

# MASTEROPPGAVE

**Å BLI EN DEL AV LAGET**

**Hvordan påvirker bedrifters innfasingsaktiviteter nyansattes sosialisering og læring?**

Mona Elisabet Schau

15.mai 2020

Masterstudium i organisasjon og ledelse  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



## FORORD

Høsten 2018 møtte jeg forventningsfull opp utenfor Høgskolen i Østfold, klar for første dag som masterstudent. De fire årene har vært krevende, utfordrende og på samme tid motiverende og engasjerende. Som min veileder formulerte det, «innimellom så konspirerer livet mot oss», noe som særlig beskriver det fjerde studieåret. Jeg byttet jobb, noe som ga meg en ekstra dimensjon gjennom å få kjenne på kroppen det denne oppgaven handler om; å være nyansatt. Fra å være trygg og komfortabel gikk jeg inn i en helt ny bransje som mellomleder i en industri-virksomhet. Det å bytte jobb en gang i løpet av året var utfordrende nok, men da jeg fikk sjansen til å utøve min interesse for HR og ledelse i en ny rolle grep jeg muligheten. Samtidig som jeg gikk inn i rollen som HR Manager Scandinavia ble hele verden snudd på hodet av en pandemi. Det å starte i en HR-rolle samtidig som situasjonen omkring Covid-19 eskalerte gjorde en rolig og balansert inntreden i ny rolle vanskelig. Her var det bare å innta en proaktiv adferd og hente kunnskap og læring fra kolleger og andre relasjoner i mitt nettverk.

Selv om det å skrive en masteroppgave parallelt med alle endringene rundt meg har vært utfordrende så har allikevel oppgaven tjent som noe forutsigbart å forholde seg til når andre ting er uforutsigbart. Deler av teorien i min studie omhandler det å ha en fadder som holder deg i hånden når du begir deg ut i nye utfordringer. Min veileder, Frode Haaland, har vært dette for meg; støttende, utfordrende og rådgivende. Jeg ser virkelig nytteverdien av slik rolle, enten det er snakk om å være nyansatt eller det å skrive en masteroppgave.

Jeg har hatt mange mennesker som har heiet på meg hele veien. Samboer, familie, venner, kolleger, eks-kolleger og naboer. Dere har hjulpet meg mer enn dere antageligvis selv aner, og jeg er takknemlig for all støtte og hjelp på veien til min mastergrad.

I tillegg vil jeg rette en stor takk til virksomhetene og deres medarbeidere som bidro inn i min forskning. Dere har møtt meg med en positiv innstilling hele veien og gitt meg verdifull innsikt og informasjon. Uten dere hadde ikke denne oppgaven kunne gjennomføres. Så, tusen takk.

Læringen og innsikten fra min studie blir viktig når jeg nå skal videreutvikle arbeidet med innfasing av nyansatte i Peterson Packaging, og jeg håper andre kan ha nytte av innsikten jeg deler i denne avhandlingen.

## SAMMENDRAG

HR Norge ga i 2019 ut en rapport om onboarding (tilsvarende norske begrepet innfasing). Rapporten viser at Norge satser mindre på innfasing enn andre land i rapporten. Undersøkelser foretatt av HR Norge viser at 52 prosent ikke har noen form innfasing (Haaland, 2019, s.38), noe som betyr at arbeidet med innfasing varierer. Innfasing har allikevel fått mer spalteplass de siste årene, og konsulenter og virksomheter tjener gode penger på å selge systemer for innfasing og konsulentvirksomhet for å støtte opp under prosessen for innfasing. Systemene inneholder praktiske gjøremål som skal utføres av virksomheten for å tilrettelegge for læringen og sosialisering av den nyansatte. Formålet med slike aktiviteter er få den nyansatte raskt i gang i ny jobb og bli et fullverdig medlem i virksomheten. Innfasingsaktiviteter skal støtte opp under det å lykkes med ansettelse, men det finnes i dag lite forskning for i hvilken grad slike aktiviteter fungerer. Ved å forske på de subjektive opplevelsene til nyansatte kan man berike kunnskapen omkring innfasingsaktiviteter. I min studie vil jeg forske på hvordan innfasing påvirker den første og viktige fasen i ny jobb. Empirien er hentet gjennom kvalitative intervjuer med et utvalg nyansatte i to norske virksomheter. Empirien har gitt innsikt hvordan innfasing og andre elementer påvirker nyansattopplevelsen, hvilke innfasingstiltak som de nyansatte selv fremhever som betydningsfulle, hvordan den nyansatte spiller en aktiv rolle i sosialiseringprosessen og viktigheten av relasjoner på ny arbeidsplass. Sentrale funn er hvordan visse typer innfasingsinitiativ kan hemme fremfor å fremme sosialiseringprosessen og betydningen dannelse av relasjoner. Til sammen gir empirien i studien verdifull innsikt i hvordan nyansatte blir en del av laget.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1. Bakgrunn for problemstilling.....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Avhandlingens struktur.....	8
<b>2.0 TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>10</b>
2.1 Opplevelser knyttet til det å være nyansatt.....	10
2.2 Læring som et tiltak for å redusere usikkerhet.....	11
2.3 Faser for organisasjonssosialisering.....	13
2.4 Sosialisering prosess: en gjensidig prosess for integrasjon .....	14
2.5 Samspill og effekter av en god integrasjonsprosess.....	16
2.6 Nyansatt aktiv deltaker i sosialisering prosessen .....	17
2.7 Virksomhetens initiativ for sosialisering av nyansatte .....	20
2.8 Strukturering av sosialisering prosessen for nyansatte .....	23
2.9 Oppsummering teoridel .....	26
<b>3.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE</b> .....	<b>28</b>
3.1 Valg av forskningsområde .....	28
3.2 Kvalitativ metode .....	29
3.3 Utvalg .....	29
3.4 Valg av virksomhet .....	30
3.5 Valg av informanter.....	34
3.6 Avgrensning.....	35
3.7 Intervjutidspunkt.....	36
3.8 Planlegging av kvalitativt intervju .....	36
3.9 Gjennomføring av kvalitativt intervju .....	37
3.10 Analyse og kodearbeid .....	39
3.11 Validitet og reliabilitet.....	44
3.12 Etikk .....	45
<b>4.0 RESULTATER OG FUNN</b> .....	<b>46</b>
4.1 Presentasjon av informanter .....	46
4.1.1 «Gode Ideer AS».....	46
4.1.2 «Kloke valg AS».....	52
4.2 Introduksjon, oppsummering og refleksjoner .....	58
4.3 Nyansattes opplevelser .....	63
4.3.1 Gode Ideer AS .....	63
4.3.2 «Kloke Valg AS» .....	67
4.4 Proaktiv adferd fra nyansatte .....	69
4.4.1 «Gode Ideer AS» .....	70
4.4.2 «Kloke Valg AS» .....	74
4.5 Virksomhetens delaktighet i organisasjonssosialisering .....	77
4.5.1 Gode Ideer AS .....	77
4.5.2 «Kloke Valg AS .....	81
4.6 Arbeid, roller og relasjoner .....	87
4.6.1 «Gode Ideer AS» .....	87
4.6.2 «Kloke Valg AS» .....	91
<b>5.0 DRØFTING</b> .....	<b>95</b>
5.1 Hvordan oppleves det å være nyansatt? .....	95
5.2 Proaktivitet fra nyansatte.....	97
5.3 Innfasing som virkemiddel i sosialisering prosessen .....	98

5.4 Arbeid, roller og relasjoner .....	101
<b>6.0 AVSLUTNING.....</b>	<b>103</b>
6.1 Relasjoner og jobbvennskap.....	103
6.2 Proaktive nyansatte .....	104
6.3 Samspeilet mellom nyansatt, relasjoner i arbeid og innfasingsaktiviteter.	105
6.4 Refleksjoner rundt videre forskning.....	107
6.5 Råd til virksomheter .....	107
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>109</b>
<b>VEDLEGG A - SAMTYKKESKJEMA .....</b>	<b>111</b>
<b>VEDLEGG B – INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>115</b>
<b>VEDLEGG C - MELDESKJEMA NSD.....</b>	<b>116</b>
<b>VEDLEGG D - FORUNDERSØKELSER.....</b>	<b>119</b>

## 1.0 INNLEDNING

Som liten jente så jeg opp på stjernehimmelen og på lysene fra flyene. Synet vekket og vekker fortsatt min indre eventyrer og en rastløshet. Jeg får lyst til å dra ut og erobre verden og oppleve nye ting. Man kan trekke paralleller fra dette til når en ansatt bestemmer seg for å forlate en jobb og starte i en ny virksomhet i en ny rolle. Man forlater det trygge for å legge ut på en reise som starter med at virksomheten tiltrekker seg en ny medarbeider og skal deretter sikre at den nyansatte kommer raskt i gang i ny rolle. Fra den nyansattes perspektiv er dette en spennende, men også en krevende prosess, med sommerfugler i magen, nye mennesker, nye navn, nye begreper, ny kultur, kleskoder, ny læring og mange inntrykk og spørsmål.

For å evaluere en ferdigstilt rekrutteringsprosess kalte jeg inn en av mine ansatte og gjennomførte en evalueringssamtale om hennes første periode i ny jobb. Samtalen genererte mange interessante funn. Hun forteller om å bli møtt av en god ramme med flere aktiviteter, initiert av meg som leder, men også andre i virksomheten. Det er allikevel når jeg spør henne om hva som var det beste med å starte at hun virkelig blir engasjert. Hun lyser hun opp og forteller om et team som fikk henne til å føle seg velkommen fra første dag, som inkluderte henne, utfordret henne og ga henne verdifull læring. Det var åpenbart at måten hennes kolleger tok henne imot hadde gjort inntrykk og løftet opplevelsen.

Samtalen vekket interesse om å se nærmere på hvordan en nyansatt opplever den første perioden i ny jobb og hvilke handlinger og hendelser som enten bidrar positivt eller negativt inn i den første og viktige fasen i ansettelsesforholdet. Interessen ble ikke noe mindre etter jeg selv byttet jobb. Jeg begynte i en virksomhet hvor innfasingsprogram ikke var formalisert. Allikevel opplevde jeg raskt å bli en del av kulturen og mestring i ny rolle.

I min studie vil jeg forske på hvordan de formelle initiativene fra virksomheten påvirker opplevelsen til en nyansatt. Samtidig vil jeg se på andre aspekter som påvirker nyansattes læring, hvordan den ansatte finner sin plass i ny rolle hos ny

arbeidsgiver og hvordan dannelsen av relasjoner på ny arbeidsplass påvirker sosialiseringprosessen.

### **1.1. Bakgrunn for problemstilling**

En ansatt har tatt valget om å bytte jobb og forlater en arbeidsplass der man er omgitt av personer og rammer man kjenner, og en rolle man er trygg i og som man mestrer. Den nyansatte tar med seg sin erfaring, sin personlighet, sine preferanser og forhåpninger for hvordan den nye rollen skal bli, uten å fullt ut vite hva som venter. Virksomheten som den nyansatte trer inn i har sin kultur, sine krav, sine rutiner og sine behov som den nyansatte skal innfri. Prosessen gjør at den nyansatte går fra å være sikker til usikker, fra å vite til å ikke vite, fra det kjente til det ukjente. Denne krevende prosessen kan fremkalle en følelse av usikkerhet når man møter forandringer, kontraster og overraskelser på sin nye arbeidsplass (Haaland, 2019, s.338).

De færreste av oss har et ønske om å leve i usikkerhet, og nyansatte søker derfor løsninger for å redusere usikkerheten. Her finnes det flere fremgangsmåter. Virksomheten på sin side kan også være med på å redusere usikkerheten til den nyansatte gjennom å iverksette tiltak med mål om å innlemme og lære opp nyansatte og etablere dem i teamet og organisasjonen (Haaland, 2019, s.355). Slike innfasingstiltak er med på å redusere stress og usikkerhet hos den ansatte som følger med det å starte i en ny jobb (Klein & Polin, 2012, s. 268). Initiativene iverksettes oftest av HR, stab og ledelsen, som da vil være aktive i det å fremme sosialiseringprosessen hos nyansatte. Virksomheten kan også være aktivt representert i sosialiseringprosessen på andre måter gjennom at kolleger av den nyansatte tar en aktiv rolle. Dette er da ikke nødvendigvis formalisert og standardisert fra virksomheten. Virksomheten vil da i større eller mindre overlate sosialiseringprosessen til kolleger av den nyansatte. I tillegg kan den nyansatte selv ta en proaktiv rolle og på egenhånd hente inn relevant læring (kultur, tradisjoner, uskrevne regler m.m.) ved å forespørre kolleger eller andre relevante roller eller på andre måter finne informasjon som kan redusere usikkerheten (Kramer, 2010, s. 78).

Innfasing kan være og er ofte en del av organisasjonssosialiseringen, men rent hypotetisk kan sosialiseringprosessen foregå uten påvirkning fra bedrifters innfasingsaktiviteter. Faktisk kan innfasingsprosessen mislykkes i å styrke sosialiseringen dersom det ikke gjøres på riktig måte (Wanberg, 2012, s. 4). I min studie vil jeg se på hvordan aktiviteter initiert fra HR, stab og ledelse påvirker sosialiseringprosessen og hvordan samspillet mellom de formelle initiativene, påvirkning fra roller og relasjoner og den nyansattes egne initiativ til sammen innlemmer den nyansatte i ny jobb og ny virksomhet.

## **1.2 Problemstilling**

Min forforståelse før arbeidet med denne avhandlingen var at hovedvekten av virksomheter har omfattende rutiner for sin innfasing av nyansatte. Bakgrunnen for denne forforståelsen var arbeidserfaring fra et selskap som leverte løsninger for innfasing. Dette viser viktigheten av empiriske undersøkelser, for min forforståelse var feil.

Som forberedelse til masteroppgaven gjennomførte jeg intervjuer med HR-ansvarlige i fem norske virksomheter. Intervjuene viste at innfasingen varierte, både i format, innhold og lengde. Flere forteller at de ikke ha et innfasingsprogram, men mener selv at deres nyansatte allikevel trives og trer inn i ny rolle på en god måte. Informasjonen fra intervjuene forsterket min interesse for å vite mer om hva som påvirker sosialiseringprosessen hos nyansatte.

Med bakgrunn i dette har jeg valgt meg følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker bedrifters innfasingsaktiviteter nyansattes sosialisering og læring?*

Problemstillingen skal belyses nærmere gjennom mine forskningsspørsmål. Avhandlingen vil sette søkelys på den subjektive opplevelsen til et utvalg nyansatte, derfor var hvilke opplevelser den nyansatte trekker frem som betydningsfulle viktig for meg å sette søkelys på gjennom et av mine forskningsspørsmål.

Videre er forskningsspørsmålene utarbeidet med bakgrunn i modell fra Klein & Heuser, en modell som definerer organisasjonssosialiseringprosesser som



tilnærminger og aktiviteter organisasjonen benytter for å strukturere nyansattes tidlige opplevelser (Klein & Heuser, 2008). Modellen beskriver hvordan personer og relasjoner er med å påvirke den nyansattopplevelsen. Modellen omhandler hvordan virksomheten kan tilrettelegge sosialiseringprosessen gjennom aktiviteter og hva som er utfallet av slike aktiviteter, noe som blir et viktig forskningsspørsmål for å kunne besvare problemstillingen. Modellen forteller også hvordan den nyansatte selv kan være proaktiv og hvordan dette påvirker sosialiseringprosessen. Samspillet av hva virksomheten gjør, hva den nyansatte gjør og hva kolleger («social agents») gjør gir effekter i form av blant annet rolleklarhet, medarbeidertilfredshet og læring. Modellen vil bli omtalt i teoridelen.

Følgende er mine forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever den nyansatte å bli en del av en ny arbeidsplass og hva fremhever nyansatte selv som viktig i den første perioden?
- Hvilke relasjoner knytter den nyansatte på ny arbeidsplass og hvordan påvirker dette deres opplevelser?
- Hva gjør virksomheter for sosialisering av nyansatte og hvordan påvirker dette deres opplevelser
- I hvilken grad og hvordan er nyansatte selv proaktive i innfasingen?

Metoden for å berike forskningen er kvalitative intervjuer som gjennomføres hos to norske virksomheter.

### **1.3 Avhandlingens struktur**

Avhandlingen er delt inn i seks hoveddeler. I innledningen vil jeg presentere bakgrunnen for valg av forskningsområde i tillegg til problemstilling, forskningsspørsmål og avhandlingens oppbygning.

I kapittel to vil jeg presentere relevant teori for min forskning. Teoridelen omhandler hvilke opplevelser som er knyttet til det å være nyansatt, behovet for læring og hvilke læringsprosesser som kan gi denne læringen. Teorien vil inkludere hvordan virksomheter kan tilrettelegge for sosialisering, hvordan nyansatte kan ta en aktiv rolle i sosialiseringprosessen, samspillet mellom

organisasjon og den ansatte og effektene av en gjensidig integrasjonsprosess. Klein og Heuser sin modell for omtales også i teoridelen.

I kapittel tre vil jeg redegjøre for valg av metode. Min avhandling vil basere seg på kvalitativ forskning og intervjuer av et utvalg informanter. Informanter og prosessen for datainnsamling og analyse vil presenteres, i tillegg til hvilke etiske forhåndsregler som er foretatt.

I kapittel fire vil jeg presentere hvilke data som er samlet inn og fremlegge hvordan informasjonen fra mine informanter kan besvare mine forskningsspørsmål.

I kapittel fem vil jeg drøfte og presentere funnene fra intervjuene og knytte disse funnene mot mine forskningsspørsmål.

I kapittel seks vil jeg som en avslutning konkludere mine funn, gi mine innspill til innfasingen samt komme med forslag til videre forskning.

## 2.0 TEORETISK RAMMEVERK

Teoridelen omhandler hvilke opplevelser som er knyttet til det å være nyansatt, behovet for læring og hvilke læringsprosesser som kan gi denne læringen. Teorien vil inkludere hvordan virksomheter kan til rette for sosialisering, hvordan nyansatte kan ta en aktiv rolle i sosialiseringsprosessen, samspillet mellom organisasjon og den ansatte og effektene av en gjensidig integrasjonsprosess. Klein og Heuser sin modell for sosialiseringsprosessen som jeg har tatt utgangspunkt i for mine forskningsspørsmål omtales også i teoridelen. Deler av teorigrunnet er basert på litteraturgjennomgang som jeg la frem i MOL 2.

### 2.1 Opplevelser knyttet til det å være nyansatt

Den første perioden beskrives som forvirrende, ubehagelig og preget av usikkerhet (Haaland, 2019, s. 338). Det er mange inntrykk, tanker og følelser knyttet til et jobb-bytte. Det er en kombinasjon av tristhet over å ha mistet tidligere kolleger, en frustrasjon over alt man ikke mestrer og forstår samtidig som det er glede over nye utfordringer. Usikkerheten kan relateres til å forlate en jobb man mestrer til en jobb man vil bruke tid på å mestre, oppleve kulturelle forskjeller og at man ikke vet hva man går til. Det handler om ny reisevei, nye verktøy, nye systemer og nye regler. Man hadde et godt samarbeid med sin tidligere leder, men opplever ikke det samme gode samarbeidet med sin nye leder. og et savn etter sine tidligere kolleger og samholdet man hadde med dem. Man møter forandringer, kontraster og overraskelser (Haaland, 2019, s.338) og nye inntrykk, opplevelser og krav til ny læring gjør det å starte i ny jobb krevende.

I tillegg til «usikkerhet» og «lav mestringsfølelse» beskriver nyansatte den første tiden i ny jobb med ord som «glede», «spennende» og «læring» (Haaland, 2019, s. 337). Meryl Reis Louis sier man kan se møte med ny arbeidsplass og endringene ansatte møter på følgende måte (Haaland, 2019, s.338)

- Forandringer man er kjent med på forhånd

Man vet det vil bli forandringer og at man vil få nye kolleger, ny leder og ny arbeidsvei. Dette er ting man er kjent med på forhånd.

- Kontraster til det man er vant til  
Hvordan man ser forskjeller fra tidligere jobb til ny jobb, som at man kommer fra et nedslitt kontor til et mer tidsriktig kontor. Hvordan man ser kontrakter er i stor grad personspesifikt.
- Overraskelser som man ikke er kjent med på forhånd  
Forskjellen mellom hva man forventer og det som skjer, som at rollen og arbeidet ikke blir slik man hadde forventet

Siden min forskning omhandler ansattopplevelsen vil det være viktig å være bevisst på hva nyansatte trekker frem som positivt eller negativt etter første periode i ny jobb og om forventingene er innfridd, en kontrast eller en overraskelse.

## **2.2 Læring som et tiltak for å redusere usikkerhet**

Med jobbskifte følger også usikkerhet. For å redusere usikkerheten kan nyansatte tilegne seg kunnskap, ferdigheter, adferd og holdninger for å tilpasse seg sin nye rolle. Dette definerer Wanberg som organisasjonssosialisering (Haaland, 2019, s.341). Organisasjonssosialisering er prosessen der nytilsatte lærer korrekte regler og korrekt atferd for å bli effektive og deltakende medlemmer i en organisasjon (Haaland & Dale, 2010, s. 115). Eller med andre ord, prosessen skal gjøre en *organizational outsider* til en *organizational insider* (Bauer & Erdogan, 2012). Målet med organisasjonssosialisering er å få den nyansatte i gang i ny jobb så raskt som mulig (Cooper-Thomas & Burke, 2012, s. 56).

Organisasjonssosialiseringen skal redusere usikkerhet og stress, gjøre den nyansatte i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver (Saks & Gruman, 2012) og bidra positivt for både den ansatte og virksomheten.

John van Maanen og Edgar Schein sin grunnleggende påstand var at nyansattes læring og tilpasning ikke bare var et resultat av den ansattes evne til å tilpasse seg, men også organisasjonen som mer eller mindre bevisst brukte taktikker for å sosialisere nye medlemmer, med andre ord organisasjonssosialisering (Haaland, 2019, s.340).

Når man trer inn i en ny rolle skal mye læres. Dette er krevende, men viktig for at den nyansatte skal bli anerkjent som fullverdig medlem. Læringen skal resultere i

at nyansatte beviser hva de kan, deres verdi og gi følelsen av å høre til (Wanberg, 2012, s. 4). Haaland (2019, s.342) angir følgende hovedutfordringer i nyansattes læring:

#### Rollens læringsutfordringer

Det handler om å utføre arbeidsoppgavene med tilfredsstillende og ønsket kvalitet. Krav til læring varierer med kompleksitet i rolle og tidligere erfaringer.

#### Organisasjonsmessige/kulturelle læringsutfordringer

Læringsutfordringer knyttet til kultur handler om å forstå rollens plass i organisasjonen, dens mål strategier, historie, kulturelle normer, uformelle politiske strukturer, det som omkranser det formelt nedtegnede. Dette kan handle om sjargong, koder, hilseritualer, verdier, normer og «stammespråk». Dette er informasjon som er mindre tilgjengelig enn det formelt nedtegnede og dermed vanskeligere å lære.

Church og Conger forteller at fem av de kulturelle elementene en nyansatt må lære seg er (Haaland, 2019, s.345):

- Relasjoner
- Kommunikasjon
- Beslutningstaking
- Individuelle vs gruppe-perspektiv
- Endringsagenter

#### Sosiale læringsutfordringer

De sosiale læringsutfordringene handler om å bygge tillit og relasjoner, fordeling av formell og uformell makt og lære styrker og svakheter på sine kolleger. Dette er en to-veis prosess; etablerte arbeidstakere må også bli kjent med den nyansatte for å etablere samarbeid. Nykommere lærer i stor grad av å arbeide sammen med, snakke med, spørre om og observere sine kolleger.

#### Personlige læringsutfordringer

Det handler om både læring og avlæring, skape mening med ny rolle og kan rokke med jobb/privat-balansen. Den nyansattes svakheter kan bli til styrker i ny

rolle og motsatt.

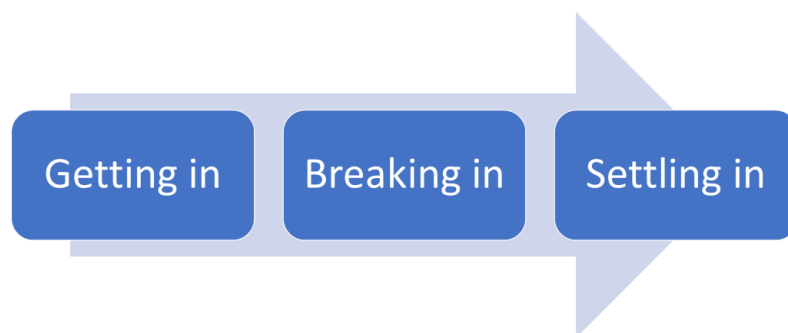
Omfanget knyttet til nyansattes læringsbehov henger sammen med hvilken kunnskap den nyansatte innehar fra før. De som har lang erfaring fra arbeidslivet og fra samme rolle vil ikke ha samme behov for læring som en som kommer rett fra skolebenken (Haaland, 2019, s. 342).

Denne teoridelen har omhandlet hvordan nyansatte opplever det å bli en del av en ny virksomhet. Nyansatte kjenner på en utrygghet og usikkerhet, noe læring kan være med å redusere. Teoridelen har beskrevet hva den nyansatte skal lære seg som en del av prosessen med å redusere usikkerhet.

### **2.3 Faser for organisasjonssosialisering**

Sosialiseringprosessen er del inn i faser som inneholder forskjellige opplevelser og krav til læring. Inndeling gjør at man kan arbeide systematisk og tilpasse oppfølging av nyansatte, basert på hvilke behov for læring og tilpasning den nyansatte har til enhver tid. Relevansen til min studie er knyttet til valg av tidspunkt for intervjuer, for å vurdere tidsmessig hvor den nyansatte er i sosialiseringprosessen og hva som kjennetegner denne fasen.

En måte for å dele inn fasene på er : *Getting in – Breaking in – Settling in* (Haaland & Dale, 2010, s. 114).



#### **Getting in**

Den første fasen omhandler hva som skjer før man tiltrer en ny jobb og inkluderer både rekrutteringsprosessen og den påfølgende oppsigelses- og forberedelsesprosessen. Fra organisasjonens ståsted handler prosessen om søke, vurdere og beslutte (Haaland & Dale, 2010, s. 115). Min studie begrenses til første dag i ny jobb, men fasen i forkant vil bli relevant da informanter trekker

frem opplevelser relatert til denne fasen, hvor blant annet forventninger skapes og usikkerhet reduseres.

### **Breaking in**

Den neste fasen er de første 90-100 dagene (Haaland, 2019, s360) hvor nyansatte skal lære seg grunnleggende oppgaver, hente inn informasjon, bli kjent med nye relasjoner, bli kjent med en ny kultur og lære lokale spilleregler (Haaland & Dale, 2010, s. 115). Forventninger møter virkeligheten, man lærer seg konkrete arbeidsoppgaver og blir en del av en gruppeutvikling og er i gang med relasjonsutvikling. I tillegg må man lære seg de tekniske verktøyene, som telefon og meldingssystemer (Haaland & Dale, 2010, s. 119).

### **Settling in**

I den siste fasen faller man til ro og oppfattes som en integrert del av organisasjonskulturen (Haaland & Dale, 2010, s. 115). Man lærer seg å tenke og handle i tråd med organisasjonskulturen og dens verdier og normer. Det er nå høyere forventning til prestasjoner, og organisasjonen skal legge bak seg uroen med å ha fått et nytt medlem. Min tidsramme for studien er 3-8 måneder, jeg vil derfor ha informanter som har er forbi «breaking in» og over i fasen for «settling in» og dermed lenger i sosialisingsprosessen.

## **2.4 Sosialisingsprosess: en gjensidig prosess for integrasjon**

Det er en vanlig antakelse av at den nyansatte skal tilpasse seg og lære det eksisterende uten at det skal skje noen endringer i organisasjonen når man tar imot en nyansatt (Haaland, 2019, s.348). Ofte handler det i stedet om et samspill og en integrasjon mellom virksomheten og den nyansatte. For min studie er samspillet mellom hvordan virksomheten aktivt påvirker nyansatte og hvordan den nyansatte aktivt selv former sin nye hverdag gjennom proaktiv adferd relevant.

Å indoktrinere nyansatte inn i den eksisterende kulturen i virksomheten har begrensinger siden man da antar at verdier er noe som kan og skal læres og adopteres. En slik fremgangsmåte kan føre til gnisninger da den nyansatte må undertrykke sine egne identiteter, i hvert fall mens de er på jobb (Cable, Gino & Staats, 2013). Den nyansatte har med seg en unik kompetanse, evner og ideer som

man ønsker å sette til liv som ofte vil føre til endringer i organisasjonen.. På den måten vil det å ta imot en nyansatt føre til en tilpasningsprosess (Haaland, 2019, s. 349).

Integrasjonsprosessen hvor individer blir med i, deltar i og forlater organisasjoner inneholder følgende to delprosesser (Kramer, 2010, s. 3).

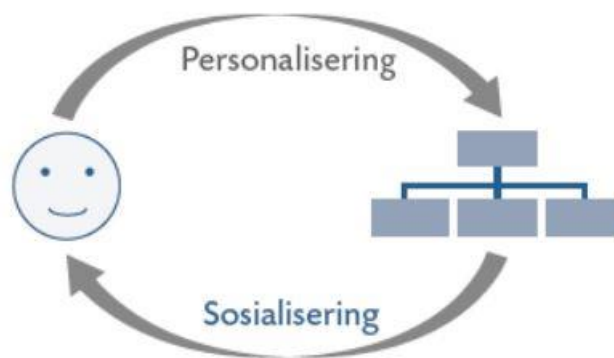
- **Sosialisering**

Organisasjonen forsøker å påvirke og endre individer til å passe deres behov.

- **Personalisering**

Individer forsøker å endre organisasjonen til å møte deres behov. I denne prosessen vil nyansatte forsøke å sette sitt preg på organisasjonen ved å poengtere de forholdene man opplever som problematiske ved kulturen, samarbeidsforhold og andre områder og som krever at organisasjonen tilpasser seg sin nye leder (Haaland & Dale, 2010, s. 116).

Selv om teorien skiller mellom to delprosesser, vil det nemlig i mange tilfeller være en kombinasjon av de to valgmulighetene.



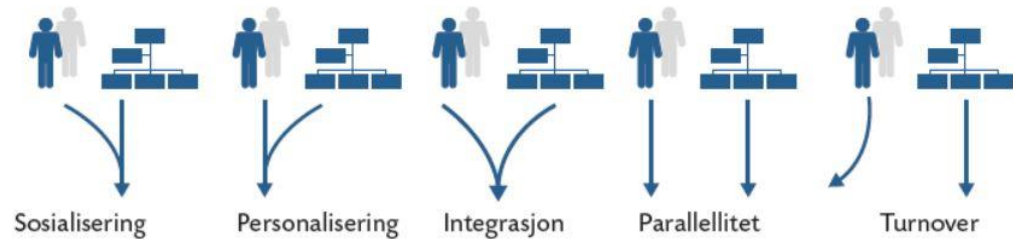
(Haaland, 2019, s. 350)

Møtet mellom de to delprosessene kan ha fem teoretiske utfall (Haaland, 2019, s. 350).

- Sosialisering: Den nyansatte tilpasser seg organisasjonen
- Personalisering: Ansatte setter sitt preg på organisasjonen
- Integrasjon: En slags balanse hvor nyansatte personaliserer noen områder og tilpasser seg på andre



- Parallellitet: Lever parallelle liv uten å utfordre hverandre og uten behov for tilpasninger
- Turnover: Den nyansatte slutter frivilling eller bli sagt opp



(Haaland, 2019, s.350)

Tilpasninger mellom organisasjon og nyansatt kan gi fem forskjellige utfall. Med samspill mellom personalisering og sosialisering kan vi snakke om integrasjon. Effektene av integrasjon vil bli omtalt i neste avsnitt.

## 2.5 Samspill og effekter av en god integrasjonsprosess

Samspillet hvor den nyansatte påvirker organisasjonen gjennom personalisering på noen områder og tilpasser seg på andre områder gjennom sosialisering kan gi effekter som høyere grad av rolleklarhet, sosial aksept og mestringstro som leder til høyere jobbtilfredshet, engasjement og lavere turnover. Integrasjonsprosessen vil også gi effekt på holdninger og verdier hos den nyansatte (Wanberg, 2012, s. 4).

Det er spesielt fire områder som forskningen har viet sin oppmerksomhet til omkring effekten av integrasjonsprosessen (Haaland, 2019, s.351):

- **Jobbytelse**  
I hvilken grad den nyansatte lærer seg sine nye oppgaver og hvordan de skaper gode prestasjoner
- **Jobbtilfredshet**  
Nyansatte setter pris på arbeidet, tilfredsstillende ønsker, krav, behov, forventninger og jobbskifte var et riktig valg.
- **Forpliktelse**  
Forpliktelse og lojalitet til arbeidsgiver, organisasjon og kolleger.

- **Turnover(intensjoner)**

Lærer seg å sette pris på arbeidsplass og ønsker å bli, eventuelt velger selv å slutte.

**2.6 Nyansatt aktiv deltaker i sosialiseringprosessen**

Den nyansatte vil ha et ønske om å redusere usikkerheten relatert til et jobbskifte. En måte er gjennom selv å ta en aktiv ta en rolle i sosialiseringprosessen. For min studie er dette relevant, da det er interessant å se ansattes proaktivitet opp mot virksomhetens initiativ og samspillet mellom de to aktørene.

Det har blitt større fokus på proaktiv adferd fra nyansatte de siste tiårene. Nye karrieremønstre med mer hyppige jobb-bytter, globalisering, økende konkurranse og teknologisk utvikling gir ansatte større behov for å tilpasse seg endringer i større grad enn før (Cooper-Thomas & Burke, 2012, s. 56).

*Uncertainty management* forteller om hvordan den nyansatte selv henter informasjon for å redusere usikkerhet. Dette gjøres enten gjennom på egenhånd finne ut av ting (kultur, tradisjoner, uskrevne regler m.m.) eller ved å spørre kolleger eller andre relevante roller (Kramer, 2010, s. 78). Tabellen nedenfor viser kilder hvor den nyansatte selv kan hente informasjon for å redusere usikkerheten.

Den nyansatte kan hente læring fra kolleger, ledere, andre nykommere og kunder.

Louis, Posner & Powell, 1983	Miller & Jablin, 1991	Morrison, 1993	Nelson & Quick, 1991	Ostroff & Kozlowski, 1992	Teboul, 1994
Peers	Peers	Co-workers	Peers	Peers	Co-workers
Supervisors	Supervisors	Supervisors	Supervisors	Supervisors	Supervisors
Senior co-workers	Other members	Subordinates	Secretary/staff	Mentors	Subordinates
	Written materials	Newcomers		Manuals	Friends
	Clients/customers	Impersonal		Trying	Partner
	Task	Outside sources		Watching	Family

(Kramer, 2010, s.76)

Nyansatte kan hente læring gjennom å stille, spørsmål, gjennom å observere og å forsøke på egenhånd.

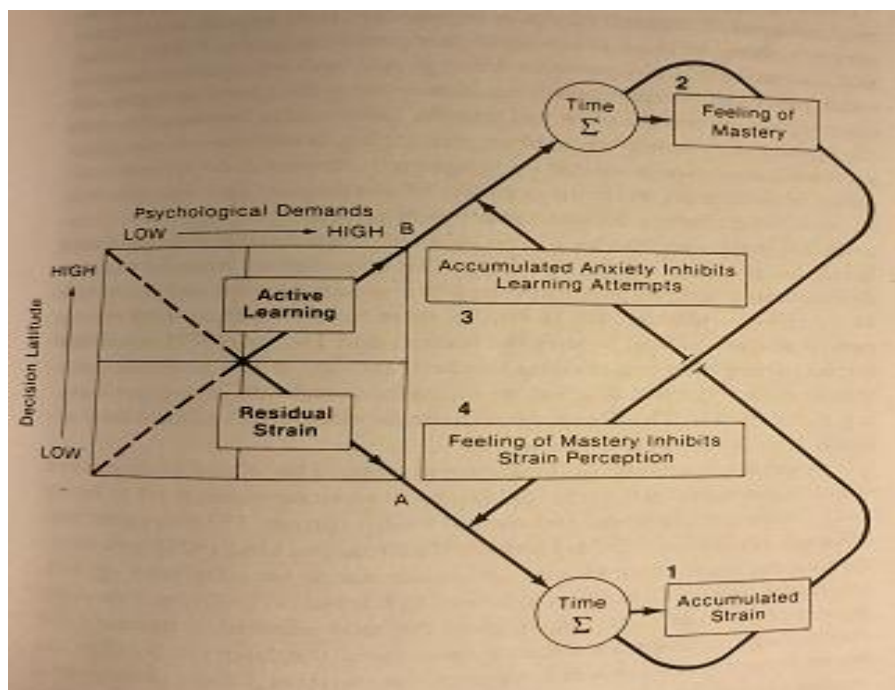
Berger, 1979	Miller & Jablin, 1991	Morrison, 1993, 1995
Interactive	Overt questions	Inquiry
Active	Indirect questions	Observation
Passive	Third party	Passive, without seeking
	Testing	
	Disguising	
	Observing	
	Surveillance	

(Kramer, 2010, s.78)

For at den nyansatte skal kunne hente informasjon og på den måten redusere usikkerhet må man ha tilgang på kilder, som kolleger eller brukerveiledninger. Den nyansatte må også finne sine måter hente informasjon, som det å stille spørsmål eller observere.

*Sensemaking* er en alternativ måte å studere tiltredelse inn i ny organisasjon. Den har mye til felles med *uncertainty management*. Begge benyttes av den nyansatte til å forstå omgivelsene ved å tilføre en mening og i begge så er den nyansatte proaktiv deltaker i prosessen (Kramer, 2010, s. 82). Den viktigste forskjellen er at *sensemaking* generelt involverer det å oppleve noe nytt og tillegge mening til det i etterkant, mens *uncertainty management* setter søkelys på det å proaktivt hente inn informasjon (Kramer, 2010, s.82). Et eksempel på *sensemaking* er forstå og legge mening i forskjellene fra sin forrige rolle. Andre eksempler er kontraster opplevd av den nyansatte. Det kan være kontraster man har reflektert over på forhånd, men det kan også være ting man ikke har tenkt over kan være viktige, eksempelvis det å ha vinduer på kontoret (Kramer, 2010, s.83). Endringene i forbindelse med ny jobb må den nyansatte oppleve, for deretter å forstå meningen og på den måten tilpasse seg den nye organisasjonen.

Karasek og Theorell (1990, s. 99) sin modell viser hvordan stress forhindrer læring og at læring forhindrer stress. En av deres hypoteser er at ved å løse ansattes egne jobberelaterte utfordringer gjennom autonomi, vokste deres selvsikkerhet. Ansatte vurderte også arbeidet som mindre stressende, selv etter økende krav.



(Karasek og Theorell, 1990, s. 101).

For innsikt om hvilke personligheter som velger å redusere usikkerhet gjennom å være proaktive kan man se til Kobasa's konsept om «hardiness». Her vektlegges følelse av kontroll, forpliktelse og graden av aksept for utfordringer som parametere for personlighet som velger proaktiv adferd (Karasek og Theorell, 1990, s. 96).

Artikkelen Reinventing Employee Onboarding, 2013, (Cable, Gino and Staats, 2013, s. 23-28) omhandler det å la den nyansattes personlige styrker påvirke sosialiseringprosessen og dermed ta en aktiv rolle. Ved å oppfordre nyansatte til å benytte sine unike perspektiver og styrker for å forme sin nye rolle viste undersøkelsen at man reduserte turnover med 32 prosent sammenlignet med to øvrige innfasingsprogram i virksomheten. Proaktiv adferd er fra virksomhetens perspektiv assosiert med høyere grad av innovasjon, mer effektiv ledelse og bedre arbeidsprestasjoner (Cooper-Thomas & Burke, 2012, s. 59). Nyansatte med proaktiv personlighet er ofte motivert til å lære, er kreative, behersker rollen, har politisk kunnskap, er forpliktet til arbeidet og er godt integrert i gruppen (Cooper-Thomas & Burke, 2012, s. 56).

Dersom virksomheten skal tilrettelegge for proaktivitet skal man unngå å tenke at verdier er noe som kan læres og at gjennom å lære bort å lære bort virksomhetens verdier vil den ansatte legge bort sine egne verdier. Dette kan forårsake at den nyansatte blir urolig, tappes for energi og vil påvirke den ansattes engasjement og selvstendighet negativt. Man bør heller åpne opp for nytenkning for å fremme agil og tilpasningsdyktig organisasjon (Cable, Gino & Staats, 2013, s. 23-28)



(Cable, Gino & Staats, 2013, s. 23-28)

## 2.7 Virksomhetens initiativ for sosialisering av nyansatte

Innfasing (onboarding) har fått mer søkelys på seg de siste årene, også her i Norge. Min problemstilling søker svar på hvordan de formelle initiativene fra virksomheten påvirker nyansattes opplevelser. Jeg ønsker samtidig å se på spillet mellom innfasing, proaktiv adferd fra nyansatte og initiativ fra andre relasjoner i virksomheten.

Innfasing er tiltak med mål om å integrere og lære opp nyansatte og etablere dem i teamet og i organisasjonen og er således en logisk videreføring av god rekruttering og god utvelgelse (Haaland, 2019, s.355).

Innfasing er formelle og uformelle handlinger, programmer og retningslinjer vedtatt eller tatt i bruk av en organisasjon for å tilrettelegge for nyansattes tilpasninger og er den delen av sosialiseringprosessen som virksomheten igangsetter for å tilrettelegge for at den nyansatte finner seg til rette (Klein & Polin, 2012, s.268). Tiltakene fremmer integrering og læring og er et virkemiddel for fremme organisasjonssosialisering (Haaland, 2019, s.366). Målet med innfasing er å redusere stress og usikkerhet hos den ansatte som ofte følger med

det å starte i en ny jobb (Klein & Polin, 2012, s. 268). Eksempler på innfasingsaktiviteter er klargjøring av PC, blomst, hilserunde, felles lunsj og opplæring i systemer (Haaland, 2019, s.366). Det kan også være å sette opp en fadderordning eller forklare forventningene til rollen og hvilket ansvar som medfølger den nye rollen (Wanberg, 2012, s. 4).

Innfasing forveksles ofte eller brukes i stedet for begrepet organisasjonssosialisering, og det forekommer at disse begrepene blir feilaktig sidestilt (Klein & Polin, 2012, s. 268). Innfasing er et smalere begrep enn organisasjonssosialisering og er en funksjon som skal bidra inn i organisasjonssosialiseringen gjennom aktiviteter initiert av organisasjonen for å introdusere en nyansatt til sin nye rolle. Dai og De Meuse skriver at innfasing kan bli sett på som en del av konteksten for sosialisering av en nyansatt hvor individet mottar læring om holdninger, væremåter og kunnskap for å kunne være en fungerende del av organisasjonen (Dai & De Meuse, 2007, s.2).

Selv om den nyansatte kan ta en proaktiv rolle når det gjelder å hente inn læring er ikke dette en del av innfasingen. Innfasing er aktiviteter initiert av virksomheten, ikke av den nyansatte. Innfasing kan være og er ofte en del av organisasjonssosialiseringen, men rent hypotetisk kan sosialisering foregå uten innfasing. Innfasingsprosessen kan også mislykkes i å styrke sosialiseringen dersom det ikke gjøres på riktig måte (Wanberg, 2012, s. 4).

En siste og viktig forskjell er at innfasingen foregår i et definert tidsrom, mens sosialisering er en pågående prosess i hele ansettelsesforholdet.

### **Viktige elementer i innfasing**

Kvaliteten på innfasingsprogram varierer og en studie foretatt av Korn/Ferry viste at kun 30 prosent var fornøyde med innfasingsprogrammet hos sin virksomhet. 38 prosent anså den som middels, 22 prosent anså den som under middels og 10 prosent anså den som dårlig (Dai & De Meuse, 2007, s.4).

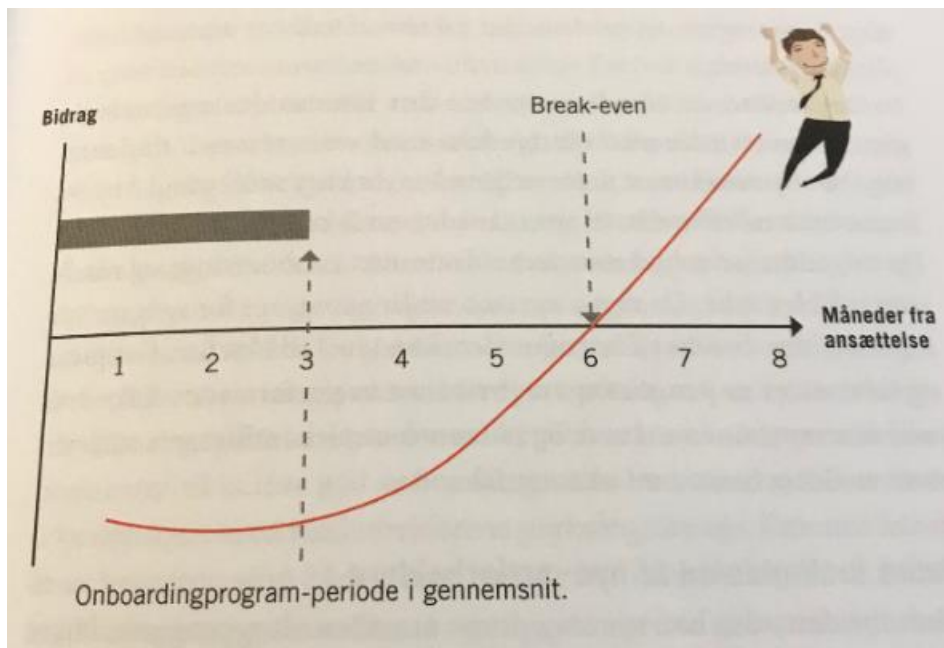
Artikkelen *A review of onboarding literature* (Dai and De Meuse, 2007, s.5) inneholder punkter man bør være bevisst på når man utarbeider et innfasingsprogram. Man bør unngå å overvelde den nyansatte ved å inkludere for

mye informasjon på kort tid (Lee, 2006). Innfasingen bør ikke være en sjekkliste som lever isolert fra den vanlige driften, men heller være en del av medarbeiderutviklingen i virksomheten. Man må sikre at eierskapet defineres hos HR eller leder, de beste setter oppdraget til leder. Man bør kommunisere hyppig, en «no news is good news»-holdning vil skape usikkerhet. Ta gjerne i bruk automatiserte prosesser gjennom teknologi og involver HR i arbeidet med innfasing.

Varigheten på innfasingsprogram varierer. Noen innfasingsprogrammer varer en dag, andre innfasingsprogram varer mer enn 12 måneder. Harpelund og Højberg skriver at de fleste innfasingsprogrammer varer for kort, faktisk ca.50 % kun to uker (Harpelund & Højberg, 2016, s.199). De fleste arbeidsgivere bruker bare noen få dager på innfasing, hvor de korteste programmene varer fra en halv dag til én dag. Noen få programmer strekkes til et halvt eller ett år (Haaland, 2019, s.378). Når innfasingen er kortvarig er også effekten begrenset (Haaland, 2019, s.378).

De første månedene er kritiske for å lykkes med en ansettelse. Dai og Meuse skriver at den ansatte bruker de første seks månedene av ansattforholdet til å bestemme seg for om man ønsker å bli i virksomheten (Dai and De Meuse, 2007, s.2). En undersøkelse utført av StepStone i 2011 forteller at 67 prosent av rekrutterere har mistet nyansatte i løpet av de 30 første dagene (Haaland, 2019, s.42).

Det tar tid for en nyansatt å bli et fullverdig medlem av organisasjonen. En av tre virksomheter mener det tar mer enn seks måneder før en nyansatt mestrer jobben tilfredsstillende (Haaland, 2019, s.359). Harpelund og Højberg (konsulenter innen ledelse og rekruttering) sin modell er basert på forskning gjort av professor Michael Watkins innenfor innfasing for ledere (Harpelund & Højberg, 2016, s.273). Modellen viser at fra tre måneder bidrar den nyansatte inn i ny virksomhet (*time-to-performance*). Tidspunktet for når omkostningene man har hatt med å ansette og lære opp en ansatt er tjent inn kalles *break-even*. Som man ser i figuren nedenfor, er forventet tidspunkt for å nå nullpunktet (*break-even*) seks måneder.

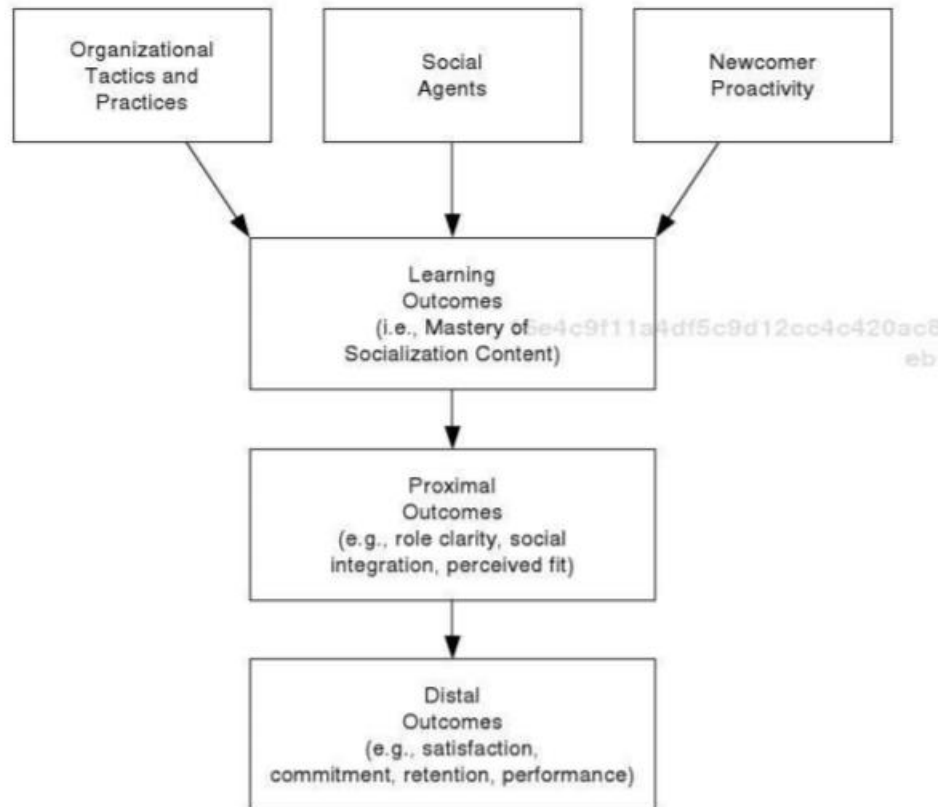


(Harpelund & Højberg, 2016, s.25).

## 2.8 Strukturering av sosialiseringssprosessen for nyansatte

Det finnes flere måter å fremme sosialiseringen for en nyansatt. En modell som setter strukturering av sosialiseringen for nyansatte i system er Klein & Heuser sitt rammeverk. Den er basert på en modell utarbeidet av Saks & Ashforth (1997) og definerer organisasjonssosialiseringssprosesser som tilnærminger og aktiviteter organisasjonen benytter for å strukturere nyansattes tidlige opplevelser (Klein & Heuser, 2008).





(Klein & Heuser, 2008, 27(8), 279-336)

Modellen er to-delt. Den første delen omhandler den generelle måten en virksomhet tilnærmer seg det å strukturere de sosiale erfaringene hos en nyansatt. Den andre delen har som mål å undersøke hvordan spesifikke sosialiseringsaktiviteter spiller en rolle i tilretteleggingen for en nyansatt. Den fokuserer på hvordan en ansatt blir rekruttert og ansatt, og hvordan forskjellige orienteringsprogram, både formelle og uformelle, spiller inn.

### **Organisasjonens taktikker og praksis (Organization tactics and practices)**

De handlinger virksomheten utfører for å forme de nyansattes tidlige erfaringer (Klein & Heuser, 2008) og deles i to kategorier. Den første, *organizational socialization tactics*, viser til de generelle tilnærmingene organisasjonen utfører for å strukturere de sosiale erfaringene til en nykommer. Dette er blant annet omtalt av Van Maanen og Schein som viser til seks forskjellige sosialiseringsstrategier (Kramer, 201, s.70).

- Sosialisering i en gruppe vs sosialisering som individ

Om en nyansatt blir en del av en gruppe med lik opplæring eller opplæringen blir gitt individuelt.

- Formell vs uformell trening

Om en nyansatt blir separert fra kolleger under treningen eller om en nyansatt blir en del av organisasjonen og på den måten lærer seg sine oppgaver.

- Sekvensiell vs tilfeldig opplæring

Om en nyansatt lærer ting i en spesifikk rekkefølge eller om den nyansatte lærer ting fortløpende og i en mer tilfeldig rekkefølge.

- Fast eller variabel tidsbruk

Om den nyansatte vet hvor mye tid man skal bruke på å lære seg en ting, mens i den variable så er det ikke fastsatt tidsbruk.

- Motta en fadder/mentor eller ikke (serial vs disjunctive)

Om den nyansatte mottar en erfaren kollega å jobbe sammen med.

- La den ansatte beholde sin karakteristikk eller ikke

Om den nyansatte får beholde sine unike sider eller om disse blir erstattet av organisasjonens foretrukne karakteristikker.

Den andre kategorien, *formal orientation programs*, omhandler formelle og uformelle handlinger initiert av organisasjonen for å tilrettelegge for den nyansatte.

### **Menneskelig påvirkning (Social agents)**

En stor del av det å være ny er knytte relasjoner med nye kolleger. Disse personene, individer eller grupper, fasiliteter tilpasningen for den nyansatte gjennom informasjon, feedback, være rollemodeller, sosiale relasjoner, støtte og gi tilgang til et nettverk og relevante kilder. Gjennom dannelse av relasjoner vil den nyansatte motta viktig læring og ha noen å henvende seg til for å få besvart spørsmålene man har som ny. Dette tilrettelegger for at nyansatte kan være proaktive og finne svarene selv gjennom hjelp fra kolleger i prosessen med å bli en integrert del av sin nye arbeidsplass. Eksempler på «*social agents*» er ledere, kollegaer, teammedlemmer og mentorer (Klein & Heuser, 2008).

### **Proaktivitet fra den nyansatte (Newcomer proactivity)**

Den nyansatte kan selv ta en proaktiv rolle i sosialiseringprosessen og på den måten hente læring for bedre forstå virksomheten og dens formelle og formelle regler og bedre forstå sin rolle. Handlinger som den nyansatte utfører har som mål å skape bedre forutsetninger og på den måten oppnå større grad av tilfredshet og langsiktighet. Eksempler på dette er å innhente informasjon eller be om feedback fra kolleger (Klein & Heuser, 2008).

### **Utfall**

#### **Læring (Learning)**

Initiativ fra virksomheten, proaktivitet fra den nyansatte og påvirkning fra relasjoner («social agents») gir effekt i form av læring. Klein og Heuser skriver at empirisk forskning viser en klar korrelasjon mellom aktiviteter knyttet til de tre måtene for å fremme organisasjonssosialisering og læringen en nyansatt opplever i sosialiseringprosessen. Læringen kan eksempelvis handle om rollen, organisasjonen og mellommenneskelige kilder (hvem man kan gå til for hjelp) (Cooper-Thomas & Anderson, 2002).

#### **Kortsiktige effekter (Proximal)**

Initiativ fra virksomheten, proaktivitet fra den nyansatte og påvirkning fra relasjoner («social agents») gir effekt i form av læring, i tillegg til proksimale effekter i form av klarhet i rollen, høyere grad av proaktivitet fra den nyansatte, mindre stress, høyere grad av integrasjon og bedre samhandling med ledere og kollegaer to år ut i ansettelsesforholdet (Klein & Heuser, 2008).

#### **Langsiktige effekter (Distal)**

I tillegg til de kortsiktige effektene har også organisasjonssosialisering langsiktige effekter. Empirisk forskning viser høyere jobbtildfredshet, og det er også større sjanse for at de blir og bidrar i virksomheten (Klein & Heuser, 2008). Det bidrar til sterkere kultur, høyere moral og bedre rykte (Saks & Forth, 1997).

## **2.9 Oppsummering teoridel**

Teoridelen har omhandlet hvordan nyansatte opplever det å være ny. For den nyansatte handler det om å gå fra å være trygg til å kjenne på usikkerhet og

nervøsitet. Usikkerheten kan relateres til å forlate en jobb man mestrer til en jobb man vil bruke tid på å mestre, oppleve kulturelle forskjeller og at man ikke vet hva man går til. Usikkerheten kan reduseres gjennom læring.

Organisasjonssosialiseringsprosessen skal bidra med å lære nytilsatte korrekte regler og korrekt atferd for å bli effektive og deltakende medlemmer i en organisasjon (Haaland & Dale, 2010, s. 115). Det er enkelt å tolke dette som en enveis-prosess hvor virksomheten tilfører den nyansatte læring. I virkeligheten handler dette om en gjensidig prosess, med samspill mellom virksomheten og den nyansatte.

Innfasing er en måte å fremme prosessen for organisasjonssosialisering gjennom aktiviteter initiert av virksomheten. Nyansatte kan selv tar en aktiv rolle i det å hente læring og informasjon for å bli en del av virksomheten og komme i gang med sin nye rolle. Dannelse av relasjoner bidrar til at den nyansatte får verdifull informasjon, har noen å rette sine spørsmål til og som kan gjøre at den nyansatte føler seg velkommen og inkludert. Til sammen vil dette samspillet gjøre den nyansatte til et fullverdig medlem av virksomheten.

Forskning for innfasing viser at effektiviteten øker jo flere innfasingstiltak som anvendes, og at nyansatte oppfatter selv oppfatter formelle og obligatoriske tiltak som mest nyttig (Haaland, 2019, s.381). Allikevel finnes det lite teori-bygging og empirisk forskning på området for innfasing (Haaland, 2019, s.365). Klein og Polin forteller at det er behov for videre forskning på fyller inn huller i kunnskapen om innfasingsprosessen, aktiviteter og hvilken påvirkning dette har på nyansattes sosialiseringssprosess. Jeg vil med min studie berike empirien om hvordan innfasing påvirker nyansattes første periode i ny jobb og om samspillet mellom organisasjon, ansatt og relasjoner den nyansatte danner.

## 3.0 FORSKNINGSDSIGN OG METODE

Dette kapittelet vil beskrive valgt metode for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter vil prosessen for valg av virksomheter og utvalget av informanter beskrives. Jeg vil redegjøre for prosessen for innhenting av data og den påfølgende analyseprosessen, før jeg avslutningsvis trekker frem mine betraktninger omkring etiske hensyn, reliabilitet og validitet.

### 3.1 Valg av forskningsområde

Arbeidet med en masteroppgave starter med et område man ønsker å vite mer om. Jeg ønsker å vite mer om innfasingen av nyansatte, både basert på litteratur jeg har lest de første årene av masterstudiet, men også egne opplevelser som ansatt og leder. Interessen ble forsterket gjennom forundersøkelser foretatt hos fem norske virksomheter. Her varierte innfasingsprosessen, både i omfang og innhold. Kun en av de fem virksomhetene innhentet evaluering fra sine nyansatte på hvordan de hadde opplevd den første periode i ny jobb. Allikevel mente de fem virksomhetene at deres ansettelse hadde fungert godt og at de nyansatte både trivdes og mestret sine oppgaver, uavhengig av innfasingsrutiner.

Som beskrevet i oppsummeringen av teoridelen finnes det lite teori-bygging og empirisk forskning på området for innfasing (Haaland, 2019, s.365). Det er behov for videre forskning på fyller huller i kunnskapen om innfasingsprosessen, aktiviteter og hvilken påvirkning dette har på nyansattes sosialiseringssprosess. Klein og Polin skriver at dette bør gjøres ved å se på holistisk på spørsmålene hva, hvordan og når, nærmere bestemt hvordan de forskjellige aktivitetene påvirker den helhetlige opplevelsen til nyansatte (Klein & Polin, 2012). Jeg velger da i hovedsak å se på hva og hvordan, men er samtidig bevisst på at tidspunkt (når) for innfasingsaktivitetene kan ha en påvirkning på opplevelsen. Med forankring i tidlige forskning samt egen interesse har jeg valgt ut følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker bedrifters innfasingsaktiviteter nyansattes sosialisering og læring?*

### **3.2 Kvalitativ metode**

Forskning er det å undersøke noe på systematisk vis (Merriam, 2016, s. 3). Mitt mål med forskningen er å øke kunnskapen om hvordan nyansatte opplever sosialiseringssprosessen i ny jobb og hvordan innfasingsaktiviteter er med på å forme opplevelsen og læringen. Når man skal sette søkelys på hvordan forbedre innfasing er det nødvendig å bytte perspektiv fra arbeidsgivers side til nyansatt-perspektivet (Haaland, 2019, s. 355). Empirien vil baseres på ansattes egne historier. Jeg kunne valgt å nå ut til et stort antall gjennom kvantitativ metode, men siden kvalitativ forskning har som mål å finne ut hvordan personer tolker sine erfaringer og hvilken mening de legger i sine opplevelser (Merriam & Tisdell, 2016) velger jeg heller denne undersøkelsesform som forskningsmetode. På den måten får jeg tilgang på dybdeinformasjon fra deltakerne gjennom åpne spørsmål og tilnærmer meg forskningen på fenomenologisk vis gjennom å avdekke aktørenes egne perspektiver, opplevelser og tolkninger (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 227). Det finnes flere metoder innenfor fenomenologisk forskning. *Grounded theory* er en av dem som omfatter enkle systematiske kode- og analyseteknikker hvor datainnsamling og dataanalysen er gjensidig avhengig hverandre (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 241). Området for *grounded theory* er for stort for å kunne benyttes i sin helhet i min studie, men vil være en innfallsvinkel inn i arbeidet. Her starter forskeren prosessen med å jobbe induktivt ved å samle data (Merriam, 2016, s.17), for deretter å jobbe deduktivt med å sammenligne innsamlede data mot teorier (Brinkmann & Tangaard, 2015, s. 242). Denne metoden kalles også analytisk induksjon. Prosessen min i oppgaven vil starte deduktivt gjennom å samle inn relevant teori. Jeg vil deretter arbeide induktivt ved å opprette en problemstilling for forskningsområdet for hva som påvirker opplevelsene til nyansatte, før jeg igjen vil jobbe deduktivt gjennom å koble funnene mine i analysen mot relevant teori.

### **3.3 Utvalg**

#### **Forberedelse og forundersøkelse**

Som en forberedelse til masteroppgaven gjennomførte jeg våren 2019 telefonintervjuer med HR-ansvarlige hos fem norske virksomheter. Intervjuene resulterte i mange interessante funn som du kan lese som vedlegg til denne oppgaven (Vedlegg D). Et av spørsmålene i min forundersøkelse var om jeg

kunne kontakte virksomhetene vedrørende masteroppgaven høsten 2019. Samtlige av virksomhetene stilte seg positive til dette. Virksomhetene i forundersøkelsen ville vært gode forskningsobjekter. Allikevel ble det av ulike årsaker vanskelig for disse virksomhetene å stille med informanter, og jeg måtte starte prosessen med å finne andre organisasjoner å forske på.

### **3.4 Valg av virksomhet**

Min problemstilling og forskningsspørsmål er generelle, og jeg er derfor ikke bundet av å se en spesifikk bransje. Litteraturen og innsikten fra forberedende intervjuer viser at innfasingen varierer i både form og lengde. For å synliggjøre hvordan innfasing påvirker opplevelsen og læringen hos nyansatte ønsket jeg informanter fra to forskjellige virksomheter via «maximum variation sampling». En virksomhet som ikke har en rutine for innfasing eller at innfasingen var kort og med få aktiviteter og en virksomhet som hadde på plass en rutine for innfasing som varte en periode på minimum seks måneder, med flere innfasingsaktiviteter. For å finne forskningsobjekter henvendte jeg meg til personer i mitt nettverk og presenterte forskningsprosjektet. Dette er i utgangspunktet å betrakte som «convenience sampling» hvor man velger forskningsobjekter som man enkelt får tilgang til. Dette ville kunne forringe forskningen, det var derfor viktig at jeg gjorde videre undersøkelser. To virksomheter stilte seg til disposisjon for prosjektet. Etter innledende samtaler med virksomhetene fikk jeg bekreftet at de innfridde mitt ønske om forskjeller i både lengde og omfang i innfasingen.

Virksomhetene er kontorvirksomheter. Her kan det være enklere å tilrettelegge for innfasing, da de fleste har tilgang på egen PC og kolleger i umiddelbar nærhet. Dette er da en begrensning i min studie og det vil være en risiko at forskningen ikke kan overføres til virksomheter med ansatte som ikke har tilgang til kolleger og utstyr. Forundersøkelsen bestod av både kontor- og produksjonsvirksomheter. Ingen signifikant forskjell ble avdekket i forundersøkelsen, men det utelukker ikke at det kan ha påvirkning i min forskning. I fremtidige undersøkelser bør dette hensyntas ved utforming av design og metode.

Det kan være avvik mellom hvilke innfasingsaktiviteter organisasjoner og ansatte rapporterer om og at tiltakene kun finnes på papiret eller at de ansatte ikke har

merket tiltakene (Haaland, 2019, s.367). Jeg gjennomførte derfor en innledende samtale med kontaktpersoner i virksomhetene, med mål om å kartlegge hvordan de jobber med innfasing. Jeg hadde ett intervju spørsmål: «Hvordan jobber dere med innfasing/onboarding i dag?». Hovedspørsmålet åpnet opp for at kontaktpersonen hos virksomheten kunne fortelle historier om hvordan deres rutiner er per i dag, hvor jeg stilte oppfølgingsspørsmål for å få en størst mulig forståelse av deres innfasingsaktiviteter. Jeg avdekket forskjeller i omfang og innhold i innfasingsløpene hos de to virksomhetene, disse vil bli presentert senere. Dette bekreftet at de to virksomhetene innfridde ønsket om forskjeller i innfasingsrutiner (lengde og innhold). I tillegg ga det meg stikkord for å ta med i intervjuguiden. Intervjuguiden var lik i begge virksomheter, med spørsmål om innfasingsaktiviteter. Et eksempel på en slik aktivitet er det å motta gave. Hos en av virksomhetene praktiseres det å gi en slik gave, mens hos den andre praktiseres dette ikke. Et av spørsmålene var derfor om de hadde mottatt en gave. Hvis ikke, så fulgte jeg opp med et spørsmål om dette er noe de hadde savnet for å finne ut hvordan dette hadde påvirket informanten.

Selv om dette ville vært av interesse å se avvik fra hva de ansatte oppfatter er en del av innfasingen har ikke dette vært tatt med som en del av denne oppgaven.

### **Virksomhet 1: «Gode Ideer AS»**

Kontaktpersonen hos «Gode Ideer AS» er avdelingsleder for kontoret i Oslo. Virksomheten har per i dag ingen HR-ansvarlig, avdelingsleder har ansvar for innfasingen. Kontorvirksomhet innen utkontraktering (*outsourcing*) av kundeservice og salg med ca. 200 ansatte som har opplevd stor vekst i antall ansatte det siste året. De har som tatt et valg om å sette fokus på og profesjonalisere innfasing og ser viktigheten av å få de ansatte raskt opp. Dette fordi de ofte har prosjekter som krever nyansettelser med rask oppstart. Avdelingsleder forteller om en inkluderende kultur som tar godt vare på nyansatte.

Hos «Gode Ideer AS» starter nyansatte med faglig opplæring adskilt fra vanlig drift. Ofte gjennomføres denne opplæringen med flere nyansatte samtidig. Nyansatte får informasjon om innlogging i systemer, kan lese gjennom personalhåndboken og mottar en velkomstpakke. Man har oppstartsmøte med



teamleder, en hilserunde og omvisning på bygget. Ledere inviterer nyansatte til lønningspils. Den nyansatte får også bilde på deres digitale intranett. Lunsjen spises sammen med teamleder. Den nyansatte er på egne bein fra dag to eller tre og går inn i den ordinære oppfølging på lik linje med andre ansatte.

### **Virksomhet 2: «Kloke Valg AS»**

Kontaktperson hos «Kloke Valg AS» er HR-konsulent. Kontorvirksomhet og leverandør av programvare, utkontraktering (*outsourcing*), innkjøpsløsninger, innfordringstjenester, butikkdataløsninger, samt IT-relatert utviklings- og konsulentvirksomhet. Ca 8500 ansatte. De har jobbet med innfasing i mange år, har godt innarbeidede rutiner for dette og en bevissthet om å sette riktige forventninger allerede i rekrutteringen. Nyansatte blir invitert med på aktiviteter allerede før oppstart. De tre første ukene har en relativt konkret plan. Hyppigere oppfølgingsmøter enn øvrige ansatte de første seks månedene (hver 14.dag). Jobber aktivt med kontinuerlig forbedring av innfasingsrutinene.

Hos «Kloke Valg AS» mottar nyansatte en telefonsamtale før oppstart. Nyansatte mottar en utviklingsplan utviklet av leder og andre nøkkelpersoner. Nyansatte er med på en hilserunde i løpet av de første dagene. Det postes et bilde av den nyansatte på intranett og når den nyansatte kommer på kontoret ligger en det et *onboarding-kit* og et velkomstbrev klart. Velkomstbrevet ønsker velkommen og at man ikke skal være redd for å spørre om hjelp. Det avholdes «introduction days», den nyansatte er med på to introduksjonsdager, hvor den ene er felles på internasjonalt nivå. Det er en online-evaluering etter en måned og møter med leder hver 14.dag de første månedene. Den nyansatte får også tilgang på e-læring.

### **Likheter og forskjeller**

Det som er identisk i innfasingen hos de to virksomhetene er en fastlagt plan for de første dagene den nyansatte ankommer. Forskjellen er at planen deles med nyansatte før oppstart hos «Kloke Valg AS».

Opplæringen de første dagene varierte hos de to virksomhetene. Hos «Gode Ideer AS» foregikk de to første dagene adskilt fra øvrig drift, mens hos «Kloke Valg AS» var det en variasjon av opplæring utenfor vanlig drift og det å hente læring hos kollegaer som en del av den vanlige driften. Hos «Kloke Valg AS» strekker denne planen seg lenger, opptil tre måneder.

Det er også likheter i at opplæringen etter de to-tre første dagene helt eller delvis foregår som en del av miljøet den nyansatte tilhører.

Det oppgis at det gis en velkomstpakke hos begge virksomhetene (dette gjenspeiles ikke i historiene fra informantene hos «Gode Ideer AS» som forteller at de ikke mottok gave i forbindelse med oppstart).

Andre likheter er informasjon digitalt om ankomsten til den nyansatte.

Det legges også opp til at nyansatte selv kan lese seg opp på informasjon som ligger tilgjengelig digitalt hos begge virksomheter.

«Kloke Valg AS» har lagt inn aktiviteter i forkant av oppstart, som for eksempel å ringe den nyansatte og sende ut en plan for første perioden. I tillegg arrangeres det introduksjonsdager hos «Kloke Valg AS» og en evaluering etter en måned. Det legges også opp til oppfølginger fra leder.

Det er flere likheter i virksomhetene som velges i forskningen. Det er kontorvirksomheter med god systemstruktur og har opplevd markant vekst de siste årene. Begge har innfasing, men i varierende omfang og lengde. Begge virksomhetene sitter med kundedialog, og flere av informantene har telefon som arbeidsverktøy. Det er forskjell i størrelse, men «Gode Ideer AS» nærmer seg nå definisjonen «stor virksomhet» (virksomheter > 250 ansatte)

([https://no.wikipedia.org/wiki/Sm%C3%A5\\_og\\_mellomstore\\_bedrifter](https://no.wikipedia.org/wiki/Sm%C3%A5_og_mellomstore_bedrifter)).

Større virksomheter har ofte mer fokus på innfasing enn mindre virksomheter. En årsak til dette er at hos større virksomheter så har de ofte mer ressurser, samt at det er behov for å hjelpe den nyansatte få et overblikk. Hos mindre virksomheter er det mindre forhold og enklere å danne seg en oversikt over både roller og virksomheten ellers. I tillegg til størrelsen er forskjellen mellom de to virksomhetene i denne studien i hovedsak lengden og omfanget på innfasingen. Mens «Gode Ideer AS» lar de nyansatte i stor grad stå på egne bein fra dag to eller tre, så har «Kloke Valg AS» en lengde på minimum seks måneder. Om vi ser til teorien så sier den at en av tre virksomheter mener det tar mer enn seks måneder før en nyansatt mestrer jobben tilfredsstillende (Haaland, 2019, s.359). Det er derfor interessant å se på om og eventuelt hvordan dette påvirker den subjektive opplevelsen til nyansatte ved oppstart.

	«Gode Ideer AS»	«Kloke Valg AS»
Størrelse	Mellomstor/stor	Stor
Antall ansatte	190	8500
Type virksomhet	Kontor	Kontor
Innfasingsaktiviteter	Få, begrenset til 2-3 første dager	Mange, starter før første dag
Lengde på innfasing	2-3 dager	6 måneder

### 3.5 Valg av informanter

Seleksjon av informanter ble utført av mine kontaktpersoner hos virksomhetene basert på kriteria satt av meg som forsker: at informantene hadde vært ansatt mellom tre og åtte måneder på tidspunktet når intervjuet skulle finne sted. I «Kloke Valg AS» har ansatte selv fått melde seg på, mens i «Gode Ideer AS» har ansatte blitt valgt ut av kontaktperson. Det kan være en risiko at virksomheten har valgt ut informanter som har utmerket seg på noe vis eller at de som melder seg på har motiver for deltagelsen. Dette vil være vanskelig å måle.

Jeg har valgt å fokusere på ansatt-dimensjonen, men en av informantene var teamleder. Det kan være andre premisser for at ledere skal lykkes eller at ledere har andre behov, som for eksempel førstegangsledere, slik det står beskrevet i boken *På randen av ledelse* av Haaland og Dale.

Det er en blanding av informanter som kommer rett fra skolebenken og personer med relevant erfaring fra flere år i arbeidslivet. Dette vil ha påvirkning på funnene ved at man kan anta at de som har vært i lignende stilling har relevant erfaring som vil gjøre det å starte i ny jobb enklere. Alder er også ukjent på informantene og kan ha en påvirkning, både på forventninger og hvordan opplevelsen som nyansatt tolkes.

Informantene vil bli nærmere presentert i kapittel fire.

### 3.6 Avgrensning

I teoridelen har jeg omtalt hvordan sosialiseringprosessen utvikles over tid gjennom *Getting in – Breaking in – Settling* (Haaland & Dale, 2010, s. 114). Min studie fokuserer på det som skjer den første tiden og vil ikke aktivt søke kunnskap om det som skjer forut tiltredelse («*getting in*») og etter en tid («*settling in*»). Det kan ha vært skapt forventninger i «*getting in*»-fasen som kan påvirke opplevelsen hos den nyansatte. Et eksempel på dette er en informant hos «Kloke Valg AS» som forteller hun ikke var nervøs første dagen fordi hun hadde blitt satt godt i stand til å vite hva som skulle skje forut tiltredelse. Flere andre informanter trekker i intervjuene frem hendelser som fant sted før første arbeidsdag, som gjorde dem tryggere og mindre nervøse. I fremtidige studier kan aktiviteter som skjer før oppstart (*preboarding*) være et interessant område.

Utvalget består av nyansatte som har vært i ny jobb i 3-8 måneder. Dette kan ha betydning for hvordan den nyansatte responderer; en som har vært lenger i jobb vil sannsynligvis ha kommet lenger i sosialiseringprosessen. Ideelt sett skulle man hatt personer som har vært tilnærmet like lenge i virksomheten for å få mest mulig likt sammenligningsgrunnlag, men grunnet begrensning i antall informanter var ikke dette en mulighet.

Kompleksiteten i rollene er utfordrende å kartlegge og er ikke tatt med som kriteria i denne studien, men kan ha betydning for hvor lang tid og hvor mye opplæring og oppfølging den nyansatte har behov for.

En svakhet med kvalitativ forskning er at man fortolker verden forskjellig (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 237). Det samme vil være tilfelle i min forskning. Det er de ansattes subjektive opplevelse som vil være gjeldende, samt min tolkning av deres historier basert på egne erfaringer. Jeg har vært bevisst på å innta en nøytral holdning, men det vil alltid være rom for at jeg som forsker har tolket informasjon ut ifra mitt eget livssyn og erfaringer. Når det gjelder de ansattes historier kunne det vært interessant å se hvordan andre rundt tolker den nyansattes inntreden i virksomheten, men dette er et område som ikke vil bli inkludert i denne oppgaven.

### **3.7 Intervjutidspunkt**

Hvor lang tid det tar å lære opp en nyansatt varierer. Variabler som bransje, rolle i virksomheten og andre elementer er med på å vanskeliggjøre det å sette et tidspunkt da man tenker at en nyansatt kan defineres som et fullverdig medlem av virksomheten. Jeg velger et tidsspenn på tre til åtte måneder fra ansettelsestidspunkt. Litteraturen viser at etter tre måneder begynner nyansatte å bidra inn i ny virksomhet. Det kan være at det er for tidlig med intervjuer etter tre måneder, men jeg vurderer det dithen at det er bedre å gjennomføre intervju mens man fortsatt har inntrykkene nært. Samtidig ser jeg i innledende intervjuer med virksomhetene at deres innfasingsaktiviteter strekker seg i seks måneder etter første arbeidsdag. Dette aspektet, kombinert med faren for å ikke ha tilgang på nok informanter i virksomhetene gjør at jeg tenker det er lurt å utvide perioden for intervjuer. Jeg ønsker derfor å snakke med nyansatte som har vært i jobben i minimum tre måneder og maksimalt åtte måneder. Det vil være en forskjell på hvor langt man har kommet i innfasingen for informanter ansatt fra tre måneder til åtte måneder. Ved åtte måneder kan det også være en risiko for at den nyansatte har glemt hva som skjedde de to første dagene av innfasingen. Dette vil kreve at jeg som intervjuer stiller gode oppfølgingsspørsmål.

### **3.8 Planlegging av kvalitativt intervju**

I forkant av intervjuene ble det sendt ut et informasjonsbrev til mine kontaktpersoner hos de to virksomhetene, som igjen distribuerte dette til informantene. Informasjonen ble sendt ut i forkant slik at informantene kunne lese gjennom informasjonen og på den måten vite mer om det å delta i et forskningsprosjekt. I tillegg ville dette spare tid i selve intervjuene.

Intervjuguiden (vedlegg B) ble utarbeidet med mål om å besvare mine forskningsspørsmål.

Det er viktig at spørsmålene som stilles er enkle å forstå for informantene, det beste er å stille spørsmålene på en måte som er velkjent for dem (Merriam & Tisdell, 2016, s.117).

Det finnes mange typer spørsmål som kan benyttes for å stimulere respons og dialog fra informanten og som jeg har hatt i bakhodet når jeg utarbeidet intervjuguiden. Her er seks eksempler fra Patton (Merriam & Tisdell, 2016, s118):

- Erfaringer og adferd (hva er informant har gjort, aktiviteter, adferd)
- Mening og verdier (hva informanter mener og tror om ting)
- Følelser (hvordan informanter kjenner og føler det)
- Kunnskap (informantens kunnskap om situasjonen)
- Sensorisk (hva var sett, hørt osv)
- Bakgrunn (om alder, demografi, inntekt m.m. er relevant)

Jeg har valgt å fokusere på erfaringer og adferd samt følelser for å vite mer om hva informantene har vært med på og hvordan dette har påvirket dem.

Spørsmålene i intervjuguiden er åpne, med mål om å få informanten til å fortelle sine historier og tilrettelegger for en semi-strukturert gjennomgang med oppfølgingsspørsmål og andre handlinger (å nikke med hodet, bekræftende lyder m.m.), i tillegg til selvfølgelig å lytte.

For mest mulig tydelige spørsmål bør man unngå flere delspørsmål i ett og samme spørsmål. Intervjuguiden ligger vedlagt i sin helhet (Vedlegg B).

Kontaktperson hos «Gode Ideer AS» sendte over en kort informasjon om informantene på forhånd, med relevant info (bakgrunn, tidligere erfaring, oppstart m.m.). «Kloke Valg AS» viste til informantenes LinkedIn-profil. Jeg tok også en kort prat med informantene om dette i forkant av selve intervjuet. Som forberedelse og trening stilte jeg spørsmålene til to nyansatte på mitt eget team på egen arbeidsplass. Dette for å teste responsen hos de som ble intervjuet, flyten i samtalen og for å vurdere hvilken informasjon jeg fikk som resultat av mine spørsmål.

### **3.9 Gjennomføring av kvalitativt intervju**

Intervjuene ble først gjennomført hos «Kloke Valg AS», deretter hos «Gode Ideer AS» ble en uke senere. To informanter per dag over to dager. Mine kontaktpersoner hadde booket møterom og det praktiske rundt intervjuene fungerte godt.

Intervjuene ble gjennomført i 20.nov (2 stk hos «Kloke Valg AS»), 21 nov (2 stk hos «Kloke Valg AS»), 28 nov (2 stk hos «Gode Ideer AS») og 29.nov (2 stk hos Gode Ideer AS»).

Intervjuene startet med en gjennomgang av informasjonsbrevet hvor informanten kunne stille spørsmål før dokumentet ble signert. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker. Fordelen med opptak er å bruke tiden til disposisjon til spørsmål og lytting, fremfor å bruke tiden på å ta notater. Ulempen med dette er risikoen for tekniske problemer og at informanten kan holde tilbake info fordi informasjonen blir tatt opp (Merriam & Tisdell, 2016, s.131). Alternativt kunne jeg tatt notater i etterkant av intervjuet, men valgte ikke dette da viktig informasjon kunne bli glemt eller i verste fall feilsitert. Intervjuene varte fra 45 minutter til 1 time og 15 minutter. Jeg opplevde informantene som avslappede og at samtalen gikk fint. Som uerfaren intervjuer ser jeg allikevel at det er ting jeg kunne gjort annerledes, blant annet kunne jeg stilt flere oppfølgingsspørsmål. I tillegg så har jeg benyttet ledende ord som «bra», «flott» og lignende bekræftende ord og uttrykk i intervjuene. I verste fall kan slike ord og uttrykk virke ledende på informantene. Jeg gjennomgikk og vurderte dette som en del av transkriberingen og kan ikke finne at dette skal ha virket ledende og på den måten kunne påvirke funnene i studien. Dette fordi jeg har brukt ledende ord og uttrykk som en respons på informantens svar som en måte å gå videre til neste spørsmål. Bekræftende lyder har jeg valgt å ekskludere fra transkriberingen.

Det var mer krevende å føre intervjuene hos «Gode Ideer AS» fordi jeg manglet samme teoretiske knagger å føre samtalen rundt innenfor forskjellige innfasingsaktiviteter som jeg hadde i «Kloke Valg AS». For flere av informantene i «Gode Ideer AS» var dette deres første jobb. Informantene kan derfor være mindre bevisste på hva en virksomhet burde tilrettelegge til for nyansatte hva som eventuelt burde vært en del av innfasingen. Det kan påvirke den subjektive følelsen, og oppfatningen kunne vært en annen om de hadde vært med på slike aktiviteter hos tidligere arbeidsgiver og forventet det samme hos ny arbeidsgiver. Kompleksiteten på rollene som informantene innehar varierer, både innad i hver virksomhet og mellom de to virksomhetene. I min studie selekteres det ikke på rolle og antatt kompleksitet i rollen. Dette vil kunne ha påvirkning på resultatene av forskningen, da mer komplekse roller kan ha krav til mer opplæring og mer oppfølging av virksomheten. Samtidig vil manglende erfaring kunne resultere i økt behov for læring, siden omfanget knyttet til nyansattes læringsbehov relateres til hvilken kunnskap den nyansatte innehar fra før. De som har lang erfaring fra

arbeidslivet og fra samme rolle vil ikke ha samme behov for læring som en som kommer rett fra skolen (Haaland, 2019, s. 342).

### **3.10 Analyse og kodearbeid**

Målet med å analysere de innsamlede dataene er å svare på forskningsspørsmålene. I analysedelen går jeg gjennom forskningsspørsmålene og ser disse opp mot transkriberingen. Disse svarene refereres til som kategorier, temaer eller funn (Merriam & Tisdell, 2016, s. 203).

Jeg fokuserte på et og et forskningsspørsmål da jeg gikk gjennom de transkriberte intervjuene. Hvert forskningsspørsmål fikk sin egen fargekode, hvor jeg markerte i transkriberingen det jeg fant relevant til forskningsspørsmålet. Informasjonen ble kopiert inn i et eget dokument. På denne måten fant jeg informasjon som jeg hadde oversett i forbindelse med gjennomgang av tidligere forskningsspørsmål. Jeg merket samtidig steder med ledende ord og uttrykk. Intervjuene i sin helhet finnes lagret digitalt og i en transkribert versjon og vil bli slettet etter ferdigstillelse av masteroppgaven.

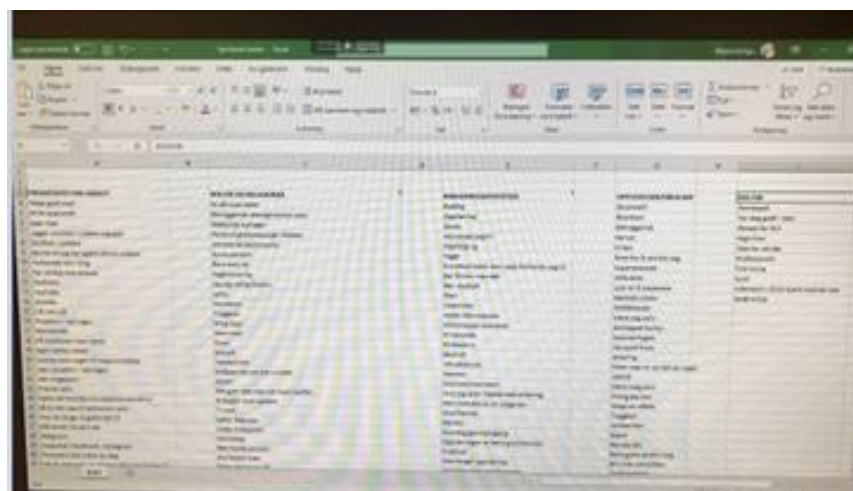
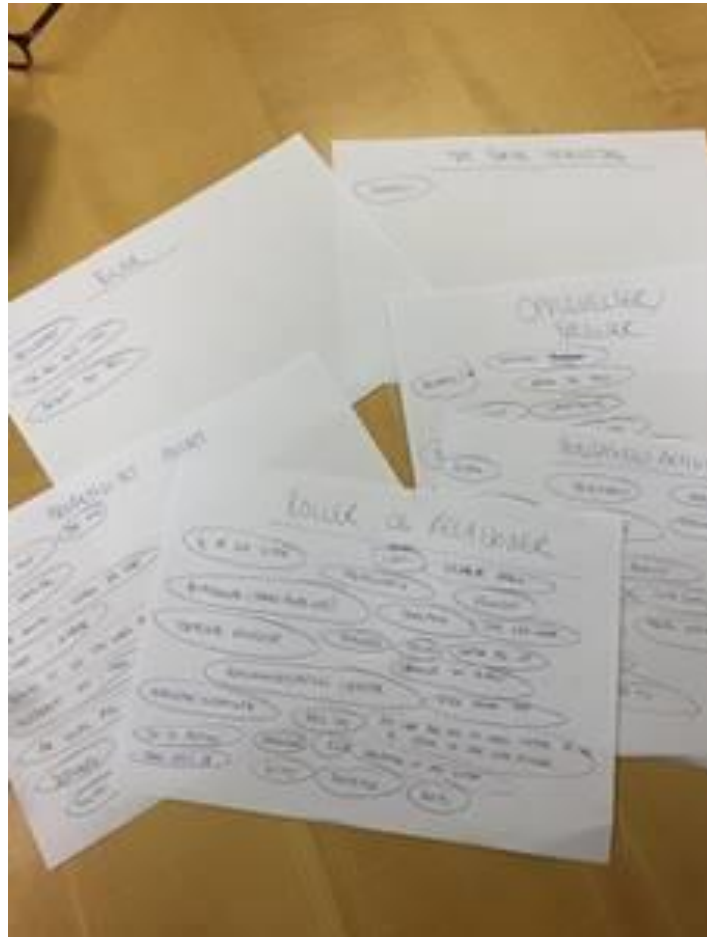
Gjennomgangen av transkriberingen ga en overordnet oversikt over områder for videre arbeid, før jeg startet arbeidet med å finne ord og uttrykk som skulle danne koder og kategorier.

I min forskning har jeg valgt å ta for meg to virksomheter som har forskjellig lengde og omfang på sin innfasing for å se hvordan innfasingsaktiviteter påvirker organisasjonssosialiseringen. Fordi jeg har to forskjellige virksomheter velger jeg å analysere en og en virksomhet i arbeidet med ord, uttrykk og uttalelser som skal danne kategorier og koder.

Jeg startet analysearbeidet med «Gode Ideer AS», en virksomhet med et kortere innfasingsløp. «Håkon Gode Ideer» var første informant og er ansatt hos «Gode Ideer AS». Jeg markerte for hånd informasjon av interesse. Ofte samsvarte dette med stedene jeg hadde markert allerede i forbindelse med forskningsspørsmålene, andre ganger ikke. Ordene og setningene skrev jeg ned på A4-ark. Arkene ble fylt med ord og uttrykk jeg mente hadde en naturlig gruppering, med foreløpige overskrifter som fungerte som paraply. Deretter gikk jeg videre til neste informant hos «Gode Ideer AS», til alle de fire intervjuene var transkribert. Det ble ikke



behov for å ta i bruk flere A4-ark underveis, det betyr at informasjonen i hovedtrekk samsvarte med informasjonen til de andre informantene. Av praktiske hensyn og av sikkerhet gikk over til å samle ord og uttrykk i et Excel-ark. Gjennomgangen resulterte i et utvalg foreløpige kategorier.



Midlertidige kategorier:

- Proaktivitet fra ansatt
- Roller og relasjoner
- Innfasingsaktiviteter
- Opplevelser/følelser/kultur
- Før første arbeidsdag

Siden studien fokuserer på det som skjer forut tiltredelse fjernes kategorien «Før første arbeidsdag». Allikevel velger jeg å ta det med dette som koder i de øvrige kategoriene, da det vises til av flere informanter og kan ha påvirkning. Læring og kultur ble vurdert som egne kategorier, men vil i stedet bli inkludert som en del av øvrige kategorier.

Jeg ser deretter til mine forskningsspørsmål for å sikre meg at disse kategoriene hjelpe meg å besvare hva slags opplevelser de hadde hatt, hvilke relasjoner som ble etablert og betydningen av disse, hvile initiativ virksomheten gjør og hvordan nyansatte er selv er proaktive.

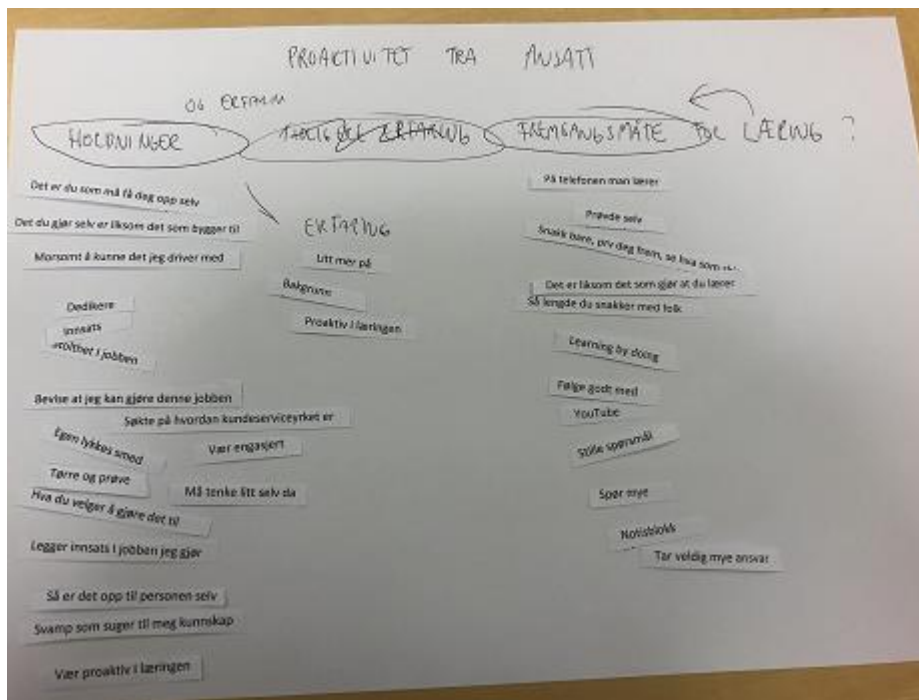
Uten å gå nærmere inn i koding og bare ved å se på forskningsspørsmål og kategorier så er mine tanker:

- Hvordan den ansatte opplever det å bli en del av ny arbeidsplass kan tilsynelatende belyses gjennom opplevelser/følelser/kultur
- Relasjoner som den ansatte knytter kan tilsynelatende belyses gjennom kategorien roller og relasjoner.
- Det neste spørsmålet om hva virksomheter gjør for sosialisering av nyansatte kan tilsynelatende belyses gjennom kategorien for innfasingsaktiviteter.
- Det siste spørsmålet kan tilsynelatende belyses gjennom kategorien proaktivitet fra ansatt.

Det kan først virke som jeg har valgt foreløpige kategorier ved å se på forskningsspørsmålene, men dette er ikke tilfelle. Forskningsspørsmålene er linket til teorien som igjen er fundamentet for intervjuguiden, så en viss relasjon er det og slik burde det også være. Jeg må sikre at jeg ikke ledes av opprinnelige tanker og ideer jeg har med meg inn i forskningen, tanker og ideer som er basert på mine erfaringer og mitt eget verdensbilde (Merriam & Tisdell, 2016, s. 208).

Arbeidet videre bestod av gjennomgang av de foreløpige kategoriene og tilhørende koding. For et klarere bilde klippet jeg ut alle kodene og plasserte dem foran meg på et bord, for deretter å gruppere dem sammen. Enkelte kodinger hadde havnet feil og burde tilhøre en annen kategori og ble derfor flyttet. Jeg gikk tilbake til transkriberingen og taleopptakene for å danne meg en formening om hva informantens mening med enkelte ord eller utsagn. Hva betyr denne informasjonen? Hva var informantens budskap? Dette dannet jeg noen foreløpige underkategorier i kategorien jeg startet med, som var proaktivitet fra nyansatt:

- Din egen lykkes smed – hvordan holdninger og erfaring påvirker sosialiseringen
- Proaktivitet som læringsform



Prosessen med koding og kategorisering var en blanding av tilbakeblikk på teori, informasjonen fra informantene, se til ny teori, koding og kategorisering. I siste forelesning for MOL4 ble det presentert en bok fra en av de som underviste som ville være relevant for min studie omkring nyansattes proaktivitet og ble dermed inkludert i teori-delen.

På dette tidspunktet startet jeg på delen for resultater og funn, vel vitende at mine funn ville endre seg etter hvert som jeg gikk videre med koding og kategorisering av resterende informanter. Det var viktig for meg å få funnene for første, midlertidige kategori nedfelt, før jeg gikk videre til neste kategori. For neste kategori arbeidet jeg på samme måte; klippet ut koder og satt dem sammen i foreløpige underkategorier. Arbeidet med transkribering for «Gode Ideer AS» vil ikke bli dokumentert i detalj, men funnen vil bli presentert under resultater og funn.

Jeg startet deretter arbeidet med koding og kategorisering av «Kloke Valg AS». Arbeidet med funn og resultater for «Gode Ideer AS» var ikke ferdig, men hovedlinjene var på plass og jeg anså det som hensiktsmessig å gå tilbake og fortsette arbeidet etter koding og kategorisering av "Kloke Valg AS».

Jeg kunne velge å starte med hovedkategoriene fra «Gode Ideer AS» eller utarbeide nye kategorier for «Kloke Valg AS». Siden jeg ønsket å se hvordan de to virksomhetene skiller seg fra hverandre valgte jeg de samme hovedkategoriene:

- Opplevelser/følelser/kultur
- Proaktivitet fra ansatt
- Innfasingsaktiviteter
- Roller og relasjoner

Jeg gikk gjennom transkriberingen og markerte relevante ord og uttrykk direkte i utskriftene og kodene ble samlet i Excel-arket under de ulike kategoriene. Det var ikke noe i arbeidet med koder som tydet på at det burde vært tillagt flere kategorier. På samme måte som i «Gode Ideer AS» fremkommer det også i «Kloke Valg» informasjon om hva som skjedde før første arbeidsdag. Dette vil fremkomme som funn i de øvrige kategoriene, men ikke ha en egen kategori.

Etter å ha samlet kodene i de forskjellige kategoriene startet jeg med å se på kategorien «Proaktivitet fra nyansatt». Jeg gikk tilbake til underkategoriene jeg hadde laget meg for «Gode Ideer AS» for å se om dette kunne benyttes også for «Kloke Valg AS». Her var det viktig å ikke utelukke noe for å få kodingen til å

passer inn i underkategoriene for enkelthets skyld, men alle kodene fant sin naturlige plass og det ble ikke stående noen koder igjen. Jeg hadde nytte av å gå frem og tilbake mellom «Gode Ideer AS» og «Kloke Valg AS og informasjon som man ønsket å se på i «Gode Ideer AS» og motsatt. Blant annet var dette viktig for begrunnelsen for hvor langt man hadde kommet i det å bli selvstendig i egen rolle og se dette mot årsaker og hvordan dette kunne knyttes mot kategoriene.

### **3.11 Validitet og reliabilitet**

Min bakgrunn og mine verdier kan påvirke hvordan jeg tolker funnene (Creswell, 2014, s. 60) og mine erfaringer kan påvirke og i verste fall forringe studien gjennom å være farget av tidligere hendelser og erfaringer. Jeg var bevisst på dette ved alle intervjuene. Samtidig kan erfaringene og kunnskapen hjelpe meg som forsker å stille de riktige spørsmålene og føre en god dialog med informantene. Det var viktig for meg å kun gjennomføre to intervjuer på en dag slik at jeg i størst mulig grad kunne nullstille mellom hvert intervju og være til stede, stille oppfølgingsspørsmål og på den måten hente inn dybdekunnskap fra hver enkelt informant.

Validitet i kvalitativ forskning betyr at forskeren sjekker for nøyaktighet i funnene ved å benytte visse prosedyrer, mens reliabiliteten indikerer at forskerens tilnærming er konsekvent gjennom forskjellige forskninger og prosjekter (Creswell, 2014, s. 201). For min del var fremgangsmåten tilnærmet lik for alle informantene. De mottok informasjon skriftlig i forkant, intervjuene ble gjennomført på deres arbeidsplass, jeg gikk gjennom informasjon og samtykke skjema før intervjuet startet og intervjuguiden var identisk for alle informantene. Validitet er en av styrkene i kvalitativ forskning og skal redegjøre for om funnene er korrekte fra forskers, deltaker eller leasers ståsted. Viktige begreper tilknyttet validitet er troverdighet og ekthet (Creswell, 2014, s. 201). For at min studie skal være troverdig må informasjonen gjengis mest mulig likt som det informanten forteller. Allikevel skal jeg som forsker tolke og overføre dette over transkribering, analyse og konklusjon, og i den prosessen må jeg som forsker gjøre rede for hva informanten mener og på den måten generalisere informasjonen. Jeg brukte mye tid på å lytte på opptakene som en del av analysearbeidet for å gå i dybden på hva informanten beskriver.

### **3.12 Etikk**

Etikken skal være en rød tråd gjennom hele forskningsprosessen og man skal beskytte de som skal bidra i forskningsarbeidet (Flick, 2015, s. 32). En viktig del av dette er å innhente samtykke om å være en del av studien. Samtykket skal, så langt det lar seg gjøre uten å forstyrre resultatet av studien, inneholde informasjon om målet med studiet og at det er frivilling å være med på (Flick, 2015, s.33). Søknad til NSD var første ledd i å sikre etiske retningslinjer. Etter NSD godkjente prosjektet fikk informantene tilsendt informasjon om studiet og samtykket, dette ble sendt minimum en uke før intervjuet skulle gjennomføres. Unntaket var en informant hos «Gode Ideer AS» som grunnet sykdom fikk tilsendt informasjonen samme dag. Informanten bekreftet at han hadde fått tilstrekkelig tid til å lese gjennom informasjonen i forkant av intervjuet. Informasjonsbrev og samtykke ble gjennomgått med informanter før intervjuet ble gjennomført, slik at de kunne stille spørsmål. Informasjonen som ble gjennomgått omhandlet blant annet konfidensialitet, anonymisering og behandling av data. Det er viktig at informasjonen som gis av informantene behandles konfidensielt. Dataene ble anonymisert i transkriberingen gjennom å gi informantene nye navn i oppgaven. Det samme ble gjort med virksomhetene. Informantene skal være trygge på at informasjonen lagres forsvarlig på et passord-beskyttet område hvor tilgang er begrenset (Flick, 2015, s.36). Intervjuene ble gjennomført hos virksomheten de tilhørte. På den måten var informantene i et miljø de var komfortable og kjent med, i tillegg ble tiden informantene måtte bruke av sin arbeidsdag minimert. På slutten av hvert intervju avsluttet jeg med å spørre om de hadde mer å tillegge, om det var elementer som informanten mente var viktig, men som ikke hadde vært en del av samtalen.

## 4.0 RESULTATER OG FUNN

Først vil jeg presentere informantene og gi en oppsummering av deres inntreden i ny rolle og ny virksomhet. Deretter vil jeg dele noen umiddelbare funn og refleksjoner før selve analysen i kapittel fem. Funnene vil knyttes opp mot forskningsspørsmål før forskjellene mellom virksomhetene presenteres i drøftingsdelen.

### 4.1 Presentasjon av informanter

Det er åtte informantene med i studien, fire informanter per virksomhet. For enklere kunne skille mellom informantene har jeg valgt å inkludere virksomhetens navn i informantens navn, for eksempel «Håkon Gode Ideer» som da er en informant fra «Gode Ideer AS». Innfasingen i «Gode Ideer AS» er kortere med få aktiviteter. Innfasingen i «Kloke Valg AS» varer lengre (seks måneder) og med flere aktiviteter. Det er ingen store forskjeller i hva kontaktperson hos «Kloke Valg AS» forteller i forhold til informantenes historier. Hos «Gode Ideer AS» forteller kontaktperson om innfasingsaktiviteter som gavepakke og hilserunde. Dette blir ikke omtalt av informantene. Årsaken kan være at jeg som intervjuer ikke lyktes med å spørre konkret eller på en slik måte at informant forstod spørsmålet. Alternativt kan tiltakene kun finnes på papiret eller at de ansatte ikke har merket tiltakene (Haaland, 2019, s.367).

Informasjon om innfasingsaktiviteter hos begge virksomheter har vært omtalt i tidligere kapittel. I intervjuene skulle informantene rangere hvor langt de hadde kommet i det å bli selvstendig i ny rolle, noe som det henvises til i presentasjonen av informantene og som blir nærmere omtalt senere i kapitlet underoppsummering og refleksjoner

#### 4.1.1 «Gode Ideer AS

Informant 1: ««Håkon Gode Ideer»»

«Håkon Gode Ideer» hadde vært ansatt ca. 3 måneder ved intervjutidspunktet.

Han var nervøs første dagen, men det å starte samtidig som åtte eller ni andre gjorde han mindre nervøs. Han fant trygghet i at de var flere som var nye.

Opplæringen de første dagene var i regi av en fagspesialist og innebar teori og opplevdes som grundig og ryddig. Denne forberedelsen reduserte hans usikkerhet

ved at han ikke måtte starte sine oppgaver uten nødvendig opplæring.

Fagspesialistens kompetanse og personlighet trekkes frem som viktig. Han var flink til å stille spørsmål og være aktiv under opplæringen og er glad i å lære nye ting og å hoppe ut i det. Han ba om å få informasjon han kunne lese på hjemme og har brukt tid på å finne informasjon på egenhånd. Han mottok en plan over den første perioden. I tillegg til teori satt han på medlytt (en form for opplæring hvor den nyansatte lytter til samtaler mellom en erfaren kollega og kunder eller andre kolleger) før han startet å ta samtaler på egenhånd i uke to. Det opplevdes som litt skummelt, siden han ikke hadde lignende erfaring fra tidligere, men ved hjelp fra teamet og og betryggende mennesker gikk det fint. Han mangler oversikt over hvem å forholde seg til på de forskjellige områdene, dette kunne vært løst ved å motta et fellesskriv over roller og funksjoner. Han ble ikke tatt med på en offisiell hilserunde, men det var ikke noe savn siden mange av menneskene han møtte var flinke til å ta initiativ. Introverte i virksomheten tok det lenger tid å bli kjent med og da var det ofte hans initiativ. Han mottok ingen gave første dagen, men hadde heller ikke forventet det. Lunsjen spiser han i fellesskap med andre kolleger. Han fikk lite informasjon før oppstart, men han tar ting litt som det kommer og var ikke et savn fra hans side. Allikevel så trekker han frem at informasjon hadde gjort ham mindre nervøs første dagen. Han beskriver kulturen som avslappet, ungt miljø som han følte han kunne være seg selv i. Informasjon om nyansatte legges ut på en intern digital kommunikasjonsplattform. Han hadde ingen egen mentor/fadder, han sier at generelt er det veldig lurt, men at han ble ivaretatt av de rundt og var ikke noe savn. Han har fått venner på jobb, det var betryggende og bidro til hans trivsel. Det sosiale er viktig for trivsel på jobben og miljøet gjør at han føler en tilhørighet. Ikke lenger spesifikk opplæring eller oppfølging som nyansatt, men får oppfølging en gang i måned på lik linje med andre. Han har dannet de sterkeste relasjonene med de som sitter nærmest og merker viktigheten av å ha noen rundt seg. Kunne tenke seg mer opplæring nå etter å ha jobbet en stund for å lære nye ting og hadde vært fint om det var satt i system av virksomheten. På en skala fra 1 til 10 hvor langt han har kommet i det å bli selvstendig i ny rolle så sier han 6-7. Han har kommet dit fordi han setter høye krav til seg selv og tar initiativ til læring. For å komme videre hadde det vært fint med en liste over tidligere utgitt informasjon, men han mener at man selv har et ansvar for å hente læring. Han bruker ofte den interne informasjonsplattformen



for å selv lete etter informasjon, det å kunne hente informasjonen selv opplever han som positivt. Han får sette sin farge på rollen, med sine erfaringer og sin kompetanse, men ville gjerne kunnet påvirke andre områder for å bedre kundeopplevelsen. Trives på grunn av kolleger han betegner som fantastiske og varierte hverdager. Det er en rolle han kan trives lenge i, men ønsker likevel en utvikling (andre utfordringer) innen 5 år. Enkelte forventinger fra før oppstarten har ikke blitt innfridd og dette har en viss påvirkning på hans motivasjon. Hans tips til neste nyansatt er å bruke informasjonen som er tilgjengelig. Han sier at leder er viktig for å ha en person å gå til og er generelt fornøyd med sin første periode i ny jobb.

#### Informant 2: «Siri Gode Ideer»

«Siri Gode Ideer» hadde vært ansatt ca. 6 måneder ved intervju tidspunkt. Den første dagen fikk hun en innføring i «Gode Ideer AS» og hva jobben gikk ut på. Hun hadde sommerfugler i magen og var varsom på hvordan hun opptrådte for å gjøre et godt inntrykk. Førsteintrykket fikk hun allerede på intervjuet; følelsen av å være med på «The Office», men ikke noe inntrykk av kulturen utover at det var alvorlig stemning og alle satt opptatt. Hun fikk ikke utdelt noen plan over første perioden, for henne var ikke dette utslagsgivende grunnet hennes tidligere erfaring med lignende oppgaver, men tror at det har betydning for andre. Det var kaotisk grunnet store endringer, så hun fikk plassen sin mens den personen som satt der pakket sakene sine for å flytte til en annen plass, men det ble ikke negativ stemning ut av dette. Første dagen møtte de fagspesialist. Hennes inntrykk av ham var at han var en hyggelig kar som skaper trygghet, som kan «alt» og er en sentral person som balanserer det formelle og uformelle.

Hun mottok ingen gave, men hadde ikke forventet det og hadde ikke følt noe spesielt dersom hun hadde fått det. Hun trekker frem sidemannen (som startet samtidig) som bidrar til hennes trivsel. Hun startet samtidig med flere og det å starte som gruppe er bedre enn å starte alene. Da kan man dele kunnskap og «konkurrere» litt om å komme raskt i gang, samt at man har noen som er i samme båt. Hun forteller hun lærte raskere enn flere av de andre i gruppen, dette tror hun er relatert til tidligere arbeidserfaring. I tidligere jobb tok det tid før hun mestret oppgavene, dette ønsket hun å forbedre ved å være «på» med notisblokken og spørsmål og være proaktiv i læringen. Hvem man skulle være på team med var

usikkert. Flere kom og hilste på den nye gruppen de første dagene, det hadde vært lagt ut på intern kommunikasjonsplattform. De visste derfor at hun var ny og gjorde at hun raskt følte seg som en del av laget. Flere var introverte og hun måtte ta initiativ. Hun mottok lite informasjon før første dag. Det hadde vært kjekt med info, men klarer ikke sette ord på hva det skulle vært. Det var felles lunsj med de hun startet samtidig med første dagen. Hun tenker at det å kaste seg ut i det gjør at man lærer best og at det var i overkant mye teori først (teori i 3-4 dager,) før man var i gang på egenhånd. Hun hadde ingen fadder/mentor utover fagspesialist, som hjalp mange. Hun har god erfaring med dette fra tidligere og at det hadde vært nyttig å ha en person til å følge deg opp og trene deg. Det positive med å ikke ha en fadder er at man må gå opp stien selv og forme sin egen måte å jobbe på. Det klarte hun fordi hun hadde erfaring, hvis ikke hadde det vært vanskelig. Det skjedde sosiale ting første uken, som gjorde at hun senket skuldrene, Det opplevdes positivt at man i et seriøst miljø også kunne ha det gøy på jobb. Det sosiale er noe av det viktigste siden hun bruker stor del av livet på jobb. Det må være rom for selvrealisering og ikke kun et sted hvor man henter lønn. Hun beskriver kulturen som variert, med mange forskjellige typer mennesker og føler seg som en del av kulturen. Hun er sentral og kan hjelpe andre rundt med deres spørsmål og de stoler på henne. Teamleder er viktig samarbeidspartner og de jobber kontinuerlig sammen for å øke hennes kompetanse. Hun sier at 60 % av læringen er relatert til hennes egen proaktivitet for å hente læring. Etter en måned så var man ikke lenger ny og på en skal fra 1-10 i hvor selvstendig hun er i egen rolle så sier hun 9. Hun blir fulgt opp hver måned, men det er mest resultater og en overfladisk samtale. Hun tror ikke hennes ankomst i «Gode Ideer AS» har påvirket organisasjonen i noen stor grad, selv om hun skulle ønske hun hadde gjort det og kunne se hvilken effekt hun har skapt. Hun ønsker være mentor og hjelpe andre til å lykkes, være en del av opplæringen og på den måten påvirke organisasjonen. Hennes usikkerhet har minsket etter hvert som hun har blitt tryggere i rollen, når kollegene kommer til henne for hjelp og råd så blir hun mer selvsikker. Hvis hun hadde startet alene så ville det vært bratt oppoverbakke og viser til en annen kollega som startet alene. Hun har en sterk lojalitet til arbeidsgiver og føler at arbeidsgiveren gir mye tilbake. Hennes sin motivasjon er knyttet til at det er varierte dager, at hun får tillit og ansvar og at hun blir satset på.

Hennes sitt tips til neste nyansatt er å bruke tid med kollegene, vær proaktiv i læringen og vær engasjert.

Informant 3: ««Kari Gode Ideer»»

«Kari Gode Ideer» hadde vært ansatt ca. 3 måneder ved intervju tidspunkt. Hennes bakgrunn var fra militæret og hun aldri hatt en kontorjobb tidligere. Hun hadde gjennomført fire dagers opplæring en uke før den offisielle oppstartsdatoen. Opplæringen bestod av en grundig gjennomgang av produkter og systemer. Første dag ble hun møtt i resepsjonen og satt deretter på medlytt. Opprinnelig skulle hun sitte på medlytt i tre dager, men etter fire samtaler forsøkte hun på egenhånd for å se hvordan det var og det fungerte godt. Hun fikk informasjon om «Gode Ideer AS» gjennom en bekjent før oppstart. Hun startet alene, men føler ikke det gjorde noe, selv om hun sier at det kan være godt å reflektere over utfordringer sammen med andre i samme situasjon. Utsyr og pult var klart. Hun mottok ingen gaver, men hadde heller ikke forventet det, siden hun jobben var gaven. De hun satt rundt gjorde mest inntrykk de første dagene. Det å sitte rundt folk gjorde henne mindre usikker gjennom å kjenne igjen problemstillingene og lærte henne mye. Lunsjen første dagen ble spist sammen med kolleger. Hun var ikke med på noen offisiell hilserunde, men det ble informert ut om hennes ankomst på intern kommunikasjonsside. Hun fikk ikke noen offisiell info fra selskapet før oppstart og siden hun ikke hadde relevant erfaring så søkte hun selv opp hva kundeservice-yrket innebærer før hun startet. Hun har jobbet i butikk, men sier det er en annen type kundeservice når man ikke ser hverandre. Det er opp til seg selv, forventninger og sin egen innstilling om man skal trives. Hun var stolt over å ha fått jobb fort, hun var spent, men ikke nervøs. Den nervøsiteten hun følte forsvant med en gang hun begynte å snakke med kollegene og når hun fikk mer faglig kompetanse gjennom info fra andre og det å prøve selv. Jobben opplevdes lettere enn forventet. Første uken *addet* hun kollegene på Snapchat, Facebook eller Instagram og er venn med de fleste som sitter i nærheten av henne. Noen var mer utfordrende å komme inn på, men hun jobbet aktivt med komme i kontakt med dem. Sosiale ting som lønningsspils er ikke veldig viktig, men hun blir med innimellom. Læringen hun fikk i regi av organisasjonen var fundamentet, men det å prøve selv var det som gjorde henne mer trygg i rollen. Hun bruker ofte det interne oppslagsverket for å finne svarene selv. Hun er i vanlig oppfølging og

opplæring på lik linje med andre i virksomheten. Hun får svar på det hun lurte på ved å spørre, men tenker på dette tidspunktet at det kunne vært smart med opplæring utover standard for hvordan bli over snittet god i sin rolle. På en skala fra 1 til 10 sier hun 9. Hun har kommet langt gjennom erfaring og egen innsats på å hente læring og finne ut av ting selv. For å nå 10 måtte hun hatt flere muligheter og tilganger/mandat i systemet. Når hun får spørsmål om hun har slått seg til ro og tilhørighet så sier hun at det er greit og at det er opp til en selv. Hun ønsker å teste andre stillinger, enten «Gode Ideer AS» eller andre steder. Hun vil gjerne vite mer om muligheter for videreutvikling og hvordan utvikle seg videre. Oppfølgingen kan gjøres av de som har jobbet her lenger. Hennes råd er å snakke og prøve seg frem, bli kjent med menneskene, være seg selv og ha tro på seg selv og egen kunnskap. Hun anser at de som er ansvarlige for medlytt har et uformelt fadderansvar hvor man kan stille spørsmål og lene seg på som ny.

Informant 4: ««Maja Gode Ideer»»

«Maja Gode Ideer» hadde vært ansatt ca. 4 måneder ved intervju tidspunkt. Hun ble med da den opprinnelige informant ble syk og fikk et par timer på seg til å lese gjennom informasjonen som hadde blitt sendt ut i forkant.

Hun ble tatt imot i resepsjonen første dag og startet opplæringen som skulle vare en uke. Hun fikk et godt inntrykk med en gang, sjefen var positiv, hyggelig og inkluderende og tydelig i kommunikasjonen. Sjefen er viktig for arbeidsmiljøet, og man får god hjelp av kolleger som nyansatt. Hun fikk tildelt et område som skal være enkelt for en nyansatt, hun forteller det var bra tilpasning for progresjon gjennom hvilke oppgaver/ansvar man får. Det var utfordrende, men hun lærte mye allerede på to dager. Det er utfordrende å jobbe med kundeservice per telefon kontra ansikt til ansikt. Kulturen beskrives som profesjonell og avslappet. Hun ble ikke tatt med på hilserunde, men sier det kommer automatisk når man hilser på de man møter. Hun fikk en omvisning på bygget, noe som tilrettelegger for trivsel. Hun startet sammen med fem andre, og de har holdt sammen siden første dagen. Det har vært en stor fordel, hun følte aldri man var alene og de kan dele læring med de andre og bygge hverandre opp. Lunsjen spiser hun sammen med kolleger. Kollegene er serviceinnstilt mot hverandre og hun føler seg hjemme i miljøet. Kollegene er viktig for hennes trivsel. Hun mottok ingen gave første dagen, men hadde ikke ventet det heller. Hun trekker frem at kaker og slike sosiale initiativ er

viktigere. Hun vet ikke om det ble informert om hennes oppstart, men folk får med seg at det starter nye og viser interesse. Hun trives med varierte hverdager og dette var en grunn til at hun startet der. Hun hadde ikke relevant erfaring fra før og var spent på om hun kom til å prestere i sin nye rolle. Dette har endret seg etter mer erfaring i rollen. Hun gikk aktivt inn i læringen med å lage notater. Hun var fornøyd etter første dagen og sier det var sosialt og at oppgavene virket spennende og utfordrende og så frem til å dra tilbake dagen etterpå. De ble kastet litt ut i det, men 2-3 kolleger som prioriterte det å hjelpe til fremfor eget arbeid gjorde at følte hun seg trygg. Hun savnet ikke det å ha en egen fadder, det ble ivaretatt av kollegene rundt som tok et overordnet ansvar for henne. Hun forteller at vennskap og at sosiale happenings har vært med å bidra til trivsel. Med vennskap så får man lyst til å hjelpe sine kolleger. Hun får ingen spesiell oppfølging som nyansatt, men gjennomgår opplæring dersom man får nye områder å jobbe med. På en skal fra 1 til 10 sier hun at hun er på 9 i selvstendighet i egen rolle. Hun har lært gjennom å prøve seg frem, fått utvidet ansvar, flere tilganger og en følelse med hvordan best løse saker. Det er en god balanse for læringen satt opp av ledelsen, læring gjennom hva man gjør selv og læring fra kolleger og tillegger at kollegene som gir læringen for å lykkes. Hun får være med og forme dagene sine selv, man kan komme med innspill og ønsker og det utøves fleksibilitet fra arbeidsgiver. Hun trives og blir motivert av å se at de andre trives. Hun føler en forpliktelse/lojalitet Hun oppfatter at hennes trivsel er viktig for arbeidsgiver gjennom at de er imøtekommende og takknemlige og det gjør at hun føler lojalitet/forpliktelse. Selv om hun trives så sier hun at hun kanskje skal gjøre andre ting, som å reise eller studere. Det beste med å ha startet der var å bli kjent med nye mennesker, og hun har ikke savnet noe under oppstarten. Hennes råd til neste nyansatt er å spørre og å prøve, det er det som gjør at du lærer.

#### **4.1.2 «Kloke valg AS»**

Informant 1: ««Kine Kloke Valg»»

«Kine Kloke Valg» hadde vært ansatt ca. 4 måneder ved intervju tidspunkt. Hun har sin bakgrunn fra militæret og tar med seg erfaringen som leder derfra inn i denne stillingen som teamleder. Hun fikk invitasjoner til *happenings* før oppstarten i august. Dette gjorde at hun stilte sterkere før den offisielle oppstarten da hun hadde kunnskap om «Kloke Valg AS» og hilst på kolleger. Første dagen

møtte fikk hun en kort intro, en fadder, mye informasjon, men ingen spesifikk opplæring. Utstyr lå klart, med *giveaways* og hun opplevde at alt var på stell, som er en kontrast til hva hun hadde opplevd tidligere. Det var lagt en plan for den første perioden, men hun fikk også forme sin oppstart. Som leder var det viktig for henne å raskt bli kjent med menneskene hun skulle lede, hva som motiverer dem, forventninger og hva som er viktig for dem og brukte derfor første dagene på samtaler. Opplæringsplanen var tilpasset hennes rolle. Det var godt informert om hennes ankomst på en intern kommunikasjonsplattform. Hun begynte på en torsdag og fikk da helgen til å absorbere inntrykkene. Hennes leder tok ansvar for henne første dagen, og hun opplevde en åpen kultur hvor man kunne være seg selv fra første dag hvor man oppfordres til å komme med innspill. Forventningene fra intervjuet ble innfridd, både med det som var positivt og negativt med jobben. Fordi hun hadde fått informasjon om hva som skulle skje første dag var hun kun spent og ikke usikker og nervøs første dagen. Første uken var det opplæringsprogram i bolker, hvor opplæringen foregikk adskilt fra vanlig drift (andre som skal jobbe operativt får i tillegg opplæring i vanlig drift). Hun tok initiativ til opplæring som hun selv anså som nyttig, dette gjorde hun på egenhånd og dette ble godt mottatt i virksomheten. Lunsjen spises sammen med kolleger. Hun følges opp av sin leder, men er usikker på om dette er spesielt for henne som nyansatt. Leder-kollega og andre kolleger var viktig i den første perioden. Hun føler en tilhørighet til virksomheten grunnet flat struktur og takhøyde, hvor man kan strekke ut en hånd til alle uansett rolle. På en skala fra 1-10 vedrørende selvstendighet i rollen sier hun 9. For å nå 10 så mangler hun system-kunnskap. Etter tre måneder kunne man tatt en fot i bakken for å se hvilken kompetanse man trenger mer av fordi man ser på det med nye øyne etter å ha jobbet en periode. Hun selv har stått på for å få kontroll på rollen og derfor kommet langt i læringen. Det er en kultur for å spørre og på den måten lære. Hun har bidratt til at avdelingen har fått et løft og hun får brukt sin kompetanse i stillingen. Det beste med å starte her er samhold og kollegene. Hun har ikke savnet noe i oppstarten og har en innstilling om at man selv må ta initiativ for å lykkes. Langsiktighet er knyttet til mulighetene som finnes i «Kloke Valg AS». Hennes råd til neste nyansatt er å bruke folkene rundt, still spørsmål og å komme med innspill til forbedringer. Introduksjonsdagene var «overkill». Hun fikk et spørreskjema etter en måned, men det var vanskelig å svare godt på denne etter kun en måned i ny

jobb. Virksomheten kunne sendt ut en spørreundersøkelse om nødvendig kompetanse og om muligheter for videreutvikling senere.

Informant 2: ««Truls Kloke Valg»»

«Truls Kloke Valg» hadde vært ansatt ca. 4 måneder ved intervju tidspunkt. I løpet av sommeren var han på en *happening* i regi av «Kloke Valg AS» og dette gjorde han trygg på at valget om jobb-bytte. Han fikk et godt inntrykk av menneskene han skulle jobbe sammen med. Første dagen skrev han seg inn og fikk hilse på alle sammen ble tatt med på runde i bygget. PC var klart, og han fikk god informasjon om hvor han kunne lese seg opp på relevant informasjon. De første dagene handlet om å bli kjent med virksomheten og lite om selve rollen. Han følte seg velkommen og at ting var klart og forberedt. Hun som hadde opplæring med ham spilte en viktig rolle og er fortsatt viktig for ham, men han er usikker på om hun hadde et formelt fadderansvar. Opplæringen var blant annet introkurs adskilt fra driften. Dette var et fint fundament for læringen og han fikk på den måten nøkkelpersoner å henvende seg til. Dokumentasjonen som ble delt ut hjalp ham å bli selvstendig i rollen ved at han kunne finne svarene selv. Han ble tatt med på en hilserunde på dag tre. Han var nervøs første dagen. Han kom fra et lite firma og skulle nå inn i et større selskap og var derfor usikker på egne prestasjoner. Lunsjen spises sammen med teamet. Ivaretagende kultur hvor man føler seg inkludert fra dag en ved at de snakker med deg, de tar seg tid til å svare og det oppleves som en flat struktur. Opplæringen var *hands-on* og gjorde at han raskt ble kjent med andre gjennom å stille spørsmål. Det tok litt lang tid å komme i gang med arbeidsoppgavene i starten og han begynte derfor sammen med en annen nyansatt å tenke ut hva de selv kunne gjøre for å komme i gang. Han var med på to sosiale happenings i regi av virksomheten, noe som styrket team-følelsen. Han trives på grunn av menneskene. Han fikk utdelt et ansvarsområde som han skulle forme, noe han visste før oppstart, og brukte sin erfaring til dette og til å komme med ideer og forslag. Ingen spesifikk opplæring og oppfølging av ham som nyansatt lenger, men han føler seg godt ivaretatt. Han var med på to introduksjonsdager, hvor den ene hadde for mye teori og ble for omfattende. Den andre dagen var lagt opp til mer deltagelse i stedet for foredrag og med nok pauser. Utbyttet var å bli kjent med andre som er nye, dele erfaringer og han fikk en oversikt over nøkkelpersoner. Han ble tryggere i rollen ved å delta på disse

arrangementene. På en skala fra 1-10 i det å ha kommet til å bli selvstendig i egen rolle så sier han 7. Grunnen er at han har tatt ansvar og turt å prøve. Det er mye han selv, men også mye den som driver opplæringen og de rundt ham som stiller opp og hjelper til. Grunnen til at han ikke har kommet lenger er at det er varierte oppgaver det tar tid å komme inn i. Han føler seg som en del av kulturen, en kultur som han beskriver som pålitelig og respektfull. Et bra team og varierte oppgaver gjør at han trives. Han føler en lojalitet til virksomheten grunnet kulturen som gjør at han får lyst til å bidra. Lederskapet trekkes frem, de er tydelige og legger opp til at man skal skape gode hverdager sammen. Det beste med å ha startet her sier han er kollegene, han ble raskt venner med kollegene. Usikkerheten han følte første dagen forsvant gradvis etter en måneds tid da han begynte å gjøre ting på egenhånd. Usikkerheten hadde vært større om han ikke hadde hatt erfaring fra tidligere jobber. Han ønsker å bli i selskapet, men kanskje i en annen rolle. Hans råd er å bli med på alle sosiale happenings, det gjør at man blir kjent med folk og får mer innsikt i andres oppgaver. Man bør ta på seg alt og si ja til alt den første tiden og ikke vær redd for å spørre. Man vokser mest ved å ta regi selv.

Informant 3: ««Kristin Kloke Valg»»

«Kristin Kloke Valg» hadde vært ansatt ca. 6 måneder ved intervju tidspunkt og startet rett fra studiene. Førsteintrykket var moderne og stort, som man ser i serier på TV. Hun var spent og nervøs, men følte seg godt ivaretatt. Første uken bestod av å bli kjent, hun lunsjet med forskjellige, fikk på plass tilganger til systemer og var med på møter med mål om en overordnet oversikt. Rekrutteringsprosessen gikk raskt og ting ikke helt på plass, men det fungerte godt uansett. Plassen var klar og rengjort med PC, telefon og *giveaways*. Lunsj spises sammen med teamet, men hun kan også spise sammen med andre jobb-kompiser. En jente som skulle lære henne opp var veldig dyktig og gjorde inntrykk. Hun var hennes fadder, men hun hadde også en gutt som fadder. Å ha noen som holder deg i armen er en trygghet og tilrettelegger for å møte andre. Hun har fått mye ansvar og er opptatt av å kunne bidra og hjelpe de rundt seg. Kulturen beskrives som energisk, positiv og virket inspirerende på henne. Det ble informert om hennes ankomst på intern kommunikasjonsplattform. Hun har blitt tatt bedre vare på enn hun hadde forventet og anbefaler det å jobbe i «Kloke Valg



AS» til andre. Det har vært en bratt læringskurve og hun fikk raskt mer ansvar. Det kunne virke skremmende, men det var en trygghet i å kunne lene seg på kollegene rundt. Det skjedde mye sosialt den første periode, det er gøy å bli invitert, men også greit å takke nei. Dette er gode settinger om man på sikt ønsker å stige i gradene, det gir en god oversikt og en gnist til å bidra. Hun har dannet gode relasjoner og vennskap på jobben, tatt initiativ, stilt spørsmål om eksisterende rutiner, sagt ja til alt og tatt plass. Hun føler seg som en del av kulturen grunnet de hyggelige og kompetente menneskene, en sterk HR-avdeling og at man får være med og bidra til endringer. Kulturen underbygger at det er menneskene som er viktige i virksomheten. Opplæringen har vært en blanding av opplæring adskilt fra driften og en del oppgaveløsninger sammen med teamet. Det er fortsatt opplæring og oppfølging, men ikke spesifikt for henne som nyansatt. Hun tenker det ikke er behov for en spesiell oppfølging lenger. Leder har vært viktig for hennes, det samme har fadderens som følger opp og sikrer at hun har det hun trenger. På en skala fra 1-10 over hvor selvstendig hun har blitt i egen rolle så sier hun 8. Hun har kommet dit ved å utforske på egenhånd, prøvet og feilet. Hun har til en viss grad vært flink til å hente læring selv og stiller mange spørsmål. Hvis hun skulle vært høyere på skalaen så måtte hun ha begrenset antall oppgaver og oppgaver som ikke i utgangspunkt er hennes. Siden selskapet er så stort så er det vanskelig å se at man gjør en forskjell, det kan oppleves som tungt til tider, men hun tror hun er med på å påvirke. Hun har formet rollen selv, både ved å si ja og ved å ta initiativ. Miljøet og god leder gjør at hun trives er fornøyd og stolt av å jobbe her. Langsiktigheten er knyttet til videreutvikling og videre muligheter i selskapet. Hun er fortsatt spent, dette er relatert til stadig nye oppgaver. Hun føler lojalitet, først og fremst relatert til hennes leder. Det beste med å ha startet her er å bli tatt så godt imot. Det virker som det er en vane for virksomheten å ta imot mennesker, de gjør det på en god måte. Hennes råd til neste nyansatt er å ikke forsøke å lære seg alt på en gang. Hun sier hennes oppstart ble veldig omfattende og burde vært mer spisset mot de konkrete arbeidsoppgavene hun skulle ha de første to månedene hun var i virksomheten.

Informant 4: «Karl Kloke Valg»

«Karl Kloke Valg» hadde vært ansatt ca. 6 måneder ved intervju tidspunkt og var med på en sosial happening allerede før oppstarten, en utenlandstur hvor han ble

kjent med flere kolleger Han var glad for å ha blitt med, men det var skummelt å reise på tur med mange ukjente. Det gikk to måneder fra turen og til oppstart, turen kunne gitt mer utbytte dersom den var en uke før oppstart. Han ble tatt imot av sin leder første dagen, hadde en omvisning og fikk se plassen sin. Han fikk utdelt PC og mobil og tilganger. I hans kalender var det lagt opp plan, med møter og sosiale happenings. Han var på hilserunde og fikk en intromail med kurs. Han vet at de har en velkomst-pakke, men den fikk ikke han. Han fikk derimot en orkide og synes dette var hyggelig. Han fikk en plan allerede før første dagen med oversikt over de tre første månedene. Dette var veldig bra og betryggende og noe han ikke hadde opplevd slik tidligere, og selv om det ikke gikk helt etter planen så fikk man allikevel et innblikk i hva man skulle den første perioden. Han synes det var skummelt første dagen siden han ble plassert alene. Dette påvirket opplevelsen negativt de første ukene, han satt mye alene og hadde ingen å prate med og gå til lunsj med. Da blir det vanskelig å bli en del av et team og bli en del av hverdagen. Han fikk en fadder som var kjempeflink, men når hun ikke var der så følte han seg usynlig. Det oppleves ikke alltid som enkelt å plass som ny i jobben. Opplevelsen snudde etter to måneder da han fikk en ny plass som gjorde at han trivdes bedre. Han ble en del av samtalene med de andre på teamet og følte tilhørighet. Det å sitte med andre mennesker er viktig, og man kommer raskere inn i kulturen. Fadderen er engasjert og er trygg å spørre om ting. Det er bra med å ha en dedikert person og han hun burde vært fadder på heltid. I tillegg til fadder så trekkes HR frem som viktige roller i hennes oppstart. De var flinke til å involvere og tilrettelegge for en god oppstart. Kulturen er preget av team-samarbeid, takhøyde og innovasjon. Det var lagt ut info om hans ankomst på intranett, så han følte at kollegene var informert. Han var usikker på om han hadde valgt rett ved å begynne, for han savnet det sosiale og vennskap på jobben, men det endret seg da han byttet plass. Han fikk videoopplæring, med synes det er bedre å møte personene ansikt til ansikt dersom det er mulig, da får man mulighet til å danne relasjoner. Første uken var det mange intro-møter, dette fungerte godt for å få et overblikk, men han ville hatt mer utbytte av å møte personene som sitter og jobber med faget kontra lederen for avdelingen. På den måten finner man ut hvordan ting gjøre i praksis, man får vist frem de dyktige personene i virksomheten og de nyansatte får lavere skuldre. Han tok selv initiativ den første perioden ved å kalle inn relevante personer til møter og dette fungerte godt. Han

synes det å få lov til å starte raskt med oppgavene var bra og at man da kommer fortere i gang og forstår mer av rollen. Han har blitt en del av kulturen i sin avdeling, fått gode venner og gode relasjoner med sine kolleger, noe han ønsket hadde vært tilfelle fra starten. På en skala fra 1-10 over hvor langt han har kommet i å bli selvstendig i egen rolle sier han 8. Han har kommet så langt ved å si ja, ta initiativ og ta på seg oppgaver som kommer. Han sier at læringen er i regi av ham selv og hans fadder. For å ha vært lenger opp på skalaen måtte han ha vært mer spisset i oppgavene og sittet sammen med de som jobber med det samme som ham. Han får være med å påvirke, får lov til å stille kritiske spørsmål og får forme rollen. Han trives og trivselen er relatert til karrieremuligheter, menneskene og hva han kan bidra med. Nervøsiteten som han kjente første dagen forsvant når han ble kjent med menneskene og ble en del av «gjengen». Han kjenner en lojalitet til virksomheten, den er relatert til at han får være åpen og komme med innspill. Han trekker frem en intro-dag for nyansatte, hvor både læring og sosialt stod på planen. Effekten av denne dagen var at det ble dannet en gruppe med nyansatte, det er positivt å dele erfaringer og tanker med de som sitter i samme posisjon og å ha noen å snakke med. Han ser langsiktig på å bli i virksomheten, fordi man kan ta på seg større oppgaver, man får prøve og feile, og det finnes karrieremuligheter. Det kan føles som det han gjør er lite betydningsfullt, siden det er så stort og man blir bare en liten dråpe i havet. Dette kunne vært unngått dersom man hadde jobbet mer tverrfaglig. Hans råd til neste nyansatt er å si ja og bli med på alt, tørr å spørre og tørr å si fra. Selskapet bør sette sammen en gruppe med nyansatte så fort som mulig, for å gjøre ting som en gjeng og bygge en trygghet i hverandre.

#### **4.2 Introduksjon, oppsummering og refleksjoner**

Historiene fra nyansatte bekrefter i stor grad det jeg i forkant hadde hentet inn av informasjon om rammeverket omkring innfasing i de to virksomhetene. I «Gode Ideer AS» legges det opp til at nyansatte arbeider på egenhånd relativt raskt gjennom å forsøke seg på nye oppgaver (primært er innkommende kundedialog per telefon). Innfasingsløpet varer kort tid, kun 3-5 dager før den nyansatte i stor grad er overlatt til seg selv.

«Kloke Valg AS» har et lengre og mer omfangsrikt innfasingsløp som strekker seg i minimum seks måneder. I likhet med informantene i «Gode Ideer AS» sitter

informantene også her i en kundeorientert rolle, hvor flere av de sitter med direkte kundekontakt.

Informantene i «Kloke Valg AS» og «Gode Ideer AS» forteller om spenning og usikkerhet til det å starte i ny jobb. Informantene i «Gode Ideer AS» var spente og nervøse og fortalte at spenning og usikkerhet ble redusert på flere måter. En av informantene fortalte at hun var mest spent, dette var fordi hun var blitt satt i stand til å vite hva som skulle skje allerede før første dag.

En måte å redusere usikkerhet på var å ta en proaktiv rolle i å finne sin plass og hente læring, noe som var å finne både hos «Gode Ideer AS» og «Kloke Valg AS».

Flere informanter forteller om en kultur det er lett å finne seg til rette i. Den ene informanten i «Kloke Valg AS» forteller at organisasjonen virker trent i det å ta imot nyansatte og at dette skapte en trygg ramme.

Innfasingstiltaket fadder/mentor er ikke formalisert i «Gode Ideer AS», men informantene forteller at de ble ivaretatt av kollegene rundt og at derfor ikke oppleves som negativt, selv om et par trekker det frem som en god ide. Viktigheten av gode relasjoner på arbeidsplassen vises i forklaringer om hvordan dette var med på å redusere usikkerhet og nervøsitet. Det kom tydelig frem i historien til en av informantene i «Kloke Valg AS». Han ble sittende alene de første to månedene, og dette gjorde at opplevelsen av det å være nyansatt ble oppfattet som skummel. Han synes det var vanskelig å finne sin plass og ble også usikker på sitt valg om å bytte jobb. Hele opplevelsen snudde den dagen han fikk sitte sammen med resten av teamet. Flere innfasingsaktiviteter hos begge virksomheter virker til å fremme relasjoner, som gjør at man føler seg som en del av laget og at finner trygghet i andre nyansatte, som på introduksjonsdagene hos «Kloke Valg AS» eller gjennom opplæring i gruppe hos «Gode Ideer AS».

Opplæringen de første dagene varierte hos de to virksomhetene. Hos «Gode Ideer AS» foregikk de to første dagene adskilt fra øvrig drift, mens hos «Kloke Valg AS» var det en variasjon av opplæring utenfor vanlig drift og det å hente læring

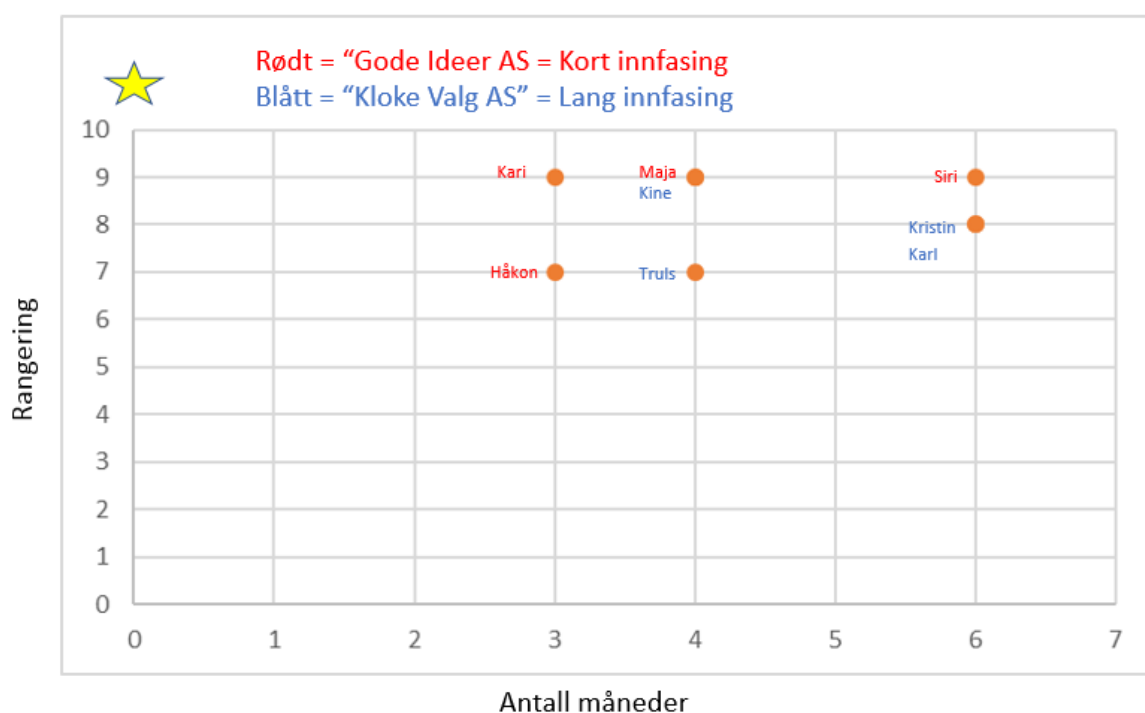
hos kollegaer som en del av den vanlige driften. Begge metodene ble oppfattet som positive. Allikevel forteller informanter om utålmodighet og ønske om å komme raskt i gang og lære gjennom å utføre oppgavene.

Selv om opplæring i regi av virksomheten var relativt kort hos «Gode Ideer AS» (2-5 dager), så virker informantene fornøyde. Informantene opplever at virksomheten har en plan gjennom å sette de på enkle oppgaver den første perioden. Noen informanter ønsket mer opplæring og trening etter en viss periode når man vet mer om hvilke huller man har i kompetansen.

Mange virksomheter velger å inkludere en form for gave til nyansatte. Dette er ikke praksis i «Gode Ideer AS», og det som overrasket var at dette heller ikke var en forventning eller ønske.

### Oppsummering og refleksjoner

Et spørsmål i intervjuguiden omhandlet hvor langt de hadde kommet i det å bli selvstendig i egen rolle hvor de skulle rangere seg selv på en skala fra 1-10.



Denne skjematiske fremstilling viser rangering fra informanter sett opp mot hvor lenge vedkommende har vært i ny rolle. Man kunne antatt at de som har vært en

del av et mer omfattende innfasingprogram hadde kommet lenger i prosessen med å bli selvstendig. Dette er ikke tilfellet her.

- «Kari Gode Ideer», som har vært en del av en kortere innfasing med færre innfasingaktiviteter, rangerer seg på 9, samtidig som hun kun har vært tre måneder i ny rolle.
- «Siri Gode Ideer», som også har vært en del av en kortere innfasing, rangerer seg selv på 9 etter seks måneder i ny rolle.
- «Kristin Kloke Valg» og «Karl Kloke Valg» som har vært i ny rolle i seks måneder rangerer seg lavere (8) til tross for å ha vært en del av en mer omfangsrik innfasing.

Til sammen ligger informantene hos «Gode Ideer AS» høyere eller likt på skalaen for selvstendighet sammenlignet med informanter hos «Kloke Valg AS».

Dette er ikke nok til å konkludere med at innfasing ikke spiller noen rolle i det å gjøre nyansatte selvstendige i ny rolle. Selvstendighet er heller ikke alt som skal til for å lykkes i en rolle, men det er allikevel en viktig refleksjon.

Etter intervjuene sitter jeg igjen med noen områder og temaer som har fanget min interesse og som jeg kort beskriver nedenfor.

### **Trygghet i fellesskapet**

Mange av informantene trekker frem det kollegiale og at dette reduserer usikkerhet og nervøsitet og fremmer trivsel. Dette ble tydelig i samtalen med «Karl Kloke Valg», som fortalte at hun ikke trivdes fordi hun ble plassert alene, men at alt snudde den dagen hun fikk sitte sammen med andre kolleger. Fellesskapet blir også trukket frem i form av å danne relasjoner med andre nyansatte. Det å kunne gå gjennom denne prosessen med andre som du kan sparre med og som er i samme situasjon som deg selv virker å være et godt bidrag til trivsel, enten det er at man danner relasjoner på felles arrangementer med nyansatte fra andre avdelinger eller at man starter sammen med flere andre samtidig. Et informant-innspill er å benytte kolleger fremfor ledere i opplæring, noen som snakker samme «språket» som den nye og danne relasjoner gjennom opplæring. Dette kan være en motivasjonsfaktor for andre ansatte, det å få et

ansvar som ikke nødvendigvis er et lederansvar, men en måte å utvikle seg og påvirke organisasjonen.

### **Fadder-rollen**

Flere av informantene viser til denne rollen som viktig. Det å ha en som holder deg i hånden og er din primær-kontakt er en trygghet. Det å bli fadder kan være en utviklingsmulighet for ansatte, det å hjelpe andre og svare på andres spørsmål gjør at man vokser i rollen.

### **Innfasing, opplæring og støttende kolleger**

Etter intervjuene var ferdigstilt var min umiddelbare reaksjon som ny HR-ansvarlig i egen virksomhet at jeg ikke ville legge store ressurser i det å utarbeide et omfangsrikt innfasingsprogram. Årsaken var usikkerhet knyttet til hva det ville gi av utbytte. Allikevel er det elementer av innfasingen jeg anser som viktige, for eksempel grunnopplæring og fadder. I stedet for dyre gaver vil jeg legge fokuset på å trene organisasjonen på å ta imot nye medarbeidere og tilrettelegge for de sosiale rammene omkring dette.

Flere av informantene har lært mest ved å tørre å prøve og feile i stedet for den formelle treningen i regi av virksomheten. Det tok for lang tid før man fikk et inntrykk av sine oppgaver, det var for mye teori i starten og deler av teorien kunne kommet inn på et senere tidspunkt. Har man kolleger å støtte seg på og en fadder som kan holde deg i hånden har man en trygghet og kilde til læring. Det å gi ansatte mulighet til å finne svarene selv trekkes frem. Tilgang til relevant informasjon er viktig for at den nyansatte skal få en følelse av selvstendighet.

### **Første dagen**

I intervjuene startet jeg med å spørre om de kunne fortelle om første dagen deres hos virksomheten. Flere informanter velger da å fortelle om tiden før første offisielle arbeidsdag, blant annet intervju, informasjon og aktiviteter de var med på i forkant. Informasjonen som ble sendt ut i forbindelse med intervjuet hadde påvirkning på at man ønsket å jobbe der. Det er ikke et spor jeg kommer til å følge videre siden jeg har valgt å begrense forskningen til første arbeidsdag, men tar det med som en refleksjon.

Det er for tidlig med å konkludere med noe ut fra områdene listet opp ovenfor, men kollegene og relasjonene fremstår som betydningsfullt. Det som opptar informantene, er hvor godt de er tatt imot av kollegene og hvordan kollegene støtter i læringsprosessen.

### **4.3 Nyansattes opplevelser**

I denne delen vil jeg se på følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan opplever den nyansatte å bli en del av en ny arbeidsplass og hva fremhever den nyansatte selv som viktig i den første perioden?*

Spørsmålet vil ikke bare besvares i dette avsnittet, men være en rød tråd i funnene. Allikevel velger jeg å dedikere et eget avsnitt til hvilke tanker og opplevelser informanten knytter til å være nyansatt. Avsnittet vil fungere som en introduksjon til resultater og funn.

#### **4.3.1 Gode Ideer AS**

##### **Sommerfugler og strevsomme dager**

Teorien forteller at nyansatte opplever det å være ny som stressende og krevende. Jeg ønsket å se om dette var tilfellet hos mine informanter og inkluderte derfor spørsmål om opplevde følelser som en del av intervjuguiden. Alle informantene bekrefter at de i en eller annen form var spente ved oppstart, enten de var nervøse, usikre eller med sommerfugler i magen.

Når man forlater noe trygt og velkjent til noe som er ukjent blir man nervøs og usikker. For mange tar det tid å komfortabel med den nye og ukjente hverdagen. Dette forteller også en av informantene om når hun beskriver første dagen på ny arbeidsplass:

*«...ja, måtte liksom være litt varsomme med hvordan man opptrådte og sånn standard at du er litt på defensiven og du vil liksom ikke skille deg ut noe negativt, ikke skape noe dårlig førsteinntrykk. Litt den biten da.»*

*(«Siri Gode Ideer»)*



Det «Siri Gode Ideer» forteller er at hun ønsker å passe inn, men at hun er usikker. Hun kjenner ikke kulturen, menneskene og de skrevne og uskrevne reglene i virksomheten. Man kan være usikker på om man kommer til å bli likt som person, men det kan også være relatert til egne ferdigheter:

*«Jeg var veldig spent, hele livet mitt har jeg vært litt sånn nervøs på egne prestasjoner, for jeg er ganske selvsikker på at folk kommer til å like meg for meg liksom, men at folk liker meg som en arbeidspartner og at jeg klarer kundeservice, så det visste jeg ikke så jeg var jo selvfølgelig veldig spent.»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

En tilstand av usikkerhet er noe man ikke ønsker og som man vil vekk fra. «Kari Gode Ideer» forteller at hun var glad for at hun hadde fått jobb og var takknemlig for det, men var samtidig spent og nervøs. Hun var mer spent enn hun var nervøs og at nervøsiteten forsvant ved hjelp av menneskene hun traff:

*«...nei, hvis det var noe nervøsiteten så var det med en gang man kom inn her og så folkene så var det greit liksom.»*

*(«Kari Gode Ideer»)*

«Håkon Gode Ideer» forteller om sin nervøsitet i møte med virksomheten, men at mennesker man reduserer nervøsiteten.

*«Så det var litt skummelt, men han <navn> kom ned og hentet meg og tok imot meg og det var et veldig fint intervju, selv om jeg følte meg veldig...Jeg følte meg veldig komfortabel, jeg var pissnervøs, men det er vel ganske vanlig på intervju.»*

*(«Håkon Gode Ideer»)*

«Håkon Gode Ideer» forteller at usikkerheten han følte første dagen har blitt forbedret. Årsaken er kollegene, men også at man har økt kunnskap om rollen. I tillegg til hjelp fra relasjonene ble hans usikkerhet redusert da han begynte å føle seg trygg i ny rolle. Han var ikke lenger den personen som ikke kunne noen ting, dette ga ham selvsikkerhet. I tillegg fikk han bekreftelser i form av tilbakemeldinger som å bli månedens ansatt og det å være kontaktperson som andre kolleger går til når de trenger hjelp. «Maja Gode Ideer» forteller at når hun i

større grad hadde lært seg og fått erfaring med hvordan jobbe med kundeservice på telefon ble hun mindre usikker og når uvissheten i hva oppgavene gikk ut på forsvant så senket også skuldrene seg.

Virksomheten kan tilrettelegge for reduksjon av usikkerhet gjennom læring og formell trening. I «Gode Ideer AS» gjøre slik opplæring adskilt fra vanlig drift. Deretter går man over til medlytt, hvor den nyansatte i større grad er overlatt til seg selv, før hen gradvis skal stå på egne bein, med støtte fra kolleger. Nyansatte kan i denne prosessen være proaktive for å redusere usikkerhet gjennom å aktivt hente læring. Dette vil bli beskrevet senere i oppgaven.

«Håkon Gode Ideer» forteller at det å motta relevant informasjon før ankomst kan redusere stress og usikkerhet. Dette ble avdekket da jeg spurte ham om det var noe som kunne vært gjort noe annerledes første dagen.

*«For man har så mye nerver når man kommer på første dag i ny jobb, man har jo lyst til å imponere og prestere og man har lyst til å få med seg hva som skal skje...»*

*(«Håkon Gode Ideer»)*

Informasjon er viktig for «Håkon Gode Ideer», som forteller om usikkerhet rundt hvilke roller og personer man skal forholde seg til og gjerne skulle hatt et informasjonsskriv om dette. For som «Håkon Gode Ideer» selv beskriver, man ønsker jo imponere og prestere.

### **En del av laget**

Nyansatte opplever usikkerhet og nervøsitet, men det er også andre følelser og opplevelser som informantene forteller om. De har slått seg til ro, de trives og det var riktig å starte i ny virksomhet. En årsak til dette er at de føler seg godt tatt imot på sin nye arbeidsplass og av sine nye kolleger. «Maja Gode Ideer» forteller om kolleger som kommer bort og prater, som viser interesse i å bli kjent med nye og at dette påvirker opplevelsen positivt. «Siri Gode Ideer» forteller om at dette gjør at man føler en tilhørighet:

*«Det er hyggelig, og man føler at man er en del av laget allerede da, en del av bedriften kontra det å liksom gå inn og bli kjent med andre selv, så det åpner jo veldig for min del i hvert fall.»*

*(«Siri Gode Ideer»)*

Selv om det ikke legges opp til en formell hilserunde som ofte er en innfasingsaktivitet så tar kolleger initiativ til å bli kjent med nye og at det å hilse på andre løses på denne måten. Når man som ny står i heisen eller sitter i lunsjen og kolleger tar initiativ til kontakt oppleves det positivt for den nyansatte og at man er en del av laget.

### **Uformell kultur**

Flere informanter forteller også om en uformell og avslappet kultur som gjør at du føler deg trygg og som man føler seg hjemme i. «Siri Gode Ideer» sier hun kan være seg selv på en profesjonell måte, at hun opplever tillitt hos kollegene og at hun føler seg som en del av selskapet.

*«For da tror jeg at man presterer litt bedre i arbeidshverdagen da og, for da er man ikke to forskjellige personer, det er bare litt mer ordentlig på jobb»*

*(«Håkon Gode Ideer»)*

Det «Håkon Gode Ideer» og «Siri Gode Ideer» forteller er at man får lov til å ta med en del av seg selv inn i den nye jobben og at det bidrar til at han senker skuldrene og presterer bedre. Det er en kultur hvor det åpnes opp for at man skal danne relasjoner, noe som «Maja Gode Ideer» viser til når hun forteller at det ofte er prat om ikke-arbeidsrelaterte temaer og at hun opplever dette som viktig for trivselen:

*«Og jeg tror det er veldig sunt, det tror jeg gjør at arbeidet blir bedre. Det at man trives gjør at dagene går fortere, så jeg tror det har en større påvirkning enn man tror.»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

Mennesker og relasjoner vil bli omtalt senere i oppgaven.

### 4.3.2 «Kloke Valg AS»

#### Når vanedyr bryter ut av sitt vanlige mønster

Når man starter i ny jobb, er man ofte spent og nervøs. Dette er også informantene i «Kloke Valg AS». «Truls Kloke Valg» beskriver det at man fort blir et vanedyr og at det da å ikke vite hva man går til når man starter i ny jobb gjør at man blir både nervøs og spent. Man vet hva man har, men ikke hva man går til.

*«Du vet ikke helt hva du går til. Du vet ikke alle arbeidsoppgavene du får og om du faktisk kommer til å trives med det du skal gjøre og sånne ting.»  
(«Truls Kloke Valg»)*

«Truls Kloke Valg» beskriver en usikkerhet for hva man går til og hvordan man kommer til å trives med sine nye oppgaver. I tillegg til trivsel forteller «Truls Kloke Valg» at usikkerheten kan relateres til egen kompetanse og om man er kvalifisert for den nye rollen. «Kristin Kloke Valg» forteller om usikkerhet rundt sin egen kompetanse, da dette er hennes første «voksenjobb». «Kine Kloke Valg» forteller om usikkerhet til hvordan rollen som skal fylles og hvordan oppgavene skal løses, men forteller samtidig at hun ikke var nervøs første dagen. Hun var spent, men ikke nervøs. Dette var fordi hun hadde fått relevant informasjon i forkant av oppstarten. Hun følte seg godt satt i stand til å vite hva som ventet og dette reduserte hennes usikkerhet.

En måte å redusere usikkerheten er da å bli trygg på sine nye oppgaver. «Truls Kloke Valg» beskriver dette når han sier at usikkerheten ble redusert gradvis etter en måned da han ble bedre kjent med sin nye rolle.

«Karl Kloke Valg» fikk redusert usikkerheten før oppstart ved å motta informasjon fra «Kloke Valg AS». Informasjonen betrygget han i at han ikke skulle bli sittende alene. Han som beskriver allikevel det å komme første dagen som «skummelt». Årsaken var at han til tross for informasjon som i forkant betrygget han at han ikke kom til å bli sittende alene så var utfallet at han tilbrakte de første dagene i stor grad på egenhånd. Han ble sittende alene, hadde ikke noen å prate med eller gå til lunsj sammen med. Dette var ikke i henhold til

forventingene som han hadde fått i forkant, basert på informasjon fra «Kloke Valg AS». «Karl Kloke Valg» forteller at han bruker sine egne opplevelser om en «skummel» oppstart når det kommer nye kolleger og spør dem om å være med til lunsj eller å invitere til andre sosiale initiativer. Det er lett for de som er etablerte å glemme hvordan det er å være ny, men at dette er viktig for at den nyansatte skal føle seg velkommen. «Karl Kloke Valg» forteller at hennes usikkerhet ble redusert da han følte seg som en del av et team. Dette viser viktigheten av dannelse av relasjoner, et tema som vil bli beskrevet senere.

### **Skape gode hverdager sammen**

Den første perioden er ofte preget av nervøsitet og usikkerhet. Allikevel er det også positive følelser informantene forteller om, med forventninger og at de gledet seg til oppstart. Flere forteller om en god mottakelse, blant annet «Kine Kloke Valg». Hun følte seg ønsket og ivaretatt grunnet en god mottakelse av hennes sjef og relasjonen de opparbeidet. Relasjoner og viktigheten av disse vil bli omtalt senere i oppgaven. «Truls Kloke Valg» forteller også om en god velkomst og om mennesker og kultur hvor alle er positive og inkluderende.

*«Ja, jeg følte meg skikkelig godt velkommen. Det var veldig god mottakelse, du følte du var ønsket da.»*

*(«Truls Kloke Valg»)*

Kommentaren er knyttet mot «Truls Kloke Valg» sin opplevelse av hvor godt forberedt organisasjonen var på hans ankomst. Det var en drikkeflaske klar på plassen hans og PC var klargjort. Gaver og oppsett av PC frem som positivt Dette og andre innfasingsaktiviteter vil bli omtalt senere i oppgaven. «Kristin Kloke Valg» forteller også om at hun ble uforventet godt tatt imot av menneskene og at de viste at de ville ha henne der like mye som hun ønsket å jobbe der.

Kulturen er et tilbakevendende tema hos flere av informantene og beskrives av «Kine Kloke Valg» som en kultur for å spørre, for å lære og for å utvikle seg. Det «Kine Kloke Valg» forteller om her er en tålmodighet fra organisasjonen ovenfor de nye og at man som kjenner seg komfortabel med å stille spørsmål man har som ny. «Truls Kloke Valg» forteller om en flat struktur som gjør at han er

komfortabel med å stille spørsmål og at han opplever at kulturen tilrettelegger for endring. Resultatet er at kolleger oppfordrer nye til å komme med sine ideer og innspill, en kultur som oppleves som positiv også for «Kristin Kloke Valg»:

*«Det er veldig enkelt å føle seg hjemme her, det er det. Jeg tror ikke det skal mye til i det hele tatt. De gjør det veldig enkelt for deg å bli en del av gjengen da. Så det gikk veldig fort egentlig at jeg følte jeg ble en del av kulturen.»*

*(«Kristin Kloke Valg»)*

«Kristin Kloke Valg» sier hun følte seg hjemme og på den måten følte en tilhørighet allerede første uken. Årsaken er menneskene og en HR-avdeling som «står for mye bra». Det oppfordres til å komme med innspill, ideer og meninger. «Truls Kloke Valg» har også et positivt inntrykk av kulturen og beskriver den som ivaretagende og inkluderende i måten de snakker med deg, sier «Hei» og «God morgen». Det er en flat struktur som åpner opp for at han kan rette sine spørsmål til kolleger, både medarbeidere og ledere. «Truls Kloke Valg» forteller at lederne kommer og sier «god morgen» daglig og at lederne er tydelige på at man sammen skal skape gode hverdager. Dette gjør at «Truls Kloke Valg» føler en lojalitet til selskapet.

Alle informantene fikk spørsmål om hvordan lunsjen foregikk og hvem man spiste sammen med. Inntrykket var at det fungerte som forventet, helt til jeg snakket med «Karl Kloke Valg». Det å ikke ha noen å spise lunsj med var en av tingene som trakk ned hans opplevelse som nyansatt og som gjorde første dagen mer skremmende. «Karl Kloke Valg» var plassert vekk fra øvrige i teamet de to første månedene, noe som forringet hans trivsel. Han trekker frem viktigheten av å sitte med mennesker rundt seg som ny, noe som vil bli videre omtalt i delen om roller og relasjoner.

#### **4.4 Proaktiv adferd fra nyansatte**

I denne delen vil jeg ta for meg forskningsspørsmålet:

*I hvilken grad og hvordan er nyansatte selv proaktive i innfasingen?*

Jeg har valgt å formulere min problemstilling rundt hvordan innfasingsaktiviteter påvirker sosialiseringen av nyansatte. Allikevel er det viktig å se på andre aspekter som også påvirker sosialiseringen hos nyansatte. Et slikt aspekt er hvordan selv nyansatte selv tar en proaktiv rolle for å komme i gang i ny jobb.

#### **4.4.1 «Gode Ideer AS»**

##### **Din egen lykkes smed – hvordan holdninger og erfaring påvirker sosialiseringen**

Informantene i «Gode Ideer AS» forteller at i stor grad er det opp til en selv når man er ny.

*«...så er det bare opp til personen selv, hva du synes hva du velger og synes, hva du setter forventinger og hva du velger å gjøre det til selv egentlig, det synes jeg i hvert fall.»*

*(«Kari Gode Ideer»)*

De nyansatte i «Gode Ideer AS» fikk tidlig informasjon om at det var forventet at de skulle i gang med sine nye arbeidsoppgaver raskt og selv om flere forteller om nervøsitet relatert til dette så betegnes det også i positivt ordlag.

Informantene fikk spørsmål om de hadde mottatt relevant informasjon fra virksomheten før oppstart. Flere informanter viser til at de ikke hadde fått det, men at det nødvendigvis ikke hadde vært et savn. «Siri Gode Ideer» sier at informasjon er bra, men at det noen ganger er best å møte opp og «se hva som skjer». Dette viser at man ikke nødvendigvis forventer å få alt tilrettelagt av virksomheten og at man selv må ta initiativ. Nyansatte anser egne initiativ som en måte å minimere nervøsitet og spenning, blant annet det å prøve seg på egenhånd:

*«...men jeg tror jeg hadde fire samtaler og så gikk jeg og prøvde selv. Jeg tenkte jeg ville se hvordan de var bare og så gikk det greit...»*

*(«Kari Gode Ideer»)*

«Siri Gode Ideer» sier at det å være i situasjonen som gjør at man lærer, ikke ved å lære teorien i et adskilt rom. Dette viser en utålmodighet etter å komme i gang

for å lære seg sin nye rolle, hvor den nyansatte tar en proaktiv rolle. «Håkon Gode Ideer» forteller at proaktivitet er en måte å redusere nervøsitet:

*«Jeg blir superstresset dersom jeg bare må sitte og høre på og ikke får gjøre noe selv, for da føler jeg at jeg blir bare mer og mer nervøs, så jeg liker å hoppe litt fort ut i det...»*

*(«Håkon Gode Ideer»)*

«Kari Gode Ideer» forteller at informasjonen som virksomheten tilrettelegger i innfasingen er grunnmuren, men at det er det man legger til selv som utgjør forskjellen hva man får til eller ikke. «Håkon Gode Ideer» forteller det samme når han sier at han ikke kan forvente at virksomheten gir han alt på et «sølvfat». «Siri Gode Ideer» er tydelig om fordelene med å komme raskt i gang og fortalte at hun opplevde at det hadde vært i overkant mye teori. Dette er en overraskende uttalelse, da «Gode Ideer AS» selv sier at deres innfasingsløp stopper etter kun 2-3 dager.

Når informantene velger å gå aktivt ut å hente informasjon er det fordi ønsker tilgang på informasjon og en forutsigbarhet i rollen. De tilegner seg informasjon også på egenhånd utenfor jobb eller ved dødtid og ventetid på jobben. «Siri Gode Ideer» beskriver seg selv som en «svamp» som aktivt henter læring.

Viktigheten av proaktivitet vises også i informantenes råd til neste nyansatt hvor de anbefaler at man bør snakke, stille spørsmål og prøve seg frem og dersom det går galt må man prøve på nytt. «Maja Gode Ideer» sier at det aldri vil slå feil å spørre og at det er på den måten man lærer.

Det å være proaktiv er også noe «Siri Gode Ideer» løfter frem som viktig:

*«...bruk tiden med kollegene, vær proaktiv i læringen og vær engasjert.»*

*(«Siri Gode Ideer»)*

Det samme forteller «Kari Gode Ideer» om, at man bør prøve seg frem, se hva som skjer og snakke og stole på egen kunnskap. Dette viser at informantene selv har hatt nytte av å være proaktive i sin første periode som nyansatte.



«Siri Gode Ideer» forteller om erfaringer fra tidligere jobb der hun ikke hadde vært like proaktiv i læringen. Dette gjorde henne usikker og hun underpresterte i jobben. Denne erfaringen tok hun med seg inn i denne jobben og skulle gjøre det hun kunne for å ikke havne i samme situasjon igjen. Hun forteller at hennes tidligere erfaring bidro til at hun lærte raskere enn de andre hun startet samtidig med.

«Siri Gode Ideer» sier at inngang i ny har vært enklere for henne siden hun hadde relevant erfaring fra tidligere. Uten denne erfaringen hadde det vært vanskelig med så mye frihet som ny i rollen. Dette viser at det kan være forskjell fra person til person, avhengig av personlighet og bakgrunn og hvor mye plass man tør å ta og i hvilken grad man er proaktiv. Man kan være redd for å være til bry for de rundt seg, siden man som nyansatt ønsker man å gjøre et godt inntrykk. Et viktig innspill fra en av informantene omkring dette var at dersom man spør så får kollegene inntrykk av at du har lyst til å lære og på den måten så får de mer lyst til å hjelpe deg. Dette er en interessant betraktning, for det er lett å føle at man er til bry som nyansatt dersom man spør mye.

### **Proaktivitet som læringsform**

Nervøsitet og usikkerhet vanlig hos nyansatte, også for informantene i denne studien. Et tiltak for å redusere nervøsitet og usikkerhet er læring. «Håkon Gode Ideer» blir stresset av å bare høre på, og ønsker bare å komme i gang og på den måten lære.

Noe av min læring fra studien er hva de nyansatte legger i det å være proaktiv. Flere forteller om at de var aktive med å stille spørsmål, at de fulgte godt med og gjorde notater. «Håkon Gode Ideer» forteller at han leste gjennom opplæringsmaterialet hjemme på kveldene, mens andre informanter forteller at de søkte opp relevant informasjon på internett om hva yrket gikk ut på og hvordan andre opplever det å arbeide på et kontor, noe som for flere av informantene var en ny erfaring. «Siri Gode Ideer» tok initiativ til å få tilsendt en presentasjon for å kunne lese seg opp hjemme, hin forteller at man tar kurs i Excel og sjekker

relevant informasjon på YouTube på eget initiativ når det er stille perioder på jobb.

Når man ser til teorien hva som skal til for at en nyansatt er proaktiv kan man relatere dette til personlighet, men også til at virksomheter både fremmer og muliggjør proaktiv adferd. Et av innfasingstiltakene hos «Gode Ideer AS» er å introdusere nyansatte til deres interne informasjonsplattform. Flere av informantene viser til at de selv hente det de ser de har behov av læring fra informasjon tilgjengeliggjort av «Gode Ideer AS». «Håkon Gode Ideer AS» trekker frem at det å selv kunne hente informasjon som betydningsfullt for at han selv kan hente læring. Flere informanter trekker frem at informasjonen de mottok under de første dagene samt deres interne oppslagsverk fremmet deres selvstendighet i ny rolle.

Et annet aspekt er at de nyansatte har et sted å henvende seg når de har spørsmål og informantene hadde brukt lenger tid i læringsprosessen ikke hadde hatt noen å spørre. Informasjon om viktigheten av relasjoner og kolleger samt kultur vil bli presentert senere.

«Håkon Gode Ideer» forteller at han selv har stått for store deler av egen læring. Han har vært proaktiv og hentet informasjon for å bedre sin læringsprosess. Det å være proaktiv relateres til hvor selvstendig informantene har blitt i ny rolle. «Kari Gode Ideer» forteller at på en skal fra 1-10 så har hun kommet et sted mellom 8 og 9. Årsaken er at hun sier hun synes det er «morsomt» å kunne det man jobber med, og ved å jobbe med sine oppgaver blir man selvstendig. «Håkon Gode Ideer» forteller at han setter høye krav til seg selv, at han skal levere gode resultater og at han aktivt tilegner seg informasjon som han trenger for å kunne være forberedt. Han sier at det er en aksept for å gjøre feil og skulle samtidig ønsket at selskapet hadde tilrettelagt bedre for at han selv kunne hente læring og på den måten unngå feil. Et eksempel er å ha tilgang til informasjon som selskapet har gitt ut før han startet. «Maja Gode Ideer» har kommet langt i å bli selvstendig i sin nye rolle, hun plasserer seg selv på 9, på en skala fra 1-10. Hun har kommet langt gjennom et utvidet ansvar. Hun har fått hjelp av en kollega, men forteller at

hun også har brukt tid på å lete opp svarene selv. «Siri Gode Ideer» plasserer seg på 9 på skalaen, fordi det «irriterer» henne når det er ting hun ikke kan og er derfor selv aktiv i å hente læring. En stor del av læringen har hun selv stått for og på den måten vært «sin egen lykkes smed». Samtidig erkjenner hun at hun ikke hadde kommet så langt dersom hun ikke hadde hatt noen å spørre. Dette viser rollen relasjoner og menneskene spiller som en del av læringen, noe som blir omtalt senere.

#### **4.4.2 «Kloke Valg AS»**

##### **Å hoppe i det – læring gjennom å proaktiv adferd**

Informantene hos «Kloke Valg AS» føler et ansvar for å hente læring gjennom proaktivitet og på den måten får redusert sin usikkerhet. En som forteller om dette er «Kine Kloke Valg», som ikke slår seg til ro før hun har kontroll:

*«Jeg klarer ikke, jeg er dårlig på å slappe av før jeg har kontroll.»  
(«Kine Kloke Valg»)*

Det «Kine Kloke Valg» forteller om her hun bevisst bruker sin utålmodighet og proaktivitet for å komme i gang i ny rolle. Første uken tok hun initiativ til opplæring i produktene i virksomheten da hun anså dette som relevant kunnskap for hennes rolle. «Truls Kloke Valg» har samme utålmodighet og forteller at han synes det gikk sakte i uke to av innfasingen og kjente på følelsen av å ville komme i gang. «Truls Kloke Valg» forteller at det er forventet at man tar kontrollen og på den måten former sin egen rolle. Dette er et ansvar som blir gitt av lederne. «Truls Kloke Valg» forteller følgende om å ha blitt selvstendig i egen rolle:

*«Jeg vil si at det er, du må bare hive deg inn i det. Bare å ta på deg oppgaver og tørre og ta ansvar. Og forsøke i stedet for å spørre om hver eneste lille sak. I tillegg føler jeg at jeg har vært veldig flink til å skrive rutiner, ja».*

*(«Truls Kloke Valg»)*

«Kristin Kloke Valg» forteller om det å gå fra en tilstand med usikkerhet og nervøsitet til å gjennom egne initiativ tilegne seg kunnskap og på den måten

redusere usikkerhet. Hun sa ja til det hun ble forespurt, inviterte seg selv med i møter, stilte spørsmål og formet sin egen rolle:

*«Jeg har formet den selv, ja. I stor grad egentlig. Mye på grunn av at jeg har sagt ja til mye, og mye for jeg viser at jeg tar initiativ. Det har åpnet litt flere muligheter for meg allerede...»*

*(«Kristin Kloke Valg»)*

Informantene viser til at de selv ønsker å ta initiativ og at det er tilrettelagt for det i organisasjonen, men for alle er det ikke like enkelt å være proaktiv. «Kari Gode Ideer» sier at det snakkes om å være innovativ og å ta initiativ og at det er takhøyde for dette. Samtidig er det ikke alltid like lett å ta slike initiativ som ny.

*«Og jeg tror det er vanskelig for meg, jeg er veldig sånn pratsom, utadvendt person, men akkurat i slike situasjoner så tenker jeg å observere litt rundt før man tar plassen sin da».*

*(«Kari Gode Ideer»)*

Til tross for at hun opplevde det som utfordrende å ta en proaktiv rolle forteller hun at hun den første uken tok initiativ til å booke inn møter for å skaffe seg en oversikt. Hun forteller om en utålmodighet etter å komme i gang og at hun var glad for å bli «kastet» ut i oppgavene. På den måten kom hun raskere inn i ny rolle gjennom å måtte hente svarene selv.

Informantene forteller om flere måter å være proaktive, stille spørsmål, skrive rutiner, invitere seg selv med i møter og «kaste» seg ut i det og på den måten lære seg de nye oppgavene. «Truls Kloke Valg» forteller at han fant det nyttig å ha mulighet til å slå opp i dokumentasjonen. Flere informanter forteller om det samme; å kunne finne svarene på egenhånd og på den måte bli mer selvstendig. Deler av opplæringen hos «Kloke Valg AS» innebar å lese informasjon tilrettelagt fra virksomheten.

Informantene råder andre nyansatte til å være frempå og ta initiativ. «Truls Kloke Valg» forteller om dette:

*«...så ta på deg alt og si ja til alt den første tiden. Ikke vær redd for å spørre. Bare prøv å hoppe ut i det.»*

*(«Truls Kloke Valg»)*

Med dette mente «Truls Kloke Valg» at det vil være en fordel å ta regien selv og det er på den måten man vokser mest. Dette støttes også av «Kari Gode Ideer» når hun får spørsmål om det samme:

*«Si ja. Si ja til, bli med på alt. Og si ja til alt i starten. Finn ut hva du synes er gøy å gjøre, finn ut mer om menneskene, lær litt hva de andre rundt deg gjør og tørr å spørre. Ikke ha stolthet rundt å spørre om hjelp eller noe du er usikker på. Og tør å si fra.»*

*(«Kari Gode Ideer»)*

Det å være nysgjerrig og hente informasjon hos menneskene rundt deg er noe også «Kine Kloke Valg» forteller om når hun deler sine råd for neste nyansatt. Hennes tips er å benytte seg av kunnskapen til kollegene, stille spørsmål til prosesser og komme med løsningsforslag. Det «Kine Kloke Valg» forteller om her er det å tørre å ta plass og tilføre sin kunnskap til virksomheten, som er en del av personaliseringsprosessen.

Informasjonen fra informantene viser at det å ta plass, tørre å spørre og benytte seg av kunnskapen hos menneskene rundt er viktig. Det kan være utfordrende og det hjalp å ha mennesker rundt seg i denne prosessen.

Å være proaktiv har påvirkning for læringen. «Kristin Kloke Valg» forteller at hun har kommet til 8 av 10 på en skala i hvor selvstendig hun har blitt i egen rolle. Dette relaterer hun til at hun har hatt mulighet til å utforske på egenhånd. Hun har jobbet og feilet og at dette har vært med på å øke hennes selvstendighet. «Kari Gode Ideer», som også er på 8 på skalaen, relaterer dette til at hun har vært fremoverlent, sagt ja til ting og tatt på seg oppgaver. «Truls Kloke Valg» plasserer seg på 7-8 på skalaen. Han har kommet så langt i å bli selvstendig gjennom å «hive seg ut i det», ta på seg oppgaver og tørre og ta ansvar. I tillegg har han aktivt søkt læring i stedet for å spørre kolleger om hjelp. «Kine Kloke Valg» forteller at hun er dårlig på å slappe av før hun har kontroll og har gått aktivt ut

for å hente informasjon selv. I tillegg henviser hun til at hun er en del av en kultur for å lære og spørre, som er omtalt tidligere i denne oppgaven.

#### **4.5 Virksomhetens delaktighet i organisasjonssosialisering**

I denne delen vil jeg ta for meg forskningsspørsmålet:

*Hva gjør virksomheter for sosialisering av nyansatte og hvordan påvirker dette deres opplevelser*

Med dette forskningsspørsmålet ønsker jeg å se nærmere på hvordan virksomheters innfasingsaktiviteter påvirker opplevelsen hos nyansatte.

##### **4.5.1 Gode Ideer AS**

#### **Handlinger initiert av virksomheten som virkemiddel i sosialiseringsprosessen**

Innfasing er virkemiddel for fremme organisasjonssosialisering og kan bestå av en rekke tiltak og handlinger. «Gode Ideer» har på tidspunktet for intervjuene et begrenset innfasingsløp for sine nyansatte. Jeg valgte allikevel å spørre om noen sentrale innfasingsaktiviteter, om informantene hadde vært en del av dette og om dette hadde påvirket deres opplevelse, enten de hadde vært en del av det eller ikke.

#### **Inntrykk og opplevelse av innfasingsaktiviteter**

Informantenes historier samsvarer med lengden på innfasingen i regi av selskapet; de forteller om 2-5 dager med formell opplæring hvor de er adskilt fra den daglige driften og hvor opplæringen er teoribasert og rettet mot faget de skal lære.

Deretter sitter man på medlytt med kolleger man skal samarbeide med videre:

*«Fire hele dager hadde vi opplæring på produktene og på systemet og hvordan det fungerer og sånn da. Det var en grundig gjennomgang før jeg fikk satt på medlytt og selv da.»*

*(«Kari Gode Ideer»)*

«Kari Gode Ideer» beskriver opplæringen som grundig selv om den er kort.

Informantene er generelt fornøyde med den formelle treningen i regi av

virksomheten. Det beskrives som intensivt, men relevant og med en dyktig person som avholdt opplæringen. «Maja Gode Ideer» sitt inntrykk var også positivt:

*« Fikk se litt av alt. Kantine, treningsrom, skifterom, nødutganger, han viste oss alt vi trengte, det var liksom, det var åpenbart at de ville ha oss her.»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

Informantene fikk spørsmål om de fortsatt var under opplæring og oppfølging. De forteller de er under opplæring fortsatt, men da jeg går nærmere i detalj viser det seg at dette ikke er spesielt for dem som nyansatte. De får samme oppfølging og opplæring som sine øvrige kolleger. Det oppleves ikke negativt at de ikke lenger er under spesifikk oppfølging som nyansatt. De får den opplæringen de har behov for fortløpende og på lik linje med andre ansatte:

*«...hvis det kommer nye systemer og sånt og du lærer uansett ikke, du kommer ikke en dag og er ferdig utlært liksom...».*

*(«Kari Gode Ideer»)*

«Kari Gode Ideer» har en forventning at man hele tiden vil være under utvikling. Dette understøttes også av «Håkon Gode Ideer» som forteller at det er mye nytt å lære seg og at det skjer endringer hele tiden som krever opplæring. «Maja Gode Ideer» forteller at både hun og alle andre ansatte får fortløpende oppfølging og hjelp dersom det skulle oppstå problemer.

Selv om disse uttalelsene ikke viser til behov for lenger varighet på innfasingen forteller «Kari Gode Ideer AS» om behov for veiledning i hvordan bedre egne prestasjoner utover standard-kravene og på den måten utvikle seg videre. «Håkon Gode Ideer» har et ønske om mer opplæring på faget. Virksomheten kunne tilrettelagt dette gjennom å tilby opplæring etter de første 3-5 dagene.

### **Metoder og taktikker**

Det er flere måter å lære opp en nyansatt til å bli en integrert del av virksomheten.

«Maja Gode Ideer» forteller at de i starten ble satt på områder som var enklere og som man kunne lære seg raskere:

*«...det hadde nok ikke vært det samme hvis ikke ledelsen hadde satt meg opp på de forskjellige temaene på de forskjellige tidspunktene, for de har satt meg opp på en veldig god plan på hva jeg skulle lære...»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

Dette opplevdes som god tilpasning, god oppbygning og en del av planen fra virksomheten sin side og gjorde at virksomheten virket forberedte og profesjonelle. «Maja Gode Ideer» beskriver at de har planlagt opplæringen «på en strøken måte» og at de virket profesjonelle og forberedte:

*«Nei, det er med den oppbyggingen på hvordan man skal ha god nok læringskurve, du starter på en måte med det som er enklere, samtidig som det ikke er noen komfortabel start, du blir på en måte kastet ut i det..»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

I avsnittet for proaktiv adferd ble det beskrevet at nyansatte i stor grad ønsker å finne svarene selv, men at virksomheten må tilrettelegge for dette. «Håkon Gode Ideer» forteller at hun gjerne skulle hatt et informasjonsskriv over hvilke roller som gjør hva og som man kommer til å samarbeide med i hverdagen. «Håkon Gode Ideer» forteller videre at han gjerne etter en periode kunne hatt litt mer opplæring i form av medlytt og på den måten lære av sine kolleger og at dette burde være i regi av selskapet.

Informantene forteller om at de opplevde at det var en god plan på de første dagene ved oppstart, men så snart man var på egenhånd var det ikke lenger noen konkret plan. For «Siri Gode Ideer» fungerte dette, men hun reflekterer samtidig at de andre som ikke hadde relevant erfaring og på den måten var like selvstendig ville hatt utbytte av en slagplan. «Håkon Gode Ideer» forteller at han gjerne skulle visst hvem han skulle møte første dagen. Dette kunne hjulpet ham med å være nervøs første dagen:



*«Ja, det kunne vært greit. For man har så mye nerver når man kommer på jobb første dag, man har jo lyst til å imponere og prestere, man har lyst til å få med seg hva som skal skje...»*

*(«Håkon Gode Ideer»)*

### **En god start**

Et mulig innfasingstiltak for virksomheter er felles lunsj første dagen..

Informantene i «Gode Ideer AS» forteller at de ikke spiste alene og at de var omgitt av kolleger og at det opplevdes positivt:

*«Første vi ble opplært til da vi gikk gjennom kontoret var at ved lunsj så sitter vi sammen. Med mindre folk har lyst til å sitte alene.»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

«Håkon Gode Ideer» fortelle at det ville vært positivt for opplevelsen om de fikk spandert lunsj første dagen. På den måten føler man seg spesiell og velkommen, men like mye av praktiske hensyn siden man vet om man må ha med seg egen mat eller ikke og at dette skaper usikkerhet.

Mange virksomheter velger å gi sine nyansatte en gave når de starter, typiske eksempler er vannflasker, nøkkelringer, blomst m.m. Dette er ikke praksis i «Gode Ideer AS». «Kari Gode Ideer» forteller at hun ikke hadde forventet å få en gave. Det hadde heller ikke «Siri Gode Ideer». Hun forteller det heller ikke hadde hatt betydning da et ville opplevdes som standard og ikke som spesielt og at derfor ikke hadde vært viktig. «Håkon Gode Ideer» hadde heller ikke forventet en gave og sier at det ville opplevdes rart å motta det. Gaver har da ikke betydning for disse informantene og det er andre ting som de setter høyere, eksempelvis hvordan de tas imot av sine kolleger.

Fadder/mentor-ordning var et annet tema i intervjuguiden. Dette er et innfasingstiltak hos mange virksomheter, men ikke i «Gode Ideer AS».

*«Jeg hadde ikke fadder, men vi hadde jo de som satt og fulgte med, vi hadde jo veteraner som satt ved oss og hjalp alle sammen.»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

«Maja Gode Ideer» ble ivaretatt av kolleger, det samme ble «Kari Gode Ideer» som forteller at dette var en trygghet inntil man selv tenker at man klarer seg på egenhånd. Dersom man ikke har relevant erfaring, er dette viktig. «Siri Gode Ideer» sier at uten erfaring ville hun hatt større behov for en fadder.

Selv om det ikke er noen offisiell fadder-ordning hos «Gode Ideer AS» så tar kolleger tar ansvar for den. På den måten får den nyansatte den tryggheten man ofte har behov for som ny.

«Siri Gode Ideer» knytter mentor/fadder-ordning til muligheten å kunne påvirke i egen organisasjon.

*«...det hadde vært positivt for min del i hvert fall og kanskje positivt for andre at da føler den som er den mentoren at den har fått, jeg er en del av opplæringen selv om jeg ikke har den offisielle tittelen så har jeg en person jeg har litt indirekte ansvar for, det tror jeg hadde vært positivt altså.»*

*(«Siri Gode Ideer»)*

#### **4.5.2 «Kloke Valg AS**

##### **Handlinger initiert av virksomheten som virkemiddel i sosialiseringprosessen**

«Kloke Valg AS» har et lengre innfasingsløp med flere aktiviteter enn «Gode Ideer AS». Informantene forteller om opplæringsprogram, både i form av møter og e-læring, introduksjonsdager og andre samlinger for nyansatte, velkomstpakker, spørreundersøkelser, fadder og informasjonspakker. Teorien forteller at et for kort innfasingsløp kan ha negative konsekvenser og det er derfor interessant å se om dette har påvirket informantenes opplevelse.

##### **Inntrykk og opplevelse av innfasingsaktiviteter**

«Truls Kloke Valg» bekrefter at han fortsatt er under opplæring, men utdyper deretter med:

*«Ikke opplæring. Der er det mer, hvis du har spørsmål så spør du med en gang. Er det andre ting som kommer på banen, nye produkter og sånn så*

*får man innføring i dette. Men det er ikke noe mer spesifikk opplæring , det er ikke det.»*

*(«Truls Kloke Valg»)*

Dette betyr at han er den del av den vanlige driften, hvor nyansatte mottar opplæring ved behov på lik linje med andre ansatte. Han forteller at han er fornøyd med oppfølgingen fra sin leder og opplever den som lik den oppfølgingen andre ansatte mottar. Forskjellene ligger i målene som settes for han som er ny og de som har jobbet der et par år. «Kristin Kloke Valg» anser seg selv som ny fortsatt og får også invitasjoner til samlinger for nyansatte. Opplæringen er ikke spesielt for henne, men som en del av opplæringen hennes team mottar.

«Kristin Kloke Valg» forteller at hun er fornøyd med oppfølgingen fra sin leder, som er den samme som de andre på teamet får. Hun får drøftet ting som opptar henne og hun ser ikke behov for annen oppfølging. «Kine Kloke Valg» mottar ikke særskilt oppfølging for henne som ny utover det som er standardisert, men at har vært en tre-måneders samtale hvor hun fikk dele inntrykket hun har etter den første perioden.

«Kine Kloke Valg» forteller om et spørreskjema som blir sendt ut etter en måned. Hun omtaler dette som positivt, men at man kanskje skulle ventet litt lenger med dette og knyttet dette opp mot kompetanse og muligheter for videreutvikling. Ingen av de andre informantene tok opp spørreskjemaet som tema, intervjuer spurte heller ikke konkret om dette i noen av spørsmålene. Tidspunktet er også aktuelt tema hos «Kari Gode Ideer», som var med på en utenlandstur to måneder før hennes offisielle oppstart. Dette opplevdes som en skummel, men positiv opplevelse. Hun ville hatt mer utbytte av dette dersom tidspunktet for turen var nærmere oppstarten, siden hun i løpet av de to månedene frem til oppstart hadde glemt navn og ansikter.

### **Å bli en del av laget – innfasing som virkemiddel for sosialisering**

«Kloke Valg AS» gir nyansatte gaver ved ankomst, noe som blir nevnt av flere informanter. «Kristin Kloke Valg» forteller at PC, notatblokk, reflekser var

klargjort på plassen hennes. Det var rent og at alt var klart. «Kine Kloke Valg» forteller at ting var klargjort og at dette var en kontrast til det hun hadde opplevd tidligere. «Truls Kloke Valg» fikk en opplevelse av å være ønsket når han forteller om drikkeflaske og at PC var klargjort. Historiene forteller at nyansatte trekker frem gave som positivt, spesielt dersom man ikke er vant til dette fra tidligere. «Kine Kloke Valg» mottok ikke samme gave som de andre. Hun forteller hun visste at det fantes en velkomst-pakke, men i stedet for denne fikk hun en orkide. Hun forteller dette med et smil om munnen. Dette vil kunne oppleves som negativt av andre dersom man ikke får det samme gaver som andre nyansatte.

Informantene forteller om sosiale samlinger, fotballcup, Friday bar, sommerfester, bli-kjent kvelder m.m. «Truls Kloke Valg» forteller han ble med på en fotballcup hvor man kunne dro ut og heiet på de som spilte. Dette gjorde at han umiddelbart følte han ble en del av laget. Han forteller også om introduksjonsdagene hvor utbyttet var å danne relasjoner med andre i samme situasjon og en oversikt over kontaktpersoner. Dette skaper samhold i selskapet og gjorde han trygg i egen rolle. «Kristin Kloke Valg» forteller om sosiale samlinger skjer med hyppig frekvens og det er aksept for å ikke være med på alle slike samlinger. Hun har vært med på introduksjonsdager, bli-kjent kvelder, sommerfest og avdelingssamling og forteller om det relasjonelle utbyttet av slike samlinger:

*«Så det er veldig gøy å møte likesinnede mennesker da. Fra alle steder da. Og så møter du vanligvis mennesker som kjenner noen andre av de du kjenner og litt sånne ting da, så det åpner jo dører for mye mer bekjentskap, samtidig som det åpner døren for å lære veldig mye mer og bli veldig mye mer motivert da. Og få en bredere forståelse for <selskap> som firma da.»*

*(«Kristin Kloke Valg»)*

Det å møte likesinnede er noe «Kari Gode Ideer» også tar opp som en viktig del av introduksjonsdagene. Hun forteller om en hyggelig middag og at arrangementer for nyansatte gjør at man danner en «community» av de som er nye og introduksjonsdagene bidro til å danne relasjoner. Det å snakke med mennesker som er i lignende situasjon og som opplever og tenker det samme gjør at man senker skuldrene. Man får noen å hilse på og prate med når man møtes i gangene.

«Truls Kloke Valg» forteller at introduksjonsdager er viktig for å bli kjent med kolleger.

Fadder-rollen, som «Kloke Valg AS» har som en av sine innfasingsaktiviteter, er et virkemiddel for dannelse av relasjoner mellom nyansatte og kolleger. Relasjoner blir omtalt senere og der vil også hvilke personer og roller som den nyansatte knytte relasjoner til bli beskrevet.

### **Å ha en jobb-mamma – fadder-rollen som en del av innfasingen**

«Kristin Kloke Valg» beskriver det å være ny på jobb som det å være ny på skolen.

*«...at du finner en person som du holder i armen og ikke gå fra meg. Det blir sånn at du klamrer deg til dem, samtidig som det er en veldig trygghet, fordi at det i hvert fall hvis de virkelig tar initiativ og drar deg med ut, ikke bare sitter på en plass, men de virkelig viser at de tar initiativ til å snakke med andre og introdusere deg til andre og hva skal <navn informant> gjøre på jobben sin og hva skal han gjøre og hvordan kan han bidra og sånne ting da. Så det var veldig kult, det var det, det var en trygghet.»*

*(«Kristin Kloke Valg»)*

«Karl Kloke Valg» trekker frem å motta en fadder, som hun møtte allerede før oppstart, som positivt. Hun omtaler faddereren som «fantastisk», og forteller at faddereren gjorde det lille ekstra, tok henne med på ting og hjalp henne med spørsmål. Han forteller at det er fint å ha en person å lene seg på og bruker begrepet «jobb-mamma» om faddereren. Selv om faddereren bidro til «Karl Kloke Valg sin trivsel, opplevde han allikevel å være ensom når faddereren ikke var til stede på kontoret. Dette viser viktigheten av å ha flere personer som støtter opp om den nyansatte. Viktigheten av fadder støttes også av «Truls Kloke Valg». Han forteller at hans fadder ikke ga ham svarene, men at han selv måtte gjøre en vurdering og finne svar på spørsmål på egenhånd, ved hjelp av veiledning fra fadder.

*«Så det gir jo mulighet til å tenke selv, ikke bare gjøre som de har gjort, men også ja, men jeg tror jeg kan gjøre det på denne måten. Er det en*

*grunn til at det ikke fungerer? Så det å ha sånne personer, det er, tror jeg er gull verdt.»*

*(«Truls Kloke Valg»)*

Fadderen lar ham være proaktiv i å selv finne svarene, men lar samtidig den nyansatte bruke sine evner og på den måten sette sin farge på organisasjonen. Fadder-rollen støtter nyansatts proaktive initiativ.

«Kine Kloke Valg» får fortsatt veiledning fra sin fadder, som i hennes øyne er den dyktigste på teamet, tre måneder etter oppstarten. Fadderen er den man naturlig går til å spør, grunnet hennes faglige dyktighet.

En fallgrube innfasing er det å inkludere for mye på kort tid og å gjøre det overveldende for den nyansatte. Det er intensivt å starte som ny:

*«...at det ble litt voldsomt, det ble litt mye til tider og det var veldig omfattende. Hvor det heller burde vært spisset mer fokusert inn på den oppgaven den personen skal sitte med da, i stedet for at man lærer veldig mye, litt om alt da, så burde man kanskje første måneden, første to månedene, at man spesifikt sitter med sin oppgave da, det tror jeg kanskje kunne hjulpet med litt da.»*

*(«Kristin Kloke Valg»)*

Når det blir for mye informasjon så er det vanskelig å absorbere alt. «Truls Kloke Valg» forteller om det samme for en introduksjonsdag som ble arrangert for nyansatte. Det var for mye teori, til forskjell fra en annen introduksjonsdag der det ble lagt til mer deltakelse fra nyansatte, ikke kun foredrag. I tillegg var det lagt opp til mange pauser. «Kine Kloke Valg» forteller om intens introduksjonsdag med foredrag fra klokken 9 til klokken 17 med få pauser og at hun opplevde dette som voldsomt. «Karl Kloke Valg» forteller om intromøter med avdelingsledere, som gir et godt overblikk, men at hun ville vite mer hvordan ting gjøres i praksis:

*«Det jeg kanskje kunne ønsket meg er jo heller å høre om de som faktisk jobber med det. En avdelingsleder som leder 50 stk og skal forklare tre ulike avdelinger innad i sin avdeling kan bli veldig sånn overordnet. Så hvis jeg skulle komme med noe, nå hører jeg veldig negativ ut, jeg hører*

*det selv <ler>, det var bra, det var informativt, men jeg kunne tenke meg å høre mer i praksis hvordan man gjør det.»*  
(«Karl Kloke Valg»)

Hun forteller at hun har god erfaring med å snakke direkte med mennesker som sitter i stillinger som hun skulle samarbeide med. Grunnen er at det da dannes relasjoner og en to-veis kommunikasjon. I delen om proaktivitet har

«Karl Kloke Valg» forteller om en utålmodighet etter å komme i gang da hun jobbet med kursene som er en del av innfasingen. Hun ville komme et skritt videre i læringen. Hun opplevde at innfatingsaktivitetene faktisk bremsset hennes sosialiseringssprosess, at hun hadde lært raskere ved å sitte og jobbe med sine oppgaver sammen med de hun skulle samarbeide med.

Informantene i «Kloke Valg AS» forteller om opplevelser knyttet til tiden før første offisielle arbeidsdag. «Kine Kloke Valg» var med på aktiviteter allerede før første arbeidsdag. Dette satt henne i stand å vite mer om hva som ventet i ny jobb og reduserte hennes nervøsitet. Hun kunne også gjøre forberedelser og startet planlegging av hvordan hun best skulle komme i gang og hva hun skulle fokusere på allerede i ukene før oppstart. «Karl Kloke Valg» mottok en detaljert plan over de første tre månedene.

*«Wow, dette er, dette er bra. Dette har jeg ikke opplevd før»*  
(«Karl Kloke Valg»)

For «Karl Kloke Valg» opplevdes dette positivt og hun ble da mindre nervøs før oppstart. «Truls Kloke Valg» var med på en felles-dag før den offisielle oppstarten. Dette gjorde at han trygget på valget med ny jobb, og han følte seg hjemme allerede fra starten.

*«Ja, det gjorde jeg. Tenkte det egentlig fra første gangen jeg møtte folk, fikk være med på en sånn middag de hadde i sommer, så da ble jeg kjent med dem og syntes teamet virket ekstremt bra og fikk høre litt om arbeidsoppgavene, ikke veldig mye i og med at det er veldig komplekst.»*  
(«Truls Kloke Valg»)

«Kristin Kloke Valg» sin umiddelbare respons på spørsmål om første dag var intervjuet. Dette viser at hun betrakter intervjuprosessen som en del av prosessen. Ting som skjer før første arbeidsdag har påvirkning, det kan senke stressnivået til den nyansatte, samt starte læringen allerede før første offisielle dag på jobb. Perioden før første arbeidsdag drøftes ikke videre grunnet avgrensning i studien, men kan ha påvirkning både på trivsel og læring.

#### **4.6 Arbeid, roller og relasjoner**

I denne delen vil jeg ta for meg forskningsspørsmålet:

*Hvilke relasjoner knytter den nyansatte på ny arbeidsplass og hvordan påvirker dette opplevelsen til den nyansatte?*

##### **4.6.1 «Gode Ideer AS»**

Som nyansatt danner man relasjoner og skal samarbeide med nye kolleger. En stor del av livet tilbringes på jobb og fremmer viktigheten av jobb-relasjoner. «Siri Gode Ideer» forteller om Maslows behovspyramide, en teori om menneskets grunnleggende behov som forklarer adferd og motivasjon. For henne er felleskap, tilhørighet og vennskap viktig for hennes trivsel og motivasjon.

##### **«Det er liksom vi to» – dannelse av relasjoner**

«Det er liksom vi to» viser til betydningen hennes sidemann har hatt for «Siri Gode Ideer». Relasjoner med kolleger er viktig for informantene som bruker begrep og setninger som storebror, venninne, kompis-forhold, venn, krangler som søsken og lillesøster om sine nye kolleger. Dette viser at det har oppstått relasjoner mellom den nyansatte og kollegene. Flere beskriver vennskapelige følelser og at de har fått venner blant sine nye kolleger:

*«...men da vi begynte å prate kom vi veldig godt overens og skravla gikk i ett og det å føle å ha fått seg ei lita venninne på jobb det føltet godt.»  
(«Håkon Gode Ideer»)*



Flere informanter trekker frem viktigheten av å være omgitt av kolleger man trives med. «Maja Gode Ideer» forteller også at de rundt henne tok et overordnet ansvar for henne og at dette har utviklet seg til vennskap:

*«Ja, det har blitt mer sånn type kompis-forhold etter hvert fordi man har hatt lunsj og pauser og mulighet til å prate om mye ekstra, i tillegg er de jo kolleger.»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

«Kari Gode Ideer» forteller om eget initiativ til å knytte relasjoner til kollegene rundt gjennom sosiale medier:

*«..det var vel bare å snakke med de rundt deg og adde de på Snapchat for eksempel eller søke dem opp på, adde hverandre på Facebook eller Instagram. Så det var jo, du fikk jo på en måte, man sitter jo sammen hver dag så hvorfor ikke prøve å gjøre noe ut av det liksom?»*

*(«Kari Gode Ideer»)*

Relasjonene på jobb overføres ikke nødvendigvis til deres private liv. «Siri Gode Ideer» forteller at man er venner på jobb og i sosiale medier, men tilbringer ikke tid sammen på fritiden. Dette dannes jobbvennskap som har betydning for informantenes trivsel og læring, noe som også «Håkon Gode Ideer» forteller om.

*«...Det er ikke nødvendigvis det at man gjør så mye på sosialen, men det å komme på jobb og være sammen med folk man har gode relasjoner til er viktig, for det gjør så mye med arbeidsdagen.»*

*(«Håkon Gode Ideer»)*

### **Noen som løfter deg opp – betydningen av relasjoner**

Det å besvare telefoner og håndtere vanskelige samtaler er en del av kundeserviceyrket. «Håkon Gode Ideer» forteller at det mest verdifulle han har lært i tiden hos «Gode Ideer AS» er at det ikke gjør noe at noen kjefter på deg så lenge man har kolleger som «løfte deg opp» igjen.

*«...Kunden er en ting, om kundene kjefter meg ned i støvlene så har jeg alltid folk som løfter deg opp og det synes jeg er veldig greit.»*

(«Håkon Gode Ideer»)

Dette viser viktigheten kolleger har for arbeidshverdagen. Oppgavene kan være utfordrende, men har man kolleger som hjelper til og som gir støtte så vil arbeidshverdagen oppleves positiv. Relasjoner har dermed påvirkning på trivselen. «Maja Gode Ideer» forteller at det er relasjonene og vennskapelige følelser som gjør at får lyst til å hjelpe kollegene og vennskapelige følelser styrker team-følelsen.

I tillegg til det sosiale så er det også viktig for den nyansatte å ha tilgang til hjelp av kollegene.

*«...når jeg på en måte ikke visste hva jeg skulle gjøre så hadde jeg kolleger der og støttet meg i det.»*

(«Håkon Gode Ideer»)

Hjelp fra erfarne kolleger tilfører læring til den nyansatte, noe som oppleves som betryggende. Det er enkelt som ny føle seg til bry hos sine kolleger siden det er mye man trenger hjelp til. I «Gode Ideer AS» så er ikke dette tilfelle, de nye føler at de har noen å spørre og at dette blir godt mottatt. «Maja Gode Ideer» forteller at responsen var «superhyggelig» og at det oppleves at alle er på lag. «Håkon Gode Ideer» forteller om at dersom man står fast kan man hente en kollega som sitter parat til å hjelpe. «Kari Gode Ideer» forteller også om viktigheten av å ha kolleger rundt seg som kan hjelpe deg når man står fast, da kunne man bare se bort på sidemannen og gi bort sitt tastatur så fikk man hjelp. Det samme forteller «Maja Gode Ideer» om, at man enkelt kunne sende en melding til noen og så fikk man umiddelbart hjelp. Det å få hjelp fra kolleger bidrar til læring og «Siri Gode Ideer» sier hun «ikke hadde lært en shit» om hun ikke hadde hatt noen å spørre. «Kari Gode Ideer» fortelle det samme når jeg spør henne om hvordan det å ha kolleger i nærheten og ikke sitte alene.

*«Som sagt så har jeg bare sittet rundt folk, men det hadde sikkert blitt mer usikkerhet kanskje hvis det er noe sånn, du hører jo folk rundt deg har samme problemer eller ca. samme problemer eller problemer du ikke har opplevd enda som du kommer til å oppleve, så det er jo greit når du sitter*

*rundt folk som har det samme så veit du på en måte de går gjennom det samme liksom, det er jo positivt da.»*

*(«Kari Gode Ideer»)*

Det både «Siri Gode Ideer» og «Kari Gode Ideer» forteller om her er at de henter læring, enten direkte gjennom å spørre eller indirekte gjennom å lytte. «Kari Gode Ideer» bekrefter dette når jeg spør henne om hun lærte mye av kollegene man sitter i nærheten av. De har en forståelse for hvordan det er å være ny, men også oppgavene man sitter med:

*«...jeg føler de kjenner oss ganske godt som kundekonsulenter da, de vet på en måte hva vi trenger hjelp med da og de tok ganske fort hva som var vanskelig da vi startet da.»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

#### **.Å være i samme båt: om å være flere nyansatte**

Informantene forteller om betydningen av det å starte samtidig som andre nyansatte. Man finner trygghet i hverandre og nyttiggjør seg på den måten av relasjonene rundt. Følgende uttalelser hvor informanten reflekterer over det å starte som en gruppe nyansatte fremfor det å være eneste nye:

*«...så det var jo stressende, men vi følte på en måte at vi aldri var alene heller.»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

Det «Maja Gode Ideer» forteller om er at man finner tilhørighet og trygghet i det å være en gruppe som starter samtidig. De har ofte de samme spørsmålene og de samme opplevelsene. «Maja Gode Ideer» forteller at de var flere som startet samtidig og som man også ble sittende i nærheten av etter opplæringen. Hun forteller at dette har vært en god løsning og for deres gruppe har det vært en stor fordel. Hun forteller at hun på den måten aldri følte seg alene og at man på den måten kunne lære av hverandre.

*« ...hvis det er noe jeg lærer så kan jeg fortelle det til sidemannen, så kan man ja, men jeg gjør det sånn og så lærer man av hverandre og kan bygge hverandre opp og det tror jeg man lærer godt av...»*

*(«Maja Gode Ideer»)*

«Siri Gode Ideer» startet også som en av fem nye i hennes gruppe. Hun mener det er bedre å starte flere nye i en gruppe for da er man flere i samme båt. Man føler seg tryggere, man kan finne trygghet i at man ikke er alene om å ikke vite alt («så ler vi sammen») og hun sier det hadde vært mer utfordrende å starte alene:

*«Nei, det tror jeg hadde vært bratt oppoverbakke altså.»*  
(«Siri Gode Ideer»)

«Håkon Gode Ideer» trekker også frem det å starte flere samtidig som positivt. Han opplevde dette som mindre press på han som person, men at de heller var i fokus som en gruppe og dette gjorde ham tryggere.

*«...jeg tror jeg får litt sånn blackout i starten for man er så nervøs, men så er det ganske betryggende å vite at det er så mange andre der som nye...»*  
(«Håkon Gode Ideer»)

«Kari Gode Ideer» startet som eneste nye, resten hennes gruppe startet to uker tidligere. Hun sier det gikk « greit », men at det er fordel å starte som gruppe for å kunne reflektere og finne svar sammen og på den måten løse problemene, når man sitter alene må man i større grad finne ut ting på egenhånd.

#### **4.6.2 «Kloke Valg AS»**

Roller, relasjoner og jobbvennskap ble løftet frem som viktig for sosialiseringprosessen av informantene i «Gode Ideer AS». Hos «Kloke Valg AS» legges det i større grad opp til aktiviteter initiert av virksomheten. Vil dette påvirke viktigheten av roller og relasjoner for informantene?

#### **Slike personer er gull verdt - Dannelse av relasjoner**

Flere personer og roller blir trukket frem som viktige av informantene i «Kloke Valg AS», både de formelle rollene sjef, teamleder, opplæringsansvarlig, men også øvrige kolleger. «Kristin Kloke Valg» forteller om «kompiser» som spiser lunsj sammen. HR blir også trukket frem av både av «Kari Gode Ideer» og «Kristin Kloke Valg» som viktige bidragsytere inn i den første perioden. Fadderrollen og andre nyansatte er også roller og relasjoner som blir trukket frem.

## **Betydning av relasjoner**

«Kine Kloke Valg» forteller at teamlederen har gjort inntrykk. Hun har vært «enestående» på den måten at hun har vært imøtekommende og delt av sin kompetanse. Menneskene er av grunnene til at hun startet hos «Kloke Valg AS», de kommer på jobb for å utrette noe, at det ikke er et hvilehjem og at hun er stolt av å være en del av en slik virksomhet.

Proaktiv innstilling til læring har vært omtalt tidligere og «Kine Kloke Valg» forteller at hun har vært proaktiv i sin læring gjennom å strekke ut en hånd til sine kolleger. Hun forteller at det er viktig at noen kan bidra med svar og dele sin kunnskap og på den måten tilrettelegge for proaktivitet og hennes råd til neste nyansatt er å benytte seg av kunnskapen fra kolleger. «Truls Kloke Valg» viser til viktigheten av personen satt ved siden av ham og lærte ham opp. Sidemannen var tålmodig med alle spørsmålene han hadde, og han gir vedkommende og andre kolleger deler av æren for hans læring:

*«Det er nok hun som har drevet opplæring med meg. Vi ble tett oppå hverandre og sitter ved siden av hverandre fortsatt. Så, hun svarer jo på alle spørsmålene, tju tusen om dagen <ler>.»*

*(«Truls Kloke Valg»)*

«Kristin Kloke Valg» beskriver opplæringsansvarlig som «veldig hyggelig, veldig åpen, veldig flink og veldig dyktig» og at hun gjorde inntrykk på henne. «Kristin Kloke Valg» hadde to faddere, hvor en hadde ansvaret for læringen og den andre hadde ansvaret for det sosiale.

## **Kolleger som gjør arbeidsdagen bedre**

«Kine Kloke Valg» oppsummerer på denne måten når jeg spør henne om hva som har vært de beste med å starte der:

*«Ehh, gode kolleger. Godt samhold. Og masse kompetanse.»*

*(«Kine Kloke Valg»)*

«Truls Kloke Valg» forteller at han trivdes «ekstremt godt» fra første dag begrunner dette med menneskene. Han var med på en middag før den offisielle

oppstarten og ble på den måten kjent med sine nye kolleger og fikk et godt inntrykk av sitt nye team allerede da. Han forteller at kollegene er det beste med å ha startet i jobben, at det har blitt dannet vennskap og at kollegene gjør arbeidsdagen bedre. Han forteller «at de har det veldig artig sammen» og responderer med følgende når jeg spør hva som har vært det beste med å starte i ny jobb:

*«Lunsjen <ler godt>. Nei, det er jo kollegene. Uten tvil. Det, vi har det veldig artig sammen.»*

*(«Truls Kloke Valg»)*

«Kristin Kloke Valg» forteller om jobb-vennskap og at de har blitt gode venner og har det gøy sammen i jobb-sammenheng, men at de ikke nødvendigvis er sammen på fritiden. Forklaringene viser at kollegene bidrar til at nyansatte føler seg hjemme på ny arbeidsplass og er viktige for trivselen.

Fadder-rollen trekkes også frem som viktig av «Truls Kloke Valg» som sier at slike personer er «gull verdt».

### **Når uteblitte relasjoner påvirker nyansattopplevelsen**

Dannelse av relasjoner er av viktig for nyansattes trygghet og tilhørighet. «Karl Kloke Valg» sin nyansatt-historie viser denne viktigheten. Han ble plassert alene de to første månedene, uten å kunne bli del av «hverdagspraten» og gikk ifølge ham selv derfor glipp av viktige deler av sosialiseringprosessen. Han fikk en fadder som han omtalte som «fantastisk», men de dagene faddereren ikke var til stede følte han en ensomhet som gjorde at han ble usikker på valget om å bytte jobb.

*«Det å være ny og føle at du sitter alene, du har ikke tid med de menneskene rundt seg, som kommer og setter seg på den øya de hver dag, da har du på en måte ingen personer å spørre, å lene deg på eller lære av. Så for meg var det nok å føle å bli satt inni, få lov til å sitte blant mennesker. Høre på hva de snakker om. Se på hva de gjør. Få være med i møter å få se, hva driver de med. Det tror nok at jeg har følt meg tryggere og åpnet meg mer og tatt den plassen jeg ønsker og føler at jeg kommer og er meg selv hver dag da.»*

(«Karl Kloke Valg»)

Den negative opplevelsen til «Karl Kloke Valg» snudde den dagen han ble sittende ved siden av sine kolleger og forteller at han nå trives og har fått venner på jobb:

*«Nå føler jeg på en måte, nå er jeg der jeg skulle ønske jeg var første dag. Så absolutt, jeg har fått gode venner, mange gode relasjoner på teamet...»*  
(«Karl Kloke Valg»)

Flere informanter i «Gode Ideer AS» trekker frem viktigheten av å danne relasjoner med andre nyansatte som er i samme situasjon. «Karl Kloke Valg» trekker også frem dette når jeg spør om hans tips til hvordan virksomheten bør ta imot nyansatte.

*«Det var på en måte veldig bra å snakke med folk som føler seg i samme situasjon som deg, da blir man liksom <sukker lettet>. Greit, det er ikke bare jeg som føler at man ikke kjenner noen eller at man er helt ny og du får liksom delt erfaringer da og så blir man litt sånn i gangen, hei, halla, en liten gjeng med oss nye.»*  
(«Karl Kloke Valg»)

Ved å danne grupper av nyansatte forteller «Karl Kloke Valg» at man kan finne trygghet i hverandre og på den måten gjøre overgangen som ny enklere. «Kristin Kloke Valg» trekker frem dannelse av relasjoner som en positiv effekt av introduksjonsdager, hvor man møter likesinnede og motiverte nyansatte. «Truls Kloke Valg» forteller om det samme, at de var positivt å danne relasjoner med mennesker som var i samme situasjon som han selv.

## 5.0 DRØFTING

Denne studien har søkt svar på en overordnet problemstilling om hvordan bedrifters innfasingsaktiviteter påvirker nyansattes sosialiseringsspross.

Informantene kommer fra to forskjellige virksomheter, hvor den ene har et kortere innfasingsløp med færre aktiviteter, mens den andre virksomheten har et lengre og mer omfangsrikt innfasingsløp.

Ved å se på hvert enkelt forskningsspørsmål vil jeg søke likheter og ulikheter i den subjektive opplevelsen hos informantene og på den måten søke svar om hvordan innfasing påvirker prosessen for sosialisering og læring.

### 5.1 Hvordan oppleves det å være nyansatt?

Det å være nyansatt beskrives som forvirrende, ubehagelig og preget av usikkerhet (Haaland, 2019, s. 338). Dette var også tilfelle hos informantene fra «Kloke Valg» og «Gode Ideer AS». Informantene var spent på hvem man skulle møte, hvordan man kom til å mestre ny rolle og om man kom til å bli sittende alene m.m. Dette samsvarer med teorien om opplevelser og følelser relatert til det å være nyansatt. En informant i «Kloke Valg AS» forteller at han var spent, men ikke usikker. Han mottok informasjon og gjennomførte samtaler med «Kloke Valg AS» og fikk på den måten innsikt om hva som skulle skje den første perioden, noe som reduserte hans usikkerhet. Informasjonen inneholdt informasjon om det som var positivt, men også om forventninger og utfordringer knyttet til rollen. På den måten unngår man overraskelser som ikke er kjent på forhånd (Haaland, 2019, s.338) som kan påvirke opplevelsen negativt. En informant hos «Gode Ideer AS» forteller at dersom han hadde hatt tilgang på informasjon om hvem han skulle møte første dagen ville hans usikkerhet blitt redusert. Dette vil bli nærmere drøftet i avsnittet for innfasing.

Kultur og det «å skape gode hverdager sammen» er viktig for informantene i både «Kloke Valg AS» og «Gode Ideer AS». For informantene betyr dette å kunne være seg selv, å bruke sin kunnskap inn i ny rolle og mulighet til å danne



relasjoner. De føler de får være med og påvirke og at organisasjonen tilrettelegger for trivsel og læring. Samspillet hvor den nyansatte påvirker organisasjonen gjennom personalisering på noen områder og tilpasser seg på andre gjennom sosialisering kan gi effekter, som høyere grad av rolleklarhet, sosial aksept og mestringstro som leder til høyere jobbtilfredshet, engasjement og lavere turnover. (Wanberg, 2012, s. 4). Informantene forteller om at de er tilfredse, engasjerte og med lav turnoverintensjon, noe som viser at samspillet mellom personalisering og sosialisering fungerer.

Teorien forteller at i tillegg til «usikkerhet» og «lav mestringfølelse» beskriver nyansatte den første tiden i ny jobb med ord som «glede», «spennende» og «læring» (Haaland, 2019, s. 337). Informantene hos både «Kloke Valg AS» og «Gode Ideer forteller om glede over nye utfordringer, glede over å bli kjent med sine kolleger og om det å bli godt tatt imot.

Informantene fremstår generelt som fornøyde hos begge virksomheter, uavhengig av om de har vært en del av et kortere innfasingsløp med få aktiviteter eller et lengre innfasingsløp med flere aktiviteter. Lengden og omfang ser derfor ikke ut til å påvirke opplevelsen eller læringen i særlig grad. Nyansatte har flere læringsutfordringer, blant annet relatert til rollemessige læringsutfordringer, organisasjonsmessige/kulturelle læringsutfordringer, sosiale læringsutfordringer og personlige læringsutfordringer (Haaland, 2019, s.340). Informantene hos begge virksomheter ligger relativt likt på skalaen for selvstendighet i ny rolle og dermed hvor langt man har kommet i læringen for å mestre ny rolle. Informantene forteller at læring gjennom arbeid med kolleger og arbeide på egenhånd med nye oppgaver er den beste måten å lære på. De får den formelle informasjonen fra organisasjonen med mål, historie og strategier (Haaland, 2019, s.344) gjennom innfasing fra virksomheten kombinert med læring fra kolleger. De sosiale læringsutfordringene løses gjennom relasjoner og interaksjon med kolleger, mens de personlige læringsutfordringene blir enklere med hjelp av jobbvennskap og rom for selvrealisering på jobb. Hos begge virksomheter trekkes kolleger frem som viktige bidragsytere for både læring og trivsel. Informantene ble en del av et felleskap med andre nye, på den måten bygget de raskt relasjoner til andre som

satt med tilsvarende opplevelser og fant en trygghet og tilhørighet i de andre i fellesskapet.

Målet med innfasing er å redusere stress og usikkerhet hos den ansatte som ofte følger med det å starte i en ny jobb (Klein & Polin, 2012, s. 268). Hos begge virksomheter trekkes relasjoner med kolleger frem som årsak til at usikkerheten ble redusert og behovet for sosialisering og læring ble i stor grad ivaretatt gjennom dannelse av relasjoner.

## **5.2 Proaktivitet fra nyansatte**

*Uncertainty management* forteller om hvordan den nyansatte selv henter informasjon for å redusere usikkerhet. Dette gjøres enten gjennom på egenhånd finne ut av ting (kultur, tradisjoner, uskrevne regler m.m.) eller ved å spørre kolleger eller andre relevante roller (Kramer, 2010, s. 78). Hos både «Gode Ideer AS» og «Kloke Valg AS» fremstår informantene som proaktive i sosialiseringsprosessen. Informantene forteller at de ikke kan forvente å få alt tilrettelagt fra virksomheten og at det i stor grad er opp til dem selv. Hos «Gode Ideer AS» ble de informert om det er forventet at de starter å utføre sine arbeidsoppgaver på egenhånd i løpet av kort tid. Hos «Kloke Valg AS» er det klare forventninger at de selv skal ta regi på det å forme egen rolle. Når virksomheten er tydelig med deres forventning vil også nyansatte være bedre forberedt på hva som forventes av dem og man unngår overraskelser som ikke kjent på forhånd (Haaland, 2019, s. 338). Informantene forteller at de fikk beskjed om forventninger til rollen allerede i intervjuet.

Nyansatte har kan hente læring fra ledere, andre nyansatte og kunder gjennom å stille spørsmål, lytte og observere (Kramer, 2010, s.78). Informantene benytter kollegene som kilde for læring. Kolleger blir fremhevet som viktig for å muliggjøre proaktivitet, både hos «Gode Ideer AS» og «Kloke Valg AS». Uten hjelp fra kolleger ville det vært vanskelig å kunne ha en proaktiv tilnærming til sosialiseringsprosessen. I tillegg henter informantene informasjon virksomheten har tilgjengeliggjort. Ved å finne svarene selv opplever informantene i begge virksomheter mestring og en selvstendighet i rollen, som igjen bidrar til reduksjon i usikkerhet. Informantenes proaktivitet blir trukket frem som en årsak til at man

har kommet så langt opp på skalaen for selvstendighet i ny rolle. Det er ingen store forskjeller å spore i grad av proaktivitet hos informanter i de to virksomhetene. Graden av proaktivitet og ønsket etter å selv ta initiativ var større enn det jeg først hadde trodd hos begge virksomheter.

### **5.3 Innfasing som virkemiddel i sosialiseringprosessen**

Tiltakene fremmer integrering og læring og er et virkemiddel for fremme organisasjonssosialisering (Haaland, 2019, s. 366). Innfasingsaktiviteter som fremmer selvstendighet trekkes frem av informanter hos begge virksomheter, eksempler på dette at de nyansattes vises hvor man kan finne svar i interne dokumenter og en oversikt over hvem man kan spørre om ulike problemstillinger, som vil bidra positivt inn det å løse læringsutfordringer knyttet til det sosiale.

Lengden på innfasingen hos «Gode Ideer AS» er kort og med få aktiviteter. Teorien forteller at når innfasingen er kortvarig er også effekten begrenset (Haaland, 2019, s.378). Informantene fremstår allikevel som fornøyde med både lengde og innhold på opplæringen. Informant i «Gode Ideer AS» beskriver opplæringen i første tre-fem dagene i regi av virksomhet som et «fundament» for videre læring og at det deretter er opp til en selv, med hjelp fra kolleger å videreutvikle kunnskapen om ny rolle. Informanter hos begge virksomheter opplever at de fortsatt er under opplæring, selv om innfasingen hos «Gode Ideer AS» er avsluttet. Informantene får oppfølging og opplæring på lik linje med andre ansatte i virksomheten. Informantene i «Gode Ideer AS» fremmer ikke behov om spesiell oppfølging av dem som nyansatte, men det er ønskelig med initiativ fra virksomheten for hvordan videreutvikle deres kompetanse. Det samme behovet ble fremmet hos «Kloke Valg AS», som forteller at man mottar mye kunnskap den første perioden. Etter en tid ser man tydeligere hvor man har behov mer kompetanse.

En informant hos «Gode Ideer AS» forteller at det var for mye teori, og at hun hadde foretrukket å komme i gang med arbeidsoppgavene raskere fremfor å teori adskilt fra den vanlige driften. Dette ville redusert hennes usikkerhet, da hun ble nervøs av å vente på å komme i gang. Hos «Kloke Valg AS» varer innfasingen

lenger og med flere aktiviteter. En informant forteller at han synes opplæringen varte for lenge og at han begynte å bli utålmodig etter å komme i gang. Han ville heller starte med oppgavene og lære av de man sitter sammen med i hverdagen. Når målet med innfasing er å redusere stress og usikkerhet hos den ansatte som ofte følger med det å starte i en ny jobb (Klein & Polin, 2012, s. 268) viser dette at innfasing kan virke mot sin hensikt og innfasingsprosessen kan mislykkes i å styrke sosialiseringen dersom det ikke gjøres på riktig måte (Wanberg, 2012, s. 4). I dette tilfellet ønsket informanter hos begge virksomheter kortere opplæring i regi av virksomheten og at læringen og sosialiseringen i større grad skulle være i regi av deres egen proaktivitet og læring fra kolleger.

Virksomheten kan igangsette tiltak for at den nyansatte finner seg til rette (Klein & Polin, 2012, s.268) og på den måten reduserer usikkerhet og stress. En informant i «Kloke Valg AS» forteller at hun var spent, men ikke nervøs. Årsaken var at «Kloke Valg AS» hadde satt henne i stand til å vite hva som skulle skje slik at hun var forberedt. Hos «Kloke Valg AS» sender de ut en plan over de første tre månedene allerede før den nyansatte starter, dette er en del av deres innfasingsaktiviteter. Informant hos «Gode Ideer AS» skulle gjerne hatt informasjon i forkant om hvem de skulle møte, dette ville vært med på å redusere usikkerhet omkring første dag i ny jobb. Informasjonen burde inneholde praktiske detaljer, som hvem man skal møte, hva man skal første dagen og hvordan lunsjen foregår.

Fadderordning er en av innfasingsaktivitetene hos «Kloke Valg AS» og trekkes frem av informantene som positivt. Det å ha noen man kan henvende seg til for spørsmål, å spise lunsj med og som gir hjelp med å bli kjent med andre roller og personer i virksomheten trekkes frem som verdifullt hos «Kloke Valg AS». En viktig observasjon er at en fadder ikke nødvendigvis er nok. En informant hos «Kloke Valg AS» hadde en fadder som han beskrev som «meget dyktig». De dagene hvor fadder ikke var til stede følte han seg overlatt til seg selv. Han var plassert vekk fra øvrige personer på teamet, og dette påvirket både hans trivsel og læring. Hos «Gode Ideer AS» er fadderrolle ikke formalisert som en del av deres innfasing. Allikevel blir behovet til nyansatte for å ha noen å henvende seg til

ivaretatt av «veteraner» som sitter i nærheten av nyansatte. Da er man ikke avhengig av en fadder for å få den hjelpen man trenger.

«Kloke Valg AS» har velkomstgave som en innfasingsaktivitet, eksempelvis drikkeflaske og andre *give-aways*. Informantene setter pris på oppmerksomheten, men det fremstår ikke som utslagsgivende for hvordan velkomsten oppfattes. Hos «Gode Ideer AS» er ikke gaver en del av innfasingen, men informantene fikk i intervjuet spørsmål om de har mottatt gaver. Informantene forteller at de ikke har mottatt en gave, at de ikke hadde forventet det og at det ikke er av betydning. Dersom informantene enten hadde hatt forventning om dette eller erfaring med dette fra tidligere arbeidsplasser ville det kunnet påvirke opplevelsen negativt, noe det ikke gjorde i dette tilfellet.

«Kloke Valg AS» avholder samlinger for nyansatte (*introduction-days*). Dette trekkes frem som positivt, da man møter andre i samme situasjon, som opplever det samme, har de samme utfordringene og kan danne relasjoner. Tryggheten og tilhørigheten i andre nyansatte finner man også hos «Gode Ideer AS». Flere nyansatte gjennomfører opplæringen sammen og på den måten blir man raskt kjent med andre som er i samme situasjon. Det dannes relasjoner som utvikles til jobb-vennskap, de bidrar med læring og støtte til hverandre og de får på den måten en tilhørighet til organisasjonen.

Det ulik praksis for innfasing hos de to virksomhetene på flere områder. Allikevel fremstår ulikhetene som mindre enn det man først kunne anta. Innfasingen hos begge virksomheter bidrar til å danne relasjoner, både med andre nyansatte og øvrige kolleger. Relasjonene ivaretar dermed behovet for sosialisering og læring og bidrar til at det nyansatte blir en integrert del av virksomheten.

Den kanskje mest overraskende læringen, er hvordan innfasing kan forhindre eller trenere sosialiseringprosessen gjennom å holde nyansatte borte fra den ordinære hverdagen og gjøre at den nyansatte blir både usikker og utålmodig.

#### 5.4 Arbeid, roller og relasjoner

Å lære aktørene å kjenne og bygge relasjoner og tillitt er en av læringsutfordringene nyansatte møter (Haaland, 2019, s.346). Informantene i «Gode Ideer AS» og «Kloke Valg AS» forteller om dannelse av relasjoner og omtaler sine kolleger som «storebror», «jobb-mamma» og «venninne». Det har blitt dannet jobbvennskap og kolleger har bidratt til å redusere usikkerhet, til at man føler seg velkommen og ved å dele med sin kunnskap og på den måten tilrettelegge for læring for informantene.

Informantene i «Gode Ideer AS» forteller at hverdagen kan oppleves utfordrende, men så lenge man har kolleger ved sin side «som løfter en opp så går det fint». I «Kloke Valg AS» fortelles det om det samme og kolleger fremheves som det beste med å ha startet der og at disse gjør hverdagen bedre.

Ansatte bruker de første seks månedene av ansattforholdet til å bestemme seg for om man ønsker å bli i virksomheten (Dai and De Meuse, 2007, s.2). En informants historie hos «Kloke Valg AS» viser konsekvensen av når dannelse av relasjoner uteblir. Han ble sittende alene de første to månedene og forteller at det påvirket hans trivsel og læring i så stor grad at han begynte å sette spørsmålstejn om det var riktig å starte der. Han manglet de hverdagslige samtalen som gjør at man trives, han manglet noen som kunne bidra med hjelp og læring. Han var fornøyd med fadderens, men følte på en ensomhet de dagene ikke fadder var på kontoret. Den hverdagslige praten trekkes frem av informanter i «Gode Ideer AS» som viktig for trivsel, men også læring gjennom at man har noen å spørre og lytte til for læring.

Van Maanen og Schein som viser til forskjellige sosialiseringstrategier hvor organisasjonen velger om en nyansatt blir en del av en gruppe med lik opplæring eller opplæringen blir gitt individuelt, samt om en nyansatt blir separert fra kolleger under treningen eller om en nyansatt blir en del av organisasjonen og på den måten lærer seg sine oppgaver (Kramer, 201, s.70). Flere informanter i «Gode Ideer AS» trekker frem det å starte flere sammen som nye som betydningsfullt. Det å dele opplevelser som nyansatt gjør at man danner relasjoner. En informant i «Gode Ideer AS» forteller at dersom han skulle startet alene ville det vært «bratt oppoverbakke».

Relasjoner er viktig for arbeid, læring og sosialisering i begge virksomheter. Innfasingsaktiviteter som tilrettelegger for sosialisering og læring av og med kolleger trekkes frem som verdifullt. Kolleger er en årsak til at informanter i «Gode Ideer AS» får sosialisering og læring uavhengig av et langt og omfangsrikt innfasingsprogram. Det å komme raskt i gang er en måte for informantene å redusere usikkerhet. Arbeid med de daglige arbeidsoppgavene sammen med sine kolleger gir læring, man blir selvstendig og dette reduserer usikkerheten. Hos «Gode Ideer AS» forteller informanter at opplæringen adskilt fra ordinær drift pågikk lengre enn ønskelig. Informantene ble utålmodige og forteller at det er ved å utføre oppgaver relatert til ny rolle at man lærer, ikke ved å sitte adskilt fra sine nye kolleger og den daglige driften. Utålmodigheten og usikkerheten med opplæring adskilt fra øvrig drift er et stort paradoks da opplæring er en del av innfasingen, med mål om å redusere stress og usikkerhet hos den ansatte (Klein & Polin, 2012, s. 268). Informant i «Kloke Valg AS» forteller at opplæringen i regi av selskapet i stor grad var basert på møter med avdelingsledere og toppledere. Det gir en god oversikt, men han ønsker heller opplæring i regi av ansatte man skal samarbeide med i det daglige. Ved å involvere andre kolleger enn ledere får man innsikt hvordan problemstillinger i hverdagen løses og man danner relasjoner med de man skal jobbe sammen med.

## 6.0 AVSLUTNING

Denne studien har søkt svar på hvordan bedrifters innfasingsaktiviteter påvirker nyansattes sosialiseringssprosess og hvordan forskjeller i innhold og lengde på innfasing påvirker opplevelsen hos nyansatte. Innfasing er et virkemiddel i organisasjonssosialiseringen med mål om å integrere og lære opp nyansatte og etablere dem i teamet og i organisasjonen (Haaland, 2019, s.355). «Gode Ideer AS» ønsket å videreutvikle sin innfasing da dette ikke var satt i system på intervjuetidspunkt, mens «Kloke Valg AS» hadde jobbet lenge med utvikling av sine innfasingsrutiner. Studien viser at de to virksomhetene er mer like enn det man trodde innledningsvis. Informantene i begge virksomheter fremstår fornøyde, de har lært seg sin nye rolle, dannet relasjoner og blitt en integrert del av virksomheten, uavhengig om de har vært en del av en lengre og mer omfangsrik innfasing.

### 6.1 Relasjoner og jobbvennskap

Det som var grunnlaget for mitt interesseområde, er også et av hovedfunnene i min forskning. Betydningen av relasjoner i arbeidet fremheves av informanter i begge virksomheter. Samhold og jobbvennskap er viktig for trivsel, læring og for at den nyansatte skal føle seg som en integrert del av virksomheten.

Innfasing kan tilrettelegge for dannelse av relasjoner. Hos «Gode Ideer AS» startet flere nyansatte samtidig og fikk dermed dele opplæring og opplevelser med andre i samme situasjon. Denne måten å arrangere formalisert trening på bidro til at nyansatte følte trygghet og tilhørighet i gruppen. Hos «Kloke Valg AS» var det også fokus på å la nyansatte danne relasjoner gjennom å arrangere egne sammenkomster for nyansatte. Sammenkomstene bidro både til læring og dannelse av relasjoner.

Relasjoner gjennom de man sitter fysisk plassert i nærheten av gir rom for jobbvennskap og trivsel, men også læring. Hos «Kloke Valg AS» er dette formalisert i form av en fadder-rolle, og fadderens blir omtalt av informantene som kunnskapsrik og inkluderende. Selv om dette ikke er formalisert på samme måte hos «Gode Ideer AS» fikk informantene den støtten og hjelpen de trengte av de



som satt i nærheten, enten fra «veteraner» eller andre nyansatte som kunne dele sin kunnskap.

Informanten i «Kloke Valg AS» som ble plassert vekk fra øvrige på teamet viser viktigheten relasjoner har på arbeidet. Dette resulterte i at den nyansatte ikke trivdes og turnover var sannsynlig dersom det ikke hadde blitt endringer. Det å ha noen å spørre muliggjør proaktiv adferd hos nyansatte og relasjoner har derfor også påvirkning på proaktivitet.

Relasjoner er en årsak til at virksomhetene fremstår som mer like enn jeg innledningsvis antok. Innfasing er et virkemiddel for å fremme integrering, sosialisering og læring. Hos begge virksomheter trekker informantene frem viktigheten relasjonene med kollegene har for deres læring og trivsel. Kollegene, enten fadder eller andre kolleger bidrar i arbeidet med å lære opp nyansatte gjennom å inkludere dem i arbeidet og ved å dele sin erfaring. På den måten får nyansatte oppfølging og trening uavhengig av innfasingens innhold og lengde. Innfasingsaktivitetene som trekkes frem er de som fremmer dannelse av relasjoner i arbeidshverdagen og som muliggjør proaktiv adferd. Det å bli kjent med andre nyansatte gir et fellesskap som gjør reduserer usikkerhet, fremmer trivsel og nyansatte lærer av hverandre gjennom å dele informasjon og læring.

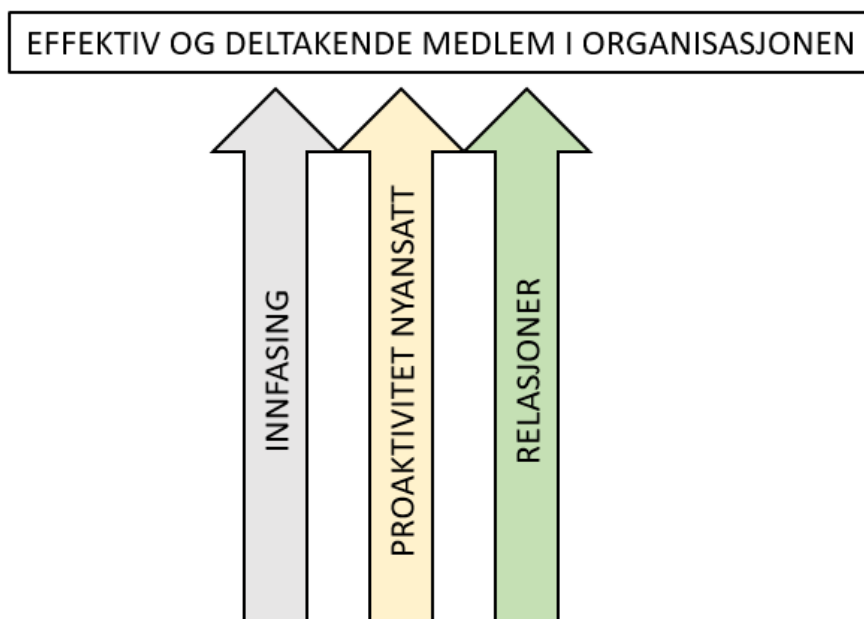
## **6.2 Proaktive nyansatte**

Denne studien viser at nyansatte selv tar føringen i det å innhente læring.

Informantene forteller de ikke kan regne med å få all læring i regi av virksomheten og at mye er opp til dem selv. Informasjon og opplæring i regi av virksomheten er et «fundament», deretter må man selv ta en aktiv rolle i læringen. Virksomheten kan tilrettelegge for proaktivitet. Informantene viser til det å stille spørsmål som proaktiv adferd. For at den nyansatte skal få svar på spørsmålene må de ha tilgang på informasjon og relasjoner med kolleger er derfor viktig for at den nyansatte skal kunne bli selvstendig i egen rolle gjennom proaktiv adferd. Ansatte kan også benytte informasjon tilgjengeliggjort av virksomheten som kilde til læring. Eksempler er e-læring som benyttes i «Kloke Valg AS» eller det interne, digitale oppslagsverket som benyttes av «Gode Ideer AS», men også notater fra opplæringen hos begge virksomheter. Ansatte vil da finne svar, føle mestring og oppleve selvstendighet i egen rolle.

### 6.3 Samspillet mellom nyansatt, relasjoner i arbeid og innfasingsaktiviteter

For at den nyansatte skal bli et effektivt og deltagende medlem i organisasjonen må noen må ta initiativ til læring og sosialisering. Min forskning viser viktigheten av samspillet mellom hva virksomheten gjør, hva den ansatte selv gjør gjennom sin proaktive adferd og relasjonene på arbeidsplassen.



Den ene delen omhandler formelle innfasings-initiativene satt i system av HR og ledelse. Innfasingsaktivitetene som fremheves av informantene er i stor grad de som fremmer relasjoner og det kollegiale samholdet. Eksempler på dette er arrangementer med mål om å skape relasjoner, tilhørighet og trygghet blant nyansatte, eksempelvis egne arrangement for nyansatte.

Den andre delen omhandler den proaktive adferden hos informantene hvor nyansatte selv tar en aktiv rolle i sosialiseringprosessen. Innfasingsprogrammet kan tilrettelegge for proaktiv adferd gjennom å tilgjengeliggjøre relevant informasjon og sikre at den nyansatte danner relasjoner med kolleger som kan bistå med læring og veiledning. Innfasingen kan også forstyrre sosialiseringprosessen ved å holde nyansatte adskilt fra ordinær drift. Dette forhindrer viktig læring, skaper utålmodighet og kan øke usikkerheten hos nyansatte.

På mange måter er dannelse av relasjoner å anse som en del virksomhetens bidrag i sosialisingsprosessen og kunne vært inkludert sammen med innfasing som en pil med benevnelsen «Virksomhet». Med denne figuren vil jeg vise at relasjonene på arbeidsplassen er en viktig del av sosialisingsprosessen. Relasjonene fremmer læring og trivsel og er viktig i prosessen med å gjøre den nyansatte til et effektivt og deltagende medlem i organisasjonen og kan skje uavhengig av innfasing. Ved å kun inkludere aktiviteter i regi av HR og ledelse, som ofte er de som arrangerer innfasingsaktiviteter, mister man et viktig virkemiddel.

Det er et samspill mellom tiltak i regi av virksomheten, relasjoner på arbeidsplassen og nyansattes proaktivitet. I mange tilfeller må det tilrettelegges for at den ansatte knytter relasjoner og at den nyansatte kan være proaktiv, dette kan gjøres gjennom innfasingsaktiviteter. Vektingen mellom disse vil derfor variere. Enkelte nyansatte vil trenge mer hjelp og bistand av virksomheten enn andre. Da vil virksomhetens innfasingsaktiviteter være mer fremtredende.

Virksomheter bør ikke overvelde den ansatte ved å inkludere for mye info på kort tid (Lee, 2006). Hos «Kloke Valg AS» er samtaler med administrerende direktør og andre ledere en del av innfasingen. En informant i «Kloke Valg AS» gir råd til virksomheten om å heller involvere kollegene i opplæringen og på den måten motta læring av de man skal samhandle med i hverdagen fremfor informasjon ledelsen. Ledelsen kan fortelle om de store linjene, men dette kan oppleves som en voldsomt stor informasjonsmengde for en nyansatt. Nyansatte er opptatt av å raskest lære seg de oppgavene hen skal sitte med i det daglige og foretrekker å motta informasjon fra de som arbeider med oppgavene og har førstehånds kunnskap om hva hverdagen går ut på.

Informasjonen fra informantene viste et viktig paradoks. Innfasing skal fremme sosialisingsprosessen, men kan virke mot sin hensikt når nyansatte holdes adskilt fra ordinær drift og deres nye oppgaver for lenge. Informanter hos «Gode Ideer AS» forteller at innfasingen varte for lenge og at de ikke kom så raskt i gang som de ønsket. I «Kloke Valg AS» forteller informantene om at e-læring og introduksjonssamtaler med ledere fungerte bra, men at de heller ønsket å komme i gang med oppgavene og motta læring fra de man skal samarbeide med i

hverdagen. Informantene ønsker å få et inntrykk og lære seg sine nye oppgaver og er et viktig funn i studien. Opplæringen i regi av virksomheten er kun «grunnmuren», og det er ved å samarbeide med kolleger at man lærer og blir en del av virksomheten.

#### **6.4 Refleksjoner rundt videre forskning**

Informanter i denne studien har hatt tilgang på kolleger og vært en del av et team i sin sosialiseringssprosess og dette har påvirket studien. Mange nyansatte starter i ny jobb uten mulighet til å danne samme relasjoner. Mitt innspill til videre forskning er hvordan integrasjonsprosessen påvirkes uten å dannelse av de samme relasjonene. I tillegg vil det være interessant å se statistisk på hvordan innfasing påvirker opplevelser og læring for nyansatte. Dette kan gjøres ved å sende ut en undersøkelse hvor nyansatte krysser av for hvilke innfasingstiltak de har vært en del av, sett opp mot hvordan de rangerer seg selv i hvor langt de har kommet i det å bli selvstendig i egen rolle og medarbeidertilfredshet. Nyansatte kan vekte viktigheten av innfasing opp mot andre elementer, som for eksempel læring gjennom relasjoner og egne initiativ. Ved å inkludere informasjon om bransje vil man også få et bredere spekter og se forskjeller på en annen måte enn i min studie.

#### **6.5 Råd til virksomheter**

Jeg vil nå dele mine råd til hvordan virksomheter bør ta imot nyansatte. Rådene er basert på min egen læring og hva jeg selv vil vektlegge i mitt videre arbeid med å videreutvikle innfasing i egen organisasjon.

Det å investere i et innfasingprogram vil ikke automatisk resultere i en god innfasing. Virksomheten bør trene og forberede organisasjonen på å ta imot nyansatte og tilrettelegge for dannelse av relasjoner. Eksempler på dette er å grupper av nyansatte og sikre at den nyansatte får en plass i nærheten av kolleger som kan besvare spørsmål, gi råd og som den nyansatte kan danne jobbvennskap med.

Innfasing har en viktig rolle så lenge man legger fokuset på aktiviteter som fremmer sosialisering og læring og reduserer stress og usikkerhet. Eksempler på

dette er å lage en plan over første dager som den nyansatte mottar før oppstart og en oversikt over roller man kan henvende seg til om ulike problemstillinger.

Innfasingen bør fokusere på aktiviteter som fører til at den ansatte danner relasjoner, eksempelvis samlinger med andre nyansatte. Fadder-ordning kan fremme dannelsen av relasjoner. Risikoen med dette er at dersom fadder er borte fra arbeid kan den nyansatte kjenne de mangler noen å spørre og å gjøre sosiale ting med, som det å spise lunsj. Dette kan påvirke trivsel og læring. Dersom man har en organisasjon som er trent på det å ta imot nyansatte vil det være flere som tar ansvar. Det å lære opp og ta imot en nyansatt kan være en motivasjonsfaktor for ansatte gjennom et utvidet ansvarsområde.

Innfasingen bør tilrettelegge og muliggjøre at den nyansatte kan være proaktiv og selv finne svarene. Dette kan gjøres gjennom å tilgjengeliggjøre informasjon for ansatte. Det å bli kjent med denne innhold og hvor man finner informasjonen er en del av innfasingen.

- Legg fokuset på innfasingsaktiviteter som fremmer relasjoner og samspill mellom forskjellige roller, samt tilrettelegger for proaktiv adferd hos den nyansatte.
- Tren og involver organisasjonen på det å ta imot nyansatte. Informer om hvordan det oppleves å være ny, og hva hver enkelt kan bidra med for at nyansatte skal trives og føle mestring.
- La nyansatte raskt få et bilde av jobben gjennom å involvere dem i daglige oppgaver og gjøremål.
- Dann fellesskap for nyansatte hvor de kan dele læring og drøfte opplevelser relatert til det å være ny.
- Del planen for de første dagene i forkant av oppstart, dette bidrar til at nyansatte reduserer sin usikkerhet.

## LITTERATURLISTE

- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23-28.
- Cable, Daniel M., Francesca Gino, and Brad Staats. "Breaking Them In or Revealing Their Best? Reframing Socialization Around Newcomer Self-expression." *Administrative Science Quarterly* 58, no. 1 (March 2013): 1–36.
- Chao, G.T., O’Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. & Garner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-43.
- Cooper-Thomas, H.D., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information, acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 423-437.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications Limited.
- Fan, J., Ronald Buckley, M., & Litchfield, R. C. (2012). Orientation programs that may facilitate newcomer adjustment: A literature review and future research agenda. *Research in personnel and human resources management*, 31, 87-137.
- Flick, U. (2015). *Introducing Research Methodology*. London: Sage Publications Limited.
- Ganzel, R. (1998). Putting out the welcome mat. *Training*, March, 54-62
- Haaland, F.H. (2019). *Å knytte bånd. Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Haaland, F.H. & Dale, F. (2014). *På randen av ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Harpelund, C. & Højberg, M.T. (2016). *Innfasing. Flyvende fra start*. København: Jyllands-Postens Forlag.
- Holton III, E. F. (1996). New Employee Development: A Review and Reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 233-252.
- Karasek, R. & Theorell, T. *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Oxford: Basic Books.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in personnel and human resources management*, 27(8), 279-336.
- Klein, H.J. & Polin, B. (2012) Are organizations onboard with best practices onboarding? In C. Wanberg (Ed.). *The Oxford handbook of socialization* (s. 262, 267-287). New York. NY: Oxford University Press.
- Klein, H.J., Polin, B. & Sutton, K.L. (2010). Effectively Onboarding New Employees. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Montreal, Quebec.
- Kramer, M.W. (2014). *Organizational Socialization. Joining and leaving organizations*. Cambridge: 2010 Polity Press.
- Lee, D. (2006). Successful onboarding: How to get your new employees started off right. Retrieved January 09, 2007 from [http://www.humannatureatwork.com/successful\\_innfasing.htm](http://www.humannatureatwork.com/successful_innfasing.htm).

- Louis, M.R., Posner, B.Z. & Powell, G.N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- Merriam, S.B. & Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey Bass
- Nelson, D.L., & Quick, J.C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 543-554).
- Pomeroy, A. (2006). Better executive onboarding processes needed. *HR Magazine*, 51(8), 16.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of vocational behavior*, 51(Journal Article), 234-279.
- Saks, Alan. M & Gruman, Jamie. A. Getting Newcomers on Board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. *The Oxford handbook of Organizational Socialization*, 27-28.
- Taleo, A. S. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.
- Wanous, J.P. (1992) *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization* (2<sup>nd</sup> ed.) Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J.P., & Reichers, A.E. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*, 10. 435-451.
- Wanberg, C., (2012) *The Oxford handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.

#### **Nettkilder:**

- Bauer, T.N. & Erdogan, B. (2011) Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. (51-64)  
[https://www.researchgate.net/publication/285000696\\_Organizational\\_socialization\\_The\\_effective\\_innfasing\\_of\\_new\\_employees](https://www.researchgate.net/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_innfasing_of_new_employees)
- Dai, G. & De Meuse, K.P. (2007) A review of onboarding literature. Hentet 12.4.20 fra <https://docplayer.net/1007680-A-review-of-onboarding-literature.html>
- Executive Development Institute (2017). Hentet 10.11.19 fra <https://www.ediorg.org/our-story/>
- NHO (u.å.) Hentet 29.5.19 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Språkrådet (u.å.) Svardatabasen. Hentet 11.12.18 fra <http://www.sprakradet.no/svardatabase/sporsmal-og-svar/innfasing/>
- Tekna (u.å.) Hentet 13.05.19 fra <https://www.tekna.no/lonn-og-arbeidsvilkar/rettigheter/provetid/>
- Wikipedia (u.å.), Hentet 19.11.18 fra [https://no.wikipedia.org/wiki/Texas\\_Instruments](https://no.wikipedia.org/wiki/Texas_Instruments)
- Wikipedia (29.5.19). Hentet 11.11.19 fra [https://no.wikipedia.org/wiki/Sm%C3%A5\\_og\\_mellomstore\\_bedrifter](https://no.wikipedia.org/wiki/Sm%C3%A5_og_mellomstore_bedrifter)
- Wikipedia (10.11.19). Hentet 13.2.19 fra [https://no.wikipedia.org/wiki/Maslows\\_behovspyramide](https://no.wikipedia.org/wiki/Maslows_behovspyramide)

## **Informasjon om deltakelse i forskningsprosjekt**

I uke 48 skal du delta i et møte hvor temaet er onboarding/innfasing. Dette skrivet er ment som en forberedelse til møtet.

### **Bakgrunn og formål**

Bakgrunnen for møtet er min masteravhandling i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Temaet for studien er hvordan nyansatte opplever den første perioden i ny jobb og hvilke handlinger og hendelser som enten bidrar positivt eller negativt inn i den første og viktige fasen i ansettelsesforholdet.

Innfasingsaktiviteter er et område det er forsket lite på og som jeg ønsker å øke kunnskapen om, og det er dette jeg trenger din hjelp til.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Virksomheten du jobber for har sagt ja til å bidra i forskningen. Utvalgsriterier er ansatte som har vært i ny jobb imellom 3-8 måneder, og forespørselen om å delta er kommunisert via deres HR-avdeling. Du er valgt ut av avdelingsleder til å delta i forskningen.

### **Hva innebærer deltakelse i studien for deg?**

Neste uke møtes vi i deres lokaler i <adresse>. I forkant av møtet har avdelingsleder sendt over kort informasjon om tidligere arbeidserfaring. Formålet med dette er å få en forståelse om du har erfaring fra tilsvarende stilling. Det er ingen krav til forberedelse fra deg. Det er satt av 60 minutter til møtet vårt. Møtet starter med en kort innledning, hvor vi går gjennom informasjonsskriv om deltakelse i studien. Informasjonsskrivet signeres av deg som informant i møtet. Jeg legger ved informasjonsskrivet her slik at du kan gjøre deg kjent med innholdet i forkant av intervjuet. Det vil bli foretatt lydopptak av møtet vårt, slik at jeg har korrekt informasjonsgrunnlag når jeg starter arbeidet med transkribering (gjøre om fra tale til skrift) og analysere informasjonen som jeg henter inn i samtalen vår. Spørsmålene vil være åpne, og jeg legger opp til å lytte til deg og dine historier, dine erfaringer, betraktninger og opplevelser i den første perioden i ny jobb.



**Hva skjer med informasjonen du deler?**

Du kan være trygg på at informasjonen du gir fra deg vil bli håndtert på en sikker måte. Personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og all data som benyttes i forskningen vil bli anonymisert. Ingen dokumenter eller notater vil inneholde personopplysninger; det er kun på lydopptaket dette eventuelt fremkommer.

Lydopptak vil gjennomføres med to forskjellige enheter; diktafon og taleopptak på iPhone. Lydfiler vil overføres og oppbevares i OneDrive

Jeg ser frem til samtalen vår, og skulle du ha noen spørsmål både innen vi møtes og i etterkant av møtet vårt er det bare å ta kontakt med meg.

Med vennlig hilsen

Mona Schau

Tlf 41386115

[mona.schau@vpkpeterson.no](mailto:mona.schau@vpkpeterson.no)

## **INFORMASJONSSKRIV**

Deltakelse i intervjuet er frivilling. Det har følgende formål:

Styrke forskningen innen onboarding/innfasing ved å se på hvordan nyansatte opplever den første perioden i ny jobb og hvilke handlinger og hendelser som enten bidrar positivt eller negativt inn i den første og viktige fasen i ansettelsesforholdet.

Ansvarlig for å gjennomføre intervjuet og analysere data.

Intervjuer:

Mona Schau

Høgskolen i Østfold

Tlf [41386115](tel:41386115)/[mona.schau@vpkpeterson.no](mailto:mona.schau@vpkpeterson.no)

Overordnet ansvar for prosjektet:

Frode Haaland

Høgskolen i Østfold

Tlf 69608270/ [frode.haaland@hiof.no](mailto:frode.haaland@hiof.no)

De ansvarlige personene vil sikre at data vil bli behandlet konfidensielt og kun bli benyttet til formålet som er avtalt.

### **Opptak**

- 1) Opptaket av intervjuet vil bli lagret i en passord-beskyttet lagringsenhet av intervjuer eller overordnet ansvarlig og vil bli slettet etter forskningen er sluttført (etter planen innen utgangen av Q2 2020) eller senest innen to år.
- 2) Kun intervjuer eller medlemmer av prosjektet vil ha adgang til opptaket for å kunne analysere data.

### **Analyser og arkivering**

- 1) Som en del av analysen vil opptaket bli transkribert. Navn og lokasjoner nevnt av informant vil bli anonymisert i skriptet, så langt det er nødvendig.
- 2) I publisering er det garantert at det vil være umulig å identifisere informanten.

- Informanten godkjenner at intervjuet vil bli tatt opp og analysert.
- Etter opptaket er ferdig kan informanten be om at hele eller deler av intervjuet skal bli slettet.
- For å ivareta datasikkerhet vil informasjonen bli oppbevart digitalt i OneDrive.
- Intervjuer eller overordnet ansvarlig i prosjektet har opphavsrett på intervjuet.
- Informanten kan tilbakekalle hans/hennes samtykke helt eller delvis innen 14 dager

På oppdrag av Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

- Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med intervjuer eller overordnet ansvarlig for studien
- Personvernombud ved Høgskolen i Østfold: Martin Gautestad Jakobsen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

.....

Sted og dato

.....

Intervjuer

.....

Informant

## VEDLEGG B – INTERVJUGUIDE

Fortell om da du kom på jobb første dag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opplevelser?</li> <li>- Følelser når man gikk inn døren?</li> <li>- Initiativ fra virksomheten?</li> <li>- Hilserunde?</li> <li>- Blomster, gave?</li> <li>- Systemer, PC, nøkkelkort?</li> <li>- Personer/roller?</li> <li>- Møte team?</li> <li>- Hilserunde</li> <li>- Lunsj?</li> <li>- Opplæring? Hvor? Hvordan?</li> <li>- Informasjon om ankomst?</li> <li>- Læring?</li> <li>- Opplevd kultur?</li> <li>- Din egen rolle den dagen?</li> <li>- <b>Hva fortalte du om da du kom hjem etter første dagen?</b></li> </ul>
Fortell om hva den første uken i ny jobb	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opplevelser?</li> <li>- Personer/roller?</li> <li>- Opplæringen? Isolert?</li> <li>- Initiativ til opplæringen?</li> <li>- Invitasjoner?</li> <li>- Mottakelse?</li> <li>- Egne initiativ?</li> <li>- Sosiale happenings?</li> <li>- Læring? Fra hvem?</li> <li>- Inkludering?</li> <li>- <b>Følte du deg hjemme i kulturen?</b></li> </ul>
Etter den første uken, hva har skjedd siden det?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortsatt opplæring? Fra hvem? Hvordan?</li> <li>- Personer/roller?</li> <li>- Egne initiativ?</li> <li>- Sosiale happenings?</li> <li>- Vennskap &amp; relasjoner</li> <li>- Læring?</li> </ul>
Nå har vi snakket om hva du har vært med på de første månedene.	<p>Skala fra 1-10, hvor langt har du kommet i det å bli selvstendig i din nye rolle?          Hvorfor ikke x (nedover)?          Hvorfor ikke x (oppover)?          Det mest verdifulle læringen?          Ansvarlig for opplæringen din?          Har din ankomst påvirket organisasjonen?          Blitt en del av kulturen?          Hvordan har du selv har bidratt i det å bli en del av virksomheten?          Får du benyttet evnene dine/tilpasse seg organisasjonen?          Trivsel? Var det riktig valg for deg å bytte jobb?          Følelse av usikkerhet borte?          Forpliktelse/lojalitet til arbeidsgiver?          Hva har vært det beste ved å starte her? Og det verste?          Noe du skulle ønske hadde vært annerledes?          Noe du har savnet?          Turn-over intensjoner?          Dine råd til neste nyansatt? Og virksomheten?</p>

## VEDLEGG C - MELDESKJEMA NSD

Meldeskjema 944027

Skriv ut

**Sist oppdatert**

11.10.2019

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

---

Lydopptak av personer

Type opplysninger

---

**Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?**

Nei

Prosjektinformasjon

---

**Prosjekttittel**

Masterstudie i organisasjons og ledelse: Hvordan påvirker virksomhetens innfasingsaktiviteter sosialiseringprosessen for nyansatte?

**Begrunn behovet for å behandle personopplysningene**

Lydopptak for å kunne på best mulig måte gjennomføre intervjuet og stille de riktige spørsmålene for deretter å transkribere og jobbe videre med dataene etter intervjuet er sluttført. CV vil kun inneholde informasjon om tidligere arbeidsforhold, ikke fødselsdato, adresser etc da dette ikke er relevant for forskningen.

**Ekstern finansiering**

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Mona Elisabet Schau, mona.schau@vpkpeterson.no, tlf: 41386115

Behandlingsansvar

---

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskolen i Østfold / Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Frode Haaland, frode.haaland@hiof.no, tlf: 69608270

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

Utvalg 1

---

**Beskriv utvalget**

Ansatte som har vært i ny jobb i 3 - 8 måneder

**Rekruttering eller trekking av utvalget**

Valgt ut av HR-ansvarlig i virksomheten jeg kontakter

**Alder**

18 - 50

**Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?**

Nei

**Personopplysninger for utvalg 1**

Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

**Vedlegg**

Intervjuguide.docx

**Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

**Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

**Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

**Informasjonsskriv**

Intervjuguide.docx

Tredjepersoner

---

**Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

Dokumentasjon

---

**Hvordan dokumenteres samtykkene?**

Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

**Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Informanten kan tilbakekalle hans/hennes samtykke helt eller delvis innen 14 dager ved å kontakte intervjuer skriftlig.

**Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?**

Informanten kan kontakte intervjuer skriftlig og be om å få oversendt dokumentasjonen, enten ferdig transkribert eller opptak. Dette vil da deles via en sikker fildelingstjeneste.

**Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

Tillatelser

---

**Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**

Behandling

---

**Hvor behandles opplysningene?**

Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

**Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?**

Prosjektansvarlig  
Student (studentprosjekt)  
Databehandler

**Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?**

Microsoft Onedrive.

**Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

Sikkerhet

---

**Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

Opplysningene anonymiseres

Opplysningene krypteres under forsendelse

Adgangsbegrensning

Varighet

---

**Prosjektperiode**

01.11.2019 - 01.07.2020

**Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?**

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

**Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

Lyd- eller bildeopptak slettes

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

Tilleggsopplysninger

---

b212ac9cc

## VEDLEGG D - FORUNDERSØKELSER

### **Innfasing i norske virksomheter: Forberedelse til masteroppgaven og forskningsdesign**

En del av jobben med å planlegge rammeverket for selve masteroppgaven er konkretisere variabler og utvalg for utvelgelse av undersøkelsesenheter. Etter å ha drøftet med min veileder og gjort meg mine egne tanker om dette bestemte jeg meg for å finne ut mer om hva som er rutiner og praksis for innfasing av nyansatte i norske virksomheter for å ha et best mulig grunnlag for videre forskning. Jeg startet derfor med å lage et skjema med spørsmål jeg ønsket å vite mer om, med bakgrunn i det jeg har lært i teorien omkring innfasing, hvor målet var å hente inn info om dette hos norske virksomheter.

Etter å ha listet opp spørsmålene jeg ønsket svar på gjorde jeg nødvendige avklaringer med personvernombud i Infotjenester. Dette for å sikre at jeg har lov til å gjøre uttrekk i kundebasen i eget CRM-system. Dette godkjente personvernombud. Det neste jeg sjekket med personvernombudet var at jeg kunne kontakte virksomhetene i uttrekket. Dette var også i orden, så lenge jeg informerte om at jeg jobber i Infotjenester.

I mitt uttrekk fokuserte jeg på norske virksomheter med mellom 100- 300 ansatte. Bakgrunnen for dette er at basert på tidligere erfaring så er det enklere å komme i dialog med HR-ansvarlige i mindre virksomheter fremfor de store konsernene. Allikevel måtte jeg ha virksomheter av en viss størrelse slik at det var muligheter for at de gjennomfører noen ansettelser i løpet av et år. Jeg valgte derfor å se på virksomheter som er definert som store, altså over 100 ansatte ([www.nho.no](http://www.nho.no)). Denne listen bearbeidet jeg videre med å ta ut visse bransjekoder/NACE-koder (<https://www.ssb.no/klass/klassifikasjoner/6>). For å få et utvalg med noen variabler som jeg hadde tanker om kunne utgjøre en forskjell i funnene valgte jeg ut to forskjellige grupperinger. Jeg valgte meg ut virksomheter med NACE-koder innenfor gruppering K (finans og forsikringsvirksomhet) siden jeg antok at dette i hovedsak ville være kontorvirksomheter. Den andre grupperingen jeg valgte ut var gruppering F (Bygge- og anleggsvirksomhet) siden jeg antok at de er mer produksjonsrettet og som oftest ikke i hovedsak kontorvirksomheter.



Videre bearbeiding av listen var å ta ut de som har et innfasingssystem fra Infotjenester. Dette gjorde jeg for å unngå at deres respons var farget av at de visste jeg jobber i Infotjenester, jeg ønsket å være en nøytral intervjuer. De jeg ønsket å intervjuer var HR-sjefer, siden de vanligvis er den som har best oversikt over innfasingen i egen virksomhet. Listen var bygget opp tilfeldig og på den måten var det tilfeldig hvem som fikk min e-post først og sist. Dersom jeg manglet info om HR-sjef på virksomheten jobbet jeg meg videre nedover listen, dette for å spare tid selv om jeg sikkert hadde klart å finne frem riktig navn med litt mer jobb.

Mailen som ble sendt ut så slik ut:

*Hei x,*

*Som du kanskje ser ut av e-posten så er jeg ansatt i Infotjenester, men jeg kontakter deg nå som masterstudent i organisasjon og ledelse.*

*Neste år skal jeg skrive masteroppgave om onboarding/innfasing av nyansatte.*

*Oppgaven skal fokusere på opplevelser hos den nyansatte, hvor målet er å berike forskningen for onboarding fra nyansattperspektivet.*

*Som en forberedelse til dette og for å kunne skrive en god og relevant oppgave ønsker jeg å hente inn læring om hvordan et utvalg norske virksomheter jobber med onboarding.*

*Jeg håper derfor du har tid og mulighet til å svare på noen spørsmål om hvordan dere jobber med onboarding/innfasing av nyansatte. Spørsmålene burde ikke ta mer enn 15 minutter, og informasjonen vil selvfølgelig behandles anonymt.*

*Jeg forsøker å kontakte deg på fredag for en prat. Gi meg gjerne beskjed om du ikke har mulighet eller ønsker å være med på dette.*

*Om det er tidspunkt som passer at jeg tar kontakt, gi meg gjerne innspill på dette også.*

*På forhånd takk for all hjelp, ønsker deg en riktig fin dag!*

*Vennlig hilsen / Best regards*

*Mona Elisabet Schau*

*Head of Customer Care*

*Infotjenester AS*

*M: +47 413 86 115 | T: +47 69 97 17 00*

*infotjenester.no | simployer.no*

Denne mailen ble sendt til åtte virksomheter innen kategorien Bank og Finans og ti virksomheter innen kategorien Bygge- og anleggsvirksomhet.

Responser var litt varierende. Noen e-postadresser var ikke lenger i bruk (flesteplant bank og finans, derav lavere antall virksomheter som mottok mailen i denne

grupperingen). En annen virksomhet svarte at de dessverre ikke hadde tid til å delta på dette nå, men ønsket lykke til. Flere var svært positive og utfallet ble at jeg fikk booket telefonmøter med fem virksomheter. Målet mitt er å snakke med fem virksomheter, hvor minst en var representert i hver kategori.

Telefonintervjuene er planlagt gjennomført i løpet av uke 14 og 15.

Resultatet ved en slik e-post er at det kommer til å være utvalg ved *convenience* da har valgt å gå videre med de som responderte på min e-post. Det kan være at de som svarer er de som har kontroll på sinn innfasing og er interessert i temaet. Det igjen betydning for min forskning da jeg jeg egentlig ikke vet om utvalget er *typically unique* og et representativt utvalg av gjennomsnittet, men om det er de som svarer somføler de har kontroll på dette området.

Selve intervjuguiden blir lagt som vedlegg i oppgaven, men spørsmålene jeg ønsket svar på var:

- Hvordan jobber dere med innfasing av nyansatte (onboarding)?
- Hva er målet med deres innfasing?
- Hva slags systemer og rutiner benytter dere?
- Er det noen forskjeller på rutinene med tanke på roller (eksempelvis ansatt/leder)?
- Hva slags aktiviteter har dere inkludert i innfasingen? Hvor mange?
- Hvor langt tidsrom strekker innfasingen seg?
- Hvilke erfaringer har dere med deres arbeid med innfasing?
- Hvor lenge har dere hatt disse rutinene i deres virksomhet?
- Hvordan jobber dere med å videreutvikle deres innfasing-rutiner?
- Hvordan tilrettelegger dere for proaktivitet fra deres nyansatte i innfasingen?
- Hvordan setter dere ledere i stand til å gjennomføre innfasing?
- Hvordan kontrollerer dere kvalitet på innfasingen?
- Andre viktige innspill

Jeg forsøker å liste opp de viktigste funnene i tabellen nedenfor, for å tydeligere se likheter og forskjeller.

Spørsmål	1: Produksjon	2: Produksjon	3: Produksjon	4: Produksjon	5: Bank/finans
----------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Mål med innfasing	Bygge lojalitet til virksomheten  Rask time to performance Bli sosialisert	Bli trygge og sertifisert for jobben. Komme raskt i gang. Bygge merkevare, sikre et godt førsteinntrykk hos den nyansatte.	Komme raskt i gang, gjøre folk trygge i rollen.	Fremstå profesjonelle. Opplevs som forberedte hos den nyansatte. Folk skal fungere raskest mulig. Viktig at folk fungerer. Viktig å sjekke at de fungerer innenfor prøvetiden. Ved å ha fokus på dette tjener man raskere penger.	Sikre at kandidat som kan komme inn og gjøre den jobben man er satt til for å fylle. Onboarding skal få den ansatte engasjert. Skape gode ambassadører.
Systemer og rutiner	Maler for møteteferat. Word og Excel	Ingen programmer	Skjema/sjekkliste som brukes på byggeplassene.	Ikke noe system per nå. Excel-ark.	Rekrutteringssystem, ikke autorisert på testverktøy, dette kjøpes. Sjekkliste på det som skal gjøres i forkant på de praktiske verktøy, bruker SharePoint, går til de respektive avdelinger som skal gjøre en jobb.
Forskjeller mellom roller	Lengre onboarding for komplekse roller. Tilpasses rolle. Noe er likt, andre ting tilpasses.	Hvilken rolle bestemmer hvilket fag og dermed hvilken opplæring som må på plass. Faglig rettet.	Forskjell på de som jobber ute og rullerer (fagarbeidere). Bedre oppfølging på Lærlinger, tømrere eller betong, litt malere. Fagbrev som er ansvarlig.	Versjoner i forhold til roller, noen roller er mer komplekse og man må ha stor innsikt. Mer fagkunnskap. Hovedkontor vs ute på plasser.	Det er forskjell, spesielt i rekrutteringen. Ved høyere ledende stilling, så leies rekrutteringsselskap inn i rekrutteringen. Tilpasses hver enkelt rolle.
Hvilke aktiviteter er inkludert	Legge info på Workplace når ansatt starter Hilsrunde Lunsj Avdelingsmøte Motta informasjon Små	To-dagers kurs. Dag 1 med HR, timereg, bli kjent med systemer, få utdelt utstyr, HMS. Likt for alle. Dag 2 er med fagansvarlige og er mer	1 oppstartdag for lærlinger hvor HR snakker om personal, HMS/KS sjef, øverste leder, faglige ansvarlige	100-dagersplan, sjekkliste, overordnet nivå, flere versjoner, leders ansvar å gjennomføre.. Inneholder blant annet det å ha ting klart, PC,	Hvor lenge det er mellom tilbud er gitt og aksept så skal kandidat følges opp med e-post, samtale, før første dagen. Når det nærmer seg oppstart, blir det en

	<p>kontaktpunkter med leder hele veien</p> <p>Praktisk (PC, passord)</p> <p>Leder utarbeide opplæringsplan 6 måneder</p> <p>statusamtale</p> <p>Møteplan med relevante personer.</p> <p>Motta fadder.</p> <p>Dagskurs for ansatte, felles for alle.</p> <p>Avsluttende samtale med ansatt, leder og HR etter 6 mnd hvor den ansatte kvitterer seg selv som onboardet.</p>	<p>rollespesifikk.</p> <p>En medarbeidersamtale i løpet av prøvetiden.</p>	<p>snakker, runde på bygget, får utdelt klær og utstyr. Blir sendt ut på byggeplasser, får en fadder.</p>	<p>tilgangskort, enkel sjekkliste..</p> <p>Emosjonelle biten, leder tar med på hilserunde, lunsj, dette ligger i ryggmargen og det finnes ingen formelle rutiner.</p> <p>Nytilsatt-dag, tas inn fysisk på hovedkontor, arrangeres annenhver måned.</p>	<p>e-post når man skal møte og hva som skal skje når man møter første dag.</p> <p>Møter i resepsjonen, tatt bilde av, rundtur, hilse på avdelingsleder.</p> <p>Intro-program hvor man i en uke møter de andre avdelingsledere og nøkkelpersoner.</p> <p>Reiseregning, lønn, hva man får av app'er, kredittkort.</p> <p>Første dagen får man blomst.</p> <p>Opplæring blir gjort av avdelingsleder eller en person man blir delegert til. Blir sendt fra Oslo til hovedkontor for å møte toppledere, finans, økonomi, møte de andre stabsavdelingene.</p> <p>Videre innføring i systemer og rutiner.</p> <p>Opp å gå hurtig, intens periode, mye ressurser for å drive opplæring.</p>
<p>Hvor lenge varer onboardingen</p>	<p>Fra signert kontrakt til 6 måneder (12 mnd for komplekse stillinger)</p>	<p>To dager, deretter mer faglig rettet. Ikke satt i system.</p>	<p>1 dag med aktiviteter satt i system.</p>	<p>100 dager + før kontrakt signeres</p> <p>Bør være lenger enn prøvetiden på seks måneder.</p>	<p>Starter når vedkommende har signert kontrakt (fra 2-3 uker før til 3 mnd før), deretter prosess, i hvert fall et par måneder.</p>
<p>Hvor lenge har dere hatt disse rutinene?</p>	<p>Flere år</p>	<p>1 ½ år</p>	<p>14-15 år</p>	<p>Minst 10 år</p>	<p>11 år</p>

Viktige funn	Leder har ansvaret, men er lite involvert i det daglige. Optimalt tidspunkt for oppstartskurs er etter en måned. Viktig å ha med leder i 6 månederspraten. Proaktivitet er et viktig element i onboarding, fremmer ønsket kultur.	Leder med personalansvar, blir ofte ikke sentral, ofte ute på prosjekter. Veldig individuelt opplegg, basert på hva den faglige lederen legger opp til.	Proaktivitet ikke satt i system. Ingen opplæring av ledere spesialisert på innfasing. Ansatte kvitterer ut at de er ferdig innfaset.	Mye av innfasingen bæres av kulturen. Viser ikke til at det er form for kompetanseheving på ledere for å sikre god innfasing. Ingen evaluering av ansatt.	Mye fokus på selve rekrutteringen. Eneste selskap som har hatt fokus på opplæring av ledere i innfasing. Ledere har erfaringsmessig ønsket at HR ordner rekruttering og innfasing.
--------------	---	---	--	---	--

### Viktig funn

- I forelesning med Frode Haaland lærte vi at det ofte er mangel på det å spille ledere gode i hvordan jobbe med innfasing. Dette gjenspeiles i intervjuer og også tilbakemeldinger fra medstudenter i forelesningen til Frode Haaland. Kun en av de fem virksomhetene jeg intervjuet rundt deres prosess for innfasing bekreftet at de spesifikt forberedte og trente sine ledere i dette.

- Det er store forskjeller hvordan virksomhetene legger opp innfasing for sine nyansatte. Noen vektlegger i stor grad det faglige, at opplæring og innfasing gjøres som en del av hverdagen. Andre har mer faste rammer med mer generell informasjon, som eksempelvis hvordan føre timer, møte med toppledelsen som ofte foregår i grupper noen faste dager i året. Ingen nevnte spesifikt at den nyansatte blir isolert fra resten virksomheten. Mange av funnene kan spores tilbake til Kramers seks forskjellige sosialiseringstrategier som er nevnt tidligere i oppgaven (Kramer, 201, s.70). Sosialisering i en gruppe vs sosialisering som individ - Formell vs uformell trening - Sekvensiell vs tilfeldig opplæring - Fast eller variabel tidsbruk - Motta en fadder/mentor eller ikke (serial vs disjunctive)- La den ansatte beholde sin karakteristikk eller ikke.

- To av virksomhetene hadde en evaluering av de første seks månedene, her kan både den nyansatte og virksomheten komme med sine innspill.

- Oppfølging av leder varierer. Den ene virksomheten forteller at de oftest tar oppfølging dersom noe ikke fungerer fra virksomhetens side. På den måten vet man egentlig ikke hva den nyansatte sitter med av erfaringer og inntrykk.
- For to av virksomhetene startet innfasingen allerede ved signert kontrakt og det skulle være en eller flere kontaktpunkter før oppstart.
- De intervjuede virksomhetene forteller at det skilles på roller, men jeg fikk ingen konkrete rammer på hva dette betydde. Basert på tilbakemeldinger virker det som det tilpasses de ulike rollene gjennom hvilket fagområde man skal jobbe med, noe som er naturlig.
- Ingen av de intervjuede virksomhetene kunne fortelle om noen aktiv tilnærming til proaktivitet fra nyansatte, men de fleste stilte seg positive til at dette var noe de ønsket og opplevde at kulturen i virksomheten la til rette for. Jeg har ikke valgt å ta med dette i skjemaet med oppsummering fra samtalene, men kommentarer kan finnes de fem intervju-skjemaene.

## SPØRRESKJEMA

### ONBOARDING/INNFASING AV NYANSATTE I VIRKSOMHETER

**Info om at skjemaet vil lagres på et sikkert område er informert (Onedrive):**

**Ja**

Virksomhetens navn:	Virksomhet 1
Kontaktperson:	
Rolle:	HR-direktør
Bransje:	Bank/finans
Antall ansatte:	
Dato:	24.4.19
Intervjuer:	Mona Schau

Hvordan jobber dere med innføring av nyansatte (onboarding)?	Rekrutteringskonsept, hjelpe den enkelte leder til å bli god. Samarbeid mellom leder og HR. Onboarding skal foregå på profesjonell måte. Behandle folk, både de til intervju og de som ikke blir kalt inn til intervju. Sosiale medier og finn.no blir benyttet, med mindre det er spesialist-
--	--

	<p>stillinger, da blir det DN.no eller lignende. Brukte det også i markedsføring-stunt, være tilstede i medier.</p> <p>Gjør stort sett alt selv. Kandidat-vurdering. Sile ut basert på behovsanalyse/stillingsbeskrivelse. Samarbeid med leder. Sitter igjen med 3-5 kandidater. Når vi har valgt ut 3-5 og starter intervjurunden, sender samtidig ut avslag. Resten får en tilbakemelding via et program som sender ut en standard e-post. Noen ringer opp for å si hvorfor, da må man ha en positiv begrunnelse.</p> <p>2-3 runder intervjuer, kun leder i første runde som velger, HR kobles på videre. HR vurderer personlighet, hvordan personen passer inn kulturmessig, ikke bare relatert til stilling. Rekruttering er kostbart, feil rekruttering er veldig kostbart. Setter seg ned og vurderer kandidater.</p> <p>Sammensetning i avdeling, se på kompetansen som en helhet. Når tilbudet er gitt blir det dialog mellom leder og kandidat. Hvor lenge det er mellom tilbud er gitt og aksept så skal kandidat følges opp med e-post, samtale, før første dagen. Når det nærmer seg oppstart, blir det en e-post når man skal møte og hva som skal skje når man møter første dag. Møter i resepsjonen, tatt bilde av, rundtur, hilse på avdelingsleder. Intro-program hvor man i en uke møter de andre avdelingsledere og nøkkelpersoner. Reiseregning, lønn, hva man får av app'er, kredittkort. Første dagen får man blomst. Opplæring blir gjort av avdelingsleder eller en person man blir delegert til. Blir sendt fra Oslo til hovedkontor for å møte toppledere, finans, økonomi, møte de andre stabsavdelingene. Videre innføring i systemer og rutiner. Opp å gå hurtig, intens periode, mye ressurser for å drive opplæring. Ingen er utlært før om noen år, lite fagfelt innen forsikring, mye stammespråk.</p> <p>Oppfølgingssamtale, hver annen måned evt etter tre mnd i løpet av en 6 månedersperiode. Forventningsavklaringer, har vi lovt for mye? Eller at vi hadde håpet at vedkommende hadde kommet lenger, hva kan vi gjøre for å tilrettelegge. Evaluering indirekte via denne oppfølgingen.</p>
--	---

Hva er målet med deres onboarding?	Kandidat som kan komme inn og gjøre den jobben man er satt til for å fylle. Onboarding skal være vellykket, positivt til å kunne gjøre endringer, få den ansatte engasjert. Skape gode ambassadører.
Hva slags systemer og rutiner benytter dere?	Rekrutteringssystem, ikke autorisert på testverktøy, dette kjøpes. Sjekkliste på det som skal gjøres i forkant på de praktiske verktøy, bruker SharePoint, går til de respektive avdelinger som skal gjøre en jobb.
Er det noen forskjeller på rutinene med tanke på roller (eksempelvis ansatt/leder)?	Forskjeller, naturlig, høyere ledende stilling, så leies rekrutteringsselskap inn i rekrutteringen. Tilpasses hver enkelt rolle.
Hva slags aktiviteter har dere inkludert i onboarding? Hvor mange?	Se punkt 1
Hvor langt tidsrom strekker onboarding seg?	Starter når vedkommende har signert kontrakt (fra 2-3 uker før til 3 mnd før), deretter prosess, i hvert fall et par måneder.



Hvilke erfaringer har dere gjort dere med deres arbeid med onboarding?	Ledere har ønsket at HR skal ordne dette, en prosess
Hvor lenge har dere hatt disse rutinene i deres virksomhet?	Hatt disse rutinene siden 2008.
Hvordan jobber dere med å videreutvikle deres onboarding-rutiner?	Lengre prosess, har man fått samme tilbakemelding fra to kandidater ser man nærmere på det, er det et enkelttilfelle så ser man ikke så mye på det.
Hvordan tilrettelegger dere for proaktivitet fra deres nyansatte i onboarding?	Gjennom en trygg onboarding.
Hvordan setter dere ledere i stand til å gjennomføre onboarding?	Se ovenfor

Hvordan kontrollerer dere kvalitet på innfasingen?	I sluttsamtale, en del av evalueringen
Andre viktige innspill	Blir ofte lagt stor vekt på stillingsanalyse for å passe inn i eksisterende, men for å utvikle seg og for å se fremover bør man tenke nytt, annonsen bør kunne åpne opp for innovasjon, bør ikke være for detaljert.
Kan jeg kontakte dere neste år for å hente inn info til masteroppgaven?	Kan ikke kontakte han, for han går av, Hilde Førland kan kontakte.

## SPØRRESKJEMA

### ONBOARDING/INNFASING AV NYANSATTE I VIRKSOMHETER

Info om at skjemaet vil lagres på et sikkert område er informert (Onedrive):

**Ja**

Virksomhetens navn:	Virksomhet 2
Kontaktperson:	
Rolle:	HR-sjef
Bransje:	Produksjon
Antall ansatte:	
Dato:	5.4.19
Intervjuer:	Mona Schau

<p>Hvordan jobber dere med innfasing av nyansatte (onboarding)?</p>	<p>Får nok mange forskjellige svar<sup>12</sup></p> <p>Deler innfasing i 3.</p> <p>Lærlinger, tømrere eller betong, litt malere. Fagbrev som er ansvarlig.</p> <p>1 oppstartdag for lærlinger hvor HR snakker om personal, HMS/KS sjef, øverste leder, faglige ansvarlige snakker, runde på bygget, får utdelt klær og utstyr. Blir sendt ut på byggeplasser, får en fadder, som er interessert i å være fadder. Mange er veldig flinke fagarbeidere, men ikke flinke som ansvarlig for innfasing: Sa til den nyansatte at du holder deg i andre enden av bygget</p> <p>Faglig lærling-ansvarlig, + dame som reiser rundt og har en fadder-rolle, kan ringe til henne. Det er de ovenfor som får beste behandling.</p> <p>Fagarbeidere, ingen fast arbeidsplass, jobber der de har oppdrag, fast arbeidsleder, ute på byggeplasser har stort sett samme leder. Vært litt ymse. Kommer inn på kontoret første dagen, får samme info som lærlinger, HMS-sjef med skoloring, hilser på daglig leder og driftsjef, blir vist rundt. Litt forskjellig hvordan de blir fulgt opp på byggeplasser, BAS'er. Tilbakemeldinger at de blir godt mottatt.</p> <p>Administrasjon: Vært her så lenge at de ikke husker hvordan de ble tatt i mot 12</p>
<p>Hva er målet med deres onboarding?</p>	<p>Komme raskt i gang, gjøre folk trygge i rollen.</p>
<p>Hva slags systemer og rutiner benytter dere?</p>	<p>Oppfølging i prøvetid: Leder skal ha samtale, hvordan det går. Hvis det er noe å følge opp, ny samtale ca 3 mnd etter. Etter prøvetiden en ny samtale.</p> <p>Skjema om hvordan det skal læres opp. Sjekkliste. Brukes på byggeplasser.</p> <p>En stor gjeng som resirkuleres, mange kommer tilbake. Rett ut på byggeplassen igjen.</p>

<p>Er det noen forskjeller på rutinene med tanke på roller (eksempelvis ansatt/leder)?</p>	<p>Se ovenfor.</p>
<p>Hva slags aktiviteter har dere inkludert i onboardingen? Hvor mange?</p>	<p>I tillegg til oppstartsdag og fadder: Ta bilde og sender ut mail. Lukket Facebookside som de nye får anbefalt som har info om virksomheten.</p>
<p>Hvor langt tidsrom strekker onboardingen seg?</p>	<p>De ferskeste på byggeplassledersiden, der varer det lengst, over noen måneder. Ikke noe med prøvetiden å gjøre, for å få oversikten. Forskjell fra erfaring. Vanskelig. Kontor: Når man har vært der en måned føler man har vært der i all tid. Noen ganger er det kontakt med nyansatt mellom signert kontrakt og oppstart via prosjektledere, Ikke formalisert. Raske innfasinger, ikke tid til lange innfasinger. Studenter, en form for innfasing, sommerjobb og andre ferier.</p>
<p>Hvilke erfaringer har dere gjort dere med deres arbeid med onboarding?</p>	<p>Han som ikke ville være med på innfasing, ikke være til hjelp for den nyansatte. Jobbes med bedre system, mer utvidet. Avklare hva som kreves av opplæring/oppgaver, tettere oppfølging den første tiden.</p>

Hvor lenge har dere hatt disse rutineene i deres virksomhet?	14-15 år.
Hvordan jobber dere med å videreutvikle deres onboarding-rutiner?	Ser hele tiden at man forbedrer rutineene, tar i bruk nye systemer, Simployer og HMS system.
Hvordan tilrettelegger dere for proaktivitet fra deres nyansatte i onboardingen?	Det vil hun tro. Det er rom for de som er fremme i skoene til å påvirke. Kultur for å gjøre ting på en annen måte. Settes pris på de som tar initiativ. Ikke satt i system. Tilpasninger både kunnskap og interesse.
Hvordan setter dere ledere i stand til å gjennomføre onboarding?	Ja og nei. (Drar på det) Prosjektlederne har som tema å bli bedre på oppfølging av personer på sine fagsamlinger, men ikke spesifikt på innfasing. Blitt bedre på å sjekke referanser. Trener på den vanskelige samtalen, bedriftshelsetjenesten hadde kurs for en stund siden for avd ledere og prosjektledere,
Hvordan kontrollerer dere kvalitet på innfasingen?	HR skriver ut et papirark, ansatte skal signere på ark at de har mottatt, ledere skal kvittere ut, men dokumentasjonen. Opplæringen går fint, selv om ikke strengt regime.

Andre viktige innspill	Ser det som nyttig. De som har vært der en stund har en annen innstilling til jobb enn de unge. Kravstore nyansatte som krever mer fra arbeidsgiver. Underveis i samtalen har hun kommet på ting hun ønsker å gjøre annerledes remove. Kjenner et lite stikk av dårlig samvittighet i samtalen. Noen bare kommer på jobb for pengene, andre vil ha detaljer om alt.
Kan jeg kontakte dere neste år for å hente inn info til masteroppgaven?	Kan ringes til høsten.

## SPØRRESKJEMA

### ONBOARDING/INNFASING AV NYANSATTE I VIRKSOMHETER

**Info om at skjemaet vil lagres på et sikkert område er informert (Onedrive):**

**Ja**

Virksomhetens navn:	Virksomhet 3
Kontaktperson:	
Rolle:	HR-sjef
Bransje:	Produksjon
Antall ansatte:	
Dato:	5.4.19
Intervjuer:	Mona Schau

Hvordan jobber dere med innfasing av nyansatte (onboarding)?	<p>Tips til hvem jeg bør snakke med angående innfasing:</p> <p>Great place to work.</p> <p>I en hektisk hverdag så blir ikke dette prioritert.</p> <p>Kan også være en måte å unngå at feil mennesker blir, med oppfølging i prøvetid. Driver med brannslukning, kommer ofte litt på hælene, og da er det ofte for sent.</p>
--	--

	<p>Offboarding gjøres det ikke noe med.</p> <p>Effekten av å få folk i jobb.</p> <p>Innfasing: Ha ting klart, pC, tilgangskort, enkel sjekklister, opplever nok at ting er klart.</p> <p>Emosjonelle biten, leder tar med på hilserunde, lunsj, dette ligger i ryggmargen og det finnes ingen formelle rutiner.</p> <p>Nytilsatt-dag, tas inn fysisk på hovedkontor, annenhver måned. Mange nye i det siste. Koster mye og forsøker å erstatte dette med e-læring. Bedre over en lengre periode.</p> <p>Fysisk vs e-læring. HR mener at det er viktig at de kjenner konsernledelsen og andre sentrale nøkkelpersoner.</p> <p>100-dagersplan, sjekklister, overordnet nivå, flere versjoner, leders ansvar. Ingen evaluering, Begynner innfasing når kontrakten skrives.</p>
<p>Hva er målet med deres onboarding?</p>	<p>Virke profesjonelle. Oppleveres som forberedt.</p> <p>Folk skal fungere raskest mulig. Viktig at folk fungerer. Viktig at sjekke at de fungerer innenfor prøvetiden. Ved å ha fokus på dette tjener man raskere penger.</p>
<p>Hva slags systemer og rutiner benytter dere?</p>	<p>Ikke noe system per nå.</p> <p>Excelark.</p>
<p>Er det noen forskjeller på rutinene med tanke på roller (eksempelvis ansatt/leder)?</p>	<p>Versjoner i forhold til roller, noen roller er mer komplekse og man må ha stor innsikt. Mer fagkunnskap. Hovedkontor vs ute på plasser.</p>

Hva slags aktiviteter har dere inkludert i onboardingen? Hvor mange?	Fadderordning + det som er nevnt tidligere.
Hvor langt tidsrom strekker onboardingen seg?	100 dager + før kontrakt signeres Bør være lenger enn prøvetiden på seks måneder.
Hvilke erfaringer har dere gjort dere med deres arbeid med onboarding?	Kommer ofte for sent inn for å kunne gjøre noe ved feilassettelser.
Hvor lenge har dere hatt disse rutine i deres virksomhet?	Mange år, minst ti år.
Hvordan jobber dere med å videreutvikle deres onboarding-rutiner?	Tilpasninger underveis. Ingen store endringer. Sett at det har vært behov for det underveis.



Hvordan tilrettelegger dere for proaktivitet fra deres nyansatte i onboardingen?	Kompisgjeng som startet den, så bedriften var veldig gründerbasert, alle kjente alle. Bretter opp armene. Litt delt. Kulturen er der fortsatt og tilrettelegger for proaktivitet.
Hvordan setter dere ledere i stand til å gjennomføre onboarding?	Ingen kursing av ledere. Mye rekruttering de siste årene som gjør at man begynner å få erfaring.
Hvordan kontrollerer dere kvalitet på innfasingen?	Ingen evaluering fra den nyansatte.
Andre viktige innspill	
Kan jeg kontakte dere neste år for å hente inn info til masteroppgaven?	Ja, selvfølgelig. Spennende å følge dette videre.

## SPØRRESKJEMA

## ONBOARDING/INNFASING AV NYANSATTE I VIRKSOMHETER

Info om at skjemaet vil lagres på et sikkert område er informert (Onedrive):

Ja

Virksomhetens navn:	Virksomhet 4
Kontaktperson:	
Rolle:	HR-sjef
Bransje:	Produksjon
Antall ansatte:	
Dato:	29.3
Intervjuer:	Mona Schau

Hvordan jobber dere med innfasing av nyansatte (onboarding)?	<p>Litt på sidelinjen</p> <p>Ansettelse, 50 nye, To dager intro,</p> <p>Halv dag HR om bedriften, timereg, systemer, Utdelt utstyr, halv dag om HMS</p> <p>Forskjellig kurs som må til, kommer eksternt, Dag 2 er med fagansvarlige, prosjektdirektører, spesialtilpasset, deler man seg opp etter fag</p> <p>Få bil</p> <p>Prosjektleder, prosjektmonterer, oppløring om prosjektstyring prosjektleder og prosjektingeniør, andre skal ikke gjennom samme prosjektmodell. opp og ned, prosjektledere som ikke kan faget,</p> <p>God del dager, fag, kan ta tid</p> <p>Prosjektleder</p> <p>Hvor mye fag som skal til styrer lengden</p> <p>Fadderordning, ikke helt, men prosjektleder eller, ikke satt i system</p> <p>Ikke satt i system</p> <p>Organisert via prosjektleder, mer som en del av driften, individuelt tilpasset.</p>
--	--

	<p>De to dagene</p> <p>To ganger i måneden, tidligere mindre, grunnet HR-konsulent og HMS-sjef</p> <p>Frem til ansettelse: HR-sjef, holder i rekrutteringen,</p> <p>Interne karrieremuligheter, bli BAS (arbeidsleder) eller faglige eksperter</p> <p>Må ha en viss type gojhenning som sier noe om hvordan de kan jobbe.</p>
<p>Hva er målet med deres onboarding?</p>	<p>Bli trygge og sertifisert.</p> <p>Skal komme raskt i gang.</p> <p>Merkevarebygging, at de blir tatt i mot på en god måte.</p> <p>Førsteintrykket.</p> <p>Viktig at de ansatte blir kjent med virksomhetens verdier.</p> <p>Fra intervju</p>
<p>Hva slags systemer og rutiner benytter dere?</p>	<p>Ingen programmer</p> <p>Tatt inn en del fra skolen</p> <p>Simplemployer-kompetanse, viktig at</p> <p>Fag bestemmer hvilket kompetanse de skal</p>
<p>Er det noen forskjeller på rutinene med tanke på roller (eksempelvis ansatt/leder)?</p>	<p>Ja, se over.</p>

Hva slags aktiviteter har dere inkludert i onboardingen? Hvor mange?	Oppgaver
Hvor langt tidsrom strekker onboardingen seg?	Varierer To-dager formalisert
Hvor lenge har dere hatt disse rutinene i deres virksomhet?	Et og et halvt år fast formalisert, men rutinene har vært der i mange år. Ikke så formalisert tidligere.  Samme opplæring for alle roller de to dagene.
Hvordan jobber dere med å videreutvikle deres onboarding-rutiner?	Ikke satt i system
Hvordan tilrettelegger dere for proaktivitet fra deres nyansatte i onboardingen?	Fra intervju, Varierer fra stilling til stilling, lite handlingsrom i mange stillinger, noen andre stillinger
Hvordan setter dere ledere i stand til å gjennomføre onboarding?	Lite lederutvikling, blir internt rekruttert, men er på ledersamlinger,
Hvordan kontrollerer dere kvalitet på innfasingen?	Spørreundersøkelse en gang i året, gjort i mange år, forteller om sin tilfredshet. Man ser det raskt hvis det ikke

	<p>fungerer, en medarbeidersamtale i løpet av prøvetiden, i hvert fall hvis ikke det fungerer. Fungerer det veldig dårlig så kobles HR på.</p> <p>Enten ikke følger regler eller på at andre reagerer negativt på vedkommende.</p>
Andre viktige innspill	<p>Veldig fagrettet.</p> <p>faget har personalansvar, men den som har fagansvar er ikke alltid i nærheten av den nyansatte, da er det prosjektleder som er den som. Noen sier ikke fra før det er for sent, mest ledere som sier fra. Andre sier fra med en gang, tar tak i det.</p> <p>Arbeidsleder har ikke personalansvar</p>
Kan jeg kontakte dere neste år for å hente inn info til masteroppgaven?	Ja, kan ikke love noe om de har noen nyansatte per nå.

## SPØRRESKJEMA

### ONBOARDING/INNFASING AV NYANSATTE I VIRKSOMHETER

**Info om at skjemaet vil lagres på et sikkert område er informert (Onedrive):**

**Ja**

Virksomhetens navn:	Virksomhet 5
Kontaktperson:	
Rolle:	HR- og administrasjonssjef
Bransje:	Produksjon
Antall ansatte:	223
Dato:	28.3.19
Intervjuer:	Mona Schau

<p>Hvordan jobber dere med innfasing av nyansatte (onboarding)?</p>	<p>Prosess jobbet mye med de siste årene. Er stadig i forbedring. De er mest motivert når de starter.</p> <p>Holder på fra før personen starter, i oppstartsperioden og første 6 måneder.</p> <p>Regelmessig møter med leder, planer for avdeling fremover og gjennomgang av rutiner osv.</p>
<p>Hva er målet med deres onboarding?</p>	<p>Bygge lojalitet. Viktigste er at den nye skal godt på plass, både faglig og sosialt i løpet av 6 mnd, eller 12 mnd (for de mer komplekse stillingene).</p>
<p>Hva slags systemer og rutiner benytter dere?</p>	<p>Maler for møtereferat.</p> <p>Foreløpig bruker Word og Excel, er i ferd med å få på plass digitalt og elektronisk system for oppfølging.</p>
<p>Er det noen forskjeller på rutinene med tanke på roller (eksempelvis ansatt/leder)?</p>	<p>12 mnd (for de mer komplekse stillingene)</p> <p>Veldig forskjellig fra ansatt til ansatt, bredt sammensatt organisasjon. Tilpasses rolle. Noe er likt, noe er årsavhengig (middager og samlinger om mulig, avdelingsmøter)</p>
<p>Hva slags aktiviteter har dere inkludert i onboardingen? Hvor mange?</p>	<p>Veldig forskjellig fra ansatt til ansatt, bredt sammensatt organisasjon.</p> <p>130 på hovedkontor, hilserunde, informasjon på intranett, tar bilde og legger Workplace når den ansatte starter. Ikke</p>

	<p>før, for da glemmer man.</p> <p>Avdelingskontor: Ikke hilserunde.</p> <p>Lunsj, avdelingsmøte, informasjon, små kontaktpunkter hele veien.</p> <p>Sees ut i fra avdeling, avhengig av det som skjer. At det skal være kontakt er ett fast punkt.</p> <p>Når de starter: Praktisk på plass, pulten, PC, passord, leder har ansvaret for</p> <p>Utarbeide opplæringsplan for den første perioden.</p> <p>6 måneder: Gjennomføres en statussamtale mellom leder og medarbeider og HR. Høre hvordan oppstartsperioden har vært.</p> <p>Generell del som alle deltar i, lunsj osv, og en individuell del, organisasjon og retningslinjer. Individuell plan og møteplan med relevante nøkkelpersoner.</p> <p>Møter med relevante personer: Bli kjent med avdelinger og hva de gjør, hva skjer nå, hva er gjort den siste perioden, hva skjer fremover, samarbeidspunktet med den nyansatte er typiske punkter på agendaen.</p> <p>Leder sjeldent ansvarlig for alt, faktisk minimal involvering fra leder.</p> <p>Fadderordning, henvende seg til med stort og smått. Hvor skal man hente posten, sykkelparkering, hvor bestiller man stiftemaskin.</p> <p>Åpen kultur, skal kunne snakke med leder om «alt».</p> <p>Har det vært meldt om for mye info på en gang: Nei, men introkurset kan komme litt for tidlig, første dag er ikke heldig. En måneds tid er det optimale.</p>
--	--

	<p>Dagskurs for de ansatte, 3-4 stk i året, mål i løpet av de 4 måneder, noen får det første uken. Fast agenda, adm dir ønsker velkommen, virksomhetsområder er inne og presenterer seg. Historien vår. Stolt historie å fortelle. Kultur og forventninger til de som jobber. Stab og støtte, org kart, overordnet.</p>
<p>Hvor langt tidsrom strekker onboardingen seg?</p>	<p>Helt fra signert kontrakt til de er i gang.</p> <p>Sørger for kontakt fra kontrakt er signert.</p> <p>3 måneder i vakum før oppstart er ikke OK.</p> <p>Perioden varierer med roller og avdelinger.</p> <p>Etter 6 måneder, mer i vanlig drift.</p> <p>Etter 6 måneder er de over i vanlig årshjul.</p> <p>(Intervjuobjekt snakker mest om 6 måneder, selv om det forekommer 12 mnd).</p> <p>Tett oppfølging også etter de 6 mnd. Oppfølging er fortsatt viktig.</p>
<p>Hvilke erfaringer har dere gjort dere med deres arbeid med onboarding?</p>	<p>Før var det kun HR og medarbeider. Bedre om leder er med.</p> <p>Fremmer en åpen kultur og en lærende organisasjon.</p> <p>Ansatt og leder sees i det daglige, men sette seg ned i ro er viktig. Lage riktige forventninger to-veis.</p>



Hvor lenge har dere hatt disse rutineene i deres virksomhet?	Jobbet med dette noen år.
Hvordan jobber dere med å videreutvikle deres onboarding-rutiner?	Vært med på å forbedre onboardingprosessen. Evaluering etter et halvt år. Ingen formelle endringer underveis, men er knyttet opp mot prøveperioden.
Hvordan tilrettelegger dere for proaktivitet fra deres nyansatte i onboardingen?	Snakker mye om det på introkurset, om kultur og forventninger, viktig at de som nyansatte både stiller og spørsmålstejn og kommer med ideer. Se på med nye øyne, viktige erfaringer, kunne gå til ledere med sine innspill. En del av en lærende organisasjon.
Hvordan setter dere ledere i stand til å gjennomføre onboarding?	Jobbe tett på dem på opplæringsplaner. Samtalen etter 6 mnd, HR og medarbeider samtale, gjør at ledere ønsker å levere god kvalitet. Trenger ikke så mye opplæring, kun en ekstra push, sender ut en quest til den nyansatte. Litt vagt fra intervjuobjekt her.
Hvordan kontrollerer dere kvalitet på innfasingen?	Opplæringplanen er gjort endringer, medarbeider kvitterer ut at de de har mottatt nødvendig opplæring i siste samtalen når de evaluerer prosessen.

Andre viktige innspill	Lederne har ansvar, men ansatte har også ansvar selv. Si fra, Generelt jobbet mye med å være en lærende organisasjon, si fra hvis ikke ting fungerer i opplæringen.
Kan jeg kontakte dere neste år for å hente inn info til masteroppgaven?	Det var OK.