

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
MKL 310

Navn:
Torunn Hamstad Grande og Jakobe Olea T.H. Juul

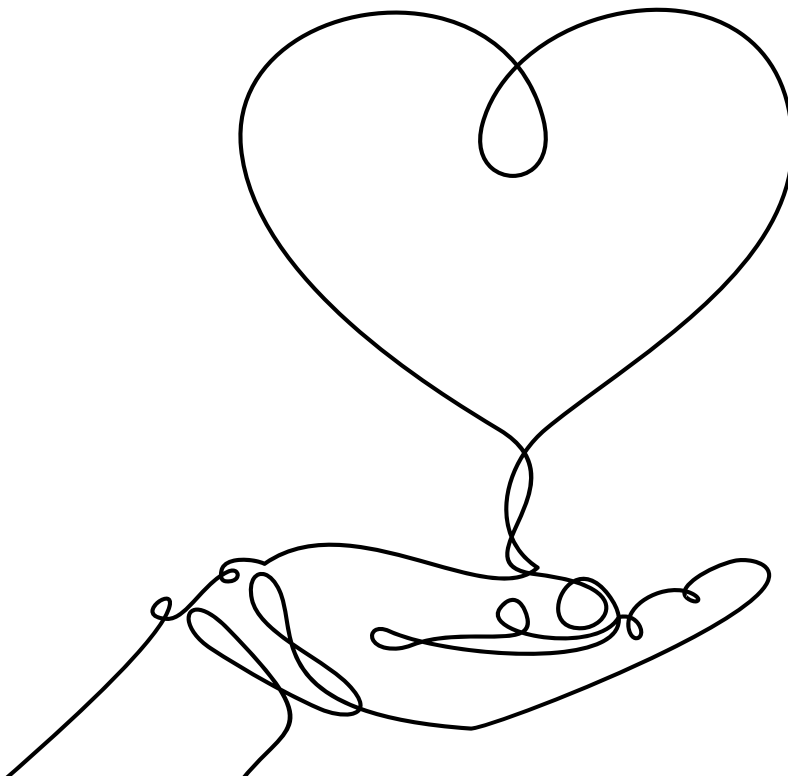
Onboardingreisen - med fadder som strategisk virkemiddel for organisasjonsutvikling

Dato: 28.08.2020

Totalt antall sider: 141

Onboardingreisen

– med fadder som strategisk virkemiddel
for organisasjonsutvikling



Master i Kunnskapsledelse (MKL) 2020

Nord universitet

Torunn Hamstad Grande

Jakobe Olea Teige Haugrønning Juul

Veileder: Johan Elvemo Ravn

TROIKA

Troika er et russisk ord som betyr gruppe på tre. Troika er også en sjokolade, fylt med trøffel, marsipan og bringebærgelé, som produseres ved Nidars fabrikk i Trondheim. Sjokoladens navn er inspirert av det russiske ordet, som også benyttes om et russisk hestekjøretøy, vanligvis en slede som dras av tre hester og kan forstås som et trespann, forspann eller fremkomstmiddel. De tre hestene har verken samme gangart eller seletøy. Hesten i midten har kometsle og traver, mens de to på sidene har brystsele og galopperer. Troikaen ble utviklet for å transportere post og var et vanlig kjøretøy for å frakte folk og gods over store avstander. En troika var et hurtig fremkomstmiddel for sin tid.

Troika er også navnet på en dans, - en kunstform.

Begrepet kan brukes synonymt med
trio, triangel,
tredelt gruppe,
trekløver eller
tredelt ledergruppe.

Forord

I denne masteravhandlingen skriver vi om å være ny som ansatt, - om å *onboard* en organisasjon. Selv har vi på nytt satt oss på skolebenken – onboardet et mastergradsstudium i kunnskapsledelse ved Nord universitet. Vi ser paralleller mellom disse prosessene; alt fra forventninger og nysgjerrighet, gjennom sårbarhet og usikkerhet, til læring og mestring. Det har vært godt å være to på denne reisen, - dele opplevelser og erfaringer! Vi har kunnet lene oss på hverandre, men også utfordret. Vi vil takke hverandre for raushet i samspillet, hvor verdifull innsikt og ny kunnskap har blitt dannet og våre vennskapsbånd knyttet tettere sammen.

Vi vil rette en stor og ydmyk takk til våre intervjudeltakere som åpent og ærlig delte sitt tankegods og sine erfaringer, - lot oss ta del i deres livsverden og gjorde det mulig for oss å bedre forstå, også vår egen.

En stor takk til vår veileder, Johan Elvemo Ravn, som har gitt oss gode råd og tro på egen prosess og eget prosjekt. I veiledning har vi hatt utviklende samtaler, delt refleksjoner, og slik vi opplevde, sammen skapt en god arena for læring for alle tre. Takk for spørsmål og perspektiver som ledet oss ut i undring, og den etterklang refleksjonene ga.

Takk til våre arbeidsgivere som ga oss mulighet til å starte denne kunnskapsreisen og hele veien tilrettelagt for at jobb og studier kunne kombineres, og til våre kolleger som har vist forståelse og interesse for det vi har fordypet oss i.

Vi vil også rette en takk til våre nærmeste - flokken vår, for å være heiagjeng, stille opp for oss, gi oss støtte og rom. En inderlig takk til våre ektemenn og barn; Vegard og Bjørn Idar, Noah, Miriam, Levi, Eirin og Rakel, for all den tid vi har fått prioritere til dette prosjektet! Den forståelse og tålmodighet dere har vist oss har vært uvurderlig. En varm takk til Jona - ditt engasjement, lesehjelp og dine innspill har vært god proseshjelp.

Vi håper at vårt arbeid kan gi inspirasjon og ny innsikt
- være av god verdi for ditt valg om å vie tid til denne teksten.

I takknemlighet

Trondheim 28.08.20

Torunn Hamstad Grande og Jakobe Olea T. H. Juul

Sammendrag

Mennesker skifter jobb oftere og organisasjoner må forholde seg til en dynamisk verden som blir stadig mer kompleks. Et jobbskifte er en stor overgang for det enkelte individ, mens det for organisasjoner er noe de forholder seg til jevnlig. Hvordan kan onboarding av nye ansatte skje på en slik måte at det gir merverdi både for individet og organisasjonen?

Ved innlevering av denne masteravhandlingen avslutter vi mastergradsstudium i kunnskapsledelse (MKL) ved Nord universitet. Hensikten med vårt masterprosjekt har vært å se på hvordan en onboardingprosess kan bidra til utvikling og hvordan fadder kan bidra inn for å muliggjøre dette, gjennom å svare på problemstillingen: *Hvordan kan fadder bidra inn i en onboardingprosess, slik at prosessen blir et strategisk virkemiddel for utvikling.*

Formålet med studien var å få mer kunnskap om *fenomenet* fadder, ut fra praksisfeltet og samtidig klargjøre *begrepet* fadder, sett i en organisasjonssammenheng. Gjennom en empirisk undersøkelse, ved hjelp av tre gruppeintervju med nyansatte, faddere og ledere ved Norges teknisk-vitenskapelige universitet (NTNU), har vi søkt å belyse ulike rollers tanker om og erfaringer med bruk av fadder i en onboardingprosess. Masterprosjektet er tilknyttet et internt utviklingsprosjekt i NTNU, Onboardingprosjektet, som jobber med forbedring av NTNUs mottak av nyansatte.

Undersøkelsen er en kvalitativ studie, der vi har anvendt Grounded Theory som forskningsmetode. Datamaterialet presenteres i form av tre narrativer. Vår analyse resulter i utledningen av fire konstruerte forklaringer som belyser onboardingprosessen. Våre empiriske funn er belyst ved hjelp av teoretiske perspektiver funnet relevante.

Gjennom vår diskusjon argumenterer vi for at fadder er en viktig rolle i en onboardingprosess, for at prosessen skal føre til reell utvikling for både den nyansatte og organisasjonen. Gjennom et større fokus på *læring*, kan prosessen potensielt bli et mer strategisk virkemiddel for utvikling. Fadder som en del av onboardingprosessens ledelse, kan en nøkkelfaktor for bedre å bidra til dette; i seg selv være et strategisk virkemiddel i en onboardingprosess.

Vi finner grunnlag for at våre funn kan ha overføringsverdi til andre organisasjoner og kontekster, særlig for kunnskapsledere som jobber med strategi, innovasjon og utvikling.

Abstract

People change jobs more often and organizations have to deal with a dynamic world that is becoming increasingly complex. A job change is a big transition for the individual, while for organizations it is something they relate to regularly. How can onboarding of new employees take place in such a way that it provides added value for both the individual and the organization?

Submitting this masterthesis we graduate the master's degree program in Knowledge Management (MKL) at Nord university. The purpose of our study has been to look at how onboarding processes can contribute to organizational development and how "buddy" can contribute to enable this, by answering the problem: *How can "buddy" contribute in an onboarding process, so that the process becomes a strategic tool for organizational development?*

The purpose of the study has been to gain more knowledge about the "buddy" *phenomenon*, based on the field of practice, and at the same time clarify the *term* "buddy", seen in an organizational context.

Through an empirical study, using three group interviews with new employees, "buddies" and leaders at the Norwegian university of Science and Technology (NTNU), we have sought to shed light on thoughts and experience for different roles with the use of "buddy" in an onboarding process. The master's project is associated with an internal development project at NTNU, the Onboarding project, which works to improve NTNU's welcome of new employees.

The study is a qualitative study in which we have used Grounded Theory as the research method. The data material is presented in three narratives. Our analysis results in the derivation of four constructed explanations that illuminate the onboarding process. Our empirical findings are elucidated using theoretical perspectives found relevant.

Through our discussion, we argue that "buddy" is an important role in an onboarding process, for the process to lead to real development, both for new employees and the organization. Through a greater focus on *learning*, the process can potentially become a more strategic tool for organizational development. "Buddy" as part of the onboarding process management, can be a key factor to better contribute to this; in itself a strategic tool in an onboarding process.

We find reasoning for our findings to be valid for other organizations and contexts, especially for knowledge leaders who work with strategy, innovation and development.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1. Innledning | 1 |
| Bakgrunn for valg av onboarding som tema | 1 |
| Presentasjon av masterprosjektets kontekst – NTNU | 2 |
| Problemstilling og forskningsspørsmål..... | 4 |
| Problemstillingens relevans..... | 5 |
| Sentrale begreper | 6 |
| <i>Fadder</i> | 6 |
| <i>Onboarding</i> | 7 |
| <i>Organisasjonsutvikling</i> | 8 |
| Oppbygning av oppgaven | 9 |
| 2. Vitenskapsfilosofisk ståsted | 10 |
| Vitenskapsfilosofisk forankring..... | 10 |
| Forskerrollen | 11 |
| Forskning på feltet..... | 12 |
| 3. Metode | 13 |
| Forskningsstrategi | 13 |
| Forskningsdesign | 14 |
| <i>Grounded Theory</i> | 14 |
| <i>Gruppeintervju</i> | 15 |
| 4. Vår forskningsprosess | 20 |
| <i>Rekruttering</i> | 20 |
| <i>Intervjuene</i> | 21 |
| <i>Analyseprosessen</i> | 23 |
| Refleksjon over undersøkelsens pålitelighet og gyldighet | 28 |
| <i>Reliabilitet</i> | 29 |
| <i>Validitet</i> | 31 |
| <i>Idealet om transparens - formidling av datamateriale</i> | 32 |
| 5. Narrativer om onboarding og fadder – datapresentasjon | 33 |
| Fra ledernes ståsted | 33 |
| Fra faddernes ståsted | 37 |
| Fra nyansattes ståsted..... | 42 |
| 6. Analyse | 50 |
| Forventning | 51 |
| Opplevelse | 52 |

| | |
|---|------------|
| Erfaring/resultat | 54 |
| Læring og utvikling | 55 |
| Strategi og mål..... | 58 |
| Kvalitet..... | 60 |
| Kultur og miljø | 61 |
| Struktur..... | 63 |
| Omsorg | 66 |
| Sammenhenger mellom overnevnte kategorier | 69 |
| 7. Presentasjon av teori | 72 |
| Onboarding..... | 72 |
| Fadder..... | 73 |
| Onboardingreisen | 77 |
| Onboardingprosessens potensiale | 78 |
| Onboardingprosessens miljø..... | 81 |
| Onboardingprosessens essens | 83 |
| 8. Diskusjon | 85 |
| Fadderbegrepet – hvordan kan det forstås i en organisasjonskontekst?..... | 85 |
| <i>Fadder, fadderrolle, "fadderi", fadderskap</i> | <i>87</i> |
| Onboardingreisen | 90 |
| Onboardingprosessens potensiale | 93 |
| Onboardingprosessens miljø..... | 100 |
| Onboardingprosessens essens | 102 |
| <i>Ba</i> - vår sekundære målsetting..... | 106 |
| 9. Selvrefleksjon og kritisk vurdering av egen studie | 109 |
| 10. Avslutning | 112 |
| Oppsummering..... | 112 |
| Konklusjon | 114 |
| Overføringsverdi..... | 116 |
| Fremtidige forskningsmuligheter | 117 |

Referanseliste

Vedlegg

1. Mandat for NTNUs Onboardingprosjekt
2. Litteratursøk
3. Intervjuguide
4. Samtykkeskjema

1. Innledning

*Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre
uden at han holder noget af dets liv i sin hånd*
- Knud Løgstrup

Inntreden i arbeidslivet er en milepæl i menneskers liv og alle arbeidstakere har en gang begynt i sin første jobb, eller byttet jobb. Det er en spennende prosess; fra søknaden skrives, gjennom intervjuer, til den første dagen og den første tiden ved en ny arbeidsplass. Hele prosessen har betydelig innvirkning på den enkelte. Husker du din aller første arbeidsdag eller første dagen på jobb hos en ny arbeidsgiver? Kanskje er oppstarten spesielt lett å huske fordi arbeidsgiver gjorde et særlig godt eller dårlig inntrykk? Det er uansett en overgang det knytter seg stor spenning og forventning til, hvor begge parter ønsker å gjøre et godt førsteinntrykk. Det er rimelig å anta at nyansatte ønsker å bli godt mottatt og at organisasjonen ønsker å gjøre et godt mottak. Men hva kan sies å være et godt mottak? Hva er det å være god på mottak; gjøre et godt mottak i praksis? Og hvorfor er det viktig - hvilket formål skal prosessen tjene?

Vi er nysgjerrige på hvordan organisasjoner tenker rundt mottak, hvordan de praktiserer mottak av nyansatte og hvilke erfaringer nyansatte har fra mottaksprosessen. Gjennom å utforske dette nærmere, håper vi å bidra til refleksjon og inspirasjon for deg som enten skal starte i ny jobb, ansette en ny medarbeider, få, eller bli en ny kollega.

Bakgrunn for valg av onboarding som tema

I masterprogrammet "Master i kunnskapsledelse" har kunnskapsbegrepet stått sentralt og vi har blitt godt kjent med begrepet i ulike former; blant annet taus og eksplisitt kunnskap, kunnskapsarbeideren, kunnskapsoverføring og -deling, kunnskapshjelpende kontekster, kunnskapsutvikling og *kunnskaping*, - begrep vi vil komme nærmere tilbake til. På masterprogrammets nettsider hos Nord universitet (Nord universitet, 2020) står det:

"Som leder i en kunnskapsorganisasjon må du kunne jobbe med strategi, innovasjon og utvikling. Vår samlingsbaserte master har som mål å gjøre deg til en handlekraftig praktiker i kunnskapssamfunnet".

Gjennom vår videreutdanning startet en spennende kunnskapsreise; vi har lært om og fått større innsikt i og forståelse for ledelse av kunnskapsprosesser; kunnskap om prosesser og kunnskapsutvikling i prosesser. Ledelse av prosesser og mennesker i prosess, har interessert oss begge over tid. Vårt masterprosjekt begynte som et ønske om å se nærmere på rekruttering og

såkalte "feilansettelser". Etter søk på feltet, konkluderte vi med at rekruttering som tema har fått mye fokus, både i forskning og utviklingsarbeid. Rekrutterings- og ansettelsesprosesser er lovregulert, det er utviklet en rekke metoder og verktøy, konsulentfirma tilbyr sine tjenester og store organisasjoner har ofte egne HR-avdelinger som sørger for bistand i prosessen. Følgelig brukes mye ressurser på å tiltrekke seg medarbeidere med ny og relevant kunnskap. Men hvilken tenkning, strategier og mål eksisterer for hva som skal skje når ansettelsen er gjort? Vår erfaring tilsier at det brukes betydelig større ressurs på rekruttering enn på mottak av nyansatte. Er dette god og riktig ressursbruk? Noen vil argumentere for at rekrutteringsprosessen er den mest kritiske fasen; det er da valget gjøres og det er viktig å gjøre det riktige valget, fordi omkostningene ved "feilansettelser" er store. Andre vil argumentere for at det er viktigere å ha fokus på at den nyansatte får riktige arbeidsoppgaver og mulighet til å utvikle seg, sin kunnskap og kompetanse. Men, hvordan designe og lede en mottaksprosess, slik at den også sikter mot organisasjonsutvikling og innovasjon; nyskaping? *Onboarding, eller mottak av nye ansatte*, fanget slik vår interesse og vi "onboardet" her feltet og begynte å lese oss opp.

Onboarding som fenomen er relativt nytt og delvis lite forsket på (Bauer & Erdogan, 2012). Dette økte lysten til å utforske dette nærmere, med håp om å kunne bidra med ny innsikt og forståelse inn mot teori og praksisfelt. Samtidig med vår teoretiske fordypning i Onboardinglitteratur høsten 2018, var det snakk om å starte opp ett prosjekt på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), hvor en av oss arbeider, for å se nærmere på NTNUs mottaksprosess. NTNUs Onboardingprosjekt ble et faktum og igangsatt i januar 2019. Den av oss som arbeider ved NTNU, ble spurt om å være med i prosjektgruppa. Slik har teori og praksis - vårt masterprosjekt og NTNUs Onboardingprosjekt, blitt flettet sammen. NTNU ble av samme grunn et naturlig valg som kontekst for vår undersøkelse.

Presentasjon av masterprosjektets kontekst – NTNU

NTNU er et internasjonalt orientert universitet med hovedsete i Trondheim og campuser i Gjøvik og Ålesund. NTNU består av 9 fakultet, 55 institutt, en rekke sentre og kompetansemiljø innen forskning og utdanning, samt Fellesadministrasjonen (NTNU, 2020b). Det er en stor organisasjon med over 40.000 studenter og ca. 8500 ansatte. I størrelsesorden kan NTNU sammenlignes med en middels stor by i Norge. To av tre, det vil si nesten 5000 ansatte, arbeider med undervisning, forskning og formidling; de vitenskapelige stillingene. Av disse er over 30% utenlandske medarbeidere. De øvrige er administrativt ansatte.

NTNU er Norges største universitet, og trolig landets største kunnskapsorganisasjon. En kunnskapsorganisasjon kjennetegnes ved at kunnskapen om arbeidsutførelsen primært er knyttet til

bedriftens medarbeidere og at det er de som preger virksomheten; at arbeidet først og fremst er intellektuelt, kreativt, ikke rutinebasert og involverer utnyttelse og utvikling av kunnskap (Irgens, 2011). NTNU har en teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil, kombinert med faglig bredde og tverrfaglighet. Gjennom sitt samfunnsoppdrag som universitet, skal NTNU frembringe ny kunnskap og drive forskning og utdanning. Slik kan NTNU, i dobbel forstand, betraktes som en kunnskapsorganisasjon, bestående av kunnskapsarbeidere.

Som universitet er NTNU mer enn en organisasjon. NTNU er en institusjon – en kulturbærer med lange tradisjoner. Som vitenskapelig ansatt, har man en særskilt fri og uavhengig stilling. Dette innebærer blant annet unntak fra ordinær regulering av arbeidstid, begrunnet i at stillingen krever stor grad av frihet i arbeidsorganiseringen, jf. Arbeidsmiljølovens § 10-12 (Lovdata, 2020a) og Statens personalhåndbok kap. 3 (Lovdata, 2020b). NTNU ledes av rektor som øverste leder, dekaner som leder hvert sitt fakultet, samt instituttledere. Disse lederposisjonene er på åremål; tilsetting skjer for en fireårsperiode, med mulighet for forlengelse i to perioder.

I 2019 hadde 2964¹ mennesker sin første arbeidsdag ved NTNU. Året før begynte så mange som 3818² som arbeidstakere ved universitetet, jf. tall for personalomsetning ved NTNU (NTNU, 2020c). Det vil si at nye ansatte årlig representerer mellom 35 og 45% av arbeidsstokken. Høy personalomsetning (turnover) skyldes blant annet at de som tar doktorgrad (PhD) i stor grad er ansatt som stipendiater (lønnet utdanning). I tillegg er det en del midlertidig ansatte innen universitetssektoren, blant annet grunnet eksternfinansierte prosjekt og prosjektstillinger tilknyttet disse midlene.

NTNUs Onboardingprosjekt ble igangsatt for å se på hvordan organisasjonen tar imot sine nyansatte, samt gjennomføre tiltak for å forbedre prosessen. Prosjektet eies av HR- HMS-sjef. Onboardingprosjektets mandat, vedlegg 1, beskriver bakgrunnen for prosjektet som følger:

Det har over lengre tid vært etterspurt en helhetlig og profesjonalisert prosess knyttet til mottak av nye medarbeidere på NTNU. Særlig er det forventninger til standardisering og digitalisering av prosessen [...] Hvordan man arbeider med mottak av nyansatte varierer fra

¹ Av de 2964 var 816 av disse faste ansatte (vitenskapelige og teknisk-administrative), 1087 var midlertidig ansatte og 774 var rekrutteringsstillinger (postdoktor/stipendiat/vitenskapelig assistent). De resterende var vikarer og arbeidsmarkedstiltak. Timelønne er ikke medregnet.

² Av de 3818 var 944 av disse faste ansatte (vitenskapelige og teknisk-administrative), 1310 var midlertidig ansatte og 1223 var rekrutteringsstillinger (postdoktor/stipendiat/vitenskapelig assistent). De resterende var vikarer og arbeidsmarkedstiltak. Timelønne er ikke medregnet.

enhet til enhet på NTNU i dag. Det finnes ingen helhetlig plan eller system for mottak, opplæring og kvalitetssikring av at nyansatte får det som skal til for å utføre sine arbeidsoppgaver og bli inkludert og en del av arbeidsmiljøet så raskt som mulig.

Videre beskrives formålet med prosjektet som: "[...] å etablere en enhetlig prosess for mottak av nye medarbeidere, som skal benyttes av hele NTNU [...] og [...] tilrettelegge for best mulig mottak av nyansatte [...]" (NTNU, 2019). Prosjektet har fire definerte effektmål:

1. NTNU fremstår gjennom mottaksprosessen som en attraktiv og profesjonell arbeidsgiver, som igjen bidrar til godt omdømme og lav turn-over.
2. Den nyansatte blir raskt operativ i jobben sin og blir inkludert på en god måte.
3. NTNU har en enhetlig, systematisert og profesjonell mottaksprosess.
4. Ansatte er kjent med og utøver roller, ansvar og godt medarbeiderskap i mottaksprosessen.

Videre beskrives fem resultatmål som sikter mot systematisering, standardisering, videreutvikling av tilgangsstyring, og læringsressurser. Hvordan gjøres mottak og hva skal til for at NTNU skal oppnå ønsket effekt? Med utgangspunkt i NTNU som organisasjon og praksisfelt, ønsket vi å se nærmere på deres praksis vedrørende mottak av nyansatte, slik at vi og andre ledere av kunnskapsorganisasjoner kan få en større bevissthet rundt onboardingprosessen og utvikle handlekraftig praksis.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Forskning på mottak av nyansatte viser at 30% av organisasjonene bruker liten tid på å tenke på sin onboardingprosess, 50% bruker både tid og krefter på sin onboardingprosess, men ser det ikke som et strategisk initiativ, mens 20% er engasjert i proaktiv onboarding (Bauer & Erdogan, 2012). Dette forteller oss at organisasjoner generelt har et potensiale i å tenke mer proaktivt og strategisk om onboardingprosessen. Hvordan kan prosessen benyttes til å skape merverdi i forlengelsen av rekruttering, - bidra til utvikling for organisasjonen?

Våren 2019 gjennomførte vi et forprosjekt til vårt masterprosjekt. Fra forprosjektet hadde vi følgende hypotese: *Dersom man skal ta en kunnskapsorganisasjon på alvor, bør medarbeiderskapet og det relasjonelle få et tydeligere fokus.* Dette fordi det er hos medarbeiderne at kunnskapen om arbeidsutførelsen ligger, - det er de som preger virksomheten (Irgens, 2011). Vi vet at tillit og trygghet er grunnleggende byggesteiner for å muliggjøre læring og kunnskapsutvikling - fundamentet for å fremme kreativitet, innovasjon og kunnskap (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2005). Hvordan kan så en onboardingprosess legge til rette for læring og kunnskapsutvikling?

Mange organisasjoner benytter *fadder* som et tiltak eller virkemiddel i forbindelse med mottak. Ifølge Filstad (2017) er en fadder tenkt å være en kollega med mer erfaring enn den nyansatte; et "lavterskeltilbud", og en den nyansatte kan spørre om forhold en ikke ønsker å bry leder med. Vi opplevde Filstad sin beskrivelse som lite uttømmende. For hva er egentlig en fadder, - hva forbindes med begrepet og hvilke forventninger og erfaringer er knyttet til fadder? Vår hypotese om behovet for et relasjonelt fokus og viktigheten av trygghet og tillit, ledet oss inn mot en undring: Brukes fadder *kun* til å svare på spørsmål fra den nyansatte, slik Filstad beskriver, eller kan andre oppgaver knyttes til fadderrollen i en mottaksprosess? Vi ble nysgjerrig på om fadder kan tjene andre formål. Vi ønsket med bakgrunn i dette å se nærmere på følgende problemstilling:

Hvordan kan fadder bidra inn i onboardingprosessen, slik at prosessen blir et strategisk virkemiddel for organisasjonsutvikling?

For å belyse problemstillingen stilte vi følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan kan vi forstå begrepet fadder?*
- *Hva kjennetegner en god onboardingprosess?*
- *Hvordan kan onboardingprosessen bidra til organisasjonsutvikling?*

Formålet med vårt prosjekt var å forstå fenomenene onboarding og fadder bedre, - bidra til mer kunnskap om onboarding generelt og fadder spesielt. Vi ønsket kunnskap om fenomenene i seg selv, og samtidig gi et bidrag til NTNUs Onboardingprosjekt og slik gi tilbake til organisasjonen. Videre å forbedre mottaksprosessen i egne organisasjoner, - utvikle innsikt, forståelse og kunnskap med overføringsverdi til andre kontekster; organisasjoner og prosesser.

Problemstillingens relevans

Dagens samfunn er komplekst og i stadig endring, noe som påvirker organisasjonslivet. Økende konkurranse, globalisering og et mer dynamisk arbeidsmarked, er noen tydelige trekk. Ifølge tall fra USA skifter vi jobb gjennomsnittlig ca. 10 ganger i løpet av en yrkeskarriere på 20 år, og organisasjoner kan til enhver tid betegne 25% av arbeidsstokken som "nyansatte" (Bauer, Bodner, Truxillo & Tucker, 2007). Dale-Olsen har skrevet om at mobilitet i norsk arbeidsliv har vært økende i perioden 1990-2012, med kraftig vekst i antall ansettelser og separeringer etter lavkonjunktorene på 1990-tallet (Dale-Olsen, 2016). Organisasjoner tar altså hånd om nyansatte hyppigere enn før på grunn av det elastiske bemanningsbehovet. Dermed blir rekruttering stadig viktigere for å lykkes i en mer konkurranseutsatt og usikker verden. Som vi husker, har NTNU enda høyere personalomsetning

enn gjennomsnittstallene og er slik interessant som forskningskontekst for onboarding. Tematikken er samtidig aktuell for de fleste organisasjoner og relevant i en større samfunnssammenheng.

Skal en prøve å forstå hvorfor organisasjoner legger mye vekt på rekruttering, og adskillig mindre vekt på hvordan nyansatte tas imot og loses inn, kan det ha sin forklaringsmodell i vår fortid. I industrisamfunnet var teknologien og råvarene organisasjoners viktigste resurs. I samlebåndsproduksjonen skulle arbeiderne først og fremst sørge for å holde hjulene i gang, slik at produksjonslinjen ikke stoppet opp. Rekrutteringsprosessen handlet om raskt å erstatte en arbeider med en annen. I den nye kunnskapsøkonomien er imidlertid kunnskap organisasjoners viktigste "aktiva" (Westeren, 2013), eller som Quinn sier, er profesjonelt intellekt det mest verdifulle i den nye økonomien (Irgens, 2011). Derav har begrepet "kunnskapsorganisasjoner" blitt etablert. Følgelig spiller kunnskapsarbeideren – ansett som den nye "kapitalen", en sentral rolle (Gotvassli, 2015); rekruttert inn, ut fra sin kunnskap og kompetanse, med *forventninger om å bidra til kunnskapsutvikling i og for organisasjonen*. For at kunnskapsutvikling skal finne sted, er en avhengig av at både menneskene og organisasjonen utvikler seg. Dette samspillet starter i det den nyansatte begynner i jobben; "onboarder" organisasjonen.

Sentrale begreper

I vår problemstilling introduseres følgende begrep; fadder, onboardingprosess og organisasjonsutvikling. Disse begrepene er knyttet til fenomen som kan forstås forskjellig og illegges ulik *mening - sensemaking*. Meningsskapning er, ifølge Hernes (2016) den prosess som til enhver tid pågår blant mennesker, forankret i handling og ikke begrenset til tankeprosesser. Begreper er tankeinnhold *om* fenomen (Det norske akademis ordbok, 2020b; Språkrådet, 2020), og vi benytter gjerne definisjoner for å beskrive og avgrense betydningen av begrep (Det norske akademis ordbok, 2020e). Hensikten, slik vi ser det, er å tydeliggjøre mentale ideer om fenomenet, for å unngå forveksling med andre fenomen. Slik kan vi uttrykke og forstå meningsinnholdet, - forstå hverandre. Vi vil nå redegjøre for hvilken forståelse vi legger til grunn for sentrale begrep i vår problemstilling.

Fadder

Fadder benyttes innenfor organisasjonslivet når nye ansatte starter i ny jobb (Filstad, 2017). Vi har imidlertid ikke funnet en tydelig definisjon av begrepet innenfor organisasjonslitteraturen, ref. vårt litteratursøk (vedlegg 2). Begrepet har sin opprinnelse i kristendommen, der fadder betyr dåpsvitne, og det å stå fadder overføres til betydningen av å bringe noe frem, hjelpe noen i en

begynnelsesperiode (Caprona, 2012). Ordet fadder kommer fra latin; "compater", som betyr åndelig medfader, eller personlig beskytter; garantist (Det norske akademis ordbok, 2020a). Når et barn skal begynne på skolen benyttes også fadderordning, gjerne en elev på et høyere trinn som kan vise vei, passe på og bry seg om barnet den første tiden. Fadder blir også brukt ved opptak på høyere utdanning, for å guide nye studenter inn i studietilværelsen.

Fadder er derav et begrep vi kan forstå som en rolle, funksjon eller oppgave, av eldre opprinnelse, som i vår tid er tatt i bruk i nye og andre sammenhenger. Synonyme begrep for fadder er for eksempel mentor, veileder, instruktør, guide, lærer, rådgiver, mester, støttekontakt, gudforelder, eller sponsor; en som tar på seg et ansvar for en annen person i en gitt periode (Synonymordboka, 2020; Glosbe - den flerspråklige online ordbok, 2020; The Free Dictionary, 2020). Men, hvordan kan fadder forstås relatert til mottak av nyansatte i arbeids- og organisasjonslivet? Hvordan praktiseres fadder og hvilken mening knyttes opp til rollen/funksjonen. Som utgangspunkt for videre utforskning, og basert på Filstads beskrivelse av fadder, la vi følgende forståelse til grunn - vår foreløpige definisjon:

"Fadder er en mer erfaren person som bidrar i mottak av nye ansatte som en del av en onboardingprosess".

Onboarding

Som sagt innledningsvis, er onboarding et relativt nytt begrep innenfor organisasjonslitteraturen. Bauer og Erdogan skriver at begrepet "nylig" er tatt i bruk for å beskrive den formaliserte prosessen innenfor en organisasjon, designet for å hjelpe fasiliteringen av "newcomers success" (2012, s. 97). Onboarding og "organisatorisk sosialisering" er begrep som blir brukt litt om hverandre. "Organizational socialization refers to the process by which newcomers make the transition from being organizational outsiders to being insiders" (Bauer et al., 2007).

Onboarding, eller sosialiseringsprosessen, henspiller altså på den tiden det tar og de aktiviteter som skjer når nyansatte skal sosialiseres og integreres inn i organisasjonen; tilegne seg holdninger, kunnskaper og ferdigheter som de trenger, og som er ønsket for å bidra til organisasjonens konkurransefortrinn og måloppnåelse. Med andre ord handler organisatorisk sosialisering om en overgang - fra det å være på utsiden til å komme på innsiden, og relateres ofte til den første tiden i en organisasjon. En slik integrering kan forstås som en institusjonaliseringsprosess; "til å bli som oss", og foregår uavhengig av om en er seg den bevisst eller ikke (Irgens, 2011). Onboardingbegrepet knyttes imidlertid gjerne mer spesifikt til den praksis, initiert av organisasjonen eller organisasjonsmedlemmene, som skal hjelpe å fasilitere den ansattes tilpasning til en ny rolle. Dette omfatter de

tiltak og virkemidler som brukes for å strukturere mottak, opplæring og integrering av den nyansatte (Wanberg, 2012). Vi vil i det videre benytte onboarding som begrep. Ut fra vår forståelse vil dette i noen sammenhenger innbefatte sosialiseringbegrepet.

Organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling er å ta i bruk og bygge organisasjonens kapasitet, dens iboende evne, til å gjøre nødvendige endringer for å nå mål (kilde). Hensikten er å *utvikle kunnskap og ferdigheter* for å *etablere effektive mellommenneskelige relasjoner*. Slik er organisasjonsutvikling forskjellig fra annen planlagt endring, da det ikke bare dreier seg om endring, men om utvikling (Cummings & Worley, 2015).

Organisasjonsutvikling er slik en prosess med det formål at organisasjonen skal evne å løse sine problemer og konstant forbedre seg selv. Cummings og Feyerherm (Cummings & Worley, 2015) foreslår at en prosess kan kalles organisasjonsutvikling dersom den fokuserer på eller resulterer i endring i organisasjonens system, at det foregår læring eller overføring av kunnskap eller ferdigheter, eller det er bevis for eller intensjon om forbedring av organisasjonens effektivitet. Organisasjonsutvikling handler dermed om å lede organisasjonsendring og kunnskapsutvikling. Forskjellen fra annen planlagt endring ligger i verdigrunnet: Organisasjonsutviklingens atferdsvitenskapelige utgangspunkt støtter verdier som menneskets potensial, deltakelse og utvikling. Organisasjonsutviklingen skal hjelpe organisasjonsmedlemmene å lære og tilegne seg de ferdigheter som er nødvendige, gjennom å involvere dem i endringsprosessen.

Organisasjonsutvikling sikter altså mot forbedring, effektivitet, læring og kunnskapsutvikling. Vi vil derfor kort redegjøre for vår forståelse av de to sistnevnte begrepene.

Kunnskapsutvikling

Kunnskapsbegrepet er omfattende og beskrives på ulike måter. Krogh, Ichijo og Nonaka definerer kunnskap som "berettiget og sann overbevisning" (Krogh et al., 2005) – en forståelse med røtter tilbake til Platon. Videre gjøres ofte en distinksjon mellom eksplisitt og taus kunnskap, samt mellom kunnskap hos individer eller grupper (Hislop, 2013). Som Gotvassli (2015) sier, brukes ulike betegnelser, men det skiller i hovedsak mellom to epistemologiske utgangspunkt; to ulike måter å gi innhold til og forstå kunnskapsbegrepet på. De to ulike forståelsene av kunnskap og kunnskapsutvikling kan benevnes som det strukturelle perspektivet og det prosessuelle perspektivet. Disse to perspektivene bidrar til å belyse bredde og spenn i perspektivtaking; ulike innfallsvinkler for hvilken forståelse en legger til grunn for kunnskapsbegrepet.

Læring

Læring bygger, ifølge Hernes (2016), på to forskjellige antagelser; at en oppnår en stabil tilstand gjennom læring (strukturelt perspektiv), eller at læring skjer gradvis og hele tiden (prosessuelt perspektiv). Individuell læring er når mening fra ulik erfaring er retolket på en slik måte at den nye fortolkningen guider ny forståelse, validering og handling (Kirjavainen, 2001). Med læring i handling menes læring som sikter mot problemløsning hvor individets ansvar, som medlem av en organisasjon, kombineres med refleksjon over personlig erfaring (Kirjavainen, 2001). Organisasjoner som er seg særlig bevisste viktigheten av å lære, betegnes som en "lærende organisasjon". Ifølge Finger og Brand er begrepet en metafor for en idealtilstand å strekke seg etter (Irgens, 2011, s. 83).

Oppbygning av oppgaven

Vi har i kapittel 1 redegjort for bakgrunnen for valg av tema, vår forskningskontekst, presentert vår problemstilling og dens relevans, og kort gjort rede for sentrale begrep knyttet til problemstillingen. Oppgavens videre disposisjon har sammenheng med vårt metodevalg, Grounded Theory, som tar utgangspunkt i praksis. Vårt datamateriale; vår empiri og analyse presenteres derfor før relevant teori.

I kapittel 2 vil vi redegjøre for vår vitenskapsfilosofiske forankring og vår forståelse av forskerrollen. Deretter kommer vi kort inn på forskning innen feltet. Kapittel 3 omhandler vårt valg av metode. Kapittel 4 består av en redegjørelse for vår forskningsprosess og refleksjoner over undersøkelsens pålitelighet og gyldighet. I kapittel 5 presenteres vårt datamateriale gjennom tre narrativer, som etterfølges av vår analyse og funn i kapittel 6. Kapittel 7, vårt teorikapittel, presenterer teori funnet relevant ut fra de begrep og kategorier som er utviklet gjennom empiri og analyse. I kapittel 8 diskuterer vi funn i lys av teori, samt vårt sekundære formål med gruppeintervju som valg av datainnsamlingsmetode. Kapittel 9 inneholder en kritisk refleksjon av egen studie, og i kapittel 10, vil vi oppsummere, konkludere, peke på overføringsverdi og videre forskningsmuligheter.

2. Vitenskapsfilosofisk ståsted

*Å våge er å miste fotfestet en liten stund.
Å ikke våge er å miste seg selv.*
- Søren Kierkegaard

Vitenskapsfilosofisk forankring

Forskerens eget vitenskapsfilosofiske ståsted har vesentlig betydning for *hva* en søker dypere forståelse av. Det vil også påvirke den forståelsen som konstrueres og *hvordan* prosjektet gjennomføres - forskningsdesignet. Slik står forsker og forskning i et gjensidig påvirkningsforhold (Thagaard, 2018). Det er derfor viktig å reflektere over og gjør rede for eget vitenskapelig ståsted i det en skal gå i gang med et forskningsprosjekt.

Vi har begge vokst opp i familier med et kristent verdigrunnlag som forfekter et menneskesyn hvor menneskets unike verdi og likeverd står sterkt. Dette har påvirket oss og våre utdannings- og yrkesvalg, der ønsket om å være av betydning for andre har vært viktig. Vi er også faddere på hverandres barn. Dette var noe vi først ble "oppmerksomme på" etter at vi hadde valgt onboarding og fadderskap som tema. Det har slik ikke vært styrende for vårt forskningsfokus, men bemerkes med henblikk på å være transparente som forskere. Vårt forhold til fadderskap og rollene vi har valgt hverandre i, legger noen føringer for vår forståelse av begrepet og funksjonen innen en kirkelig kontekst, noe vi ønsker å være åpne på. Slik vi ser det, må mennesker forstås og studeres som "handlende, følende, menende, opplevende og forstående individ" (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2016 s.78). Subjektet og den subjektive erfaring spiller slik en avgjørende rolle, og verden forstås ut fra subjektive handlinger og den mening subjektive aktører tillegger handlingene (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dermed har vårt vitenskapsfilosofiske ståsted; vår ontologi, et fenomenologisk utgangspunkt.

Fenomenologien har et filosofisk utgangspunkt og er samtidig en kvalitativ tilnærming, som søker å utforske, samt beskrive mennesker og deres erfaringer og forståelse av et fenomen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det handler om meningsskaping; å utforske hvilken mening som skapes i tilknytning til et fenomen. Med andre ord, søke å beskrive verden slik den subjektivt oppleves, ut fra en antagelse om at virkeligheten er den som mennesker oppfatter. Slik er begrepet *livsverden* essensielt. Hvordan en søker å finne svar på det en ønsker å forstå, er påvirket av ens forståelse av verden og hvordan kunnskap blir til. Epistemologiske teorier - erkjennelsesteori, er ulike oppfatninger om hvordan man kan skaffe seg kunnskap (Johannessen et al., 2016). Vår forståelse er at det ikke bare finnes objektive sannheter, eller én måte å forstå på, slik positivismen og realismen hevder. Som mennesker og subjekt forstår vi verden ut fra en forforståelse og fortolkning av den; det hermeneutiske perspektiv, som bygger på at mening bare kan forstås i lys av sammenhengen, og at fortolkningens

oppmerksomhet er rettet mot meningen (Thagaard, 2018). Vår epistemologi henger slik sammen med vår ontologi; forståelsen av verden er fundamentert i egen forforståelse og vår meningshorisont dannes av en sosial, kulturell og historisk kontekst (Johannessen et al., 2016). Vi forstår ergo tolker vi, vi tolker, ergo forstår vi.

For at kunnskapsutvikling skal finne sted i organisasjoner, er en, slik vi ser det, avhengig av at både menneskene og organisasjonen utvikler seg. Dette handler om at det er noe mer enn bare summen av de enkelte deler som skaper grobunn for utvikling, at hva som *er* ikke kan reduseres til enkeltindivider og deres handlinger, men må ses i en sosial kontekst, en større sammenheng - at fellesskapet har en selvstendig eksistens (Johannessen et al., 2016). Ut fra dette kan vi forstå onboarding som en kollektivistisk organisasjonsprosess, der betydningen av relasjoner og nettverk vektlegges. Slik gis prosessen egenverdi; det er noe mer enn summen av de ulike aktørenes handlinger, det den enkelte *gjør*, som har betydning. Fokuset er på *samspillet* mellom aktørene, som oppstår når en ny ansatt er på vei inn i organisasjonen.

Forskerrollen

Som forskere plasserer vi oss som *deltakere* i samfunnet, ikke bare som *tilskuere til* (Skjervheim, i Johannessen et al., 2016). Dette avspeiler seg i egen rolleforståelse; vi anser oss selv som subjekter inn mot forskningen og *søker* å forstå og utvikle mening med fenomenet vi forsker på, i samspill med andre (Johannessen et al., 2016). Våre erfaringer, teoretiske ståsted og fortolkning påvirkes og blir påvirket av forskningen, ergo blir vi en del av forskningen. Dette har vi forsøkt å ha et bevisst forhold til, gjennom kritisk refleksjon og åpenhet.

Når vi *ønsket* å se nærmere på mottak av nyansatte i organisasjoner, og spesielt fadder, har dette sammenheng med at vi er opptatt av subjekter, relasjoner og samspill. Formålet var å sette de som deltok direkte i forskningen - aktørene - og oss selv, i stand til å handle mer reflektert, basert på en dypere forståelse, og samtidig bidra til endring *innenfra*, gjennom å peke på handlingsmuligheter og å gi handlingsråd (Nielsen & Repstad, 2006). Som feltarbeidere har vi som forskere blitt gitt en mulighet til å tilegne oss kunnskap *i handling*, ikke bare rekonstruert kunnskap - ergo aktiv deltakelse i forskningen, kunnskapsutviklingen og handlingen, der kunnskap og handling blir innvevd i hverandre (Levin & Ravn, 2007).

Som nevnt har vi tatt utgangspunkt i NTNU og foretatt vår undersøkelse i organisasjonen der en av oss arbeider. Å forske innen egen organisasjon, være innsideforsker og samtidig være et komplett medlem, har slik fordeler og ulemper. NTNU har med sin størrelse og mangfold, ulike

"stammespråk" og fagtermer som tar tid å få grep om. Innsideforskerens fordel er kjennskap til hverdagspråket og organisasjonen. Samtidig gis en mulighet til å bli klokere på seg selv og egen organisasjon. Innsideforskerens utfordring kan eksempelvis være at egne forutfattede meninger, teorier og løsningsforslag, gir tilbøyelighet til å finne data som stemmer overens med egen forståelse - søke bekreftelse (Nielsen & Repstad, 2006). Nielsen og Repstad sier at innsideforskeren ser organisasjonen nedenfra og nærsynt fra der en står - har et "maur-perspektiv" (2006). "Reframing" av egen forståelse kan derav være vanskelig. Innsideforskeren må lære å se på det kjente fra et annet perspektiv - være åpen for å oppdage hva en ikke ser (Coghlan, 2003, 2. 456). En innsideforsker bør derfor klargjøre egen plassering i organisasjonen og egen forforståelse, reflektere og være bevisst egen rolle underveis, samt være åpen om dette. Et annet grep en kan ta, er å plassere en eller flere teorier mellom seg selv og virkeligheten, for slik å finne konkurrerende, supplerende eller kompletterende teorier; ikke velge teorier en vet vil bekrefte ens forestillinger (Coghlan, 2003).

Når en er en del av den analyserte virkeligheten, anbefales det ikke å forske alene. En bør være minst to; forske sammen med noen utenfra, som kan hjelpe med sitt utenfrablikk, ha en kritisk tilnærming og slik balansere når noe tenderer mot en usunn blindsoner. Som Repstad sier, ha noen som bidrar med "ørneperspektivet" (Nielsen & Repstad, 2006); gi nye og andre perspektiv på organisasjonen. NTNU er en såpass stor og kompleks organisasjon at en kanskje alltid kan sies å være delvis "outsider", selv om en også er "insider". Like fullt, ved å være en som forsker innenfra og en utenfor organisasjonen, vil en bedre kunne balansere nærhet og distanse til forskningen og potensielt ha større bevissthet rundt mekanismene som preger de ulike perspektivene som maur og ørn. Utsideforskeren på sin side, erverver mer kunnskap om en annen organisasjon, og slik også om sin egen, fordi egen organisasjon vil fungere som et speil (Nielsen & Repstad, 2006). I kapittel 8, under selvrefleksjon og kritisk vurdering av egen forskning, kommer vi tilbake til dette.

Forskning på feltet

Vi har foretatt et systematisk litteratursøk i Oria for å få oversikt over relevant litteratur på feltet, det vises til vedlegg 2. Våre emneord tok i hovedsak utgangspunkt i tre begrep; Fadder, onboarding og organisasjonssosialisering, der vi relaterte dette til organisatorisk kontekst og det å være ny ansatt. Vi avgrenset vårt søk til kun å omfatte norsk og engelsk språk, bøker og artikler i fagfelleverderte tidsskrift, siste 10 år.

Litteraturen på onboarding og organisasjonssosialisering er relativt omfattende, når engelskspråklig litteratur inkluderes. I vår gjennomgang av tidligere forskning på onboarding har vi i hovedsak tatt

utgangspunkt i boken "The Oxford Handbook of Organizational Socialization" (Wanberg, 2012), samt "Nyansattes organisasjonssosialisering. Perspektiver og læringsstrategier" (Filstad, 2017). Vi fant svært lite relevant litteratur knyttet til fadder i organisasjonslivet. Den ene artikkelen vi fant omhandler fadderuka for studenter, og ingen av bøkene vi fikk søketreff på var relevante.

3. Metode

Å reise vil si å nå et mål. Å vandre vil si å være underveis.
- Theodor Heuss

Å velge metode handler om et veivalg som skal føre frem til målet. Vi vil nå beskrive vårt valg av metode og forskningsdesign. Deretter vil vi redegjøre for hvordan vi gikk frem i vår forsknings- og analyseprosess. Til sist i dette kapitlet, vil vi reflektere rundt kvalitet, etikk og begrensninger som følge av vårt valg av forskningsdesign, metode og vår gjennomføring. Våre valg er gjort med utgangspunkt i best å kunne besvare problemstillingen;

Hvordan kan fadder bidra inn i onboardingprosessen, slik at prosessen blir et strategisk virkemiddel for organisasjonsutvikling?

Forskningsstrategi

For vårt masterprosjekt har vi valgt en kvalitativ tilnærming til forskningen. Valget er begrunnet i vårt fenomenologiske utgangspunkt - at vi søker en dypere forståelse av fenomenene, som i vårt tilfelle er onboarding og fadder. Som kvalitative forskere er vi opptatt av nyansene, hendelsene i kontekst og mennesker som et hele – deres tanker og følelser (Simons, 2009). Kvantitativ forskningsstrategi er valgt bort, da dette er en tilnærming som er mer opptatt av omfang eller hyppighet - tallenes tale. Kvantitative undersøkelser benyttes gjerne som metode for å kartlegge *at* noe skjer og er slik opptatt av å forklare, undersøke eller måle, altså kvantifisere og gi en deskriptiv beskrivelse (Johannessen et al., 2016). Kvalitative metoder benyttes i større grad for å forstå, - avdekke *hvorfor* noe skjer og omtales ofte som fortolkende metodologi, hvor meningsinnhold kan eksplorerer. Kvalitativ metode handler slik om å forstå sosiale fenomen, og at denne forståelsen utvikles gjennom kontakt med feltet, som for eksempel gjennom intervju eller observasjon (Thagaard, 2018). Beroende på vår søken etter dypere forståelse og meningsinnhold, er kvalitativ tilnærming best egnet som metodevalg for å utforske hvordan fadder og onboarding kan bidra til utvikling av organisasjonen.

Forskningsdesign

Et forskningsdesign er forskernes valg av fremgangsmåte. Vi har tatt utgangspunkt i Grounded Theory, en tradisjon som vektlegger praksisens kunnskap på lik linje med teoretisk kunnskap. Grounded Theory har en åpen tilnærming til feltet, der en har mulighet for å justere designet underveis, med henblikk på å vise nødvendig sensitivitet overfor praksisfeltet; den empiriske verden (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Nielsen & Repstad, 2006). Et slikt design fordrer en problemstilling som retter seg mot handlinger og/eller prosesser, og som ikke er for lukket eller konkret, men som likevel rammer inn *hva* som skal undersøkes (Johannessen et al., 2016). Problemstillingen er slik et utgangspunkt, ikke en hypotese som skal bekreftes eller avkreftes.

Vi vurderte også aksjonsforskning som metode. Aksjonsforskningens formål er først og fremst endring, der forskningen skal bidra til å løse organisasjonens problem ved å stille diagnose, utvikle løsning og være en del av endringsprosessen (Johannessen et al., 2016). Med vårt ønske om å bidra til forbedring av mottaksprosessene i egne organisasjoner, ville dette vært en spennende tilnærming. Vi så imidlertid, ut fra masterprosjektets begrensninger ad tid og omfang, at det ikke passet helt med NTNUs Onboardingprosjekt og dermed ble vanskelig å gjennomføre i praksis. Samtidig søkte vi en dypere forståelse av fenomenet. Som tidligere nevnt, finnes det lite litteratur om fadder i forbindelse med mottak av nyansatte. Grounded Theory er derfor en egnet metodikk for å undersøke fenomenet nærmere; først søke svar på *hvorfor*, gjennom helhetlig fortolkning, før vi eventuelt angriper *hvordan*; foreslå agering og tilstrebe bevegelse. Vi vil nå kort redegjøre for Grounded Theory som metode og design.

Grounded Theory

På 1960-tallet utviklet Barney Glaser og Anselm Strauss, Grounded Theory som en metode, for analyse av kvalitative data i forbindelse med undersøkelser av strukturer og prosesser (Johannessen et al., 2016). Metoden skiller seg fra tradisjonell samfunnsvitenskapelig metode, da den ikke starter med teori som utgangspunkt for fortolkningen, men er i dag plassert innenfor det som betegnes som samfunnsvitenskapelige metoder. Hensikten er ikke å undersøke antakelser, men heller å eksplorere et ukjent felt. Forskerens rolle er å starte med et åpent sinn, noe som øker muligheten for å få innsikt i de fenomenene som undersøkes.

Grounded Theory er i tillegg en metode som, i likhet med vårt vitenskapsfilosofiske utgangspunkt, legger vekt på *mening bak* individers erfaring med fenomenet. Metoden er slik egnet for et meningsbærende materiale, som ved analyse av intervju. Forskjellen fra fenomenologisk metode, som tar utgangspunkt i eksisterende teorier, er at Grounded Theory tar utgangspunkt i praksisfeltet -

i empirien, med ønske om å utvikle nye teorier (Johannessen et al., 2016). Grounded Theory er derav en induktiv metode. Med Grounded Theory som forskningsdesign, foregår innsamling av data og analyse parallelt. Gjennom analysen dannes en oppfatning av hva som er sentralt i dataene. Analyseprosessen øker forskerens innsikt og forståelse, der målet er å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data. Slik er formålet det samme som metoden i seg selv - å komme frem til forklaringer, eller teori "grounded" - befestet i og sprunget ut fra praksisfeltet (Johannessen et al., 2016).

Å anvende Grounded Theory som metode og forskningsdesign er krevende og fordrer sensitivitet; en følsomhet ovenfor datamaterialets nyanser, evne til å identifisere og forstå hva som er viktig, samt forsøke å forstå; skape mening gjennom fortolkning. Faglig og personlig erfaring innen feltet, kan gi bedre forståelse og lette analysearbeidet. Samtidig er det viktig at den som forsker er bevisst egen forforståelse og at denne påvirker analysen. Forskeren bør også tilstrebe balanse mellom metode og kreativitet – mellom regler og intuisjon (Johannessen et al., 2016). Her kreves med andre ord balansering mellom avstand og nærhet på flere hold (Nielsen & Repstad, 2006).

Gruppeintervju

I tråd med vårt fenomenologiske utgangspunkt og Grounded Theory, har vi valgt gruppeintervjuet som metodisk grep for å samle inn data. Intervjuet gir gode muligheter til å forstå fenomenet bedre gjennom deltakere, deres livsverden og deres opplevelsesdimensjon av seg selv og sine omgivelser (Dalen, 2011). At vi har valgt gruppeintervju foran dybdeintervju, står i sammenheng med vårt vitenskapsfilosofiske ståsted; at mening skapes i samhandling og dialog med andre og slik er sosialt konstruert (Hernes, 2016). Metodevalget er videre begrunnet i et håp om at gruppeintervjuet kunne fungere som en læringsarena – det som Krogh et al. benevner som *ba* (Krogh et al., 2005). Et *ba* er et rom som muliggjør erfaringsutveksling, diskusjon, refleksjon, bygging av nettverk og forhåpentligvis kunnskapsdeling og derigjennom utvikling av ny kunnskap. Gruppeintervjuets formål var slik todelt; 1) Vår metode for datainnsamling, der målet var å innhente en rik beskrivelse av deltakernes livsverden og forståelse av fenomenene *onboarding* og *fadder*, og 2) legge til rette for en arena som kunne fungere som et *ba* i seg selv – både for intervjudeltakerne og for oss. Et *ba* kan så et frø som sprer seg med vinden; at deltakerne tar med seg refleksjoner og innspill fra samtalen og sprer dem videre i organisasjonen. Vi søkte slik å oppnå meningskaping på flere nivå samtidig.

I metodelitteraturen benevnes gruppeintervju også som gruppesamtale, da deltakerne snakker til og med hverandre - er i dialog. Gruppeintervju er imidlertid det begrepet vi oppfatter mest brukt, som støtter at formålet er innhenting av data og at det er våre spørsmål som starter samtalen og holder

retningen. Vi vil derfor omtale metoden som gruppeintervju i fortsettelsen, men også snakke om den samtalen som fant sted mellom deltakerne. Da vi ikke stoler på egen hukommelse, eller evne til å gjøre fylldige nok intervjunotater fra samtalen underveis, ville vi gjøre lydopptak av intervjuene (Johannessen et al., 2016).

Intervjuguide

Et semistrukturert intervju har den frie og uformelle samtale som ideal (Tjora, 2017). Samtidig har intervju i forskning et formål; en søker å finne svar på en hypotese, spørsmål, eller få belyst noen tema. For å sikre at vi kom igjennom de tema vi var nysgjerrige på, utformet vi en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 3). Hensikten var å gi samtalen en ramme for å skape retning og struktur, men samtidig gi rom og åpne opp for dialogen og samspillet mellom deltakerne, samt mellom dem og oss som forskere. Vi brukte en felles intervjuguide som utgangspunkt for alle gruppeintervjuene, med flest felles spørsmål, stilt på tvers av gruppene. Noen få spørsmål var spesifikt rettet mot den enkelte gruppe/rolle. Intervjuguiden var et utgangspunkt og ble justert mellom andre og tredje gruppeintervju, noe vi kommer tilbake til i vår beskrivelse av gjennomføringen.

Observasjon

Gjennom gruppeintervjuet får vi tilgang på å studere hva deltakerne *sier* og reflekter om egen praksis. Gjennom observasjon, studeres imidlertid det de *gjør*; vi undersøker dem fra et annet perspektiv (Johannessen et al.). Observasjon fokuserer på det visuelle, uttrykk for følelser, stemning i rommet og samspillet mellom deltakerne og mellom dem og oss som forskere, utover det som blir sagt – blikkontakt, ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Gjennom observasjon er det andre sanser som får fokus og som kan utfylle lydbildet.

Vi valgte å benytte observasjon som supplerende metode, for å få rikere tilgang til empirien. Dette da alt som skjer i et intervju vanskelig kan fanges på lydopptak. For å redusere risiko og tap ved overføring fra intervjuet, via lydfil til transkribert materiale, kan observasjonsnotater fungere som støtte til transkriberingen og slik være til hjelp i analysen. I tillegg kunne observasjon bidra inn mot vårt andre forskningsformål - *ba*; gi tykkere beskrivelse av samspillet mellom intervjudeltakerne.

Roller

Hva med vår egen deltakelse og rolle i intervjuene? Skulle begge delta? Hvem skulle lede intervjuet og stille spørsmålene? Vi valgte at begge skulle være med, for å sikre god kjennskap til innholdet i samtalen - komme tett på empirien. Dette anså vi som viktig for den videre forskningsprosessen. Den ene skulle lede intervjuene, den andre skulle observere og notere underveis. Med bakgrunn i egen utdanning og yrkeserfaring, var vi her på "hjemmebane" i hver vår rolle. En av oss er fra før godt kjent med intervjumetoden, med utdanning og erfaring innen kommunikasjon. Den andre har

mer erfaring med observasjon som utdannet sosialarbeider. Vi kjente på behovet for trygghet som nye i forskerrollen, men ønsket samtidig å utfordre oss selv. Vi ville derfor veksle på rollene intervjuer og observatør. Dette begrunnet i å få gjøre det vi kan og derav er gode på, samtidig som vi ville muliggjøre egen læringsprosess. Dette veide vi opp mot at den ene av oss var på innsiden av organisasjonen og den andre utenfra, med henblikk på nærhet og distanse. Vi fikk et klart råd om at utside-forskeren var den som var best egnet til å lede intervjuet, blant annet begrunnet i muligheten for enklere å kunne stille de "dumme" spørsmålene. Vi valgte å følge dette rådet.

Utvalg

I en forskningsprosess må forskeren velge en analyseenhet; bestemme hva eller hvem som skal undersøkes og slik skal representere det som skal undersøkes. I et strategisk utvalg foretas en systematisk utvelgelse, der en velger enheter eller personer med kvalifikasjoner vurdert som strategiske i forhold til problemstillingen. Vi gjorde et strategisk valg både når vi valgte NTNU som utgangspunkt for vår analyse, og når vi bestemte kriterier for vårt utvalg. Utvalget er dermed selektert med tanke på hensiktsmessighet, ikke representativitet (Thagaard, 2018). Et representativt utvalg skal, gjennom de egenskaper det består av, kunne si noe om og derfor være en miniatyirutgave av populasjonen en undersøker (Johannessen et al., 2016). I kvantitative undersøkelser veier representasjon tyngst med tanke på pålitelighet - reliabilitet. I kvalitative undersøkelser benyttes andre kriterier, da representasjon nødvendigvis ikke er et mål i seg selv. Når utvalget ikke er representativt, er det viktig å reflektere over betydningen av skjevhetene dette kan gi; at undersøkelsen er kontekstavhengig, at den ikke nødvendigvis har gyldighet - validitet, på generelt grunnlag. Undersøkelsen kan likevel ha overføringsverdi, være valid innen andre kontekster og sammenhenger.

Ved strategisk utvelgelse må en i forskningsdesignet vurdere adgang til feltet og størrelse på utvalg med tanke på tid og ressurser, samt metningspunkt; at flere informanter ikke vil tilføre noe nytt i særlig grad. Vi ønsket større innsikt i bruk av fadder i en onboardingprosess. Vi har gjennom masterprogrammet vært opptatt av perspektivtaking og tenker at å belyse fenomenene onboarding og fadder fra flere perspektiv; via flere roller, kan belyse ulike erfaringer og meninger, samt gi en rikere beskrivelse - "thick description" (Thagaard, 2018). Fadderrollen innehas av ett eller flere subjekt som står i relasjon til andre, for eksempel en nyansatt og en leder. Følgelig vil den eller de som innehar disse rollene og deres livsverden, stå sentralt i vår undersøkelse - være styrende for utvalget.

Vi ønsket å gå til selve kilden; de som sitter på førstehåndskunnskapen; fadderne. I tillegg ville vi intervjuer lederne, fordi de rekrutterer de nyansatte, er ansvarlig for mottaket og de som velger ut

fadder. Målgruppen *for* og sluttbrukeren *av* mottaksprosessen, ønsket vi selvsagt å inkludere i utvalget. De tre rollene; faddere, ledere og nyansatte, sammenfalt også med NTNUs Onboardingprosjekt sine identifiserte nøkkelroller i en onboardingprosess. Vi vurderte HR som en fjerde rolle, men valgte dette bort med tanke på antall intervjugrupper, omfang på datamateriell og prosjektets tidsramme. Vi vurderte heller ikke HR til å ha en like definert rolle i en onboardingprosess som de andre; leder, fadder og nyansatt som står i direkte tilknytning til og med definerte roller inn mot hverandre.

Utgangspunktet var å gjøre en følgestudie av faddere; intervju fadderne som stod i en aktiv fadderrolle i to omganger, med henblikk på å følge fadderprosessen. Dette for å utforske læring og utvikling; refleksjon *i* og *av* praksis. Det viste seg imidlertid vanskelig å finne en gruppe faddere som stod i fadderrollen, samtidig som vi skulle gjennomføre vår datainnsamling. Dette kommer vi nærmere tilbake til under vår beskrivelse av rekruttering av intervjudeltakere. Vi valgte derfor bort følgestudie.

NTNU er, som tidligere beskrevet, en stor og kompleks organisasjon. Vi ønsket at vårt utvalg skulle gjenspeile noe av denne bredde og kompleksitet. Dette ble derfor førende for våre utvalgsriterier. Hver intervjugruppe/rolle skulle være representert ved:

1. Deltakere fra ulike nivå i organisasjonen:
 - Nivå 1: Fellesadministrasjonen.
 - Nivå 2: Fakultet.
 - Nivå 3/4: Institutt/forskningsprosjekt.
2. Representasjon fra både teknisk-administrativt ansatte og faglig vitenskapelig ansatte.
3. Mangfold gjennom deltakere av begge kjønn, samt variasjon i alder.

Selv om vi etterstrebet en viss form for representasjon med tanke på organisasjonen, har vi på ingen måte et representativt utvalg (Johannessen et al., 2016).

Vi satte følgende utvalgsriterier for de respektive rollene:

1. *Ledere* skulle ha et definert personalansvar og helst ha ansatt, stå i en ansettelsesprosess, eller være i ferd med å ansette i løpet av våren 2020.
2. *Faddere* skulle ha vært fadder, være, eller være tiltenkt en rolle som fadder, eller være veileder eller ha tilsvarende rolle/oppgaver i mottaksprosessen av en nyansatt, helst i løpet av våren 2020.
3. *Nyansatte* skulle ha blitt ansatt ved NTNU i løpet av siste 12 måneder ved forespørselstidspunkt.

At vi definerte rollene til helst å stå i en aktiv rekrutterings-, mottaks-, eller oppstartsprosess, var begrunnet i vår antagelse om at ferskest mulig erfaringer var viktige for å huske, ergo bidra til kvalitet på dataene. For å komme frem til antall deltakere i hver gruppe la vi vekt på to forhold: Gruppeintervjuets tidsramme og vårt ønske om at alle deltakerne skulle få komme til orde. Vi vurderte at gruppeintervjuene ikke burde ha en varighet på over 1,5 timer, da lengre varighet ville kunne vanskeliggjøre rekrutteringen, særlig av travle ledere, samt være utfordrende med tanke på å holde fokus på tematikken. For mange deltakere, kunne gjøre det krevende med tanke på taletid, samtaleform, dynamikk og trygghet i gruppa, mens for få deltakere, kunne gjøre det sårbart om noen skulle falle ifra. Vi valgte derfor et omfang på fire deltakere i hver intervjugruppe. Skal en være tro mot Grounded Theory som metode, kan en ikke på forhånd planlegge antall deltakere, men undersøke fenomenet helt til metning oppnås. Grunnet masterprosjektets begrensede omfang, valgte vi imidlertid å sette ett intervju med hver gruppe som ramme for vårt prosjekt.

Vi valgte å gjøre intervjugruppene homogene, slik at de skulle få snakke med "likemenn". Videre ønsket vi å muliggjøre trygghet i gruppa; skape et rom for deling av opplevelser, erfaringer og oppfatninger som var personlige og/eller sensitive. Sammenblanding av rollene kunne potensielt gi en læringsarena, der de ulike rollene fikk mulighet til innsikt i andres erfaringer. Vi vurderte det imidlertid som en etisk utfordring, særlig mellom ledere og nyansatte. Det er hierarkiske forskjeller og asymmetrisk maktforhold mellom dem, og dermed sannsynlig at særlig den nyansatte ikke deltar aktivt og ærlig i samtalen.

4. Vår forskningsprosess

Å være forberedt på alt – er alt
- William Shakespeare

Rekruttering

Det er ulike måter å foreta en strategisk utvelgelse på. For eksempel gjennom rekruttering, selvsleksjon, tilgjengelighetsutvalg og snøballmetoden. Ved snøballmetoden oppgir en informant en annen, og det er da viktig at det innhentes samtykke (se vedlegg 4) før denne informanten kontaktes (Thagaard, 2018). Vi vil nå gjøre rede for vår rekrutteringsprosess og vårt utvalg.

Vi hadde som målsetting å rekruttere 4 deltakere til hver intervjugruppe, og på forhånd bestemt oss for at vi ville gjennomføre med et minimum på tre personer i hver gruppe, for å sikre fremdrift i prosessen. Ved frafall utover dette ville vi avlyse og sette opp ny tid for intervju.

Vår strategi for å rekruttere deltakere, var å gjøre dette indirekte via prosjektgruppa til NTNU sitt Onboardingprosjekt. Prosjektgruppas medlemmer skulle spørre rundt i sine nettverk og gi oss kontaktopplysningene til de som sa seg villige til å delta. Denne metoden ga oss åtte deltakere. For å sikre nok deltakere og sammensetning i henhold til utvalgsriteriene, rekrutterte vi de resterende deltakerne selv, direkte. Da en deltaker måtte trekke seg, fikk vi rekruttert en erstatter via snøballmetoden. Vi fikk totalt rekruttert 11 deltakere.

Det viste seg at gruppen fadder var den vanskeligste å rekruttere til. Vi vet ikke hvorfor, men kanskje handler det om at det over nyansatte og ledere finnes lister og oversikter, men for faddere finnes det ingen tilvarende oversikt. I rekrutteringsprosessen fikk vi tilbakemelding om at flere enheter ved NTNU ikke benytter fadder. Organisasjonen hadde på daværende tidspunkt heller ikke definert fadder som en formell rolle inn i mottaksprosessen.

Da en intervjudeltaker meldte forfall kvelden før intervjuet skulle gjennomføres, endte vi opp med totalt 10 deltakere i undersøkelsen.

| | Mann | Kvinne | Vitenskapelig | Teknisk-administrativ | Nivå 1 | Nivå 2 | Nivå 3 |
|------------------|------|--------|---------------|-----------------------|--------|--------|--------|
| <i>Ledere</i> | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Nyansatte</i> | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| <i>Faddere</i> | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Sum</i> | 3 | 7 | 3 | 7 | 3 | 3 | 4 |

Tabell 1: Utvalgsoversikt

Kort om utvalget

De tre representantene for fadderne var fra hvert sitt nivå i organisasjonen. To av tre var teknisk administrativt tilsatt og én var vitenskapelig tilsatt, hvorav en kvinne og to menn, med 5 til 15 års fartstid ved NTNU. To av dem hadde lang og bred erfaring med å være fadder, både fra jobb og i frivillige verv. Ved oppstart av intervjuet med faddere, kom det frem at den ene intervjudeltakeren ikke hadde vært fadder og ikke var kjent med fadderrollen. Denne intervjudeltakeren var indirekte rekruttert, så noe hadde trolig "glippet" underveis i rekrutteringen. Med bakgrunn i at vi hadde stilt oss selv spørsmålet til oppklaring tidligere i rekrutteringsprosessen, og derav definert fadderbegrepet og utvalgskriteriet bredt, kom vi til at vedkommende falt innenfor utvalgskriteriet, begrunnet i sin rolle med å ta imot nye ved sin enhet.

De tre representantene for lederne kom fra hvert sitt nivå i organisasjonen, to var teknisk administrativt tilsatt og én vitenskapelig tilsatt. Alle tre var kvinner. Lederne representerte bredde i ansiennitet og lederspenn (antallet en har personalansvar for), fra en som var relativt ny som leder ved NTNU, til en med mer enn 20 års ledererfaring. Lederspenn varierte fra ca. 5 til ca. 30 stykker.

De fire representantene for nyansatte var fra tre ulike nivå i organisasjonen. Utvalget bestod av tre kvinner og en mann, hvorav én var vitenskapelig tilsatt og tre teknisk administrativt tilsatt. Fra en som kun hadde vært ansatt noen uker ved intervjutidspunkt, til en som hadde vært der litt over 6 måneder. Én av de nyansatte hadde nylig startet i ny stilling internt ved NTNU (cross-boarding).

Intervjuene

Vi ønsket, i henhold til egen prosjektplan, å gjennomføre intervjuene før påske. Det skulle vise seg å være en krevende kabal å finne sammenfallende tidspunkt for oss og deltakerne. Vi opplevde til en viss grad at egen prosjektplan stresset og begrenset mulighetsrommet, samtidig som det skapte forutsigbare rammer og tempo med tanke på fremdrift. De to første intervjuene ble gjennomført på samme dag, med kun én times pause mellom, det tredje fant sted noen uker senere. Som følge av Covid-19 hadde NTNU, i tråd med myndighetens pålegg om tiltak for å begrense smitte, fått henstilling om å benytte hjemmekontor. Dette medførte at vi ikke kunne gjennomføre det siste intervjuet som planlagt. Vi overveide å utsette i håp om å kunne møtes, men forventet ikke at det ville bli mulig med det første. For å sikre tilstrekkelig fremdrift i prosjektet, valgte vi derfor å gjennomføre det siste intervjuet digitalt på den planlagte datoen.

Intervjuguiden ble som tidligere nevnt, brukt for å få svar på det vi var opptatt av og for å skape retning og fremdrift i samtalene. Guiden ble ikke brukt slavisk, men vi prøvde å stille alle spørsmålene på en måte som gjorde at de passet inn og hadde sammenheng med

intervjudeltakernes samtaletema, samt kjentes naturlig. Den korte pausen mellom de to første intervjuene gjorde at vi hadde lite rom for å endre intervjuguiden vesentlig. Vi drøftet imidlertid behovet for eventuell justering i etterkant av det første intervjuet. Var det noe vi hadde glemt eller ikke fått svar på? Vi klarte ikke å se det, kanskje var nærhet til intervjuet en medvirkende faktor til at vi ikke fikk nødvendig avstand og tid til å gjøre denne vurderingen grundig nok. Når det gjaldt det tredje intervjuet, hadde vi bedre tid til å reflektere over behovet for justering. Vi anså det ikke nødvendig å endre på noen spørsmål, men valgte å legge til ett om mottak i kriser, knyttet til det vi stod midt oppe i; et nedstengt samfunn grunnet Covid-19. Hvordan gjøre gode mottak i denne, lignende eller andre krisesituasjoner? Vi antok at mange organisasjoner skulle ta imot nye ansatte også under disse omstendighetene, og la derfor til spørsmålet: Hvordan skal/kan organisasjoner ta imot nye ansatte i krisetider? Hvordan gjøre digitale mottak? Med Grounded Theory som utgangspunkt, som nettopp tar høyde for og gir muligheter for justeringer underveis, kunne tidsaktuell tematikk tilføyes i intervjuguiden.

Refleksjon over roller i intervjusituasjonen

Den av oss som intervjuet opplevde det første intervjuet som mest krevende. Dette bunnet i usikkerhet knyttet til hvorvidt vi klarte å følge opp tema i samtalen, med spørsmål som utvidet eller tydeliggjorde, sett opp mot forskningsspørsmålene. Hadde vi gjennomført et testintervju, ville egen trygghet rundt dette sannsynligvis økt. I det digitale intervjuet ble ikke deltakernes utsagn fulgt opp på samme måte som i intervjuene gjennomført med fysisk tilstedeværelse. Dette kan både handle om at det i et videomøte er mer krevende å "smette inn" et spørsmål, da teknikk og lyd kvalitet vanskeliggjør dette, og at den "emosjonelle" nærheten til deltakerne blir utfordret. Dette bidro kanskje til at vi i mindre grad evnet å følge opp, eller gå inn i tema som kom opp underveis. Mulighetene for sensitivitet ovenfor intervjudeltakerne ble utfordret og førte dermed til at vi i større grad fulgte intervjuguiden mer slavisk.

Vi ville, som beskrevet tidligere, observere og notere det som foregikk nonverbalt mellom deltakerne, samt mellom dem og oss. Den som observerte opplevde rollen og oppdraget noe utydelig. En grundigere forberedelse kunne ha sikret bedre observasjonsfokus. Observatøren opplevde også å bli dratt inn i samtalen og det som ble sagt, og glemte å ha fokus på og notere ned det hun så - samspillet i meningsskapingen. I det digitale intervjuet, var imidlertid opplevelsen at det var enklere å holde fokus på det visuelle og lettere å distansere seg fra det som ble sagt. Observatørrollen handler om å være på "utsiden", noe avstanden i det digitale intervjuet i seg selv la til rette for. I ettertid ser vi, ved at vi var vant og trygge i hver vår rolle, at vi tok for gitt at den andre forstod rollen like godt som oss selv, og ikke evnet å utnytte det til å hjelpe hverandre i forberedelsene. Taus kunnskap ble ikke gjort eksplisitt og delt på en tilstrekkelig måte.

I det andre intervjuet – det med de nyansatte, var det mye følelser i rommet; latter, gråt, irritasjon, frustrasjon og engasjement. Dette var noe vi kjente på og som har påvirket oss, både der og da i rollen som intervjuer og observatør, og i ettertid gjennom analyse og refleksjon. Vi kom tettere innpå intervjudeltakerne, vi opplevde en følelse av fellesskap og ivaretagelse de nyansatte imellom, noe vi ikke erfarte i like stor grad, eller på samme måte i de andre intervjuene. Vi fikk medfølelse og engasjement for dem som gruppe, fordi de fortalte historier som var sterke og traff emosjonelt. Når noen viser sårbarhet, kan det oppleves vanskelig å skulle håndtere. For oss var dette noe som gjorde samtalen mer interessant og meningsfylt, - det skapte nærhet til deltakerne. Samtidig utfordret det oss med tanke på nærhet og distanse, noe vi vil kommentere nærmere under selvrefleksjon.

Analyseprosessen

Når en skal analysere et fenomen, er det viktig å definere hva som er gjenstand for analysen. Vår analyse skal se nærmere på onboarding og fadder. Men, når starter egentlig en mottaksprosess? Er det allerede når organisasjonen identifiserer et behov og utlyser en stilling, i det en starter rekrutteringsprosessen, eller ved oppstarten for den nyansatte? Når kan mottaket defineres som ferdig, - når kan en nyansatt sies å være fullintegret? Vi forstår mottaket, eller onboardingen som en del av en større prosess, uten noen tydelig start eller slutt. Vi har imidlertid valgt å avgrense det vi undersøker, og definerer onboardingprosessen, i denne sammenhengen, fra når den nyansatte har signert arbeidskontrakten (preboarding), startet på jobb første arbeidsdag og gjennom hele det første året. Dette samsvarer også med hva NTNUs Onboardingprosjekt har definert som oppstarts- og avslutningstidspunkt for onboardingprosessen. En defineres slik å være "ny" det første året.

Analyse er en prosess i mange steg. Det er viktig å være bevisst at analysen på mange måter har en litt utydelig start, at det gjennom hele prosjektets forløp dukker opp tanker og refleksjoner som er av analytisk karakter, og derfor påvirker den prosessen som til enhver tid foregår. I forberedelsene med utforming av problemstilling, forberedelse til intervjuene, under selve gjennomføringen og i transkriberingen, ble vi oppmerksomme på aspekt som vi tok med oss inn i den mer systematiske og kreative analyseprosessen; koding, kategorisering og det å se sammenheng i datamaterialet.

Vår tilnærming til analysen var, jf. vårt forskningsdesign og forskningens induktive preg, å gi empirien en fremtredende rolle, samt være åpne for at feltet kunne by på overraskelser. Slik har vi i analysen forsøkt å unngå forutinntatthet, skjønt vår forforståelse alltid vil påvirke (Nielsen & Repstad, 2006), da vi tolker i lys av sammenhengen, jf. vårt fenomenologiske utgangspunkt. Analyseprosessen med Grounded Theory som design, er slik en reise der vi ikke kan være sikker på hvor vi ender opp. Prosessen begynte som sagt allerede før intervjuene. Hva forventet vi? Hva fikk vi

bekreftet i forhold til våre forventninger og antagelser? Hva var nytt og overraskende? Vi noterte våre refleksjoner, både i etterkant av intervjuene og underveis i transkriberingen. Disse teorinotatene fungerte som støtte til den mer systematiske analysen; kodingen (Johannessen et al., 2016).

Transkribering

Utgangspunktet for vår analyse var våre tre gruppeintervju. Overgangen fra gruppeintervjuet i virkeligheten, via lydopptak og lydfil til transkribert tekst, er ikke uten tap. Det er dialekt-nyanser og forskjeller i tale- og skriftspråk, som gjør at noe av datamaterialet som er gjenstand for analyse og tolkning, blir borte i transkripsjonen. Vi valgte transkripsjonsnivå med utgangspunkt i en verbatim metode med høy detaljeringsgrad (Contxt, 2020). Vi oversatte og skrev ut alt vi hørte i lydopptaket; alle ord, også pauser og lyder som latter, sukk og kremt. Dette fordi vi var ute etter et rikt datamateriale, der eksempelvis latter kunne være et uttrykk for nervøsitet, humor eller enighet. Vi valgte å utelatte fyllord som "ehm", som i samtalen representerte at den som snakket tenkte seg om, da vi først og fremst var ute etter *mening*. Støttenotater fra observasjoner var nyttig, med tanke på det som tapes på reisen fra samtalen finner sted, til det transkriberte materialet - det som er gjenstand for tolkning.

Vi valgte å transkribere intervjuene selv, og mener dette ga oss nærhet og bedre tilgang til materialet. Gjennom transkriberingen lærte vi mye om oss selv, vår språk- og intervjustil, samt graden av aktiv deltakelse i intervjuene. Vi ble påminnet egne emosjonelle opplevelser og sosiale aspekt fra intervjuene, noe vi kunne ta med oss inn i analysen. For å ivareta hensynet til personvern, anonymiserte vi intervjudeltakerne med kodenøkkel som vi brukte ved transkribering, og i presentasjon av vårt datamateriale, har vi gitt deltakerne fiktive navn.

Verktøy for koding

Vi valgte Airtable, en form for avansert regneark (Excel), som verktøy for å organisere vårt datamateriale. Det finnes andre og mer spesialiserte programmer til forskningsformål enn Airtable, men ut fra en rask titt på et par av dem, opplevdes de noe "gammeldagse" i sitt brukergrensesnitt. Til tross for at Airtable var et nytt program for oss, var det enkelt å bruke med sitt intuitive design. Programmet hjalp oss å sortere og dele opp det omfangsrike materialet i mindre deler. Det er ikke uten risiko å ta i bruk nye og ukjente verktøy. Vi kunne for eksempel ikke på forhånd være helt sikre på om det ville tjene vårt formål, men vi har opplevd programmet som et godt verktøy for vår kodeprosess. Samtidig har vi lært oss et nytt program som vi kan ha nytte av også senere. Manglende erfaring med både verktøy, analyse- og kodeprosess, resulterte i at vi brukte mye tid og slik var mindre effektive enn hva en mer erfaren forsker ville vært.

Kodeprosessen

Å kode datamaterialet, som i vårt tilfelle er den transkriberte teksten, er en strukturert analyseprosess som i Grounded Theory handler om å bryte ned, kategorisere og konseptualisere, for så å sette sammen igjen; bygge opp beskrivelser eller teori. Ved bruk av Grounded Theory er dataene utledet fra empirien og fordrer tekstnær koding, der prosessen starter med utgangspunkt i teksten; induktiv tilnærming. Dette gjennomføres i tre steg: En foretar først en åpen koding, der en begrepsdefinerer hva teksten omhandler. Deretter klarlegges forbindelser eller sammenhenger mellom de kategoriene som er utledet gjennom den åpne kodingen, ved at en setter sammen dataene igjen på nye måter. Dette kalles koding langs handlingsaksen. Man går altså fra induktiv koding til en deduksjon-induksjonsprosess, der en formulerer hypoteser om sammenhenger og undersøker om disse finnes i dataene. Til slutt gjøres en selektiv koding, hvor det redegjøres for teoretiske sammenhenger i materialet med utgangspunkt i kjernekategoriene, gjennom å skrive en analytisk historie, eller "storyline" (Johannessen et al., 2016). Vi vil nå beskrive nærmere hvordan vi gjennomførte denne tredelte kodeprosessen.

Da vi hadde transkribert alle gruppesamtalene, og for alvor skulle starte analysearbeidet, gjorde vi noen refleksjoner rundt tilnærming. Hvordan skulle vi få grep om det omfangsrike materialet? Hva skulle styre vår oppmerksomhet; konkret det de snakket om, hvor ofte, eller intensiteten i samtalen? Hva med det som ble nevnt i mindre grad, var det mindre viktig enn det de snakket mye om, eller var det bare oversett eller ignorert av gruppen? En annen tilnærming kunne være å ha fokus på likheter og ulikheter i de ulike rollenes fokus, innad eller på tvers av gruppene. Vi kunne også se nærmere på hvordan de virket inn på hverandre i samtalen. Hvordan ble samtaleforløpet påvirket av vår måte å stille spørsmål på? Hvordan skulle vi kunne si at vi hadde et "funn", for hva bestemmer at noe er et funn? Spørsmålene vi satt med var mange.

Med bakgrunn i at vi hadde valgt å innhente data gjennom tre gruppeintervju; faddere, ledere og nyansatte, ble det naturlig for oss å holde fast på disse tre rollene som en videre inndeling og sortering for analysearbeidet. Dette blant annet fordi vi var nysgjerrig på likheter og forskjeller mellom de ulike perspektivene gruppene representerte. Rekkefølgen vi valgte for nærmere analyse og koding, baserte vi på hvordan vi hadde opplevd samtalene og vår egen vurdering av materialet vi satt med; intervjuenes lengde, graden av samtidig prat og hvordan vi opplevde graden av kompleksitet i innhold, blant annet antall tema. Vi tok utgangspunkt i det "enkleste" gruppeintervjuet og fortsatte ut fra stigende kompleksitet i materialet. Slik fikk vi også øvd oss litt på kodeprosessen, jobbet frem noen koder og lagt til flere etter hvert. I ettertid ser vi at det kanskje hadde vært bedre motsatt, da vi etter hvert som vi fant nye koder, måtte gjennomgå materialet på nytt hver gang.

Vi jobbet ut fra tekstnær koding, eller såkalt induktiv koding (Johannessen et al., 2016). Det vil si at vi ikke valgte tema på forhånd, men at temaene ble utledet av hva teksten omhandlet, hva gruppesamtalenes deltakere snakket om. Vår utforskning av data var slik en eksplorerende øvelse i henhold til Grounded Theory. Vi startet analysen med å sette ord på hvilke tema vi opplevde at intervjuene handlet om – en grovanalyse, eller såkalt åpen koding, med fokus på innhold og mening. Formålet var å bryte ned og konseptualisere dataene, for deretter å kategorisere og beskrive. Vi lagde "tagger" i kodeverktøyet etter hvert som vi fant tema - empirisk sortering. Eksempler på tema var; arbeidsmiljø, opplæring, ledelse, omsorg, rekruttering, strategi, NTNU stort og endring. Noen tema ble satt som "hovedtema", andre som "undertema" med bakgrunn i at vi trodde noen tema var større. Ut fra vår opplevelse stod de tydeligst frem i samtalenes innhold og fokus. Underveis i prosessen ble noen tema endret fra undertema til hovedtema, og vice versa. Vi kodet også det vi definerte som metadata. Disse kodene var mer en beskrivelse av det vi så i teksten, enn av hva teksten omhandlet, for eksempel bruk av symboler og metaforer. Vi kodet i tillegg materialet med *hvem det ble snakket om*; rolle, for eksempel kontorsjef, opplæringsansvarlig, fadder og leder etc., samt sitatets kilde; hvilken intervjudeltaker som var sitert. Til sist hadde vi et kommentarfelt for det vi ikke hadde tema for, men som vi likevel fant interessant å kommentere på; teorinotater (Johannessen et al., 2016).

| Sitat | NR | Hovedtema | Undertema | Meta tema | Rolle | OB Tidsakse |
|--|----|---|--|--|------------------------------|--------------|
| 1 [...] jeg måtte jo kjøpe kontorutstyr og stjele/låne post-it lapper, fra en kollega, en uke før noen sa til meg at vi hadde rekvisitalager. | F1 | 18 Struktur/system/organisering | Førsteintrykk Opplæring Praktisk Aktivitet | Onboardingopplevelse | Nyansatt Kollega/kolleger | Inntil 1 uke |
| 2 [...] lyst ut en [...] stilling og jeg har aldri gjort det før, [...] sånn at det hadde egentlig vært okei om man [...] Jeg har liksom spurt "Kan jeg få se hvordan du gjør det?" "Ja jeg skal sende på epost liksom, også tar det litt tid, også føler jeg at jeg har måttet mase på det. Da føler man ganske, ganske sånn udugelig i jobben ford... | A2 | 18 Rekruttering Struktur/system/organisering Omsorg/trygghet/trivsel | Kunnskap/kompetanse Inkludering/involvering Faglig Tid/tempo Sårbarhet | Onboardingopplevelse Onboardingkonsekvens | Nyansatt Kollega/kolleger | Udefinert |
| For du får den følelsen av at det her er.. NTNU bare "oooo", går som en sånn maskin også, ja. | A2 | 298 Struktur/system/organisering | NTNU - stort Utenfrabrikket Tid/tempo Førsteintrykk | Metafor/symbol Onboardingopplevelse | NTNU org Nyansatt | Udefinert |

Skjerm bilde 1: Airtable brukt som kodeverktøy.

Vi har anslagsvis kodet 90% av det transkriberte materialet. Det betyr at vi anså det meste som relevant for å finne svar på vår problemstilling. Vi valgte ikke å kode deltakernes respons på vårt avslutningsspørsmål i intervjuene, som rettet seg mot deres opplevelse av samtalen. Dette da vi ønsket å analysere denne responsen for seg selv, i etterkant. Begrunnelsen var at dette innholdet

ikke handlet om fenomenet vi studerer som sådan; onboardingprosessen og fadderrollen, men var knyttet til vårt andre formål med gruppeintervju som metodisk grep; hvorvidt det foregikk læring i og av prosessen, om vi klarte å skape et *ba*.

Etter første runde med analyse, satt vi med 35 tema, av dem syv hovedtema og resterende undertema. Under følger et eksempel på hvordan et sitat var kodet med tema etter første runde.

Sitat av nyansatt:

Nina: Jeg hadde en opplevelse på kaffemaskina her om dagen [...] når du er ny så føler jeg at det er litt de som jobber der fra før sitt ansvar å kanskje: "Hei, hvordan går det?", altså innlede en samtale, så føler jeg at jeg må gjøre det hele tiden. Så tenkte jeg: "Nei, nå skal jeg gå inn på det kafferommet, jeg ser at det står tre stykker der, nå skal jeg ikke si et ord, så skal jeg se hva som skjer". Det ble ikke sagt et ord (mm). Men så tenkte jeg: "Det er ikke mitt ansvar å føre samtalene". (Nils: Inkluderinga nei.) Nei, det er ikke mitt ansvar det. Det er vårt felles ansvar, så jeg tenkte: "Nå skal jeg prøve å ikke small-talke og være sånn der: Ja, ja, hvordan går det? Den der greia der. Ingenting" (mm). Jeg bare: "Greit!"

Hovedtema: Kultur

Undertema: Ansvar, sosialt, involvering/inkludering

Grovanalysen ga oss et overblikk over vårt empiriske datamateriale. Vi foretok så en systematisk analyse av hovedtemaene, tema for tema. Deretter analyserte vi undertemaene i kobling til hovedtemaene. Gjennom denne prosessen erkjente vi at inndeling i hovedtema og undertema ikke ga mening eller tjente kodeprosessens formål. Vi hadde laget et tema-hierarki, uten at det var faktisk var tilfelle ut fra vår empiri. Sorteringen var trolig gjort mest for egen del; et behov for å forenkle og få oversikt over det omfangsrike materialet. Vi så behov for å angripe analysen på en annen måte, og leste derfor mer teori om analyse og koding, før vi gjorde en ny analyse- og kodeprosess. Vi sorterte ut de data som vi hadde kodet med "fadderrolle/fadderskap" og uthevet tekstnære koder i sitatene. Eksempelet under viser hvordan et sitat var kodet etter denne runden.

Sitat av fadder:

*Fredrik: Det jeg liker med ordet fadder [...] det handler på en måte **ikke bare om den faglige biten**, men at en fadder for meg, **tar imot mennesket**. Så hvis man da bruker eller benytter ordet opp ... mottaksansvarlig eller et annet ord, men med en gang sier: "Er dette her det mennesket som skal lære deg opp?", da forsvinner på en måte det aspektet for meg med at **den sosiale ivaretagelsen**, og det å se deg som person i en ny jobb. Så det er viktig for meg å få frem at man skal **ta imot hele personen som kommer**, for det skal jo på en måte ikke bare få den personen der til å "punsje" inn noen koder eller skjemaer eller "what ever". Men dette her er en person som skal **bidra sosialt inn i arbeidsmiljøet og som skal kunne vokse også personlig** ved å jobbe ved NTNU. Man kan også bidra veldig mye gjennom personlige ressurser og egenskaper, og i det hele tatt være en viktig ressurs innad i gruppa. Så det å på en måte **vise at man er et menneske, selv om man er ansatt til å gjøre oppgaver**, tenker jeg er viktig i en mottaksprosess da".*

Kode: Rollen fadder

Tema: Faglig, sosialt, ivaretagelse, utvikling

Vi fikk fortsatt ikke helt tak på materialet, klarte ikke å se sammenhenger og kjente ikke at "materialet snakket til oss". En tredje kodeprosess tok form ved at vi gikk fra åpen koding til koding langs handlingsaksen, der vi satte opp alle tema fra de to første rundene som likeverdige tema, og delte opp sammensatte tema, eksempelvis omsorg/trygghet/trivsel, til enkeltvis tema: omsorg, trygghet og trivsel. Vi fikk da 56 tema, hvor vi grupperte de vi oppfattet var beslektet. Vi fant slik frem til ni kategorier, noen med nye navn, andre navn ble gjenbrukt fra temaene i kodingen. I henhold til paradigmemodellen, gjorde vi deretter en analyse for å klarlegge forbindelser mellom de enkelte kategoriene (Johannessen et al., 2016). Vi satte sammen dataene igjen på en ny måte. Ut fra denne prosessen, såkalt selektiv koding (Johannessen et al., 2016), kom vi frem til et nytt sett kategorier som munnet ut i vår analytiske story line, der vi gjør rede for sammenhengene i vårt materiale. Dette vil bli beskrevet i analysekapittelet.

Refleksjon over undersøkelsens pålitelighet og gyldighet

Det er innen forskning økende bevissthet og forventninger til etisk praksis. Det vil si at vi som forskere må utvise redelighet og nøyaktighet. En skal unngå å plagiere; kopiere andre, og man skal behandle personopplysninger med konfidensialitet og forskningskonteksten, eller feltet som sådan, med respekt. Som nevnt, har vi valgt å aidentifisere personlige opplysninger ved å bruke pseudonym. Vi har etterstrebet å respektere våre forskningsdeltakeres autonomi og integritet, samt

forsøkt å beskytte deres privatliv og frihet til medbestemmelse (Thagaard, 2018). Vi har valgt å være åpen om at NTNU er undersøkelsens forskningskontekst. At organisasjonen er såpass stor, muliggjør aidentifisering av personene. Graden av åpenhet og transparens bør alltid avveis. Å navngi organisasjonen en forsker innenfor, er ikke uten problematikk, for eksempel vedrørende organisasjonens omdømme. Vi har veid dette opp mot at NTNU er en offentlig organisasjon, samt at den ene av oss er innsideforsker og at vår undersøkelse er knyttet til et bestemt prosjekt i organisasjonen, noe som gjør aidentifisering vanskelig. Vi har også reflektert over hvordan egen deltakelse i forskningen har påvirket deltakerne og om deltakelse på noen måte kan skade dem, noe vi ikke kan se at det har gjort.

Vi fulgte retningslinjene for personvern i henhold til vår godkjente søknad fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Lydfiler og oversikt over intervjupersonene og deres personalia, samt undertegnet samtykke, ble oppbevart i en privat mappe på Nord Universitet sin skyløsning (O365). Den andre oppbevarte kodingsnøkkel på sin mappe. Det transkriberte materialet og analysen, ble lagret på en delt mappe.

Reliabilitet

Reliabilitet henspiller på forskningens pålitelighet og handler om å gjøre rede for hvordan vi utvikler data og beskriver kontrakten etablert med deltakerne i felt (Thagaard, 2018). Informert samtykke er en del av den kontrakten vi inngikk med våre deltakere (Johannessen et al., 2016). De ble på forhånd gjort kjent med undersøkelsens formål og fikk, slik vi vurderer det, tilstrekkelig informasjon til at de var opplyst om hva de samtykket til. Dette inngår i den etiske forskningspraksis. Innen kvantitativ forskning vil forskningsprosessen være mer klarlagt på forhånd og det er enklere å gi utfyllende informasjon om forskningens hensikt og formål i forkant. Innen kvalitative forskningsdesign, der prosessen utvikles underveis, vil et informert samtykke innebære at en er åpen om at prosessen kan endres, noe vi var. Åpenhet; transparens, er slik viktig med tanke på forskningens pålitelighet.

Reliabilitetsbegrepet handler om forskningens kvalitet og knyttes til hvilke data som brukes, innsamlingsmåte, som i hvilken metodikk som anvendes og hvordan dataene bearbeides. Det finnes ulike måter å teste dataenes pålitelighet. Innen naturvitenskapen og kvantitativ metode viser reliabilitet til nøyaktighet, hvorvidt undersøkelsen gir samme resultat, dersom den er gjentatt på samme gruppe på ulike tidspunkt. Ved kvalitativ metode, slik som for oss, vil ikke dette kunne måles på samme måte. Her kan en indikasjon på høy reliabilitet for eksempel være at andre kommer frem til samme resultat, vedrørende fenomenet som undersøkes; interreliabilitet (Johannessen et al., 2016). Innen den kvalitative tradisjon har det vært en debatt med tanke på reliabilitetskriteriets

gyldighet og at det for kvalitative metoder må ilegges en annen betydning, eller finne alternative kvalitetskriterier (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vi har under metodekapittelet redegjort for vår forskningsprosess, hvilke metoder vi har anvendt og hvilke valg vi har gjort underveis. Gjennom en åpen og transparent prosess, tilstreber vi kvalitet. Våre valg har imidlertid stilt oss overfor noen etiske problemstillinger. For eksempel det at den som var på innsiden av organisasjon var den som direkte rekrutterte deltakere til undersøkelsen. Dette var mest praktisk, men samtidig noe vi reflekterte over som sårbart. De som ble spurt var kollegaer innen samme organisasjon, og opplevde derav kanskje ikke det samme reelle valget om å kunne si nei til deltakelse. Dette var vi oppmerksomme på og understreket ved forespørsel, at deltakelse var frivillig, og at de kunne si nei eller samtykke for så å trekke seg underveis eller i etterkant av gruppeintervjuet. Vi mistet et par rekrutterte deltakere gjennom at vi fastholdt planlagte intervjutidspunkt, for å opprettholde egen tidsplan og progresjon. Dette kan ha gått på bekostning av antall deltakere, representasjonen og mangfold; vi mistet en mannlig intervjudeltaker som ble erstattet med en kvinnelig, som igjen førte til at vi kun hadde kvinnelige ledere med i vårt utvalg. Det er også en skjevhet med tanke på overrepresentasjon kvinner totalt sett. Videre er det overrepresentasjon av teknisk-administrativt ansatte, sett i forhold til antall vitenskapelige ansatte totalt sett i organisasjonen. Dette har trolig sammenheng med at rekrutteringen i stor grad er gjort ved hjelp av teknisk-administrativt ansatte. Samtidig er det vår erfaring at de teknisk-administrative har vært lettere "tilgjengelig".

I forbindelse med rekruttering av faddere, dukket det opp et spørsmål om hvordan vi definerte fadderrollen; hva en fadder skulle være, for å falle inn under utvalgskriteriet. Rollen som veileder for vitenskapelig ansatte (stipendiater og PhD-er) har mange av de oppgavene som vi gav eksempel på kunne tillegges en fadder. Veileder var imidlertid ikke definert av organisasjonen som en fadder, og de brukte ikke fadderbegrepet selv. Vi hadde på dette tidspunktet verken funnet eller laget noen klar definisjon på fadder innenfor organisasjonslivet. Vi valgte derfor å tolke fadderbegrepet bredt og inkluderte "veileder eller tilsvarende med oppgaver i mottaksprosessen av en nyansatt", inn under utvalgskriteriene. Det kan rettes kritikk mot at vi ikke hadde definert utvalgskriteriene godt nok på forhånd. På den andre siden tillot vårt forskningsdesign justeringer underveis.

En annen kritikk av egen prosess, er at våre nedtegninger av teorinotater, kodenotater og operasjonelle notater underveis har vært for usystematiske (Johannessen et al., 2016). Vi nedtegnet noen i kommentarfeltet i kodeverktøyet, andre ble notert i diverse tekstnotat i ulike mapper, i notatbøker eller på ark, eller tatt opp på lydbånd "i forbifarten". Til en viss grad har vi derfor måttet stole på vår egen hukommelse, noe som potensielt gir lavere forskningskvalitet.

Validitet

Til forskjell fra våre hverdagsteorier; sannhetsgehalter som ikke med rimelig sikkerhet kan avgjøres, skal vitenskapelige teorier kunne redegjøre for sannsynligheten av påstandens gyldighet; validitet (Johannessen et al., 2016). Validitet sier noe om hvorvidt undersøkelsen belyser forskningsspørsmålet og om undersøkelsesmetodene er veldefinerte. Sagt på en enklere måte: Måler vi faktisk det vi sier vi skal måle?

Hvordan vi definerer og forstår validitetsbegrepet har sammenheng med vitenskapsteoretisk ståsted (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Kritikerne av den tradisjonelle forståelsen ønsker å erstatte betydningen av validitet med relevans, pålitelighet, troverdighet, overenstemmelse og overførbarhet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Overførbarhet i kvalitative undersøkelser er imidlertid ikke det samme som statistisk generalisering i kvantitative undersøkelser, men handler om forskningens nytteverdi på andre områder eller i andre situasjoner; såkalt ekstern validitet. Intern validitet omhandler hvem/hva som kan gi oss god nok informasjon, samt troverdighet; hvorvidt det er sammenheng eller samsvar mellom det vi måler, fenomenet som skal undersøkes, og dataene vi samler inn. Videre om fremgangsmåter og funn henger sammen med formålet på en god måte (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Validitet henspiller også på relevans; hvorvidt tolkningen har gjengklang hos lesere med kjennskap til de fenomen som studeres og tolkes (Thagaard, 2018).

Når det gjelder intern validitet, er vår vurdering at intervjudeltakerne gjennom sine ulike perspektiver, forståelser og erfaringer med fenomenene onboarding og fadder, ga tykke og troverdige beskrivelser, som er gode for å svare på problemstillingen. Vårt kvalitative forskningsdesign, Grounded Theory, med gruppeintervju som metodevalg, har gitt oss mulighet til å eksplorere og forstå fenomenene, bidra til mer kunnskap om onboarding og fadder; utvikle innsikt, forståelse og kunnskap med overføringsverdi. Vårt metodevalg har i tillegg gitt oss mulighet til å utforske potensiale for læring gjennom *ba*, som var vårt sekundære formål med metodevalget. Vi kan ikke påberope at det i vår undersøkelse ble oppnådd metning. Men, vi kan si at vi har funnet noe gjentakelse, både innad og på tvers i intervjuene. Flere intervju kunne gitt innhold utover det som har fremkommet gjennom våre tre.

Triangulering

Triangulering vil si at man bruker ulike datakilder for å sannsynliggjøre at de funn en kommer frem til avspeiler kjensgjerninger i virkeligheten. Gjennom å bruke mer enn én vinkel på samme analysegenstand, sikres det at resultatet en kommer frem til ikke skyldes en målefeil (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Trianguleringens formål er å redusere bias og å sørge for at resultatene og undersøkelsen blir mer robust. Triangulering er ikke det samme som metodekombinasjon, da en

kombinasjon av ulike metoder kan være et trianguleringsønske, men det kan også være begrunnet på andre måter. Triangulering er ikke direkte et validitetskriterium, men mer en praktisk måte å øke undersøkelsens validitet og robusthet på (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Ved å velge tre ulike grupper som innehar erfaringer fra tre ulike perspektiv i en onboardingprosess, har vi, gjennom en slags triangulering, forsøkt å øke undersøkelsens validitet. Ved å bare snakke med den ene gruppen, kunne vi fått et ensidig bilde, kun sett fra ett ståsted og derav et mer unyansert bilde av de studerte fenomenene. Ved å intervju flere grupper med ulike ståsted inn i prosessen, sikret vi at ulike perspektiv og stemmer fikk belyse prosessen.

Idealet om transparens - formidling av datamateriale

I en gruppesamtale vil den enkelte deltaker dele sine historier - sitt narrativ - basert på erfaringer, opplevelser, meninger og påstander. I dialogen vil en egen fortelling utspinne seg, der de ulike historiene flettes sammen, bygger på hverandre og til sammen danne en ny fortelling – gruppesamtalens narrativ. Vi har valgt å presentere vårt datamateriell som tre ulike narrativer; de tre fortellingene som utspant seg i gruppeintervjuene. Presentasjonen er en kortversjon av det som ble sagt; en fortetning. Det betyr at noe av innholdet er valgt bort. I denne prosessen har vi etterstrebet å få frem essensen i hva som ble sagt og betydningen av innholdet - *meningen*. Hva som blir fokusert på, vil være farget av egen forforståelse og livsverden, - vår fortolkning. Dersom noen andre hadde gjenfortalt fra gruppesamtalene, ville narrative trolig fått et noe annet innhold og uttrykk. Basert på at vi begge var til stede under alle samtalene, har bearbeidet materialet og stått i analyseprosessen sammen, kan vi anta at våre narrativer er nokså samstemte, selv om de også inneholder nyanser og ulikt fokus for oppmerksomhet.

Vi siterer våre intervjudeltakere i presentasjon av narrative og i vår analyse. Gjennom bruk av empiriske sitat inviteres leseren i å komme tettere på praksisfeltet og datamaterialet. Sitatbruken har som formål å imøtegå idealet om transparens, for slik å avhjelpe vurderingen av analysens kvalitet. I analysen vil kategoriene vi har kommet frem til i kode- og analyseprosessen, innledes med tre sitat, ett fra hvert av de tre gruppeintervjuene, som representant for hvert sitt perspektiv.

Formålet med forskningsformidling, er først og fremst å tilgjengeliggjøre forskningen og resultatene. Gjennom å benytte et klart språk, har vi etterstrebet å gjøre kunnskapen lett tilgjengelig for andre. Gjennom god forskningskommunikasjon, gjøres forskningen kjent og kan derav potensielt føre til reel innvirkning, ikke være kunnskap en holder for seg selv. Samtidig vil formidlingen gjøre det mulig for andre å vurdere arbeidet vi har gjort.

5. Narrativer om onboarding og fadder – datapresentasjon

Et gram erfaring er verdt et tonn teori.
- Robert Cecil

Fra ledernes ståsted

Lene, Lise og Lotte er ledere på NTNU og er i starten av gruppeintervjuet opptatt av rekruttering.

Vi har en del eldre professorer som går av på rad [...] og rekke i årene fremover, [...] vi må tenke veldig mye på hvordan vi gjør ting, hvem vi rekrutter og hvordan vi tar imot de, sånn at vi holder godt på de da, fremover. (Lene)

Lene sier hun har rekruttering og onboarding "langt fram i panna" med tanke på den aldersmessige skjevfordelingen ved enheten. Det starter med utlysingsprosessen, tilføyer Lise, og forklarer at dersom en ønsker professoren med gullklokke, må utlysningen utformes deretter. Dagens "generasjon Z" er i kun tre til fem år på samme sted og har andre forventninger. Lene er enig, hun ser dette godt, for det er forskjell på dagens studenter og når hun selv var student; hva de forventer å få av støtte, få servert, som hun sier. Når hun rekrutterer fremover, trenger hun mer enn bare den ypperlige professoren som sitter på et rom for seg selv og produserer forskning. Hun trenger kanskje en som bidrar mer i veiledning og inn mot kolleger. Lise forklarer at hun er veldig "hands on" i rekrutteringsprosessen, men får også litt hjelp fra HR. Hun sier utlysningsteksten må stå til arbeidsoppgavene og forventningene fra første dag, og at hun så må begynne å sette den nyansatte, sakte men sikkert inn i arbeidet. Lene forklarer at de må søke bredt, bruke hele staben og nettverkene med tanke på målet om være internasjonalt fremragende, at det er mye arbeid knyttet til det, og at man må møte dem underveis i prosessen, på en måte som gjør at de faktisk har lyst til å komme – at det allerede starter der.

Lederne sier de gjør sitt beste for å skape et godt førsteinntrykk og en god opplevelse i forbindelse med mottaket, for å øke sjansene for at de nye skal bli værende. De er enige om at de ønsker at den nye skal føle at valget var riktig, slik at de slipper å starte på nytt igjen, for turnover koster masse tid og penger! Feilansettelser er dessuten lurt å finne ut av tidlig, da det etter prøvetid er "point of no return". "En mottaksprosess må derfor være "tight", sier Lise, slik at hun finner ut om det er "good" eller "no good".

Jeg tenker også litt omdømme her. For det [...] blir jo som å få en ny venn, sant? Og så er det jo hvordan omtaler du denne nye vennen din til familie, venner og så videre, sant, altså det er et ganske stort nedslagsfelt, og hvis det er en som for eksempel kommer fra utlandet og sier "æh", da kan det jo plutselig være omdømme til hele Norge. (Lise)

Hvordan gjøre et godt mottak?

Lederne sier at formålet er å få den nye kjappst mulig inn i arbeidsoppgavene og inn i produksjon. Lise ønsker seg en verktøykasse som hun kan plukke fra; bruke det hun trenger og mener er relevant. For eksempel utstyrs- og tilgangspakker som følger stillingen og sjekklister for hvordan hun skal gjøre mottak, slik de har oppfølgingsplaner i NAV; hva kandidaten skal gjennom for å sikre at ingenting blir glemt. Lederne ønsker seg et godt støtteapparat og gode systemer. Lotte for sin del kunne tenkt seg mer råd og støtte fra HR, kunnskap om "best practice", slik at hun slipper å være amatør i prosessen. Gjerne slike "how to" introduksjonsvideoer. Hun har opplevd mye trøbbel med dagens systemer, noe som har irritert henne. Lene sier det er gjenkjennbart med forsinkelser og problemer, men sier hun har en kontorsjef som tar seg av og ordner sånt. Selv om NTNU tar imot mange nye hver måned, så rekrutterer og mottar kanskje ikke den enkelte leder så ofte, og er derfor heller ikke så god på det, sier Lotte.

*Det er kanskje én nyansatt ett år, og så går det kanskje et halvår eller et år eller lenger enn det, så det blir kanskje sånn: "Nå må jeg se, hvordan var det vi gjorde dette her?".
(Lotte)*

Et godt mottak handler om å ta imot den nyansatte på en skikkelig måte, sette av tilstrekkelig tid, lage en ukeplan og krysse av hva den nyansatte har vært gjennom, sier Lise. Lotte sier det er en miks av å få den nyansatte faglig inn i jobben og å føle sosial tilhørighet - føle at man er et verdifullt medlem. Hva en trenger av veiledning og oppfølging vil variere, men hun vil gjerne ha pedagogiske råd på *hvordan*. Hun tror ikke man lærer så godt hvis en blir "dynga ned" med informasjon. Hun mener det er viktig med en god plan for å komme i gang med arbeidet, ikke bare blir sittende og "kjede seg kvekk i hjel". Hun tror at det å få *gjøre* øker trivselen. Spesielt to av lederne er opptatt av at rekruttering og opplæring skal gå fort. Lise sier at hun ikke har tid til å lære opp folk i flere måneder. Den tiden hun har avsatt til en nyansatt, vil hun ta der og da og bli ferdig. Selv hadde hun bare den første uken til opplæring, sier hun, og det var uproblematisk.

Handlingsrom, roller og ansvar

Lederne tenker at det er ting som kan standardiseres. Som Lene sier; når det er til hjelp og sparer tid, kan det være fordeler med det. Men, det må ikke bli ei tvangstrøye, at en føler en kunne gjort det bedre, dersom man hadde fått utformet det selv. Det er likhetstrekk, sier hun, på tvers av fakultet for eksempel, men prosessen styres best lokalt. Sentralt støtteapparat må utarbeide støtte, for å gjøre det lettere for ledere, legger Lotte til. Lise ønsker seg også handlingsrom innenfor retningslinjene.

Samtalen dreier inn på roller og ansvar. Lise skiller mellom leders ansvar, faglig ansvar og kollegialt ansvar. At det må være avklart hvem som har ansvar for hva, men at leder til syvende og sist sitter med ansvaret. For Lise handler det om kapasitet hva hun tar selv og hva hun delegerer. Selv tar hun den delen som handler om organisasjon, linje, struktur og kultur, samt retningslinjer. Lotte har ikke skilt så veldig mye på lederansvar og faglig ansvar. Hun synes det er viktig å ta hilsen selv. Lise sier det er viktig å si noe om hva det betyr å jobbe i offentlig forvaltning – hva som er rammene, samt være tydelig på hva som forventes av eksempelvis en PhD, legger Lene til. Hun tar seg av oppstartsmøte og forventningsavklaring. Lene er opptatt av at de nye forstår at det er *hun* som har personalansvaret, at veileder ikke er sjefen deres. Hos henne er det kontorsjefen som tar mye ansvar for det praktiske; bestille, sette frem blomster og hjelpe den nyansatte. For, som hun sier, det er ikke så lett å bare sende de nye rundt omkring alene på Gløshaugen, det er litt uproft.

Lene sier det er utfordrende å ta imot nye utenlandske medarbeidere. Mye av informasjonen ved NTNU er på norsk, og det er nødvendig å snakke engelsk for å inkludere. Hun forsøker å få staben og andre PhD-studenter til å følge opp de nye, men dette kan være krevende, da de synes det tar mye tid og stjeler tid fra noe annet. Lise er enig i at det er mer rundt mottak av utenlandske; det skal legges til rette for partner og barn, familier skal flytte til et nytt sted. Lene forklarer at NTNU har avtale med et byrå som hun benytter på utenlandske kandidater. De er proffe og håndterer krevende byråkrati og papirarbeid, de kan det.

Læringsperspektiv

Lotte tror ikke NTNU er så gode til å huske på at de nye bringer med seg erfaring og ideer inn. Fokus blir på hva vi skal lære *dem*, men det er viktig å huske på at *vi* (NTNU) også kan lære av de nye som kommer inn med andre perspektiv. Hun tror ikke det går mange månedene før man er sosialisert inn og "stivner", eller gir opp. Det er viktig å være åpen for impulser, lytte og etterspørre; være nysgjerrig, fremfor å trykke ting ned over hodet på en nyansatt. Også Lise tenker det handler om å være åpen for nytenkning, sier det handler om kultur. Lene mener en faktisk kan lære veldig mye av å få inn folk som har undervist i utlandet; begynt med andre undervisningsformer og gjort ting på en annen måte. Det finnes en verden utenfor NTNU ja, tilføyer Lise. Lene tror også det er viktig å huske på at vi (NTNU) har noe å lære, hvis ikke blir det en misforstått strategi. For det ligger noe i det å huske på at det er folk som skal inn, at *de* skal bidra til måloppnåelsen. Det er mennesker, med sine ulike perspektiv, som utgjør organisasjonen og en nyansatt skal berike enheten, sier Lise. Hun peker videre på at det gir noe å lære bort, at man selv blir skjerpet gjennom å få en ekstra rolle, da en må begynne å tenke gjennom hvordan en selv utfører sine arbeidsoppgaver. Lotte tror også det er en fare at man lett blir husblind og glemmer "basic ting" - tar for gitt. Det er heller ikke bare lett å

komme inn som ny. Mange er ensomme og skjuler kanskje at de har det tungt, noe ledere må være bevisst på.

Fadder, eller ikke fadder?

Hva så med fadderbegrepet og fadderrollen? Lise forteller at hun har erfaring med og ser verdien av det å bruke fadder i forbindelse med mottak;

Du må ha en fadder og da fikk jeg også tips om at det må være noen andre enn deg selv i og med at det er din, for da kan du gjerne som nyansatt stille en del spørsmål som du ikke tørr å stille til leder når det er litt sånn ukjent". (Lise)

Hun mener leder kan delegere og gi fra seg ansvar, for eksempel til fadder. Noen må få spørsmålet om å være fadder og være seg sitt ansvar bevisst, være dedikert, så det ikke glipper. Hun som leder må si noe om hva hun forventer, og deretter, sammen med fadder, legge en plan for den første uken - hvem som skal gjøre hva. Det må være en felles forståelse for at det er greit å investere tid i å være fadder, at det vil svare seg på sikt. Selv overlater hun veldig mye til fadder. Lene har en annen erfaring.

Ja, når det gjelder doktorgradsstudenter, så jeg har ikke hørt om at det er noe som heter faddere en gang jeg, men [...] prøver vi å få de andre doktorgradsstudentene som allerede er der, til å ta seg litt av dem. Ta de med ut på en øl og [...] få de inn i gruppa liksom, i starten. (Lene)

Lene tror ikke det alltid er nødvendig med en fadder, men at *noen* må ta et ekstra ansvar. Hun tenker heller ikke det nødvendigvis trenger å være én person, det kan også være en gruppe som tar seg av den nyansatte i starten. Samtidig ser hun fordelene med en veldefinert rolle, med tanke på å være sikker på hva som blir gjennomgått, at leveransen ikke blir tilfeldig. Lise tenker annerledes:

Jeg tenker [...] det er nødvendig, men innholdet kan være ulikt [...]. For det må være noen som er dedikert, som vet at de, ellers så glipper det, da er han der "Noen Andre", hvor var han hen, sant? Altså, nei, han er ute. (Lise)

Lise sier en definert fadderrolle gir en gjensidig forståelse av at "*jeg kan spørre deg*" og at det er avklart mellom fadder og den nyansatte hva fadderens rolle kan brukes til, for eksempel ta hilserunde og omvisning og "small-talk". Hun tenker det er trygt og godt for en nyansatt å få en fadder, og referer til når barn begynner på skolen; det å ha noen å være med i friminuttene, noen som får en ekstra rolle og tar seg av deg, uten at de trenger å bli bestevennen din. Hun understreker at det er viktig at

leder frigr tilstrekkelig med tid og "putter ut andre arbeidsoppgaver", slik at fadder faktisk kan følge opp og gjøre oppgaven fullt ut.

Lederne er enige om at fadderrollen må tilpasses; noe *må* gjøres, alt annet må en selv vurdere. Men det ikke er så lett å skreddersy rollen, da den er avhengig av flere ting, som for eksempel behovet til den man rekrutterer. I valg av fadder velger Lise noen som er motivert, som hun tror er ganske lik den nye, og så er det viktig at det er fullt ut frivillig. Lotte tenker at en kanskje ikke bør velge den mest introverte, men noen som er litt sosial, som synes det er greit å bry seg. Lene ville valgt en hun tror vil hjelpe til. Lise:

Jeg tenker litt på ordet fadder [...] vi har jo fadder [...] når vi døpes [...] men det er jo den som har et ekstra ansvar [...]for at du skal fungere best mulig [...] at du skal være den beste utgaven av deg selv. (Lise)

Lotte sier dette med fadder gir henne noen nye tanker. Selv har hun ikke vært veldig bevisst på det, men kanskje spurt noen om de kan passe litt ekstra på. Samtidig tenker hun det er en balanse mellom det å ha fadder og det å selv ville være tett på som leder - bruke tid på relasjonsbygging. Det er jo noe hun som leder blir målt på; relasjonen mellom leder og medarbeider. Hun tenker behovet for fadder kanskje avhenger av hvor mange man er leder for. Hun ser fordeler med å ha en fadder, for eksempel knyttet til det å danne vennskap og at det kan være lettere å lære av en kollega. Hun tenker på fadder som en som passer litt ekstra på, som tar seg tid, slik at den nyansatte ikke blir sittende alene. Hun tror det er nyttig å ha en fadder, at det kan være en anbefaling å benytte i mottak av nye ansatte.

Fra faddernes ståsted

Fredrik, Fride og Phillip har hatt rolle som fadder eller lignende i mottak av nye ansatte på NTNU. De synes det er viktig å bli ordentlig ivaretatt fra start. Fredrik tenker tilbake på da han var ny;

Jeg selv hadde jo veldig lite onboarding da jeg startet, og føler derfor det er veldig viktig å ha det [...] fikk beskjed om å, ja: "Kan ikke du bare logge inn på nettsiden til NTNU og surfe litt rundt og se hva du liker og hva du ikke liker da?". Og så satt jo der i to uker da, følte meg veldig sånn "Ja, det er sånn det er å jobbe på NTNU". (Fredrik)

Han måtte kjøpe seg kontorutstyr selv og stjele post-it-lapper fra en kollega, før noen fortalte om rekvisittlageret. Phillip sier at det heller ikke ved hans enhet er noe profesjonelt eller strukturert mottak. Han er veldig opptatt av at man skal komme inn i arbeidet på en god måte, bli tatt imot

faglig og sosialt, på en strukturert og ordentlig måte. Han ønsker at NTNU skal ha et profesjonelt uttrykk i forhold til nyansatte. Det hele må starte med hvorfor du har ansatt noen og hva den nyansatte faktisk skal gjøre, ikke bare erstatte en hjemmel med en annen, sier han. Han var fadder på dugnad for en tid tilbake, og sånn kan vi ikke ha det, slår han fast. Da han var fadder sist, prøvde han derfor å gjøre det litt mer ordentlig; lagde sjekkliste, men savnet den faglige integrasjonen;

Vi må jo ha respekt for arbeidstakerne som kommer hit, for de har jo lyst til å være her; [...] til å bidra med noe, [...] jobbe med noe som de synes er spennende. Det er jo en grunn til at man har søkt seg til NTNU, og det potensialet der, det utnytter vi ikke i det hele tatt da. (Fillip)

Fride sier at hos dem er noe i mottaket mer formalisert, som oppstartsmøte med kontorsjef og lab-opplæring for alle nye, men utover det avhengig av hvilken gruppe en havner i, for hvordan og hvor mye man blir tatt vare på. Hun synes det er synd at mottaket i dag er tilfeldig og avhengig av miljøet du møter. I tillegg er det mange nye som kommer og går, ifølge Fillip, noe som betyr at han kan komme på jobb uten å vite hvem de som sitter rundt han er. Fredrik svarer at man har jo mulighet til å legge ut ei melding på intranettet, der en informerer om at det kommer et nytt fjes i korridorene fra neste uke, og at man må ta vedkommende godt imot, - gjøre det kjent at det kommer et nytt menneske.

Viktig med godt mottak

Fillip fortsetter med at NTNU er veldig opptatt av å ha et formelt skjema som skal avkrysses, men ikke hva mottaksprosessen faktisk skal føre til av forbedret verdi for arbeidstaker og arbeidsgiver. Målet, mener Fride, må være at den nyansatte kommer fort inn i miljøet og trives, at man ikke bruker et halvt år på egentlig å bli kjent, at det er et uutnyttet potensial når det gjelder å få etablert tilhørighet tidlig. Fredrik er enig. Han sier at den nyansatte er spent på om det var riktig å ta jobben. Ved å bli flinkere på mottak, kan NTNU være med å få de nye til å senke roen, redusere usikkerhet – ta kontroll tidlig. Videre må en være forsiktig med å plante antagelser i starten, da det skaper utrygghet, sier Fredrik, og forteller at han selv ble fortalt om dårlig arbeidsmiljø da han startet. Ved digitalt mottak, som i forbindelse med korona-pandemien, tenker Fride det er ekstra utfordrende å føle tilhørighet, siden en ikke har den fysiske kontakten med kolleger og leder.

Fadderne mener at mottaket er med på å forsterke et godt, eller dårlig inntrykk. Dårlig mottak fører til at folk slutter lenge før det er ønsket. I dagens arbeidsmarked bytter folk veldig fort, sier Fillip. I tillegg er dårlige mottak ineffektivt, den nyansatte bruker tid på idiotiske ting, strever med å finne ut av ting som egentlig er ganske lett, føyer Fride til. Det blir ekstra tydelig dersom de er på åremål. Om stipendiater bruker ett år på å "køle" rundt, da har de passe dårlig tid mot slutten på å bli ferdig. Et

godt mottak gjør den nyansatte bedre i stand til å gjøre jobben sin på en god måte, fortære, noe som hever kvaliteten, mener Fillip. Raskere selvdreven, legger Fredrik til.

Fadderne ønsker mer struktur, men tror det er vanskelig med en universell sjekkliste, både fordi det er ulikt hvem en tar imot, og fordi det vanskelig å lage et skjema på hva en skal lære seg - faget er jo et håndverk. Samtidig er Fredrik positiv til standardisering, dersom det er rom for lokale tilpasninger. Fillip tenker det er en stor fordel å få unna "formalia-greiene". Ved å standardisere på en god måte, for eksempel gjennom e-læring, frigis tid lokalt til den faglige biten, slik at en kan bruke mer tid på faglig integrasjon. Fredrik tror på å få det mer formalisert, for eksempel brukerveiledninger, slik at den nye kan lese seg opp og ikke stjele av kollegers tid. Fride ser også utfordringer med standardisering, med tanke på at instituttene og ansettelsesforholdene er ulike. Hun har ikke svar på hvordan det kan løses, men tror det kan bli bedre.

Tid, ansvar og strategisk kobling

Alle fadderne mener mottaket må sees på som det første året, inndelt i faser, for å hindre turnover og gjennomstrøm. Fredrik sier at det tar ett studieår, ett år å lære seg jobben. Når han begynte var det sagt at utfordringer og opplæring skulle tas etter hvert som det ble naturlig. Men så, forklarer Fredrik, ble hun med ansvaret for opplæring sykemeldt. Kollegene var opptatt, så han kunne ikke spørre dem. Da følte han at han druknet i henvendelser som han ikke hadde fått opplæring i, eller hadde faglig kompetanse til å svare på. Det var en veldig ubehagelig følelse; se køa utenfor kontoret hver dag og vite at han ikke kunne hjelpe noen, bare gjøre så godt han kunne, mens bunken med spørsmål bare ble større og større. Fride mener effektivitet er viktig for å unngå at de nye bruker ekstra tid på å komme i gang, at tid er kritisk. Fillip har likevel ikke tro på hastegjennomføring av alle system den nye skal inn i. Som han sier, da sitter jo den nyansatte der da, med hodet fullt etter omtrent tjue minutter og får ikke med seg en dritt etterpå. Han sier det ofte er naturlig å tenke at leder skal ta opplæring, men at man helst vil lære av den faglige flinke. Når en ny skal erstatte en som gjerne allerede har slutta, så er det imidlertid ingen der til å lære deg "gamet" - få det i fingra.

Fadderne sier at det er *enheten* som tar imot en nyansatt, ikke bare leder og fadder, men en enhet som skal integrere den nye. De tenker at flere roller er viktige og at ansvaret bør fordeles på flere, da det er vanskelig å få en person til å dekke alle rollene; opplæringsansvaret, det vitenskapelige/faglige og det sosiale. Det kan også være vanskelig å ha eneansvaret derom du er faglig flink, men ikke nødvendigvis sosialt like dyktig. Fadderne foreslår at man kan dele ansvaret mellom noen som gir faglig opplæring og sosialkomiteen, som tar ekstra ansvar for at personen blir ivaretatt. Fride mener det sosiale er viktig, men at det viktigste likevel må være den som gir den faglige opplæringa:

Den personen som faktisk kan få deg litt i drift og gjøre at du føler deg nyttig [...] den personen som kan få meg fortest i drift, at jeg begynner å føle på nyttefunksjon og en, ja, faglig trivsel, jeg skal jo fylle arbeidsuka mi der. Jeg er jo ikke ansatt for å drikke kaffe og være hyggelig. (Fride)

Fride tenker veileder og labansvarlig er to viktige personer, rent faglig, men at de på enheten hun jobber, er en hel gruppe med ansvar for hver sine oppgaver. Hennes rolle er å fortelle de nye hvem de kan kontakte, mens det er leder som tar hilserunde. Phillip sier at leder må få være leder, se den nye, holde struktur og ha fokus på kompetanseutvikling – langtidsfokus på hvilken retning og hvilken kompetanse som er ønsket å ha om fem-ti år.

Phillip sier at det stort sett er selvledende mennesker som jobber på NTNU og at organisasjonens visjon er ett fantastisk utgangspunkt, men han savner kobling mellom strategien og opplæringsprosessen. Han mener NTNU bør måle om de er på riktig vei. Han spør videre hva som er viktig for NTNU å formidle, at NTNU må være tydelige på dette, - at det er viktig for verden å satse på kunnskap. Kjerneverdiene til NTNU, - hvilke verdier vil NTNU at ansatte skal sitte med? Hvorfor er vi her? Det er viktigere enn hva vi tørr innrømme for oss selv, og noe en bør holde fokus på, mener han. Phillip peker på det å ha et overordnet perspektiv, på hvilke læringsmål du skal ha, ha en faglig tanke rundt hvem som skal lære opp med tanke på hvilken kultur man ønsker å bygge – at onboarding handler om det. Hva vil vi med de oppgavene og hvem er da best til å lære opp? Han sier at det er noe annet å utføre en oppgave, enn å kunne lære bort, og at det er først når du kan lære bort på en god måte, at du selv er god i jobben din.

Om den nye sitter igjen med god eller dårlig opplevelse, vet en først når man reflekterer tilbake, etter ett år, mener Fredrik. Men hvem vurder om prosessen har vært god? spør Fride. For å utvikle prosessen bør en inn med et kvalitetsperspektiv, sier Phillip. Tenke strukturert rundt opplæring, og så evaluere. Han mener NTNU har masse å lære. Utgangspunktet for å lære er å spørre, men det gjøres ikke, fordi en er redd for negative tilbakemeldinger, tror han. Det mener han er passivt og dårlig. Evaluere fra et deltakerperspektiv, skyter Fredrik inn, som ikke synes mottak ved NTNU er blitt særlig bedre de siste 15 år. Phillip mener vi må tørre å tenke mer strukturert rundt at dette skal vi bli gode på, ta inn ulike perspektiv. For eksempel inkludere de vitenskapelige i utarbeidelsen av systemene, ikke bare tilpasse dem til administrative rutiner.

Fadder – noe mer enn fjas

Når jeg hører begrepet fadder så tenker jeg på [...] opplegget de kjører på Gløshaugen [...] men jeg skjønner jo hva man tenker å legge i det, det der med at nye som kommer har noen som passer på seg. (Fride)

Fillip er heller ikke så glad i ordet fadder, tenker på studentmottak og er redd det skal misoppfattes som fjasete. Mottak skal ikke være fjasete men ordentlig, ikke fadderuka på nytt. Phillip vil derfor bytte ut ordet fadder med opplæringsansvarlig, for å tydeliggjøre ansvaret og skillet mellom det sosiale ansvaret – som kanskje ligger mer i fadderrollen, og det mer faglige ansvaret. Det er lurt å ha et bevisst forhold til det, slik at man sikrer begge deler. Han tenker at en ikke skal blande inn den sosiale rollen - "vi skal trives", med det faktiske ansvaret for at man er der for å gjøre en jobb, på en profesjonell og god måte. Fredrik derimot liker *ordet* fadder, at det ikke bare handler om den faglige biten, men at faddereren tar imot *mennesket*. Ved å bruke "mottaksansvarlig", eller "den som skal lære deg opp", mistes aspektet om sosial ivaretagelse; se den nye som en person i ny jobb, tenker han, og synes det er viktig å få frem det å ta imot hele personen som kommer. En person som skal kunne vokse, også personlig ved å jobbe på NTNU, bidra gjennom personlige ressurser og egenskaper.

Om fadder sier de at det er den personen som følger den nye rundt, tar omvisning på campus og viser rekvisitalager, kantine og toalettet, hjelper til med bestillinger på Innsida, spør hva de trenger, sørger for tilrettelagt kontorutstyr, får de litt i gang. De sier det er viktig at den nye bare kan spørre, at de ikke må være redd for å ta kontakt, at det ufarliggjøres. Fadder er også den som tar opplæringa, viser deg systemene og lærer deg jobben din, sier Fredrik. Han fortsetter; fadder er den som passer litt på deg, at du har noen å være med i lunsjen, har det bra sosialt, føler deg tatt imot, velkommen. Det å vise at en er menneske, selv om man er ansatt til å gjøre oppgaver, tenker han er viktig i mottaksprosessen. Fride sier de ikke har jobbet på den måten i det hele tatt, men tenker at en fadderordning høres veldig bra ut og noe alle enheter bør ha en ordning på. Hun vet imidlertid ikke hvordan det skal organiseres. Om det skulle på plass ved hennes enhet, måtte det ha vært at en ikke nødvendigvis trenger å ha én fadder, men at det er tydelig hvor i linja man skal gå og hvem som har ansvar for de ulike oppgavene. Fride tenker det er viktig med bevisstgjøring rundt mulighetene i det å bruke fadder, at det løftes opp og at det er en plan for det. Å være en god fadder er å bruke tid, ikke ta lett på det, ta imot på en god måte, være til stede, sier Phillip. Fride legger til at fadder bør være noen en ser regelmessig, har med å gjøre. Da vil man legge mer i det og det skaper en ekstra dimensjon. Fredrik sier han forbinder fadder med det sosiale – bli tatt vare på sosialt, å føle tilhørighet og like viktig opplæringsprosessen - hvor en skal gå.

Vi spør hva som er viktig ved et digitalt mottak - situasjoner der man ikke kan ta imot fysisk? Fride sier det da er ekstra viktig med grunnfaddere. Fredrik legger til at det ved ordinært mottak er mye lettere å se når den andre er forvirret, eller ikke har det bra, - tvinner tommer på kontoret og sånn. Derfor er det ved digitalt mottak, viktigere at faddereren ikke venter på at den nyansatte tar telefonen og ringer.

Fillip ønsker seg en tydelig forventning til fadderrollen, da er det lettere å føle at man har gjort en god jobb. Og så trenger jeg å vite hva jeg skal lære bort, sier Fredrik. Phillip mener en må tenke på hvem som er best til å lære opp. De mener behov for fadderopplæring avhenger av hva man legger i rollen. Phillip ønsker ikke standard opplæring i *hvordan* være fadder, men mål for *hva* og at du får gjøre fadderrollen og mottaket til ditt, - gjøre det på din måte.

Fra nyansattes ståsted

Nina, Nicky, Nils og Nora er alle nyansatte ved NTNU. Nina kom først fra et privat firma, skiftet side til det offentlige, og har også byttet jobb internt. Da hun kom til NTNU første gang, var det ingen som visste hvem hun var;

"Hva var det du het igjen? Hva er det du skal gjøre her?". Ingenting var ordnet [...] hadde ikke noe plass [...] hadde ingen fadder [...]. Visste ikke hva jeg skulle gjøre, så det var [...] helt forferdelig, det var ikke onboarding, det var ikke mottak, man kan ikke kalle det noe som helst egentlig [...] så det var helt katastrofalt, det var ... så jeg sa opp. Sendte en streng mail og sa opp jobben min. (Nina)

En refleksjon Nina gjorde var at starten hun fikk ødela veldig mye, hun kjente ganske fort at "her tror jeg ikke jeg vil være". Nils ba om stillingsinstruks da han begynte, men den fantes ikke, så han er i en stilling som "blir til mens vi går". Han kom fra det private og inn i det offentlige - med et brak, som han sier. Det var en veldig omstilling. Han beskriver formalitetene rundt oppstarten som forbilledlige, alt sammen kom på papir. Han fikk blomster og pc, følte seg velkommen. Ved hans enhet har de felles spiseområde, der ingen har faste plasser. Det er full rotasjon, så når en setter seg kommer neste og fyller på rundt det bordet. Dermed blir man fort kjent med mange, noe han synes er veldig positivt. Han ble introdusert for kollegene, det ble fortalt litt om han og folk fortalte også litt hva de holdt på med. Han ble selvfølgelig tatt med rundt for å hilse på folk – han ble integrert.

Nora kjenner seg igjen i at veien blir til mens vi går, men sier at begge parter lærer litt av det. Hun har også tidligere vært midlertidig ansatt en periode ved NTNU. Da var det ikke mottak av noe slag. Nora føler hun har hatt en veldig fin oppstart nå, har fått blomster og kjøpt og tilpasset sin egen stol. Hun følte seg veldig ønsket fra leder og kolleger.

Jobbskifte – en stor omstilling

Nicky er både fersk på NTNU og fersk i byen, og synes det har vært litt ensomt å starte i ny jobb. Hun fikk ikke blomster, men en kjøkkenliste og et kontor med gammelt utstyr som ikke virket. Hvordan skulle hun bestille seg ny PC?

"Ja, du må se på Innsida". "Innsida, hva er det?". Ja, liksom, prøve å finne ut hva det er. Inn der [...] og så ... bestiller jeg meg PC [...] så skal jeg kople den, og så bare, ja, den dokkingen her, så jeg bare, "åå, jeg tror ikke jeg får det til" men de rundt har det jo veldig travelt. Så ringer jeg til "oraklet", eller man må sende mail, og så saksgang, for det er jo så stort her! Så bare saksgang frem og tilbake [...]. "Hvor er dere? Kan jeg se et fjes?". "Neida". [...] Så når jeg fikk [...] PCen, så hadde de lagt med en Troika! Det var veldig hyggelig. Å Gud, så koselig! (Nicky)

Nils synes det er forstemmende å høre at hennes arbeidsleder ikke hadde ordnet med kontormateriell før oppstart. Det tenker han i beste fall er dårlig oppførsel. Nicky svarer at det kan være at de trodde det var klart, siden det sto skjermer der, eller at de tenkte at hun ville bestemme selv, - hun fikk jo kontor. Nils synes hun har vært heldig med det, for mange sitter i åpent kontorlandskap.

Nicky forteller at de fleste hun jobber sammen med er hyggelige, men veldig travle. De er ofte opptatt når hun spør om noe, og så alle disse ordene;

"Hva gjør jeg med det her utstyret?". "Ja du må gå på Sukkerhuset", eller hva det heter. "Hvor er det hen?". "Se på Mazemap". (Nicky)

De er ikke så raske på å svare på e-post heller og alle kolleger Nicky oppsøker, har allerede samarbeid med noen. Hun kjenner ingen enda. Noen er så stresset at de ikke sier "hei" engang. Hun ble spurt på dag en og to, om hun ville være med å ta en kaffe. Men, hvis en er litt sjenert, er det kanskje hyggelig å bli spurt på dag tre og fire også, for det er litt skummelt å gå inn å sette seg, sier hun. Hun beskriver at hun føler det som å begynne på videregående igjen.

Nina sier hun kjenner seg igjen i følelsene til Nicky. Hun var så lei seg for at hun hadde sagt opp jobben at hun i etterkant søkte hjelp. Hun beskriver at hun på NTNU blir møtt med manglende respekt – at det er litt jantelov. Hun eksemplifiserer med en opplevelse ved kaffemaskina, hvor hun ikke blir inkludert i samtalen. Nicky sier slike situasjoner er så kleine, men at det sikkert er noe man kjenner veldig på som ny, at det er normalt fordi en er litt sårbar, for det er stressende å skifte jobb. Nina er enig. Hun sier hun får irrasjonelle, teite tanker, lurer på om folk ikke liker henne. Hun faller tilbake til å være 17 år og forferdelig usikker.

Den ensomme starten

Nicky har en såkalt selvstendig stilling; hun skal finne ut av alt selv, hvilket fagområde hun skal legge seg på for ikke å trå oppå noen for eksempel. Det er fritt og det gjelder å bygge pondus, i full fart. Nora tenker det er lurt med en oppstartsamtale med leder første dag og litt forventningsavklaring. Det fikk hun, ikke bare med leder, men med hele ledergruppa, noe som var veldig, veldig verdifullt.

Da satte vi startskudd, "Nå [...] går vi i gang da". Så det, det ønsker jeg jo for alle. At alle sammen får en sånn start. (Nora)

Nina sier hun blir sint når hun snakker om den første tiden sin på NTNU. Hun bli sint når hun snakker om onboarding – det provoserer henne, hele greia, for det må da gå an! Det er ikke bare å ta grep selv, det må hensyntas at en er forskjellig og at det er medmenneskelighet i det å se at du ikke bare er en ansatt; du er et menneske – du kommer inn som hele deg. Dette er synd for NTNU, for det er mange spennende oppgaver, men du blir forsuret, føler deg dårlig verdsatt. Hun mener det er en ledergreie og at det må ligge i kulturen hvordan man tar imot nye ansatte.

Nicky tenker at det i begynnelsen skulle vært mulig å gå parallelt med noen - "gå på topp", for å få litt mer erfaring, i kombinasjon med noen strukturer, ukentlig samtale eller noe sånt. Hun sier det ikke skal være nødvendig at en er nødt til å spørre og mase, føle at man "presser seg inn på fest". I utgangspunktet tror hun at hun er en høvelig grei arbeidstaker, hun har jo fått jobben, men har faktisk tre ganger vært hjemme og sjekket hva hun skrev i søknaden, om hun har skrevet noe hun ikke kan stå for. Men hun kan jo stå for det. Det beskriver hun som en ekkel følelse. Nina tenker at en ting er å bli mottatt bra, men i tillegg må jobben svare til en viss forventning, slik at du blir der, trives, forstår oppgavene, plassen og rollen din. Nicky er enig. Hun tror arbeidstakeren holder lengre, er bedre i jobben sin, for når du skal gjøre alt nytt for første gang, uten den tryggheten på å spørre, så tror hun det blir dårligere. Nina tror at en i verste fall kan bli syk av det.

De nyansatte tenker at alle kan ikke tas imot på samme måte, at det er avhengig av oppgaver og hvor i organisasjonen man skal jobbe. Nina sier at målet med mottaksprosessen er at ansatte velger å fortsette, har lyst til være der og at rekrutteringsprosessen må følges opp i mottaksprosessen. Det ligger en forventning i forhold til utlysningstekst, og så handler det om hva du er god til og hva du helst ikke vil jobbe med, så forventningsstyring. Nicky tenker at en kan snakke om forventningene:

Du trenger jo ikke å gå å holde i hånda, hele veien, på en måte, hele dagen, gjennom tre måneder, men sånn [...] hvis man har en sånn der forventnings-, eller avklaringsamtale, så får man jo se fort. (Nicky)

Nils forteller at han, etter at han "ble sluppet taket i", tok ballen selv. Han dro ut på de ulike campusene for å få et ansikt på navnet og bli kjent; for å se hva som er forskjellen på kart og terreng. Han bygger seg nettverk, og det må han etablere selv, men det tar tid. Han beskriver mye famling til å begynne med. Selv kom han fra en bedrift hvor de "saler og rir" samme dagen. Det opplever han ikke de gjør på NTNU, så han har tatt seg i det flere ganger "å springe bortover 60-meteren, helt alene mens resten har stått igjen på start". På NTNU må han lære seg å skynde seg sakte, noe han er drittdårlig på. Det har ikke noe med mottak å gjøre i det hele tatt, sier han, det er kulturelt; føler han skal knas og formes og bremses ned, mange hakk. Nora har dumpet borti en diskusjonskultur med motstridende syn når det gjelder å ta beslutninger; hun vil gjerne ta raske, komme i gang, mens andre vil bruke lengre tid. Er det plass til meg, har hun lurt på.

Ønsker plan og tydelig ansvar

De nyansatte beskriver at mottak gjøres ulikt, eksempelvis at noen som har blitt ansatt flere uker etter dem selv, var oppe og gikk før dem. Da Nina fikk sin andre mulighet ved NTNU, var mottaket både hyggeligere og bedre, men hun måtte be om en plan og tok slik litt ansvar for mottaket selv.

Nils fikk fadder og de tok noen "skippertak", men han kunne også ønske seg en mer strukturert timeplan med faste tidspunkt. Noras nærmeste kollega var hennes fadder, men de har heller ikke hatt noe opplegg. Det har vært på innfallsmetoden og etter behov. Hun har savnet at det forelå en plan, men gjorde et grep selv som hun har opplevd som svært nyttig; å ha "bli kjent"-samtaler med kolleger, der de gikk tur på campus og snakket om løst og fast. Det lærte hun mye av. Nicky hadde HR infomøte som var veldig bra. Hun tenker egentlig det skulle vært en liste med hva den nyansatte skal kunne. Nora sier at de også hadde intrømøte og at det var veldig nyttig for henne. Hun tenker samtidig at det er et stort forbedringspotensial på mange flater, men at det er enkelt å gjøre noe med; gi en liten innføring i hvor du skal henvende deg, hvordan bestille og finne frem.

Nina sier, at hun nå den andre gangen, med bakgrunn i sin tidligere erfaring, forberedte seg på hvordan det sannsynligvis kunne bli. Hun forberedte seg på at det kunne bli likedan, men denne gangen skulle hun ikke la det gå like mye inn på seg, og så kunne hun jo systemene denne gangen. Hun synes mottak først og fremst er et lederansvar, at lederrollen er viktigst. Det holder ikke å komme med en sjekkliste og krysse av at alt er gjort, da det handler mye mer om myke ting.

Nora har hatt en trygghet i å kunne spørre, hatt privilegiet av å være ny og ha lov til det. Hun har fadderens sin som hun spør hele tiden. Etter et halvt år, spør hun fortsatt og føler at hun fortsatt har lov til å si at hun er ny, inntil hun har jobbet ett år, for hun må jo ha hele årshjulet. Nils bemerker at det jo er syv tusen nye kolleger og førtito tusen studenter, i tillegg skal en prøve å lære seg alle system, så en blir litt fintfølende for om en legger unødvendig beslag på tida til noen andre. Nora

mener arbeidsgiver i det lange løp, har mye igjen for å investere litt ekstra tid i å få medarbeideren godt på plass. Nils tenker du bare har en mulighet til å gjøre et godt førsteinntrykk og at tida leder investerer i starten, vil være avgjørende på hvorvidt vedkommende føler seg velkommen og verdsatt eller ikke;

Å bli skrudd på plass i det svære maskineriet her, på ett eller annet vis [...], du blir nå med rundt hjulet, enten du vil eller ikke, men du har i hvert fall funnet en plass, inni det tannhjulet da. Så, men det ... Hvis du sitter oppå det hjulet der, og ikke skjønner hvorfor alt det andre går rundt deg, da sliter du. (Nils)

Det er også lov for en leder å være usikker og så finne ut av det sammen, sier Nora. Hun sier at i mottaksprosessen kan autoriteten også vise litt svakhet, at det ikke er det samme som å være svak. Nei, det er en styrke, sier Nils og de andre stemmer i.

Har NTNU noe å lære? Åpenbart, svarer Nils og forklarer at man kommer jo fra et annet sted og da ser en jo ting på en annen måte. Han føler Onboardingprosjektet er et verktøy til å bli bedre på å ta imot, og at man skulle hatt litt mer dedikert tid fra leder med faste tidspunkt, - mer struktur på det og at nærmeste leder må være med på integreringsprosessen.

Ei hand å holde i

Når Nora tenker konkret på fadder i mottaksprosessen, at det er å ha en person som du kan stole på. Det har vært viktig for henne. Nina skyter inn at hun tenker leder er ekstremt viktig og lederen er den personen som kan legge til rette for en fadder også. Nils tenker heller ikke det skader at leder viser litt oppmerksomhet. Nora sier hun ikke nødvendigvis ser fadder som orakelet som skal veilede deg inn i NTNU-verdenen, men heller den som er der for deg, hvis du har spørsmål.

Som du sier, vil ha noen som du kan, tørr, sånn at du tørr å gå til den kaffepausen da. Og tørr å bli en del av kollegiet og tørr å begynne å bygge det nettverket. (Nora)

Hun tenker det mer er kontorsjef og leder som skal danne rammene og dra deg gjennom praktiske ting. Fadderer skal mer knytte deg sosialt til resten. Ta deg med til lunsj og det mer uformelle, legger Nicky til, om du får være sammen med fadder en halv dag, eller ha samtaler bortover, for det sosiale og tips og triks. Ta deg med rundt på campus og vise nærmeste kantine, sier Nora. Nina fortsetter;

Jeg tenker litt på det der sånn, når er første gang vi får en fadder? Jo, det er når vi går fra barnehagen til barneskolen, da får du en fadder, og hele poenget med at du skal ha en fadder, er jo for at ungen skal føle seg trygg i det her nye miljøet. Den kommer inn, ikke sant, med veldig mye større unger, folk de ikke kjenner, nye strukturer, nye lærere. Det er jo akkurat det samme! Det er jo ikke noe annerledes her. Vi er jo bare store unger

liksom. Så det er jo noe med det å ha noen som gjør deg trygg, liksom, hva skal jeg si, de skal følge deg. De gir deg jo en fadder som bor i nærområdet ditt, sånn, hvert fall var det sånn til meg, sånn at du har noen å gå hjem med, ikke sant? Lære deg skoleveien og hvor er det ... (Nina)

Nicky sin fadder er faktisk den som sitter lengst unna henne selv og det er derfor unaturlig å gå bort til fadderens i forbindelse med lunsj. Hun lurer også på om det er fadders rolle å dra den nye inn i nettverk i fagstillinger? Hun tenker kanskje ikke det er dumt med noen i samme stilling, som hun også kunne jobbet litt sammen med. Nina tenker fadderens bør ha de samme kontaktflatene, samme leder og ikke være noen som jobber med noe helt annet, eller fra en annen avdeling. Men det er jo mer det "myke", mener hun, - personen som tar deg med på kaffe. Man kan alltid lære seg systemene. Fadder er en person som bryr seg, noen som ser deg og prater med deg. Hun sier hun tidligere har vært ansatt i en mye mindre med bedrift, men ca. 50 ansatte og at det da er mye enklere. Mindre lokaler, mindre folk og enklere å sette seg inn i ting. Da trenger du ikke omvisning på samme måte som på NTNU, som er en veldig stor bedrift – den viktigste økonomiske bidragsyteren i Trøndelag. En kan ikke tenke at det bare er den seksjonen, "her er do, og der er kantina", for det er så mye mer. Hun sier det var overveldende å komme til NTNU. Nicky er enig. Det hjelper veldig hvis du har litt trygghet, slipper å stresse. Nora tenker at det starter allerede med intervjuet og forventningene som legges inn i jobben, at det er en forventningsavklaring og at det er lov å spørre. For Nils er fadder en tilgjengelig ressurs. Om det er en kaffekopp eller noe teknisk, er ikke så farlig, men han tror det er lurt å ha en plan over hvor mye tid en skal sette av. Nicky fortsetter;

Men jeg tenkte også den, at en fadder, om så, når første arbeidsdag er der, så kanskje det kunne vært "okei" at fadderens ble bedt om å avsette en time da, sånn at noen kunne sagt sånn: "Du, sorry mac altså, men vær så god, nå er du inne i systemet, her er kjøkkenlista". For det er litt ensomt å bare åpne kontoret og så, helt stilt, og så "Åja, her er kjøkkenlista ja, mm". Og så er det liksom ingen der til å kommentere noe ironisk, eller har: "Lurer du på noe som helst går du på Innsida". Altså, sånn, sånn at det var, at, vi er litt enige om at vi er mennesker, men vi er tydeligvis små maskinbrikker (lager trykkelyd) i NTNU-systemet. For da, "vips", da hadde jeg hvert fall følt meg som en, en av de andre små maskinbrikkene i NTNU-systemet". (Nicky)

Nora er enig i at fadder er en tilgjengelig ressurs, men samtidig har du kanskje nyansatte som klarer seg selv, som ikke vil ha fadder og synes det er en pest og en plage. Det tenker Nils er uproblematisk, da blir det effektive møter og begge får en gratis halvtime. Nicky lurer på om fadder går på rundgang, eller om det er frivillig? Det bør iallfall være noen som har tid, for hennes fadder hadde forelesning hver gang hun hadde et spørsmål, så en må velge noen som først og fremst har tid. Alle er enig. Man trenger tid og så må fadder kanskje sette andre ting på hold; en kan ikke være fadder

på mandag og så borte i tre dager. Da har du på en måte mistet "momentum", sier Nina. Og noen berøringspunkt, legger Nora til. Ikke at man trenger å hjelpe til med selve jobben, men at fadder har en forståelse for arbeidshverdagen. En vet jo på forhånd at den nyansatte kommer, så det skal være mulig å planlegge. Nicky forteller at når hun begynte, var ikke fadder der før uka etter, men det var jo mange andre der, så da burde det kanskje vært noen andre som var fadder. I tillegg mener hun fadder må få "cred" og for en stipendiat kunne det å være fadder kanskje vært plikttid? At det er greit å vite at fadder er en anerkjent og verdsatt oppgave, at det er litt stas å være fadder, - "ikke det samme som å gå ut med søpla". Nina tenker det bør være fadderopplæring, slik at man kan diskutere og dele erfaringer. Nicky sier hun synes det høres fantastisk ut med fadder, om så en halvtime i uka, og tenker det er naturlig å spørre den som sitter nærmest, at det handler om å bli innrullert i arbeidshverdagen, tatt med på kaffe, lunsj, faggruppemøter, huske på at du må bli innlemmet i Facebook-gruppa, slik at også du får beskjed om at de skal ut å spise. Når ingen har ansvaret, så er det ingen som tenker på at den nyansatte ikke er med i Facebook-gruppa. Fadder skal huske deg i sånne situasjoner, legger Nora til.

Er det nødvendig med fadder da? Det kommer et unisont ja og absolutt fra de nyansatte. Nina mener en må ha noen som hjelper seg inn i systemene, - over hindrene;

Ting som er sånn ... Sitte der, tomt kontor med kjøkkenliste og dokking; "Hva faen gjør jeg?". Slippe alt det der da, som er på en måte; "Hvordan i all verden skal du klare å sitte å finne ut av det selv?" på en måte. (Nina)

Nora føler imidlertid at en del ting er det kontorsjef som må ordne, at det kan bli mye for mye ansvar å legge på en likestilt kollega. Fadder er mer en som holder deg i handa. For du er redd for å gjøre feil, "fucke det til " for at du prøver deg frem, sier Nina. Nicky tror NTNU har igjen for det, at effektiviteten vil øke veldig dersom du har noen sammen med deg, at trygghet er basis for å lære og at jo fortere du får etablert en trygg posisjon på jobb, jo fortere klarer du å lære arbeidsoppgavene.

For vi kommer jo, jeg vil jo tro at jeg kommer med noe kompetanse. Og noen ting, som jeg kanskje [...] har positive input til å, som du sier, gjøre det bedre eller gjøre det annerledes. Men, det er jo ikke så lett å ha rom for det før du liksom (puster ut) kan slappe av og tørr å si: "Hei, kan jeg snakke høyt på det her møtet?" på en måte, eller, ja. Og jeg tror [...] egentlig den fadderrollen er veldig viktig. Jeg synes jeg hørte, det hørtes veldig, hvert fall ut som et fantastisk konsept. (Nicky)

Ja, en god ide, istemmer Nina, at en kan ha et system, lage en oversikt over hvem som har ansvar for hva. Om hun skulle vært fadder, så vet jo ikke hun nok, så en liste med: "Har du tatt hilserunde?" etc. - hjelpe fadderens å være en god fadder. For du kan være kjempeheldig å få en fadder som

kjenner bedriften godt, men det beror på hvor lenge en har jobbet, hvor godt man kjenner bedriften og hvor artig en synes det er å være fadder, så det vil variere. Hun foreslår fadderkursing, at de som har vært fadder lærer opp nye faddere. Nils tenker at det må være enkelt å få til. Gjennomgått noen punkt, så fadder er "briefet" og kandidaten føler seg tatt imot på en litt strukturert måte. En kunne hatt et fadder-e-læringskurs, foreslår Nora. Ja, eller kursene kunne vært avholdt etter behov, mener Nils. Nina tenker at det første hun hadde trengt, var å få to timer fadderopplæring med HR med hva hun skal gjøre og tenke på. Videre er det viktig at sjefen er interessert i at det kommer en nyansatt, sier Nina. Det gjør noe med egen motivasjon, at sjefen vil det skal fungere og har noen krav til oss; "at det ser ut som du bryr deg om de du har under deg". Nicky tenker hun kanskje var uheldig, at kollegene er hyggelige, men mer det med system. Nå er hun med i Facebook-gruppa.

Nå er det blitt så vanlig med sånne grønnpanter og avleggere, og folk er sånn der ... Sånn at det trenger ikke en gang å koste masse penger å ha en blomster. En grønnpante varer litt lengre og. Den kan være liten og kan ta ... Så egentlig så kan det også være noe, om så det blir fadderens sitt ansvar, å sette en jævla blomster der. For som sagt, den troikaen betydde sykt mye! (Nicky)

Nora forteller at de opererer med innsjekkmøte, der du sier noe om hva du tar med deg inn i jobben, som menneske. Hun foreslår å sette det inn i en form for struktur i mottaksprosessen, da hun tenker det har mye å si. For det er noe med å føle seg ensom, eller føle tilhørighet i startfasen på en ny arbeidsplass, sier Nicky. Du får den følelsen her, at NTNU går som en maskin. For den første perioden er beintøff, sier hun, så det er noe med å stå i det, klare å være tøff, avslutter hun.

6. Analyse

Det å gå og lure på hva ting betyr og tolke dem, det er det som er å være menneske.
- Erling Sandmo

Analyse betyr nøyaktig undersøkelse av noe som er sammensatt av flere bestanddeler for å forklare et gitt problem eller en gitt utvikling (Store Norske Leksikon, 2020a). Vår analyseprosess startet, som tidligere beskrevet, med åpen koding, deretter tekstnær koding og til slutt kom vi frem til 57 tema. Tema er begrepet vi benytter om vår koding av intervjuenes innhold. Beslektede tema slo vi så sammen, slik at vi endte ut med 9 mer overordnede kategorier som belyser fenomenene onboarding og fadder, slik som vist i tabell 2 under. Deretter gikk vi via koding langs handlingsaksen til selektiv koding, hvor vi endte opp med 4 kjerne kategorier; teoretiske sammenhenger, eller konstruerte beskrivelser som belyser fenomenet onboarding.

Vi vil nå presentere vår analyse for hver av kategoriene; vår fortolkning av intervjudeltagernes utsagn, der vi søker å finne svar på hva kategoriene sier inn mot onboardingprosessen og fadder. Vi vil deretter presentere sammenhengen mellom kategoriene, som ledet frem til våre kjerne kategorier og storyline.

| Tema | Kategori |
|---|----------------------------|
| Forventning | <i>Forventning</i> |
| Opplevelse, førsteinntrykk | <i>Opplevelse</i> |
| Konsekvens, turnover, omdømme | <i>Erfaring/resultat</i> |
| Læring, utvikling, endring, kunnskap, kompetanse, faglig, utenfrablikket | <i>Læring og utvikling</i> |
| Strategi, mål, rekruttering, respekt, verdier | <i>Strategi og mål</i> |
| Kvalitet, evaluering | <i>Kvalitet</i> |
| Kultur, trivsel, arbeidsmiljø, inkludering, nettverk, NTNU-stort, sosialt | <i>Kultur og miljø</i> |
| Struktur, system, organisering, ledelse, aktivitet, ansvar, standardisering, praktisk, opplæring, tid, tempo, effektivitet, roller (10 definerte) | <i>Struktur</i> |
| Omsorg, trygghet, involvering, nærvær, nærhet, sårbarhet | <i>Omsorg</i> |

Tabell 2: Tema og kategorier

Forventning

Ja, men at det er tydelig forventning, [...] for eksempel fra Onboardingprosjekt, eller fra HR og sentralt hvordan man ... litt sånn "best practice", det tror jeg er bra. At man får litt støtte på sånne ting, for [...] man blir litt amatør hver gang man gjør noe da. Så det er noe med det å bli mindre amatør i den prosessen [...] og føle at den blir god. For man vet ikke helt om man er god. (Lotte)

Så det å bruke masse tid i starten på å [...] høre etter på hva den nyansatte har lyst til å delta med, [...] det savner jeg veldig. [...] Vi underprioriterer hvor mye jobb det er å ta imot nye ansatte på en strukturert og god måte for å få mest mulig ut av samarbeidet fortest mulig da. (Fillip)

"Yey! NTNU det er kult!", liksom. Og så blir jo liksom forventningene mot, det gapet der ble for stort da, skjønner du? Så tenkte jeg: "Blir det her livet mitt nå?", liksom. "Det var det! Ja! Er det sånn her det skal være nå?". (Nina)

Lederne mener de må være "hands on" i rekrutteringsprosessen, noe vi forstår som at de har en forventning om at rekruttering er viktig. De knytter forventning til at rekruttering og mottaket må tilpasses, det være seg kommende generasjoner, utenlandske, nye eller mer erfarne arbeidstakere. Én sier at jobben må samsvare med utlysningen; stå til forventningene, at det må være en forventningsavklaring i forbindelse med oppstartsamtale. De knytter forventning til at resultatet etter Onboardingprosjektet skal spare dem for tid og penger. De har forventning om at sentralt støtteapparat skal støtte prosessen lokalt, gi god hjelp, ikke trange rammer, og at det må være tydelig hva som forventes av dem som ledere. De sier videre noe om forventninger til egen rolle, at de til syvende og sist har ansvaret, de må kommunisere hva som forventes av fadder og frigi tid og kapasitet. De har en forventning til at fadder er en som hjelper til, samt at en mer definert rolle fører til en mindre tilfeldig leveranse.

Fadderne snakker ikke så mye om forventning, men som vi husker fra deres narrativ, har de en forventning om at nye ansatte skal bli ordentlig ivaretatt fra dag en, at det handler om respekt, noe to av dem knytter opp mot egne erfaringer og opplevelser. Som Phillip sa, ligger det et ønske om i større grad å etterspørre og lytte til hva den nye vil, noe som vil gjøre det mulig å avstemme og imøtekomme den nyes forventninger i større grad, slik vi ser det. At de understreker at mottak underprioriteres, sier både noe om at de har erfaring med hvor mye tid som brukes, og at de har en forventning om hvor mye tid en burde ha brukt. De sier at nye er spente når de begynner og at organisasjonen må bidra til å redusere usikkerhet i starten, - en forventning om hva mottaket skal bidra med inn mot den nyansatte. De sier nyansatte ønsker opplæring av den faglige flinke og at det tar tid å komme inn i ny jobb. De er opptatt av at fadderbegrepet ikke må forveksles med fjas og

fadderuka på Gløshaugen, at mottaket må speile en forventning om profesjonalitet. To av fadderne ønsker at forventninger til fadderrollen tydeliggjøres; hva som forventes av dem som faddere. De sier fadderer må få konkrete mål med tanke på ansvar/rolle, men frihet til å gjøre mottaket til sitt.

De nyansatte beskriver at det er mye forventning knyttet til det å begynne i ny jobb og at mottaket må svare til disse forventningene. Som vi ser, snakker Nina om jobbskiftet som noe eksistensielt, dersom det ikke står til forventningene. De knytter forventninger til leder; at leder skal vise oppmerksomhet, samt at de skal bli ønsket velkommen, at utstyr skal være på plass og at de skal få opplæring når de kommer. De sier at jobben må samsvare med utlysningsteksten, og de ønsker seg en samtale med forventningsavklaring ved oppstart, samt forventningsstyring underveis. De knytter forventninger til fadder, basert på egne erfaringer og opplevelser. De som ikke har hatt fadder ønsker seg det, sier at det høres fantastisk ut. De nyansatte forventer at fadder skal være en tilgjengelig ressurs, til å stole på, en som bryr seg, hjelper deg og en som de har noe til felles med. De forventer at leder legger til rette for at fadder skal få bruke tid og de ønsker en forventningsavklaring med fadder om hvor mye, når og hva fadder kan bidra med.

Opplevelse

Det er jo et førsteinntrykk. Ofte så blir det sånn, "Åh, folk skal være så glad de får jobb", men det er jo ikke bare sånn [...] De har valgt oss, [...] og vi ville veldig gjerne ha de. Så når vi først får de [...] så er det viktig å prøve å gjøre det beste ... sånn at de føler de har valgt riktig. (Lotte)

Når man kan reflektere tilbake, så er det en følelse man sitter med, enten var den god eller så var den ikke god. (Fredrik)

Jeg har syntes at det har vært litt ensomt å starte, men jeg har trodd at jeg drev å søyt [...] jeg fikk ikke blomster [...] Jeg fikk kjøkkenliste [...] Og så kom jeg inn på kontoret og så var det masse utstyr der, så jeg tenkte: "Åh så chill", men det var bare gammelt utstyr. (Nicky)

Lederne synes det er viktig at nyansatte får en opplevelse av å ha valgt rett. De knytter egne erfaringer og opplevelser til mottaksprosessen, som for eksempel opplevelsen av å være amatør i prosessen og glemme "basic ting", at det er krevende å ta imot utenlandske eller trøbbel med systemene, noe som ødelegger for deres forsøkt på å skape en god opplevelse. Den ene husker fra da hun selv var ny, at hun ikke fikk *gjøre* og dermed kjedet seg. Hun mener derfor at det å få gjøre vil øke trivselen, altså bidra til en god opplevelse. Lederne sier dårlig mottak fører til at den nyansatte får en opplevelse av at det ikke var hyggelig eller bra - "dårlig å være her".

Også fadderne beskriver dårlige opplevelser fra eget mottak. Den ene beskriver at han hadde for lite å gjøre den første tiden, og som vi husker fra narrativet, mangel på opplæring ga en opplevelse av å føle seg utilstrekkelig. De knytter disse eksemplene opp som argument for viktigheten av å gjøre et godt mottak – gi en god opplevelse. De mener at opplevelsen forsterker, eller ødelegger et godt førsteinntrykk og sier at det er viktig at fadder og leder bruker tid i starten for å gi en god opplevelse. Det er først når man er faglig trygg og selvdreven, en kan oppsummere for seg selv om man ble godt mottatt og ivaretatt eller ikke, om det har vært konflikter på reisen. Dette er noe en først kan reflektere tilbake på etter ett år, da det tar ett år å lære seg jobben.

Et jobbskifte er noe de nyansatte beskriver som beintøft og stressende. Deres beskrivelser av egne opplevelser, er at det er mye nytt når man starter i ny jobb, at NTNU er stort, og at det er en stor omstilling å begynne i det offentlige. Noen har hatt et opplegg eller en viss struktur, andre ikke. Sommert snakker de om gode eller dårlige onboarding-opplevelser; om alt fra forbilledlig mottak, til katastrofalt og ikke noe mottak av noe slag. De beskriver ulike grader når det gjelder opplæring og det å føle seg tatt imot; alt fra godt ivaretatt og inkludert, til ensomhet, varhet og usikkerhet. De bruker mange og sterke metaforer når de beskriver sine opplevelser rundt mottaket. Den ene beskriver det som å være en "kasteball i systemet", andre snakker om å ha hatt en "flying start", at "veien blir til mens vi går", eller om "å bli skrudd på plass i det svære maskineriet". Usikkerhet og ensomhet betegnes med metaforene "som å komme på videregående igjen, sytten år" og at "vi er tydeligvis små maskinbrikker i NTNU-systemet". Manglende respekt oppleves som å "blir pissa på", eller at "Janteloven" eksisterer. At mottaket ikke har blitt tilstrekkelig fulgt opp, betegnes som at "ballen har blitt sluppet".

En av de nyansatte opplevde at hele ledergruppa hadde satt av tid første dag. En annen blir, kanskje også overraskende for seg selv, tydelig emosjonelt berørt, når hun deler opplevelsen av det vi vil oppsummere som ikke å bli tatt imot. Hun beskriver å ha følt seg veldig usikker og alene i et stort system, men også knyttet til kollegafellesskapet. Dette har ført til at hun har følt seg dårlig i jobben sin og usikker på om hun kan fylle krav og forventninger til stillingen; en opplevelse av usikkerhet rundt egen kompetanse. Å være en fri sjel, sier hun sikkert blir kult, når man er trygg og har jobbet en stund, men i starten er det bare kjempeskummelt. Flere beskriver kolleger som har det travelt, som ikke har tid til spørsmål, eller å hjelpe de nye. Opplevelsen de nyansatte da sitter igjen med, er at de føler seg til bry, samtidig som de ikke ønsker å være til bry. De referer til det som vi vil betegne som "stammespråk" og en opplevelse av distanse; "ring Orakelet", "se på Innsida", "se på Mazemap", "gå på Sukkerhuset". De nyansatte kjenner ikke den interne sjargongen, språket, systemene og organisasjonen.

De nye beskriver et stort behov for å kunne stille spørsmål til noen, siden det er så mye nytt å sette seg inn i. Noen av de nyansatte har fått fadder de kan hevne seg til, men andre ikke. Én har hatt en god fadder som sitter rett ved siden av seg og som hun fortsatt stiller spørsmål til, flere måneder etter at hun begynte, og at dette har gitt en veldig trygghet. Andre har hatt faddere som ikke har hatt tid til dem. Den ene har en opplevelse av at hennes fadder ikke var det frivillig.

Erfaring/resultat

Det at mottaksprosessen gruser da. [...] I verste fall kan jo folk slutte, eller [...] at du får et dårlig omdømme, sant? [...] Du trives ikke. (Lise)

Jeg tror det også blir veldig tydelig når du tenker på for eksempel åremål eller stipendiater da, hvis de bruker det første året på å "køle" rundt så har du passe dårlig tid når du skal bli ferdig altså. (Fillip)

"Hva gjør jeg nå? Jeg føler at livet mitt "rakner" liksom". Og så skrev jeg også det i mailen hvor jeg sa opp, at [...]: "Det å ikke ha respekt for hvor stort det er for noen å begynne i ny jobb, og ikke minst bytte jobb" [...] For meg er det et veldig, veldig stort valg. Det er en stor del av livet mitt som jeg har brukt masse penger på utdanning, og så blir du på en måte bare, du føler at, hva skal jeg si, at du bare blir litt "pissa på", når du kommer. Du skal ikke tro at du er noe. Det er sånn Jantelov. (Nina)

Ledere sier at et dårlig mottak og manglende opplæring gjør at nye bruker lengre tid på å komme i gang. De mener det er viktig å komme kjapt inn i arbeidsoppgavene og i produksjon, og at dette i seg selv er med på å øke trivselen. En følge av at de selv gjør mottak sjelden, er at de glemmer hva de skal gjøre. De sier det er viktig at prosessen er "ticht", slik at de får utnyttet mulighetsrommet i prøvetid for å finne ut om det er "good eller no good", for å ha mulighet til å avbryte. Dårlig mottak mener de kan føre til turnover, noe som både er kostbart og en uønsket konsekvens og som igjen kan påvirke omdømmet. De tenker mottaksprosessen må være god for alle parter, da et godt mottak vil spare tid og penger. De peker videre på at det også er viktig å unngå at de som ledere blir demotivert og slutter, som følge av dårlige rekrutterings- og mottaksprosesser.

Faddere sier at et godt mottak trygger valget om å ta jobben. God opplæring mener de gjør den nye raskere selvdreven; blir ikke sittende å tvinne tommeltotter, og at de gjør jobben bedre. De tenker mottaket forsterker eller ødelegger et godt førsteinntrykk, og at en ved godt mottak bidrar til å hindre gjennomstrøm i bedriften. Et dårlig mottak vil føre til at de nye strever, bruker unødig tid på enkle ting, og den nye kan være på vei ut ganske fort. De peker på at tydelig ansvar, samt forventningsavklaring til dem i rollen som fadder, gjør at det er lettere å føle at de gjør en god jobb.

Nyansatte er tydelige på at man bare har en sjanse til å gjøre et godt førsteinntrykk og at tiden en investerer i den nye i starten, er avgjørende for hvorvidt den nyansatte føler seg velkommen og verdsatt eller ikke. Når mottaket er godt blir den nye "skrudd på plass i maskineriet", men ved et dårlig mottak "sitter den nye oppå hjulet" og skjønner ikke hvordan ting fungerer. Dårlig mottak og opplæring gir de nyansatte følelsen av å være ensom, utilstrekkelig, udugelige i jobben, at de må spørre og mase, gjør unødige feil og bruker mye lengre tid. Et godt mottak skal bidra til å unngå dette, samt lukke forventningsgapet, slik at en forstår sin plass, rolle og oppgaver. Som vi husker fra narrativet, pekes det på at manglende eller såkalt katastrofalt mottak, faktisk førte til at hun sa opp jobben sin, som en direkte konsekvens. I tillegg ble hun ble syk - "det raknet helt for meg". De peker også på konsekvensene for organisasjonens omdømme, at et dårlig mottak ødelegger organisasjonens rykte og den ansattes stolthetsfølelse. De mener arbeidsgiver har mye igjen for å investere ekstra i å få medarbeideren på plass, i det lange løp.

Læring og utvikling

Det handler jo kanskje om å være en lærende organisasjon da og så prøve og så utvikle seg med de impulsene du kan få utenifra da. Og det vil jeg absolutt si, at det med nye medarbeidere og det med turnoverprosessen, er jo et viktig moment for utviklingen av organisasjonen, hvis ikke så stopper den litt opp, hvis du bare har "in-house" folk, så tror jeg du mister litt den der ... det er noe som heter innavl". (Lise)

Det å skulle lære seg [...] håndverket på noe [...] handler om denne kontinuerlige, og gjerne trening av den jobben man skal gjøre, og så øke [...] graden av [...] forståelse [...] En ting er jo å klare å skjønne hva du skal gjøre, du klarer å gjøre oppgaven, en helt annen oppgave er det å kunne lære bort noe. Og først når du klarer å lære det bort på en forståelig måte, sånn at andre forstår det, da klarer du å gjøre det selv på en god måte. (Fillip)

Trygghet er basis for å lære. Så egentlig, jo fortere du får etablert en trygg posisjon på jobben din, jo fortere klarer jo du å lære arbeidsoppgaver, og du har lært fra deg. (Nicky)

Ledere sier opplæringen handler om det faglige og det sosiale. De har alle oppstartsmøte med den nyansatte, men ellers ulik praksis for opplæring. Én har kontorsjef, eksternt byrå, stipendiater og andre kolleger som bidrar med opplæring og oppfølging. En annen delegerer mye ansvar til fadder vedrørende det praktiske, mens den tredje tar det meste selv, med litt hjelp fra kolleger og medarbeidere. To av dem er opptatt av at de har begrenset tid og at opplæring må gå fort. Den tredje er opptatt av å ha riktig pedagogisk tilnærming og at hun trenger opplæring/info om hvordan hun skal gjøre rekruttering og mottak godt. Lederne tenker at organisasjonen kan lære mye av de

nye, men at dette dessverre lett glemmes. Vel så viktig som fokus på å lære bort, er å være åpen for, og bringe inn nye perspektiv, gjennom å lytte og etterspørre. De setter et positivt fortegn foran turnover med tanke på at nye medarbeidere bidrar til utvikling gjennom nye perspektiv, og som vi husker fra narrativet; at en slik unngår "innavl". Turnover er slik positivt med tanke på utvikling og det å være en lærende organisasjon, at organisasjonen ikke stopper opp. De tenker at fadderer kan hjelpe den nye å finne seg til rette, og at leder må avklare med fadder hva denne rollen skal bidra med; sosialt, praktisk og/eller faglig. De tenker det kan være lettere å lære av en kollega/fadder og fadder kan danne vennskap, bygge tillit og trygghet, men være *i tillegg til*, ikke som erstatning for leder. Som det kom frem i narrativet; det er noe å lære gjennom det å lære bort. Lederne peker samtidig på at litt turnover er helt naturlig – som ved aldersavgang og for åremål/stipendiater.

Fadderne ønsker mer systematikk og struktur rundt opplæring av nyansatte. De sier det er mye å lære for en som er ny, og at det tar ett år med opplæring før den nye er selvdreven. De peker på ulike sider; den formelle, det faglige og det sosiale. De har ulik oppfatning av hvorvidt dette bør legges i en og samme rolle, eller til ulike roller - fordeles på flere. De er uenige i hva de vektlegger som det viktigste; det faglige eller mer "hele mennesket". De tror kanskje det er mye eller vanskelig for én person å inneha alt ansvar og alle roller, at det kan fordeles på flere. I alle fall viktig å ha bevissthet rundt dette. Det formelle kan for eksempel kontorsjef ta seg av, det faglige bør den faglige flinke ha ansvar for. Fadder kan ta mer av det praktiske og sosiale, men eventuelt også det faglige og noe av det formelle. Noe opplæring kan standardiseres gjennom eksempelvis brukerveiledninger og e-læring.

Manglende opplæring tenker fadderne gir ineffektivitet, – at nyansatte "køler" rundt. De tenker det er viktig at opplæring ikke skjer for fort og samtidig at det ikke blir for lite, – kjede seg, "bare surfe rundt". Opplæring må tilpasses. NTNU er en kunnskapsbedrift, ikke "Seven-Eleven-sjappe", og de nyansatte er kompetente og selvledende mennesker. De sier at en sjekklister vanskelig kan ivareta alt, det handler om å få håndverket i fingra. De tenker videre at NTNU/organisasjonen har mye å lære og at det er potensial for å utvikle mottaksprosessen gjennom kvalitetssikring. For å bli bedre, må organisasjonen sette seg mål og evaluere underveis. De ser på læring som en syklus og mener erfaring og evaluering er viktig for å kunne bidra til læring. De sier at gjennom å lære bort, lærer en noe selv, - blir bedre i jobben og utvikler håndverket. De kobler opplæring til organisasjonens strategi, og tenker derfor at strategien må gjenspeiles i opplæringen, med fokus på kjerneverdiene og samfunnsoppdraget. Her knyttes opplæring inn mot å lære om organisasjonen og det å bygge kultur gjennom opplæringen. Fadderne sier det er leders ansvar å ha et langsiktig perspektiv på kompetanseutvikling og læringsmål, og at rekruttering må siktes inn mot hvilke oppgaver som skal løses.

Fadderne mener det er viktig for en fadder å vite hva det er forventet; hva den nyansatte skal læres opp i, og hvordan fadder kan bidra; forventningsavklaring. Fadder skal først og fremst være noen den nyansatte føler seg trygg på og kan spørre. De er videre enige om at fadder som minimum har et sosialt og praktisk ansvar inn mot opplæring, men kan også ha et faglig ansvar. Ved utvelgelse av fadder, sier de at det bør være noen den nye skal samarbeide med fremover. Dette vil gi en ekstra dimensjon – "dra nytte begge veier". Dette forstår vi som at begge parter kan lære av hverandre, som igjen vil kunne bidra til utvikling, både for nyansatt og fadder, samt organisasjonen. Om det trengs opplæring i fadderrollen, avhenger av hva du legger inn i denne rollen, ifølge dem.

Nyansatte vektlegger, som tidligere sagt, at å starte i ny jobb er en stor overgang, mye nytt å sette seg inn i og lære seg; stor organisasjon, det offentlige, mange systemer, bli kjent med mye folk, strukturer/linje, kultur. Dette er ikke "bare, bare" ifølge de nyansatte, som peker på arbeidsgivers ansvar i overgangen, og at de trenger hjelp til å manøvrere og skape mening i ny jobbtilværelse. Manglende opplæring gjør dem usikre, de blir redde for å gjøre feil, føler de gjør en dårlig jobb og stanger hodet i veggen på basale ting, fordi de ikke vet eller skjønner nødvendige ting. De ønsker en plan for det de skal kunne; når, hvordan og av hvem. De vil gjerne gå sammen med andre, mer erfarne, for å lære, og tenker opplæringen må tilpasses (person, stilling, oppgaver). De sier at opplæring bidrar til trygging og understreker at manglende mottak og opplæring er meningsløst og forferdelig. De tenker det er litt mye fokus på opplæring i systemene og det praktiske, at det lærer en seg alltid. De sier at organisasjonen har noe å lære av nye som kommer utenfra med kompetanse og input, - ønsker mer fokus på "det myke" i starten og at begge parter har noe å lære. NTNUs Onboardingprosjekt tenker de på som et verktøy for å lære i, og om mottaksprosessen.

De tenker på fadder som en som gir opplæring, (satt i system) og ønsker opplæring fra noen med erfaring, ergo kan fadder betraktes som den erfarne eller læremesteren. De tenker fadder godt kan kurses/få opplæring, via kurs eller e-læring. De tenker fadder har ansvar for det sosiale og faglige, men trenger ikke nødvendigvis være den som gir faglig opplæring. De tenker opplæring kan deles på flere, at kontorsjef/HR tar noe, men at fadder bør sitte nært, være en du har noe til felles med, og som du kan spørre.

Strategi og mål

Hvis du tenker på målet med å være internasjonalt fremragende, så er jo det der med å rekruttere internasjonalt, viktig [...]. Jeg tror kanskje det ligger noe i det der med å huske på at det er folk vi skal ha inn her, og som skal bidra, liksom, til måloppnåelsen. (Lene)

Tror det handler om at du skal snakke litt om hva det er som egentlig er strategien vår. Altså, de aller fleste [...] institusjoner, har jo en eller annen strategi som de jobber mot. På NTNU så har vi en fantastisk visjon. Vi har et veldig, veldig bra utgangspunkt. Men det gjenspeiler seg ikke i opplæring, [...] kjerneverdiene til NTNU, du ser ikke dem igjen i en formell opplæringsprosess, vi går ikke tilbake igjen til dem og sjekker dem ut på noen måte. Det er: "Gjør jobben!" og så det der strategiarbeidet, det foregår litt på sida. Men det å ha en, en organisasjon som jobber kontinuerlig mot et mål, og som faktisk måler seg selv underveis på: "Er vi på riktig vei eller ikke?". Vi må passe på at alle er med. Det tror jeg vi burde bli bedre på. (Fillip)

For min del så var det veldig ryddig rekruttering, og så raknet det fullstendig når du faktisk var nødt til å, på en måte, "walk the walk" da, når du var ferdig med de der intervjurundene og du bare: "Yey, nå er du gira", ikke sant? (Nina)

Lederne snakker om strategi og mål inn mot rekrutteringsprosessen. Være "hands on" i rekruttering er, slik vi ser det, en strategi lederne velger for å sikre at de får tak i "den riktige". De sier det er viktig å ha en strategisk tanke rundt utlysning med tanke på hva de trenger, og hvem de vil ha. De kobler rekruttering mot NTNUs mål om å være "internasjonalt fremragende", og deres strategi for rekruttering for å sikre dette, er å; søke bredt og internasjonalt, bruke staben og nettverket. De sier det krever en annen strategi når det gjelder rekruttering og mottak av utenlandske. Her bruker de eksternt byrå som et strategisk verktøy, slik vi ser det. Lederne sier de er tydelige på forventningene i mottaket, og at de nye må settes sakte, men sikkert inn i arbeidsoppgavene, dette forstår vi som deres opplæringsstrategi. De sier det er viktig å huske at de nye er flinke, at vi har noe å lære av dem. Det må en ikke glemme, ellers blir det en misforstått strategi. Det er folkene som skal bidra til måloppnåelsen, ergo må det være en kobling mellom organisasjonens strategi og nyansatte, sier lederne. De sier videre at de nye kan ha talenter som lederne må kunne tilpasse stillingen til, samt at en ved internrekruttering ikke må ta for gitt at de kan "alt", ikke glemme at de også er nye. De ønsker at de nye skal komme raskt inn i arbeidsoppgavene, - inn i produksjon - som et mål for prosessen, samt at de nye skal ønske å bli værende, føle at jobbvalget er riktig og få en god mottaksopplevelse - føle seg som et verdifullt medlem. En strategi for å øke trivsel, er at de nye må få *gjøre*. De sier målet med god onboarding må være å unngå et dårlig førsteinntrykk, turnover og dårlig omdømme. Strategien må da, ifølge lederne, være å gjøre mottaket bra på første forsøk, da det er enklere å leve på det, enn å måtte klatre opp igjen hvis du har feilet. Det også vil spare tid og penger, da en slipper å begynne på nytt, eller plukke opp igjen det som er glemt. De tenker en god

prosess kan sikre utnyttelse av prøvetid og eventuell avvikling av ansettelsesforholdet, som igjen sikrer at de ikke blir "stuck" med en feilansettelse. De peker på at strategisk valg av fadder, handler om å finne en som er sosial og utadvendt, vil hjelpe til, bry seg og investere tid, og som ikke opplever konkurranse av å få en ny kollega.

Som vi husker fra narrativet, sier fadderne at de ønsker et profesjonelt mottak, som skal føre til forbedret verdi for begge parter. De savner at NTNU målbærer hva som skal være faktisk forbedret verdi - altså savnes uttalte mål. De peker på flere ønskede mål; få kontroll på den nyansattes usikkerhet, at den nye får opplæring, slik at en raskt blir selvdreven; gjør jobben fortere og bedre, samt kommer inn i arbeidsmiljøet og trives. De sier at den nye må oppleve trygghet for å stille spørsmål - å skape denne tryggheten må da være et mål for prosessen. De tenker det er lurt å prioritere og investere tid i starten, for å få mest mulig ut av samarbeidet. Fadderne sier at mottaket må forhindre at den nye slutter, bidra til å redusere gjennomstrøm. De peker mot en strategi for å nå dette målet; se på mottaket som hele det første året. De ønsker videre en kobling mellom mottaksprosessen og NTNUs strategi; at strategien og verdiene må bli en integrert del av prosessen. De ønsker at NTNU skal bli gode på mottak. For å få til det må prosessen evalueres, og standardisering av prosessen vil gi mulighet for flere tilbakemeldinger.

Nyansatte sier at man bare har én mulighet til å gjøre et godt førsteinntrykk, få den nye til å føle seg velkommen og verdsatt - et mål for mottaket. De peker på hva som må til; at kontorutstyr og annet praktisk er ordnet og på plass når de kommer, at leder investerer tid i begynnelsen, at det er en struktur og en plan for mottaket, at det er avsatt tid og at noen er tilgjengelig, slik at de har noen å spørre. De ønsker oppstartsamtale med innsjekk og forventningsavklaring. Målet med mottaket er å få den nyansatte til å passe inn sosialt, arbeids- og oppgavemessig. De sier at mottak er såkalt "branding"/omdømmebygging, gjennom summen av alle kontaktpunktene. Mottak skaper enten stolte medarbeidere eller en følelse av å ikke lykkes/strekke til. De sier målet er å unngå et dårlig mottak, der den nyansatte sitter igjen med en dårlig opplevelse. Hensikten er at den ansatte velger å fortsette, har lyst til å være. De peker på viktigheten av å bli møtt med respekt, som hele mennesker, ikke bare som en ansatt. Arbeidsgiver må ta ansvar og ta den nyansatte på alvor, være seg bevisst hvor stort det er for den nye å ha fått jobben, og hvor mye nytt det er å sette seg inn i. Fadderne mener arbeidsgiver har mye igjen for å investere i å få nye medarbeidere godt på plass. Som vi ser av sitatet over, kobles mottak mot rekruttering og de forventningene som skapes; viktigheten med å følge opp, fra "talk the talk" til "walk the walk", eller med andre ord: Walk the talk!

Kvalitet

For, liksom, uansett hvor godt vi gjør det og vi setter frem blomster og vi har alt klart og [...] vi gjør det veldig hyggelig og ... vi har en god plan, og så er det, systemene fungerer ikke, kort, du kommer ikke inn [...] på pc-en, du kommer ikke inn på noen ting. Så det har vært noen sånne "hikk-ups" [...] Det ødelegger litt for det når en [...] prøver å gjøre et [...] godt mottak da. (Lotte)

Tenker på [...] dette med kvalitetssikring da. En ting er mottaket i det, men hvordan er vi ...? Alle prosesser som vi jobber med, skal utvikle seg, til det positive hele tiden. Det vil si at det skal bli bedre og bedre og bedre og bedre. Men hvor [...] er på en måte kvalitetssikringsperspektivet i en mottaksprosess? [...] Hvordan skal vi sikre den kontinuerlige utviklingen, av både mottak og opplæring, på en strukturert og ordentlig måte? (Fillip)

Det her handler jo om "branding", hele veien [...] Altså du ødelegger jo ryktet og omdømmet [...] Det er en vedtatt sannhet på en måte at vi er dårlig på mottak på et vis. Sånn er det bare, folk har ikke tid. Så er det sånn, vi [...] skylder på sentralt, for det er jo ikke noe rutiner for det. Du kan jo ta grep selv og! Og oppføre deg bare som folk, skulle jeg til å si, og ta imot noen. Uten at det skal ligge et regelverk bak alt, sant? Så jeg kjenner jo litt på det, at det er litt den der: "Bare gjør det! Bare gjør det!". (Nina)

To av lederne kritiserer dagens systemer, at ting tar tid å få på plass og at ikke alt fungerer, eksempelvis tilganger og adganger - at dagens systemer ikke er av god nok kvalitet. Selv prøver de å gjøre en god jobb, men systemene ødelegger. Som vi husker fra deres narrativ, gjør de ikke mottak så ofte og ønsker derfor hjelp og støtte fra HR, med anbefalinger og retningslinjer, for å sikre at jobben de gjør blir god - de er opptatt av egen kvalitetssikring. De fremhever imidlertid viktigheten av å ha handlingsrom; en verktøykasse de kan plukke fra. Samtidig som de ønsker hjelp, ønsker de frihet og selvråderett. Slik vi forstår dem, vil god kvalitet bero både på ledernes jobb, systemene og den støtten lederne får fra HR/sentralt støtteapparat. God kvalitet i prosessen er slik avhengig av flere faktorer og samspillet mellom dem – kvalitet i alle ledd.

Det er først og fremst fadderne som snakker eksplisitt om kvalitet, der dette knyttes til mottak og opplæring. De kobler kvalitet til det at den nye kommer fort inn i arbeidet og gjør en god jobb, får god opplæring, gjennom å bli mottatt på en strukturert og profesjonell måte. Den som er "best i jobben" bør være opplæringsansvarlig, sier de, - altså vil det bidra til god kvalitet i opplæring. De er opptatt av kvalitet; forbedre og utvikle mottaksprosessen. De spør: Hva skal definere prosessens kvalitet og hvordan kan det måles? Fadderne mener evaluering er viktig, og at det å spørre de nyansatte om deres erfaring, vil gi merverdi for utvikling og forbedring. Den ene sier manglende evaluering handler om redsel for negative tilbakemeldinger. Det er for passivt å ikke tørre å spørre. Fadderne oppsummerer at NTNU kanskje ikke har blitt vesentlig bedre på mottak siden de startet på

NTNU og påpeker at de heller ikke har blitt spurt - manglende involvering. De fremhever at tilbakemelding og evaluering er viktig for utvikling og kvalitetsforbedring.

De nyansatte beskriver ulike opplevelser med henholdsvis godt og dårlig mottak - om prosessen har vært av god eller dårlig kvalitet. De som har fått et godt mottak, peker samtidig på forhold som kunne vært bedre, - at det alltid er noe som kan og bør forbedres. Som tidligere nevnt, sier de at det er summen av alle kontaktpunktene mellom den nyansatte og organisasjonen - opplevelsene og erfaringene oppsummert, som utgjør hvorvidt mottaket totalt sett bedømmes til å være av god eller dårlig kvalitet. Som sitatet over viser, oppfordrer de nyansatte til å ta grep; at *alle* bør ta et ansvar for å ta imot nyansatte på en bedre måte. De nyansatte ser på Onboardingprosjektet som et verktøy for å bli bedre på mottak.

Kultur og miljø

"Hvordan er vi som organisasjon satt sammen? Hvem er faktisk sjefen? Hvordan fungerer linjen vår? Hva er særegent for oss da?". Så det gikk jeg igjennom med min (nyansatte). Og så litt dette med hvilken kultur har vi. Er det greit å gå å banke på døren til dekanen, eller er det ikke det? Det kan jo være ulikt [...] Men hvis åtte hundre skal gå og banke på døren til sjefen, så kan det bli litt, men ti stykker er helt greit. (Lise)

Da jeg startet [...] fikk jeg høre fra kolleger [...]: "Du må vite at det er ikke så godt arbeidsmiljø her". [...] Man skal være litt forsiktig med å plante antakelser [...] Det ble litt sånn skummelt å åpne seg for folk, når man hører interne rykter om at: "Nei, du må ikke prate med de om sånt, eller sånn og sånt". (Fredrik)

NTNU er så stort, og det er så ulik kultur, og det er så masse subkulturer, og det og så ta litt ansvar for å hjelpe de her nye personene til å forstå litt sin plass i, på en måte, den svære maurtua da. (Nina)

Lederne peker på at NTNU er en stor organisasjon, der det er mye å lære og sette seg inn i, også kulturen og særegenhetene; "Hvordan gjør vi det på NTNU? Hva er greit?". For utenlandske medarbeidere er det ekstra mye å lære, da de også må lære norsk språk og kultur, noe som kompliserer mottaksprosessen. Lederne sier at NTNU bør være åpen for impulser - lære av de nye før de blir sosialisert inn og stivner til, for det er lett å bli husblind og ikke være seg bevisst egen praksis. Derav også fort gjort å glemme å informere om basale ting. Lederne mener det er viktig at de nye føler de kommer til et godt miljø, som de så ønsker å være en del av. De er opptatt av den sosiale inkluderingen og viktigheten av tilhørighet, at de nye skal føle seg som et verdifullt medlem. Det er viktig med det sosiale, at de nye har noen å være med i lunsjen, men også at de får tildelt oppgaver og får prøvd seg litt. Til sammen vil dette bidra til trivsel. Sosialiseringen er noe som det

må tas ansvar for, gjerne av noen utpekte i starten, men uansett har medarbeidere et felles ansvar for det sosiale, trivsel og arbeidsmiljø. Som vi husker fra narrativet, er det ikke bare å tenke at den nyansatte "skal være glade de fikk jobb", for organisasjonen må også være glad for at de nye valgte dem, - altså unngå arrogante holdninger til fordel for ydmykhet og respekt.

Fadderne er opptatt av at nyansatte skal bli godt ivaretatt sosialt, føle seg velkommen, tatt imot og inkludert, slik at de kan bli en del av arbeidsmiljøet og bidra inn i det. De erfarer at integrering og opplæring kan være litt tilfeldig, avhengig av hvilket miljø du kommer inn i og hvem du møter. De mener onboarding handler om kultur; hvilken kultur du ønsker å bygge og hvem som best kan bidra til å bygge denne kulturen. Selv om noen må ha et overordnet ansvar, må alle bidra til den ønskede kulturen. Det er viktig å vise at en er mennesker; fokusere på det sosiale og trivsel, men samtidig sørge for fokus på oppgaver og den jobben som skal gjøres - ergo balanse. Forhold som det streves med i arbeidsmiljøet; dårlig arbeidsmiljø, skal en ifølge fadderne være forsiktig å fortelle om. Dette settes i sammenheng med utrykgheten det kan skape hos den nye. Fadderne er opptatt av at det for den nye skal være trygt å åpne seg og stille spørsmål.

De nyansatte beskriver det som overveldende å begynne på NTNU, som er så stor, med så mange kolleger og så mye nytt å sette seg inn i. De beskriver at det er ulike kulturer og subkulturer innad i NTNU; en har følt seg dårlig verdsatt, en annen opplever å ha kommet til en diskusjonskultur - hun ønsker korte beslutningsprosesser, men andre vil ha mer tid. En tredje sier han har hatt løsninger på problemstillinger, men blitt møtt med at det ikke kan løses slik han foreslo. Han opplever en kultur der han formes, knas og bremses. En fjerde har bedt om hjelp, men føler hun må mase. Hun ønsker å jobbe i par, men alle andre har allerede noen de samarbeider med. Manglende invitasjon, eller rammer for samarbeid, oppleves som å "presse seg inn på fest".

De nyansatte beskriver videre ulike erfaringer vedrørende velkomst og sosial inkludering. På den ene siden å bli tatt imot med blomster og hilserunde, integrert i en kultur hvor det er rotasjon på spiseområdet, slik at de fort ble kjent og at de har kunnet spørre om det de lurer på. På den andre siden erfaringer med at sosialisering prosessen har vært vanskeligere; at de ikke like naturlig ble inkludert, en del av lunsjen eller den uformelle praten rundt kaffemaskina, og derfor ikke har følt seg trygge, men begynt å lure på om de andre ikke liker dem som person, gått til lunsj med en dårlig følelse i magen, eller unngått ti-kaffen fordi det er litt skummelt. De sier kolleger er hyggelige, men at de har det veldig travelt; noen sier ikke hei, og det blir vanskelig å spørre om det de lurer på, eller å få hjelp. De nyansatte er enige om at det er viktig at nye tas med inn i de sosiale sammenhengene, både de jobbrelaterte og de fritidsrelaterte og at dette er noe som må ligge i kulturen. De trekker frem verdien av å se sin egen sjef engasjert i at det kommer en ny medarbeider, at dette smitter over på medarbeidere; prege kulturen. To av de nyansatte har tatt egne grep for å bli kjent og danne

seg nettverk gjennom å oppsøke campusene eller gjennomføre bli-kjent samtaler. De har opplevd dette som positivt for egen arbeidshverdag.

De nyansatte sier at det sosiale og den kulturelle læringen kan bli lettere dersom man har en fadder som hjelper en med å komme inn i arbeidsmiljøet. Fadderer blir løftet frem som et viktig virkemiddel til at en tørr å bli en del av kollegiet, tørr å gå til kaffepause, tørr å bygge nettverk – den som kan knytte den nyansatte sosialt. Samtidig må ikke bruk av fadder føre til ansvarsfraskrivelse, slik den ene opplevde da kolleger henviste henne til fadder, da hun stilte enkle spørsmål som for eksempel: "Hvordan får jeg denne PC-en til å virke?".

Struktur

Standardisering ... det er en fordel, sant ja? Når det er til hjelp, når det sparer deg for tid. Og så er det ulempe når du føler det som ei tvangstrøye, liksom, at du føler du kunne gjort det bedre hvis du bare hadde fått utforma det helt selv. [...] Det må ikke lages regler liksom, som gir et sånn byråkrati som du føler at bremser da, istedenfor å gi rom for ... ja, jeg vet ikke. (Lene)

Hvis du standardiserer dette her på en god måte gjennom e-læring, for eksempel eller noe sånt, så kan du kanskje bruke den tida vi bruker [...] lokalt, til mer den faglige biten. Sånn at det standardiseres og kan bruke mer tid på, på faglig integrasjon og sette i gang på en god måte, enn å måtte gjøre alt på en litt sånn "høkkert" måte: "Hvordan var det egentlig med Innsida igjen?" og så videre. (Fillip)

Kjenner meg litt igjen, det du sier at det var, det var vel ikke noe sånn struktur, fra fadderer sin side, men det var mer en sånn summering av hva jeg hadde av spørsmål, så: "Kan vi nå ta oss en prat om det her, for det her skjønner jeg heller ikke". Og så måtte vi ta noen sånne skippertak da. Og ... jeg fikk svar på det jeg lurte på. Men samtidig så føler man jo det, at man legger beslag på tid og ressurser, i en ellers stresset hverdag, til en person som du ser har det travelt. "Men jeg selv står her og stanger hodet i veggen, for jeg kommer meg ikke videre for at det er helt basale ting jeg ikke kan". Altså det er syv tusen nye kolleger og to-og-førti-tusen ansatte, også skal man prøve å lære alle systemer og sånn [...] Så hadde det vært et tips å kanskje hatt en litt mer sånn strukturert timeplan på at man kunne hatt faste tidspunkt over en tid for at, "Nå skal vi ta oss en prat"? (Nils)

Lederne ønsker strukturer som bidrar til gode mottak, at de får kunnskap om "best practice", men samtidig at eventuelle retningslinjer, regler og standarder gir rom for lokale tilpasninger. Lederne ser på standardisering som en fordel når det er til hjelp; bidrar til å spare tid og det setter en standard for hva en skal igjennom. De har opplevd mye tregheter i systemet og med systemer, og ønsker derfor gode system og tilgangspakker som følger stillingstype. Lederes hukommelse bør ikke styre

hva ansatte får av utstyr og tilganger, og ledere må slippe å bruke tid på det praktiske i et mottak. Lederne sier at det er viktig at de nye vet hvem som er leder og har personalansvar, og at dette er noe de vil skal ligge til grunn for fordeling av oppgaver og ansvar i mottaket. De sier det er viktig å skille på faglig ansvar, lederansvar og kollegialt ansvar. Noen må ta det praktiske; blomster, hilserunde, adgangskort, tilganger med mer, noen må ta seg av den nye, ønske velkommen og hjelpe den å komme til rette sosialt, og noen må gi opplæring, både grunnleggende og mer spesialisert ut fra stilling og ansvar. Det kan være en person eller en gruppe. Det handler om å få med seg hele kollegiet til å ta godt imot, men uansett nyttig å ha noen som det kan delegeres ansvar til og som vet hva som skal gjøres.

Ledere sier at det er viktig at opplæring ikke tar for lang tid, at de nye kommer kjapt inn i arbeidsoppgavene slik at det ikke brukes tid på "støy", men at det heller ikke skal gå for fort. De nye har ulike behov det må tas hensyn til. Det er derfor ikke så lett å skreddersy mottaket eller fadderrollen. Det er viktig at fadder får *nok* tid og at det lages plan, gjerne ukeplan, før den nye kommer. Lederne ønsker å bruke tid på den nye, men ikke mer enn de har rom for. De vil selv ta ansvar på områder de vurderer som viktige, for eksempel hilserunde, rammebetingelser, hva man kan gjøre og ikke - kulturen. I verktøykassen ønskes sjekklister med frister på hva som skal gjøres, når og til ulike typer stillinger, slik at de får hjelp til å huske, eller instruksjonsvideoer å se på sammen med den nye. Utvalget i verktøykasse må være så godt at det favner alle stillingstyper. Lederne har en forventning om at Onboardingprosjektet på NTNU skal bidra til en enklere og bedre mottaksprosess som støtter de lokale prosessene. Ved rekruttering og onboarding av utenlandske medarbeidere må en tenke på språket som benyttes, og at de har mer enn organisasjonen de skal bli kjent med, noe som vil kreve mer av begge parter.

Ledere tenker litt ulikt om behovet for fadder, men sier at når faddere skal velges, må det være noen som liker å ta ansvar og initiativ, som er sosial og interessert i folk. De mener fadder kan etablere en relasjon, skape tillit, og hjelpe i gang med oppgaver. Fadderrollen må være frivillig, og baseres på at den som spørres vet hva det innebærer. Lederne tenker at det er de som har ansvar for at faddere har *tid* til å være fadder og eventuelt finne andre som kan gjøre denne arbeidstakerens oppgaver i mellomtiden. Den første uken er den viktigste i en mottaksprosess. Fadder kan være en del av strukturen, men innholdet kan være ulikt og definert i henhold til enheten og behovet til den nye. Til syvende og sist er det de selv, som ledere, som er ansvarlig for mottaket.

Fadderne sier mottak er et underprioritert område og ønsker seg et mer strukturert mottak av nye ansatte. De peker på manglende forbedring av NTNUs mottak, noe vi forstår henger sammen med fortsatt manglende struktur eller bevissthet rundt mottakets innhold. De viser til erfaringene de har gjort som faddere/veileder når det kommer til innhold, enten at de har sørget for det selv, eller at

det har blitt ivaretatt av leder eller andre. Det har dreid seg om praktiske oppgaver som å sørge for utstyr, bestillinger, vise systemer og ta den nyansatte med på omvisning. Det har også handlet om å fortelle om kulturen og bringe den nye inn i det sosiale; ta med til lunsj, ta en kopp kaffe, samt bidra ekstra til at den nye kommer inn i arbeidsmiljøet. Noen har sørget for innføring i systemer, HMS, linjestrukturere eller faglig opplæring. De sier at den faglige opplæringen er den viktigste, og at man bør få dette fra en som virkelig kan den jobben en skal lære. Dette, sammen med det sosiale, bidrar til å få de nye i gang i jobben. Fadderne ønsker seg et utvalg av brukerveiledninger og e-læring rettet mot den nye, slik at noe av opplæringen blir selvdreven og at den nyansatte slipper å bruke for mye av en kollegas eller leders tid til å lære seg mer enkle oppgaver/områder.

De sier det er viktig å bli ordentlig ivaretatt fra første dag, gjerne med et oppstartsmøte. Fadderne er litt usikre på om fadder bør innføres som en standard på NTNU, de ser mange goder med å ha fadderordning, at det kan bidra til effektivitet, men er usikker på om det er noe man alltid skal ha og hvordan det skulle vært organisert. De sier at det er vanskelig å finne en person som kan ivareta alle roller/behov i en mottaksprosess og at flere må ha/ta ansvar, sammen med leder, da det er enheten som tar imot en ny ansatt. Ansvar må uansett ligge langt ned i organisasjonen, slik at det er regelmessighet i kontakten og at mottaket skjer nært der den ansatte er. Fadderne sier at en fadder kanskje er den som knytter den nye mer til det sosiale og at en også bør ha noen med opplæringsansvar, da dette tydeliggjør *ansvaret* som ligger i det å lære opp noen. Eventuell fadderopplæring vil avhenge av hva en definerer fadder som. Kurs kan være nødvendig, og sjekklister som hjelper faddere å vite hva de skal igjennom er ønsket. Samtidig vil fadderne ha frihet til å gjøre rollen som fadder til sin, tilpasset den som skal tas imot. Fadderne sier at mottak er en prosess som har lengre tidshorisont enn de to første ukene, da det stadig dukker opp nye ting som den nyansatte trenger opplæring eller oppfølging knyttet til. Man må sette av nok tid til å gjøre selve mottaket, samtidig som det er viktig, til og med kritisk, at mottaket er effektivt, slik at de nye kommer raskt i gang med oppgaver. Planer for mottak og opplæring er derfor viktig. Fadderne er videre opptatt av å finne ut hvordan mottak oppleves av de nyansatte, at en har strukturer for å evaluere, - for å forbedre. Samtidig stiller de spørsmål om hva som skal ligge til grunn for å vurdere hvorvidt det har vært et bra mottak. Faktorer som den nyansattes opplevelse, effektiviteten i mottaket eller jobben den nye gjør når mottaket er gjort, kan være slike moment.

De nyansatte har opplevd ulik grad av struktur i sitt mottak, men alle er tydelige på viktigheten av god struktur; alt fra velkomst og blomst på pulten første dag, utstyr og tilganger, tid med leder for forventningsavklaring og rolleforståelse, til mulighet for å stille spørsmål underveis og å få opplæring, også på basale ting. De nyansatte har derfor behov for å få *tid og hjelp* til å komme i gang og inn i oppgavene, opprettholde fremdrift, "forstå terrenget" og bygge nettverk for å bli god i

jobben sin. Det kan være fint å få *gjøre sammen med* andre, særlig oppgaver en ikke har gjort før. De ønsker en timeplan og en person som har fått avsatt tid til å gi informasjon og opplæring, svare på spørsmål, eller bare for å bli litt kjent og som tar ansvar for å inkludere i fellesskapet. De sier videre at det er vanskelig for leder å vite alt om deres behov og har derfor, som nevnt tidligere, tatt ulike grep selv.

Nyansatte sier at fadder er nødvendig. Fadder kan ikke ta ansvar for alt, men være en tilgjengelig ressurs som de kan bruke etter eget behov. Det er viktig med felles tid første dag og at fadderen har lignende stilling og oppgaver, felles kontaktflater og samme leder. Dette for å kunne hjelpe den nye inn i arbeidet og arbeidsmiljøet best mulig. Det bør være frivillig å være fadder, men dersom ingen vil, må oppgaven likevel delegeres. Nyansatte er opptatt av det gis "kred" for å ta på seg oppgaven og at leder legger til rette for at fadder faktisk skal kunne gjøre oppgaven. Nyansatte tenker også at det bør være rom for ikke å ha fadder dersom en ikke ønsker det. De sier at faddere bør få litt opplæring og sjekklister om oppgaver og ansvarsfordeling i mottaket, at det skal følge med det å ta på seg fadderrollen. Dette for å få kunnskap om hva som er lurt å tenke på, samt dele erfaringer med andre faddere. De nyansatte mener det er leders ansvar å sørge for utstyr og tilganger, ikke fadder. De peker på viktigheten av forventningsavklaring, kartleggings-, oppfølgingsamtaler, både innledningsvis og underveis.

Omsorg

Ja, tar seg tid. For det er jo det der med å bli sittende alene ... for eksempel ... i lunsjen, [...] en som sier: "Kom, nå tar vi og spiser", eller "Vil du ta en kaffe?". Gjør alle disse her ... det bør jo leder gjøre og synes jeg da, [...] men [...] det kan være ledere som er mye på farten hele tiden og borte, og da er det greit å ha noen i miljøet [...] som passer på at man får være med på, eller dras inn i kaffepauser [...] og generelle sånn kontorpraten da. (Lotte)

Så det er viktig for meg å få frem at man skal ta imot hele personen som kommer, for det skal jo på en måte ikke bare få den personen der til å "punsje" inn noen koder eller skjemaer eller "what ever". Men dette her er en person som skal bidra sosialt inn i arbeidsmiljøet og som skal kunne vokse også personlig ved å jobbe ved NTNU. Man kan også bidra veldig mye gjennom personlige ressurser og egenskaper, og i det hele tatt være en viktig ressurs innad i gruppa. Så det å, på en måte, vise at man er et menneske, selv om man er ansatt til å gjøre oppgaver, tenker jeg er viktig i en mottaksprosess da. (Fredrik)

Det var veldig viktig med den Troikaen. Den viktigste Troikaen jeg har fått! For å være helt ærlig, er jeg ikke glad i Troika, men jeg spiste hele. (Nicky)

Lederne sier det er viktig å være tydelige på forventningene i begynnelsen, noe vi forstår som "omsorgsrammer". Videre er de opptatt av at mottaksprosessen skal sørge for trivsel, at det skal oppleves godt, føles riktig. De tenker på hvordan de tar imot de nye, setter frem blomster, gjør det hyggelig og prøver å gjøre et godt mottak, slik at de nye skal føle tilhørighet, faglig og sosialt, føle at de er et verdifullt medlem. Det å få gjøre, mener de vil øke trivselen. I rekruttering av utenlandske må lederne trygge dem på at de kan flytte til Norge og Trondheim. Når de kommer må lederne følge opp intensjonen om trygging; få med seg staben og snakke engelsk, slik at de føler seg inkludert. En av lederne spør gjerne doktorgradsstudentene om å ta seg litt av de nye, "ta de med ut på en øl, få de inn i gruppa". En annen vil ta hilserunden, samt sende personlig velkomstmil, noe vi forstår som et ønske om å vise omsorg ovenfor den nye. Lederne er opptatt av å ikke dyngne ned den nye med for mye informasjon, da det ikke gir god læring. Vi forstår det også som et tegn på å utvise ivaretagelse og omsorg. Lederne er videre opptatt av sitt *eget* behov for nettverk. De tenker om seg selv som litt "Viggo Venneløs" og at de trenger noen de kan støtte seg til, for eksempel andre ledere eller HR, hvor de kan være trygge på at det de deler ikke går videre - omsorg for egen del.

Lederne tror det kan være lettere for en ny å lære av en kollega eller fadder, at fadder kan være nyttig og bør være noen andre enn dem selv, da det kan være enklere å spørre fadder. Også de legger en del omsorgsoppgaver til fadderrollen; hjelpe den nye å komme godt til rette, ta seg av, følge rundt, bli kjent, svare på spørsmål, spise lunsj med, danne vennskap, passe på at den nye ikke blir sittende alene og dra med inn i fellesskapet, slik at den nye blir med på det som skjer. De må frigi tid for fadder, samt velge noen de tror vil bry seg og komme personlig overens med den nye.

Fadderne kommer inn på dette med omsorg når den ene snakker om at de nye er *mennesker* , selv om en er ansatt til å gjøre oppgaver - at dette er viktig å huske på. De sier at nye ansatte er usikre, og at det i starten er viktig å redusere denne usikkerheten; bidra til å senke roen og trygge valget om å si ja til jobben, noe vi forstår som omsorg. Fadderne sier det er viktig at noen tar et ekstra ansvar for at den nye ivaretas og integreres; noen av dem trekker frem det *sosiale* som viktig, andre det *faglige* som viktigst, slik at den nye føler seg nyttig - at nyttefunksjon og trivsel henger sammen. Derav forstår vi at faglig opplæring også kan sees på som en del av det å gi omsorg. Fadderne er opptatt av at den nye skal være trygg på å kunne stille spørsmål. De sier organisasjonen må ha respekt for de nye - altså henger omsorg og respekt sammen. Som vi husker fra narrativet, sier fadderne det er viktig å bruke tid i starten til å bli kjent, lytte til hva den nye har lyst å bidra med, noe vi forstår som uttrykk for omsorg, ivaretagelse og inkludering.

Fadderne sier leder skal se den nye og at både leder og resten av enheten har et ansvar i å ta imot og integrere. For at medarbeidere skal kunne ta imot nye kolleger på en god måte, og samtidig oppleve forutsigbarhet i egen arbeidshverdag, er det viktig at ledere bekjentgjør at det kommer en ny ansatt,

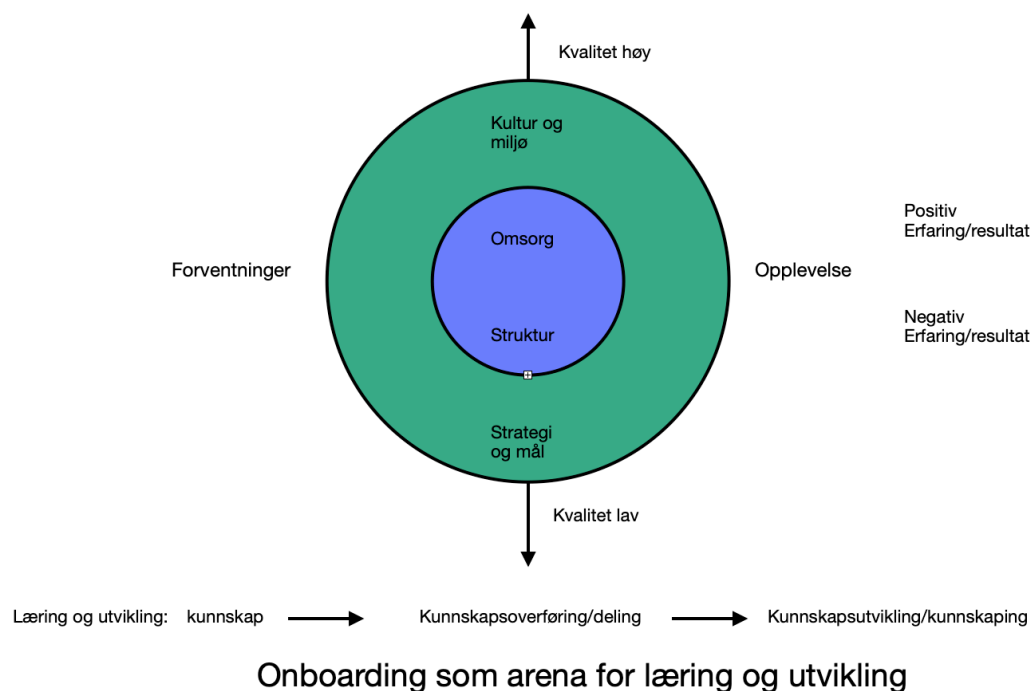
men de knytter omsorgsansvaret opp mot fadderrollen. Fadder skal passe på at den nye har det bra og føler seg velkommen, ta hilserunde og omvisning, hjelpe, sørge for at de har noen å være med i lunsjen, samt få de i snakk med andre, slik at de ikke blir sittende alene og "surfe rundt". Det skal være trygt å spørre fadder, fadder skal ha tid og være til stede. Fadder skal se den nye som person, bidra til at den nye kan vokse, også som menneske, og slik blir en ressurs i gruppa og inn i arbeidsmiljøet. Fadder trenger ikke være én person, men kan være en gruppe, for eksempel legges til sosialkomiteen. I digitale mottak tenker de at en fadder er enda viktigere og må da være proaktiv, slik at den nyansatte ikke blir "sittende hjemme alene". Fadderne peker videre på behovet for egen trygghet; sjekklister så de ikke går i blinde og definerte forventninger fra leder.

Nyansatte sier nye kommer inn med hele seg og forventer medmenneskelighet. De beskriver et stort behov for omsorg og trygghet i forbindelse med jobbskifte og inngangen i ny jobb. Slik vi husker fra deres opplevelser, beskrives gjerne den første tiden som ensom, beintøff, "humpete og bumpete" og kjempeskummel, slik at de raskt måtte bygge pondus. De beskriver godt mottak som forbilledlig; en får fadder, blir introdusert, inkludert og sett, har trygghet til å spørre - igjen: God omsorg. De gode opplevelsene og opplevd omsorg knyttes til den symbolverdi som blomster og troika fikk for dem, og til personer; hyggelige, inkluderende og imøtekommende folk. Mangel på sådan beskrives som manglende omsorg og ivaretagelse; fikk ikke blomster, ingen hadde tid, måtte mase, følte seg alene, hjelpeløs eller dårlig i jobben, kom til tomt kontor - ble ikke sett og ivaretatt. Dårlig mottak ga en opplevelse av å ikke bli møtt med respekt; "bli pissa på".

De nyansatte er tydelige på behovet for trygghet, at trygghet er basis for å lære og at det først er når en stresser ned og puster ut, at man tørr å bidra inn. De peker på behovet for en relasjon til leder, og at leder må vise at han bryr seg om de under seg. De sier det er ønskelig med oppstartsamtale, innsjekk, forventningsavklaring og oppfølgingssamtale - en innramming og ivaretagelse av omsorgsbehovet, slik vi ser det. De peker på viktigheten av arbeidsgivers ansvar som vertskap, om å inkludere og invitere inn, slik at de slipper å "presse seg inn på fest". De uttrykker også et omsorgsbehov vedrørende opplæring; noen å gå sammen med. Som tidligere nevnt, tenker de nyansatte at fadder bør være en tilgjengelig ressurs; en som sitter nært, tar de med rundt, hjelper de over hindrene og inn i systemet. Fadder trenger ikke være orakelet, men være der og se den nye; en som bryr seg, som har tid, en å stole på, som kan knytte den nye til det sosiale. Fadderens ansvar er å inkludere og bidra til trygging - holde deg i hånda.

Sammenhenger mellom overnevnte kategorier

Gjennom vår analyse ser vi at hovedlinjene i materialet har kategoriene struktur og omsorg som omdreiningspunkt, både når det gjelder fadder og når det gjelder onboardingprosessen. De står imidlertid i en større sammenheng, noe vi har forsøkt å illustrere gjennom følgende figur:



Figur 1: Onboarding som arena for læring og utvikling.

Det vi har forsøkt å illustrere er at forventninger eksisterer forut for onboardingprosessen. Hva en legger inn i en onboardingprosess av innhold; struktur og omsorg, avhenger av organisasjonens strategi og mål, og påvirkes av dens kultur og miljø. Vi ser videre at samsillet mellom disse fire faktorene påvirker hvordan organisasjonen praktiserer mottak, der kvalitet kan sies å være et måleparameter. Opplevelsen og erfaringen som den nyansatte sitter igjen med kan gi både positive og negative resultater. Slik ser vi at onboardingprosessen kan forstås som en lærings- og utviklingsarena, med mulighet for å overføre, dele og utvikle kunnskap i og gjennom prosessen.

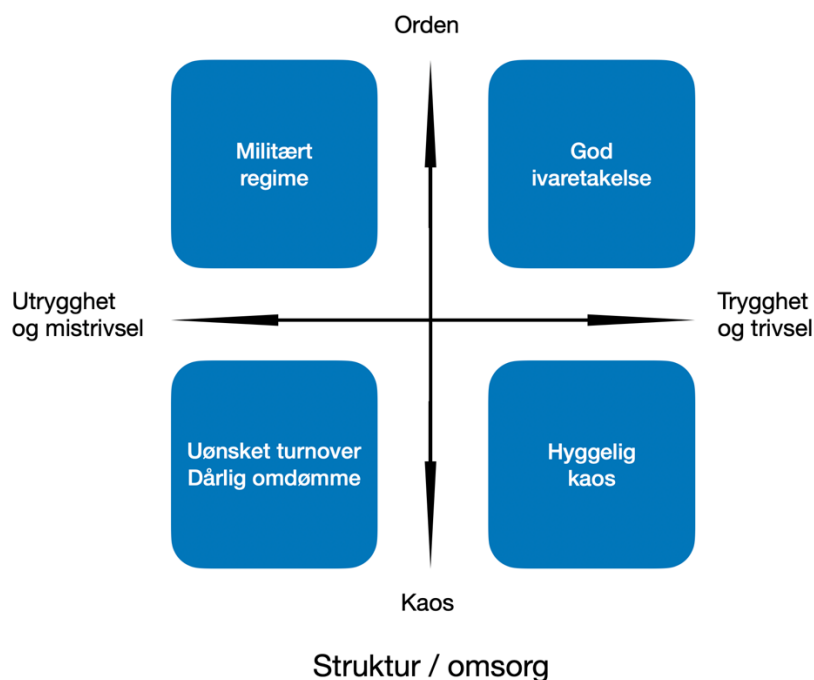
Ut fra sammenhengene vi ser i figuren over, med utgangspunkt i våre 9 kategorier; hvilke teorier kan så utledes om fadder og onboardingprosessen, slik at prosessen blir et strategisk virkemiddel for organisasjonsutvikling?

Forventning til oppstart og mottak, *opplevelse* av mottaksprosessen og *erfaring/resultatet*, ser vi er kategorier som representerer den reisen som onboarding kan sies å være, både for den nyansatte og organisasjonen; fra forventning via opplevelse, som i sum gir en erfaring og et resultat for begge parter. Onboardingprosessen registreres av organisasjonen - "reiseoperatøren".

Læring og utvikling er noe organisasjonen ønsker å få til og noe de nyansatte ønsker å bidra til. Formålet er ikke bare opplæring av den nyansatte, men også læring for organisasjonen. Ergo blir læring og utvikling det potensiale man sammen kan strekke seg mot og den ønskede effekten av onboardingprosessen. *Strategi* er organisasjonens plan for hvordan effekten oppnås gjennom de *mål* en setter seg *for* og *av* prosessene, slik at en kan benytte onboardingprosessen strategisk. *Kvalitet* forstår vi som ett måleparameter organisasjonen bør benytte for å evaluere hvorvidt en oppnår det en ønsker; når de mål en har satt seg for prosessen, og om prosessen bidrar til å nå organisasjonens mer overordnede mål. Evaluering av mottaksprosessen var noe særlig fadderne var opptatt av som nødvendig for læring, forbedring og utvikling av prosessen. Kvalitet kan måles gjennom den nyansattes, fadderens og organisasjonens opplevelser og erfaringer.

Når reisen skal designes ut fra en valgt strategi og mål for prosessen, er det viktig med bevissthet om *kulturen og miljøet* reisen skal foregå i. Leder og eventuelt fadder er ikke alene om å ta imot en nyansatt. Kolleger og kulturen for øvrig, sammen med organisasjonens strategi og mål, spiller også en rolle og har derfor påvirkningskraft på prosessen. Med andre ord påvirkes prosessen av konteksten – dens ytre miljø.

Struktur og omsorg er som sagt de to kategoriene som sammen utgjør hovedlinjene i materialet – onboardingprosessens essens. Det uttrykkes et behov *for* og et ønske *om* god struktur og god omsorg som ivaretas i mottaksprosessen, både for den nyansatte og organisasjon. Dette viser at struktur og omsorg er to svært viktige faktorer i en onboardingprosess som samspiller. Dette har vi forsøkt å illustrere gjennom følgende figur:



Figur 2: Struktur og omsorg.

Figuren er kun ment som en visualisering og forenkling av det vi har fått øye på av hovedlinjer i materialet. I vår forståelse foreligger det ingen proporsjonale forhold mellom faktorene, men graden av tilstedeværelse av den ene eller andre faktoren vil kunne påvirke resultatet, eksemplifisert i de blå firkantene, hvor en god balanse er hva man bør sikte mot. Tilstrekkelig struktur; orden og system, *sammen med* fokus på god omsorg; trivsel og trygghet, gir ifølge vår empiri og analyse et bedre utkomme enn når en eller begge av faktorene er mangelvare, eller står alene. Dette gjelder både for den nyansatte og for organisasjonen.

Vi ser slik at fenomenet onboarding, ut fra vår empiriske analyse, kan redegjøres for ved hjelp av følgende fire konstruerte forklaringer - kjerne kategorier:

1. Onboardingreisen
2. Onboardingprosessens potensiale
3. Onboardingprosessens miljø
4. Onboardingprosessens essens

Vi vil bruke de fire kjerne kategoriene i drøftingen, hvor vi vil fokusere på *hvordan fadder kan sees i sammenheng med disse*, dersom onboardingprosessen skal være et strategisk virkemiddel for organisasjonsutvikling. Men først vil vi presentere teori som vi vurderer aktuell for å belyse de fire kjerne kategoriene.

7. Presentasjon av teori

Praksis bør alltid bygge på god teori.
- Leonardo da Vinci

Som tidligere forklart, har vi valgt å presentere teori *etter* presentasjon av data og analyse, som har sammenheng med vårt metodevalg; Grounded Theory. Vi har ikke gjort en typisk deduktiv, men en eksplorerende undersøkelse. De forklaringer og begrep som gjennom undersøkelsen har utviklet seg, vil vi nå belyse ved hjelp av teori. Vår teoritilnærming er slik Grounded. Vi vil først se nærmere på teori om fenomenene *vår* undersøkelse har dykket ned i, nemlig onboarding og fadder. Deretter vil vi teoretisk belyse de fire begrepene som *vår* analyse pekte på som mulige forklaringer eller kjerne kategorier som beskriver onboardingreisen, og onboardingprosessens potensiale, miljø og essens nærmere.

Onboarding

Vår undersøkelse viser at det knyttes ulike forståelser til mottak og onboarding; fra de nyansattes side relatert til det å starte i ny jobb, og fra organisasjonens side med tanke på å få en ny ansatt. Det ligger forventninger og erfaringer til hva mottaket skal inneholde av onboardingaktiviteter og hva som er formålet med disse aktivitetene. Hva sier så teorien om onboarding?

Jf. vår begrepsavklaring, skilles onboarding fra organisatorisk sosialisering ved at sistnevnte betraktes som noe som foregår *i* individet - den nyansatte. At organisasjonssosialisering betraktes som viktig, bunner i et HR-perspektiv, hvor det å investere i den nyansatte anses som å være lønnsomt for organisasjonen. Mange faktorer, onboarding inkludert, kan påvirke sosialiseringen. Onboarding refererer imidlertid mer spesifikt til den innsatsen organisasjonen legger i å *fasilitere* organisasjons-sosialiseringen. Hypotetisk kan sosialisering forekomme uten onboardingaktiviteter, og disse kan feile i å fremme sosialisering (Klein & Polin, 2012). Beste praksis for onboarding inkluderer å:

- implementere basis papirarbeid før første arbeidsdag
- få første dag på jobben til å føles spesiell for den nyansatte
- ha et formelt orienteringsprogram
- utvikle en skriftlig onboardingplan
- gjøre onboarding deltakende
- kjøre programmet konsekvent
- monitorere onboarding over tid

- bruke teknologi til å hjelpe å fasilitere prosessen
- engasjere stakeholders (de som har en uskreven lederfunksjon i organisasjonen)
- være klar på målsettinger, tidslinje, roller og ansvar.

(Bauer & Erdogan, 2012, s. 99).

Forskning innen organisatorisk sosialisering kan, ifølge (Klein, Polin & Sutton, 2015), deles inn i fire ulike aspekt av fenomenet. Det første omhandler *sosialiseringstegene*; å identifisere stegene i den nyansattes fremgang. Klein og Heuser (Klein & Heuser, 2008, referert i Klein et al., 2015 s. 264) har introdusert et rammeverk for dette, der de ser det som en *læringsperiode* over ett år. Det andre aspektet dreier seg om *aktørene* i sosialiseringprosessen; den nyansatte og de andre sosialiseringagentene. Det tredje aspektet fokuserer på *organisasjonens tilnærming* for å hjelpe å sosialisere den nyansatte. I dette inkluderes ulike sosialiseringstaktikker. Det fjerde sentrerer rundt *hvilket innhold* som er nødvendig å lære gjennom sosialiseringen. Det er de nyansattes mestring av dette innholdet som indikerer i hvilken grad sosialiseringen har lyktes (Klein et al., 2015).

Onboarding omhandler dermed de strategier, aktører og det innhold som den nyansatte skal lære, og bidrar alle i sum til den nyansattes organisasjonssosialisering. Organisasjoners formål med å implementere spesifikke onboardingpraksiser, er å;

- a. redusere den uunngåelige usikkerheten og engstelsen nyansatte erfarer,
- b. hjelpe de nyansatte å "make sense" av deres nye miljø, og
- c. hjelpe de nye med nødvendig ressurser; håndgripelige og uhåndgripelige, til å bli fullkomne fungerende medlemmer, effektive i deres nye rolle.

(Klein et al., 2015)

Litteraturen er imidlertid, ifølge Klein og Polin (2012), mindre klar på hvilke spesifikke onboardingaktiviteter som best fasiliterer denne læring og sosialiseringen.

Fadder

Vår undersøkelse viser at fadder kan være en del av onboardingpraksisen, men at den ikke alltid er det. De nyansatte som har erfaring med å ha fått tildelt fadder, snakker positivt om ordningen og de som ikke har hatt fadder tilkjennegir at de veldig gjerne skulle ha hatt en fadder. Klein et al. (2015) fremhever at det å utpeke en kollega som "buddy" og det å oppmuntre nyansatte til å observere en kollega for en gitt periode, er to spesielle onboardingpraksiser som ikke tilbys like ofte, men som ansees som svært gunstige. De fremholder at disse to aktivitetene bør vurderes av organisasjoner,

dersom de ikke alt er en del av onboardingpraksisen. Rollag et.al foreslår videre at å benytte "buddy":

- a. gir lett tilgang til ressurser og en fortrolig til å hjelpe å fasilitere meningskaping, særlig for å forstå uskrevne regler og lære taus informasjon,
- b. videre kan "buddy" fasilitere utviklingen av arbeids- og sosiale relasjoner på måter som en veileder ikke kan.

(Klein & Polin, 2012, 2. 274)

Teorien viser så langt at onboarding handler om sosialisering og læring, og at "buddy" eller fadder kan bidra inn i denne prosessen. Vi ser at teorien peker på fadder som en anbefalt del av onboardingpraksisen, samt hva en fadder kan tilby, eller bidra med inn i prosessen, og inn mot den nyansatte. Teorien sier altså litt om innholdet i fadderrollen, men lite om hvordan vi kan forstå *begrepet* fadder. Hvilken mening og hvilket innhold knyttes til begrepet?

Som redegjort for innledningsvis, har begrepet fadder sin opprinnelse innen en religiøs kontekst. Er forståelsen den samme innenfor organisatoriske rammer og arbeidslivet som kontekst? Gir vår foreløpige definisjon av begrepet: "Fadder er en mer erfaren person som bidrar i mottak av nye ansatte som en del av en onboardingprosess", en tilstrekkelig forståelse? Vi har gjennom vårt arbeid tatt oss selv i å benytte ulike variasjoner av begrepet fadder, slik som; fadderrolle, fadderskap, fadderordning og "fadderi". Vi har stilt oss selv spørsmålene: Hva er distinksjonen mellom disse begrepene? Hvilket eller hvilke begrep egner seg å bruke i en onboardingprosess? Hvilke andre roller, "skap", ordninger eller "fadderier" finnes det å lene seg på, for å gi en rikere beskrivelse i arbeidet med å definere hva fadder er? Rollen som ektefelle, søskenrolle, eller lederrolle? Ekteskap, brorskap, eller lederskap?

Som vi ser av vår undersøkelse er ansvar noe som pekes på som viktig. Empirien fremholder at onboarding er organisasjonens ansvar, og ledere fremholdes å ha et særskilt ansvar. Om fadder benyttes og har et ansvar inn i prosessen, er leder den som utpeker fadder. Leder er slik en viktig aktør. I og med at dette er en master i kunnskapsledelse, tenker vi det og er naturlig å vende seg til begreper innen ledelsesteori, for å se om disse også kan belyse fadderbegrepet nærmere. Kan forståelse av begrepet *ledelse* kaste lys over forståelse av begrepet fadder? Kan fadder betraktes som en del av ledelsen av og i en onboardingprosess? Hva er så ledelse?

Ledelse handler om å skape planlagte og ønskede resultat. I tradisjonell forståelse utøves ledelse av personer som innehar en formell posisjon, der lederen forstås som virksomhetens hode (Levin, Nilssen, Ravn & Øyum, 2012). Denne forståelsen ser på ledelse som planlegging; opprettelse,

revidering og implementering av planer (Johnston & Brennan, 1996). Dette er, ifølge Johnston og Brennan, den dominerende ledelsestilnærmingen som hviler på en implisitt og naiv antakelse; sannsynligheten for at teorien om planlagt aktivitet, der aktivitet er mediert gjennom implementering av planer, vil fungere som intendert (1996). Denne ledelsesfilosofien betrakter planer som en kontrollstruktur (kontrollmekanisme) og agenten, eller lederen som en som står utenfor verden og interagerer med verden på en håndlengdes bredde, gjennom mediering av en abstrakt, symbolsk modell eller representasjon av verden. Leder styrer organisasjonen gjennom å sette mål og overvåke/måle progresjonen av aktivitet opp mot planen (Johnston & Brennan, 1996). Vi ser at denne ledelsestilnærmingen er beslektet med Taylorismen og det strukturelle perspektivet, som forstår organisasjoner som rasjonelle system med forventning om "[...] at de skal fungere som maskiner, det vil si rutinemessig, effektivt, pålitelig og forutsigbart" (Morgan, 2004, s. 25). Her betraktes de ansatte som organisasjonens beholdning - de skal holde maskineriet i gang. Mennesket oppfattes som rasjonelt, økonomisk motivert, liker egentlig ikke å arbeide og må derfor styres gjennom kontroll, noe som er lederens oppgave, jf. Taylorismen (Morgan, 2004). Formålet med arbeidet er å realisere organisasjonens mål og dette gjøres best gjennom effektiv styring, strukturer og prosedyrer.

Den tradisjonelle forståelsen av ledelse jf. Taylorismen fra tidlig 1900-tall, er uegnet i en dynamisk og kompleks verden, men ledelse betraktet som organisering, er en mer egnet ledelsesfilosofi i vår tid, ifølge Johnston og Brennan (1996). Robust ledelse krever *strategier*, ikke én plan som skal være gjeldene under alle omstendigheter, da en er i behov av å agere og improvisere for å håndtere en verden i endring. Ergo, betrakte leder som en designer, koordinator og muliggjørere av autonome aktiviteter. Ledelsen må gjerne sette mål, men ikke forsøke å lage en direkte årsakskjede fra målene, til detaljerte beskrivelser av operasjonalisert aktivitet. Det handler mer om å strukturere fysiske, politiske og kulturelle kontekster for aktiviteter. Dette gjennom en forståelse av at meningsfull aktivitet utspinner seg i interaksjon *mellom* intelligente agenter; kunnskapsarbeidere og strukturerte miljø, heller enn bare en informasjonsprosess (Johnston & Brennan, 1996). Ledelse som organisering er en tilnærming fra et prosessperspektiv, som representerer en motsats til et strukturperspektiv på ledelse. Med et prosessuelt perspektiv forstås organisasjoner som *under tilblivelse*, med røtter i fortid og i bevegelse mot fremtid (Hernes, 2016). Ledelse handler slik om evnen til å skape *mening* gjennom samhandling og tilslutning til et narrativ; "[...] et større bilde som sier noe om hva organiseringen sikter mot" (Hernes, 2016, s. 41), og som også rommer historien bak organiseringen.

Hvordan ledelse blir utøvd, vil være kontekstavhengig og formet av hvilken faglig tradisjon lederen forstår og praktiserer ledelse ut ifra. Ledelse vil også påvirkes av den konkrete organisasjonsmessige kontekst. NTNU, konteksten hvor vår undersøkelse har funnet sted, er en institusjon innen offentlig

sektor. Offentlig organisering har sitt opphav fra Max Weber som skapte idealet om byråkratiet som den beste måten å sikre samfunnets behov for styring og rettferdig fordeling (Levin & Ravn, 2007). I de siste par tiår har New Public Management-tradisjonen gjort sitt inntog i offentlig sektor, med vekt på effektivisering, hvor Webers regelstyring byttes ut med målstyring (Levin et al., 2012). En studie av svenske toppledere, der dagens ledelsesadferd sammenlignes med Mintzbergs klassiske ledelsesstudie, viser at ledelsesdiskursen er under endring (Tengblad, 2006). Mintzberg beskriver lederrollen i administrative termer, og hører derav tydelig hjemme i den vitenskapelige tradisjonen. Lederskap relaterer derimot til ideen om leder som en som kommuniserer visjoner og transformerer organisasjonen; en som "maintains and moulds" organisasjonens verdier. Studien konkluderer med at ledelse ikke er like stabilt som Mintzberg beskriver, men heller ikke så endret som tilhengerne av post-byråkratismen hevder. Mintzberg er fortsatt gyldig, men dagens toppledelse er, ifølge Tengblad, mindre orientert mot administrativ effektivitet og mer opptatt av transformell ledelse, organisasjonskultur og debyråkratisering (2006).

Det er kortere over grensen til Sverige enn over dammen til Amerika, der Mintzbergs gjorde sine studier for flere tiår siden, men er det dermed sagt at norsk ledelse ligner mest på den svenske? Norsk ledelsestenking er på den ene siden blitt influert av Kenning- og "management"-tradisjonene, mer rasjonelle forståelser av ledelse, som autoritær, hierarkiske og strategisk. På den andre siden influert av Thorsrud- og Solstrandtradisjonene, de mer humane forståelsene, med utgangspunkt i HR-tradisjonen, hvor idealet om demokrati og medinnflytelse står sterkt (Levin et al., 2012). Norsk arbeidsliv er preget av et sosialdemokratisk verdsett og velferdsstatens idealer med likhet, rettferdighet og omsorg for alle. Den norske arbeidslivsmodellen, som henviser til trepartssamarbeidet mellom arbeidsgiverne, arbeidstakerne og staten, har lange tradisjoner for samspill mellom ledelse, fagforeninger og ansatte. Norsk ledelse utfordrer slik den tradisjonelle forståelsen, fordi maktfordeling og medvirkning står sentralt (Levin et al., 2012).

Ledelse, slik NTNU som organisasjon tilkjenner det, er beskrevet på deres intranett (NTNU, 2020a). Der står det at lederrollen ikke er et statisk sett av forventninger, som en stillingsbeskrivelse, men formes av organisasjonens kultur og forventninger fra medarbeidere. Videre står det at for å lykkes i lederrollen, hjelper det å:

1. forstå lederrollen og forventninger til deg som leder
2. forstå ulike ledernivåer i organisasjonen
3. forstå hva som menes med at et universitet kan bli et forskerhotell
4. utøve mulighetsledelse
5. bidra til gjensidig forpliktelse i organisasjonen
6. utøve transformerende lederskap.

For å kommentere disse punktene kort ut fra vår forståelse, handler det første punktet blant annet om den kontekstuelle rammen, samt bevissthet rundt egen ledelsesfilosofi. Det andre punktet handler om byråkratiets hierarkiske oppbygging og det tredje er relatert til organisasjonens strategi og visjon. Det fjerde punktet hviler på en prosessuell forståelse av ledelse som organisering, mens det femte henspeler på å skape tillit, noe Krogh et al. (2005) foreslår blant annet dannes gjennom å skape en følelse av gjensidig avhengighet, da dette er grunnleggende for utvikling av tillit. Det er den *gjensidige* tilliten som gjør en gruppe til en gruppe, og det er gruppen lederen skal lede og være en del av. I det siste punktet forstås ledelse som å lede transformering; endring og utvikling. Hvilken utvikling som er ønsket, fremkommer av organisasjonens strategi. Vi vil komme nærmere tilbake til strategibegrepet, men først vil vi belyse onboardingreisen, den første av våre fire kjerne kategorier.

Onboardingreisen

Jf. vår analyse, består onboardingreisen av forventning, opplevelse og erfaring/resultat. Slik vi forstår disse begrepene, handler forventning om våre forestillinger om fremtiden, positive eller negative. Før en endring knyttes det en forventning til denne forandringen. Opplevelse er innholdet av våre subjektive erfaringer og kan henge sammen med både ytre og indre prosesser. Erfaring er den kunnskap en får gjennom egne opplevelser. Her skilles opplevelsen i seg selv med den erfaring som dannes, ved at en reflekterer og setter opplevelsen i sammenheng med eller opp imot tidligere erfaringer.

Forventninger har sitt utgangspunkt i en persons tidligere erfaringer og kunnskap. Den nyansatte har forventning til organisasjonen og gjennom onboardingprosessen opparbeider den nyansatte seg forventninger til sin nye arbeidsplass (Filstad, 2017). Riktig informasjon om organisasjonen så tidlig som mulig, allerede i rekrutteringsprosessen, er ifølge Filstad derfor viktig med tanke på å forberede den nye på hva som vil være virkeligheten i den nye jobben - både med tanke på innhold i stilling og med tanke på organisasjonen. Hun sier det er organisasjonens ansvar å gi et fullstendig og korrekt bilde av organisasjonen og de nye arbeidsoppgavene, samt avstemme hvorvidt kunnskap, ferdigheter, evner, behov og verdier er i samsvar med det organisasjonen ønsker og har. Når man entrer organisasjonen, vil forventningene bli en del av det å forstå - skape mening. Filstad sier at møtet mellom forventninger ofte beskrives som et virkelighetssjokk av de nyansatte og at grunnene til dette kan være mange. Den første tiden, for den nyansatte, er overveldende og det er manglende kunnskap og nødvendig forståelse og aksept for at det tar tid å bli fullt sosialisert inn i en organisasjon – gjerne 6-12 måneder. Det tar lengre tid å lære seg kulturen enn arbeidsoppgavene, og en er gjerne utålmodig. Filstad påpeker, i likhet med vår empiri, at det er generasjonsforskjeller i

forventninger, at de nyutdannede representerer en ny generasjon med nye eller andre forventninger til arbeidsplassen (2017).

I kunnskapsintensive organisasjoner har medarbeidere høy kompetanse og forventning til at arbeidet skal være meningsfullt og bidra til personlig vekst og utvikling. Motivasjon hos medarbeidere er kjent som en betydningsfull faktor for ytelse. At opplevelsene svarer til forventningene, vil slik ha påvirkning på motivasjonen. Filstad sier at selvtillit blir utviklet av den nyansattes subjektive følelse av mestring eller manglende mestring gjennom organisasjonssosialiseringen. Organisasjonssosialiseringen – opplevelsen - vil slik forsterke eller svekke den nyansattes selvtillit.

Klein et al. (2015) har gjort en undersøkelse av organisasjoners onboardingpraksis og nyansattes opplevelse/erfaring med ulike onboardingaktiviteter, målt opp mot nyansattes sosialisering. De konkluderer i sin studie med at det er diskrepans mellom hva organisasjonen oppga av onboardingaktiviteter og det nyansatte rapporterte de hadde erfart av onboardingaktiviteter. Formelle aktiviteter ble i større grad erfart enn uformelle. Det er slik av betydning hvordan de tilbys. Organisasjoner bør evaluere og oppdatere sine onboardingprogram til å inkludere effektive praksiser. Det spiller en rolle hvor mange onboardingaktiviteter som tilbys/erfares og jo flere aktiviteter som tilbys, jo bedre med tanke på sosialisering. Men timing for onboardingpraksis/-aktiviteter er mer komplekst enn "jo fortere jo bedre".

Det er som sagt opplevelsene som gir erfaringene. I Følge Filstad (2017) vil positive erfaringer utvikle mestringsfølelse og selvtillit. Motsatt vil negative erfaringer medføre manglende selvtillit. De opplevelser og erfaringer en erverver, vil igjen påvirke forventningene, jf. den hermeneutiske sirkel; å sette sammen deler til en helhet (Thagaard, 2018). Videre har forventninger igjen betydning for organisasjonssosialiseringen, - reisen - da tidligere kunnskap og erfaring påvirker nye læringsprosesser; hvilken kunnskap som utvikles. Slik påvirkes onboardingreisen igjen av organisasjonssosialiseringen - en lærings sirkel.

Onboardingprosessens potensiale

I vår analyse kom vi frem til at onboardingprosessens potensiale består av kategoriene læring og utvikling, strategi og mål, samt kvalitet. Empirien fremhevet på ulike måter behovet for god *kvalitet* i mottak av nye ansatte. Ordet kvalitet kommer fra latin og kan oversettes med "hvordan eller hva slags". Betydning og bruk knyttes til; måte å være på - beskaffenhet, eller graden av gode egenskaper (Det norske akademis ordbok, 2020b). Kvalitet kan altså sies å handle om i hvilken grad

egenskaper ved et fenomen oppfyller behov eller forventninger som er angitt (Store Norske Leksikon, 2020b).

Skal en som organisasjon holde høy kvalitet på en tjeneste eller prosess, bør organisasjonen være seg bevisst verdien av å lære. Fra et strukturelt perspektiv, vil en organisasjons læring handle om de nedskrevne rutiner som organisasjonen er i besittelse av - at eksplisitt kunnskap overføres til organisasjonens hukommelse (Irgens, 2011). Det strukturelle perspektivet favoriserer den eksplisitte kunnskapen over den tause (Hislop, 2013) og vektlegger også formell læring framfor uformell læring. Spredning av kunnskap, for eksempel i opplæringsøyemed, baseres på bruk av teorier, oppskrifter, datasystem og manualer (Gotvassli, 2015). Læringen har som formål å oppnå en stabil tilstand, der kunnskap og kompetanse opparbeides, for så å benyttes i praktisk gjennomføring (Hernes, 2016). Fra et prosessuelt perspektiv vil en organisasjon lære *gjennom og av* sine fortolkninger av egne erfaringer. Her rettes ikke oppmerksomheten mot overganger, som i å endre en rutine som mål på læring, men "[...] mot all utvikling av innsikt og forståelse som foregår" (Gotvassli, 2015, s. 142). "Gjennom nødvendig fokus på og tilretteleggelse for de kulturelle og organisatoriske mulighetene for læring", muliggjør vi kunnskapsutvikling (Filstad, 2017, s. 64), som blant annet fremmes gjennom faktorer som støttende ledere, oppmuntrende kultur, mulighet til å utvikle seg og trygge relasjoner (Gotvassli, 2015, s. 86). Ut fra den prosessuelle forståelsen handler læring slik om å legge til rette for sosial interaksjon, praksisfellesskap og kunnskapshjelpende kontekster, også kalt *ba* (Krogh et al., 2005, s. 205), der refleksjon, diskusjon og uformell læring vektlegges (Gotvassli, 2015).

Den læring som utvikles i organisasjoner kan være av ulike typer. Enkelkretslæring innebærer at det en lærer og de erfaringer en får, forstås inn i eksisterende tankemønstre. Det er fokus på å lære *hvorfor* - "Knowing how" - kvantitativ læring, som sammenfaller med et strukturelt perspektiv. Dobbelkretslæring har mer til felles med et prosessuelt perspektiv; læringen krever endring av tankemønstre og grunnleggende antakelser. Fokuset er på å lære *hvordan* - "knowing why" - kvalitativ læring (Irgens, 2011; Rennemo, 2006; Schön, 2001). Dette krever, ifølge Irgens, at det stilles spørsmål ved de grunnleggende handlingsnormer og styrende verdier, noe som kan virke truende. Dobbelkretslæring stoppes derfor ofte av organisasjonsmessige forsvarsmønstre eller dilemmaer; unngå ubehag og fortsette som før (Irgens, 2011). For lærende organisasjoner er det i tillegg viktig *å lære å lære* - metalæring, hvor en lærer av og gjennom læringsprosessen (Irgens, 2011).

For å få til utvikling av kunnskap, må det ifølge Jakobsen etableres en sterk læringskultur - en felles forståelse av hva læring, kunnskap og kompetanse er (Jakobsen, 2010). Gjennom denne forståelsen kan en identifisere de viktigste læringsarenaene; de praksisfellesskap der en får tilgang til å praktisere, altså der kunnskap deles, anvendes og utvikles. Som Friedlander sier, er en organisasjons

læringsevne dens livsnerve (Friedlander, 1984, referert i Irgens, 2011, s. 84). "Det er et ledelsesansvar å tilrettelegge for og ha nødvendig fokus på læring og kunnskap i en organisasjon" (Jakobsen, 2010, s. 66). Jakobsen snakker om det som kalles "læringsledelse" - hvor ledelse er basert på samhandling og hvor ledelse og læring er en integrert del i denne samhandlingsprosessen. I denne prosessen står tillit, veiledning og mål for læring og kunnskapsutvikling sentralt. Lederens ansvar er å veilede og tilrettelegge læringsforhold mellom leder og medarbeidere, og mellom medarbeidere - slik blir læring en kollektiv prosess både for leder og den/de som ledes. For å fremme kunnskapsutvikling hevder Jakobsen (2010) at det må etableres kunnskapsmål gjennom en kunnskapsvisjon, på strategisk nivå, gruppenivå og individuelt nivå.

Som analysen viser, vil organisasjonens strategier og mål ha innvirkning på onboarding; de aktiviteter som legges inn i prosessen og den hensikt prosessen sikter *mot*. Hvilket formål skal onboarding tjene og hvilken strategisk tilnærming bør velges? Strategifeltet er fragmentert og består av flere teoretiske dimensjoner eller skoler fundert på ulike metodiske perspektiv (Elfring & Volberda, 2001). Begrepet *strategi* er i seg selv komplekst, og det har vært forsket på og skrevet mye om strategibegrepet siden midten av 60-tallet. Mintzberg og Waters (1985) peker på åtte ulike *strategityper*, der de skiller på formelle/bevisste og fremvoksende strategiprosesser (Hernes, 2016).

Bevisst strategi er ifølge Mintzberg (1987) basert på strukturell tenkning; ledelsen setter kursen for handling som alle andre skal implementere i henhold til planen, såkalte formelle strategier (Hernes, 2016). Slik vi forstår Mintzberg har en slik forståelse av strategi en årsak-virknings-tenkning og tro på kontroll. En systematisk analyse av organisasjonens miljø, styrker og svakheter, samt kombineringen av disse analysene, vil produsere en klar, eksplisitt og fullkommen strategi. En har tro på at analysen vil finne årsak, og dermed svaret på hva som skal til for å oppnå de mål man har satt seg. Mange vil også definere strategi som en plan, en eksplisitt guide til fremtidig handling, jf. ledelse som planlegging. Dersom strategier kan planlegges og intenderes, kan de også etterfølges og realiseres. Dette er helt i tråd med det strukturelle perspektivet: Alt kan planlegges, styres og måles - strategi er en forsettlig prosess, et lineært forløp; først tenke, så handle, formulere, deretter implementere (Mintzberg, 1987), jf. teorien om planlagt aktivitet. Eller som Linda Lai sier:

Strategi handler om overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen, med det formål å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og oppnå best mulig resultater. En strategi er i sin essens en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å oppnå definerte mål (Lai, 1997, s. 29).

Fremvoksende strategier utvikler seg fra "grasrota"; uplanlagt og som respons til de lokale utfordringer en står overfor (Hernes, 2016). Fremvoksende strategi vektlegger involvering, erfaring

og forpliktelse (Mintzberg, 1987). Formulering og implementering smelter sammen i en flytende læringsprosess hvor nøkkelen er koblingen mellom tanke og handling. Strategier kan ta form like mye som de kan bli formulert. Det prosessuelle perspektivet tillater strategiene å utvikle seg gradvis og en tar høyde for at ikke alt kan planlegges eller være påtenkt (Mintzberg, 1987), jf. ledelse som organisering. Det essensielle blir å forstå strategiene når de vokser frem og videre kunne kombinere de fremvoksende med de bevisste strategiene (Hernes, 2016). Til forskjell fra bevisst strategi, som utelukker læring så snart den er formulert, vil fremvoksende strategi fostre læring, og kombinerer er ifølge Mintzberg mest effektivt (1987).

Penrose (1985, referert i Sanchez, 2001) har forsket på hvorfor og hvordan organisasjoner vokser og utvikler seg. I teorien "Growth of firms" foreslår hun tre konkrete aspekter som kan begrense eller fremme organisasjoners vekst. Dette knytter seg blant annet til ledelsens evne og villighet til å kombinere eksisterende og nye ressurser, samt akseptere den iboende risikoen forbundet med å benytte nye ressurskombinasjoner. Ressurser henspiller her på " [...] all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc." (Penrose, 1985, referert i Sanchez, 2001, s. 149).

Organisasjoner må altså forvalte sin kunnskap godt og være en katalysator for kunnskapsutvikling. For å muliggjøre dette på et strategisk nivå, kan en benytte det Lai (1997) omtaler som kompetansestrategier; *tilføringsstrategi*, som handler om tilføring av arbeidskraft med et sterkt fokus på kostnader, *investeringsstrategi*, som peker på investering i medarbeidere og kompetanse, hvor strategifokuset ligger på kvalitet, samt *involveringsstrategi*, som omhandler involvering av medarbeidere, hvor man har innovasjonsevne som et strategisk mål. Slik vi ser det, ligger tilføringsstrategi innenfor det strukturelle perspektivet. Investerings- og involveringsstrategi sammenfaller mer med det prosessuelle perspektivet, der en vektlegger kvalitet og setter inn tiltak for å heve, utvikle og mobilisere kompetanse. Siktemålet med å benytte investerings- og involveringsstrategi, er å oppnå læring og innovasjon, da dette anses som viktige faktorer for å fremme vekst og utvikling av organisasjonen (Lai, 1997). Når en ny person ansettes kan dette betraktes som en tilføringsstrategi. Onboarding er en investeringsstrategi for å fremme organisasjonssosialisering, der også involveringsstrategi er mulig.

Onboardingprosessens miljø

Ut fra vår analyse ser vi at organisasjonens kultur og miljø er faktorer som vil påvirke onboardingprosessen og onboardingreisen - dens miljø. Organisasjonskultur kan defineres som "de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når

medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene" (Bang, 1988, referert i Gotvassli, 2015 s. 131). Ifølge Edgar Schein (1987) omhandler organisasjonskultur de grunnleggende antakelsene; hva som er den rette måten å oppfatte, tenke og føle på (referert i Gotvassli, 2015, s. 132). Å betrakte en organisasjon som en kultur, handler om å fokusere på verdier, ideer, normer og ritualer - meningsrammer som påvirker organisasjonen (Morgan, 2004). Dette er en annen måte å tenke på, enn å betrakte organisasjonen som en maskin og ledelse i den tradisjonelle hierarkiske forståelsen (Gotvassli, 2015), og står i samsvar med en prosessuell tenking og det å skape mening gjennom samhandling og tilslutning til det større bildet, jf. Hernes. I kulturperspektivet skapes og utvikles kunnskap i felleskapsprosesser, som knyttes til praktisk arbeid og til de vilkår som ligger til grunn for en kunnskapsfremmende kontekst *-ba* (Gotvassli, 2015). Kultur omfatter de formelle, nedskrevne og synlige normer og regler, men også de uformelle; symboler og artefakter. Kulturperspektivet, eller en organisasjonskultur, blir ifølge Gotvassli knyttet til verdibasert ledelse av kunnskapsorganisasjoner. En kultur vil fremme hvilke verdier som er gjeldende. I en sterk organisasjonskultur ligger det slik en "styringsmekanisme" (Gotvassli, 2015).

Grunnmuren i kulturen er menneskene som utgjør organisasjonen og deres evne til relasjonsbygging, trygghet og tillit. Verdiene internaliseres; blir tatt for gitt, derav uttrykket "det ligger i veggene". En kultur er slik noe som læres og som den enkelte tilegner seg gjennom sosialiseringprosessen (Gotvassli, 2015). Når den nyansatte starter, har onboardingaktivitetene til hensikt å "ekspedere" denne sosialisering (Klein et al., 2015). Mange organisasjoner mener onboarding er viktig, og empiriske studier har dokumentert positive resultat av effektiv sosialisering, både for den nyansatte og organisasjonen. Graden og effektiviteten; hvor godt og hvor fort den nyansatte lærer spesifikk og unik organisasjonskunnskap og forstår kulturen, vil være avgjørende for i hvilken grad og hvor tidlig de kan bidra til organisasjonens konkurransefortrinn og suksess (Klein et al., 2015). Begrepet effektivitet er viktig i organisasjonslitteraturen, - det er gjerne det organisasjonsutvikling sikter mot (Gotvassli, 2015). Også vår empiri var opptatt av effektivitet i ulike henseender. Hva som imidlertid skaper en effektiv organisasjon, beror på utgangspunktet. På den ene siden er effektivitetskriteriene stabilitet, kontroll og orden, og på den andre siden fleksibilitet, dynamikk og skjønn (Gotvassli, 2015). Ulike organisasjonskulturer deles gjerne inn i fire kulturtyper som plasseres langs disse dimensjonene. Vi vil ikke gå nærmere inn på disse typene, men konsentrere oss om hva som preger kulturen i en kunnskapsorganisasjon - den type organisasjon som er utgangspunktet for vår undersøkelse. "Kunnskapsbedrifter har en kultur preget av profesjonslogikk, fagkulturer og fagnormer. De ansatte har ofte liten tro på ledere, ønsker seg stor frihet og tror mer på egne evner enn å innordne seg byråkratiske rammer" (Grundt, 2006, referert i Gotvassli, 2015, s. 140). NTNU er et byråkrati og en kunnskapsbedrift; motsetninger som brytes. I

tillegg kan de ulike fagdisipliner stå "mot" hverandre, slik som naturvitenskap versus humaniora. NTNU og dets bredde i fagdisipliner, gir slik en kompleksitet med tanke på de ulike kulturer disse representerer og derav skaper.

Onboardingprosessens essens

Vår empiri fremholder struktur og omsorg som vesentlige bestanddeler i en onboardingprosess – og ble gjennom vår analyse dens essens. Struktur betyr oppbygning eller sammenheng mellom de enkelte leddene i en helhet. Omsorg handler om det å passe på og hjelpe noen (Det norske akademis ordbok, 2020c). Slik som tidligere sagt, forstås onboarding som de aktiviteter som knyttes til prosessen for å hjelpe den nyansatte å sosialiseres inn på en god måte. Hensikten med å investere i disse aktivitetene, er at den nyansatte skal yte for organisasjonen; bidra med sin kunnskap og kompetanse til konkurransefortrinn og måloppnåelse. Onboardingprosessens aktiviteter og innhold skal slik fremme kunnskapsutvikling, da det er en viktig bestanddel for organisasjonsutvikling, jf. begrepsdefinisjonen innledningsvis.

For å forstå hvordan innholdet kan bidra til dette, må vi først forstå hva som menes med kunnskapsutvikling. Ut fra et strukturelt syn på kunnskap, forholder man seg til kunnskap som eksplisitt. Forenklet kan vi si at dette er en objektiv, konkret og lett identifiserbar kunnskap; formalisert, ofte teoribasert og overførbar gjennom språk (Hislop, 2013). Innen dette perspektivet anses kunnskap og kunnskapsutvikling som en beholdning i individet og organisasjonen (Gotvassli, 2015). Kunnskapsutvikling ses på som normativ; en beskrivelse av hvordan ting bør være, der en søker å finne "beste praksis" og å utvikle verktøy og metoder for kunnskapsoverføring (Gotvassli, 2011). Ut fra et prosessuelt perspektiv, skapes og utvikles kunnskapen i sosiale og kulturelle kontekster gjennom å arbeide *sammen* (Gotvassli, 2015). Kunnskapsutviklingen forstås som deskriptiv; den beskriver de faktiske forhold, hvordan ting er (Gotvassli, 2011). Det prosessuelle perspektivet forholder seg også til kunnskap som taus. Taus kunnskap er en form for kunnskap som vi ikke har klart å uttrykke og formalisere, men som vi likevel benytter i praksis (Hislop, 2013). Pragmatismen, en gren innenfor prosessfilosofien, baserer seg på ideen om at erkjennelse og forståelse etableres relasjonelt og ikke isolert fra hverandre (Hernes, 2016, s. 205) - at mennesker og ting er uløselig knyttet til hverandre i sosiale kontekster. Som Schön (2001) sier det, er kunnskap delt sosial ekspertise, kontekstavhengig og en del av vår handling (referert i Gotvassli, 2015, s.70). Med en pragmatisk tilnærming forstås verden som *i* bevegelse og legger til grunn at det som skjer ikke har en klar eller entydig opprinnelse. Verden er verken helt tilfeldig eller kaotisk, ei heller helt forutsigbar og stabil - den kan bli annerledes. Pragmatismen integrerer, ifølge Irgens (Irgens, 2011),

det beste av de to perspektivene. Perspektivering handler om å kombinere ulike perspektiv. Vi kan altså ta utgangspunkt i at verden både består av relativt stabile strukturer og det som synes å være i konstant bevegelse.

Ifølge Krogh et al. (2005) innebærer det å *skape* kunnskap at man tilrettelegger for dialog og relasjonsbygging og at en utvikler en felles kunnskapsbase for hele organisasjonen. Dette hviler ifølge dem på en *ny* forståelse; - betydningen av følelser og omsorg og organisasjoners behov for å revitalisere sine menneskelige sider. De sier det er sterke indikasjoner på at effektiv spredning av kunnskap er fundert i et klima bygget på omsorg, tillit og personlige nettverk mellom de ansatte. Krogh et al. (2015, s. 23) peker på fem hjelpere for å fremme *kunnskaping* og kobler disse opp mot fem steg i en kunnskapsutviklingsprosess. De fem hjelperne er å:

1. formulere en kunnskapsvisjon
2. lede samtaler
3. mobilisere kunnskapsaktivister
4. utforme den rette konteksten og
5. gjøre lokal kunnskap global.

Det er den andre hjelperen; å lede samtaler, som er tettest knyttet til omsorg og menneskelige relasjoner. En kunnskapshjelpende kontekst, eller et *ba*, må baseres på omsorg i organisasjonen. De fem stegene i en kunnskapsutviklingsprosess går fra å dele taus kunnskap og utvikle et konsept, via rettfærdiggjøring av konseptet og utforme en prototype, til å forsterke kunnskapen (Krogh et al., 2005).

Et høyt omsorgsnivå kan i stor grad måles av tillit, aktiv empati, god adgang til hjelp, lite fordømmelse og mye mot. Motsatt er disse faktorene mangelvare i relasjonene. Krogh et al. (2015) snakker om kunnskap som individuell og sosial. Ved *høyt omsorgsnivå* vil individuell kunnskap utveksles gjennom at innsikter deles, mens sosial kunnskap "lever med"; en arbeider sammen om et konsept. *Lavt omsorgsnivå* kjennetegnes ved at individuell kunnskap gripes; alle tenker på seg selv, mens en i sosial kunnskap utveksler dokumenter eller andre former for eksplisitt kunnskap. Krogh et al. fremholder at det å bidra med omsorg i organisasjoner er en vesentlig del av prosessen med å *skape* kunnskap, at omsorg *bør* understøtte alle initiativ for kunnskaping, da det å skape kunnskap ikke er mulig uten. Krogh et al. peker videre på at ledere må fungere som omsorgsekspert og at de trenger et solid fundament av omsorgsbaserte relasjoner for å lykkes med å skape kunnskap (2015).

8. Diskusjon

*Der skal ikke stor skarpsindighet til for å innse,
at når to mennesker drøfter en ting sammen,
må der komme mer ut derav enn om hver tenkte alene for seg.*
- Alexander Kielland

Vi har i vår empiriske undersøkelse rettet søkelyset mot onboardingprosessen og fadders rolle og funksjon inn i denne prosessen, slik at den kan bidra til organisasjonsutvikling. Vi vil se nærmere på fadder og onboardingprosessen gjennom å diskutere de fire konstruerte forklaringene som fremkom av vår analyse; onboardingreisen, onboardingprosessens potensiale, miljø og essens. Men først, med bakgrunn i vår undersøkelse, har vi fått noen ny eller annen forståelse av begrepet fadder?

Fadderbegrepet – hvordan kan det forstås i en organisasjonskontekst?

Det eksisterer ulike forståelser av begrepet fadder hos våre intervjudeltakere. Fadderne, som selv har eller har hatt rollen, stiller spørsmål om hvor formålstjenlig begrepet er. De knytter det opp mot fadderuka for nye studenter og er redd begrepet derav blir forbundet med "fjas", noe vi kan forstå, da studie- og arbeidsliv er nært knyttede kontekster ved NTNU. Lederne assosierer begrepet med det å være fadder når barn døpes, og det å få fadder når en begynner på skolen. I forbindelse med mottak av nyansatte, er fadder noen som ledere utpeker og kan delegere ansvar til; avlaste dem i prosessen. Fadder kan ha fokus på litt mer uformelle faktorer og stå for "small-talken" - for det er fint å ha noen å snakke med og bli kjent med. Nyansatte har forventninger til hva fadder skal være; noen som vil bli kjent med deg, inkluderer og inviterer med, som ser deg, går sammen med, "viser skoleveien" og holder deg i hånda. Som Nina sier: "Det er mye mer det her mye".

Fadderne foreslår alternative begrep knyttet til rollen, men er uenige om hvorvidt begrepet heller bør erstattes med mottaks- eller opplæringsansvarlig og hvorvidt det er et dekkende begrep for den bredere betydning av å ta imot *mennesket*. På den ene siden fremheves viktigheten av å tydeliggjøre ansvaret som ligger i det å skulle ta imot noen, at de nye kommer av en grunn. Det handler ikke bare om hygge og kaffepauser, - de skal gjøre en jobb. På den andre siden løftes det frem at de alternative begrepene mister det menneskelige aspektet av syne; at de nye kommer som hele mennesker og ikke bare som brikker i et system. Det er ikke tilstrekkelig bare å gi opplæring. Det må også legges til rette for at de nye skal få bidra med noe, ut fra sine personlige egenskaper, ressurser og kompetanse. Filstad sier at fadder skal være et "lavterskeltilbud" - noe vi forstår som noen det er enkelt å henvende seg til, er lett tilgjengelig og uten krav til formell "fadder-kompetanse" (2017). Dette støttes empirisk; at en har noen å spørre og ikke blir stående å "stange hodet i veggen".

Som nevnt innledningsvis finnes synonymer til begrepet fadder og som teori og empiri viser, kan andre begrep benyttes, eksempelvis sponsor, mentor, veileder eller "buddy"/venn. Selv har vi tenkt på begrepet los. Ulike begrep gir imidlertid ulike assosiasjoner. Innen universitetssektoren brukes veileder og mentor på stillinger/funksjoner med andre og mer spesifikke oppgaver som går utover det å ha et ansvar i forbindelse med onboarding. En av våre intervjudeltakere eksemplifiserer problematikken med å bruke mentorbegrepet. Hun viser til at fadder var oversatt til mentor i de engelske utgavene av introfoilene ved enheten, og at dette ble kommentert av en som var fadder for en nyansatt professor:

"Her er det jo motsatt. Du er ansatt som professor II og jeg er førsteamanuensis, det er jo du som er min mentor, på en måte". (Nora)

Tilsvarende forvirring kan det bli ved å bruke veilederbegrepet. Andre begrep som sponsor, venn eller los kan være bedre alternativ. En sponsor er en som "låner ut sin identitet til noen", - en fin assosiasjon. Begrepet kobles imidlertid ofte opp mot økonomisk støtte, som fordrer gjenytelser i form av promotering eller godtgjøring, noe som kan gi uheldige assosiasjoner. En los er en veiviser som rettleder skip i ukjent farvann. Dette begrepet kan også knyttes metaforisk til onboarding; ombordstigning på fly eller skip. Losen har ekstraordinær lokalkunnskap som gjør at en trygt kan geleide en ukjent styrmann innaskjærs. Begrepet benyttes også som en generell beskrivelse om vevisere, eller såkalte kjentmenn. På mange måter er los et godt begrep, men los er samtidig en spesifikk yrkestittel, og kan derfor være problematisk å benytte, da en blander sammen et yrke med en rolle uten formell kompetanse. Et annet alternativ er "buddy", oversatt til venn, som også i den engelske litteraturen benyttes som begrep i forbindelse med mottak av nyansatte. Vår empiri fremholder at fadder ikke trenger "å bli bestevenn", men at noen må bry seg om den nyansatte. Vi lurer på om en formalisert vennerolle kan gi en følelse av noe instrumentelt, at det ikke er ekte "å bry seg"? En venn er jo noen du skal kunne stole på, og akkurat det mente de nyansatte også var viktig med tanke på fadder. Betydningen går likevel litt langt, sett i onboardingsammenheng. Ordet venn sikter mot en person en kjenner godt og har et nært og fortrolig forhold til, noe som ikke kan sies å være utgangspunktet for fadder inn mot en nyansatt.

Som vist over, har de ulike begrepene ulik betydning. Går vi så tilbake til fadderbegrepet og dets opprinnelse, velges faddere av barnets foreldre/foresatte når barnet skal døpes; et ritual som markerer en overgang. Vi har våre erfaringer og ilegger fadderbegrepet mening ut fra egen bakgrunn og for forståelse. Vi valgte selv faddere til våre barn etter å ha tenkt nøye igjennom det. De vi valgte stod oss nær og representerte verdier og holdninger vi selv verdsatte. Vi betrakter det også som en ære og en tillitserklæring å bli spurt om å være fadder til andres barn. For oss er fadder noen med et

ekstra blikk på barnet, som kan være en hjelper og et godt forbilde gjennom oppveksten. For andre, med annen bakgrunn eller tilnærming, kan begrepet virke fjernt eller sågar religiøst klamt.

Uavhengig av fadderbegrepets religiøse forbindelse, har det i sin opprinnelse i seg betydningen av å *bringe noe frem*; hjelpe noen i en begynnelsesperiode. Dette gir begrepet en ekstra dimensjon og har god samklang inn mot empirien, som en av lederne sa;

Det er jo den som har et ekstra ansvar [...] for at du skal fungere best mulig [...], at du skal være den beste utgaven av deg selv. (Lise)

Å fremholde betydningen "å bringe noen frem", kan kanskje bidra til å ta bort frykten for at det skal assosieres med noe fjasete, og heller tegne et bilde på hva fadder kan gi av nytteverdi. Begrepet innehar essenser i seg som vi tenker er gode å spille på; personlig beskytter, å hjelpe noen i en begynnelsesperiode. Begrepet fadder er derfor, slik vi ser det, et godt begrep å benytte i en onboardingprosess.

Fadder, fadderrolle, "fadderi", fadderskap

I ledelsesteorien benyttes begrepene leder, lederrolle, ledelse og lederskap. De ulike variantene gir en mer finmasket beskrivelse og fyller ulike aspekter knyttet til begrepsforståelsen av ledelse, da de har ulik mening. Vår forståelse av disse begrepene er at *leder* er en betegnelse; en tittel noen har. *Lederrolle* er den rollen som lederen har i forhold til noen andre og som ikke *er* personen, men som knytter seg til personen. *Lederskap* betegner den/de funksjoner ledelse har for organisasjoner, og *ledelse* er hva som blir gjort – handlinger, av den/de som er ledere og innehar rollen. Er det mulig å overføre denne forståelsen til det vi kan kalle fadderskap? Da vil i så fall "*fadderi*", eller fadderordning være det som blir gjort av en *fadder*, som er tittelen på en person som innehar en *fadderrolle* for å fylle *fadderskapets* funksjoner i en onboardingprosess. En rolle kan hensepeile på at en trer inn i noe som i utgangspunktet ikke er en selv, men at en gjennom den *er*, former rollen gjennom forventninger, tolkning og innlevelse, slik en gjør hvis man som skuespiller skal ha rollen "Peer Gynt". Ut fra en slik forståelse, er *fadderrolle* noe man har for en gitt periode. Det knyttes forventninger til og gis rammer for rollen, slik noen iscenesetter "Peer Gynt" gjennom manus, kostymer og kulisser. Roller i organisasjoner, slik som fadderrollen, iscenesettes gjennom forventninger til og retningslinjer for rollen, og gjennom opplæring i og etter hvert erfaringer med å inneha rollen. Jf. NTNUs beskrivelse av ledelse ved universitetet, sier de at gjennom å forstå, bidra og utøve, kan leder få hjelp til å lykkes i lederrollen. Dette opplever vi er meningsfulle ord også for å

kunne lykkes med fadderrollen, med støtte i det empiriske materialet hvor fadderskapet blant annet beskrives å handle om å:

- forstå forventninger, organisasjonen og dens behov, den nyansatte og dens behov, seg selv og sin rolle.
- bidra til strukturert mottak, trygghet og trivsel, samt få frem potensialet i nyansettelser.
- utøve fadderi; ta ansvaret innen de gitte rammer og med et klart mål og en retning.

Fadderskap kan i likhet med lederskap benyttes for å tydeliggjøre de funksjoner en ønsker å ivareta i organisasjonens måte å gjøre onboarding på, blant annet gjennom at noen tildeles en fadderrolle. Rollebeskrivelsen bør ikke være for detaljert, men gi mulighet for kreativitet og personlig preg. Dette for å romme at de som fyller rollen er forskjellige og har ulike verdier, holdninger, erfaringer og kompetanse som de kan ta med inn i rollen. Kunnskapsarbeidere er autonome og ønsker, og bør få, frihet til å gjøre ting på sin måte. Dette støttes i teori om kunnskapsarbeidere som viktig kapital for kunnskapsorganisasjoner (Gotvassli, 2015), samt i vår empiri. Fadderrollen bør i tillegg tilpasses den nyansattes forventninger og behov. Fadderskapet settes slik ut i praksis, ved at noen blir gitt og inntar rollen som fadder. Det trenger ikke å bety at den som har rollen skal fylle *alle* funksjoner, men at det ligger et ansvar i å sørge for å ivareta sin del.

Som vår analyse viser, vil en onboardingprosess involvere ulike aktører; den nyansatte, leder, kollegafellesskapet, HR som støttefunksjon (i større organisasjoner) og eventuelt fadder. Onboardinglitteraturen støtter at fadder kan være nyttig. Men hvorfor er ikke leder nok? Er ikke leder i stand til å fylle fadderskapets funksjoner? Ut fra vår forståelse, er ledelse som organisering mer velegnet i en dynamisk og kompleks verden, og en kan fremholde at det for leder vil være bedre å se på seg selv som *fasilitator* av en onboardingprosess, heller enn den som skal planlegge, eller *gjøre*. Dette kan en si vil medføre tap av kontroll, men at det er mulig å planlegge og lede i detalj kan også sies å være tuftet på en illusjon av å ha kontroll (Johnston og Brennan, 1996). Videre, og jf. vår empiri, har ledere begrenset med tid, og etter vår mening, blir derfor mottaket mer sårbart dersom det skal ivaretas av leder alene. En fadder - en likestilt kollega, vil enklere kunne dele og lære bort den tause kunnskapen, bidra til nettverksbygging og fasilitere meningsskapning, noe vår empiri og teori fra onboardingpraksis støtter, jf. Klein og Polin (2012). Å lære av en kollega, som er likestilt, kan dessuten være bedre for nyansatte sett i forhold til maktasymmetri. Fadder kan også gå lengre i relasjon, men det er viktig at også leder bruker tid og bygger relasjon til nye medarbeidere. Her vil det spille inn hvor mange en er leder for. På NTNU er det stor variasjon på lederspennet, fra faggruppelidere med ansvar for en håndfull personer, til instituttledere med personalansvar for mer enn hundre medarbeidere. Dette må tas hensyn til, da det i utgangspunktet vil være enklere for en

leder med få medarbeidere og/eller lav turnover, å gjøre mer av mottaket selv, samt bygge nære relasjoner, enn for en leder med et stort lederspenn.

Hvem er det så som bør fylle fadderrollen? På hvilket grunnlag skal utvelgelsen foregå? I empirien finner vi ulike synspunkt på dette, men alle legger vekt på at noen må ta et ekstra ansvar og at den som får dette ansvaret må ha tid, og derav hjelp til å rydde unna oppgaver slik at det gis rom til å utøve rollen på en skikkelig måte. Det stilles imidlertid spørsmål ved om fadder er en rolle som bør innehas av én person, eller om det bør deles på flere, – at en eksempelvis benytter et fadderteam. De nyansatte vektlegger at den som velges bør ha lyst til å være fadder - altså spørres. Videre at rollen ikke må tas lett på, men at den som påtar seg rollen er hjelpsom og dedikert. Det er viktig at man som nyansatt ikke føler at en påfører andre merarbeid eller stress. Fadder må derfor være tilgjengelig for den nyansatte, både på faste tidspunkt, og for spørsmål som dukker opp underveis. Slik blir nærhet en faktor å ha med seg i valget – tilstrekkelig nærhet både fysisk og i forhold til arbeidsoppgaver eller samarbeidsflater, slik at det ikke blir vanskelig å svare på spørsmål, eller finne felles tid. Samtidig sies det i vår empiri, at ikke alle nyansatte er interessert i å ha fadder. Noen vil kanskje oppleve det som brysomt eller unødvendig. Det bør, etter vårt syn, ikke være rom for å diskutere selve fadderordningen dersom den først er valgt som en del av onboardingprosessen, men være åpning for å diskutere omfanget, både innhold, mengde og tidshorisont.

Vi har så langt i diskusjonen vist at tidligere erfaringer er med å farge hvordan begrep forstås, hva en legger dem av mening. Mening er sosialt konstruert og samskapes, jf. fenomenologien. Det er derfor viktig å gjøre bevisste valg og søke å skape en felles forståelse rundt de begrep man anvender. Fadderbegrepet er kanskje ikke fullgodt, men sett i forhold til de begrep vi har vurdert det opp mot, skiller det seg likevel ut som det beste, og er godt egnet å benytte i forbindelse med onboarding av nye ansatte. Fadder, fadderrolle, "fadderi", eller fadderordning og fadderskap utgjør til sammen et begrepsapparat som utfyller forståelsen av fadder som fenomen.

Med bakgrunn i vår undersøkelse, analyse og diskusjon, foreslår vi at begrepet fadder, til bruk innenfor organisasjonslivet, defineres slik:

Fadder er en mer erfaren kollega som får en rolle i onboarding av nye ansatte, med tydelig ansvar og oppgaver, for å bidra til meningskaping i prosessen.

Med denne forståelsen til grunn, vil vi nå se nærmere på *hvordan* fadder kan bidra til meningskaping og inn i onboardingprosessen. Hva er fadderskapets funksjoner og hvordan fylle disse på en god måte, slik at prosessen blir et verktøy for organisasjonsutvikling? Dersom en skal kunne svare på dette, er det nødvendig å ha bedre forståelse av prosessen; onboardingreisen.

Onboardingreisen

Vi har gjennom vår analyse pekt på at den nyansatte gjør en onboardingreise – fra å være på utsiden, til å tas imot og sakte, men sikkert komme på innsiden. Fra organisasjonens side er det også en reise, der kultur og miljø blir noe nytt og annet når det kommer noen nye inn. Slik har vi to spor som skal følge hverandre; reisen for den nyansatte og reisen for organisasjonen. Det er viktig å ha bevissthet om begge prosessene, dersom en sikter på å muliggjøre organisasjonsutvikling. Onboardinglitteraturen anerkjenner at onboarding er en prosess - "a journey", og ikke "an event" (Klein og Pollin, 2012).

Det er i vår empiri enighet om at det knyttes *forventning* til det å starte i ny jobb. Det er naturlig at vi mennesker har forventninger når vi skal inn i noe nytt. Forventningene er til stede med bakgrunn i erfaringer fra lignende eller andre situasjoner, erfaring preger hvordan forventninger dannes, jf. hermeneutikkens grunnleggende ide om menneskets forforståelse. Basert på de forventningene vi har, skaper vi oss et bilde av hvordan vi ønsker, eller frykter, at den nye jobben kan bli, beroende på hvorvidt tidligere erfaringer er av negativ eller positiv karakter. Menneskene som allerede er i organisasjonen, danner seg også forventninger til at det kommer nye kolleger. Ledere og organisasjonen som sådan, har slik forventninger til den jobben de ønsker utført. Allerede i utlysningsteksten presenterer organisasjonen seg selv og de forventninger den stiller til den de søker. Presentasjonen må stå i samsvar med det den nye møter når stillingen tiltres og onboardingen starter. En stor organisasjon med godt omdømme eller renommé, kan i seg selv skape forventninger hos den nyansatte om at mye skal være på plass - profesjonalitet. Dette kan være et fortrinn i rekruttering, men da må det også være på stell i onboardingen. Hvis ikke vil det kunne slå uheldig ut; fallhøyden blir stor og forventningsgapet kan bli vanskelig å lukke. På samme måte må den nyes presentasjon av seg selv samsvare med inntrykk og referanser fra rekrutteringsprosessen, slik at en unngår et for stort sprik mellom ønsket og faktisk kompetanse. Videre må beskrivelser i utlysningstekst og faktiske oppgaver stå i samsvar; kart og terreng må stemme, jf. vår empiri, noe også Klein og Polin sier (2012). Dette forstår vi som at de nyansatte ønsker oppgaver og ansvar som beskrevet, og at det ved avvik fra dette likevel må være i tråd med forventninger, kompetanse og ferdigheter de opplever at de har. Et annet eksempel som gis, er den utakt som eksisterer mellom generasjoner; generasjonskløften mellom de som er i, og de som er på vei ut av arbeidslivet. Det vil si mellom "de som sikter mot gullklokka for lang og trofast tjeneste", og de unge, fremoverlente og karrierehungrige - "de med applewatch", som stiller større eller andre krav. En kan spørre seg som dagens til dels store og tunge organisasjoner evner å omstille seg til sin nye arbeidsstokk. Dette er en utfordring for arbeidsgivere og noe de må ta inn over seg, slik at de ikke forventer "gullklokka-

typen", når de har en hel generasjon "smartklokker" på vei inn i arbeidsmarkedet, som kommer med nye eller andre forventninger, noe også Filstad sier (2017).

Manglende dialog om forventninger vil kunne lede til diskrepans i forståelsen av hverandres ønsker og behov. Vi ser for eksempel fra vår undersøkelse, at ledere ser at nyansatte preges av usikkerhet, men at de likevel fokuserer mer på utfordringene som kommer av systemtrøbbel og på det å få nyansatte raskt i gang med arbeidet, enn på hvordan de skal redusere usikkerheten. Fadderne fokuserer i stor grad på den faglige opplæringen, - at det er viktig å få *gjøre*. De nyansatte på sin side, sier at det først og fremst er viktig å bli sett og møtt - fokus på trygghet, som er basis for å lære. De vil gjerne bidra inn i organisasjonen, men har behov for at organisasjonen forstår at det er mye nytt å sette seg inn i, at NTNU er en stor og kompleks organisasjon, og at det tar tid å lære. Vi ser slik at det til en viss grad er noe begrenset forståelse av, eller innsikt i hverandres perspektiv. I empirien pekes det på oppstartsamtale som et godt verktøy for forventningsavklaring. Vi mener at forventningsavklaringen bør starte allerede i rekrutteringsprosessen, slik at en så tidlig som mulig får sjekket ut eventuelle forventningsgap og hvordan de kan imøtegås, og at dette følges opp gjennom oppstartsamtale og videre oppfølgingsamtaler.

Opplevelsen av mottaket handler, som en av de nyansatte sa, om hvorvidt forventningene blir møtt, om en klarer å lukke gapet. Dersom forventningene innfris, bidrar det til en positiv opplevelse. Dersom de ikke innfris, oppstår det et gap mellom forventningene og opplevelsen, som igjen kan være med å forsterke en negativ opplevelse. Dette gir igjen en negativ erfaring som kan føre til en uheldig eller uønsket konsekvens. Dersom en har lave forventninger, men mottaket er "over all forventning" oppstår det også et gap. Ikke et problematisk gap, men like fullt sier det noe om spriket mellom de forventninger en har og hva en får. Forventningene er på mange måter gitt og ligger slik forut for onboardingprosessen. Organisasjonen kan hverken kontrollere eller påvirke forventningene til fulle. Det organisasjonen til en viss grad har kontroll over, er hvilket førsteinntrykk de ønsker å skape, hvordan de designer prosessen og hvordan de gjør mottak. Førsteintrykket er gjerne det vi måler opp mot, ergo bedømmer ut ifra. Vår empiri fastholder at det er viktig å gjøre et godt førsteinntrykk og at mottaksprosessen er med på å forsterke førsteinntrykket. Det kan vi være enig i. Det er enklere å gjøre det bra fra start, enn å måtte gjøre det godt igjen, for det er vanskelig med "avlæring" - å bli kvitt et dårlig førsteinntrykk. Videre vil opplevelsen de nyansatte sitter igjen med, være preget av alle kontaktpunktene med organisasjonen, fra rekrutteringen til en kan regnes som et fullverdig medlem av organisasjonen. Det vil være mange og ulike opplevelser underveis, men i vårt materiale summeres de gjerne som gode eller dårlige. Svikt i organisasjonens onboarding for den nye, kan gi en opplevelse av å føle seg utilstrekkelig eller ikke bli møtt på behov i en situasjon som for individet, jf. vår empiri, kan oppleves å ha stor betydning;

Så tenkte jeg: "Blir det her livet mitt nå?", liksom. "Det var det! Ja! Er det sånn her det skal være nå?". (Nina)

For det er litt ensomt å bare åpne kontoret og så, helt stilt. (Nicky)

Slik ser vi at et jobbskifte kan oppleves eksistensielt for den nyansatte, mens det for organisasjonen er mer en endring, dog av noe mindre betydning enn for individet. Vi ser dette gjenspeiler seg i vår empiri, ved at de nyansatte beskriver sin reise ved bruk av mange ulike metaforer, mens ledere og faddere i svært liten grad snakker om selve opplevelsen av en onboardingprosess. Den nyansatte har andre eller høyere forventninger enn organisasjonen, da det er mer som står på spill. Fallhøyden vil slik være større for et enkeltindivid. En stor organisasjon kan eksempelvis gjemme seg bak kritikk av manglende eller dårlig system, eller "feilansettelse"; skyldte på andre i organisasjonen, eller den nye, da det er enklere å fraskrive seg ansvar i et større system. Denne ansvarsfraskrivelsen er noe nyansatte reagerer på. De mener en ikke skal skyldte på systemene, men som leder ta ansvar og sørge for å gjøre et godt mottak. Som Nina sa: "Bare gjør det!"

Opplevelsene gir *erfaringer*, det være seg for den nyansatte eller organisasjonen. Hvordan er, eller var prosessen? Går det fint, eller var noe vanskelig? Vår empiri peker på at det først etter ett år, er mulig å se seg tilbake og reflektere over hvordan mottaket har vært. Å reflektere underveis kan være vanskelig; stå midt i en overveldende prosess med mye nytt og samtidig evne å vurdere. Det kan være enklere å summere opp i etterkant, evaluere retrospektivt. Samtidig, å reflektere underveis og i prosess, gir noe annet. Vi kan her trekke en parallell til teorien om nærhet og distanse i forskerrollen som vektlegger ulike verdier i nettopp det å ha nærhet eller distanse til forskingen. Ved å øve på å reflektere i handling, kan refleksjonen bli en del av handlingen i stedet for at refleksjonen skjer over handlingen/prosessen og en kan slik bidra til dobbelkrets- og metalæring.

Erfaringene vil videre kunne føre til faktiske konsekvenser. Vi ser fra vår undersøkelse, at godt eller dårlig mottak kan ha direkte konsekvens for hvorvidt den nye kommer raskt inn og i gang med produksjon, som igjen har sammenheng med trivsel og turnover. Det pekes videre på følgene dette har med tanke på effektivitet og kvalitet i arbeidet. Vi ser også at erfaringene bidrar til enten å forsterke for den nyansatte at en har valgt rett, eller i motsatt fall, å underbygge at en har valgt feil, noe som kan resultere i at den nye slutter. De nyansatte legger vekt på hva mottaket har å si for å føle seg inkludert, "dugelig" og verdsatt og at det faktisk har konsekvenser for deres helse. Som vi husker fra narrativet var en direkte konsekvens av manglende, eller såkalt katastrofalt mottak, at den ene sa opp jobben sin og ble syk av det. Vi ser dermed at onboardingen, også i en større sammenheng, kan gi følger; jobbrelatert, helsemessig og samfunnsøkonomisk.

De nyansatte mener arbeidsgiver har mye igjen for å investere i å få medarbeideren på plass i det lange løp. Vi forstår det slik at de sikter til at den nye da vil bidra og gi tilbake – at organisasjonen vil høste som den sår. Dette samsvarer med onboardingteori, at jo flere onboardingaktiviteter, jo bedre (Klein et al., 2015). Effektivisering for effektiviseringsens skyld, kan bli kostbart i det lange løp, om en ikke ivaretar og utnytter mulighetene i å onboarde den nyansatte på en god måte. Dårlig mottak og dårlig opplevelse kan gi store omkostninger for enkeltindividet, men også for organisasjonen. Som vår empiri viser, kan en dårlig opplevelse resultere i en knekk i den ansattes stolthetsfølelse. Dette blir gjerne pratet om i negative ordelag, uavhengig om den nyansatte slutter eller ikke, og kan få konsekvenser for arbeidsmiljø, - kultur, og organisasjonens omdømme. Turnover, som en annen konsekvens, kan også være kostbart og innvirke negativt på organisasjonens effektivitet.

Med god dialog gjennom hele prosessen, vil en ha større mulighet for innblikk i hverandres perspektiv og derav også et potensiale til bedre å forstå, kunne imøtekomme behov og gjøre nødvendige tilpasninger og justeringer underveis. Sammenhengen mellom opplevelsen og hvorvidt forventningene blir møtt, peker på viktigheten av forventningsavklaring; inngåelse av en "psykologisk kontrakt" mellom den nye og organisasjonen (Edgar H. Schein, 1980). At det er foreliggende forventninger støttes i vårt materiale og i teori om organisasjonssosialisering (Filstad, 2017). Forventningsavklaring kan, etter vår mening, bidra til å tydeliggjøre "bytteforholdet" mellom arbeidsgiver og arbeidstaker; partenes antakelser om ansvar, løfter og forpliktelser, og slik ha betydning for og påvirke opplevelsene, erfaringene og konsekvensene. Forventningsavklaring er derav i seg selv meningsskapende.

Onboardingprosessens potensiale

Før organisasjonen designer en onboardingprosess, trenger en å kjenne mulighetene; hvilket potensial som ligger der. Dernest må en bestemme hvilken verdi, eller ønsket effekt en ønsker å få ut av prosessen, slik at designet og innholdet man legger inn bidrar til å oppnå dette.

Ut fra vår empiri savnes det et uttalt *mål for prosessen*; hva som egentlig skal være den forbedrede verdien. Det pekes på at mottaksprosessens mål må kobles opp mot organisasjonens strategi, i tillegg til at det må være et mål i seg selv å gjøre et profesjonelt og godt mottak, forhindre uønsket turnover, samt sørge for god opplæring. Opplæringen må innbefatte det praktiske, faglige og sosiale. I vår empiri diskuteres det hva som er det viktigste av disse tre. For en kunnskapsarbeider, vil faglig opplæring helt klart være viktig, men det sosiale og praktiske er nødvendig for at det faglige skal kunne fungere. Onboardingen bør derfor sørge for sosial ivaretagelse; sosialisering, sammen med god faglig opplæring, da det vil være bra for den nyansatte og for organisasjonen, - en investering

som lønner seg. Som vi husker fra narrativene, påpekte også lederne at ved å lære bort, bidrar en til egen læring, - en skjerpes og blir selv bedre i faget og i egen jobb. Dermed kan opplæring i forbindelse med onboarding muliggjøre læring og utvikling, både for den nyansatte og organisasjonen. I vår empiri hevdes det imidlertid at "først når en kan lære bort på en god måte, kan en gjøre jobben på en god måte". Det setter vi spørsmålstegn ved. Den faglige flinke, er ikke nødvendigvis den pedagogiske flinke og visa versa. Skal man drive opplæring, bør en være både faglig og pedagogisk dyktig. Ved å sørge for god opplæring, vil en sørge for at den nyansatte blir raskere selvdreven og kan bidra tidligere og bedre inn i organisasjonen. Dette støttes også i teorien om god onboarding. En opplæringsmetode vår empiri peker på, som et ønske/behov, er å få gå sammen med og observere, samt å tidlig få *gjøre*. En kan ha kunnskap om noe, uten å ha ferdigheter utviklet gjennom erfaring som gjør at man vet *hvordan*. Å vite hvordan kunnskapen skal finne sin anvendelse, er et resultat av å ha relevant erfaring (Filstad, 2017). Som vi ser av vår empiri løftes det frem flere eksempler der nyansatte blir sittende uproduktive, de får beskjed om å lese seg opp, noe som gjør at de ikke kommer raskt nok i gang, slik de uttrykker det – de føler seg unyttige. Slik vi ser det, vitner denne praksis om organisasjoners syn på kunnskap og læring, der det å lese anses som en bedre måte å lære på (strukturelt perspektiv), enn det å få praktisere (prosessuelt perspektiv). Teori fremholder læring gjennom praksis og observasjon; å gå sammen med en mer erfaren, og løftes i onboardinglitteraturen frem som bra i forbindelse med onboarding, noe en derfor bør benytte i større grad. Vi er enige i at god opplæring bidrar til at de nyansatte hurtigere istandsettes til produksjon, noe som er ønskelig for alle parter. Å fokusere på effektiv opplæring og effektiv onboarding, som i effektivitet alene, bør en imidlertid være varsom med, da det ikke nødvendigvis er slik at jo fortere, dess bedre (Klein et al., 2015).

Å bruke onboarding strategisk, bør være et mål i seg selv. Stor grad av turnover er kostbart, med tanke på tid brukt på rekruttering og opplæring. En viss grad av gjennomstrøm i bedriften er likevel naturlig og kan være positivt, da nye mennesker med nye perspektiver kan bidra til utvikling og innovasjon, en får inn "nytt blod" - nye tanker og ideer som igjen kan bidra med tanke på endring og utvikling. Jf. vår empiri; det er noe som heter "innavl". Samtidig er det viktig å bruke prøvetiden godt, slik at en raskt finner ut hvorvidt den nyansatte og organisasjonen bidrar positivt inn mot hverandre. Dersom det ikke er god "match", kan det være formålstjenlig å avbryte så tidlig som mulig.

Vår empiri understreker at organisasjonen absolutt kan lære av de nyansatte. Det er her vi tror det største uforløste potensiale ligger. Formålet med onboarding fokuserer i stor grad på opplæring på individnivå, av den nyansatte; tilrettelegge for at den nyansatte så raskt som mulig får bidra med sin kunnskap og kompetanse. Onboarding kan i større grad sikte mot egen læring, for organisasjonen,

gjennom å legge til rette for en *gjensidig lærings- og utviklingsprosess* - muliggjøre *kunnskaping* for å støtte opp under organisasjonens visjon (Krogh et al., 2005). Visjonen skal etter vår forståelse motivere og være drivkraften - noe å strekke seg mot - gi svaret på hvorfor en går på jobb. Med utgangspunkt i NTNUs visjon vil da det overordnede målet med onboardingprosessen være at den nyansatte skal settes i stand til å kunne bidra til å skape "*kunnskap for en bedre verden*" (NTNU, 2020d). Strategisk fokus blir da på organisasjonens historie - narrativet, og prosessen blir opptatt av å skape mening lokalt; se aktivitetene i prosessen som puslespillbrikker, deler av en større mosaikk. En slik tilnærming har sitt utspring fra et prosessuelt perspektiv og bringer noe annet inn enn det strukturelle perspektivet, der effektivitet står i fokus. Med en slik tenkning vil det allerede i rekrutteringen og videre inn i onboardingen, være viktig å gi den nyansatte et overordnet bilde av hvem organisasjonen er og hvor man vil - gi videre noe av det narrative som den nyansatte skal bli en del av og utforme fremover. I tillegg til visjonen - hva en strekker seg etter, er det viktig å befeste historien; hvor kommer man fra og hvorfor er organisasjonen til? Her vil ledere og andre aktører som får et gitt ansvar inn i en onboardingprosess, for eksempel fadder, være viktige rollemodeller og budbærere av organisasjonens narrative; de bør både være symboler for, og fortolkere og formidlere av organisasjonens visjon, strategier og verdier. Verdiene gir et bilde av det arbeidsplassen ønsker å bli identifisert som og sier noe om forventet adferd - "hvordan ønsker vi å være?". Vår empiri peker mot at denne koblingen mangler; at strategien og verdiene bør gjenspeiles i onboardingen, at strategiarbeidet bør bli noe mer enn skrivebordsarbeid og "på siden av", - implementert og befestet i organisasjonen. Organisasjonens mulighet til å befeste sine ord i handling (Klein og Polin, 2012). Som det understrekes i vår undersøkelse, må en utnytte potensiale som ligger i årsaken til at den nyansatte søkte stillingen; at den nyansatte har lyst til å bidra. Dette vil, i tillegg til å være en formålstjenlig strategi i seg selv, være en måte å utvise respekt på, - derav internalisert strategi.

I den tidlige fasen av en ansettelse, bør samsvar eller eventuelle motsetninger mellom den nyansattes og organisasjonens verdier sjekkes ut, det samme gjelder fungering opp mot arbeidsoppgaver. Vi er tilbake til viktigheten av forventningsavklaring for at onboardingen kan bli et strategisk verktøy med tanke på prøveperioden. I tillegg er det viktig at den nyansatte får informasjon, hjelp og støtte og blir guidet inn i organisasjonen (Klein og Polin, 2012). Uttalte mål for prosessen vil kunne påvirke og styre forventningene. Gjennom strategisk bruk av prosessen; koble prosessen opp mot den overordnede strategien, får man *kombinering* der en overfor den nyansatte og seg selv som organisasjon, både vil kunne gi svar på "hva" og "hvorfor". Jf. onboardingteori, skjer sosialisering både med og uten onboarding. Skal organisasjoner være strategiske, ha en hensikt og et formål for onboardingprosessen, bør de forsøke å styre prosessen mer målrettet, der prosessen designes med aktiviteter som har som mål å bidra inn mot overordnet strategi og visjon. En

kunnskapsorganisasjons kjernekompetanse - dens strategiske kapasitet, er organisasjonens evne til å utnytte sine ulike kunnskapsressurser. Evnen til å lære fortere enn konkurrentene, vil derfor kanskje være det eneste bærekraftige konkurransefortrinnet en kunnskapsorganisasjon har (Kirjavainen, 2001). Kunnskapsarbeideren selv vil også ha et ønske om å få utvikle seg og bidra til organisasjonens vekst og fremtid. Her er det ifølge vår empiri et uforløst potensial, som kan muliggjøres gjennom å koble de formål en setter seg for onboardingprosessen, opp mot organisasjonens mål og visjon. Slik blir også onboardingprosessen et ledd i å nå organisasjonens visjon og den nyansatte kan skrive seg selv inn i narrativet - bli en del av en større helhet.

Investerings- og involveringsstrategi, har som sagt læring og innovasjon som siktemål, da dette fremmer vekst og organisasjonsutvikling (Lai, 1997). Teorien om den kunnskapshjelpende kontekst - *ba*, et rom for refleksjon og kunnskapsdeling, tar utgangspunkt i en forståelse om at lærende organisasjoner er en tilstand der organisasjoner og dens medlemmer gjensidig påvirker og former hverandre (Elkjaer, 2004). Dette tar opp i seg et tilleggsperspektiv - fra den tradisjonelle tenkningen om mottak av nyansatte, fra å "bli som oss", til "hva blir vårt nye jeg?" - i betydningen: "Hvem blir organisasjonen når den får tilført noe nytt og hva kan vi skape sammen?". Vil det i så måte være fruktbart om vi tenker på onboarding som *endringsledelse*, heller enn mottak? Å motivere til endring, handler blant annet om å gjøre organisasjonen klar for endring - trene på og opparbeide "sensitivitet" og endringskapasitet. Onboardingprosessen kan naturlig sies å være en slik treningsarena. I tillegg til fokus på opplæring og integrering - bli en del av praksisfellesskapet, kan det også legges til rette for å gjøre onboardingprosessen til en kunnskapshjelpende kontekst, der ny kunnskap skapes (Krogh et al. 2005), noe som kan fremme en sterk læringskultur (Jakobsen, 2010). Onboarding vil slik kunne sies å være en lærings- og endringsprosess for begge parter dersom man har kunnskaping som mål. Her vil en videre kunne koble bevisst strategi med fremvoksende strategi: ha noen bevisste mål, rammer og strukturer, men sørge for at den fremvoksende får plass, slik at en kan være dynamisk og fleksibel; justere opp mot forventningsavklaringene og tilpasningene som kreves underveis. Å designe en onboardingprosess handler derfor om å tilrettelegge for dette, skape et *ba* når nyansatte trer inn i organisasjonen, hvor en som en lærende organisasjon viser at man har tro på at en er best sammen. Kunnskapsdeling er slik en særs viktig verdi.

Med utgangspunkt i et strukturelt perspektiv, er en mest opptatt av overføring og spredning av kunnskap. I det prosessuelle perspektivet fokuseres det på kunnskapsdeling og endringsledelse, som i større grad muliggjør kunnskaping og kunnskapsutvikling. I en onboardingprosess kan fadderskapet bidra inn som en verdifull funksjon, som ledelsens forlengede arm. Dette fordrer at fadderskapet betraktes som en del av lederskapet, ikke bare en funksjon eller rolle med delegerte oppgaver. For nyansatte vil det å få en fadder kunne være med å tilkjenne organisasjonens intensjon om å være

en lærende organisasjon. "I stedet for å kaste den nye ansatte eller teammedlemmer ut på dypt vann, hvor de enten synker eller svømmer, kan en mentorordning bidra til at folk kan få utvikle seg gradvis" (Krogh et al., 2005, s. 86). Her tenker vi at det kan sies tilsvarende for fadder, samt at det er et supplement til og noe annet enn mentor, da mentor først og fremst vil ivareta det faglige. Også Jakobsen (2010) peker blant annet på at en fadderordning bør være en etablert del av læringskulturen. Kombinering av å gi informasjon og god opplæring, sammen med å bygge relasjon, skaper et rom for tillitsetablering, ved at den ansatte opplever seg sett, som videre legger forholdene til rette for å muliggjøre kvalitativ læring, - ny kunnskap skapes. Igjen vil vi peke på viktigheten av en gjensidig forventningsavklaring; mellom leder og fadder, hva fadderskapet skal være og bidra med, og mellom fadder og den nyansatte. I sistnevnte er det viktig å etablere forståelsen av at det skal foregå en gjensidig læringsprosess mellom de to. I vår empiri er ikke fadderne i særlig grad opptatt av egen læring. Dette fokuset er noe vi tenker kan løftes frem. Både at fadderne kan lære av de nyansatte – den gjensidige læringen dem imellom, men også at fadderne kan bringe nye tanker og ideer med seg til organisasjonen og slik bidra til organisasjonens læring. Her kan for eksempel det å etablere et faddernettsverk, være noe som vil stimulere til erfaringsutveksling gjennom refleksjon over egen praksis, bli et *ba* for kunnskapsdeling faddere imellom.

Vi ser ut fra vår undersøkelse, at alle er opptatt av at onboarding; opplæringen og prosessen, bør være av god *kvalitet*. Alle sier de enten ønsker å *gjøre* et godt mottak, *bidra* til et godt mottak eller *få* et godt mottak. Kvaliteten på mottaket avhenger av flere ulike faktorer, som blant annet systemene, ansvar, aktører og samspillet mellom dem. God kvalitet i alle ledd kan slik sies å være et formål i seg selv. Fadderne er de som er mest opptatt av *hva* som er god kvalitet i prosessen og *hvordan* man utvikler kvalitetsperspektiv på forbedring og måling av prosessen. Her betegnes kvalitet som et måleparameter. Skal en måle noe, må en ha noe å måle ut ifra/opp mot, nemlig et uttalt mål med prosessen. Formålet må videre sees i sammenheng med konteksten, som for eksempel organisasjonens størrelse og egenart, og den nyansatte. Kvaliteten finnes i god balansering mellom mål og realiteter, ønsker og behov. Når en så måler hvorvidt en oppnår det man har satt seg som formål, tatt i betraktning de rammer som er gitt, bør kvalitetsbegrepet ses i sammenheng med involvering, evaluering, læring og utvikling. Ikke bare *om* en oppnår det en ønsker, men *hvordan* og hvorvidt en muliggjør læring og videre utvikling. En må se på om ønsket formål, og derav valgte strategier, samsvarer med opplevelsen og tilbakemeldingene, gir ønsket resultat. Dersom ikke, bør man evaluere, endre og justere kurs. Empirien vektlegger viktigheten av å legge evaluering som en del av praksis, for kontinuerlig utvikling og forbedring, noe også teori om onboarding støtter.

Evaluering krever at en stopper opp, spør og setter av tid til refleksjon og eventuelt forbedringsarbeid.

Vi må jo spørre om det vi faktisk lurer på sånn at vi kan gjøre det bedre, i stedet for å bare la være å spørre og tenke at det ordner seg. (Fillip)

Dette har også støtte i teori om dobbelkretslæring. Er en god på involvering og evaluering, kan en oppnå en lærings sirkel, slik at en unngår å gjøre samme feil på nytt. Å sette måling og evaluering i system, vil bidra til å istandsette organisasjonens ansatte til å bli reflekterte praktikere i onboardingprosessen og gir organisasjonen mulighet til å fange opp og lære som et system; bli en lærende organisasjon gjennom onboardingprosessen. Her kan fadder bidra inn som organisasjonens lyttepost, en som etterspør tilbakemeldinger og bringer de med tilbake og inn i organisasjonen. Videre kan oppfølgingsamtaler med leder underveis, noe vi tidligere har pekt på som nyttig for å avstemme forventningsavklaring og læringsprosess, også benyttes i evalueringssystemet. Å involvere de nyansatte, evaluere med utgangspunkt i brukerperspektivet, sier vår empiri er viktig. Dette støtter vi. Nyansatte er, som tidligere nevnt, i en mer eksistensiell periode av sin karriere og evner derfor kanskje i større grad å ha evalueringssynet; de er ennå ikke institusjonalisert og har dermed et verdifullt utenfrablakk. For, selv om sosialisering er et mål med onboarding, bør en reflektere over sosialiseringens slagside, - institusjonaliseringen, der den nyansatte etter hvert blir en fullstendig integrert del av organisasjonen, og utenfrablikket svekkes eller forsvinner. Å si at en skal evaluere og involvere, høres kanskje enkelt ut. Å etterspørre feedback krever imidlertid mot, fra begge parter. Organisasjonen blottlegger seg for eventuelle negative tilbakemeldinger. Dersom vi skal kunne endre noe, må vi først innrømme at det som gjøres ikke nødvendigvis er godt nok, - en erkjennelse av potensielt dårlig kvalitet på egen praksis. Vi mennesker er ikke alltid like gode til å ta imot tilbakemelding, det er sårbart. Å be om tilbakemelding, fordrer derfor at en er modig, tørr å være sårbare. Uttrykket: "Det du ikke vet har du ikke vondt av" kan noen ganger bety: "Det du vet har du vondt av". Men, for å få svar på hvorvidt dagens praksis er av god kvalitet, må vi be om tilbakemelding - ha det litt "vondt" for å lære. Samtidig bør en reflektere over hva en spør om tilbakemelding på, og hvordan. For en som er ny, vil det å rette et kritisk fokus på egen onboardingprosess og sin nye organisasjon, kunne oppleves utfordrende i en fase der en ikke kan forventes å ha etablert trygghet og tillit. Vi har tro på at evaluering er viktig og nyttig, med det må gjøres på en god måte.

I hvilken grad kan organisasjonen på en konstruktiv måte lytte til de nyes erfaringer, med henblikk på å evaluere om onboardingpraksisen er av god kvalitet, og for en mulig potensiell organisasjonsutvikling? Organisasjoner bør forsøke å knytte informasjon fra rekrutteringsprosessen

om den nyansattes kompetanse og erfaringer, inn mot de utviklingsområder som enheten har, slik at den nyansatte få en opplevelse av å være en viktig brikke i organisasjonens fremtidsbilde. Dette mener vi både leder og organisasjon vil tjene på. Vi vil her driste oss til å utfordre organisasjoner til å også å være ærlig om de utfordringer de har - tørre å vise sårbarhet.

Evaluering kan slik bidra på flere plan; av prosessen, for å forbedre prosessen og heve kvaliteten på onboardingen i seg selv, men også for læring og utvikling for organisasjonen gjennom innspill og tilbakemeldinger knyttet til utenfrablisset. Først da kan kreativitet og innovasjon finne sted, for en må investere for å få noe tilbake, være åpen og ærlig, om en skal berede grunnen for at den nyansatte tørr å bringe inn sine ideer og tanker. Slik vi ser det, vil mangel på evaluering gjøre at en ikke gis anledning til å reflektere over egen praksis, og et viktig potensial for læring går tapt, også for organisasjonen. Onboardingprosessen er kanskje den eneste muligheten en organisasjon har til å få et *utenfrablisk* på seg selv *innenfra*. En bør aktivt etterspørre og sørge for at den nyansattes tilbakemeldinger blir mottatt på en god måte, noe også vår empiri fremholder som viktig. Det strukturelle perspektivet kan her bidra til å sette evaluering i system, sikre at det blir gjort. Det er også viktig at fadderskap og fadderrollen evalueres, med tanke på kvalitetsforbedring og videreutvikling av prosessen og fadderordningen. Slik kan også organisasjonen *praktisere* idealet "lærende organisasjon"; gjennom metalæring, ved å skape et *ba* hvor det fokuseres på å vurdere kvaliteten på egne strategivalg og læringsforsøk. Fikk vi til det vi ønsket å få til? Hva lærte vi av prosessen? Først da kan onboardingprosessen bli et strategisk virkemiddel for å nå organisasjonens mål og visjoner.

Når kunnskap er blitt den viktigste ressursen i en kunnskapsøkonomi, er læring og utvikling av kunnskap, slik vi ser det, det vesentligste. Som en av fadderne sa:

Vi må jobbe mer med folka våre. Kompetansen [...] er ressursbanken vår. Det er det vi skal leve av i fremtiden. (Fillip)

Det er de nyansatte som sitter på erfaring med å bli tatt imot, ergo er det de som sitter på kunnskapen og slik kan lære oss noe om mottaksprosessen. Det betyr at man bør benytte muligheten til å tenke strategisk om kunnskapsarbeideren som organisasjonens fremste ressurs, og om onboarding som en organisatorisk læringsprosess. Organisasjonsutvikling handler om å lede læring og organisasjonsendring. Med en arrogant lederholding; "de skal være glade de har fått jobb" ref. vår empiri, mistes dette perspektivet av syne og den strategiske muligheten går tapt. NTNUs, og andre kunnskapsorganisasjoners utfordring, ligger dermed i å håndtere endringsprosesser som for eksempel en onboardingprosess, og sørge for at de som blir berørt gis mulighet til å engasjere seg (Irgens, 2011). Historisk har rekruttering og tilføringsstrategi hatt fokus. Senere har

investeringsstrategi blitt mer fremtredende. Nå er det kanskje på tide å sette onboarding og involveringsstrategi på dagsordenen. Dersom strategi og læring kombineres, kan en få strategisk læring, som igjen setter læring inn i konteksten av langsiktig kompetanseutvikling, gjennom å utforske prosessen hvor individuell læring påvirker strategisk endring i kunnskapsintensive bedrifter (Kirjavainen, 2001). Slik ser vi at onboardingens fremste mål bør være å sikte mot læring og utvikling for de involverte parter, - et potensial det er mulig å utnytte i større grad.

Onboardingprosessens miljø

En nyansettelse er en stor endring, både for den nyansatte og for organisasjon. Å utvikle en endringskultur med tanke på god læringskultur, tenker vi handler om *orkestreing*, der leder gjør opptakten og legger til rette for at ansatte og organisasjonen kan utvikles i samspill med hverandre. Hvordan nyansatte tas imot, sier mye om hvem organisasjonen er; kultur, verdier og holdninger. Vår empiriske undersøkelse viser at en stor organisasjon som NTNU favner mange kulturer og det snakkes om kultur og miljø på forskjellige måter. Lederne ønsker å inkludere de nyansatte i miljøet og at de lærer seg kulturen. De sier at det er viktig med en kultur som er åpen. De nyansatte fremholder viktigheten av en ivaretagende kultur, som imøtekommer behovet for god omsorg, spesielt i starten. Det påpekes imidlertid at det ikke alltid er tilfelle, at kulturen i større grad oppfattes "fremmedgjørende" enn ivaretakende og at de uttalte verdiene ikke omsettes tilstrekkelig i praksis. Eksempler som blir gitt er utstrakt bruk av stammespråk, og at ledere og kolleger er så travle at de ikke har tid til den nyansatte, ikke til å si "hei" en gang. Ved NTNU er det heller ingen enhetlig eller helhetlig onboarding, og ulike miljø tar imot nye på forskjellig vis. Dette ser vi kan få uheldige konsekvenser; at nyansatte føler seg forskjellsbehandlet. Organisasjoner bør etterstrebe en enhetlig onboardingprosess, en viss standard for hvordan nye blir "onboardet" i organisasjonen, slik NTNU forsøker med sitt Onboardingprosjekt. Samtidig må en, som tidligere nevnt, ha takhøyde og rom for tilpasning. For eksempel vil ulike stillinger kreve ulik opplæring og når utenlandske medarbeidere skal tas imot vil det fordres noe mer; de skal integreres i en ny kultur. En organisasjon bør derfor finne ut hva som er mulig og formålstjenlig å standardisere, og samtidig ha fleksibilitet, slik vår empiri uttrykker et ønske om.

Ut fra våre funn er det et uttalt ønske om å anvende onboardingprosessen strategisk, slik vi tidligere har diskutert. En annen strategisk bruk av prosessen, er å benytte den til å bygge eller stimulere den ønskede kulturen. Hvordan kan dette gjøres? Organisasjonskulturen vil påvirke hvorvidt onboardingprosessen kan fungere som et *ba* for kunnskaping. Som Jakobsen hevder, må det eksistere en sterk læringskultur for at kunnskaping kan skje, og integrering av nyansatte er en av

suksesskriteriene for nettopp dette (2010). For, dersom organisasjonen ikke har en sterk læringskultur, vil intensjonen om onboardingprosessen som et *ba* bli "sabotert". Det vil for eksempel være lite hensiktsmessig å legge inn aktiviteter som forutsetter at medarbeidere deler kunnskap, dersom en har en kultur som ikke oppmuntrer til deling og refleksjon. Det vil heller ikke være hensiktsmessig å ha en målsetting om organisatorisk læring, dersom forfektete verdier og holdninger ikke støtter endring og utviklingsarbeid. Et eksempel fra vår empiri:

"Her er en løsning, forslag til løsning". "Du kan ikke gjøre det så enkelt". "Jo, vi kan det", sier jeg. "Ja, men det går ikke an å få gjort, har aldri gjort det sånn før". "Nei, men kanskje vi skal begynne å gjøre det sånn da?". Ikke sant, altså få ting til å skje! Nei, det går ikke. Så at, jeg føler at jeg må formes og knas og bremses ned, mange hakk. (Nils)

En ser ut fra dette hvor viktig det er med en kultur, der en er nysgjerrig på og åpen for andre og nye måter å gjøre ting på, da det vil kunne mobilisere innovasjonskraften ved å omfavne utenfrablikket, til det beste for mulig organisasjonsutvikling. Dersom en er seg dette bevisst, kan en foreta en strategisk utvelgelse av fadder. En kan velge en fadder som er en god stakeholder inn mot organisasjonens kultur og verdier, og slik "bake inn" disse verdiene også gjennom strategisk utvelgelse av fadder. Ifølge teorien om sosialiseringstaktikker, strategier og hva man måler opp mot hvor vidt sosialiseringen har lyktes, er ikke litteraturen tydelig på hvilke aktiviteter som best fasiliterer læring og sosialisering. Men, det pekes på at fadder kan være gunstig. Også vår empiri fremholder at fadder bidrar på en god måte og er noe de nyansatte ønsker. Fadder kan være en brobygger for den nyansatte inn mot organisasjonen, en kjentmann som kan bistå den nyansatte i å etablere sitt eget nettverk i organisasjonen, - bistå positivt med tanke på sosialiseringen; bli et fullverdig medlem av organisasjonen og kulturen. Dersom organisasjonen har kulturelle utfordringer, for eksempel et dårlig arbeidsmiljø, er det ekstra viktig å tenke på hva fadder er stakeholder for. En bør tilstrebe åpen og ærlig informasjon om "hvordan vi har det og gjør det hos oss", men samtidig balansere, slik at den nyansatte ikke blir farget av negative og forutinntatte holdninger, da dette igjen, jf. våre funn, kan skape utrygghet. Samtidig må en huske at sosialisering og integrering ikke er en fadder sitt ansvar alene. Leder, kolleger, - alle må ta et felles ansvar for det sosiale, for trivsel og miljø.

En organisasjons verdier bør gjenspeiles i praksis, - i mottaket. I NTNUs strategi sies det at organisasjonen skal preges av følgende verdier; være kreativ, kritisk, konstruktiv og respektfull. Er verdien respekt, må den nye ansatte oppleve å bli *møtt* med respekt. Her ser vi diskrepans mellom NTNUs uttalte verdier og nyansattes opplevelse av *hvordan* verdiene representeres i kulturen. Det hjelper lite å "male et bonderomantisk bilde av gårdslivet om en likevel kjenner fjøslukta", eller som

det sies: "Culture eats strategy for breakfast". Det er derfor viktig å ikke bare jobbe med det ene, men med begge deler; både strategi og kultur, slik at de positivt og gjensidig påvirker og forsterker hverandre. Det onboardingteorien sier er; vellykket organisasjonssosialisering handler om hvor godt og hvor fort den nye lærer spesifikk og unik organisasjonskunnskap og forstår kulturen. Dette støttes i vår empiri, som viser at organisasjonssosialiseringen og onboardingen for de nyansatte handler om å finne sin plass og rolle; "bli skrudd på plass i maskineriet", bli en del av miljøet og kulturen. Det handler om å bli sett og møtt, - bli integrert som et fullverdig medlem. Vår empiri peker på at den nyansatte er noe *mer* enn en arbeidstaker som skal utføre arbeidsoppgaver, men også *mer* enn en som skal drikke kaffe med kollegaer. Den nye er både arbeidstaker og medmenneske. Manglende sosialisering vil på mange måter være det samme som manglende sensemaking, eller som empirien sier; "sitte oppå hjulet og ikke skjønne hvorfor alt det andre går rundt". Kultur er noe som ligger i veggene; mye taus kunnskap, og ikke noe en bare kan legge inn som eksplisitt informasjon i et opplæringsprogram. Samtidig må en ta høyde for et det ikke finnes én kultur, men mange ulike kulturer og subkulturer, særlig i større organisasjoner. Det å ha et menneske som bidrar til meningsskaping, slik som en fadder, anser vi derfor som gunstig. Som Hernes sier, vil meningsskaping uten handlinger, ikke gi narrative mening (2016). Om den nyansatte en dag selv blir fadder, og kan reflektere tilbake på egen fadder som en god læremester, vil fadderskap i seg selv kunne bidra til både formidling av kultur og til læring som potensielt reproduseres. For når fadderens bidrar til et godt mottak, vil rollen på mange måter også fungere som et symbol på god mottakskultur.

Onboardingprosessens essens

Kategoriene struktur og omsorg har gjennom vår analyseprosess utpekt seg som onboardingprosessens essens. Essensen peker på de behov som skal imøtekommes for at prosessen skal oppleves god, og slik bidra til ønskede resultater for den nyansatte og for organisasjonen.

Som vi husker fra narrative, etterlyses det et strukturert mottak, og at dette er både den nyansatte og organisasjonens behov. Som vår analyse viser skal struktur bidra til blant annet en klargjøring av tidshorison, ansvarsfordeling og innhold. I figur 2 (s. 72) forsøker vi å gi et forenklet bilde på at graden av struktur, er en tilstand som befinner seg på en akse mellom ytterpunktene orden og kaos. Uten struktur blir ikke mottaket godt for den nyansatte, og organisasjonen får ikke ivaretatt nødvendige sider av mottaket - det blir mer tilfeldig. Strukturene i en mottaksprosess skal bidra til god forberedelse og gjennomføring, hjelp og støtte og inneha klare retningslinjer. Samtidig må ikke mottaket bli for strukturert eller standardisert, men ha rom for fleksibilitet; handlingsrom og

frihet til å gjøre tilpasninger, det være seg til den enkelte nyansatte, stillingen, lokale forhold, eller det å få gjøre mottaket til sitt, - ha mulighet for skreddersøm i gjennomføringen. Slik kan mottaket ta høyde for ulikheter og tilpasses og endres etter behov. For eksempel ved sykdom og andre uforutsette hendelser, mottak av utenlandske medarbeidere, eller hvis den ansatte viser kvaliteter, kunnskaper eller egenskaper som ikke kom frem i rekrutteringsprosessen, men som likevel ønskes benyttet. En kunnskapsarbeider vil trolig ønske å påvirke sin egen onboardingprosess, da autonomi er viktig for en kunnskapsarbeiders motivasjon. Å ta dette på alvor handler om å gi den nyansatte påvirkningsmulighet på eget mottak, noe også teorien om involveringsstrategi støtter. Fleksibilitet blir slik særdeles viktig, da en kan forholde seg til situasjoner og kontekster som dynamiske og i kontinuerlig endring og bevegelse, - ha et prosessuelt perspektiv. For høy grad av struktur møter heller ikke den nyansattes behov på en sensitiv måte. Dette kan tvert imot oppleves rigid.

Designet, eller planen for onboardingprosessen, må være tydelig på innhold (hva), ansvar (hvem), tid (når) og formål (hvorfor). Aktiviteter som legges inn i prosessen, må sørge for at praktisk, sosialt og faglig innhold ivaretas tilstrekkelig. Planen må si noe om tidshorisont for den enkelte aktivitet og for prosessen i sin helhet; frister og kritiske tidspunkt. Onboardinglitteraturen sier, som tidligere nevnt, at faktoren tid er mer kompleks enn at jo fortere aktivitetene gjennomføres jo bedre er det. Et for høyt tempo gjør at det blir for mye på en gang og det går blant annet ut over læring. Tid handler også om hvor mye de ulike aktørene, for eksempel leder, fadder og andre skal investere inn i prosessen. Vi mener, jf. egne funn og tidligere diskusjon, at å investere i tid i starten, vil gi avkastning på sikt. Når det gjelder tidshorisonten for onboardingprosessen, er empirien tydelig på at det ikke bare er første dag og første uke, men at det tar tid, og dermed må ses på som hele det første året. Også litteraturen sier læringsprosessen tar ett år, med tanke på lære seg en ny jobb. Ergo er dette en anbefalt tidshorisont, og det blir et paradoks at nyansatte og organisasjonen virker å ha det travelt; ønsker å komme fort i gang. Her må en ivareta begge deler samtidig, - det handler om å finne riktig mengde og hastighet, og være fleksibel. En bør tilstrebe at den nyansatte hurtig istandsettes til å kunne bidra, samtidig som en innser at det vil ta tid. Et for effektivt mottak kan slå ut som dobbelt ineffektivt, for eksempel ved at stress i opplæring fører til kunnskapshull som igjen vil kunne virke på arbeidets kvalitet negativt, eller at travelheten fører til et så dårlig mottak at den nyansatte slutter og en må rekruttere og lære opp enda en ny medarbeider. Et unyansert effektivitetsfokus vil slik kunne gi negative konsekvenser på flere hold, for eksempel omdømmemessig og økonomisk, i tillegg til at det i seg selv er ineffektivt.

I vår empiri er det først og fremst de nyansatte som fremhever behovet for omsorg som en viktig del av onboardingprosessens essens. Behovet for omsorg er også først og fremst *deres* behov, det er de som står i størst usikkerhet. Fadderne og lederne snakker også om nyansattes behov for omsorg,

men er samtidig opptatt av omsorg for *egen* del; fadderne ved at de trenger tydelig forventning til rollen og fadderopplæring, lederne ved at de trenger andre å støtte seg til og systemer som er til hjelp. Ergo kan det se ut til at det er enklere å se eget behov for omsorg enn andres. I figur 2 forsøker vi å gi et bilde på at graden av omsorg, forenklet sagt, er en tilstand på en akse mellom ytterpunktene trygghet og utrygghet. Når mennesker går inn i noe nytt, oppstår det gjerne en viss grad av usikkerhet og det er behov for hjelp til å trygges. All den tid omsorg er et behov hos den nyansatte, er det i organisasjonens interesse å forsøke å forstå og imøtekomme dette, slik at den nyansatte kan få redusert egen utrygghet og usikkerhet, - få frem sitt potensiale.

Onboardinglitteraturen sier at onboardingpraksis skal redusere usikkerhet, noe våre funn støtter. Graden av opplevd usikkerhet hos nyansatte vil imidlertid variere, trolig avhengig av blant annet den enkeltes evne til å tåle usikkerhet, samt leders og organisasjonens evne til å romme og imøtekomme usikkerhet, for slik å kunne dempe den. Det betyr at en ikke kan behandle alle likt, men at man også knyttet til omsorgsbehovet må ha en viss grad av fleksibilitet, der en kan tilpasse individuelt - skreddersøm.

Dersom organisasjoner ikke er seg behovet for omsorg bevisst, er det fare for at de får en blindsoner i onboardingprosessen, som igjen kan bli et hinder for kunnskapsutvikling. En strategisk onboardingprosess kan bidra til at denne blindsonen unngås. Ifølge Krogh et al. (2005) vil et høyt omsorgsnivå si noe om relasjoner i organisasjonen, som igjen vil si noe om hvorvidt en muliggjør et *ba* som bidrar til å fremme kunnskapsutvikling. Samtidig vil god struktur, tydelige rammer og plan for oppstart etter vår vurdering gi forutsigbarhet og derav trygghet – slik kan en gjennom god struktur utvise omsorg og ivaretagelse. Gjennom en kombinerings av perspektiv, vil en, etter vårt skjønn, bedre kunne imøtekomme den nyansattes usikkerhet og nysgjerrighet. Bidra til å gi trygghet rundt valget om å takke ja til jobben, og stimulere til eller forsterke positive forventninger til organisasjonen, slik at den nyansatte kan bli en stabil og robust arbeidstaker som deler av sin kunnskap.

Alle i organisasjonen har et visst ansvar i mottaksprosessen. Hovedansvaret ligger imidlertid til leder, men leder kan som sagt ikke ivareta prosessen alene. Leder bør peke ut noen til å ha et definert delansvar, da en ikke kan forvente at innhold og aktuelle aktiviteter bare blir gjort av "Noen Andre". Fadderskap kan ses på som en funksjon som må fylles av "Den Andre" – den/de som får *fadderrollen* for å bidra inn i ledelsen av en onboardingprosess. At noen får et særskilt ansvar, vil forhindre at det blir tilfeldig – ergo bedre kvalitet. Dersom en velger å benytte et team, bør dette vurderes opp mot ansvarspulverisering og den nyansattes behov for trygghet, - introdusere få relasjoner i starten. Ut fra vår undersøkelse ser vi at fadder bør legges inn som en rolle og et ansvar i strukturene for mottak av nye ansatte, - inn i designet av en onboardingprosess. Dette støttes også i onboardingteorien, jf.

at formelle aktiviteter erfares i større grad enn uformelle. Strukturene bør hjelpe ledere å ta stilling til hvordan de skal velge en fadder, og videre gi faddere hjelp til å vite hva de skal ta ansvar for; peke mot formål. Fadderskapets funksjon bør ha ivaretagelse av omsorg og trygghet som siktemål - være omsorgsbehovets symbol i strukturene. Slik kan fadderskapet i seg selv bidra til både struktur og omsorg, samt balansering mellom dem. I selve onboardingprosessen og i fadderskapet, bør det etterstrebtes en dynamisk og samspillsorientert prosess, både når det gjelder essensen; mellom struktur og omsorg og når det gjelder aktørene; mellom den nyansatte og organisasjonen. Samtidig er det viktig å huske at balanse ikke er det samme som likhet mellom delene. Slik vår figur 2 (s. 72) skisserer, vil god omsorg kunne demme opp for manglende strukturer og visa versa. I og med at det i all hovedsak er strukturene som er i fokus hos organisasjonen og omsorg som er det uttalte fremste behovet hos de nyansatte, vil det å legge fadderskapet inn som en del av strukturen, for å ivareta omsorg, i seg selv kunne bidra til bedre balanse – en kvalitetssikring. Dette støttes i teorien som peker på at "buddy" er en fortrolig som hjelper å fasilitere meningskaping, særlig knyttet til de uskrevne reglene, samt å lære taus informasjon. Sosiale relasjoner etableres gjennom samhandling og skaper en trygghet og tillit mellom de som samhandler. Trygghet og tillit er, som tidligere nevnt, fundamentet for læring - det fremste målet for onboardingprosessen. Slik litteraturen peker på, kan fadder være gunstig, for nettopp å bidra til å fasilitere sosiale relasjoner, sørge for at noen er til stede og tilgjengelig, at de nye har noen spørre, noen på litt samme nivå som seg selv, da det kan være skummelt og til og med ikke kultur eller kutyme for å spørre leder om "alt og ingenting". For en ny er det mye nytt og mange nye å forholde seg til, og en bør ikke introduseres for alt og alle på en gang. Fadderen kan her være den en starter å bygge en relasjon inn mot, for så å bygge seg et større nettverk blant kolleger etter hvert. Begrep som råd og veiledning, hjelp og støtte, blir brukt for å beskrive hva en trenger som nyansatt, og blir følgelig forventinger som kan legges til fadderrollen. Fadder kan sørge for den nærhet en er i behov av for at sosiale relasjoner kan etableres, at en slipper å føle seg så ensom. Det er viktig at den nye slipper å mase om hjelp eller samarbeidsrelasjoner, som Nina sa; "slippe å føle at man presser seg på en fest". Organisasjonen må tilstrebe at den nyansatte opplever å bli møtt, at det ligger en plan for og et tilbud om sosiale relasjoner, som fadder er. At det er greit å spørre, muliggjøre trygghet, legge til rette for og skape tillitsrom, som igjen kan lede til et *ba* for læring. Gjennom å utøve god omsorg kan en, etter vår mening, bedre enn med strukturer alene, bidra til å etablere tilhørighet tidlig, noe vår empiri sier er et uforløst potensial i dag. En må unngå å bruke et halvt år på å bli kjent, da mister en verdifull tid, noe som er kritisk på den strukturelle siden med tanke på effektivitet, opplæring og prøvetid.

NTNU har en teknisk naturvitenskapelig hovedprofil, noe vi kan tenke heller i retning av at det strukturelle perspektivet sitter i NTNUs vegger; i kulturen. I den vestlige verden har det strukturelle

perspektivet - "det vitenskapelige øyet", vært et rådende kunnskapssyn (Irgens), dette fotfestet er derfor også gjeldende for andre organisasjoner, altså ikke kontekstavhengig. Cassirer argumenterer for at det er nødvendig å kombinere perspektiv, dersom man skal utvikle god praksis (Cassirer, 1944, referert i Irgens, 2011). Balanse mellom strukturelt og prosessuelt perspektiv er slik nødvendig for å ivareta behovet både til organisasjonen og den nyansatte. Dermed fordres, slik vi ser det, en bevisstgjøring rundt onboardingprosessens essens, - et tydeligere fokus på og balanse mellom struktur og omsorg.

Ba - vår sekundære målsetting

Vårt sekundære formål med forskningen var, gjennom gruppeintervjuene, å skape en læringsarena – et *ba*, for å utforske og mulig demonstrere en måte organisasjoner kan være lærende på. Dette med bakgrunn i vår oppfatning om at deling og refleksjon over praksis og erfaringer, fører til læring. Klarte vi så å skape et *ba* i gruppeintervjuene? Hvordan kan vi vurdere hvorvidt det foregikk erfaringsutveksling, kunnskapsdeling og læring? Gjennom narrative ser vi at våre deltakere delte erfaringer og historier med hverandre. Slik kan vi fastslå at det foregikk erfaringsutveksling, de formidlet opplevelser, meninger og kommenterte på hverandres utsagn. Vi ser av narrative at de turte å si ifra når de var uenige og samstemte når de var enige. Våre observasjonsnotater understøtter dette; vi observerte at de kommuniserte ved hjelp av kroppsspråk, med blikk, nikk og smil, eller at de ristet på hodet. Vi kan si at den frie og uformelle samtalen fikk rom, basert på dynamikken og historiene som ble skapt i dialogen mellom deltakerne og på de få "avbrytelser" som kom fra oss som intervjuere. Ut fra de til dels personlige narrative som ble delt, kan vi også med sannsynlighet fastslå at vi som forskere klarte å skape en ramme for samtalen som bidro til at deltakerne opplevde en tilstrekkelig seriøs atmosfære og trygghet. Siden trygghet er basis for læring, kan vi derav anta at vi evnet å legge til rette for læring.

Under intervjuene og i det videre arbeidet med å nedtegne narrative som utspant seg i samtalerommet, ble vi oppmerksomme på at dialogene mellom lederne, faddere og de nyansatte var ulike. Ledernes samtale vil vi beskrive mer som parallelle monologer. De virket mest opptatt av sine egne narrative; når noen andre snakket og det igjen var deres tur, fortsatte de der de selv hadde stoppet, på *sitt* narrativ. Fadderne var i større grad i dialog, der de kommenterte og bygde på hverandres utsagn. Deres gruppesamtale ble også gjennomført digitalt, og man kan undre seg over om dette på noen måte begrenset samspillet og derav deres potensielle *ba*. De nyansattes narrative vevde seg i størst grad sammen til en felles narrativ, som tråder i en vev. Det var også i deres narrative at følelser kom tydeligst til uttrykk.

Språket vi bruker er oftest farget av våre opplevelser, som da de nyansatte snakket om sine negative erfaringer fra mottak. Deres bruk av metaforer bidro til å farge deres narrativ, slik at det ble lettere å forstå hva de hadde opplevd. Samtidig ble våre egne følelser ble mer aktivert gjennom de rike beskrivelsene som ble gitt, - vi ble tatt med inn i deres livsverden. For noen kunne det blitt vanskelig å møte følelsene som kom til syne, men de nyansatte evnet å romme hverandres historier og følelser; utvise innlevelse og empati – leve seg inn i hverandres livsverden. Dette tror vi sier noe om graden av felleskap opp mot rolle og opplevelser, at de nyansatte føler et større felleskap med hverandre – de sitter i samme båt. Videre kan det tyde på at det å være nyansatt gir en sterk felles identitet i seg selv, sett opp mot det å være leder eller fadder. Kanskje beror dette på at et jobbskifte og det å være ny oppleves mer eksistensielt. Vi ser slik et stort behov for å få være ny *sammen* med andre nye, - at det å dele erfaringer og opplevelser er nyttig, for kalibrering og bevisstgjøring. Dette er på godt og vondt, da det kan være ekstra sårt å ha dårlige onboardingopplevelser og høre andre dele positive erfaringer. På en annen side, er det godt å høre om andre som har opplevd noe av det samme, eller at noen evner å imøtekomme slike opplevelser, - at en ikke føler seg så alene:

Jeg synes, bare det å egentlig å snakke med andre nyansatte, er veldig givende [...] For det er jo noe med å føle seg ensom, eller å føle en tilhørighet, og i startfasen på en ny arbeidsplass så føler du ikke tilhørighet til de, og da [...] har du liksom noe som likesom, som du er på en måte likesinnet med [...] Jeg synes nesten nå det er lettere å gå tilbake og vite at det er andre i sa ... Det fins andre nye her! (Nicky)

Jeg må bare si at jeg synes det var interessant å høre at det var mange som hadde gjort refleksjoner som var veldig lik mine. (Nils)

Graden av dialog og samspill, sier noe om *hvordan* erfaringer ble utvekslet og mottatt, men det sier ikke hvorvidt læring oppstod. Vi kan anta at godt samspill gir større potensial for læring, men for å få svar på hvorvidt samtalene faktisk førte til læring, spurte vi deltakerne hvordan gruppeintervjuet hadde vært, - om de hadde lært noe? De ga positive tilbakemeldinger; alle svarte at det hadde opplevdes fint, nyttig, at de hadde lært, eller fått noe å tenke på som de ville ta med seg videre. Som en av lederne sa:

Tenker i hvert fall å se det fra, fra den nyansattes side. Altså, litt mer det perspektivet. Hvordan vil det ... vi som har vært lenge i arbeidslivet selv, hvordan er det egentlig å være ny? Den følelsen. Det er nå i hvert fall en ting. Og ikke minst det du sa; hva kan nye lære oss? Det tror jeg ikke vi alltid er så, det er liksom vi, skal lære de så mye og fortelle de så mye når de kommer, men hva bringer de inn, før de er oversosialisert hos oss. (Lotte)

Å gi positiv feedback er på mange måter en refleks. Spesielt i en situasjon der partene er relativt nye for hverandre, slik tilfellet var i gruppeintervjuene, og slik det vil være for en nyansatt inn mot organisasjonen. Vi kan derfor anta at de var tilbakeholdne med kritiske, eller negative tilbakemeldinger. Samtidig tenker vi at de snakker sant og at vi dermed kan fastslå at det foregikk læring; at gruppeintervjuene fungerte som et *ba* - muliggjorde læring og kunnskaping, slik som en av fadderne også påpekte:

Det var veldig artig, som det ble nevnt før her, vi er tre stykker fra forskjellige, med litt forskjellig bakgrunn, som, som får snakke om det her, som jeg tror og håper belyser litt forskjellige typer problemstillinger. Artig å høre hva de andre erfaringene er og, egentlig også litt sånn aha-opplevelse. (Fride)

Lederne kommenterte at det var nyttig å møte andre ledere, bygge nettverk. Nettverksbygging er viktig i organisasjonslivet; lederne sier de har god nytte av å møtes for å diskutere ulike ledertema. Tilsvarende kan det eksempelvis bygges et faddernetverk. Nyansatte, som tydelig verdsatte å møte likesinnede, kan tilbys nyansattdag og nettverk. Vi mener at det å gjennomføre gruppeintervjuene rollevis, førte noe positivt med seg, slik det også vil være for rollevis nettverk. Samtidig handler onboarding og organisasjonsutvikling om samspelet mellom ulike aktører, roller og posisjoner. Det kan derfor være interessant å skape et rom, - et *ba* for erfaringsutveksling mellom aktørene også, da det kan gi noe annet enn det en får gjennom å rendyrke rollene/perspektivene, - en ide å ta med seg tilbake til arbeidet med onboardingprosessens kvalitet og i forbindelse med evaluering.

På lik linje med ledere, som skal legge til rette for onboarding og andre prosesser som en kunnskapshjelpende kontekst, var vårt ønske i rollen som forskere å gjøre det for våre intervjudeltakere. Vi erfarte gjennom dette, at vi selv fikk være en del av erfaringsutvekslingen og meningsskapingen, der vi ervervet ny innsikt og kunnskap. Ved å invitere inn, være nysgjerrig; stille spørsmål og lytte, fikk vi ta del i et *ba*, som vi tror ga oss noe annet enn å være "fullstendig deltaker". Det vi tar med oss av kunnskap, med bakgrunn i dette, er noe så elementært som å lytte mer.

9. Selvrefleksjon og kritisk vurdering av egen studie

Som ethvert kunstverk trenger livet at man reflekterer over det.
- Albert Camus

Menneskers arbeidsliv påvirker privatlivet. De fleste av oss ønsker derfor å bli klokere på seg selv og egen organisasjon (Nielsen & Repstad, 2006). Vi fant felles engasjement rundt et mulig uforløst potensial i hvordan organisasjoner tar imot sine nyansatte. At noe er uforløst, pirret nysgjerrighet og ga oss endringslyst, og forsterket engasjementet og dermed også utholdenheten. Samtidig er det viktig å være kritisk til egendrivet, for engasjementet kan betraktes som en ulempe dersom det blir så sterkt at det styrer erkjennelsen (Nielsen & Repstad, 2006). Med tesen om at fadder kan bidra inn i og styrke en onboardingprosess, har det vært ekstra viktig for oss å være kritisk til egen forskning i forhold til om vi søker å finne bekreftelse på nettopp det, eller om vi har vært åpne for hva empirien ga. Vi kan konkludere med at empirien har styrket tesen. Samtidig har vi sett at empirien ikke konkluderer entydig og disse nyansene har vi bevisst forsøkt å få frem.

At vi som forskere har vært én på innsiden og én fra utsiden, har hatt en parallell til det vi har forsket på; fadder som "insider" og den nyansatte som "outsider" i en organisasjon. Det faktum at vi så denne parallellen i forkant av forskningsprosessen, ga oss mulighet til å benytte oss av dette i prosessen. Vi har kunnet nyttiggjøre oss egne erfaringer, sett verdien av ulike ståsted og perspektiv, samtidig som vi forsket på det. Derigjennom vil vi hevde å ha fått en bredere forståelse av det vi har forsket på. Akkurat som den nyansatte har behov for noen å stille spørsmål til, har utsideforskeren hatt det samme behovet, for bedre å forstå organisasjonen det forskes i og på. Spørsmålene har blant andre vært; er PhD-er studenter eller ansatte? Er PhD og stipendiat det samme? Hvorfor har noen universitet valgt ledelse? Hvorfor er ledelsesfunksjonene på åremål? Både bevisst og ubevisst har dette bidratt til at vi begge har fått mer kunnskap om både egen og hverandres organisasjoner.

En utfordring ved å forske i egen organisasjon er følelsen av å "utlevere" egen arbeidsplass med tanke på omdømme. Materialet har vist frem en side av organisasjonen som har et tydelig forbedringspotensial; mottak av nyansatte. Dette kan fra organisasjonens eller ledelsens perspektiv ukjent og uønsket å bringe frem i lyset. På en annen side, sett fra deltakernes ståsted og de historiene de delte, har det vært viktig for oss å ta dem på alvor. Vårt ønske er at NTNU og andre organisasjoner bruker historiene og de feilsteg en gjør, til å lære og utvikle seg. Innen academia er det stor takhøyde for meningsbryting. En av NTNUs verdier - kritisk - bygger på nettopp dette. En annen av NTNUs verdier er respektfull. Vi har behandlet datamaterialet og vår presentasjon med en skjønnsmessig vurdering ovenfor NTNU og våre intervjudeltakere. Vi mener de valg vi har gjort ikke har påvirket meningsinnholdet. Vi har forsøkt å ivareta personlige beretninger på en omtenksum og sensitiv måte. Hvorvidt vi har klart dette til fulle, er ikke vårt å bedømme. Ideelt sett sendt oppgaven

til intervjudeltakerne for gjennomlesing og godkjenning i forkant av ferdigstilling og levering. Dessverre har vi ikke hatt tid til dette, men håper vi har utøvd klokskap slik at også de kan stå ved de valg vi har gjort.

Nærhet og distanse til egen forskning er et pågående spørsmål om sensitivitet, bevissthet og refleksjon. Vi har i etterkant av intervjuene stilt spørsmålet ved om det var klokt å følge rådet om at utsideforskeren var den som burde lede intervjuet. Vi mener selv at kvaliteten på gjennomføring av intervju og observasjon hadde økt, dersom vi heller hadde fulgt magefølelsen; gått inn i de rollene vi fra før har mest kunnskap om og erfaring med. Dette fordi vi har kompetanse fra vår yrkespraksis som er naturlig i en forskningsprosess, med tanke på intervju- og observatørrolle. En kompetanse vi har brukt flere år på å opparbeide - ferdigheter som også forskere må utvikle og som er nødvendig for sensitiv forskningspraksis. Denne sensitiviteten fikk vi ikke nyttiggjort oss, da "rollene ble byttet om" og vi gikk inn i mer ukjent terreng. Samtidig har rollebyttet gitt nyttig erfaring, læring og refleksjon.

Vi ser at måten vi stilte spørsmål på og begrepene vi benyttet, jf. vår intervjuguide, har hatt innvirkning på de svarene vi har fått. Ved noen tilfeller klarte vi ikke å stille åpne nok spørsmål, brukte for spesifikke begrep, eller klart ikke å stille spørsmålene på en slik måte at vi fikk svar på det vi ønsket. Et eksempel på dette er at vi spurte om det er ønskelig med en standardisert onboardingprosess. Her mente vi nok mer i retning av "helhetlig/enhetlig", og merker av svarene at det knyttet seg skepsis til standardisering. Vi anser likevel ikke at formuleringen av de spørsmål vi stilte, eller svar vi fikk, påvirket meningsinnholdet vesentlig. Vi tilføyde et spørsmål i intervjuguiden med henblikk på digitalt mottak eller mottak i kritiske situasjoner. I etterkant har vi spurt oss selv om intervjudeltakerne manglet erfaring og/eller tilstrekkelig distanse til Covid-19-nedstengningen, at det gjorde det vanskeligere å reflektere over spørsmålet.

Gjennom vårt fenomenologiske utgangspunkt anerkjenner vi at vi ikke er uavhengig, og at forskningsprosessen er en prosess med tanke på egen læring og forståelse som konstrueres og utvikler seg parallelt med forskningen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Utfordringen er å respondere klokt, da enhver situasjon er unik og krever sensitivitet. Dette er forskere mer eller mindre gode på, noe som påvirker den kunnskap som utvikles (Levin & Ravn, 2007). De nakne og ærlige historiene til de nyansatte og den emosjonelle stemningen i rommet berørte oss. Vi følte oss bæret av å få lov å komme så tett på - ta del i deres livsverden. Samtidig utfordret det vår rolle som forskere opp imot oss selv som medmennesker og kollega. Vi var, og det med rette etter vårt skjønn, ikke distanserte i situasjonen, men balanserte omsorg, forståelse og ivaretagelse med nødvendig distanse, noe vi opplevde både krevende og utfordrende. Deres rike bruk av metaforer ble vi oppmerksomme på i transkriberings- og analyseprosess. Vi antar at deres emosjonelle historier har hatt innvirkning på vår

oppfatning av dem sett opp mot de andre to gruppene. I forlengelsen av dette kan vi spørre oss om deres perspektiv har fått forrang, men tenker at vår intensjon og nysgjerrighet for ulike perspektiver har virket balanserende på dette.

Innledningsvis siterte vi følgende fra masterprogrammets nettsider:

Vår samlingsbaserte master har som mål å gjøre deg til en handlekraftig praktiker i kunnskapssamfunnet.

Nielsen og Repstad peker på at man som forsker kan bidra til endring innenfra ved å peke på handlingsmuligheter og gi handlingsråd (2006). Gjennom masterprosjektet har vi som forskere blitt gitt denne muligheten, både gjennom forskningsprosessen i seg selv og at vi har arbeidet parallelt med NTNUs Onboardingprosjekt. Den av oss som sitter i Onboardingprosjektet har bidratt konkret inn i forbedringen av mottaksprosessen på NTNU, blant annet gjennom å ha hatt ansvar for å se nærmere på fadderrollen i Onboardingprosjektet, noe også dette masterprosjektet er en del av. Sparring med medforskerens utenfrablikk har gitt verdifulle diskusjoner og innspill underveis. Masterprosjektet har bidratt som bakteppe når Onboardingprosjektet har definert fadderrollen inn i mottaksprosessen. Andre handlingseksempler er innhold og produksjon av rektors velkomsthilsen til nye ansatte, innholdsproduksjon og forbedringer på NTNUs interne nettsider "Innsida", og utformingen av ny brosjyre til nyansatte. Å kunne peke på muligheter, komme med forslag, bidra til endringer og løsninger parallelt med at man forsker og utvikler egen kunnskap og eget forskningsprosjekt, har både vært veldig givende og krevende. Prosessene er innvevde og et er vanskelig å tydeliggjøre hvorvidt en tanke, ide, analyse eller forståelse ble utviklet "her eller der", kommet i eller fra masterprosjektet eller Onboardingprosjektet.

En kritikk som kan rettes mot vår oppgave, er at vår problemstilling ikke er nok spisset. Vi har søkt en bedre forståelse av fenomenet fadder, som står i sammenheng med fenomenene onboarding og organisasjon/organisasjonsutvikling. På mange måter ville det kanskje vært bedre, og enklere, å innsnevre problemstillingen, konsentrere kun om fadder. Samtidig er dette utfordrende, da fenomenene er uløselig knyttet sammen. Et annet valg som har påvirket omfanget og kompleksiteten, er valget om å intervju tre ulike roller for å få frem ulike perspektiv. Flere gruppeintervju med bare en av rollene, ville kanskje ha gitt mindre kompleksitet og mulighet for mer metning i datamaterialet. Samtidig ville det ha begrenset nettopp den verdi som perspektivtaking gir. Å forske på flere fenomen i tilknytting til hverandre ut fra ulike perspektiv, gir et omfattende materiale og en kompleksitet som kan være vanskelig å håndtere, både for oss som forskere og for leseren. Vi har derfor strevd med å finne den røde tråden. Vi har redegjort for vår analyseprosess, men har samtidig opplevd prosessen som krevende og kanskje mindre lineær enn litteraturen beskriver Grounded Theory-prosessen som. Forskningsprosessen er *nettopp* en prosess, og mindre

"rett frem" enn den teoretisk fremstilles (Tjora, 2017). Vi fikk erfare at teori og praksis ikke er helt det samme.

Grounded Theory som induktiv analysemetode anbefaler å få oversikt over forskning på feltet. Samtidig anbefales det at forskeren søker å ha en viss distanse til eksisterende litteratur (Johannessen et al., 2016). Vi leste litt om onboarding før vi startet datainnsamlingen. I skriveprosessen gikk vi nærmere inn på teori på feltet, og fant i stor grad at tidligere forskning støtter våre empiriske funn. Dette underbygger at vårt arbeid er valid. Vårt fokus kunne vært mer spisset dersom vi på forhånd hadde lest eksempelvis Klein og Polin «Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?» (2012). Likevel vil vi si at vi har bidratt til ny kunnskap på feltet, spesifikt om fadder, og gitt et bidrag til det Klein og Polin (2012) etterspør mer forskning på; Onboarding er gruppeinnsats, men hvem bør involveres, når og på hvilken måte?

10. Avslutning

Den sanne oppdagelsesreise består ikke i å finne nye landskaper, men å se med nye øyne.
- Ukjent

I dette kapitlet vil vi oppsummere og besvare problemstillingen. Dette gjør vi ved først å svare på våre forskningsspørsmål, før vi konkluderer rundt vår problemstilling. Til slutt vil vi peke på studiens overføringsverdi og videre forskningsmuligheter.

Oppsummering

Vi stilte innledningsvis tre forskningsspørsmål: Hvordan kan vi forstå begrepet fadder, hva kjennetegner en god onboardingprosess og hvordan kan prosessen bidra til organisasjonsutvikling? Vi vil nå poengtere svarene på disse.

Gjennom å utforske fadder i tilknytning til onboarding av nyansatte, ønsket vi en bedre forståelse av *fenomenet*; den rolle/oppgave noen har i mottak av en nyansatt. Vi kunne ikke ta for gitt at fadder var det mest egnede *begrepet* å benytte for å beskrive fenomenet. Prosessen har vært en vekselvirkning mellom å utforske begrepet fadder, beslektede begrep og å forstå *fenomenet*, initialt kalt fadder, med bakgrunn i at dette begrepet allerede brukes i onboardingprosesser. Målet var å finne det begrepet som mest presist forklarer fenomenet.

Fadderbegrepets opprinnelige betydning "å bringe noen frem" er den mening vi valgte å vektlegge, da den, etter vårt skjønn, mest presist beskriver fenomenet; en medvandrer for den nyansatte, ei

hand å holde i, for omsorg og trygghet, en del av onboardingstrukturen, en brobygger inn mot organisasjonen og en som legger til rette for gjensidige læringsprosesser.

Vi har, ved hjelp av begrep innen ledelse, funnet et begrepsapparat rundt fadderbegrepet, som bidrar til å utfylle forståelsen av fadder som fenomen. Fadderen er både en rolle og aktør, - lederens "høyre hånd". "Fadderiet" og fadderskapet blir en del av ledelsen av onboardingprosessen, og fadder er den person som innehar rollen og fyller funksjonen. Med bakgrunn i dette har vi foreslått følgende definisjon av begrepet:

Fadder er en mer erfaren kollega som får en rolle i onboarding av nye ansatte, med tydelig ansvar og oppgaver, for å bidra til meningsskapning i prosessen med å få den nyansatte integrert i organisasjonen.

Det knyttes forventninger til oppstart og mottak i forbindelse med ny jobb. En god onboardingprosess skal tjene både organisasjonens og den nyansattes behov, og behovene må avstemmes mot hverandre. Det er organisasjonen som regisserer onboardingreisen. Det er ikke dermed sagt at organisasjonen skal ta ansvar for alt, men det bør være et minimum; at prosessen har en ramme, en klar tidshorisont, noen tydelige mål og noe definert innhold. Onboarding handler i stor grad om å gjøre et godt førsteinntrykk og bidra til den nyansattes trivsel, og mottaket blir best dersom det eksisterer en god mottakskultur hvor alle tar et ansvar. Om ledere, faddere og nyansatte er piloter, medreisende eller passasjerer beror på regien. Det vil si; perspektiv og strategi, hvilken rolle de får og tar, samt hvordan aktørene samspiller.

En god onboardingprosess kjennetegnes ved god forventningsavklaring, at det inngås en "psykologisk kontrakt", en gjensidig forpliktelse, da det bidrar til å bygge tillit dersom den overholdes. Forventningsavklaring må ikke ses på som en engangshendelse, men gjentas, da forventningene og behovene vil endres underveis og variere fra person til person. Den nyansatte bør få påvirke prosessen og bli gitt ansvar. Videre vil et godt mottak gjøre den nyansatte raskere selvdreven og i stand til å gjøre jobben bedre. Dette vil øke motivasjonen, heve kvaliteten på arbeidet, samt gi en forsterket positiv opplevelse, som igjen påvirker erfaringen; hvorvidt reisen stod til forventningene og oppnådde sitt formål. Opplevelse av dårlig mottak kan i motsatt fall føre til at folk faktisk slutter og uønsket turnover gir negative konsekvenser, både for den enkelte og for organisasjonen. En kvalitativt god onboardingprosess kjennetegnes ved å være i kontinuerlig forbedring; at en tørr å spørre hva som fungerer og ikke, samt gjøre noe med det – systematisk evaluering.

Å designe en onboardingprosess; regissere onboardingreisen, handler om hvilket formål den sikter mot og hvilket innhold en legger inn. Essensen er balanse mellom struktur og omsorg. Gode strukturer er viktig, men ikke nok. For stor grad av rigiditet vil bli en hemske og en bør utvide sitt perspektiv, da høy grad av standardisering vil kunne føre til lav kunnskapsintensitet (Irgens, 2011). En god onboardingprosess må derfor være fleksibel og dynamisk, muliggjøre nødvendig tilpasning, uten at den blir for utflytende, - balanseringens kunst.

Fra de nyansattes perspektiv, er målet med onboarding at de føler seg velkomne og verdsatte, sosialiseres inn, samtidig som de må få mulighet til å bidra inn i organisasjonen. Det vil være lønnsomt å investere tid i den nye, da det skaper et godt fundament som på sikt kan muliggjøre organisasjonsutvikling. For organisasjonen er målet med onboarding effektiv sosialisering og prosessen kan nyttes strategisk med henblikk på prøvetid og organisasjonens omdømme. Dårlig rykte og hyppig turnover vil være skadelig, ressurskrevende og derav kostbart. Man får ikke ønsket effekt, og organisasjonens gode intensjon smuldrer opp. I verste fall kan en ende opp med å resettes i forhold til ønsket om effektivisering og utvikling. Gjennom å legge til rette for godt samspill mellom nye og erfarne medarbeidere, kan prosessen bli et *ba*, der kunnskap kan deles, utvikles og skapes. Trygghet er et viktig fundament for læring. Prosessen må derfor bidra til å redusere den nyes usikkerhet og etablere tillitsbånd, dersom *ba*-et skal muliggjøres. Det ligger et potensiale i å utnytte onboardingprosessen mer strategisk, med henblikk på å muliggjøre *læring*, slik at organisasjonsutvikling skjer.

Konklusjon

Vår problemstilling var:

Hvordan kan fadder bidra inn i onboardingprosessen, slik at prosessen blir et strategisk virkemiddel for organisasjonsutvikling?

Slik vi skrev i innledningen, rekrutter kunnskapsorganisasjoner ansatte ut fra sin kunnskap og kompetanse, med forventninger om at de skal bidra til kunnskapsutvikling. Vellykket onboarding bør derfor per definisjon resultere i at den nyansatte bidrar til kunnskapsutvikling i og for organisasjonen. Vi har vist potensialet i og viktigheten av god onboarding for organisatorisk utvikling. Som vi har pekt på, er god onboarding bra, både for den enkelte nyansatt som menneske og arbeidstaker, og for organisasjonen med tanke på produksjon, effektivitet og omdømme. God onboarding kan slik knyttes til å ha betydning i et større samfunnsøkonomisk perspektiv.

Innledningsvis stilte vi spørsmålet hvordan en onboardingprosess kan benyttes til å skape merverdi i forlengelse av rekruttering. Å erstatte en arbeidstaker med en annen, sørge for at produksjonslinjen ikke stopper opp, vil ikke i seg selv bidra til organisasjonsutvikling. Organisasjonsutvikling handler om å ta i bruk og bygge organisasjonens kapasitet, dens iboende evne til å gjøre nødvendige endringer, løse sine problemer for å nå sine mål, samt konstant forbedre seg selv. Dette er idealet om å være en lærende organisasjon, som ikke er det samme som å være flink, eller fremstå som en ekspert, men være ydmyk for at en kontinuerlig kan lære av nye og andre perspektiver, - jobbe for en sterk læringskultur. Organisasjonsutvikling handler per definisjon om kunnskapsutvikling og tilrettelegging av mellommenneskelige relasjoner, for å oppnå effektivitet og læring. Med et mer prosessuelt perspektiv og med omsorg i fokus, revitaliseres de menneskelige sidene, - det bereder grunnen for et godt samspill med den nyansatte. Slik muliggjøres kvalitativ læring og utvikling for begge parter.

Kjernen i kunnskapsutvikling ligger, som Penrose påpeker, i evnen til å utforske ny kunnskap og samtidig utnytte organisasjonens eksisterende kunnskap (Penrose, 1985 referert i Sanchez, 2001). Dette er avhengig av at en er villig til å *dele* den kunnskap man besitter. Kunnskapsdeling er på sin side basert på tillit, og kan være tidkrevende og preget av emosjoner, da manglende tillit medfører usikkerhet (Hislop, 2013). Dersom onboardingprosessen skal bidra til organisasjonsutvikling, bør fadderskapets funksjon siktes inn på det å utvikle eller skape ny kunnskap gjennom å etablere mellommenneskelige relasjoner mellom nye og etablerte ansatte i organisasjonen, og slik fremme nye ressurskombinasjoner. Kunnskapsutvikling stiller, ifølge Krogh et al., helt spesielle krav til relasjoner i organisasjoner, og det å bidra med omsorg er en vesentlig del av prosessen med å skape kunnskap (2005). Gjennom relasjoner får den nyansatte tilgang til og blir en del av narrativet; hvem er vi og hvorfor er vi her, sammen - og blir derav i stand til å bidra inn mot visjonen. Det er båndet og tilliten mellom de ansatte og mellom ansatte og organisasjonen, som muliggjør kunnskapsutvikling og derigjennom organisasjonsutvikling. Fadderskap kan dermed på mange måter forstås som omsorg satt i system, og nettopp det definerer på mange måter god kunnskapsledelse; der samgang og balanse mellom flere perspektiv ivaretas, slik at man står stødigere, fordi en hviler på flere bein samtidig og leder bedre, da en er tøyd; seende.

Gjennom vår diskusjon har vi vist at ledelse av en onboardingprosess, med mål om organisasjonsutvikling, er ledelse av en kunnskapsutviklingsprosess - en endringsprosess, der vi anbefaler fadderskapet å inngå som en del av lederskapet, - være lederens forlengede arm, da dette etter vår oppfatning vil øke kvaliteten på onboardingprosessen; gi en mer helhetlig onboarding. Som Krogh et al. sier, hviler det et dobbelt ansvar på ledelsen i kunnskapsorganisasjoner; de skal frigjøre potensialet som finnes i organisasjonens kunnskap, samt omdanne det til verdiskapende handlinger (2005). "Fadderiet" kan slik bli noe som kan observeres som en del av organisasjonens bevisste

arbeid med egen læring og utvikling, der fadder er en viktig rollefunksjon og aktør for læring, gjennom relasjonsbygging. Først når trygge relasjoner er etablert muliggjøres kunnskapsdeling, en tørr komme med sitt utenfrablakk, bringe inn nye ideer og bidra til innovasjon, og kunnskaping. Ergo kan fadder på mange måter betraktes som en nøkkel for at prosessen blir et *ba*, et godt virkemiddel for å bidra til at organisasjonen praktiserer idealet "lærende organisasjon".

Vår hypotese innledningsvis var at dersom man skal ta en kunnskapsorganisasjon på alvor, bør medarbeiderskapet og det relasjonelle få et tydeligere fokus, da kunnskapen ligger hos medarbeiderne. Fadderskap kan bidra inn i onboardingprosessen, - reisen. Ved å betrakte fadder som en medreisende, viser en til at det vil gi merverdi for den nyansatte å reise sammen med noen, det som menneskeliggjør mottaket av nye ansatte. Fadder kan også betraktes som en reiseguide, - en som er med på reisen på vegne av reiseoperatøren; organisasjonen. Fadder er da gitt et *meransvar* i forhold til reisen og den nyansatte, som en del av prosessens ledelse. Fadder skal bidra til å bringe den nyansatte frem, hjelpe i begynnelsesperioden; i ny jobb og ny organisasjon, være en medvandrer i overgangen.

Svaret på problemstillingen blir derfor:

*Fadder kan bidra inn i en onboardingprosess gjennom å være en del av onboardingstrukturen, og bidra til meningsskaping i mottaket av og for den nyansatte. Ved hjelp av de relasjonelle bånd som etableres mellom den nyansatte, lederen, fadder og organisasjonen, kan kunnskap deles og læring skje. Onboardingprosessen blir da et *ba* – et strategisk virkemiddel for organisasjonsutvikling.*

En Troika er god og slik sjokoladen ble et viktig symbol på omsorg for Nicky, kan fadder være en symbolbærer for det samme. Å sale opp et trespann; fadder, leder og den nyansatte - en troika - vil i tillegg være et strategisk virkemiddel i en onboardingreise, for å muliggjøre organisasjonsutvikling.

Overføringsverdi

Vår vurdering er at vårt forskningsprosjekt kan sies å ha ekstern validitet da det har overføringsverdi til andre organisasjoner, kontekster og sammenhenger. Alle organisasjoner tar imot nye ansatte og mottak gjøres på mange områder, ikke bare når en nyansatt skal starte i jobben. Det skjer når man tar imot konsulenter og veiledere, det skjer når studenter starter opp et nytt studieløp, eller når borgere tar i bruk en offentlig tjeneste de ikke har brukt før. Det vil ikke være mulig å overføre uten å tilpasse og justere, men hovedtrekkene fra vår undersøkelse kan være nyttige når en skal forberede andre typer mottak.

Fremtidige forskningsmuligheter

Det er gjort mye forskning rundt organisasjonssosialisering og onboarding, men få studier har satt fokus på *praksis*, og ingen har, oss bekjent, studert hvordan fadder *faktisk* bidrar inn i prosessen. Vår studie er et initialt forsøk på et slikt bidrag. Videre forskning er nødvendig for mer kunnskap om fadderskap i organisasjonslivet.

Vi ønsker å peke på noen videre forskningsmuligheter. For det første ville det vært interessant å følge NTNUs Onboardingprosjekt videre, for å se nærmere på implementeringen av fadderordning som en formell ordning for mottak av nyansatte ved universitetet.

En annen mulighet er å se på andre organisasjoner eller kontekster, og hvordan fadderskap utøves, erfares og utvikles der. Når noen lykkes, hva er kjennetegnene for deres suksess og hva er den bygget på? Det er også av interesse å gå nærmere inn på om behov relatert til en onboardingprosess er de samme eller ikke for ulike stillingskategorier, for eksempel for nye ledere, som en tredje mulighet.

En fjerde interessant mulighet er å se om en kan hente kunnskap og dra veksler fra andre fagfelt, hvor en har erfaringer og kanskje også tenkning eller perspektiver rundt oppstart, mottak og inkludering. For eksempel fra barnehagers mottak av nye barn, eller Norges mottak av nye flyktninger. Finnes det eksempler på bruk av fadder eller lignende i slike sammenhenger, som kan gi dypere innsikt i rollen og funksjonen til bruk i organisasjonslivet?

Videre forskning på *praksis* er interessant, fordi det kan gi mer håndgripelig kunnskap om hva som faktisk fungerer, slik at en kan lære av hverandres erfaringer. Gjennom å kombinere erfaring fra andre med egen praksis, kan det kreative og innovative få gode vekstvilkår.

Referanseliste

- Bang, H. (1988). *Organisasjonskultur*. Tano.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>.
- Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. I: C. R. Wanberg (Red.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (s. 97–112). Oxford University Press.
- Caprona, Y. (2012). *Norsk etymologisk ordbok: Tematisk ordnet*. Kagge Forlag AS.
- Cassirer, E. (1944). *An Essay on Man*. Yale University Press.
- Coghlan, D. (2003). Practitioner Research for Organizational Knowledge: Mechanistic- and Organistic-Oriented Approaches to Insider Action Research. *Management Learning, 34*(4), 451–463. <https://doi.org/10.1177/1350507603039068>.
- Contxt. (2020). *Transkripsjon*. Transkripsjon. <https://contxt.no/transkripsjon/>
- Cummings, T.G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10. ed). Cengage Learning.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget AS.
- Dale-Olsen, H. (2016). Gjennomtrekk av ansatte over tid: Ulike trender i forskjellige næringer. *Søkelys på arbeidslivet, 33*(1–2), 85–100.
- Det norske akademis ordbok. (2020a). *Fadder*. Fadder. <https://naob.no/ordbok/fadder>
- Det norske akademis ordbok. (2020b). *Kvalitet*. Kvalitet. (<https://naob.no/ordbok/kvalitet>)
- Det norske akademis ordbok. (2020c). *Omsorg*. Omsorg. <https://naob.no/ordbok/omsorg>
- Det norske akademis ordbok. (2020d). *Begrep*. Begrep. <https://naob.no/ordbok/begrep>
- Det norske akademis ordbok. (2020e). *Definisjon*. Definisjon. <https://naob.no/ordbok/definisjon>
- Elkjaer, B. (2004). Organizational Learning. The “Third Way”. *Management Learning, 35*(4), 419–434.

- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering perspektiver og læringsstrategier*. Fagbokforlaget.
- Friedlander, F. (1984). Patterns of individual and organizational learning. I: S. Srivastva (Red.), *The executive mind* (s. 192–220). Jossey Bass.
- Glosbe - den flerspråklige online ordbok. (2020). *Fadder*. <https://nb.glosbe.com/nb/nb/fadder>
- Gotvassli, K.-Å. (2011). Den gode prestasjon—Rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser? I: *Kunnskapsarbeid—Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 42–59). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Grundt, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner—Hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma*, 2, 30–37.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (3. ed). Oxford University Press.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Jakobsen, C. F. (2010). Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur. *Magma*, 13(3), 63–70.
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt Forlag AS.
- Johnston, R. B. & Brennan, M. (1996). Planning or Organizing: The Implications of Theories of Activity for Management of Operations. *Omega International Journal of Management Science*, 24(4), 367–384.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Kirjavainen, P. (2001). Strategic Learning in a Knowledge—Intensive Organization. I: Volberda H.W & Elfring, T. *Rethinking Strategy* (s. 172–190). SAGE Publications Ltd.
- Klein, H. J., & Heuser, A. (2008). The learning of socialization content: A framework for research orientating practices. *Research in personnel and Human Resources Management*, 27, 278–336.

- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? I: C.R. Wanberg (Red.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (s. 97–112). Oxford University Press.
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*. 23(3), 263–283.
- Krogh, G. von, Ichijo, K., & Nonaka, I. (2005). *Slik skapes kunnskap hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. N.W.Damm & Søn.
- Lai, L. (1997). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn* (2. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.
- Levin, M., & Ravn, J. (2007). Involved in Praxis and Analytical at a Distance. *Systemic Practice and Action Research*, 20(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s11213-006-9045-1>.
- Lovdata. (2020a). *Arbeidsmiljøloven*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>
- Lovdata. (2020b). *Statens Personalhåndbok*. Statens Personalhåndbok. <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2020>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–74.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder: Innføring i organisasjonsteori*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nielsen, J.C.R., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn. I: F. Nyeng & G. Wennes (Red.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (s. 245–278). Cappelen Akademisk Forlag.
- Nord universitet. (2020). *Kunnskapsledelse*. Kunnskapsledelse. <https://www.nord.no/no/studier/master-i-kunnskapsledelse>
- NTNU. (2020a). *Lederrollen*. Lederrollen. <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Lederrollen>
- NTNU. (2020b). *Om NTNU*. Om NTNU. <https://www.ntnu.no/om>
- NTNU. (2020c). *Personalomsetningstill NTNU*.

- NTNU. (2020d). *Strategi*. Kunnskap for en bedre verden. <https://www.ntnu.no/ntnus-strategi>
- Ordetbetyr.com. (2020). *Troika*. Troika. <https://www.ordetbetyr.com/synonym/troika>
- Penrose, E. T. (1985). *The Theory of the Growth of the Firm: Twenty Five Years Later*. Acta Universitatis Uppsaliensis.
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Universitetsforlaget.
- Sanchez, R. (2001). Building Blocks for Strategy Theory: Resources, Dynamic Capabilities and Competences. I: *Rethinking strategy* (s. 143–157). SAGE Publications Ltd.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology* (3d ed). Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Mercuri Media Forlag.
- Schön, D.A. (2001). *Den reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder* (Klim).
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE Publications Ltd.
- Språkrådet, T. (2020). *Begrep og uttrykk*. <https://www.sprakradet.no/svardatabase/sporsmal-og-svar/begrep-uttrykk/>
- Store Norske Leksikon. (2020a). *Analyse*. Analyse. <https://snl.no/analyse>
- Store Norske Leksikon. (2020b). *Kvalitet*. Kvalitet. <https://snl.no/kvalitet>
- Store Norske Leksikon. (2020c). *Troika*. Troika. https://snl.no/troika_-_hestekj%C3%B8ret%C3%B8y
- Synonymordboka. (2020). *Fadder*. Fadder. <https://www.synonymordboka.no/no/?q=fadder>
- Tengblad, S. (2006). Is there s New managerial Work? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437–1461.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- The Free Dictionary. (2020). *Fadder*. <https://no.thefreedictionary.com/fadder>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Wanberg, C. R. (Red.). (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press.

Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkuranseevne*. Fagbokforlaget.

Wikipedia. (2020). *Troika*. Troika. <https://no.wikipedia.org/wiki/Troika>

Forsidebilde: Shutterstock.com

Kilder om Troika: (Ordetbetyr.com, 2020; Store Norske Leksikon, 2020c; Wikipedia, 2020)

Sitater i starten av hvert kapittel er hentet fra <https://www.ordtak.no/>

**NTNU - Norges teknisk-
naturvitenskapelige universitet**



Prosjekt: **Onboardingsprosjektet**

Dokument: **Prosjektmandat**

Prosjekteier: *Arne Hestnes, HR- og HMS-sjef*
Kontaktperson: *Prosjektleder Marit Martinsen*
Forfatter: *Prosjektleder Marit Martinsen*
Dato: *03.01.2019*
Versjon: *0.1*

Innhold

| | | |
|-----|-----------------------------------|---|
| 1 | Prosjekt mål | 3 |
| 1.1 | Effekt mål | 3 |
| 1.2 | Resultat mål | 4 |
| 1.3 | Ressurser og forutsetninger | 4 |
| 2 | Omfang | 5 |
| 3 | Hoved milepæler | 5 |
| 4 | Organisering | 6 |

1 Prosjektmål

Bakgrunn

I 2018 startet 3818 nye ansatte på NTNU, 944 av disse var faste ansatte, 1223 var rekrutteringsstillinger og 1310 var midlertidig ansatt. De resterende av disse var vikarer og arbeidsmarkedstiltak. Det har over lengre tid vært etterspurt en helhetlig og profesjonisert prosess knyttet til mottak av nye medarbeidere på NTNU. Særlig er det forventninger til standardisering og digitalisering av prosessen, samt avklaring mellom arbeidsoppgaver mellom nivåene og rollene i prosessen.

Formålet med onboardingprosjektet er å etablere en enhetlig prosess for mottak av nye medarbeidere, som skal benyttes av hele NTNU. I denne prosessen etterstrebes det å standardisere og systematisere onboardingprosessen og tilrettelegge for best mulig mottak av nyansatte. Hvordan man arbeider med mottak av nyansatte varierer fra enhet til enhet på NTNU i dag. Det finnes ingen helhetlig plan eller system for mottak, opplæring og kvalitetssikring av at nyansatte får det som skal til for å utføre sine arbeidsoppgaver og bli inkludert og en del av arbeidsmiljøet så raskt som mulig. Det gjøres mye bra arbeid på fakultet og institutt, men det er ikke laget rammer for mottaksprosessen på NTNU nivå.

Prosjektet vil sees som en forlengelse av rekrutteringsprosessen, og vil tilpasse alle målgrupper i mottaksprosessen, men med særlig vekt på vitenskapelig ansatte og utenlandske vitenskapelige ansatte.

Onboardingsprosjektet på NTNU hadde oppstart i 2014, men prosjektet ble avsluttet etter planleggingsfasen. Dette prosjektet bygger videre på tanker fra planleggingsfasen her.

Prosjektet vil bli omtalt som onboardingprosjektet, men vil i tiltakene benytte begreper som beskriver prosessene fra arbeidskontrakt er signert til det første året til den nyansatte.

1.1 Effektmål

| Mål nr | Beskrivelse av Effektmålet | Oppnås dato |
|--------|--|-------------|
| EM-1 | NTNU fremstår gjennom mottaksprosessen som en attraktiv og profesjonell arbeidsgiver som igjen bidrar til godt omdømme og lav turn-over. | 01.08.2020 |
| EM-2 | Den nyansatte blir raskt operativ i jobben sin og blir inkludert på en god måte | løpende |
| EM-3 | NTNU har en enhetlig, systematisert og profesjonell mottaksprosess | 31.12.2020 |
| EM-4 | Ansatte er kjent med og utøver roller, ansvar og godt medarbeiderskap i mottaksprosessen | 01.08.2020 |

Effektmålene skal understøtte realiseringen av NTNUs strategi ved at prosjektet etablerer en enhetlig prosess i mottak av medarbeidere, som er koordinert med enhetens egne løsninger.

1.2 Resultatmål

| Mål nr | Beskrivelse av Resultatmålet | Oppnås dato |
|--------|--|-------------|
| RM-1 | Mottaksprosessen skal være systematisert, standardisert og automatisert ved NTNU. | 31.12.2020 |
| RM-2 | Prosjektet skal tilby løsninger i mottak av nyansatte som er skreddersydd ulike målgrupper på NTNU. | 31.06.2020 |
| RM-3 | Prosjektet skal (videre)utvikle tilgangsstyringsprosessen til å i større grad bli en integrert del av mottaksprosessen. | 31.12.2019 |
| RM-4 | Det skal etableres og utvikles enhetlige og brukervennlige læringsressurser og veiledninger som en del av mottaksprosessen som alle ved NTNU skal bruke for å sikre likebehandling i mottak. | løpende |
| RM-5 | Det er tydelige ansvarsbeskrivelser i mottaksprosessen | løpende |

1.3 Ressurser og forutsetninger

| Mål nr | Beskrivelse av forutsetningen | Må foreligge dato |
|--------|---|-------------------|
| FO-1 | Finansiering til gjennomføring av tiltakene i planen | |
| FO-2 | <p>Ressurser i form av kompetanse og personer som vil bidra med å utvikle, lage innhold og implementere tiltakene i planen. Prosjektet vil trenge:</p> <p>Prosjektledelse og en sammensatt prosjektgruppe med operativ HR-kompetanse som har god kunnskap om onboardingprosessen, gjennomføring av denne i praksis, og implementering og forankring av prosessen på NTNU</p> <p>Teknisk kompetanse til å se på tilgangsstyringsprosessen, automatisering og en eventuell digital tjeneste</p> <p>Strategisk og operativ kommunikasjons- og pedagogisk kompetanse som skal bidra i arbeidet med gode læringsressurser og veiledninger for den nyansatte og rollene som er involvert i mottaksarbeidet.</p> <p>Prosjektet vil også kunne trenge delprosjekter med ressurser i form av kompetanse og personer som skal bidra inn i delprosjekter som omhandler målgrupper og tilgangsstyring. Denne må være representativt for hele NTNU, og skal sørge for brukerfokus gjennom pilotering og involvering.</p> | |
| FO-3 | En styringsgruppe bestående av prosesseierne (HR-sjefer) av onboardingprosessen i enhetene. Gruppen skal bidra til ledelsesforankring i alle berørte enheter. | |
| FO-4 | Prosjektet må sikre prosesseierskap i linjen, etterlevelse av leveranser og implementeringsprosessen | |

2 Omfang

Hovedprosjektet starter 01.02.2019 og pågår ut 2020.

Dette er et prosjekt der det både skal utvikles og etableres en felles systematikk og felles læringsressurser for mottaksprosessen for ulike målgrupper i organisasjonen, med særlig fokus på vitenskapelige ansatte og utenlandske medarbeidere. Også rollene i prosessen vil beskrives, og det skal etableres gode løsninger som vil effektivisere og forenkle mottaksprosessen, både for den nyansatte selv, men også de som bistår denne prosessen.

Prosjektet skal levere standardiserte løsninger, læringsressurser og tydelige beskrivelser innenfor blant annet:

- Mottak av vitenskapelig ansatte
- Mottak av vitenskapelig utenlandske medarbeidere
- Tilgangsstyringsprosessen
- Rollebeskrivelser og sjekklister
- Kommunikasjon
- Felles informasjon til alle nyansatte - NTNU Grunnpakke
- Digitalt system som kan systematisere og forenkle prosessen

Prosjektet vil gjennom prosjekt og delprosjekt involvere linjen/administrative fagenheter, og underveis bidra til implementering av de ulike tiltakene.

3 Hovedmilepæler

| Fase | Beslutningspunkt / milepæl | Dato |
|----------------------|--|---------------|
| Hovedprosjekt | | |
| | Se over hva som er gjort i tidligere onboardingprosjekt, innhold på Innsida og dagens praksis | |
| | Invitere og gjennomføre workshop om onboarding | Februar 19 |
| | Etabler prosjekt, delprosjekt og godkjenne prosjektmandat | Februar 19 |
| | Beskrive og koordinere ansvarsområder og roller i prosessen | September 19 |
| | Lage læringsressurser og veiledninger | Vår 2020 |
| | Lage tidslinje på løp for de ulike målgruppene fra arbeidskontrakt er signert til den ansatte har vært ved NTNU i ett år | Vår 2020 |
| | Automatisere som forlengelse av standardisering | Høst 19/vår20 |
| | Beslutning om digital løsning som understøtter mottaksprosessen | 2020 |
| | Godkjent leveranse fra prosjekt | November 20 |
| | Avslutt prosjekt | Desember 20 |

4 Organisering

Eier og styringsgruppe

Styringsgruppeleder og eier HR- og HMS-sjef
HR - sjefsforum

Prosjektledelse

Prosjektleder (40%)

Prosjektgruppe bestående av

Delprosjektledere, kommunikasjon, psykososialt arbeidsmiljø og representanter fra institutt og fakultet (20%)

Bidragstere inn i delprosjekter (10%)

Litteratursøk i Oria

Dato for søk: 06.04.2020

Søkekriterier:

- Avansert søk
- Materialtype: Artikler – kun fagfelleverdert tidsskrift (FVT)
- Materialtype: Bøker
- Språk: Norsk og engelsk
- Utgivelsesdato: Siste 10 år

Tabell 1: Oversikt over emneord og synonymer

| Norsk emneord | Norsk synonym | Engelsk emneord | Engelsk synonym |
|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Fadder | Mentor | Buddy | Mentor |
| Onboarding | Mottak | Onboarding | |
| Organisasjons-sosialisering | Organisatorisk sosialisering | Organizational socializing | |
| Nyansatt | Ny ansatt | Newly appointed | |
| Oppstart jobb | Arbeid | Starting work | |

Tabell 2: Oversikt over søkeord og søketreff

| Søkeord | Språk | Treff artikler FVT | Treff bøker |
|---------------------------------|---------|--------------------|-------------|
| Fadder | Norsk | 1 | 0 |
| Fadder* | Norsk | 1 | 5 |
| Mentor | Norsk | 42 | 31 |
| Mentor OG ny* | Norsk | 27 | 9 |
| Buddy OG onboarding | Engelsk | 62 | 2 |
| Onboarding | Norsk | 0 | 1 |
| Onboarding OG organization | Engelsk | 1601 | 80 |
| Onboarding OG socialization | Engelsk | 296 | 2 |
| Organisasjon OG sosialisering | Norsk | 5 | 5 |
| Organisatorisk OG sosialisering | Norsk | 4 | 1 |
| Organizational OG socializing | Engelsk | 9756 | 80 |
| Nyansatt | Norsk | 3 | 0 |
| Ny OG ansatt | Norsk | 71 | 110 |
| Ny i jobb | Norsk | 125 | 23 |
| Oppstart OG jobb | Norsk | 8 | 1 |
| Oppstart OG arbeid | Norsk | 15 | 3 |
| Mottak OG nyansatt | Norsk | 0 | 0 |
| «New at work» | Engelsk | 34.212 | 93 |
| Start* OG work* | Engelsk | 3.389.134 | 27.667 |

Intervjuguide for masterprosjektet “Mottak av nyansatte”

| Presentasjonsrunde | |
|--|--|
| <p>Introduksjon - si litt om deg selv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navn? • Enhet, stilling, hva jobber du med i dag? • Hvor lenge har du vært ansatt ved NTNU? • Kort om utdanning og yrkeserfaring? | |
| Spørsmål om mottaksprosessen | |
| Til leder/fadder | Til nyansatt |
| <p>Mottak i praksis ved NTNU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan foregår en mottaksprosess av en ny medarbeider ved din enhet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva finnes av rutiner? ○ Rutiner vs praksis? Samsvar? • Hva er din rolle og dine oppgaver i mottaksprosessen? | <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ble du tatt imot da du begynte i jobben du har i dag? <ul style="list-style-type: none"> ○ Beskriv mottaksprosessen • Sammenlignet med tidligere erfaringer (fra andre arbeidsgivere, dersom du har det), hvordan var din erfaring/opplevelse med å bli tatt imot som nyansatt på NTNU? |
| Spørsmål om mottaksprosessen til alle | |
| <p>Godt vs dårlig mottak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva tenker du er eller bør være formålet med en mottaksprosess? • Hva mener du er viktige roller i en mottaksprosess og hvorfor? • Hva tenker du er viktig å legge vekt på (viktige/kritiske punkt) for en <u>god</u> mottaksprosess? <ul style="list-style-type: none"> ○ Har du noen eksempler? Del gjerne erfaringer. • Hva tenker du er en mindre god eller dårlig mottaksprosess? <ul style="list-style-type: none"> ○ Har du noen eksempler? Del gjerne erfaringer. • Hva tror du er gevinsten/tapet av hhv en god/dårlig mottaksprosess? <ul style="list-style-type: none"> ○ individnivå, gruppenivå, organisasjonsnivå • Hvilke fordeler og/eller ulemper ser du med at NTNU får en enhetlig/standardisert mottaksprosess av nyansatte og hvorfor? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kan alle nyansatte tas imot på samme måte? Uavhengig av rolle? Tenker du f.eks. noe er annerledes i en mottaksprosess når en leder ansettes og skal tas imot, og ev hvorfor? • Tenker du NTNU kan lære noe gjennom en mottaksprosess? | |

Spørsmål om fadderrollen til alle

Fadderrollen: hva er en fadder, oppgaver/ansvar og funksjon

Hva forstår du med en fadderrolle?

- Hva er en fadder? Hva legger du i begrepet?
- Hvilket innhold; aktivitet, oppgaver og ansvar, knytter du/dere til fadderrollen?
- På bakgrunn av hvilke kriterier bør fadder velges/plukkes ut og hvorfor?

Hvordan skal rollen designes/utøves?

- Hva tenker du det vil si å være en god fadder for en nyansatt - sett fra den nyansattes øyne?
- Hva er det spesielt viktig at faddere er gode på i en mottaksprosess - sett fra organisasjonens øyne?
- Hva trenger en fadder for å utøve rollen på en god måte?
 - fra leder, HR, kolleger, fra den nyansatte, annet?

Hvorfor:

- Hvordan kan fadderrollen være med å legge til rette for en god mottaksprosess?
- Er det ønskelig med en definert fadderrolle i mottaksprosessen og i så fall hvorfor/hvorfor ikke?
- På hvilken måte er fadderrollen viktig for læring?

Til ledere

Hvis du skulle vært fadder, hva ville du lagt vekt på?

Til nyansatte

- Fikk du en fadder som ny ved NTNU og i så fall hvilket ansvar/oppgaver har fadder hatt tilknyttet din oppstart?
- Hvis du skulle vært fadder, hva ville du lagt vekt på?

Oppsummerende spørsmål til alle

- Er det noe du sitter og tenker på nå som du ikke har fått sagt?
- Når du kommer tilbake på kontoret i dag, hva er de tre viktigste tingene du vil trekke frem hvis noen spør hva du har vært med på?
- Hvordan opplevde dere denne gruppesamtalen?
- Har dere lært noe i løpet av samtalen/refleksjonen?
- Var samtalen nyttig og i så fall hvorfor/hvorfor ikke?

Spørsmål lagt til etter at covid-19 pandemien medførte nedstengning av samfunnet

Hvordan skal/kan organisasjoner ta imot nye ansatte i krisetider?
Hvordan gjøre digitale mottak?

Vil du delta i forskningsprosjektet: “Mottak av nye ansatte”?

Med denne henvendelsen spør vi om du er villig til å delta i et gruppeintervju angående fadderrollen i forbindelse med prosessen rundt mottak av nye ansatte.

Formål

Prosjektet er tilknyttet studieprogrammet «Master i kunnskapsledelse» (MKL) ved Nord universitet. Tema for masteroppgaven vår er *onboarding*; mottak av nye ansatte. Vi ønsker å undersøke nærmere hvordan organisasjoner kan ta imot nye ansatte på en best mulig måte og vil mer spesifikt se på fadderrollen i tilknytting til denne mottaksprosessen. Prosjektet tar utgangspunkt i NTNU og deres pågående Onboardingprosjekt. Vi vil intervju en gruppe faddere, en gruppe nye ansatte og en gruppe ledere i løpet av våren 2020.

Ansvarlig for prosjektet

Vi er to studenter som skriver masteroppgaven sammen;

- Jakobe Olea T. H. Juul, ansatt ved NTNU og sitter i prosjektgruppa til Onboardingprosjektet.
- Torunn Hamstad Grande, ansatt i Bufetat Midt-Norge, ikke tilknyttet NTNU.

Begge er studenter ved MKL. Nord Universitet er ansvarlig for forskningsprosjektet¹.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er spurt om å delta med bakgrunn i at du er nyansatt, leder eller fadder ved NTNU. Kriteriene er;

- Fadder: at du tidligere har vært eller nå er fadder.
- Leder: at du tidligere har, eller skal ansatte noen våren 2020.
- Nyansatt: at du har blitt tilsatt ved NTNU innenfor siste 12 måneder.

Indirekte rekruttert: Vi henvendt oss til prosjektgruppa til Onboardingprosjektet for å finne aktuelle deltakere. Medlemmer av prosjektgruppa skal ha innhentet godkjenning fra deg før de ga oss dine kontaktopplysninger og vi tok kontakt.

Direkte rekruttert: Vi henvendte oss til noen direkte, for å sørge for “representasjon”, “mangfold” og nok deltakere for å gjennomføre gruppesamtalen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet innebærer å delta i ett til to gruppeintervju. Hvert intervju har en ramme på inntil 90 minutter. Gruppeintervjuene blir tatt opp på lydfil, transkribert og oppbevart elektronisk. I tillegg til data fra intervjuene benytter vi ulike sekundærdatakilder fra NTNU og Onboardingprosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt arbeidsforhold til NTNU å delta i prosjektet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Tilgang til opplysninger om deg har vi som foretar intervjuene, samt prosjektets veileder, Johan E. Ravn.

¹ Kontaktperson er vår veileder: professor Johan E. Ravn (johan.e.ravn@nord.no)

For å sikre at ingen uvedkommende skal få tilgang til personopplysningene dine, for eksempel navn og kontaktopplysninger, vil vi erstatte disse med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil bli lagret med kryptering og anonymisert, slik at det ikke vil være gjenkjennbart for andre.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal avsluttes innen 01.11.2020. Personopplysninger vil bli slettet innen denne dato og vil ikke lenger være tilgjengelig.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet 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:

- Prosjektgruppa eller Nord universitet ved veileder Johan E. Ravn, johan.e.ravn@nord.no.
- Nord Universitet sitt personvernombud: personvernombud@nord.no eller tlf. 74 02 27 50.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller tlf. 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jakobe Olea T.H. Juul
Student

Torunn Hamstad Grande
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Mottak av nye ansatte*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker med dette til å delta i gruppeintervju og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 01.11.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)