

Kollektiv triumf gjennom relasjonelt arbeid

En studie om betydningen av relasjonelt arbeid for utviklingen av psykologisk trygghet hos nyansatte konsulenter gjennom onboardingprosessen.

Av Solveig Steinsland og Linnéa Lerbæk Thorberg

Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

45 studiepoeng

Institutt for pedagogikk

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

Våren 2023

Universitetet i Oslo



Sammendrag

Tema og problemstilling

Temaet og formålet i denne oppgaven er å se på hvilken betydning ledelsens relasjonelle arbeid har for utviklingen av psykologisk trygghet hos nyansatte konsulenter i en onboardingprosess. I den anledning har vi kommet i kontakt med en konsulentvirksomhet med rett i underkant av 50 ansatte, som spesialiserer seg i SAP. Siden 2015 har det kun sluttet syv ansatte, noe daglig leder selv mener at bunner i en solid onboardingprosess. Vi ønsker dermed å undersøke hvorvidt disse konsulentene føler seg psykologisk trygge og hvordan ledelsen fokuserer på relasjonelt arbeid sett fra de ansattes perspektiv. Vi vil se nærmere på onboardingprosessen og hvordan ledelsen kan designe den på best mulig måte for å oppnå et godt resultat. Studien vil også se på betydningen av relasjoner og psykologisk trygghet for konsulenter som jobber mye på prosjekter og mindre tid på kontoret sammen med kollegaer. Med den økende bruken av begrepet onboarding i arbeidslivet, vil vi sette søkelys på viktigheten av å strukturere og gjennomføre en onboardingprosess som fører til positive resultater og effektivitet. På grunnlag av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvilken betydning har relasjonelt arbeid for utviklingen av psykologisk trygghet hos nyansatte konsulenter gjennom onboardingprosessen?

1. På hvilken måte gir de ansatte uttrykk for at de er psykologisk trygge?
2. På hvilken måte tilrettelegger ledelsen for relasjonsdanning gjennom onboardingprosessen?

Basert på problemstillingen har vi valgt å benytte oss av Talya Bauers (2022) 6C-rammeverk for onboarding, samt teori om psykologisk trygghet. Relasjonelt arbeid står også sentralt, og vi så det derfor hensiktsmessig å trekke inn høykvalitetsrelasjoner, mentorordninger og tillit. Ettersom vi ser på relasjonelt arbeid som en helhet, men også hva som kan være grunnlaget for dette, er det relevant å undersøke begreper som kultur, homogenitet og rolle- og forventningsavklaringer som potensielt viktige betingelser.

Metode

Undersøkelsen er gjennomført ved bruk av kvalitativ metode, der vi har brukt et eksplorerende design og fenomenologisk analyse. Vi kom i kontakt med en konsulentvirksomhet som gjerne ville være med i studien, og trakk et kriterieutvalg basert på at 1) konsulentene må være ansatt i den valgte virksomheten, 2) de må ha gjennomført onboardingprosessen, og 3) de må være konsulenter utenfor ledelsen. Vi intervjuet 13 informanter etter å ha utformet en semistrukturert intervjuguide, og fulgte trinnene for fenomenologisk analyse. Her leste vi først gjennom transkriberingene med et åpent sinn for å få et helhetsinntrykk av datamaterialet, før vi videre kodet dette. Deretter kondenserte vi dataen ved å finne ut av hva som var av betydning under de ulike kodene, før vi sjekket hvorvidt sammenfatningen av datamaterialet stemte overens med helhetsinntrykket.

Gjennom diskusjonen av funnene brukte vi en abduktiv tilnærming, der vi itererte mellom en deduktiv og en induktiv tilnærming. På denne måten hadde vi mulighet til å gå frem og tilbake mellom teori og empiri, og dermed fokusere på det som var mest hensiktsmessig og relevant for vår problemstilling.

Resultater

Med utgangspunkt i problemstillingen fant vi at informantene ga uttrykk for at de er svært psykologisk trygge på arbeidsplassen. De poengterer at ledelsen legger godt til rette for relasjonsdanning, både gjennom onboardingprosessen, men også i videre arbeid. Ved bruk av relasjonelt arbeid, er ledelsen strategiske i sin gjennomføring av en rekke uformelle aktiviteter og sosiale arrangementer, samtidig som at de har klart å bygge et profesjonelt, men samtidig avslappet og hyggelig arbeidsmiljø.

Undersøkelsen konkluderer med at en positiv kultur og flat struktur er viktig for å skape en psykologisk trygg arbeidsplass, og at ledelsen må fokusere på det relasjonelle arbeidet for å oppnå dette. Høykvalitetsrelasjoner er en viktig faktor, og det er nødvendig med en viss grad av homogenitet for å skape trygge relasjoner på arbeidsplassen. Ledelsen bør også tilrettelegge for sosiale arrangementer og tilby mentorordninger for å skape et trygt og støttende arbeidsmiljø, der det er lov å være seg selv. I lys av teori og funn, har vi grunn til å anta at disse faktorene har stor betydning for en onboardingprosess, og at disse bør implementeres effektivt i videre arbeid.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2023 som en avslutning på en toårig mastergrad innen kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet. Det har vært en lang og krevende prosess, men vi er stolte og glade for å kunne presentere denne oppgaven som et resultat av hardt arbeid og lange timer på lesesalen.

Da vi startet tankeprosessen rundt tema for oppgaven, falt valget fort på onboarding. Bakgrunnen for interessen kommer av at vi ser at onboarding er et relevant tema, både for oss selv senere i arbeidslivet, men også på bakgrunn av delte opplevelser rundt prosessen. Vi har hørt fra flere at onboarding virker som en rutineprosess en “bare skal gjennom”, og det blir nevnt at det ikke virker å ha noe særlig effekt på verken effektiviteten i arbeidet eller det sosiale. Vi ville derfor dykke dypere ned i dette, og for første gang se onboardingprosessen i lys av teoretisk grunnlag og funn fra en reell virksomhet.

Først og fremst vil vi takke vår veileder, Eric Breit, for hans engasjement og støtte gjennom hele prosjektet. Uten hans hjelp og veiledning ville det ikke vært mulig å fullføre oppgaven på en så grundig og vellykket måte. Vi vil også takke virksomheten vi har basert oppgaven på, for deres samarbeid og bidrag. Deres innsikt og erfaringer har vært uvurderlige i utviklingen av oppgaven.

Til slutt vil vi takke våre familier, venner og kjæreste for deres støtte og oppmuntring gjennom denne perioden, og for at vi har fått lov til å både klage og skryte over egen innsats. Ikke minst, takk til vår venninne, medstudent og sparringspartner Ina Jahr, for innspill og positivitet på lesesalen, døgnet rundt.

Vi har lært utrolig mye i løpet av denne perioden, og vi er glade for at vi har stått i det sammen og dratt nytte av gjensidig samarbeid. Forhåpentligvis vil denne oppgaven være et verdifullt bidrag til forskningsfeltet, og vi ser frem til å bruke den kunnskapen vi har lært når vi nå skal sette våre føtter inn i arbeidslivet.

Takk for oss, og god lesing!

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
Forord	IV
1.0 Introduksjon	1
1.1 Problemstilling med avgrensninger	2
1.2 Oppgavens struktur.....	3
2.0 Teori	4
2.1 Psykologisk trygghet.....	4
2.2 Onboarding	6
2.1.1 Talya Bauers 6 C'er	6
2.3 Relasjonelt arbeid.....	9
2.3.1 Utvikling av høykvalitetsrelasjoner.....	9
2.3.2 Mentorordninger.....	11
2.3.3 Utvikling av tillit	12
2.3.4 Kultur som betingelse.....	12
2.3.5 Homogenitet som betingelse	14
2.3.6 Rolle- og forventningsavklaringer.....	15
2.4 Teoretisk relevans.....	16
3.0 Beskrivelse av virksomheten	18
4.0 Metode	20
4.1 Forskningsdesign.....	20
4.2 Utvalg.....	22
4.3 Datainnsamling.....	23
4.3.1 Kvalitative intervjuer.....	23
4.3.2 Utforming av intervjuguide	24
4.3.3 Gjennomføring av intervju	25
4.4 Etikk og anonymitet	26
4.5 Dataanalyse	28
4.5.1 Fenomenologisk analyse	28
4.5.2 Trinn 1: Helhetsinntrykk.....	29
4.5.3 Trinn 2: Koding	30
4.5.4 Trinn 3: Kondensering.....	31
4.5.5 Trinn 4: Sammenfatning	32
4.5.6 Troverdighet	32
5.0 Funn	34
5.1 Relasjoner	35

5.1.1 Kullvis oppstart	35
5.1.2 Sosiale arrangementer	38
5.1.3 Relasjon til ledelse.....	40
5.1.4 Menneskene i virksomheten	40
5.1.5 Tillit	42
5.2 Rolle- og forventningsavklaringer.....	42
5.3 Trygghetsfaktorer.....	44
5.3.1 Åpenhet.....	45
5.3.2 Mentorordning.....	46
5.3.3 Støtte.....	47
5.3.4 Arbeidsoppgaver og samarbeid	49
5.4 (Virksomhet)-skolen	49
5.5 Kultur og tilhørighet	50
5.5.1 Ansettelsesprosessen.....	50
5.5.2 Virksomhetens struktur.....	52
5.5.3 Mål og verdier	53
5.6 Oppsummering av funn.....	55
6.0 Diskusjon.....	56
6.1 På hvilken måte gir de ansatte uttrykk for at de er psykologisk trygge?	57
6.2 På hvilken måte tilrettelegger ledelsen for relasjonsdanning gjennom onboardingprosessen?..	62
7.0 Oppsummering og konklusjon.....	69
7.1 Videre forskning	74
8.0 Litteraturliste.....	75
9.0 Vedlegg	79
Vedlegg 1: Godkjent søknad fra SIKT.....	79
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	80
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	84

1.0 Introduksjon

Så mange som en tredjedel av ansatte forlater organisasjonen innen to år (Stein & Christiansen, 2010, s. 1), noe som belyser viktigheten av å utforme en velstrukturert onboardingprosess som har fokus på å integrere, utvikle og beholde ansatte. Begrepet onboarding har blitt populært og er flittig brukt i organisasjoner, men er vi klar over viktigheten av å faktisk ta i bruk beste praksis, eller er vi bare kjent med terminologien? (Snell, 2006, s. 32). En rapport fra Vlerick Business School og Talentech viser at opptil 64% av ansatte mangler klarhet rundt egen rolle, mens halvparten oppga at de ikke forsto virksomhetens mål og verdier etter så mye som 90 dager (Talentech, 2021). Med økende konkurranse om talentene i dagens arbeidsmarked, er det nødvendig å utforme en onboardingprosess som kan tiltrekke seg og beholde den rette kandidaten. Suksess i dette aspektet krever at virksomheten ikke bare søker etter passende kandidater, men også presenterer seg som en attraktiv arbeidsgiver for potensielle ansatte.

Det engelske begrepet onboarding har blitt stadig mer vanlig i arbeidslivet i Norge. Innen norsk forskning benyttes også andre ord for å beskrive prosessen, for eksempel introduksjonsprogram eller innfasingsprogram (Språkrådet, 2023), og blant utdanningsforskere har den engelske betegnelsen blitt benyttet for å beskrive prosessen en nyansatt gjennomgår for å bli integrert i jobben (SHRM, u.å.). På grunn av vår tilhørighet til det utdanningsvitenskapelige fakultet, har vi tidligere benyttet begrepet onboarding i skolesammenheng gjennom forelesninger og litteratur, og det er av denne årsaken vi har valgt å benytte den engelske betegnelsen fremfor en norsk oversettelse.

Innfasing, eller onboarding som det engelske uttrykket indikerer, er en strukturert tilnærming som arbeidsgivere bruker for å hjelpe nyansatte med å komme om bord i organisasjonen. Selv om aktivitetene som brukes for å integrere inn en nyansatt må tilpasses den enkelte og deres individuelle behov, har onboarding som hovedformål å hjelpe den nyansatte å bli en del av organisasjonen og til å utføre sine arbeidsoppgaver effektivt. Internasjonalt ser vi at svært mange arbeidsgivere oppdaterer og forbedrer eksisterende systemer innen onboarding. I Norge ser vi en økende vekst i tilbud om opplæring, kurs og konferanser rundt onboarding og det har blitt skrevet flere bøker som har tatt opp tematikken (Haaland, 2019, s. 365-366).

Til tross for at det har blitt gjort mye forskning på temaene onboarding, relasjonelt arbeid og psykologisk trygghet individuelt, er det begrenset forskning som undersøker disse temaene i sammenheng med hverandre. Spesielt ser vi det er få studier som forsker på hvordan disse faktorene påvirker hverandre i en arbeidskontekst. Ettersom vi fant at høykvalitetsrelasjoner er et sentralt begrep i henhold til relasjonelt arbeid, ser vi at dette har behov for et større fokus og mer forskning, spesielt i kombinasjon med psykologisk trygghet. Carmeli & Gittell (2009) påpeker i sin studie at det er svært lite forskning på høykvalitetsrelasjoner i sammenheng med psykologisk trygghet, og i deres tilfelle, læring av feil. Ved å sette søkelys på disse to begrepene, i tillegg til onboarding og relasjonelt arbeid, er vår masteroppgave viktig og relevant for å bidra til en bedre forståelse av sammenhengen mellom disse på arbeidsplassen.

Det å skape en følelse av psykologisk trygghet på arbeidsplassen har blitt stadig mer anerkjent som en viktig faktor for økt trivsel og produktivitet blant ansatte (Edmondson & Lei, 2014, s. 23). Imidlertid er det fortsatt utfordringer knyttet til å sikre psykologisk trygghet, spesielt for nyansatte i en onboardingprosess. Disse kan oppleve usikkerhet, stress og frykt for å gjøre feil, noe som kan føre til redusert produktivitet og høyere turnover, der forskning viser at hele 20% av turnover skjer i løpet av de første 45 dagene i rollen (O.C Tanner, u.å). For å møte disse utfordringene kan relasjonelt arbeid være en viktig faktor som kan bidra til utvikling av psykologisk trygghet for nyansatte (Carmeli & Gittell, 2009, s. 712). I samsvar med dette, vil relasjonelt arbeid kunne legge føringer for relasjonsdanning. Dette ser vi som kritisk, ettersom samarbeid blir stadig mer implementert i arbeidshverdagen, og for å lykkes med dette, kreves det kjennskap til hverandre (Haaland, 2019, s. 346). Ved å undersøke denne betydningen hos nyansatte konsulenter gjennom onboardingprosessen, kan vår masteroppgave bidra til å identifisere tiltak som kan styrke onboardingprosessen og skape en mer effektiv og trivelig arbeidsplass for nyansatte.

1.1 Problemstilling med avgrensninger

Gjennom denne studien ønsker vi å undersøke hvorvidt konsulenter i en virksomhet opplever psykologisk trygghet, samt hvordan ledelsen bevisst fokuserer på relasjonelt arbeid, men fra de ansattes perspektiv. Inngangen vår har vært å sette søkelys på onboardingprosessen og ledelsens strategiske beslutninger og design av denne prosessen. Vi har vært interesserte i å utforske hvordan onboardingprosessen kan utformes for å oppnå best mulig resultat, samt å

undersøke betydningen av relasjoner og psykologisk trygghet for konsulenter som tilbringer mye tid i prosjekter og mindre tid på kontoret sammen med interne kollegaer. I lys av dette, har vi formulert følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvilken betydning har relasjonelt arbeid for utviklingen av psykologisk trygghet hos nyansatte konsulenter gjennom onboardingprosessen?

Forskningsspørsmål

1. På hvilken måte gir de ansatte uttrykk for at de er psykologisk trygge?
2. På hvilken måte tilrettelegger ledelsen for relasjonsdanning gjennom onboardingprosessen?

Vi ønsker igjen å påpeke at vår studie kun inkluderer intervjuer med ansatte i virksomheten, og at vi ikke inkluderte synspunktene til ledelsen. Dette var et bevisst valg, da vår interesse kun var rettet mot de ansattes perspektiver, og vi ønsket å unngå at deres svar skulle bli påvirket av ledelsens synspunkter. Selv om det ville vært mulig å omformulere problemstillingen for å inkludere både ledelsen og de ansatte, og undersøke virksomhetens samlede opplevelse av psykologisk trygghet og effekten av relasjonelt arbeid, var det ikke mulig på grunn av begrensninger i vår studie. Dersom vi hadde inkludert ledelsen i våre intervjuer, ville det vært nødvendig å intervjuer et større mangfold av informanter i virksomheten og transkribere flere intervjuer. På grunnlag av tidsbegrensninger, valgte vi derfor å tilspisse vår problemstilling til å kun omhandle de ansattes perspektiver, men også deres oppfatning av hvordan ledelsen legger til rette for utvikling av relasjoner og psykologisk trygghet.

1.2 Oppgavens struktur

Denne oppgaven inneholder syv hovedkapitler. I kapittel 2 forklarer vi det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for å analysere og undersøke datamaterialet som er samlet inn. Videre vil dette rammeverket være fundamentet for å diskutere og belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene senere i oppgaven. I kapittel 3 gir vi en beskrivelse av virksomheten som oppgaven er basert på, samt en definisjon på hva en konsulent er. Kapittel 4 presenterer oppgavens metode, og beskriver metodiske valg og

sentrale aspekter knyttet til innsamling av datamateriale, etikk og anonymitet og dataanalyse. I kapittel 5 vil vi presentere funnene som er innhentet fra intervjuene, og i kapittel 6 diskuterer vi problemstillingen og de to forskningsspørsmålene opp mot undersøkelsens funn og det teoretiske rammeverket. I kapittel 7 vil vi til slutt oppsummere oppgavens hovedfunn og foreslå mulige anbefalinger for videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere og utforske teorier og rammeverk som er relevante for vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. De tre hovedområdene vi vil fokusere på er psykologisk trygghet, onboarding og relasjonelt arbeid, men vi vil også inkludere andre relevante begreper som kan støtte opp under relasjonene. Gjennom vår undersøkelse har vi funnet at det må ligge noen betingelser til grunn for å kunne jobbe med relasjonelt arbeid innad i virksomheten, og at dette ikke vil være like enkelt dersom disse betingelsene ikke eksisterer. Ved å undersøke og analysere disse teoretiske perspektivene, vil vi kunne bygge et solid og helhetlig teoretisk grunnlag for vår empiriske studie. Dette vil også bidra til økt forståelse av hvordan relasjonelt arbeid kan ha betydning for utviklingen av psykologisk trygghet hos nyansatte konsulenter gjennom onboardingprosessen.

2.1 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet har siden 1990-tallet vært et voksende fenomen innen organisasjonspsykologi, og er fremdeles det den dag i dag. I dagens arbeidsliv er mye av arbeidet som gjennomføres i organisasjoner utført gjennom samarbeid, og forskning har identifisert psykologisk trygghet som en sentral faktor for å forstå hvordan mennesker samarbeider for å oppnå et felles resultat. Begrepet psykologisk trygghet kan beskrives som menneskers oppfatning av det å ta mellommenneskelige risikoer i en bestemt kontekst, som eksempelvis på arbeidsplassen. Dette omhandler at en føler seg trygg for å dele egne tanker og ideer med kollegaer, uten frykt for at det skal oppstå formelle eller uformelle negative konsekvenser, som ignorering eller avskjed (Edmondson & Lei, 2014, s. 23-24).

Til tross for viktigheten av et trygt og komfortabelt arbeidsmiljø, er det viktig å understreke at psykologisk trygghet ikke handler om at alle nye ideer blir tatt imot med ros. På lik linje skal det ikke nødvendigvis være et avslappet arbeidsmiljø der alle er nære venner, hvor det verken er problemer eller høyt arbeidspress. Psykologisk trygghet skal derimot gi rom for muligheten til å gi ærlige, kritiske tilbakemeldinger, samt at ansatte skal føle seg trygge på å dele det de måtte ønske (Edmondson, 2002, s. 7). Ifølge Edmondson & Lei (2014) omhandler det at en legger til rette for frivillig bidrag av handlinger og ideer. Dette kan forklare hvorfor ansatte deler kunnskap og informasjon med sine kollegaer, kommer med forslag til forbedringer innen organisasjonen, og tar initiativ til å utvikle nye tjenester og produkter (Edmondson & Lei, 2014, s. 24).

Dersom arbeidsplassen har et høyt nivå av psykologisk trygghet, kan det føre til positive resultater. Dette inkluderer at feil og mangler blir rapportert raskt, slik at det kan bli tatt umiddelbare tiltak for å korrigere situasjonen, og det kan også legge til rette for å skape muligheter for nye og innovative ideer. Med andre ord kan psykologisk trygghet være en viktig kilde til å skape verdi i organisasjoner som opererer i et komplekst og foranderlig miljø (Edmondson, 2019, s. 16). Psykologisk trygghet er ikke et personlighetstrekk som ligger hos de ansatte eller et resultat av en tilfeldig kjemi i gruppen, men heller en egenskap ved arbeidsplassen som ledere kan og må bidra til å skape (Edmondson, 2019, s. 13).

Nyansatte vil per definisjon oppleve scenarioer der de kan føle seg utrygge som nye på arbeidsplassen, fordi en vil møte på situasjoner en må lære seg å mestre. En kan oppleve uklarhet knyttet til roller eller kulturelle betingelser, samt usikkerhet om dette er en passende jobb. Det kan være en ubehagelig følelse å ikke helt vite hva en kommer til og kan forvente (Haaland, 2019, s. 336), og i begynnelsen kan bare det å bli kjent med ansikter og navn være overveldende nok, samtidig som disse ansiktene skal kobles til strukturen i virksomheten. De uskrevne aspektene av kulturen, som hvor de ulike menneskene befinner seg i det kulturelle systemet, hvor makten ligger, kollegaers styrker og svakheter og konsekvensene av disse for en selv, er enda en utfordring (Haaland, 2019, s. 346). Følgelig vil vi rette oppmerksomheten mot onboardingprosessen og dens potensielle rolle som et hjelpemiddel for å etablere psykologisk trygghet blant nyansatte. Dette er på bakgrunn av at nyansatte ikke nødvendigvis blir trygge av seg selv, og vi antar dermed at virksomheten må være med på å bygge opp denne tryggheten gjennom en velstrukturert onboardingprosess.

2.2 Onboarding

Onboarding defineres som prosessen der nyansatte får hjelp til å tilpasse seg både de sosiale og de prestasjonsbaserte aspektene av deres nye jobb, så fort og så smidig som mulig (Bauer, 2010, s. 1). Nyansatte er i all hovedsak en belastning før de lærer å bruke sine ferdigheter og erfaringer til å bidra positivt i organisasjonen, og jo tidligere de klarer å ta i bruk disse ferdighetene, desto raskere blir de en bidragsytende ressurs. Ifølge Snell (2006) vil en effektiv onboardingprosess gi nyansatte tilgang til informasjon, verktøy og materialer som trengs for å prestere godt i rollen, og dersom en virksomhet lykkes med dette vil utfallet ha en direkte positiv innvirkning på den overordnede produktiviteten til organisasjonen (Snell, 2006, s. 32). En optimalisert og fullverdig onboardingprosess vil dermed bidra til klare og betydningsfulle fordeler, og samtidig redusere kostnader og bevare ansatte på grunnlag av tilfredshet (Snell, 2006, s. 35).

En av de fremste forskerne på onboarding, Talya Bauer, legger vekt på at prosessen har utviklet seg betydelig. Det startet som en orienteringsprosess der hensikten var å fylle ut papirer og føre den nyansatte inn i jobben, og ble sjeldent sett på som et konkurransefortrinn. Dette har forandret seg drastisk siden den gang, og onboarding har nå blitt et sentralt og viktig tema innen talent management (Bauer & Fard, 2022, s. 68). Den utbredte bruken av onboardingprogrammer tyder på at de aller fleste organisasjoner mener onboarding er en fundamental del av opplevelsen til nyansatte, og en effektiv måte å bidra til deres sosialisering (Klein et al., 2015, s. 263). Gjennom Talya Bauers 6C-rammeverk vil vi, i delkapittelet under, gi et eksempel på hvordan et slikt oppsett kan se ut. Jo raskere og i hvilken grad nyansatte kan lære spesifikk kunnskap, forstå kulturen og anerkjenne unike aspekter ved organisasjonen, desto tidligere, og i større grad kan de identifisere seg med virksomheten og yte sitt makspotensial (Klein et al., 2015, s. 263).

2.1.1 Talya Bauers 6 C'er

Gjennom 25 år med forskning har Talya Bauer studert onboardingprosessen. Hun har utarbeidet et av de mer kjente rammeverkene for onboarding, og vi ser det derfor naturlig å anvende dette for å forstå konseptet. Gjennom sin forskning har hun sett på hendelsesforløpet helt fra rekrutteringsprosessen, til hva lederen gjorde mens den nyansatte ble onboardet, samt

hva den nyansatte gjorde gjennom denne perioden. I forkant av dette hadde hun et sett med antagelser som var spesifikt knyttet til ulike situasjoner og atferder, samt deres tilknytning til nødvendige utfall som nyansattes prestasjoner, jobbtrivsel og hvordan beholde de ansatte. Ifølge Bauer og Fard (2022) blomstrer både organisasjonen og dens individer dersom onboardingen fungerer bra, men de motstående utfallene kan være minst like utslagsgivende og muligens resultere i en følelse av misfornøydheth, lavt engasjement, dårlige prestasjoner og høy turnover (Bauer & Fard, 2022, s. 67).

Etter lang tid med forskning på dette området har Bauer funnet ut av hva som fungerer, og at nøkkelkomponentene kan identifiseres, samt deles inn i kjernekomponenter (Bauer & Fard, 2022, s. 67).

Rammeverket består av følgende komponenter:



Egen modell inspirert av Bauer & Fard (2022, s. 70).

1. *Compliance* (formaliteter) - Den første delen innebærer de obligatoriske nødvendighetene alle nyansatte må gjennom. Dette kan være papirarbeid og utdeling av utstyr som trengs for å kunne gjøre jobben på best mulig måte. Alle organisasjoner behøver dette grunnleggende steget for å overleve, og første dag på jobb går derfor ofte til å fylle ut dokumenter og sette seg inn i systemer.
2. *Clarity* (rolle- og forventningsavklaringer) - Dette punktet omhandler hvorvidt den nyansatte forstår sin rolle og hva som forventes av den enkelte, samt innholdet i rollen, hvordan det skal gjøres og hvordan organisasjonen fungerer. Det er essensielt at nyansatte vet hva som forventes av dem, og at organisasjonen sørger for at de er utstyrt og får den støtten de trenger.
3. *Connection* (relasjoner) - Det er nødvendig at nyansatte føler seg verdsatt og akseptert, for når dette skjer føler de seg tryggere. Gode relasjoner og en form for tilknytning har vist seg å lede til flere positive utfall, både på individ- og organisasjonsnivå. Dette omhandler også at dersom nyansatte føler seg trygge, stiller de gjerne flere spørsmål og prøver nye ting, samtidig som de involverer seg mer i sine kollegaer, rollen og organisasjonen som en helhet. Forskning fra Gallup (i Bauer & Fard, 2022) forteller at

det å ha en nær venn på arbeidsplassen kan føre til en 50% økning i jobbtilfredshet. Alt starter i onboardingprosessen, og dersom nyansatte føler seg alene og isolert fra begynnelsen av, kan det være vanskelig å snu det.

4. *Confidence* (selvtillit) - Dette refererer til den nyansattes følelse om å gjøre en god jobb og hvordan de håndterer utfordringer. Organisasjonen i seg selv kan ikke få den nyansatte til å føle seg bedre, men derimot kan de designe onboardingprosessen på en måte som bygger opp den nyansatte, i stedet for å rive dem ned. Forskning har vist at dersom en onboardingprosess fokuserer på den nyansattes verdi og oppfordrer til spørsmål og deling, kan dette øyeblikkelig føre til en økning i prestasjon og bevaring av ansatte.
5. *Culture* (organisasjonskultur) - Denne viser til nyansattes forståelse av organisasjonens normer, verdier, historier og symboler, og onboardingprosessen er en stor del av hvordan organisasjonskulturen oppstår, opprettholdes og endres.
6. *Checkback* (tilbakemeldinger) - Den siste C'en omhandler organisasjonens utbytte av hele prosessen og er til dens fordel. Tilbakemeldingene en får fra ansattes opplevelser er uvurderlige, og den eneste måten organisasjonen vet at onboardingprogrammet fungerer er å spørre nyansatte. Her er det sentralt å planlegge når du skal komme tilbake til den enkelte ansatte, og fra disse resultatene se hvor problemene eventuelt ligger, samt hva som skal forbedres.

(Bauer & Fard, 2022, s. 70-76).

Ettersom rekrutteringskostnader er høye, må ledere forstå at en effektiv onboarding er et nødvendig steg for å forsikre seg om at nyansatte oppnår trivsel og suksess i virksomheten. Slike prosesser vil ikke bare bidra til en brattere læringskurve for nyansatte, men også bedre kommunikasjon og et mer produktivt og engasjert arbeidsmiljø. I den innledende fasen av ansettelsesprosessen kan nyansatte stå overfor utfordringer med å etablere kontakt med flere nye mennesker, samt å navigere i et ukjent arbeidsmiljø, noe som kan bidra til usikkerhet (Bauer, 2010, s. 17). Som følge av dette, vil vi undersøke hvordan ledelsen konkret jobber med relasjonelt arbeid gjennom onboardingprosessen.

2.3 Relasjonelt arbeid

Relasjonelt arbeid kan beskrives som den innsatsen individer legger ned for å forhandle og håndtere sine mellommenneskelige relasjoner under sosiale interaksjoner. Det bygger på antagelsen om at all kommunikatív atferd både har en informatív og en sosial dimensjon. Med andre ord kan enhver kommunikatív handling sies å representere en form for relasjonelt arbeid, og derfor dekker begrepet hele spekteret av sosial praksis knyttet til mellommenneskelige relasjoner (Locher & Watts, 2008, s. 78). Ved å bruke begrepet relasjonelt arbeid, velger vi å sette søkelys på hvordan ledelsen tilrettelegger for at nyansatte skal danne og opprettholde relasjoner innad i virksomheten, samt hvilke betingelser som ligger til grunn for å jobbe med dette.

Flere organisasjoner antar at nyansattes relasjoner og tilhørighet i organisasjonen kommer av seg selv gjennom onboardingprosessen (Bauer & Fard, 2022, s. 68). Dette kan være tilfellet, men sannsynligheten er stor for at organisasjonen trenger en mer strategisk og gjennomtenkt tilnærming. Bauer og Fard (2022) mener at ledere spiller en stor rolle i relasjonsbyggingen til nyansatte, og at dersom den nyansatte har vansker med å danne relasjoner til kollegaer, synes de det er mer utfordrende å ta kontakt og stille spørsmål. Men dersom lederen legger en innsats i å bli kjent med sine underordnede og skaper en relasjon der, vil den nyansatte kjenne på en trygghet selv med andre kollegaer. Med andre ord er lederens relasjoner med de ansatte i organisasjonen en sentral faktor for videre trivsel, og det er derfor avgjørende å skape en fungerende onboardingprosess som legger opp til suksess, både for organisasjonen og den ansatte (Bauer & Fard, 2022, s. 69). Følgelig velger vi å strukturere denne delen av oppgaven ved bruk av begreper og faktorer som vi mener kan spille en sentral rolle i det relasjonelle arbeidet.

2.3.1 Utvikling av høykvalitetsrelasjoner

High-quality connections, eller høykvalitetsrelasjoner, blir ofte referert til som “de diskrete positive interaksjonene som skjer mellom to eller flere personer på arbeidsplassen” (Sundet & Carlsen, 2019, s. 252), og kjennetegnes av gjensidig respekt, tillit og engasjement (Dutton, 2003, s. 2). Slike relasjoner kan ha stor betydning for både organisasjonen og de ansatte i den, og gjør at mennesker føler seg mer kompetente, åpne og engasjerte. Dutton (2003) legger vekt

på at høykvalitetsrelasjoner ikke nødvendigvis handler om at en har dype og nære relasjoner med hverandre, men at all form for kontakt med andre kan føre til høykvalitetsrelasjoner. På den andre siden finnes det lavkvalitetsrelasjoner, som kan kjennetegnes ved mangel på tillit og respekt, og kan sette en stopper for læring, initiativ- og risikotakning (Dutton, 2003, s. 2).

Studier omkring begrepet relasjonskvalitet indikerer to distinkte faktorer. Den første faktoren omhandler den positive følelsesmessige opplevelsen som subjektet har i relasjonen, mens den andre faktoren ser på de strukturelle egenskapene ved relasjonen som påvirker dens potensial og reaktivitet. Relasjonskvalitet kan bli karakterisert gjennom tre subjektive erfaringer. Først og fremst er kvaliteten på relasjonen manifestert gjennom følelsen av vitalitet i relasjonen, og individer som opplever høykvalitetsrelasjoner er mer sannsynlige til å oppleve positive følelser av spenning og økt positiv energi. Videre kan kvaliteten bli evaluert gjennom følelsen av positiv respekt, altså at en føler seg likt og blir ivaretatt og respektert innenfor relasjonen. Til slutt blir den subjektive opplevelsen av relasjonskvalitet kjennetegnet av graden av gjensidighet. Gjensidighet fanger opp følelsen av potensiell forandring i relasjonen, der begge individer opplever fullstendig deltakelse og engasjement i relasjonen (Stephens et al., 2012, s. 4).

Med andre ord bør det være et mål og oppnå høykvalitetsrelasjoner blant ansatte på arbeidsplassen, da fordelene er mange. Blant annet vil slike relasjoner bidra til bedre trivsel og jobbprestasjoner, i tillegg til både fysisk og psykisk helse (Dutton, 2003, s. 11). Det vil bli en bedre kommunikasjonsflyt innad, være åpent for å ta risikoer, og det vil fungere som en motivasjonsfaktor for ansatte til å gjøre en god jobb (Dutton, 2003, s. 15). I likhet med Dutton, mener Lewin og Regine (2000; Carmeli et al., 2009, s. 83) at høykvalitetsrelasjoner er svært verdifulle, ettersom det legger føringer for læring og metoder som hjelper virksomheten å nå sine mål. Resultatet av slike relasjoner bidrar til at ansatte deler informasjon og ideer som er essensielt for problemløsning, samtidig som at det åpner for nye forslag til forbedringer. Det ligger ofte mye usikkerhet rundt det å prøve seg frem og tørre å ta risikoer, og her kan høykvalitetsrelasjoner være med på å støtte rundt denne usikkerheten, ettersom ansatte vil føle seg verdsatt på arbeidsplassen (Carmeli et al., 2009, s. 83).

2.3.2 Mentorordninger

Siden midten av 1970-tallet har både uformell og tilrettelagt mentorordning og deres innvirkning i næringslivet fått mer oppmerksomhet (Murray, 2002, s. 9). I dagens teknologidrevne samfunn er behovet for tilrettelagt mentoring større enn noensinne.

Organisasjoner består av mennesker som trenger økende ferdigheter for å håndtere stadig mer komplekse utfordringer og oppgaver i ethvert arbeidsmiljø. Den økende kompleksiteten i dagens organisasjoner, kombinert med et økt fokus på kostnadsbegrensning, gjør at tilrettelagt veiledning er en attraktiv og kostnadseffektiv strategi for å utvikle og beholde en dyktig arbeidsstyrke (Murray, 2002, s. 11).

En mentorordning er en metode som kan brukes for å utvikle den nyansattes ferdigheter og kunnskap for faglig og karrieremessig vekst. Dette innebærer at mentoren gir psykologisk støtte og deler sin kunnskap og sine ferdigheter med sin mentee. Mentorordningen kan bidra til overføring av kunnskap, ferdigheter og organisasjonsmessig innsikt fra en mer erfaren ansatt til en mindre erfaren ansatt. Denne ordningen dyrker kunnskap hos den nyansatte, og bidrar også til å danne relasjoner. På arbeidsplassen kan en mentor bli brukt som en ressurs for å krysse grenser innen for eksempel kjønn, kultur og generasjon, og det kan være en effektiv og behagelig metode for å integrere og utvikle en nyansatt (Giacumo et al., 2020, s. 259).

Selv om mentorordninger kan eksistere i forskjellige kontekstuelle dimensjoner, er kjernefundamentet forholdet mellom mentor og mentee. Dette innebærer også mentorens psykologiske støtte og evnen til å formidle ferdigheter og kunnskap, for å hjelpe menteen med å utvikle verdifulle faglige forbindelser, og tilby menteen tilgang til karriereutviklingsmuligheter som tidligere ikke var tilgjengelig. Ifølge forskningen finnes det ulike typer mentorordninger, der vi, i denne oppgaven, har valgt å sette søkelys mot det tradisjonelle en-til-en forholdet mellom et individ som har mer erfaring og et individ som har mindre erfaring. Et slikt mentorprogram kan variere innen organisasjoner, der det blant annet avhenger av organisasjonens kultur og mål (Giacumo et al., 2020, s. 261).

I lys av teori har vi grunn til å anta at mentorordninger kan ha stor betydning for utviklingen av relasjoner. For det første kan det være med på å skape et trygt og godt miljø for den nyansatte, der terskelen er lav for å spørre om hjelp og veiledning av en mer erfaren kollega.

Mentoren kan også fungere som en brobygger i det å introdusere den nyansatte til andre kollegaer, som kan føles trygt for vedkommende, og bidrar til å styrke samhold og relasjoner. Ettersom dette er et tiltak fra ledelsens side, viser det også at ledelsen er opptatt av den nyansattes suksess og velvære, som igjen er med på å skape tillit og lojalitet i relasjonene mellom ledelsen og den nyansatte.

2.3.3 Utvikling av tillit

Vi ser tillit som en viktig faktor ettersom det ikke bare er en del av det å være psykologisk trygg, men også en betingelse for relasjonelt arbeid. Vi antar altså at tillit er et element som må være til stede for å kunne anvende relasjonelt arbeid, og som igjen vil kunne føre til psykologisk trygghet. For at folk skal føle seg trygge nok til å uttrykke sine sanne følelser, må miljøet de befinner seg i være preget av tillit. Tillit kan defineres som viljen til å åpne seg opp og være sårbar, og det å uttrykke følelser som gjør deg sårbar, kan ses som en risiko for din stilling i organisasjonen. Ofte velger vi ut hvem vi ønsker å bygge uformelle relasjoner med på arbeidsplassen, og det er derfor vanlig at vi identifiserer oss med og stoler på disse kollegaene (Filstad & Blåka, 2007, s. 149). Abrams et al. (2003; Filstad & Blåka, 2007) har undersøkt flere faktorer som bidrar til sannhet i organisasjoner, og funnet ut at den viktigste faktoren er etableringen av personlige relasjoner. Ifølge dem kan det å dele informasjon om ens personlige liv, spesielt når de finner fellestrekk, føre til økt tillit og et sterkere bånd mellom individer. Forskningen deres viser også at når individer interagerer utenfor arbeidsmiljøet, kan de være mer autentiske og oppfattes som mer pålitelige. Som et resultat av hyppige og nære interaksjoner, opplever de vanligvis positive følelser av omsorg for hverandre (Filstad & Blåka, 2007, s. 149-150).

2.3.4 Kultur som betingelse

Siden 1980-tallet har kultur vært et sentralt begrep i organisasjonsforståelse. Begrepet kultur representerer de verdiene, meningene og uskrevne normene virksomheten har og står for, og omhandler ikke de strukturelle og formelle nedskrevne reglene (Haaland, 2019, s. 344). Ifølge Edgar H. Schein (2010) dannes kultur av tre komponenter: (1) troen, verdiene og antakelsene til grunnleggerne av organisasjonen, (2) læringserfaringene til gruppe-medlemmer etter hvert

som organisasjonen utvikler seg, og (3) nye verdier, overbevisninger og forutsetninger brakt inn av nye medlemmer og ledere (Schein, 2010, s. 225).

Kultur og organisasjonsstruktur er to viktige faktorer som påvirker organisasjonens funksjon, der kultur representerer organisasjonens verdier og normer, mens organisasjonsstruktur refererer til hvordan organisasjonen er bygd opp og fungerer internt. En flat struktur er en type organisasjonsstruktur der det er få eller ingen nivåer av mellomledere mellom toppledelsen og arbeiderne på gulvet, og er med andre ord en horisontal og bred organisasjon, der beslutninger og kommunikasjon skjer raskt og effektivt. På den annen side er en høy struktur en type organisasjonsstruktur der det er mange nivåer av mellomledere mellom toppledelsen og arbeiderne på gulvet, der strukturen ofte er vertikal, og beslutninger og kommunikasjon tar lengre tid og kan være mindre effektive (Carzo & Yanouzas, 1969, s. 179).

Det har vært mange debatter rundt hvilken organisasjonsstruktur som er best. Worthy (1959; Carzo & Yanouzas, 1969) argumenterer for at flat struktur gjør det mulig å gjøre en bedre jobb, samtidig som det lar individer vokse og utvikle seg på måter som ikke er mulige i en høy struktur. En av de største fordelene med flat struktur er at beslutninger og kommunikasjon kan skje raskt og effektivt, siden det er færre nivåer av mellomledere som må videreføre informasjonen. I en høy struktur kan det ta lengre tid å behandle informasjon gjennom de mange nivåene av tilsyn. Imidlertid er det også kritikere av flat struktur som argumenterer for at det fremdeles er et visst hierarki til stede, selv om det er mindre enn i en høy struktur. Dermed kan beslutninger og kommunikasjon fortsatt bli hemmet (Carzo & Yanouzas, 1969, s. 178-179).

En flat struktur kan føre til at administrativ avstand mellom topp- og lavere nivåer av tjenestemenn reduseres, noe som kan ha en demoraliserende effekt på sistnevnte. På den annen side kan en høy struktur gi en følelse av stabilitet og trygghet, da det er mange nivåer av tilsyn og ansvar som sikrer at alt går jevnt. Imidlertid kan beslutnings- og kommunikasjonsprosesser være langsommere og av dårligere kvalitet i en høy struktur, da det kan være mange hindringer som må passeres før beslutninger kan tas. I sum kan det sies at det ikke er en perfekt organisasjonskultur som fungerer for alle organisasjoner. Flat struktur kan fungere godt i mindre organisasjoner der det er behov for rask og effektiv kommunikasjon og beslutningsprosesser. I større organisasjoner kan en høy struktur imidlertid være nødvendig

for å sikre at alt går jevnt og at det er klare ansvarsområder for hver person i organisasjonen (Carzo & Yanouzas, 1969, s. 189).

På grunnlag av teori ser vi at kultur viser seg å være en betingelse for det relasjonelle arbeidet, og at det må være et godt grunnlag til stede for å kunne utvikle og jobbe med relasjoner. Vi kan tenke oss at organisasjonskulturer som oppmuntrer til åpenhet, tillit og samarbeid kan føre til gode relasjoner, samtidig som at en positiv kultur kan føre til fellesskap. Tilhørighet antar vi kan føre til motivasjon og engasjement, som igjen kan minske turnover og øke trivselen på arbeidsplassen. På den andre siden vil dermed en negativ kultur føre til økt konfliktnivå, lavere motivasjon og dårligere prestasjoner (Schein, 2010).

Videre antar vi at en flat struktur skaper en åpen og inkluderende kultur, som kan gjøre det enklere for ansatte å dele ideer og tanker. På samme side kan det føre til en følelse av likeverd og respekt da det ikke er et stort hierarki, og det ikke er like mange ledd å passere. Vi tror at dette kan tillate den nyansatte å føle seg mer involvert.

2.3.5 Homogenitet som betingelse

Homogen betyr ensartet og er det motsatte av heterogen. Hvis ansatte i en organisasjon er homogene, betyr det at menneskene har svært mange fellestrekk, og at de fremstår som temmelig like (Nilstun, 2021). Homogenitet kan føre til et smalt syn på verden som begrenser åpenhet for alternative perspektiver og handlinger, og kan i mennesker i en organisasjon ses på som en konsekvens av kombinasjonen av tre effekter: tiltrekning, utvelgelse og avgang. Tiltrekning handler om at mennesker tiltrekkes organisasjoner basert på menneskene som allerede jobber der. Utvelgelse betyr at organisasjoner velger ut mennesker fra søkermassen, noe som fører til at ikke alle som søker blir trukket ut. Den siste effekten, avgang, omhandler det faktum at noen mennesker passer bedre inn i organisasjonen enn andre, som kan resultere i at de som passer dårligst inn, vil forlate organisasjonen (Schneider et al., 1993, s. 7).

Argyris (1957; Schneider et al., 1993) var en av de første som dokumenterte organisasjoners tendens til å ansette "riktige typer mennesker", og fant blant annet at toppledelsesteamet i en bank tenderte til å reprodusere seg selv med tanke på personlighet, utdanning og erfaring. Dette fenomenet synes å være en funksjon av mellommenneskelig tiltrekning og sosial

sammenligning. Vi er med andre ord mer komfortable med mennesker som er lik oss selv, og vi vurderer stadig holdninger, meninger og ferdigheter hos andre og velger av den grunn å være sammen med mennesker som vi vil føle oss komfortable med. Denne effekten gjelder også for utvelgelse av personer inn i en organisasjon (Schneider et al., 1993, s. 7).

Et homogent arbeidsmiljø kan ha innvirkning på relasjonene mellom de ansatte på flere måter. På grunnlag av teori antar vi at dersom virksomheten består av en homogen masse med lignende bakgrunn, erfaring og personlighetstrekk, kan det føre til en snever synsvinkel, samt en begrensning i åpenhet for alternative perspektiver og handlinger. Ettersom innovasjon og tilpasningsevne blir stadig viktigere i arbeidslivet, kan dette være en uheldig situasjon. På den andre siden støtter teorien opp mot det faktum at vi er mer komfortable med mennesker som er like oss selv. Dersom nyansatte finner kollegaer med lignende personligheter og bakgrunner, kan det bidra til å skape positive og trygge relasjoner, da vi bevisst søker etter likhetstrekk. I lys av dette kan homogenitet ses på som en mulig betingelse for relasjonelt arbeid, såfremt vi antar at virksomheter ansetter basert på likhet og fellestrekk. Dette kan i så fall bidra til utvikling av relasjoner, hvis det er slik at like mennesker leker best.

2.3.6 Rolle- og forventningsavklaringer

Det er velkjent at rolleusikkerhet kan føre til betydelige kostnader for organisasjoner. Selv om noe grad av rolleusikkerhet kan være til stede i alle jobber, og til og med ha positive effekter, som økt kreativitet og læring blant ansatte, kan høye nivåer av rolleusikkerhet om jobbmål og forventninger til prestasjon skape stress og frustrasjon blant ansatte, og øke sannsynligheten for at de forlater organisasjonen. Forskning innen organisasjonspsykologi tyder på at stressfaktorer, inkludert rolleusikkerhet og rollekonflikt, bidrar negativt til ansattes mentale helse. Det har også vist seg å ha en negativ innvirkning på en rekke positive egenskaper hos ansatte, som jobbtilfredshet, organisatorisk engasjement og jobbengasjement. Viktigere er det at forskning har indikert at usikkerhet om jobbmål og forventninger til prestasjon reduserer ansattes jobbyttelse (Hassan, 2013, s. 716).

Rolleklarhet er en form for oppgaveorientert lederatferd som tar sikte på å gi underordnede kognitive strukturer for å oppnå sine jobbmål. Mens hovedformålet med rolleklarhet er å veilede og koordinere underordnetes arbeidsaktiviteter og sørge for at de vet hva som

forventes av dem, innebærer det også å sette mål for oppgaver i arbeidsgrupper. Det å sette spesifikke mål for oppgaver, vil rette den underordnedes innsats mot utførelsen av viktige plikter og ansvar og oppmuntre til søk etter effektive måter å utføre arbeidet på (Hassan, 2013, s. 717).

Forskning har funnet at høy kvalitet på relasjonen mellom ledelse og medarbeider er assosiert med god rolleklarhet og tilpasning, mens lav kvalitet på dette forholdet er assosiert med mangel på rolleklarhet. Ledere som gir ansatte veiledning og instruksjoner for å utføre oppgavene sine, skaper mindre usikkerhet og bidrar til økt rolleklarhet (De Villiers & Stander, 2011, s. 406).

2.4 Teoretisk relevans

Som en avslutning på teorikapittelet vil vi ta for oss teoriens relevans, samt hvorfor dette er nyttig for vår problemstilling. Vi vil se på hva vi kan forvente å finne, hvilken betydning relasjoner og relasjonelt arbeid kan ha for psykologisk trygghet, og hvorvidt onboardingprosessen kan være et viktig element i dette.

Ettersom vi undersøker en spesifikk konsulentvirksomhet, vet vi at de jobber mye ute i prosjekt gjennom samarbeid, med både interne og eksterne kollegaer. Varigheten på prosjektene og sammensetningen av gruppene varierer, og det vil dermed være gode muligheter for å danne en hel del relasjoner over tid. Evnen til å kommunisere med mennesker på tvers av eksempelvis ekspertise, status og alder, har en betydningsfull innvirkning på kvaliteten av samarbeidet. Uansett om en samarbeider med nye eksterne og interne kollegaer, eller har en stabil, langvarig arbeidsgruppe, er psykologisk trygghet en avgjørende faktor for å oppnå et effektivt samarbeid (Edmondson, 2019, s. 15).

På bakgrunn av virksomhetens størrelse kan vi anta at de ansatte har dannet nære relasjoner med hverandre, basert på at det er færre folk å lære seg og kjenne. Dette tror vi kan ha ført til mer personlige vennskap, som kan være grunnlag for trygghet blant de ansatte, og kan gjøre det enklere å samarbeide og å ta mellommenneskelige risikoer. På den andre siden, i lys av virksomhetens størrelse, kan vi anta at det muligens oppstår situasjoner der de ansatte opplever gradvis reduksjon av interpersonlig interesse for hverandre, gitt den betydelige tid de

tilbringer sammen på prosjekter og på kontoret. Dette er fordi gruppene består av et begrenset antall ansatte som potensielt vil være sammen i lengre perioder av gangen. Det er også en mulighet for at mer personlige konflikter og problemer kan oppstå blant de ansatte og påvirke arbeidsmiljøet, noe som kan resultere i at kollegaer blir belastet med disse konfliktene. Dette kan igjen føre til en følelse av mistrivsel og en lavere psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Med begge sider tatt i betraktning, tror vi, basert på teori, at relasjonene på arbeidsplassen lener mot det positive aspektet, og at vi dermed kan finne en betydelig grad av psykologisk trygghet i virksomheten.

Fra teori vet vi at onboardingprosessen skal være med på å integrere den nyansatte inn i virksomheten, hjelpe vedkommende med å tilpasse seg, og bli trygg i egen rolle. Vi antar at virksomheten har som mål å tilrettelegge for en god og effektiv onboardingprosess, ettersom dette vil være en vinn-vinn-situasjon for begge parter. Dette er fordi jo tidligere den nyansatte blir komfortabel med oppgavene og rollen sin, desto mer ressurssterk blir både den nyansatte og virksomheten. Et ytterligere formål med onboardingsprosessen er å legge til rette for sosiale interaksjoner, og det kan dermed antas at det dannes relasjoner i løpet av denne prosessen. Ifølge teori er det avgjørende å føle seg trygg både på det sosiale aspektet og i ens rolle, og dersom virksomheten er i stand til å oppnå dette gjennom onboardingprosessen, kan det anerkjennes som en sentral faktor for å fremme psykologisk trygghet.

Alt i alt antar vi at det er en betydelig sammenheng mellom psykologisk trygghet, onboarding og relasjonelt arbeid. En god onboardingprosess kan oppnås ved å gi nyansatte tilgang til informasjon og ressurser, samt klare forventninger til rollen og arbeidsmiljøet. Dersom dette blir gjort på en gjennomtenkt og fornuftig måte, vil den nyansatte integreres fortere, samt føle seg tryggere i sin posisjon. Videre vil den nyansatte kunne føle seg mer selvsikker og verdifull, som bidrar til å senke terskelen for å komme med innspill og deling av ideer og forslag. Dette vil åpne rom for å skape relasjoner med andre kollegaer, dele nyttig informasjon, og kan igjen føre til psykologisk trygghet.

3.0 Beskrivelse av virksomheten

Virksomheten, som vi velger å holde anonym, er et konsulent- og rådgivningsselskap med rett i underkant av 50 ansatte, der fokuspunktet er innenfor varehandel og logistikk. De er ledende innen systemløsninger fra SAP, og med noen av Norges ledende bedrifter i ryggsekken, har de god erfaring med ulike prosjekter og problemstillinger. Virksomheten har vokst mye på kort tid, og helt siden de startet opp i 2015 har det sluttet kun syv ansatte. Vi synes i den forbindelse at det er relevant å nevne at ingen av disse sluttet for å jobbe for konkurrenter eller hos andre virksomheter med fokus på SAP. Andre grunner til oppsigelse bunner i valget om å flytte tilbake til hjemstedet sitt, og det var dermed ikke hensiktsmessig å fortsette i jobben på fysisk kontor i Oslo. Daglig leder mener selv at den minimale turnoveren er et resultat av en solid og gjennomtenkt onboardingprosess, noe som trigget oss til å dykke dypere ned i virksomheten. Vårt umiddelbare mål ble dermed å finne ut av hva de ansatte mener er viktige elementer i en slik prosess, og hvordan ledelsens relasjonelle arbeid kan være med på å utvikle de nyansattes psykologiske trygghet.

“Ansatte i konsulentfirmaer (...) tilbyr sine tjenester til bedrifter, og leies inn for å bidra på et spesielt felt, gjerne i en begrenset tidsperiode” (Utdanning.no, 2020). Den valgte konsulentvirksomheten preges av et høyt nivå av kompetanse og spesialisering, og felles for alle ansatte i virksomheten er at de har mastergrad. Selve utdanningen varierer, og det er tilfeldig hvor konsulentene havner i prosjekt, hva deres arbeidsoppgaver blir, og varigheten på prosjektene. Konsulentene tilbyr ekspertise og rådgivning innenfor ulike fagområder, og hjelper bedrifter med å takle ulike utfordringer og optimalisere sin virksomhet. Arbeidet i konsulentbransjen kan ofte være preget av et høyt arbeidstempo og krevende arbeidsoppgaver, og ansatte i en slik virksomhet må ofte være fleksible og i stand til å håndtere komplekse problemer og utfordringer. Dette gjør de ved å jobbe i ulike team med interne kollegaer fra virksomheten og eksterne samarbeidspartnere hos kunden. Spørsmålet vi stilte oss selv var hvorvidt ledelsen anerkjenner viktigheten av onboardingprosessen til konsulentene, da de likevel tilbringer store deler av dagen på prosjekter utenfor virksomhetens lokaler. Det var på bakgrunn av dette at det å studere konsulentvirksomheter fanget vår interesse, da det ikke er gitt at de ansatte ser sine kollegaer jevnlig.

Vanlig praksis for virksomheten er å ansette nyutdannede i grupper med en felles startdato i august, der de sammen gjennomfører onboardingprosessen. Grunnet koronapandemien har onboardingprosessen til virksomheten forandret seg i løpet av årene, ettersom det ikke lenger var mulighet til å reise utenlands slik de vanligvis har gjort. Derimot har virksomheten forsøkt å beholde de viktigste elementene i prosessen, ved å fortsette og legge vekt på det mest essensielle, som for dem er gode relasjoner. Bortsett fra mangel på utenlandstur er det dermed ingen drastiske endringer som har blitt gjort.

Første uken som ny i virksomheten innebærer mellom en til tre uker på kontoret, der de blir introdusert til kollegaer og ledelse, og får innføring i hvordan virksomheten jobber. De får også en gjennomgang av hva virksomheten har gjort siden de startet opp, samtidig som de nyansatte blir tildelt nødvendig utstyr og en kort innføring i systemer. Videre bruker de nyansatte rundt en måned på kursing i SAP-systemet, før de avslutter med eksamen for å bli sertifisert. Før pandemien reiste de nyansatte sammen til Singapore for å delta på kurs, mens etter pandemien har det kun blitt reising innad i Norge og til ulike lokasjoner i Oslo. I begge tilfeller bodde de nyansatte tett på hverandre i en periode, som ga dem en mulighet til å danne tette relasjoner innad i oppstartskullene. Videre ble konsulentene sendt ut i ulike prosjekt, der de fikk tildelt en mentor som var tilgjengelig for støtte, veiledning og sparring ved eventuelle spørsmål og uklarheter. For å få jevnlig kunnskapsdrypp arrangerer virksomheten, i løpet av det første året, ulike samlinger med varierende temaer, slik at de nyansatte får knagger til å henge informasjonen på.

Ved at virksomheten har hatt et såpass stort fokus på å tilrettelegge for samhold og tilhørighet, kan vi forvente en viss grad av psykologisk trygghet blant de ansatte. I løpet av de fem første ukene vil de nye ansatte tilbringe mye tid sammen, inkludert felles aktiviteter som lesing, kurs, turer og fritidsaktiviteter. Dette gir dem en unik mulighet til å bli godt kjent med hverandre og bygge tillit, som kan være et fordelaktig utgangspunkt for videre arbeid på fremtidige prosjekter.

4.0 Metode

4.1 Forskningsdesign

Ifølge Tove Thagaard (2013) refererer et forskningsdesign til en skisse eller plan som angir hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Det beskriver retningslinjene som en forsker vil følge for å utføre prosjektet, inkludert fokusområder, deltakere, sted og metoder. Spesielt i kvalitativ forskning er det viktig at designet legger til rette for fleksibilitet, slik at forskeren kan tilpasse fremgangsmåten basert på informasjonen som samles inn. I løpet av prosjektet må en vurdere relevansen av dataene i forhold til problemstillingen og hvorvidt analysen kan føre til interessante resultater (Thagaard, 2013, s. 54-55).

Vi har valgt å benytte oss av et eksplorerende forskningsdesign, herunder kvalitativ metode, som brukes ved innsamling og analyse av kvalitative data. Johannessen et al. (2004) beskriver en eksplorativ undersøkelse som en tilnærming som benyttes for å undersøke og oppnå en dypere forståelse av et fenomen eller et område. Denne tilnærmingen blir vanligvis anvendt når det eksisterer begrenset kunnskap om fenomenet eller området som studeres (Johannessen et al., 2004, s. 37), noe vi ser gjeldene for vår studie, ettersom det er mangel på forskning som kombinerer våre tre hovedtemaer. Metoden studerer mennesker og menneskelige fenomener, og vi så det derfor mest hensiktsmessig å benytte oss av denne for å innhente meningsfulle beskrivelser og tanker rundt de sentrale temaene våre. Vi har valgt å ekskludere kvantitativ metode, da vår intensjon er å oppnå en dypere og mer utfyllende forståelse av det temaet vi undersøker. Kvalitativ metode ser på deltakerne i undersøkelsen som en helhet, uten å kvantifisere dataene, og er relevant for vår forskning da vi ønsker å innhente informasjon rundt informantenes opplevelser og erfaringer. En kvantitativ undersøkelse på samme tema kunne også ha vært verdifull, dersom hovedfokuset var å finne resultater i form av målinger og tall. Den kvalitative tilnærmingen er derfor mer nyttig for oss, ettersom vi undersøker fenomener der vi har behov for utfyllende synspunkter, og hvor vi har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål direkte knyttet til vår problemstilling (Johannessen et al., 2004, s. 37).

Som en overordnet struktur har vi valgt å benytte oss av fenomenologisk metode og analyse, som er en tilnærming som fokuserer på å utforske og beskrive menneskers erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2004, s. 78). Vi så dette som mest

hensiktsmessig for vår oppgave og problemstilling, ettersom det vil gi oss en god oversikt over relevante temaer og mønstre, samt hjelpe oss å analysere meningsinnholdet i datamaterialet. Ifølge Malterud (1996; Johannessen et al., 2004, s. 190-193) består en analyse av meningsinnhold av fire steg: helhetsinntrykk, koding, kondensering og sammenfatning. Kort fortalt omhandler dette å først samle inn data, som i vårt tilfelle er gjennom intervjuer, og deretter gjøre seg opp et helhetsinntrykk av innhentet materiale. Videre skal dette kodes, for å få en bedre oversikt over sentrale temaer, sammenhenger og ulikheter, før dataen kondenseres. Kondensering innebærer å gi kodene mening, altså å finne ut av hva de ulike kodene betyr for informantene. Avslutningsvis må vi forsikre oss om at den kodede dataen, og sammenfatningen av denne, samsvarer med helhetsinntrykket vi fikk i utgangspunktet, slik at vi er sikre på at det ikke har oppstått problemer og misforståelser underveis (Johannessen et al., 2004, s. 190-193). Vi vil forklare dette nærmere, samt beskrive prosessen, i kapittel 4.5.

I empirisk forskning er det viktig å knytte teoretiske referanserammer og datamateriale sammen. Teorier som ikke er støttet av empiri kan være upålitelige, mens empiriske undersøkelser uten en teoretisk referanseramme kan bli begrenset til bare å beskrive enkelte fenomener uten å gi noen innsikt i samfunnsmessige fenomener. Derfor er det et mål i samfunnsvitenskapelig forskning å integrere teori og empiri for å få en helhetlig forståelse av fenomenene som undersøkes. En tilnærming kjent som deduktiv går fra det generelle til det konkrete og innebærer testing av generelle påstander ved hjelp av empiriske data. En alternativ tilnærming er å starte undersøkelsen uten et teoretisk utgangspunkt og heller samle inn data for å finne generelle mønstre og begreper som kan gjøres om til teori. Dette kalles induktiv tilnærming, og innebærer å trekke slutninger fra det datamaterialet til begreper (Johannessen et al., 2004, s. 51).

I denne oppgaven har vi anvendt en form for abduktiv tilnærming, som består av å iterere mellom empiri og teori. Denne iterasjonen kan anerkjennes ved at kodingen gir grunnlag for fremvoksende konseptuelle prosesser, eller gir opphav til nye eller tilpassede spørsmål som blir samlet over tid for å fokusere på et fenomen av interesse (Locke et al., 2022, s. 277). Ved å gjøre dette har vi hatt mulighet til å gå frem og tilbake mellom litteratur og datamateriale, for å få flest mulig interessante konsepter ut av studien. I starten av prosessen var utgangspunktet å undersøke hvorvidt det er en sammenheng mellom onboarding og psykologisk trygghet, og vi utarbeidet dermed en problemstilling basert på dette. Av den grunn ble en deduktiv tilnærming benyttet for å utarbeide intervjuguiden, som innebar at

spørsmålene ble utformet på grunnlag av begreper og temaer som var relevante for vår problemstilling. Senere i prosessen fant vi et rammeverk som vi valgte å anvende i oppgaven, og som vi brukte for å kode intervjuene. Her brukte vi en induktiv tilnærming, der vi tok utgangspunkt i empiri og prøvde å utvikle en forståelse av temaet vi utforsket. Ettersom vi ikke hadde tatt utgangspunkt i rammeverket da vi lagde intervjuguiden, innså vi at spørsmålene i intervjuguiden ikke stemte overens med innholdet i rammeverket. Dette førte til at vi valgte å løsrive oss fra rammeverket og fortsatte derfor med en deduktiv tilnærming. Temaer som vi ikke umiddelbart anså som særlig viktige da vi tok utgangspunkt i rammeverket, hadde imidlertid ganske stor betydning for oppgaven vår. Vi fant at temaet relasjoner sto svært sentralt etter vi hadde kodet ferdig, noe som gjorde at vi endret fokuset til å heller utforske hvordan disse relasjonene, samt ledelsens relasjonelle arbeid, kan være med på å utvikle den psykologiske tryggheten hos nyansatte i en onboardingprosess.

4.2 Utvalg

Vi valgte å samle inn kvalitative data fra individer som er en del av én spesifikk konsulentvirksomhet. I forkant hadde vi tatt kontakt med en slik virksomhet, og fått frie tøyler til å selv velge problemstilling og forskningsområde, og fikk deretter tildelt 14 tilfeldige informanter. Vi tok utgangspunkt i et kriteriebasert utvalg, som innebærer at vi velger informanter som oppfyller spesifikke kriterier (Johannessen et al., 2004, s. 110). Kjønn, alder, bakgrunn og andre slike kriterier så vi på som irrelevant, og ettersom virksomheten er relativt liten, valgte vi å ikke inkludere disse kriteriene for å opprettholde anonymiteten for våre informanter. Våre eneste kriterium var at informantene må ha gjennomført onboardingprosessen, samt være ansatt i den valgte virksomheten. Da alle ansatte er konsulenter på ulike nivåer, så vi heller ikke nødvendigheten av å være krevende på utvelgelse av roller og stillinger, og takket dermed ja til det de tilbød. Ingen ledere ble intervjuet, da vi vil se på problemstillingen fra de ansattes perspektiv.

Vi valgte å utføre en nærmere undersøkelse av denne relativt nye virksomheten basert på informasjonen vi hadde om dens lave gjennomsnitt av ansatte, med kun syv som har forlatt virksomheten siden 2015. Vi ønsket å forstå hva som bidrar til at ansatte velger å forbli i virksomheten, og om onboardingprosessen og relasjonelt arbeid kan spille en rolle i dette. Gitt at konsulentbransjen ofte er preget av høyt gjennomsnitt av ansatte, særlig blant større

virksomheter (Alvesson, 2000, s. 1119), finner vi det interessant å finne ut av hvordan denne virksomheten har klart å opprettholde sin stabilitet.

Årsaken til at vi har valgt å fokusere på denne spesifikke konsulentvirksomheten bunner i en tidlig positiv respons og et engasjement fra daglig leder. Grunnet virksomhetens mindre størrelse, vil det være av interesse å undersøke om informantenes data viser en høy grad av konsistens, eller om det eksisterer ulike meninger og oppfatninger om hvordan onboardingprosessen påvirker psykologisk trygghet blant de ansatte. Mens en større virksomhet muligens kan gi oss flere perspektiver og varierte oppfatninger om psykologisk trygghet blant ansatte, antar vi at den virksomheten vi undersøker allerede har et grunnleggende nivå av psykologisk trygghet sammenlignet med større organisasjoner. Dette fordi det i større virksomheter kan være mindre personlige forhold mellom ansatte, med mer hierarkiske og kollegiale relasjoner.

Dette tar oss tilbake til problemstillingen “hvilken betydning har relasjonelt arbeid for utviklingen av psykologisk trygghet hos nyansatte konsulenter i en onboardingprosess?”. Med denne problemstillingen spør vi om noe som er utfordrende å få svar på ved hjelp av et standardisert spørreskjema. Tor Grenness (2020) påstår at det er mest å hente fra sine informanter ved å bevege seg lengre vekk fra det standardiserte og strukturerte spørreskjemaet (Grenness, 2020, s. 47), som førte oss til valget om å ha en semistrukturert intervjuguide. I denne oppgaven er vi interessert i å finne ut av personlige oppfatninger, hvordan de ansatte har det og føler seg innad i bedriften, og hva de anser som viktig eller mindre viktig. Det var derfor avgjørende for oss å ha muligheten til å bevege oss bort fra de nedskrevne spørsmålene, dersom vi trengte mer informasjon eller hadde flere spørsmål å tilføye.

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Kvalitative intervjuer

Vi valgte å ta utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide. Ifølge Johannessen et al. (2004) kan dette også kalles et intervju basert på en intervjuguide. Med andre ord er dette mer en liste over temaer og spørsmål som skal gjennomgås, i motsetning til et spørreskjema. Vi valgte her å utarbeide overordnede temaer som kan knyttes til problemstillingen, og forme

spørsmål deretter. På denne måten kan vi la informantene utdype der de vil, men samtidig enkelt komme tilbake til der vi var. Videre forberedte vi underpunkter på flere spørsmål for å forsikre oss om at temaene ble dekket, men hadde i tillegg kapasitet til å stille spørsmål som vi fant aktuelle der og da i løpet av intervjuet. Vårt grunnlag for valget av en semistrukturert intervjuguide var for å ha en god balanse av både standardiserte spørsmål, men også muligheten til å være fleksibel (Johannessen et al., 2004, s. 143).

For å få en oversikt over de ulike informantene, har vi utarbeidet en tabell:

<i>Informant</i>	<i>Stillingstittel</i>
Informant 1	Seniorkonsulent
Informant 2	Juniorkonsulent
Informant 3	Seniorkonsulent
Informant 4	Konsulent
Informant 5	Juniorkonsulent
Informant 6	Juniorkonsulent
Informant 7	Juniorkonsulent
Informant 8	Juniorkonsulent
Informant 9	Konsulent
Informant 10	Konsulent
Informant 11	Konsulent
Informant 12	Konsulent
Informant 13	Konsulent

4.3.2 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden besto av fem deler, der vi valgte å starte med oppvarmingsspørsmål for å gi informantene en myk start. Deretter valgte vi å gå dypere inn på onboarding, hvor vi blant annet ba informantene om å selv definere begrepet slik de forstår det. Videre stilte vi spørsmål rundt relasjoner og hvordan informantene opplever disse på arbeidsplassen, før vi gikk videre på det største teamet, psykologisk trygghet. Dette var den største delen i intervjuguiden, ettersom vi ville gå dypere ned i både hvordan de forstår begrepet, men også hvordan de opplever den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen under ulike omstendigheter. Avslutningsvis valgte vi å stille problemstillingen som et spørsmål, i tilfelle informantene

hadde noe direkte svar eller ytterligere innspill som kunne være nyttig for oss. Deretter åpnet vi et rom for at informantene kunne påpeke andre viktige faktorer eller informasjon som vi ikke hadde tatt opp i intervjuet, eller om de hadde eventuelle spørsmål til oss. Intervjuguiden kan ses i vedlegg 3.

4.3.3 Gjennomføring av intervju

Vår datainnsamling skjedde, som tidligere nevnt, gjennom semistrukturerte intervjuer der begge var til stede, men kun én av oss holdt intervjuet. Vi ble i utgangspunktet tildelt 14 informanter, men ettersom en av disse ikke kunne stille grunnet sykdom, kom vi til enighet om at 13 informanter var tilstrekkelig. Gjennom hele prosessen byttet vi på å intervjuer, slik at begge skulle føle seg komfortable med å prøve seg frem. Tor Grenness (2020) påpeker at studien kan styrkes dersom flere enn én er til stede i intervjuene, da det minsker risikoen for at svar blir oppfattet feil. Det vil også være flere som observerer kroppsspråk, som kan bidra positivt til å tolke informantenes svar (Grenness, 2020, s. 49). Begge to hadde derfor muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, både under og etter intervjuet, dersom eksempelvis en av oss ikke plukket opp noe den andre så viktigheten av.

Ettersom informantenes fagfelt ikke ligner vårt, startet vi intervjuene med å kort forklare begrepet psykologisk trygghet. Vårt inntrykk var at fåtallet hadde hørt om begrepet, og dermed så vi det hensiktsmessig å gi dem tilstrekkelig informasjon for å kunne svare godt på spørsmålene. I ettertid forsto vi at, selv om informantene ikke nødvendigvis hadde hørt om psykologisk trygghet, var de innforstått med betydningen og innholdet av begrepet. Videre informerte vi informantene om at det ville bli tatt lydopptak av intervjuet, noe de visste på forhånd, og at opptaket ville bli slettet etter innlevering av masteroppgaven. Dette ga alle samtykke til ved å signere et samtykkeskjema, og vi stilte dermed ingen spørsmål om personopplysninger, utenom alder, for å holde informantene anonyme.

Intervjuprosessen foregikk i fire dager fordelt på to uker, noe som gjorde at vi hadde flere dager mellom noen av intervjuene. På denne måten hadde vi mulighet til å bruke disse dagene på å starte transkriberingen, slik at vi kunne identifisere mangler, og endre spørsmål eller struktur deretter. Ettersom vi ikke hadde utført et prøveintervju med noen innenfor virksomhetens fagfelt, endte vi opp med å omformulere et par spørsmål etter første dagen med

intervjuer. Vi så det ikke nødvendig å legge til nye spørsmål eller fjerne deler av intervjuguiden, da vi selv følte vi fikk innhentet den informasjonen vi trengte til vår problemstilling.

Vi innså fort at det å intervjuer er en læringsprosess, og for hvert intervju vi utførte ble kvaliteten forbedret, samtidig som at vi lærte mer om selve intervjuprosessen. Informantenes arbeidsoppgaver og fagfelt er noe fremmed for oss, noe som gjorde at vi gjennom de første intervjuene måtte ta til oss mye ny kunnskap rundt det de jobber med. Dette kunne være alt fra systemer til hvordan konsulentenes hverdag i prosjekt fungerer. Dette medførte at vi stilte flere oppfølgingsspørsmål om momenter som ikke nødvendigvis ville styrke oppgaven vår, men som var viktig for oss for å forstå helheten av det informantene snakket om.

Vår beslutning om å ha 13 informanter viste seg å være tilstrekkelig, da de siste intervjuene bidro med svært lite ny informasjon av betydning. Til tross for at deres oppfatninger om onboardingprosessen var gyldige, var det ingen nye perspektiver som ikke allerede hadde blitt presentert. Dette kan indikere at vi hadde nådd metningspunktet i vår undersøkelse, som beskrevet av Grenness (2020, s. 48). Det er imidlertid en mulighet at vi som intervjuere manglet tilstrekkelige oppfølgingsspørsmål, men vi var likevel i stand til å innhente svar som var relevante og verdifulle for vår undersøkelse. I ettertid ser vi at vi gjerne kunne øvd oss mer på å holde intervjuer og lytte bedre til informantene. Til tross for at vi selv følte vi fikk store mengder med god informasjon, kunne vi nok fått enda mer utdypende svar dersom vi hadde forberedt oss mer på åpningene der vi kunne stille oppfølgingsspørsmål. Vi opplevde det vanskelig å løsrive oss fullstendig fra den utarbeidede intervjuguiden, ettersom vi var opptatt av at alle spørsmål skulle bli besvart og ikke glemmes senere i intervjuet. Samtidig la vi merke til at prosessen ble forbedret etter hvert, og at vi selv ble mer komfortable med både intervjuguiden og med informantene. Dette gjorde at vi stilte flere oppfølgingsspørsmål der det følte naturlig, og dersom vi hadde behov for en bredere forståelse.

4.4 Etikk og anonymitet

I løpet av vår undersøkelse var vi oppmerksomme på konfidensialitet, og det var viktig for oss at informantene fikk all informasjon de behøvde før vi startet intervjuene. I forkant sendte vi inn en søknad knyttet til vår undersøkelse gjennom Sikt (tidligere NSD), ettersom det kreves

at alle prosjekter gjennom universitetet meldes inn. Se vedlegg 1 for godkjent søknad. Vi kunne dermed ikke begynne med datainnsamlingen før søknaden ble godkjent, men responstiden var heldigvis kort, og vi kunne begynne med intervjuer ikke lenge etter innsendt søknad (Johannessen et al., 2004, s. 95). I den forbindelse hadde vi utarbeidet et samtykkeskjema (se vedlegg 2) som blant annet inneholdt oppgavens problemstilling og formål, samt informasjon om personvern og at informantene vil bli fullstendig anonymisert.

For å ha alt på det rene, ba vi informantene lese gjennom og underskrive før vi startet lydopptaket og begynte med intervjuene. Ifølge Johannessen et al. (2004, s. 95-96) er dette et viktig moment, ettersom det skal redegjøres for alle som deltar i undersøkelsen at personopplysninger forblir anonyme, og at informasjonen ikke kan spores tilbake til dem. Vi ba om tillatelse til å gjøre lydopptak, noe alle informantene godkjente uten noe påtrengende ubehag. Videre ble alle informert om at lydopptakene kun ville bli brukt til å støtte vår analyse av det innhentede materialet, og at de ville bli slettet etter oppgavens innlevering. Det var avgjørende at våre informanter var innforstått med at det var frivillig å bli intervjuet, og at de skulle få slippe å svare på spørsmål dersom de følte seg ukomfortable. Vi informerte videre om at det ville være mulig for informantene å avslutte intervjuet til ethvert tidspunkt, uten videre spørsmål.

For å ivareta personvernet til informantene, valgte vi å anonymisere lydopptakene ved å ikke inkludere navn, men tildelte heller hver informant et nummer fra 1 til 13 for å unngå brudd på anonymitet. Dette gjorde vi også i transkripsjonene, der vi sensurerte navnene til "Informant 1", "Informant 2" og så videre, for å likevel ha en struktur på datamaterialet. Til tross for at vi spurte om alder og stilling for å etablere en dialog og for å gjøre informantene mer komfortable, valgte vi bevisst å ikke inkludere all informasjon i vår oppgave, for å beskytte informantenes personvern. Vi har derimot fått tillatelse til å bruke de ansattes stillingstitler for å gi en oversikt over de ulike informantene.

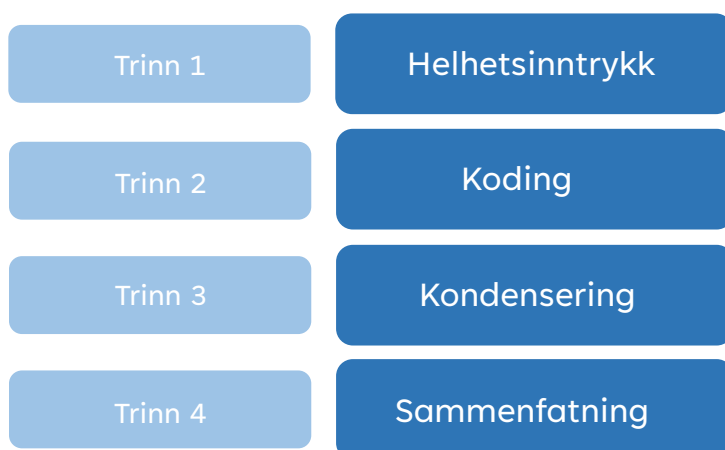
Ut ifra vårt synspunkt, har dette aspektet av oppgaven vært relativt uproblematisk, men vi legger vekt på at det er viktig å være bevisst på mulige fallgruver og hindringer. Hvis vi som intervjuere tar opp temaer som er nærgående og sensitive, kan dette oppleves ubehagelig og pinlig for informantene. Det er også en mulighet at informantene, etter gjennomført intervju, føler de har gitt oss for mye informasjon, eller at de føler intervjueren ikke har behandlet informanten eller dens informasjon med respekt (Johannessen et al., 2004, s. 90). Dette ser vi

på som en mulig fallgrube for kvalitative intervjuer, ved at oppvarmingsspørsmålene og intervjusettingen kan gjøre informantene litt for komfortable, slik at de senere angrer på det de har delt og trekker seg fra prosjektet. Det er derfor essensielt å påse at spørsmålene i intervjuet ikke blir for sensitive, noe vi følte vi oppnådde gjennom vår intervjuguide. Spørsmålene vi stilte var utelukkende rettet mot ulike situasjoner på arbeidsplassen, så dersom informantene ville svare mer utdypende med tanke på fritid og personlig liv, var det på eget initiativ. Det er med andre ord viktig å finne en balanse mellom hva som er greit å spørre informantene om, og hva som er mindre greit. Dette er for å gjøre det så behagelig som mulig for informantene, og utsette de for minst mulig belastning (Johannessen et al., 2004, s. 92).

4.5 Dataanalyse

4.5.1 Fenomenologisk analyse

Innenfor fenomenologisk design er det vanlig å analysere meningsinnhold, og her fokuserer vi på selve innholdet i datamaterialet, som for vårt tilfelle er hva informantene forteller oss i intervjuene. Vi velger å følge stegene til Bruce L. Berg (2001; Johannessen et al., 2004, s. 189) for å gjennomføre analysen av vårt datamateriale. Første steg er å transkribere den innsamlede dataen, før vi utformer eller bruker allerede eksisterende koder for å dele opp transkripsjonene i mer betydningsfulle seksjoner. Deretter klassifiserer vi kodene inn under temaer, samt avdekker sammenhenger og ulikheter, før vi til slutt vil undersøke datamaterialet for å finne mening, og se mønstre ved hjelp av teori. Videre følger en egen modell som viser overordnet oversikt over trinnene (Malterud, 1996; Johannessen et al., 2004, s. 190-193):



(Modell inspirert av Malterud, 1996; Johannessen et al., 2004, s. 190-193).

4.5.2 Trinn 1: Helhetsinntrykk

I den første fasen av analysen startet vi med å lese gjennom datamaterialet for å søke etter interessante temaer. Vi fant dette utfordrende i begynnelsen ettersom det var såpass mye informasjon, men vi bestemte oss for å gå inn i transkripsjonene med et noenlunde åpent sinn og fikk dermed kuttet vekk irrelevant informasjon. Johannessen et al. (2004, s. 190) uttrykker viktigheten av å fokusere på de mer sentrale temaene, ettersom det vil ha en stor betydning for videre tolkning, men at det er nødvendig å ikke glemme at tolkningen kan forandre seg i løpet av prosessen. På bakgrunn av dette valgte vi å dele inn datamaterialet i de samme kategoriene vi hadde i intervjuguiden: onboarding, relasjoner og psykologisk trygghet. Dette gjorde vi for å få best mulig oversikt over transkripsjonene og relevante temaer, og for å filtrere bort den informasjonen vi ikke hadde behov for. På denne måten fikk vi et noe mindre datasett enn tidligere, som tillot oss å danne en egen forståelse for dataen vi hadde innhentet, samtidig som at vi fikk en helhetlig oversikt over hva som ble sagt.

Av helhetsinntrykket bemerket vi oss at alle deltakerne i studien uttrykte tilfredshet med sitt nåværende arbeidsforhold og hadde ingen umiddelbare planer om å slutte. I løpet av intervjuene besvarte flesteparten av informantene alle spørsmål på en utelukkende positiv måte, og det var bemerkelsesverdig lite negativ tilbakemelding angående virksomhetens onboarding, relasjoner og psykologiske trygghet. Helhetsinntrykket indikerte at gode relasjoner hadde stor betydning for trivselen til de ansatte, og at det ofte stammet fra deres opplevelser og erfaringer i løpet av det første halvåret på arbeidsplassen. Informantene var svært samstemte i sine svar, og vi fikk inntrykk av at arbeidsplassen fungerte som en stor, sammensveiset gjeng med ulike undergrupper. Det virket som at disse undergruppene fremsto som et resultat av at individene begynte på arbeidsplassen kullvis, og det var nettopp disse individene de utviklet særlig gode relasjoner til. På tross av dette var alle ansatte generelt komfortable med hverandre, og det var lite konflikt eller misnøye å spore. Videre i prosessen vil vi kunne se hvorvidt helhetsinntrykket av transkripsjonene stemmer overens med kodingen av dataene og sammenfatningen av disse.

4.5.3 Trinn 2: Koding

Denne fasen går ut på å finne de elementene som er svært sentrale for å kunne svare på problemstillingen (Johannessen et al., 2004, s. 191). Her tok vi utgangspunkt i de fullstendige transkriberingene og lette etter betydningsfulle sitater, som vi brukte for å skape innhold av datamaterialet. I første omgang var tanken og fargekode i et felles dokument, der vi tildelte hver kode en egen farge for å få en større oversikt over hva som tilhører hvilken kode.

Kodene vi tok utgangspunkt i, og som vi fortsatte å anvende videre i prosessen, er Talya Bauers 6 C'er: compliance, clarity, connection, confidence, culture og checkback.

Bakgrunnen for dette var at vi ville holde oss til rammeverket om onboarding, og så det relevant å kun bruke disse seks kodene som en overordnet inndeling.

Etter å ha kodet et par intervjuer, innså vi at vi hadde behov for en bedre oversikt der vi kunne samle all data innenfor en kode i ett dokument. Vi benyttet oss derfor videre i prosessen av kodeprogrammet NVivo som vi hadde fått anbefalt. De intervjuene vi hadde fargekodet i et felles dokument tidligere, overførte vi til NVivo, slik at vi hadde alt datamaterialet i ett og samme system. Vi holdt oss fremdeles til de seks kodene fra rammeverket, og fikk en oversiktlig liste over relevante funn.

Da alle intervjuene var ferdig kodet, søkte vi gjennom datamaterialet for betydningsfulle sitater, og kategoriserte disse inn under hver enkelt kode i et eget dokument. Vi innså ganske tidlig at vi hadde store mengder med sitater, og valgte dermed å lage underoverskrifter til hver enkelt C i rammeverket, som hjalp oss med en enda tydeligere inndeling av sitater og funn. Det var stor enighet blant informantene på mange av spørsmålene, som gjorde at vi hadde mange nærmest identiske sitater og svar. Det var også tidkrevende og utfordrende å sette sammen data fra ulike informanter og prøve å skape et større bilde, ettersom de kanskje ser ting på samme måte, men svarer noe ulikt (Schein, 2010, s. 207). På bakgrunn av dette var det flere sitater vi innså at vi kunne slette fra oppgaven, ettersom vi hadde tilstrekkelig med datamateriale som kunne støtte opp problemstillingen, og som var av samme betydning. Vi synes derimot at det var utfordrende å skape mening rundt funnene, da det fremdeles var store mengder med data, og vi valgte derfor å dele inn rammeverket i ytterligere undertemaer.

Ettersom vi ikke var kjent med 6C-rammeverket før vi avholdt intervjuene, ble det naturligvis ikke stilt noen spørsmål knyttet direkte til dette. Likevel innså vi at datamaterialet vi innhentet

samsvarte med rammeverket i stor grad, men at ikke alle stegene var helt dekket, som eksempelvis compliance og checkback. Som et resultat av dette valgte vi å løsrive oss helt fra rammeverket, og utformet heller egne inndelinger innad i funnene basert på det vi så som verdifullt. Vi ble raskt enige om at relasjonelt arbeid var et tema som sto svært sentralt, og bestemte oss for å fokusere på dette i større grad enn vi hadde tenkt. Det var av den grunn ikke hensiktsmessig for oss å fortsette anvendelsen av rammeverket på grunn av ufullstendig informasjon på noen steg i rammeverket, da vi identifiserte at relasjonelt arbeid hadde en sentral betydning. Vi besluttet å sette søkelys på dette for å øke verdien av vår undersøkelse og oppnå bedre svar på problemstillingen, samt at vi valgte å justere problemstillingen i lys av dette funnet, i den hensikt å oppnå en mer omfattende analyse og økt forståelse basert på tilgjengelig datamateriale. Dette resulterte i følgende nye koder: relasjoner, rolle- og forventningsavklaringer, trygghetsfaktorer, (virksomhet)-skolen og kultur og tilhørighet.

4.5.4 Trinn 3: Kondensering

Kondenseringsfasen tar utgangspunkt i materialet som allerede er kodet, der målet er å finne meningsinnholdet bak de ulike kodene (Johannessen et al., 2004, s. 193). Her valgte vi å ta utgangspunkt i de mest meningsfulle kodene, og deretter lete etter hva slags betydning informantene ga de ulike kodeordene. Innholdet i disse brukte vi senere for å oversiktlig presentere funnene, samtidig som det ga oss en tydelig ramme på hvordan vi kunne legge opp til diskusjon.

Videre følger kondenseringen av kodene:

<i>Relasjoner</i>	<i>Rolle- og forventningsavklaringer</i>
○ Kullvis oppstart	○ Åpenhet og ærlighet
○ Sosiale arrangementer	○ Forberedelser
○ Relasjon til ledelse	○ Utfordrende å planlegge
○ Menneskene i virksomheten	
○ Tillit	

<i>Trygghetsfaktorer</i>	<i>(Virksomhet)-skolen</i>	<i>Kultur og tilhørighet</i>
○ Åpenhet	○ Forståelse	○ Ansettelsesprosessen
○ Mentorordning	○ Læring	○ Virksomhetens struktur
○ Støtte	○ Utvikling	○ Mål og verdier
○ Arbeidsoppgaver og samarbeid		

4.5.5 Trinn 4: Sammenfatning

Det siste trinnet omhandler å sammenstille det komprimerte materialet for å oppsummere det til nye begreper og beskrivelser, og kalles sammenfatning fordi materialet nå settes sammen på grunnlag av kodene som er utviklet. Det er nå nødvendig å vurdere om den oppsummerende sammenfatningen er i samsvar med inntrykket som kommer frem i det opprinnelige materialet vi startet med før kodingen. Hvis det ikke er samsvar, må prosessen igjen gjennomgås for å identifisere hvor problemet ligger. For eksempel kan feil kodeord ha blitt brukt, eller det kan ha oppstått problemer under kondenseringen av materialet. Ny kunnskap som oppstår under analysen, kan føre til endringer i koder og kategorier. Formålet med denne prosessen er nettopp å identifisere mønstre og sammenhenger i data som ikke umiddelbart er synlige (Johannessen et al., 2004, s. 193).

Selv tror vi at vårt fokus på elementene i 6C-rammeverket gjorde oss blinde på de virkelige funnene, noe som gjorde at det tok oss litt tid og gjennomlesing før vi innså hva som var av betydning. Som nevnt valgte vi derfor å endre perspektiv, samt løsrive oss fra rammeverket. Uavhengig av utfallet, ser vi umiddelbart at vår sammenfatning av datamaterialet samsvarer med det vi fant innledningsvis i transkripsjonene, til tross for at vi valgte å utarbeide nye koder i samsvar med funnene.

4.5.6 Troverdighet

Ifølge Tor Grenness (2020, s. 73) brukes troverdighet som et overordnet begrep som innebærer både reliabilitet og validitet. Vi velger å bruke dette begrepet ettersom det lar oss svare på hvorvidt vår studie er troverdig, og tillater oss å forklare hvorfor. Reliabiliteten kan styrkes ved å gi leseren inngående beskrivelse av konteksten, og en detaljert og åpen

fremstilling av fremgangsmåten under hele prosessen (Johannessen et al., 2004, s. 227). Det innebærer undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten dataene blir samlet inn på, og hvordan denne blir bearbeidet (Johannessen et al., 2004, s. 44). Enkelt forklart handler reliabilitet om registreringsmåten som er brukt, er pålitelig.

Det er verdt å ta i betraktning at vi kun intervjuet 13 av rundt 50 ansatte i virksomheten, hvorav ingen av informantene var en del av ledelsen, samtidig som at fem av disse var blant fjorårets startkull. Det er mulig at vi var privilegerte med vårt utvalg av informanter, og det kan hende at vår undersøkelse kunne ha gitt alternative resultater dersom vi hadde inkludert ledere eller informanter som eventuelt er mindre tilfredse. Vi ser det relevant å nevne at ettersom vi ikke hadde særlig mange spesifikke kriterier til utvalget, sto daglig leder ansvarlig for å tildele oss informanter med ulik fartstid og bakgrunner. Av den grunn kan det potensielt være en risiko for at utvalget er partisk, dersom virksomheten strategisk har utelukket informanter som muligens vil sette virksomheten i et dårlig lys.

På den andre siden var daglig leder entusiastisk av tanken på å kunne motta en ekstern undersøkelse som inneholdt et objektivt syn på prosesser, arbeidsmiljø og tilbakemeldinger. Etter vår oppfatning var virksomhetens hensikt med å delta i denne studien å kunne få noe håndfast som kan brukes til å forbedre allerede eksisterende praksiser innad i virksomheten. Vi velger derfor å være godtroende i det faktum at daglig leder har tildelt oss et nokså tilfeldig utvalg uten baktanker, og vi velger av den grunn å påstå at studien vår er pålitelig og reliabel innenfor den valgte virksomheten.

Undersøkelsens validitet omhandler i hvilken grad våre funn reflekterer formålet med studien og hvorvidt de representerer virkeligheten på en riktig måte (Johannessen et al., 2004, s. 228). Med andre ord handler dette om hvorvidt undersøkelsen har undersøkt det den hadde til hensikt å undersøke (Grenness, 2020, s. 72). Et annet element i undersøkelsens validitet er i hvilken grad en bevarer meningsinnholdet i datamaterialet, altså viktigheten av å gjengi essensen i informantenes svar og uttrykk. Dette avhenger av hvordan en transkriberer, og hvordan, i vårt tilfelle, lydopptakene "oversettes" fra muntlig til skriftlig form. Måten dette blir notert på kan gi oss en pekepinn på, og en påminnelse om hvorvidt informantene kjente på visse følelser knyttet til spesifikke temaer eller spørsmål, og kan gis uttrykk for ved eksempelvis nøling og pauser (Grenness, 2020, s. 66-67). Av den grunn valgte vi å inkludere

alle tenkepauser, usikkerheter og innslag av latter i våre 13 transkriberinger, nettopp fordi vi ville huske nøyaktig hvordan intervjuet foregikk, og hvilke følelser som oppsto.

Gjennom hele intervjuprosessen var vi begge til stede, hvorav en holdt intervjuet og den andre fokuserte mer på å observere kroppsspråk og stilte oppfølgingsspørsmål. Dette gjorde vi fordi vi ikke ville miste mangelfull informasjon, ettersom det kan være utfordrende å intervju og absorbere helheten av det informantene formidler. Dessuten fant vi det givende at begge kodet transkripsjonene, slik at vi ble bedre kjent med datamaterialet, samt for å unngå og overse betydningsfulle funn.

Vi var også innom tanken på å sende tilbake transkripsjonene til informantene etter fullført transkribering, slik at de hadde mulighet til å validere sitt eget materiale. Vi valgte derimot å avstå fra dette, ettersom det kan være fristende for informantene å pynte på enkelte utsagn. Det kan være at informantene leser hva de fortalte oss og ikke lenger vil at intervjuet skal bli anvendt, til tross for at de er sikret anonymitet. Vi kom til enighet om å ikke sende transkripsjonene tilbake, da vi stolte på at datamaterialet var korrekt i henhold til hva informantene fortalte oss, spesielt ettersom vi skrev ned alle ord og følelsesuttrykk. Vi unngikk derfor å be informantene validere egne transkripsjoner, ettersom vi ville unngå å miste førsteutkastet og helhetsinntrykket, samt validiteten av datamaterialet.

5.0 Funn

I denne delen av vår oppgave har vi analysert sitater innhentet gjennom intervju av våre informanter. Vi har besluttet å bevege oss vekk fra rammeverket og fokusere på de delene som er mer relevante for vår problemstilling. Disse områdene inkluderte innholdet fra stegene connection og confidence, som var de mest fremtredende aspektene innenfor 6C-rammeverket. Videre har vi valgt å strukturere våre funn basert på egne kategorier identifisert gjennom kodeprosessen.

Funndelen vil bli lagt opp som følger:



5.1 Relasjoner

5.1.1 Kullvis oppstart

Felles for alle nyansatte i virksomheten er at de starter kullvis. Hvert år ansetter de rundt fire til syv ferske medarbeidere, ofte rett fra studiet. Fra det vi hører av informantene, er dette et bevisst valg av ledelsen, ettersom de nyansatte på den måten har noen å lene seg på gjennom hele oppstartsprosessen.

Vi er jo kull 1, 2, 3, 4, 5 ikke sant, så det gjør jo at du får en veldig sånn tilknytning til de du starter med, og det er veldig trygt, at du ikke er alene når du starter. (Informant 9).

Videre forteller en annen informant:

Jeg husker når jeg starta så var jeg veldig glad for at jeg startet med tre andre, for vi var i samme situasjon alle fire liksom, at vi var, man var ikke alene om det på en måte (...) jeg hadde noen å lene meg på hele tiden. (Informant 10).

Det er ingen tvil om at informantene var fornøyde med denne ordningen, og at det har resultert i et godt miljø og gode relasjoner innad i kullene.

De har klart å lage et miljø der, hvertfall blant de unge da. Vi har jo startet kull for kull, og blitt veldig sånn sammensveiset. Når man starter så er man seks uker sammen og blir veldig knyttet til de man starter sammen med. (Informant 1).

En del av onboardingprosessen innebærer rundt en måneds kursing, ettersom alle ansatte i virksomheten skal være sertifiserte i systemet de bruker til daglig. En del av praksisen har tidligere vært å reise utenlands med kullet, til Singapore, for å danne relasjoner og skape teamfølelse og glede rundt kursingen.

Jeg begynte jo i kull med tre andre, så vi ble jo en ganske sånn god gjeng i og med at vi var en del sammen her på kontoret før vi reiste sammen og var i Singapore i en måned (...) det at man får reise på kurs og være sammen i det, gjør jo at man bygger ganske gode relasjoner sånn sett. (Informant 3).

I senere tid etter koronapandemien, har dette forandret seg, men kullene opplever fortsatt å bli prioritert i like stor grad som før, ettersom disse blir sendt til ulike lokasjoner i Norge for å kompensere for manglende utenlandstur.

Nå ble jo vi isolert som et nytt kull som hjelper veldig sant, siden vi alle er i samme situasjon. Så det skaper på en måte trygghetsfølelse at vi er sammen alle oss fem, at man kan bli trygge på de før man blir introdusert til resten av gjengen (...) det hjelper veldig å bli litt isolert, og bli ordentlig godt kjent, og det var vel litt av tanken også, siden de har pleid å sende folk til Singapore tidligere. (Informant 5).

Selv om virksomheten tidligere har sendt nyansatte til Singapore, har de fortsatt klart å bevare essensen i det å skape en gruppefølelse og samhold, før de etter hvert starter for fullt som konsulenter. *“Det at vi var fire stykker som satt og leste sammen, opplevde ting sammen (...) bidro til at jeg fikk et lite sånn safe space.”* (Informant 13). Tryggheten i å først starte i mindre grupper har vist seg å være en viktig faktor for for informantene med tanke på utvikling av videre relasjoner. *“Sånn som de jeg begynte med var også veldig sånn, siden jeg var veldig trygg på dem kunne jeg liksom begynne å utfolde meg selv litt mer basert på det, og nå kjenner jeg jo alle sammen.”* (Informant 13).

De fleste informantene kan fortelle oss at denne første delen av onboardingen spilte en vesentlig rolle i den tryggheten de følte på, både i oppstarten, men også i videre arbeid. Det er naturlig at dersom en kjenner en liten del av virksomheten, blir det en smidigere overgang til å bli kjent med resten. *“Jeg liker veldig godt den delen av onboardingen til (virksomhet) at du*

blir en gjeng som blir kjent først, og det er litt tryggere når du skal komme for å møte resten da.” (Informant 11). I likhet med dette, mener en annen informant at:

Man starter på en måte med å lage en sånn trygg sfære da, som gjør at man alltid har noen man kan spørre og spille på og som er i samme situasjon. Så er det kanskje lettere å utvide den sfæren etter hvert da. (Informant 4).

Det er liten forskjell i opplevelsene til informantene når det gjelder den strategiske oppstarten, og det er ingen tvil om at samholdet og relasjonene blir sterke ettersom kullene blir isolert hvert år.

Det er jo det jeg har med meg fra den tiden først og fremst. At de jeg startet med, at vi ble venner der, og det vet jeg at er bevisst også, fra selskapet.” (Virksomheten) er et veldig lite selskap (...) man bruker ganske mye ressurser i starten da på den aller første perioden, med mye sånn sosialt og, både sosialt og profesjonelt for det kullet som begynner. (Informant 4).

Informantene opplevde det å starte i kull som utelukkende positivt, som videre utviklet seg til en iboende trygghet.

Felles for omtrent alle informantene er at de syntes at den sosiale delen på starten var en trygghet. Det at de startet kullvis gjorde at de dannet gode og trygge relasjoner tidlig som de har tatt med seg videre inn i arbeidshverdagen.

Den sosiale tryggheten da, man får i starten, både av alle sånne sosiale happenings, og at man er veldig intenst sammen de man starter sammen med i starten, at det er viktig del av den onboardingprosessen da, som fungerer veldig bra. (Informant 4).

Om det er onboardingprosessen som har bidratt til de nyansattes relasjoner i virksomheten, er det noe ulike synspunkter på. Det kan være ulike grunner til dette, eksempelvis ettersom noen av informantene reiste til Singapore i en måned, der de ikke hadde mulighet til å reise hjem på slutten av dagen. *“Selvsagt også den første tiden hvor vi veldig intensivt er sammen vi som starter samtidig, gjør at man knytter nær relasjon til de menneskene. Det å være så tett sammen da, såpass lenge, da blir man godt kjent.” (Informant 4).* Som nevnt, har ikke alle

informantene fått muligheten til å reise utenlands på kurs, da koronapandemien satt en stopper.

Jeg føler ikke at det er onboardingprosessen som har gjort at jeg har de relasjonene jeg har nå (...) alle forholdene har kommet litt sånn på jobb, nå har jeg vært ganske heldig siden vi har vært ganske mange på et prosjekt da ... jeg føler heller at det er at man har jobbet sammen, og ikke selve onboardingprosessen da. (Informant 6).

I tillegg til dette har flere fortalt oss at det er varierende hvor en kommer på prosjekt, og at dette også kan ha betydning for hvordan relasjonene utvikler seg.

5.1.2 Sosiale arrangementer

Det å arrangere og delta på sosiale sammenkomster er en stor del av virksomheten, og ut ifra det vi har blitt fortalt, spiller dette en stor rolle på både relasjoner, samhold og trygghet på arbeidsplassen. Informantene forteller at det blir satt fokus på dette fra start, og at nyansatte blir oppmuntret til å bli med på sosiale arrangementer før de begynner i jobben. *“Helt siden vi var ferdig med intervjuer og fikk beskjed om at vi hadde fått jobbtilbud og signerte, så ble vi invitert med på ting som skjedde før vi i det hele tatt hadde begynt da.”* (Informant 3). Dette tyder på en genuin interesse i de nyansatte fra ledelsens side, samt at det blir en smidigere overgang fra det å være ukjent, til å bli en del av en gjeng. *“Det var vekt på mye sosialt, det var veldig viktig og bra fordi da kommer liksom ting mye mer naturlig etter hvert, fordi det er jo mye enklere å samarbeide med folk når du kjenner de litt.”* (Informant 8). Vi kan dermed tro at disse sosiale arrangementene er med på å skape de relasjonene som snakkes så høyt om, og at det fungerer som en isbryter for ansatte på vei inn i en ny jobb.

Som nevnt over, er det flere sosiale arrangementer for de nyansatte tidlig i onboardingprosessen. Informantene forklarer dette som en “get-together”, hvor de nye får møte de som har vært ansatt i virksomheten noen år, der ledelsen gir disse et rom for å bli kjent. Ettersom virksomheten består av konsulenter, er dette en verdifull mulighet til å danne relasjoner og kontakter innad, da de ansatte bruker mindre tid på kontoret og mer tid ute hos kunder. *“Spesielt sånn et konsulentselskap, noen av kollegaene mine ser jeg jo ikke med mindre jeg er her, og da er det veldig fint å ha de sosiale arrangementene, sånn at man blir*

mer kjent med dem også.” (Informant 13). Videre forteller en annen informant at: “og så er det jo litt sånn spesielt med konsulentvirksomhet da, fordi folk er på mye forskjellige steder. Du ser ikke folk og det kan liksom gå to uker mellom at man ser noen forskjellige personer på en måte.” (Informant 8). Det virker derfor essensielt å samles konsulentene seg imellom, for å skape en trygghet innad.

Flere av informantene er tydelig på at flere relasjoner dannes på de sosiale arrangementene. *“Det er veldig få jeg er redd for å snakke med, og det føler jeg kanskje fordi de stort sett er med på sosiale arrangementer og hvertfall de største arrangementene da.” (Informant 6). De legger vekt på at det sosiale utbyttet er stort, samt en viktig del av onboardingprosessen, og at det å bli kjent på et mer avslappende nivå gjør det enklere å samarbeide.*

Vi har jo som sagt mye sosialt utenfor jobben som gjør at man blir litt bedre kjent enn om man bare skulle møttes på kontoret, og da synes jeg det gjør det litt lettere å prate sammen og være kollegaer på jobb egentlig. (Informant 11).

I tillegg til sosiale arrangementer, har virksomheten ytterligere tiltak for å sikre gode relasjoner og et godt samhold på arbeidsplassen. De legger opp til to faste friluftsturer i året, samtidig som at de har utenlandsturer i ny og ne.

(...) når man går sånn i fjellet så får man snakka og tenkt mye utenfor jobb, og så bare det å luften hvis man har en litt kjip periode på jobb så kan man jo luften slikt på sånne turer og så lette litt på det. (Informant 1).

Informantene nevner også at det er lav terskel for å prate med samtlige på disse turene, og at det ofte er tilfeldig hvem du ender opp med, om det er på en hytte, i en kano eller på gåtur. Dette skaper et åpent rom og en mulighet for å komme tettere på hverandre, i en setting som er mer uanstrengt enn i jobbsammenheng.

Turene får jo alle tilbud om å være med på, det er jo ikke alle som er med hver gang, men jeg tror også det er litt en sånn greie de spør om i ansettelsesprosessen, er du friluftinteressert? For man har jo lyst til at folk skal være med på det da, så det er mange friluftinteresserte folk her da. (Informant 12).

Her tyder informanten at det kan være en bevisst strategi fra ledelsen, at de ser viktigheten av like interesser, og hvorvidt potensielle nyansatte verdsetter slike turer. Skal vi tro våre informanter, har ledelsen truffet midt i blinken.

5.1.3 Relasjon til ledelse

At nyansatte fort får en nær relasjon til kollegaer er det hittil ingen tvil om, og ifølge flere informanter er det ingen unntak med ledelsen. De forteller at terskelen er lav for å kommunisere med ledelsen og at alle blir sett på som likeverdige.

Så det var jo veldig gjennomgående, altså fra de personene fra ledelsen, det var alltid veldig casual stemning, som da satt litt tonen for det profesjonelle forholdet hvor det ikke skapes sånn stor glorie rundt de, de er bare en av oss med mer erfaring.

(Informant 2).

Ut ifra det vi fikk vite av informantene, var det ingen som hadde et vondt ord å si om ledelsen, noe som kan være et resultat av lave skuldre og åpne dører. *“Det har i hvert fall vært et mål at det skal være kort vei til daglig leder, og det har egentlig fungert veldig bra.”* (Informant 4).

5.1.4 Menneskene i virksomheten

“Mine nærmeste venner er jo her i (virksomheten).” (Informant 1) sier en informant. En annen sier: *“det er jo egentlig en gjeng med venner.”* (Informant 9). Det er liten tvil om at virksomheten har klart å skape et miljø der gode relasjoner er i fokus, hvor ansatte genuint ønsker å være med hverandre. *“Balansen mellom faglig styrke og nesten vennskap da, synes jeg er ganske kul og ganske unik tror jeg.”* (Informant 1). Om så tette vennskap har en positiv eller negativ effekt på selve arbeidet er vanskelig å mene noe om, slik som en av informantene nevner her:

Man anser jo de som nesten mer venner enn kollegaer etter hvert. Vet ikke om det er bra eller dårlig, men (...) noen ganger er det litt vanskelig å skille jobb og privat, for man er så åpne og ærlige og kan snakke om alt. (Informant 9).

Ut ifra innblikkene vi har fått fra våre informanter, virker det å synes at det er utelukkende positivt å ha såpass nære relasjoner.

En god velkomst er viktig, spesielt når en får sin aller første jobb. Flere av informantene har snakket om inkludering, og hvor villige folk er til å bli kjent med nyansatte. *“Alle var sånn ‘dere er de nye, hallo vi har jobbet her før’, som bare skapte en veldig sånn stemning om at vi ønsker å være vennene deres, og vi ønsker å bli kjent med dere.”* (Informant 2). Her forteller informanten at kollegaer gir uttrykk for å ville bli kjent, noe som gir nyansatte en inngang til å selv ta kontakt ved senere anledninger. Selv om det skal mye til å skape et miljø og en kultur der alle kjenner hverandre på et mer personlig plan, ser det ut som at virksomheten har fått det til ved å samles sosialt på ulike måter. En av informantene nevner at:

I (virksomhet) er det sånn, uansett hvilket bord du havner på så er det liksom dritfett på en måte. Det er ikke noe sånn at noen er kjipe å sitte med, eller at samtalene blir kjedelige eller et eller annet, så det er liksom, det er en gjennomgående bra gjeng på en måte. (Informant 9).

Dette viser at folk kan være forskjellige, men at ledelsen likevel har klart å ansette mennesker som på noen måter er like hverandre.

“Jeg tror ikke jeg kunne funnet en bedre arbeidsplass liksom, synes alle er så morsomme og hyggelige, og folk er med på ting.” (Informant 10). Informanten setter her pris på de gode relasjonene, og at det i seg selv er en stor grunn til å trives på arbeidsplassen. På lik linje med dette, sier en annen informant:

(...) jeg kjenner alle sammen og har god relasjon til alle. Og jeg tror det absolutt er noe av grunnen til at folk ikke har lyst til å slutte. Det er jo ikke alltid selve jobben min er så artig (...) men da tenker jeg av og til at, okei, men da kan jeg møte opp på jobb og ha det gøy med kollegaene mine. Det får deg til å gjøre de kjedelige oppgavene. (Informant 13).

Her legges det vekt på at det å ha gode relasjoner fungerer som et insentiv for å utføre mindre motiverende oppgaver, og at kollegene i seg selv er motivert nok til å komme seg på jobb.

5.1.5 Tillit

I virksomheten jobber de for det meste i team, der informantene informerer om at de alltid hadde noen å lene seg på dersom de følte seg utrygge eller trengte litt ekstra hjelp.

(...) teamleder som virkelig passet på deg og som pusha deg litt ut hvis du hadde lyst å prøve. Hvis du ikke helt fikk det til så var det sånn 'ja det går fint', så du følte deg veldig sånn trygg under en vinge (...) her har jeg muligheten til å blomstre, og hvis det ikke går så bra så var de andre alltid med liksom, du ble aldri pusha ut alene.

(Informant 1).

Som enkeltperson trengte du ikke å takle utfordringer på egenhånd, ettersom det var et samarbeid og du alltid hadde noen i ryggen. *"Alle var liksom okey han her er ny det er sånn det skal være, vi skal støtte opp med alt av tingene han trenger hjelp med og gradvis fase han inn da."* (Informant 2).

Selv om en er ny i virksomheten blir en ikke oversett, tvert imot, ledelsen var flinke til å se de nye, der de ønsket å bygge hverandre opp. *"Jeg fikk ganske mye cred da, selv om det kanskje ikke bare var jeg alene som hadde gjort noe. Vi spilte hverandre litt gode da, og det er kult."* (Informant 1). Virksomheten tilrettela for at de nyansatte skulle føle seg sett og som en del av "gjengen" allerede fra starten. En informant forteller om hvordan det var å gå rett fra fire ukers kursing, direkte ut på prosjekt: *"(...) litt skummelt at jeg var on my own, men samtidig var det også veldig, det bygde min tillit veldig sterk til (virksomhet), at de hadde så mye tillit til meg, og da fikk jeg veldig mye tillit til de."* (Informant 13).

5.2 Rolle- og forventningsavklaringer

For de fleste informantene var dette deres første jobb etter endt studie, og det var dermed få som hadde gjennomgått en onboardingprosess tidligere. Av den grunn var det ulike forventninger blant de ansatte, da de ikke hadde noe sammenligningsgrunnlag. Ifølge informantene har virksomheten vært åpne og ærlige om hvordan hverdagen fungerer, allerede fra start.

Fikk ganske god forklaring allerede på intervju hvordan det pleide å gjøres i (virksomhet), og du får vite liksom fra start hvordan det første året ditt kommer til å være. Det er vel rundt ett og et halvt år der de har en plan for deg, som er veldig fint. (Informant 9).

Under intervjuene fikk vi inntrykk av at flesteparten av informantene er sosiale vesener. De jobber ofte i team, men ettersom de jobber i systemer, kan det naturligvis bli mer selvstendig arbeid til tider. En av informantene nevner at: *“det ble liksom poengtert at det kan være en jobb der man blir sittende (...) hvordan trives du å sitte og grave i systemer og jobbe selvstendig.”* (Informant 9). Videre forteller samme informant at h*n ble litt skremt av denne beskjeden, men at h*n valgte å hoppe i det, og satt pris på at det ble poengtert så tidlig.

På den andre siden var det noen informanter som ikke fikk en like god innføring i hvordan arbeidshverdagen ville se ut ved prosjektstart. *“Vi kunne kanskje fått det litt bedre inside i hvordan, hva skal jeg si, i hvordan vi faktisk skulle jobbe, hverdagen ville se ut.”* (Informant 8). Likevel informerte noen av informantene oss at det ikke er like enkelt å planlegge en ansatts hverdag, ettersom dette er en konsulentvirksomhet. Det er derfor varierende hvor de nyansatte havner i prosjekt, hvor mange de havner i prosjekt med, og hva slags arbeidsoppgaver konsulentene får. *“Profesjonelt så tror jeg det er vanskelig å være forberedt på hva du skal gjøre i prosjekt.”* (Informant 4). Informantene forteller oss at noen har vært mer heldige med plasseringen og hvorvidt oppgavene matcher ens utdanning. Det er likevel slik at virksomheten forbereder deg på det brede spekteret, og deretter er det opp til en selv hvordan en utnytter og bruker denne kunnskapen i praksis. *“Jeg tror ønsket dems var at vi skulle være veldig klar, eller veldig klare på hva vi skulle, og hva vi skulle gjøre hvis vi lurte på noe når vi først skulle sette i gang å jobbe.”* (Informant 7).

Felles for alle informantene er at de har en mastergrad. Det er svært få spesifikke krav enn dette som skal til for å bli kvalifisert til en jobb i denne virksomheten. Da vi stilte spørsmål om hvorvidt informantene har tatt med seg kunnskapen fra mastergraden, var det stor enighet om at dette ikke var tilfellet. Derimot er det evne og vilje til å lære, samt absorbere ny kunnskap som er sentralt for flere av våre informanter.

Evnen til å ta til seg kunnskap og lære seg ting, som jeg tror er en veldig sønn felles ting for alle som jobber i (virksomhet), at alle er veldig flinke til å ta til seg ny informasjon og lære seg ting. (Informant 12).

Basert på dette, er det flere ulike bakgrunner og utdanninger hos konsulentene i virksomheten, og for noen er ikke arbeidsoppgavene nødvendigvis en god match med tidligere utdanning. *“Jeg var veldig klar over når jeg startet at dette er noe helt annet enn det jeg har studert, men det er ingen som forventer at du kan alt fra start.”* (Informant 11). Dette tyder på at informanten ikke nødvendigvis ble ansatt på bakgrunn av kunnskap om feltet det skal jobbes med, men heller at h*n har gjennomgått et utdanningsløp der viktigheten av å tilegne seg kunnskap var i fokus, og at alt kan læres.

Alle konsulentene i virksomheten skal være sertifiserte innenfor systemet de jobber i. Dette er en del av onboardingprosessen, der sertifiseringskurset foregår over en måned. Ifølge informantene var dette et system fåtallet hadde brukt tidligere: *“jeg kan jo ikke SAP-systemet, så like mye som at de skulle ansette meg, så skulle jeg være klar over hva jeg gikk inn i da, at jeg også skulle ta et riktig valg.”* (Informant 7). Det ble påpekt av både ledelsen og ansatte som hadde vært igjennom kurset at det kom til å bli noen intensive uker frem til sertifiseringseksamen. Informantene fortalte oss at det var som å komme tilbake på skolebenken, med tett timeplan flere timer om dagen. *“Før det kurset den aller første uka var det sønn at vi ble preppa litt inn i hvordan kurset skulle være, sønn at vi hele tiden fikk nok informasjon.”* (Informant 7). En god informasjons- og kommunikasjonsflyt synes å være viktig, da nyansatte vanligvis går inn i sine første uker med usikkerhet rundt hva jobben innebærer og hva som forventes av dem.

5.3 Trygghetsfaktorer

Som ny i virksomheten omhandler startfasen fire ukers kurs for å få sertifiseringen. Denne kursingen i onboardingperioden blir forklart som et viktig moment for flere av informantene. *“Men hadde det ikke vært for den måneden og komme rett ut i prosjekt uten det, da tror jeg det hadde vært ganske heavy liksom, så det tror jeg var ganske kritisk at vi hadde.”* (Informant 10). Selv om sertifiseringen fører til at de nyansatte er mer rustet for arbeidsoppgavene ute hos kundene, betyr ikke dette at de har tilegnet seg all kunnskapen og

kompetansen. *“Man trenger ikke forstå alt i starten, men trenger bare knagger å henge ting på, så holder det.”* (Informant 12).

Til tross for at de kun hadde hatt en måned med kursing, var dette med på å gi de nyansatte en form for sikkerhet til seg selv, der de kunne vise til kunden at de var sertifiserte.

Det gjør jo at man både kan si at ‘hallo jeg har det på papir, jeg er sertifisert i det jeg skal komme og jobbe med’, samtidig som det gir litt sånn trygghet for seg selv da, at man faktisk har vært gjennom en måned med kursing. (Informant 3).

5.3.1 Åpenhet

Åpenhet og takhøyde er avgjørende for et godt arbeidsmiljø, og nærmest alle informantene uttrykker at både kollegaer og ledelsen er åpne for spørsmål, ideer og forslag. *“De skapte et miljø rundt meg der det å stille spørsmål var en helt vanlig ting å gjøre.”* (Informant 2). Her nevner informanten at ledelsen ikke bare er åpne for spørsmål, men også tilrettelegger for det. På den måten skapes det et miljø der alle har en stemme, slik en annen informant uttrykker her: *“det er jo veldig enkelt sånn sett, også innad i (virksomheten) å komme med forslag hvis man ikke tenker at det er den beste løsningen.”* (Informant 11).

I tillegg til åpenhet for spørsmål og forslag, anerkjennes det av flere av informantene at det å utføre feil, går helt fint. *“Fra omgivelsene så opplever jeg jo at man tilrettelegger for at feil kan bli gjort (...) det går fint om man gjør litt feil og fucker opp så lenge man lærer.”* (Informant 7). Det å utføre feil er ofte en naturlig del av det å være ny i jobben, der flere av informantene nevnte ordtaket “learning by doing” som en sentral del av læringsprosessen. Som et resultat av dette, kan det å utføre feil være en naturlig del av å tilegne seg kunnskap og ferdigheter på jobben.

Hele greia var jo at det å gjøre noe feil var ikke noe som var farlig, det var noe som var forventet at skulle skje (...) det at det var rom til å gjøre feil gjorde at jeg utviklet meg mye raskere, det var virkelig åpent for å gjøre feil da. (Informant 2).

Denne åpenheten har vært viktig for informantene for videre utvikling, ikke bare faglig, men også som et individ som på arbeidsplassen.

Når man da hele tiden blir tatt imot med åpne armer og folk svarer på spørsmålene dine eller tar de kritiske spørsmålene dine seriøst, så får du bare enda mer selvtillit og mer trygghet til å fortsette å gjøre det. (Informant 3).

Ifølge informantene var det hovedsakelig daglig leder som var ansvarlig for de nyansatte frem til de gikk ut i prosjekt hos kunde. De forteller at han kom innom kontoret sporadisk for å høre om de nyansatte hadde spørsmål, noe som bidrar til et rom og et forum der det er enklere å stille spørsmål og søke kunnskap. “(...) vi oppmuntres til å spørre hvis vi lurere på noe i stedet for å sitte å gnage på det altfor lenge.” (Informant 2). Denne åpenheten og viljen til å dele, synes å sette standarden, også for de ansatte, der spørsmål kan rettes til hvem som helst.

Alle var på tilbudssiden og alle var så behjelpelige, og det var sånn i prosjektet også. Alle tar seg tid til å hjelpe, for man vet liksom at sluttresultatet, hvis alle bidrar litt (...) så hjelper man hverandre med å komme seg opp fortere da. (Informant 10).

Standarden som ble satt fra ledelsen og gjennom onboardingprosessen, har vist seg å ha en tydelig positiv effekt på videre trygghet og utvikling hos de ansatte.

Det blir jo på en måte en sånn selvforsterkende greie føler jeg da, fordi når man gjennom den onboardingprosessen blir trygg både sosialt, med tanke på at man blir kjent med kollegaer og sånt no, men også faglig, så føler hvert fall jeg at det er selvforsterkende (...) da får du igjen mer guts og selvtillit til å stille spørsmål senere hvis det er noe du ikke skjønner, eller kritiske spørsmål hvis det er noe du er uenig i, som jeg tror er veldig viktig for videre utvikling da. (Informant 3).

5.3.2 Mentorordning

En del av virksomhetens onboarding innebærer en intern mentorordning. I det den nyansatte får tildelt prosjekt, blir en erfaren kollega satt som mentor, og tilbyr dermed veiledning, råd og støtte for å integrere den nyansatte inn i virksomheten. Informantene forteller at det er

behagelig og trygt å ha en kontaktperson de kan rette seg til dersom de trenger det, og spesielt det faktum at det står svart på hvitt hvem som er din mentor. Dette gjør de ansatte mindre usikre, og bidrar til en lavere terskel ved eventuelle spørsmål.

Da tror jeg kanskje det er viktig å ha, hvert fall det der med mentor er en key (...) som konsulent så blir du gjerne, du blir kastet litt ut i det (...) og det å da ha noen å lene deg på da når du ikke kan så mye, tror jeg er sykt viktig for å ikke bli helt overveldet og ikke føle at man strekker til da. Så det tror jeg har vært veldig sånn key. (Informant 10).

Informanten uttrykte her at ordningen bidro til å redusere usikkerheten, da de var sikre på at de alltid kunne søke råd og støtte fra den tildelte mentoren.

Til tross for mange gode tilbakemeldinger knyttet til mentorordningen, var det ikke alle informantene som var like fornøyde. Flere ga uttrykk for at mentorordningen ikke ble like bra og hensiktsmessig gjennomført i praksis, og at det ble litt mer løst for noen enn for andre.

“For min del, ble det mer på en måte å spille på de som jeg startet sammen med, helt i starten. Og det er kanskje fordi de mentorgreiene var litt sånn derre halvveis da.” (Informant 4). Som informanten nevner her, var det ikke alle som hadde like mye kontakt med mentoren sin, men h*n hadde likevel kollegaer og lene seg på. Flere forteller at dersom de følte at mentoren var fraværende, var det ofte en annen kollega fra samme team og prosjekt, som steppet inn og hjalp til med veiledning, råd og støtte.

5.3.3 Støtte

Hvert år er det som regel noen på hvert kull som ikke består SAP-sertifiseringen, og dette er anerkjent som noe som er helt akseptabelt fra daglig leder og ledelsen.

Vi hadde jo den sertifiseringen da, som var den store greia for oss fordi vi hadde jo brukt fire uker på kurs (...) og man følte jo et visst press på å bestå den, men samtidig sa daglig leder og partnerne at det er ikke avgjørende for jobben din, det er flere som ikke har bestått den og de gjør en super jobb nå liksom, så det hjalp jo veldig. (Informant 5).

Som ny på arbeidsplassen nevnte flere informanter at ønsket om å bestå sertifiseringen var stort, ettersom de ville bevise at det var riktig å ansette dem. Med andre ord ble vi fortalt at eget press fra konsulentene selv tok litt overhånd, men at dette presset aldri kom fra ledelsens side.

Til tross for god støtte gjennom sertifiseringsprosessen, påstår en av informantene at den generelle kommunikasjonen i virksomheten kunne blitt bedre.

Det kunne kanskje vært litt mer check-ins etter vi starta i prosjekt, sånn bare for å spørre hvordan det går. Gjerne etter en måned og etter to måneder og ikke bare etter et halvt år for da har det jo gått litt lang tid. (Informant 9).

Selv om alle informantene har fått tildelt en mentor, har disse, i tillegg til å være en støttespiller for nyansatte, sine egne oppgaver og ansvarsområder. Det er dermed ikke gitt at disse er tilgjengelige til enhver tid, og noen informanter mener også at ledelsen bør ta mer ansvar for de nyansatte etter de har begynt i prosjekt.

En annen informant er enig med mangel på kommunikasjon, og da spesielt når det gjelder praktisk, administrativ informasjon.

Litt sånn administrative ting, hvordan funker det egentlig med feriepenger, lønn, whatever. Ehm, ja. Så det kunne sikkert vært gjennomført bedre den delen for å liksom gjøre det litt lettere med kommunikasjonen med selskapet for å si det på den måten. (Informant 4).

Vi fikk samtidig høre at virksomheten ikke har noe HR-avdeling, og at det er ingen andre enn daglig leder og eventuelt partnerne som tar størst ansvar. I dette tilfellet ville det vært daglig leder som var ansvarlig for et slikt informasjonsløp, men ettersom det naturligvis blir mye å holde styr på for én person, er det ikke uvanlig at det skjer en glippe.

Flere av informantene nevnte at de har fått på plass en tillitsvalgt i virksomheten som skal fungere som et bindeledd mellom de ansatte og ledelsen. Denne ordningen er tilrettelagt for at det skal være en talsperson på vegne av de ansatte.

(Virksomhet) har jo vært ganske store der at, eller det har vokst fort, der de har vært veldig små og egentlig ikke trengt helt den brua mellom, også har vi plutselig blitt dobbelt så store på fire år. Så ser man fort at de nye egentlig har behov for en mann som kan snakke litt oppover. (Informant 1).

Ifølge våre informanter har dette vært et forslag fra de ansatte, ettersom den tillitsvalgte kan være med på å støtte under de ansatte i situasjoner de selv synes kan være vanskelige eller utfordrende.

5.3.4 Arbeidsoppgaver og samarbeid

I likhet med andre virksomheter, baserer denne virksomheten seg på en kombinasjon av samarbeid og individuelt arbeid, og ifølge våre informanter kan det være flere grunner til dette. I startfasen vil det være naturlig å ha noen og lene seg på, ettersom alt er nytt og usikkerheten er stor.

Jeg fikk jo mine egne arbeidsoppgaver, det ble liksom mer flytende etter hvert. Da ble jeg mer selvstendig og da tok jeg bare mer og mer ansvar etter hvert da, ettersom jeg følte det var mer komfortabelt da. Så det var veldig behagelig. (Informant 10).

Informanten uttrykker her at h*n ble mer komfortabel over tid, noe som gjør det enklere å se hva som skal gjøres og hvordan det kan utføres. Det er dermed mer naturlig å ta på seg flere oppgaver og selvstendig utføre disse. Andre informanter nevner at en stor del av jobben er individuelt arbeid, men for å se helheten og det store bildet, må de sparre med andre kollegaer. *“Av og til så må jeg sitte litt for meg selv og grave i kode, og det er mye individuelt arbeid. Men, for at jeg skal forstå hvordan ting henger sammen og sånn må jeg ta kontakt med kollegaer.” (Informant 13).*

5.4 (Virksomhet)-skolen

En del av onboardingen til virksomheten innebærer noe som heter (virksomhet)-skolen. Ifølge våre informanter går denne over et helt år, der de har jevnlig samlinger med ekstra opplæring

i ulike temaer. Disse ble holdt av kollegaer eller noen i ledelsen som har god kunnskap om temaet, og kan være alt fra konsulent-skills og myke egenskaper, til rent teknisk og faglig input.

Det er jo derfor det er greit med (virksomhet)-skolen da, det er jo litt mer spredt utover da, når du faktisk har fått en god innsikt i systemene da, og forstår hvordan systemene fungerer og hvordan ting fungerer ute hos kunde. (Informant 12).

Informantene opplever at disse samlingene har stor betydning for læring og utvikling, da de får jevnlige innføringer og knagger å henge informasjon på.

Jeg tror vi har hatt seks dager med (virksomhet)-skolen, så det er jo kanskje også en del av onboardingprosessen hvor man får litt kunnskapsdrypp der, og det er jo mye bedre når man har vært ute i prosjekt og har flere tråder å trekke det på osv da. Mye bedre å få drypp i løpet av det første året fremfor å få alt med en gang. (Informant 5).

(Virksomhet)-skolen foregår, som nevnt, i løpet av det første året på arbeidsplassen, og bidrar til at de nyansatte får kunnskapsdrypp gjennom hele året. Informantene hadde utelukkende positive tanker om denne delen av onboardingprosessen, men noen informanter uttrykker at de gjerne ville hatt disse samlingene senere, ettersom de har flere knagger å henge informasjonen på. *“Ting vi hadde under (virksomhet)-skolen ganske tidlig ville vi heller hatt nå, nå som vi er ett og et halvt år til to år gamle, for nå tror vi det hadde hatt mer verdi da.”* (Informant 9).

5.5 Kultur og tilhørighet

5.5.1 Ansettelsesprosessen

Virksomheten er en konsulentvirksomhet som ansetter nyutdannede med en mastergrad, som vanligvis er relativt unge i karrieren sin. Dette fører til at miljøet i selskapet blir ungt og energisk, med ansatte som har nylig oppdatert kunnskap og ferske perspektiver på bransjen.

Det er et veldig ungt miljø ikke sant, og når de har den strategien om å ansette nyutdannede blir det jo et veldig ungt miljø, og det er jo klart at man, de har jo veldig fokus på å finne folk som er glade i friluftsliv, eller sånn, og som er litt på bølgelengde da, på en måte personlighetsmessig. (Informant 10).

Virksomheten har lagt fokus på at de ansatte skal passe inn i på arbeidsplassen, og ikke minst at en skal være en god match til menneskene i virksomheten.

Jeg tror akkurat den biten er en veldig bevisst strategi fra ledelsen når man rekrutterer og hvordan man driver selskapet da, at de setter av tid og penger til å gjøre aktiviteter som gjør at vi bygger relasjoner mellom oss. Så jeg tror ikke det er noe tilfeldighet. (Informant 3).

Flere av informantene nevner at når virksomheten ansetter noen nye, er det vanligvis mer fokus på personens personlige egenskaper og hvordan de vil passe inn, fremfor kun å se på karakterene deres. Dette skyldes at karakterer alene ikke nødvendigvis reflekterer en persons evne til å lykkes i arbeidsmiljøet. Når virksomheten ansetter, ønsker de å finne noen som både har den rette kompetansen og de personlige egenskapene som vil gjøre at de passer godt inn i organisasjonen.

Når jeg hadde intervju og første gang var kun med han (daglig leder) (...) det var første gang jeg følte at han prøvde å se meg som person da, og ikke bare liksom sette meg på prøve, men liksom se hvem jeg var. (Informant 10).

Virksomheten prøver dermed å se hele personen og ikke bare på karakterene deres og hva de har oppnådd tidligere.

På godt og vondt, så ansetter man nok ganske like mennesker i (virksomhet) og like mennesker liker hverandre ofte (...) og så er det jo selvfølgelig en bakside der, eh, at man får en veldig sånn homogen masse. Men jeg har i hvert fall funnet mennesker som jeg liker veldig godt og som er, eller som har samme interesser som meg. Samme alder, ikke minst, og veldig mange unge i (virksomhet). (Informant 4).

Når en gruppe ansatte er veldig homogene, kan det føre til at de ser på hverandre mer som venner enn kollegaer. En god del av informantene nevnte at ettersom de har så gode relasjoner med hverandre og et så godt miljø, vil det være vanskelig å slutte i jobben.

5.5.2 Virksomhetens struktur

Konsulentvirksomheten har en flat struktur og en høy takhøyde, noe som betyr at det er få lag med hierarki og at de ansatte har muligheten til å samarbeide tett med ledelsen. Virksomheten har en relativt begrenset størrelse, og dette bidrar til å skape en uformell og inkluderende kultur. Den flate strukturen gjør det lettere for de ansatte å kommunisere direkte med ledelsen, og det er en åpen dør-politikk som gjør at alle ansatte har rom for å uttrykke sine synspunkter og ideer. *“(Virksomhet) baserer seg og er grunnlagt på flat struktur og tette relasjoner, og folk kjenner hverandre og er komfortable med hverandre.”* (Informant 2).

“Det er jo en veldig flat struktur her, så det er en veldig liten terskel for å gå rett til en av gæmlisene.” (Informant 3). Den flate strukturen, lave takhøyden og den uformelle kulturen i konsulentvirksomheten gir en følelse av at alle ansatte er like viktige. Det er ingen «store» eller «små» roller, selv om det er noen som har jobbet der lengre og har mer erfaring, ref. *“gæmlisene”*.

Ledelsen i konsulentvirksomheten har en viktig rolle når det gjelder å sette en standard for arbeidsmiljøet. De er bevisst på å skape et profesjonelt, men samtidig avslappet og hyggelig arbeidsmiljø. Det legges også vekt på å ha en «casual» stemning i virksomheten, noe som betyr at det er rom for humor og uformelle samtaler, samtidig som det opprettholdes en profesjonell standard.

Det er litt sånn hvordan ting gjenspeiler seg fra de partnerne og sånt da (...) sånn deres oppførsel som setter litt styring for det da. Hvordan de opptrer utad, at det gir litt føringer for hvordan resten av miljøet blir da. Hvis de hadde vært, liksom gått i dress hver dag og aldri vært med på noe av det sosiale og aldri prata noe, aldri vært med på å tulle med de yngre (...) vært veldig sånn serr og vært strenge på alt mulig (...) så tror jeg ting hadde blitt litt mer sånn at folk går på tærne, og at det hadde vært litt mer sånn redd stemning da. (Informant 8).

Her fastslår informanten viktigheten av hvordan kleskode, samtaleemner og inkludering fra ledelsens side er med på å lette stemningen hos de ansatte. Resultatet av dette blir en kultur der ingen er redd for å være seg selv og ytre sine meninger.

5.5.3 Mål og verdier

Da vi spurte informantene om hvordan de opplever at virksomheten legger til rette for at ansatte forstår felles mål og jobber mot disse, hadde nesten alle informantene samme oppfatning, nemlig at det ikke finnes noen felles mål som virksomheten arbeider mot. Flere av informantene uttrykte usikkerhet rundt om det eksisterte noen mål innad, men ettersom virksomheten har vokst enormt over tid, var målet i startfasen hovedsakelig å overleve som ny aktør i bransjen. Det ble også nevnt at:

Jeg føler alle forskjellige (menneskene i virksomheten) jeg har jobbet med, så har vi alltid samme ønske bare, og det er bare å få gjort ting da ... det er på en måte en sånn felles sånn, hva er det norske ordet, mindset. (Informant 3).

Her uttrykker informanten at selv om det synes å ikke være noen grunnleggende og eksplisitte felles mål for måten de utfører arbeidet sitt på, er menneskene i virksomheten inneforstått med hva som skal gjøres, og hvordan dette kan gjøres best mulig. I likhet med dette, uttrykker en annen informant at, selv om det er mangel på eksplisitte mål, er denne tankegangen grunnlaget for en felles oppfatning:

Jeg klarer ikke å si noe konkret hva som gjøres for at vi skal ha en sånn felles forståelse, men det som har vært fellesnevneren i de prosjektene jeg har vært i er at alle vi som kom fra (virksomhet) på en eller annen måte alltid har den samme oppfatningen, sånn hva er det som er viktigst, og hva må vi prioritere for å komme oss videre. (Informant 3).

I et konsulentselskap er man ansatt for å hjelpe kunden med å løse deres problemer og nå deres mål. Kundens målsetninger og behov blir dermed det primære fokuspunktet for selskapets ansatte. Dette kan dermed resultere i at virksomhetens egne målsetninger kan bli nedprioritert eller settes til side i arbeidet med å oppfylle kundens behov og mål. "Når vi er

konsulenter så er det kunder vi jobber med, og det er jo på en måte kundene sitt mål som da er i fokus.” (Informant 11). På den måten jobber de ansatte fortsatt mot felles mål, bare ikke for virksomheten de er ansatt i, men for kunden de er ute hos.

Som nevnt er flesteparten av informantene under samme oppfatning at det er mangel på interne mål innad i virksomheten.

Det er ikke noe sånn at vi i (virksomhet) er sånn; her jobber alle mot det, vi er veldig retta mot vårt eget prosjekt og lever med våre egne ting. Så vi mangler kanskje litt samhold på sånn interne mål. (Informant 9).

Dette kan føre til at de ansatte ikke føler seg som en del av en større enhet, og at det mangler en felles retning for virksomheten. Dette kan igjen skape en oppfatning av at arbeidet som gjøres i sin helhet, ikke er så viktig. Noen av informantene nevner at man ofte kan glemme litt hva man jobber med og hvorfor, ettersom man sitter så langt nede i grøten. Med andre ord sitter konsulentene såpass mye ute hos kunden eksternt, muligens med en liten del av et stort system eller en større problemstilling, at det ikke er naturlig å gruble på hva den store helheten internt i virksomheten er.

I virksomheten er deres verdier grunnleggende for hvordan de jobber. De tre grunnverdiene - team, gjennomføringsevne og kompetanse - danner fundamentet for virksomhetens kultur og tilnærming til arbeidet som utføres.

En veldig tidlig strategi, at de ønsker å bygge en kultur, ikke at vi bare skal være individuelle konsulenter som bare går på jobb, og så er vi egentlig samlet under en betydningsløs paraply som er (virksomhet) på en måte. (Informant 3).

Fokuset på team og samarbeid er særlig viktig i denne konsulentvirksomheten, og det legges stor vekt på å bygge sterke relasjoner og tillit mellom de ansatte. *“Jeg tror at folk føler at man er et team og hjelper hverandre, hvert fall når det kommer så sterkt fra (virksomhet), at vi er et team, og at det ikke er noe konkurranse innad i (virksomhet).”* (Informant 5). I tillegg til fokuset på teamarbeid, er gjennomføringsevne en annen viktig verdi. Dette betyr at virksomheten fokuserer på å levere resultater av høy kvalitet innen avtalte tidsfrister og med

en effektiv bruk av ressurser. Kompetanse er den tredje grunnverdien, og den innebærer at virksomheten verdsetter kunnskap, erfaring og ferdigheter hos de ansatte.

Samlet sett er verdiene i denne konsulentvirksomheten grunnleggende for å skape en felles kultur og tilnærming til arbeidet. Fokuset på team, gjennomføringsevne og kompetanse gir en retning for virksomheten og bidrar til å sikre høy kvalitet i det arbeidet de utfører.

5.6 Oppsummering av funn

Innenfor det relasjonelle arbeidet er det mange faktorer som kan påvirke dynamikken mellom ansatte. En kullvis oppstart har vist seg å ha betydelig innflytelse på de nyansattes relasjoner til hverandre, og de fleste informantene har uttrykt tilfredshet med denne delen av onboardingprosessen. Til tross for endringer i onboardingprosessen som følge av pandemien, har virksomheten fortsatt å gjennomføre en kullvis oppstart, med minimale forandringer knyttet til det sosiale. Sosiale arrangementer har også vist seg å ha en positiv effekt på de nyansattes relasjoner, hvor de har fått mulighet til å bli kjent på et mer personlig nivå, utover det som er begrenset til jobbsammenheng. Ledelsens relasjon til de nyansatte anses som god, og det samme gjelder for de ansattes relasjoner med hverandre i virksomheten. De kollegiale forholdene er basert på vennskapelige forhold, der de ansatte har mange likheter med hverandre. De ansatte jobber hovedsakelig i team, og tillit spiller en viktig rolle i hvordan de støtter og avhenger av hverandre.

Flere av de nyansatte i virksomheten hadde manglende kunnskap om onboardingprosessen, ettersom dette var deres første ansettelse etter endt utdanning. Dette resulterte i at de var usikre på hva de kunne forvente av stillingen og hva som ville være deres rolle, men ledelsen ga imidlertid en tidlig introduksjon til hvordan organisasjonen fungerte og hva de nyansatte kunne forvente i løpet av deres første periode. Det er derimot utfordrende for både konsulentene og ledelsen å forutsi hva fremtidige oppgaver vil innebære, ettersom de ansatte jobber på ulike prosjekter.

I virksomheten ble det lagt vekt på en åpenhet der ledelsen og de ansatte oppfordret til spørsmål, forslag og ideer, hvor alle stemmer ble ansett som like viktige, og det var akseptert å gjøre feil og lære av dem. Ettersom arbeidsoppgavene besto av både samarbeid og

individuell arbeid, fikk informantene føle på støtte og selvstendighet i utførelsen av diverse gjøremål. Daglig leder hadde ansvar for å veilede de nyansatte frem til de ble utplassert i prosjekter, og ved prosjektstart fikk de tildelt mentorer som skulle hjelpe og veilede dem. Her var hensikten å gi de nyansatte trygghet og en person å støtte seg til, men informantene forteller at de imidlertid opplevde støtte gjennom hele prosessen fra store deler av virksomheten.

Kursingen og sertifiseringen bidro til å øke kunnskap og kompetanse blant de nyansatte, som igjen gjorde dem mer forberedt til å delta i prosjekter. Dette virket å øke deres selvtillit, til tross for at det var mye nytt å lære ute i prosjekt. (Virksomhet)-skolen var også til hjelp ved å gi de nyansatte en kontinuerlig tilførsel av kunnskap etter at de hadde startet i prosjektene, og hadde en betydelig innvirkning på deres læring og utvikling.

Virksomheten har lagt vekt på å sikre at de ansatte passer godt sammen med virksomheten og menneskene i den. Dette har blitt oppnådd ved å fokusere på de personlige egenskapene til kandidatene under intervjuprosessen, samtidig som at virksomheten baserer seg på en flat struktur og en uformell, inkluderende kultur med høy takhøyde. Ledelsen har i tillegg forsøkt å skape en profesjonell, men avslappet og hyggelig atmosfære i virksomheten. Når det gjelder virksomhetens mål og verdier, er det imidlertid mer usikkerhet. På den ene siden er verdiene klare og grunnleggende for arbeidsmåten, men det er ingen eksplisitte felles mål for virksomheten.

6.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere forskningsspørsmålene opp mot oppgavens teoretiske bakgrunn og relevante funn. Vi vil rette oppmerksomheten mot psykologisk trygghet og relasjonelt arbeid, samt undersøke hvorvidt onboardingprosessen har lagt føringer for disse elementene. For å besvare dette, har vi valgt å strukturere diskusjonsdelen i to deler, basert på våre to forskningsspørsmål, og diskutere hvorvidt Talya Bauers 6C-rammeverk er relevant for denne studien. Til tross for at vi har valgt å fravike rammeverket, ser vi det relevant å bekrefte eller avkrefte hvorvidt påstandene stemmer overens med funnene i vår egen undersøkelse.

I henhold til problemstillingen, utarbeidet vi følgende forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte gir de ansatte uttrykk for at de er psykologisk trygge?
2. Hvilken betydning har ledelsens relasjonelle arbeid for psykologisk trygghet?

Hensikten bak de to forskningsspørsmålene kommer av at vi ser det nyttig å dele opp problemstillingen for å kunne komme mer i dybden på de enkelte elementene. Først og fremst må vi finne ut av hvorvidt de ansatte er psykologisk trygge, før vi kan si noe om hvorvidt ledelsens relasjonelle arbeid har noe som helst betydning for fenomenet. I vår studie er formålet å sette søkelys på ledelsens relasjonelle arbeid gjennom onboardingprosessen, og hvordan dette har utviklet seg gjennom videre arbeid. Selv om vi har intervjuet informanter med ulik ansiennitet i organisasjonen, har vi rettet spørsmålene våre mot onboardingprosessen. Det er verdt å påpeke at vårt første forskningsspørsmål adresserer alle ansatte i organisasjonen, og ikke bare nyansatte, fordi vi anerkjenner psykologisk trygghet som en sentral faktor for organisasjonskulturen.

Vi ser det også relevant å nevne at virksomheten ikke kun består av nyutdannede konsulenter, men også av partnere og rådgivere som muligens er ansatt på andre måter enn rett fra studiene og i kull. Vi velger dog naturligvis å kun forholde oss til våre informanter, ettersom det er disse vi har innhentet informasjon fra, da vi undersøker konsulentenes onboardingprosess.

6.1 På hvilken måte gir de ansatte uttrykk for at de er psykologisk trygge?

Ved å gjennomføre nyansattes onboardingprosesser i grupper, kan det dannes en tidlig tilknytning mellom dem i startfasen. Dette kan være fordelaktig, ettersom det å være ny kan være en ubehagelig posisjon hvor en ikke vet hva en kommer til eller hva man skal forvente, og det er mange nye inntrykk å ta inn over seg (Haaland, 2019, s. 346). Funnene tilsier at informantene var tilfredse med hvordan virksomheten gjennomførte onboardingen, og at det har vært med på å danne et trygt fundament, da man ikke står alene som ny, men at det er flere personer i samme usikre situasjon. Et slikt grunnlag, der en tar bort momenter som kan skape usikkerhet, medførte også at de nyansatte følte det var tryggere å møte resten av

menneskene i virksomheten, ettersom de var sammen om det. Ifølge Talya Bauers (2022) rammeverk for vellykket onboarding av nyansatte, er relasjoner, connection, en viktig faktor som viser til at dersom nyansatte opplever å være alene og isolert fra begynnelsen av, kan det være vanskelig å endre denne situasjonen senere (Bauer & Fard, 2022, s. 70-76). Med bakgrunn i funnene fra undersøkelsen, mener vi derfor at startfasen for de nyansatte i denne virksomheten er godt egnet for å etablere relasjoner og skape trygghet. Dette er basert på informantenes utsagn rundt egen trygghet, noe de forklarer ved at de alltid har noen å lene seg på gjennom oppstarten, samtidig som at en ikke står alene i en usikker situasjon.

En annen fordel med å gjennomføre onboarding i grupper er at det kan gi de nyansatte en unik mulighet til å bli kjent med hverandre uten forstyrrelser fra andre kollegaer i virksomheten. Til tross for at den første perioden var preget av mye nytt som måtte læres, var det også en periode der de brukte mye tid med hverandre. Ut fra funnene var det mange av informantene som mente at kullet de startet med føltes som et “safe space” for dem, ettersom de nyansatte kun trengte å fokusere på sertifiseringen og på hverandre. På denne måten var de nødt til å bli kjent seg imellom, og muligens på et mer personlig plan, ettersom de var mye sammen over en lengre periode. I lys av teori kan hyppige og nære interaksjoner føre til økt tillit og et sterke bånd, samtidig som individene vil kjenne på positive følelser av omsorg for hverandre (Filstad & Blåka, 2007, s. 149-150). Dette tok fokuset vekk fra de andre utfordringene en vanligvis står overfor som ny. Det er flere elementer en skal gjennom, og dermed virker det fordelaktig å la nyansatte få en myk start der de kan rette oppmerksomheten på det som skjer der og da, fremfor å ha mange ukjente momenter å forholde seg til.

I løpet av den første perioden av onboardingprosessen, som inkluderte kursing og sertifisering, samarbeidet de nyansatte intensivt for å forberede seg til eksamineringen. Dette samarbeidet og samhandlingen mellom de nyansatte reflekterer til en viss grad måten de jobber på i virksomheten, hvor samarbeid er et viktig element i prosjektene ute hos kunder. Ved å være oppmerksom på dette, kan det bidra til å øke de nysnattes selvtillit og trygghet på hva de kan forvente etter fullført kursing (Haaland, 2019, s. 336), samt evnen til å håndtere utfordringer og være forberedt på oppstarten i prosjekt. Dette samsvarer i stor grad med selvtillit, confidence, som har stor betydning for hvordan de nyansatte føler seg i jobben (Bauer & Fard, 2022, s. 70-76). Onboardingprosessen kan dermed designes på en måte som bygger opp den nyansatte, og som fokuserer på vedkommendes verdier. Informantene la vekt

på at de ble oppfordret til å dele egne meninger og tørre å stille spørsmål, noe vi antar kan være en faktor som bidrar til den nyansattes videre utvikling av psykologisk trygghet.

I dagens arbeidsmiljø brukes det 50% mer tid på samarbeid på alle organisatoriske nivåer sammenlignet med hva det gjorde for 20 år siden. Det er ikke lenger tilstrekkelig å ansette enkeltpersoner med enestående evner, det er altså nødvendig at de er kapable til å samarbeide effektivt med andre ansatte (Edmondson, 2019, s. 14). Det er derfor av essensiell betydning at nyansatte utvikler kompetanse og trygghet rundt det å arbeide i team, også da dette utgjør en av kjerneverdiene til virksomheten. Som tidligere nevnt, vil samarbeid utgjøre en vesentlig del av arbeidsmetoden i prosjekt. Ved å jobbe i team fra start kan nyansatte få en forsmak på dette allerede de første ukene av onboardingprosessen, noe som både kan skape en følelse av egen trygghet, men også en forståelse for hva som senere vil bli forventet av dem.

Som nevnt tidligere, er dette den første arbeidsplassen for mange av de nyansatte. Et betydelig antall av informantene nevnte dermed mangel på tidligere arbeidserfaring, noe som begrenset deres evne til å sammenligne sin nåværende rolle med tidligere yrkeserfaring. Som en konsekvens kan de ha en begrenset forståelse av hva de kan forvente og hva som forventes av dem i den nye rollen. Selv om flere av informantene var positive i sin evaluering av onboardingprosessen i virksomheten, kan det hende at denne positiviteten skyldes begrenset erfaring og kanskje en innsnevret oppfatning av arbeidslivet. Ifølge Bauer (2013) er rolle- og forventningsavklaringer, clarity, ett av de viktigste stegene i onboardingprosessen, da det er den eneste faktoren som har en signifikant sammenheng med blant annet jobbtilfredshet, organisatorisk engasjement, og er spesielt relatert til nyansattes prestasjoner og ytelse. Det er derfor positivt at ledelsen har iverksatt tiltak for å formidle nødvendig informasjon til nyansatte om deres arbeidsoppgaver i hverdagen. Til tross for utfordringene knyttet til konsulentbransjen, hvor det kan være vanskelig å ha en entydig plan for hverdagen, virker det som om ledelsen likevel har lyktes i å gi en overordnet forståelse av virksomhetens arbeidspraksis. I lys av teori ser vi at når nyansatte har større klarhet rundt sin rolle og posisjon i organisasjonen, er det mer sannsynlig at de vil ta risikoer, stille spørsmål og være mer effektive (Bauer, 2013, s. 2-3).

Hvor godt en forstår sin rolle og forventninger til denne er derfor viktig som nyansatt på arbeidsplassen (Bauer, 2010, s. 5). Ifølge noen av informantene fikk de god forklaring allerede på intervjuet om hvordan det er å jobbe i virksomheten, og at de ansatte jobber i

team, men også selvstendig og individuelt. Ut fra funnene ser vi at virksomheten tilrettelegger for hvordan det første halvannet året vil se ut, noe som skaper stabilitet og trygghet for den nyansatte. Imidlertid var det noen informanter som var mindre tilfreds med innføringen av arbeidshverdagen da de kom ut i prosjekt. Disse informantene bemerket at det var utfordrende å forutsi en konsulent sin arbeidshverdag, og dermed vanskelig å kartlegge i forkant. Dette er en faktor som gjør at arbeidshverdagen og rollen de nyansatte vil utføre, varierer ut fra hva slags prosjekt de havner i. Derfor er rolleklarhet og forventningsavklaring en god indikasjon på hvor godt tilpasset en nyansatt er, og det kan være en pålitelig faktor for å forutsi jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse (Bauer, 2010, s. 5). Basert på funnene ser vi at åpenheten ledelsen uttrykte rundt hvordan arbeidshverdagen legges opp, har vært til fordel for både virksomheten og de nyansatte, ettersom det har ført til en gjensidig forventning og trygghet i arbeidet.

En sentral komponent av begrepet psykologisk trygghet er evnen til å ta mellommenneskelige risikoer uten å frykte for negative konsekvenser, både formelle og uformelle (Edmondson & Lei, 2014, s. 23-24). Informantene nevnte gjentatte ganger at det å gjøre feil var en naturlig del av jobben deres, og at det ikke ble negativt slått ned på. Informantene opplevde også at deres ideer og forslag ble tatt godt imot og i betraktning, og at det alltid var åpenhet for å stille spørsmål og be om hjelp. Fra majoriteten av informantene var det av liten betydning hvem de henvendte seg til, da de opplevde at de kunne søke hjelp fra samtlige, uavhengig av om det var ledelsen, kollegaer eller mentorer. Det ble oppfattet at uansett hvem de henvendte seg til, ville de motta en hjelpende hånd og støtte. Vi anser at disse funnene totalt sett indikerer at informantene opplevde en høy grad av psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet.

Det er mange ledere som fremdeles tror at frykt er en effektiv motivator, der ansatte vil yte mer og jobbe hardere for å unngå ubehagelige konsekvenser. Imidlertid kan frykt hemme læring og innsnevre evnen til analytisk tenkning, kreativ innsikt og problemløsning, spesielt når arbeidsoppgavene krever samarbeid og læring. Dette skyldes at det er utfordrende for mennesker å utføre og yte sitt beste arbeid når de føler seg engstelige eller redde. Derfor vil graden av psykologisk trygghet en person opplever i stor grad påvirke evnen til å engasjere seg i læringsaktiviteter, for eksempel deling av informasjon, søke hjelp og utforske nye ideer (Edmondson, 2019, s. 14-15). Ut ifra våre funn, ser vi at åpenhet og lave skuldre står svært sentralt i virksomheten, og i løpet av intervjuene var det ingen av informantene uttrykte noe som helst form for frykt, verken når det gjaldt ledelsen, kollegaer eller arbeidsoppgaver.

Samarbeid og interaksjoner med andre er et viktig element i virksomheten, ettersom store deler av arbeidshverdagen består av akkurat dette. Vår oppfatning er at disse elementene har vært bidragsytende til å videreutvikle den psykologiske tryggheten i virksomheten, og at redselen forsvinner ettersom ledelsen ikke baserer sine lederstiler på frykt.

Virksomheten organiserer stadig sosiale arrangementer, friluftsturer og utenlandsturer, slik at de ansatte har muligheten til å bli bedre kjent med hverandre på et mer personlig plan utenfor arbeidssammenheng. Dette kan ses som et bevisst og strategisk valg av ledelsen, særlig ettersom konsulentbransjens praksis innebærer mye arbeid ute hos kunder. Dette kan føre til at de ansatte i virksomheten tilbringer mindre tid med hverandre på kontoret, og mer tid på prosjekt. Å opprettholde kvaliteten på relasjonene mellom de ansatte, selv når de tilbringer lengre perioder uten å møtes, er avgjørende for å sikre stabilitet og trygghet i arbeidsmiljøet. Ifølge forskning er personer med høy grad av følelsesmessig stabilitet mer tilbøyelige til å oppfatte miljøer som psykologisk trygge, da de preges av ro, avslappethet og trygghet (Frazier, 2017, s. 118). Sosiale bånd har en sentral betydning innen arbeidsmiljøet og utgjør en primær faktor for enkelte individuelle arbeidstakers tilfredshet på arbeidsplassen (Haaland, 2019, s. 420). Dette er dermed av vesentlig betydning for å opprettholde ansattes engasjement og trivsel, og hvis en setter det helt på spissen, unngå turnover.

Ledelsen innehar dermed en viktig rolle når det gjelder å sikre en effektiv integrering av nyansatte i virksomheten. Dette er en praksis som blir iverksatt fra første dag, der de nyansatte blir introdusert til organisasjonen og gitt tilgang til nødvendig utstyr, samt mottar formell informasjon angående virksomhetens struktur og arbeidsoppgaver. Dette tilsvarer det første steget i rammeverket, compliance, og er ifølge Bauer og Fard (2022) et grunnleggende og avgjørende element som alle organisasjoner behøver for å overleve. Denne praksisen er med på å sikre klarhet i arbeidsrollene, som er sentralt for å sikre en effektiv onboardingprosess. Til tross for en overvekt av positive tilbakemeldinger fra informantene angående deres opplevelse av psykologisk trygghet, erkjenner vi at det ikke er hensiktsmessig å anta ensidig positive resultater. Vi valgte derfor å ha en kritisk tilnærming da vi analyserte dataene, og velger, basert på eksisterende teori kombinert med funnene vi har innhentet, å påstå at det foreligger en stor grad av psykologisk trygghet blant menneskene i virksomheten.

6.2 På hvilken måte tilrettelegger ledelsen for relasjonsdanning gjennom onboardingprosessen?

Samtlige ansatte uttrykker viktigheten av gode relasjoner på arbeidsplassen. Ettersom størsteparten av virksomheten består av konsulenter på ulike nivåer, er det ikke uvanlig å se sine kollegaer sjeldnere enn vanlig. Det er dermed ikke gitt at gode relasjoner internt har stor betydning for de ansatte i virksomheten, men utfra vår forståelse, er disse relasjonene grunnmuren for et godt og trygt arbeidsmiljø. I denne delen av oppgaven vil vi derfor diskutere hvorvidt og eventuelt hvordan ledelsen legger til rette for relasjonsdanning, samt hvilken betydning dette relasjonelle arbeidet har for de ansattes psykologiske trygghet i lys av teori og funn.

Alle C'ene i rammeverket vi har gjennomgått tidligere er viktige deler av onboardingprosessen, men relasjoner, connections, har en større sentral rolle. Ifølge Bauer (2013, s. 5) kan relasjoner påvirke organisasjonen i stor grad, eksempelvis med tanke på de ansattes prestasjoner, trivsel og turnover. Våre funn viser blant annet at de mer kjedelige arbeidsoppgavene blir enklere å ta fatt på, ettersom det er en motivasjon i seg selv å møte kollegaer på jobb. Samtidig er det et fåtall som har sluttet i virksomheten, noe informantene begrunner med et godt sosialt miljø på arbeidsplassen, der det er fokus på inkludering og tette relasjoner. Nyansatte som føler på denne tilhørigheten og som blir akseptert av sine kollegaer, opplever mindre frykt som ny på arbeidsplassen (Bauer, 2013, s. 5), noe våre informanter fremhever på grunnlag av den konstante tilretteleggingen av sosiale arrangementer og takhøyden i virksomheten.

Med andre ord er kvaliteten på relasjonene en av de viktigste variablene som påvirker trivselen til både organisasjonen og de ansatte i den (Dutton, 2003, s. 2). I lys av funn og teori, antar vi at relasjonene i virksomheten lener mot høykvalitetsrelasjoner. Dette omhandler en gjensidig positiv respekt og tillit, der det oppstår aktivt engasjement fra begge parter i relasjonen. Disse type relasjonene kan forme seg på tvers av både ledere og kollegaer, og informantene nevner i den forbindelse viktigheten av å kunne stille spørsmål, og føle seg trygg på at det alltid vil være mulighet for å utvikle seg faglig. De oppmuntres til å spørre dersom noe er usikkert, og føler selv at de alltid får den hjelpen og støtten de trenger. Dette tyder på at disse høykvalitetsrelasjonene bidrar til et psykologisk trygt rom der de ansatte har

mer frihet til å engasjere seg og fokusere på de oppgavene som skal utføres, og der det er lov å føle seg forvirret, usikker og frustrert (Dutton, 2003, s. 12).

Ettersom det ansettes mellom fire til syv konsulenter i samme kull hvert år, som fra oppstart blir sendt på kurs og turer sammen, er det naturlig at det dannes nære relasjoner. Ansatte er mer lærevillige dersom de opplever at de har høykvalitetsrelasjoner med andre, noe som igjen fører til positive emosjoner. Slike typer relasjoner åpner rom der kunnskap og informasjon oftere blir delt, samt at frykten for å ta risikoer og feile forsvinner (Dutton, 2003, s. 12).

Informantene forteller at den kullvise oppstarten gjorde at de alltid hadde noen å lene seg på, og at en aldri var alene om noe. Terskelen for å stille spørsmål, be om hjelp eller innrømme feil til sine nærmeste var lav, ettersom de alle var i samme situasjon og hadde et trygt utgangspunkt. Ved å først blir kjent kullvis på et mer personlig plan før de blir introdusert til resten av virksomheten, gjorde at de kunne bygge på den tryggheten videre. Filstad og Blåka (2007, s. 38) argumenterer for at slike praksiser er mer effektive enn individuelle onboardingprosesser, ettersom det lar nyansatte lære av hverandre og åpner for relasjoner. Allen (2006, s. 240) refererer til dette som en form for kollektiv onboarding, der en gruppe mennesker gjennomgår de samme aktivitetene og opplevelsene i fellesskap. Videre vil dette bidra til en felles organisasjonsforståelse og en følelse av delte verdier (Allen, 2006, s. 240). Selv om informantene var tydelige på at virksomheten har vage interne mål, legger de her vekt på at alle har den samme tankegangen, og at dette har kommet av en felles forståelse av jobben som skal gjøres. Til tross for at flere informanter gir sterkt uttrykk for at viktige relasjoner dannes gjennom de første ukene i onboardingprosessen, er det på den andre siden noen som mener at disse relasjonene kommer av å jobbe i prosjekt sammen. Uavhengig av hvor disse relasjonene former seg, tyder funnene på at de oppstår mellom de interne konsulentene, og at det har stor betydning for videre trivsel og samarbeid innad i virksomheten.

Ved prosjektstart blir alle nyansatte tildelt en mentor som skal veilede, råde og støtte vedkommende på vei inn i rollen. Ved siden av det faktum at mentoren bidrar til overføring av kunnskap og ferdigheter, er den også med på å forenkle inngangen til det sosiale på arbeidsplassen (Giacumo et al., 2020, s. 259). Her er relasjoner et viktig element, ettersom den nyansatte har tilbrakt store deler av oppstarten med sitt eget kull, og kanskje mindre med resterende kollegaer. Mentoren har av den grunn en sentral rolle i å hjelpe den nyansatte med å utvikle verdifulle faglige forbindelser, både med interne og eksterne nettverk (Giacumo,

2020, s. 261). Disse funnene samsvarer med to av elementene i Talya Bauers rammeverk, både relasjoner og selvtillit. Ved siden av å være en brobygger mellom relasjoner på arbeidsplassen, ser vi også at mentorordningen har vært en sentral faktor ettersom den har bidratt til å redusere eventuelle usikkerheter og åpner for spørsmål. Som et resultat av dette, antar vi at informantene blir tryggere i egen rolle, og selvsikker på de oppgavene som skal utføres. Totalt sett kan dette være en svært kostnadseffektiv og fordelaktig måte å integrere nyansatte på (Giacumo et al., 2020, s. 259), og til tross for blandede opplevelser, ser vi, basert på funnene, at dette er en gjennomtenkt prosess fra ledelsen.

En annen kritisk del av onboardingprosessen til virksomheten er (virksomhet)-skolen, der de nyansatte, i løpet av det første året, får jevnlig kunnskapspåfyll gjennom samlinger som baserer seg på ulike temaer. I stedet for å få all informasjon helt i startfasen, gjør disse samlingene at de nyansatte får knagger å henge informasjonen på, både i og utenfor prosjekt. Her får de mulighet til å lære hvordan de kan bruke de ferdighetene og erfaringene de har, til å bidra positivt til organisasjonen (Snell, 2006, s. 32). Basert på teorien vet vi at jo tidligere disse ferdighetene blir tatt i bruk, desto raskere blir de nyansatte en bidragsytende ressurs for virksomheten, noe som vil ha en direkte positiv innvirkning på den helhetlige produktiviteten (Snell, 2006, s. 32). Det var derimot noen informanter som uttrykte at de gjerne ville hatt (virksomhet)-skolen senere i løpet, ettersom de nå har mer kunnskap enn de hadde som ferske medarbeidere. Det kan også være av betydning at konsulentene jobber prosjektbasert, altså at de jobber hos ulike kunder, og i løpet av fartstiden kan ha jobbet i utallige ulike prosjekt. Oppgaver kan variere, og det kan dermed være verdifullt å fortsette med samlingene videre, ettersom kundene har ulike behov og utlyser forskjellige tilbud. Uavhengig av tidsrammen på (virksomhet)-skolen, ser vi at det har bidratt i en positiv retning for informantene, og at det ikke bare bidrar til deling av kunnskap, men også interaksjoner med hverandre. Det vises tydelig at de ansattes utvikling og suksess er i fokus, og vi ser det har en stor betydning med tanke på oppbyggingen av tillit og lojalitet i relasjonene på alle nivåer.

Tillit, mellom både individer og grupper, er en viktig del av jobbrelasjoner, og en verdifull faktor for organisasjonens stabilitet og trivselen blant de ansatte (Schindler & Thomas, 1993, s. 563). Et tillitsforhold fungerer som et sosialt lim som forenkler arbeidet ved å etablere klare forventninger og sikre at de i stor grad blir oppfylt. Disse tillitsforholdene bygges gjennom daglig utveksling av informasjon og oppfylles av forventninger som gir opphav til forutsigbare mønstre, og en overbevisning om at de involverte aktørene er kompetente og har

gode hensikter. For nyansatte som ikke har noen tidligere historikk å bygge på, utgjør etablering av tillit en grunnleggende utfordring (Haaland, 2019, s. 346). Funnene viser derimot at tillit fra både kollegaer og ledelsen var til stede allerede fra start, og at det å prøve seg frem var utelukkende positivt. Til tross for at de nyansatte kom rett fra skolebenken, gikk det ikke lang tid før de måtte stå mer på egne bein. Resultatet av denne tilliten fra virksomhetens side førte til en sterk gjensidig tillit mellom ledelsen og informantene, noe som har vært avgjørende for videre utvikling. I samsvar med dette mener Schindler og Thomas (1993, s. 563) at når ansatte stoler på hverandre, vil de oppnå bedre jobbtrivsel og effektivitet. Funnene tyder på at denne tilliten bunner i gode relasjoner fra start, ved at arbeidsmiljøet består av en gjeng med venner.

Ifølge Filstad og Blåka (2007) velger vi ofte ut hvem vi ønsker å knytte relasjoner til på arbeidsplassen, og dermed er det vanlig å stole på og identifisere seg med disse. Til tross for at informantene ikke selv valgte hvem de endte opp i startkull med, merket de fort hvem de ble tiltrukket mot, og mange av disse relasjonene har blitt mer personlige over tid. Dette kan være et resultat av tillit, ettersom deling av mer personlig informasjon og identifisering av fellestrekk fører til et sterkere bånd (Filstad & Blåka, 2007, s. 149-150). En av informantene nevner at det til tider kan være utfordrende å skille jobb og privat, ettersom de er åpne og ærlige om det meste, og fordi relasjonene er mer vennskapelige enn jobbrelaterte. Forskning på dette viser at vennskap på arbeidsplassen kan bidra til økt kreativitet, og kan gi individene mer arbeids glede, samtidig som det kan øke individets forpliktelse til organisasjonen (Sias & Cahill, 1998, s. 284). I samsvar med dette, viser funnene at relasjonene til kollegaer er en sentral faktor for at informantene ikke vil slutte i jobben.

Da vi stilte informantene spørsmål rundt relasjoner og hvordan disse oppstår, nevnte flere at de sosiale arrangementene på arbeidsplassen er en vesentlig del av det. Allerede før første arbeidsdag blir de nyansatte invitert med på ulike aktiviteter i regi av virksomheten, noe som gir dem en sjanse til å bli kjent med sine fremtidige kollegaer i en mer avslappende kontekst. Hvorvidt nære vennskap oppstår etter et par sosiale arrangementer er utfordrende å mene noe om, men ifølge Fine (1986; Sias & Cahill, 1998, s. 276) kan eksempelvis lik humor, aktiviteter i regi av arbeidsplassen og felles oppgaver være faktorer som bidrar til mer vennskapelige relasjoner på jobb. Hvorvidt nyansatte føler seg verdsatt og akseptert av andre i virksomheten, vil ha innvirkning på deres trygghet, noe som samsvarer tett med steget om relasjoner i rammeverket.

Til tross for at funnene tyder på at flere av relasjonene har fått sitt utspring fra onboardingprosessen, nevner noen informanter at dette ikke er tilfellet. Det er verdt å ta i betraktning at våre informanter som oftest er ute i prosjekt hos ulike kunder. Hvor mange interne som er på hvert prosjekt varierer, ettersom utdelingen er tilfeldig, samtidig som det avhenger av hvor mange konsulenter kunden har behov for. Ettersom noen informanter har nevnt at relasjonene ikke nødvendigvis oppstår i løpet av onboardingprosessen, kan vi tro at sosiale initiativ eller tett samarbeid mellom kollegaer ute hos kunde, kan være grunnlaget for noen av relasjonene i virksomheten. Uavhengig av hvor disse relasjonene oppstår, er sannsynligheten stor for at nærhet og jevnlig interaksjoner med hverandre øker muligheten for å utvikle vennskap (Sias & Cahill, 1998, s. 276). Vi har derfor grunn til å tro at sosiale arrangementer spiller en stor rolle i det å danne relasjoner mellom konsulenter, i en type bransje der de ikke ser hverandre like ofte.

I lys av funnene ser vi at ledelsen på flere måter bidrar og legger opp til relasjonsdanning. Basert på informasjonen vi har innhentet, er det klart at dette allerede begynner i rekrutteringsprosessen, der ledelsen legger vekt på å finne ansatte som passer godt inn i både organisasjonen og med menneskene i den. Dette innebærer at de legger vekt på personlige egenskaper fremfor karakterer og tidligere erfaringer, der tanken bak er at alle ansatte skal ha noenlunde like personlighetstrekk, og identifisere seg med virksomhetens verdier: kompetanse, gjennomføringsevne og team. Dette kan knyttes opp mot kulturaspektet i rammeverket, som legger vekt på virksomhetens verdier og hvordan kulturen opprettholdes. Et eksempel på dette er en stor interesse for friluftsliv, noe informantene selv forteller oss at blir tatt opp allerede på intervju. Virksomheten legger opp til flere friluftsturer i året, som blir planlagt av en intern friluftsgruppe, og kan innebære alt fra fjellturer til kanoturer. Ved å møtes utenfor jobbsammenheng har de ansatte mulighet til å mingle og prate med kollegaer de vanligvis ikke ser så jevnlig, og derav knytte nye kontakter og relasjoner innad i virksomheten. Med andre ord trenger de ikke ha dype relasjoner med hverandre, men så lenge det ligger noen grunnleggende fellestrekk i bunn, kan all form for kontakt med andre føre til høykvalitetsrelasjoner (Dutton, 2003, s. 2). Disse likhetene kan være en faktor som bidrar til bedre integrering av de ansatte, og gjennom å legge vekt på slike kvaliteter under rekrutteringsprosessen, legger virksomheten føringer for en smidig onboardingprosess og etablering av et positivt arbeidsmiljø.

Ved første tanke kan et slikt fokus på å ansette likesinnede synes å være utelukkende positivt, og vår oppfatning er at de ansatte trives enormt med det sosiale på arbeidsplassen. Derimot er det en fare for at konsulentmiljøet i virksomheten kan ses som homogent. Dersom dette er tilfellet, kan en konsekvens være et begrenset syn på verden, samtidig som det forhindrer åpenhet for andre perspektiver og handlinger enn det en selv mener. I lys av teorien tyder det på at virksomhetens utvelgelse av konsulenter fokuserer på å ansette “riktige typer mennesker”, uten at det skal være negativt belyst. Dette er kun et resultat av mellommenneskelig tiltrekning og sosial sammenligning, ettersom vi ofte er mer komfortable med de som er like oss selv (Schneider et al., 1993, s. 7). Vi vet fra før at alle nyansatte konsulenter i virksomheten er nyutdannede med en mastergrad, med lite eller ingen erfaring fra arbeidslivet, noe vi antar er bevisst fra ledelsens side. Dette kan ses som en fordel for virksomheten, ettersom de kan dra nytte av den nyeste kunnskapen og ferdighetene, samt evnen til å lære, som informantene har tatt med seg fra studiene. På bakgrunn av dette vil konsulentmiljøet ses som ungt og energisk, men virksomheten kan dermed risikere at dypere forståelse og erfaring for faget går tapt, ettersom det er et noe mindre aldersspenn blant konsulentene.

Ut fra funnene og generell kunnskap om virksomheten ser vi tydelig at den baserer seg på en flat struktur. Ikke bare er den flat ved at det er få mellomledd og kort vei til daglig leder, men det er også god takhøyde og en åpen dør-politikk. Ettersom virksomheten er relativt liten, tyder funnene på at dette bidrar til å skape en uformell og inkluderende kultur, samtidig som det er få lag de ansatte må gjennom for å komme til ledelsen. Dette viser seg å være effektivt, ettersom beslutninger og kommunikasjon ofte skjer hyppigere og raskere, samtidig som det legger til rette for utvikling (Carzo & Yanouzas, 1969, s. 179). Til tross for at virksomheten består av ulike stillingsnivåer, noen med lengre fartstid enn andre, er det ifølge informantene ingen hierarki i praksis. Det tyder på at dette bunner i standarden ledelsen setter for arbeidsmiljøet, ved at de bevisst har skapt et profesjonelt, men samtidig avslappet og hyggelig arbeidsmiljø, der det er rom for humor og hvor alle kan prate med alle. Elementer som ledelsens klesstil og hvilke samtaleemner de engasjerer seg i, kan ha noe å si for hvordan de ansatte opplever disse relasjonene. Ved at ledelsen har en mer avslappet klesstil og deltar i hverdagslige samtaler, bidrar dette til å lette stemningen for de ansatte, og kan resultere i en kultur der ingen er redd for å ytre sine meninger eller være seg selv.

Til tross for at samtlige informanter uttrykker eksistensen av en flat struktur i virksomheten, er det vanligvis et snev av hierarki der, selv om det er vesentlig mindre enn i en høy struktur (Carzo & Yanouzas, 1969, s. 179). Informantene legger frem at kommunikasjonen fortsatt kan bli hemmet, ettersom relasjonene er så fremtredende, og viktig informasjon kan bli formidlet gjennom vanlige samtaler. Av den grunn kan verdifulle beskjeder gå i glemmeboken, til tross for at hensikten er å videreføre informasjonen til resten av virksomheten. På lik linje med dette, ga informantene uttrykk for at det heller ikke er kommunisert noen felles mål som virksomheten jobber mot, og usikkerhet rundt om det faktisk eksisterer noen mål innad. Ettersom store deler av arbeidet til konsulentene skjer ute i prosjekt, er naturligvis kundens mål og behov i fokus, men informantene legger vekt på at de gjerne skulle hatt et overordnet internt mål å jobbe mot. Dette tyder på svekket kommunikasjon og kan føre til mangel på samhold, ettersom ansatte vil føle på en sterkere tilhørighet over tid dersom de jobber sammen mot et felles mål. På den andre siden formidler noen informanter at flere av konsulentene har en felles tankegang som legger grunnlaget for en felles oppfatning. Vi har grunn til å anta at dette stammer fra gode relasjoner, samarbeid og smidig kommunikasjon blant konsulentene, som tidlig har lagt føringer for en felles tankegang der alle er innforstått med hva som skal gjøres, og hvordan det kan gjøres best mulig. Til tross for at informantene har opplevd mangel på kommunikasjon fra ledelsens hold, har de gode relasjonene blant de ansatte lagt grunnlag for en type kultur der informasjonsdeling og samarbeid på tvers av prosjekt og roller står sentralt. Det eksisterer med andre ord et forbedringspotensiale rundt kommunikasjonen, men ifølge informantene anses dette som en utfordring av mindre betydning. Vår oppfatning av informantenes svar indikerer at det positive veier opp for det litt mer negative, og vi vil derfor påstå at en flat struktur er et passende design for denne virksomheten.

Det kan antas at den flate organisasjonsstrukturen og den tilhørende kulturen representerer en grunnleggende forutsetning for utformingen av virksomheten. Det kan også antas at ledelsen tar hensyn til denne forutsetningen når de planlegger onboardingprosessen av nye medarbeidere. Funnene indikerer at forholdene mellom både de ansatte og ledelsen er like uformelle og trivelige som arbeidsmiljøet, og at dette representerer en bevisst strategi fra ledelsens side.

Hierarkiske strukturer kan redusere psykologisk trygghet, særlig når hierarkiet ikke blir håndtert på en hensiktsmessig måte. Forskning indikerer at medlemmer med lavere status

generelt sett føler seg mindre trygge enn de med høyere status, samt at vi ubevisst og konstant evaluerer vår relative status og overvåker vår posisjon i forhold til andre. De som har lavere status i hierarkiet opplever ofte stress i nærvær av personer med høyere status (Edmondson, 2019, s. 14-15). Våre funn indikerer derimot at informantene ikke opplever et slikt hierarki, derav at selv om det eksisterer en ledergruppe og en undergruppe, påvirker ikke dette de ansattes opplevelse av psykologisk trygghet. De ansatte ser på hverandre som likestilte, og daglig leder og partnerne blir betraktet som kollegaer, men også i form av vennlige relasjoner. Til tross for dette, påpekte informantene at de likevel ser opp til ledelsen og partnerne med stor respekt. Det positive aspektet ved dette er at det ikke er noen oppfatning av ulikhet mellom ansatte og ledere basert på status, men heller at alle ansatte blir ansett som like viktige for virksomheten. Ifølge kulturaspektet i Talya Bauers (2022) rammeverk, culture, er onboardingprosessen en verdifull mulighet for å belyse virksomhetens kultur og viktigheten av denne til de nyansatte. Her åpnes også et vindu der det kan være hensiktsmessig å dele forventninger rundt hva den nyansatte kan bidra med for kulturen og fremtiden til organisasjonen (Bauer & Fard, 2022, s. 75). Kulturen blir dermed en betingelse for det relasjonelle arbeidet, og ved å ha dette som grunnlag, vil ledelsen være rustet til å bygge på relasjonsdanning innad i virksomheten, og ved hjelp av dette, utvikle psykologisk trygghet blant medlemmer i organisasjonen.

7.0 Oppsummering og konklusjon

I denne kvalitative studien har vi intervjuet 13 konsulenter på ulike nivåer, i en virksomhet som spesialiserer seg innenfor varehandel, logistikk og systemløsninger fra SAP. Hensikten med intervjuene har vært å få utdypende informasjon fra de ansatte rundt hvordan virksomheten har designet onboardingprosessen, og hvorvidt betydningsfulle relasjoner ble dannet gjennom denne prosessen. Dessuten ville vi få innblikk i hvordan disse relasjonene eventuelt har utviklet seg videre, samt hvordan dette igjen kan legge føringer for psykologisk trygghet blant menneskene i virksomheten. For å svare på dette, utarbeidet vi følgende problemstilling:

Hvilken betydning har relasjonelt arbeid for utviklingen av psykologisk trygghet hos nyansatte konsulenter gjennom onboardingprosessen?

Ettersom problemstillingen består av mange elementer, så vi det hensiktsmessig å dele opp denne i to forskningsspørsmål. Ved hjelp av disse kunne vi først fastslå hvorvidt informantene var psykologisk trygge, før vi bevegde oss videre til å diskutere hvorvidt onboardingprosessen var designet på en måte som la til rette for relasjonsdanning og utvikling av psykologisk trygghet.

1. På hvilken måte gir de ansatte uttrykk for at de er psykologisk trygge?
2. På hvilken måte tilrettelegger ledelsen for relasjonsdanning gjennom onboardingprosessen?

For å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene tok vi utgangspunkt i eksisterende teori om psykologisk trygghet, onboarding og relasjonelt arbeid, samtidig som vi brukte Talya Bauers 6C-rammeverk for å undersøke hvorvidt denne modellen stemmer for vår studie. Vi så det nyttig å strukturere kodene og funnene vi hadde innhentet på noenlunde samme måte som temaene, slik at vi fikk tydelige inndelinger og god oversikt. Dette ga oss et godt utgangspunkt for å diskutere funnene, i lys av teori og empiri.

Som nevnt, besluttet vi å fravike rammeverket, og det av flere grunner, deriblant vår erkjennelse av at noen av trinnene var betydelig viktigere enn andre. Gjennom intervjuene ble det avdekket at informantene først og fremst la vekt på elementer knyttet til clarity, connection, confidence og culture, der connection og confidence var de klart viktigste elementene i deres opplevelse av onboardingprosessen. Bauer og Fard (2022) hevder at clarity er en av de viktigste trinnene i rammeverket, men dette fant vi ikke i vårt tilfelle, og vi valgte derfor å fokusere på de mest relevante elementene i vår undersøkelse. Selv om Bauer og Fard (2022) også anerkjenner connection som et viktig trinn, vil vi i etterkant av vår undersøkelse legge vekt på at det foreligger flere komponenter bak dette trinnet, herunder eksempelvis relasjonelt arbeid, begrepet om høykvalitetsrelasjoner og tillit. Videre i oppsummeringen velger vi dermed å ikke inkludere rammeverket i stor grad, men heller elementene som ligger bak noen av stegene vi fant som mest relevante for vår studie.

På bakgrunn av studiens korte tidsramme, samt begrensede informanter og datamateriale, kan vi ikke konkludere med at samtlige i virksomheten er psykologisk trygge. Derimot kan vi, i lys av funnene, påstå at virksomhetens struktur og kultur er et viktig grunnlag for å kunne videreutvikle den psykologiske tryggheten. I tillegg til dette har vi funnet andre viktige

elementer som bidrar til å fremme psykologisk trygghet, deriblant temaene rundt kullvis oppstart, hvordan ansatte jobber sammen, rolle- og forventningsavklaringer og sosiale arrangementer. Vi har valgt å fokusere på hvordan disse elementene har påvirket de ansattes opplevelse av psykologisk trygghet, uten å dykke for dypt inn i hva de nøyaktig innebærer, da dette vil bli diskutert nærmere i det andre forskningsspørsmålet.

Basert på vår diskusjon av disse elementene i lys av funn og teori, mener vi at de informantene vi har intervjuet gir uttrykk for at det eksisterer en stor grad av psykologisk trygghet blant kollegaene på arbeidsplassen. Det er av betydelig art å etablere omfanget av psykologisk trygghet i virksomheten før vi kan forklare hvorvidt ledelsen har oppnådd dette gjennom relasjonsdanning i onboardingprosessen. Dersom det ikke hadde eksistert en tilstrekkelig grad av psykologisk trygghet, ville det vært umulig å gi et tilfredsstillende svar på det andre forskningsspørsmålet.

Til tross for at vi stoler på egne funn vil det likevel være utfordrende å generalisere disse, ettersom vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Det vi derimot kan si noe om, er på hvilken måte vi oppfatter funnene, og i hvilken grad onboardingprosessen tilrettelegger for at de ansatte kan danne relasjoner.

Ut ifra våre funn, er det vår oppfatning at de ansatte i virksomheten opplever en bemerkelsesverdig grad av psykologisk trygghet. Dette gir oss grunn til å undersøke vårt andre forskningsspørsmål, som tar sikte på å analysere ledelsens innsats for å legge til rette for relasjonsdanning under onboardingprosessen. Vi mener at vi kan besvare dette spørsmålet på en pålitelig måte, gitt at de ansatte allerede er rimelig psykologisk trygge. Videre mener vi det er relevant å undersøke psykologisk trygghet for alle ansatte, ikke bare nyansatte, for å se hvordan virksomheten opprettholder og fortsetter med det relasjonelle arbeidet. Dette kan gi oss et bedre innblikk i virksomhetens evne til å opprettholde et trygt og støttende arbeidsmiljø for alle ansatte, uavhengig av ansiennitet.

Studien har vist at relasjoner og trygghet er avgjørende faktorer for å skape en god onboardingopplevelse for nyansatte i virksomheten. Gode relasjoner kan ha positiv innvirkning på organisasjonen ved å øke ansattes prestasjon og trivsel, samt redusere turnover. Dette kan bidra til høy grad av psykologisk trygghet og tilhørighet på arbeidsplassen, som igjen kan påvirke arbeidsglede og produktivitet hos de ansatte. Det er

derfor viktig at virksomheten legger til rette for å bygge sterke og tette relasjoner mellom ansatte, blant annet gjennom sosiale arrangementer og inkluderende arbeidsmiljø.

Vi konkluderer med at det å ha en kullvis oppstart der nyansatte blir sendt på kurs og turer sammen, kan føre til dannelse av nære relasjoner som er viktige for trivsel og samarbeid innad i virksomheten. Denne kollektive onboardingprosessen kan bidra til å bygge en solid organisasjonsforståelse og felles verdier, samt åpne opp for kunnskapsdeling og risikotaking. Selv om det kan være ulike oppfatninger om hvor viktige disse relasjonene er og hvor de formes, tyder funnene på at det er en fordel å ha et trygt og nært fellesskap blant de interne konsulentene i virksomheten.

Et annet fordelaktig relasjonelt arbeid ledelsen har fokusert på er (virksomhet)-skolen, der de nyansatte får jevnlig kunnskapspåfyll gjennom samlinger basert på ulike temaer. Dette gir konsulentene muligheten til å lære hvordan de kan bruke ferdighetene og erfaringene sine til å bidra positivt til organisasjonen, noe som vil ha en direkte positiv innvirkning på prestasjoner og samhold. Til tross for at noen av informantene uttrykte et ønske om å ha (virksomhet)-skolen senere i løpet, har den likevel bidratt i en positiv retning for informantene ved å legge til rette for deling av kunnskap og interaksjon med hverandre. Det er tydelig at virksomheten fokuserer på de ansattes utvikling gjennom denne formen for relasjonelt arbeid, og dette har en stor betydning for oppbyggingen av tillit og lojalitet i relasjonene på alle nivåer.

Basert på vår undersøkelse er vår konklusjon at en positiv kultur og en flat struktur er fundamentalt for at ansatte skal kunne oppleve psykologisk trygghet på arbeidsplassen. For å oppnå dette, er det nødvendig for ledelsen å kontinuerlig fokusere på det relasjonelle arbeidet, og å skape trygge omgivelser hvor det er akseptabelt å gjøre feil, stille spørsmål og uttrykke usikkerhet.

Vi erfarer at relasjonene på arbeidsplassen oppleves som høykvalitetsrelasjoner, og at en økning i graden av slike relasjoner i virksomheten vil øke sjansen for å oppnå et psykologisk trygt arbeidsmiljø. Som tidligere nevnt, vektlegger vi at slike relasjoner ikke nødvendigvis innebærer nære og dype forhold, men heller en gjensidig respekt og tillit. Disse relasjonene oppstår ikke av seg selv, og vi anerkjenner dermed betydningen av ledelsens relasjonelle arbeid for å oppnå slike høykvalitetsrelasjoner. Basert på våre funn, synes det som om

ledelsen har vært suksessfulle i dette arbeidet, og dermed ligger det allerede et grunnlag for et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet og gode relasjoner.

Vi mener at en viss grad av homogenitet kan være en viktig faktor i å skape trygge relasjoner på arbeidsplassen. Dette skyldes at vi ofte finner det lettere å kommunisere med og danne relasjoner med de som er mest lik oss selv. Ved å ansette personer med lignende personlighetstrekk og interesser i kullvise grupper, kan det derfor bli enklere for de ansatte å knytte kontakter og skape et miljø hvor de genuint ønsker å tilbringe tid sammen.

Vi har funnet at ledelsen har lagt til rette for sosiale arrangementer og andre uformelle sammenkomster utenfor arbeidstid for å skape en uformell kultur og uformelle relasjoner mellom de ansatte. Dette er en del av ledelsens relasjonelle arbeid, som har som formål å skape et trygt og støttende arbeidsmiljø. Ved å sette standarden for avslappet kleskode, uformelle samtaleemner og avslappet oppførsel i dagligdagse situasjoner, gjør ledelsen det lettere for nyansatte å føle seg trygge og å være seg selv på arbeidsplassen.

Vi vil også legge vekt på mentorordningen i virksomheten, og hvordan den spiller en sentral rolle i å bidra til selvtillit og mestring i egen rolle og arbeid, samt hvordan den legger til rette for relasjonsdanning. Mentoren fungerer som en brobygger mellom den nyansatte og andre mennesker i virksomheten, og gjennom å ha en støttespiller gjennom onboardingprosessen, opplever de ansatte en reduksjon i usikkerhet og en økt trygghet i å stille spørsmål. Mentorene, som ofte har mer ansiennitet og kunnskap om menteens rolle, bidrar til å gi større klarhet i forventningene til den ansatte og i forhold til rollen vedkommende skal utføre. Dermed mener vi at mentorordningen i virksomheten er en viktig faktor for å skape en psykologisk trygg arbeidsplass, der de ansatte kan oppleve mestring og føle seg støttet i sin rolle.

Basert på våre funn, anser vi alle ovennevnte faktorer som avgjørende for å oppnå psykologisk trygghet blant medlemmene i virksomheten, og vi erkjenner at ledelsen har utviklet en onboardingprosess som er strategisk og veloverveid. Vi har konkludert med at det må være en grunnleggende kultur og struktur som legger føringer for videre relasjonelt arbeid i virksomheten, og at veien fra grunnlaget til toppen, som er psykologisk trygghet, måles av graden av høykvalitetsrelasjoner. Med dette som utgangspunkt, vil vi anerkjenne at alle de ovennevnte faktorene er nødvendige for å gjennomføre en vellykket onboardingprosess.

7.1 Videre forskning

Som nevnt innledningsvis i oppgaven, ville det vært interessant å inkludere ledelsen i undersøkelsen, da vi kunne fått ytterligere innsikt i hvordan helheten av tilretteleggingen av det relasjonelle arbeidet foregår. Det kunne i den forbindelse vært innsiktsfullt å finne ut av hvordan ledelsen aktivt arbeider for å sikre psykologisk trygghet, samt hvilken hensikt de har bak å designe onboardingprosessen slik de har gjort. Det ville også vært interessant å ta i bruk en kvantitativ studie, som kan anvendes til å måle graden av psykologisk trygghet blant nyansatte konsulenter, samt identifisere faktorer som bidrar til å øke eller redusere tryggheten i løpet av onboardingprosessen. Ved å kombinere kvantitativ og kvalitativ forskning kan en oppnå en mer omfattende forståelse av fenomenet. En slik undersøkelse kan involvere datainnsamling fra flere organisasjoner, noe som potensielt kan gi generaliserbare funn.

Avslutningsvis ser vi at det kan være betydningsfullt å studere større virksomheter, ikke nødvendigvis bare innenfor konsulentbransjen, med mer hierarkiske og kollegiale relasjoner. Dette kunne vært innsiktsfullt for å se hvorvidt det eksisterer kontraster i forhold til vår undersøkelse, samt finne ut av om funnene og resultatene vi har konkludert med, kan generaliseres på tvers av andre organisasjoner uavhengig av størrelse. En annen interessant vinkling kunne vært å undersøke hvorvidt vår valgte virksomhet er overlegne på å integrere de ansatte inn i arbeidsmiljøet ved hjelp av onboardingprosessen, eller om dette er en egenskap som er relativt vanlig blant virksomheter av lik størrelse og struktur. Ved å utforske flere organisasjoner med ulik størrelse og struktur, kan en øke forståelsen av hvordan en onboardingprosess tilrettelegger for relasjonelt arbeid og psykologisk trygghet, og hvorvidt våre funn stemmer overens med andre kontekster og omstendigheter.

8.0 Litteraturliste

Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?. *Journal of Management*, 32(2), 237-256.

Alvesson, M. (2000). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1124.

Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*.

Bauer, T. N. (2013). Onboarding: Enhancing New Employee Clarity and Confidence. *Onboarding White Paper Series. Success Factors*.

Bauer, T. N. (2013). Onboarding: The Power of Connection. *Onboarding White Paper Series. Success Factors*.

Bauer, T. & Fard, A. (2022). *The Employee Onboarding Playbook: How Innovative Companies Use Employee Onboarding to Attract, Retain and Engage Top Talent*. Preppio.

Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviors in the Workplace: The Role of High-Quality Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.

Carmeli, A. & Gittell, J. H. (2009). High-Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.

Carzo Jr, R. & Yanouzas, J. N. (1969). Effects of Flat and Tall Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 178-191.

De Villiers, J. R. & Stander, M. W. (2011). Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention: The Role of Leader Relations and Role Clarity in a Financial Institution. *Journal of Psychology in Africa*, 21(3), 405-412.

Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. C. (2002). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. *Forthcoming in West, M. (Ed) International Handbook of Organizational Teamwork*.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Inc.

Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.

Filstad, C. & Blåka, G. (2007). *Learning in Organizations*. (1. utg). Cappelen Forlag AS.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L, Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

Giacumo, L. A., Chen, J. & Seguinot-Cruz, A. (2020). Evidence on the Use of Mentoring Programs and Practices to Support Workplace Learning: A Systematic Multiple-Studies Review. *Performance Improvement Quarterly*, 33(3), 259-303.

Hassan, S. (2013). The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates. *Public Administration Review*, 73(5), 716-725.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.

Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-282.

Locher, M. A. & Watts, R. J. (2008). Relational Work and Impoliteness: Negotiating Norms of Linguistic Behaviour. *Language Power and Social Process*, 21, 77.

Locke, K., Feldman, M. & Golden-Biddle, K. (2022). Coding Practices and Iterativity: Beyond Templates for Analyzing Qualitative Data. *Organizational Research Methods*, 25(2), 262-284.

Murray, M. (2002). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*. John Wiley & Sons.

Nilstun, C. (2021, 7. november). *Homogen*. Store norske leksikon. <https://snl.no/homogen>

O.C Tanner. (u.å). *6 Engagement Strategies for the First Year*.

https://www.octanner.com/uk/insights/articles/2018/9/14/an_onboarding_checkl.html

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schindler, P. L. & Thomas, C. C. (1993). The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace. *Psychological Reports*, 73(2), 563-573.

Schneider, B., Taylor, S., Fleenor, J., Goldstein, H. & Smith, B. (1993). The Issue of Homogeneity within Organizations. *Issues and Observations*, 13(4), 7-8.

SHRM. (u.å). *Understanding Employee Onboarding*.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understanding-employee-onboarding.aspx#:~:text=Overview,%2C%20vision%2C%20mission%20and%20values>

Sias, P. M. & Cahill, D. J. (1998) From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273-299.

Snell, A. (2006). Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.

Språkrådet. (2023). *Onboarding*. <https://www.sprakradet.no/svardatabase/sporsmal-og-svar/onboarding/>

Stein, M. & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding*. McGraw-Hill Professional Publishing.

Stephens, J. P., Heapy, E. & Dutton, J. E. (2012). High-Quality Connections. *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.

Sundet, J. & Carlsen, A. (2019). Sweet Dreams (Are Made of This): Cultivating Relational Agency Through High-Quality Connections in the Workplace. *Creating Psychologically Healthy Workplaces* (pp. 251-269). Edward Elgar Publishing

Talentech. (2021). *Expectations VS Reality of Onboarding*. Talmundo.
https://www.talundo.com/hubfs/X_Marketing-Sales_Content/Vlerick-Talundo_Onboarding_Study.pdf

Utdanning.no. (2020). *Konsulent*. <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/konsulent>

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjent søknad fra Sikt

29.04.2023, 18:52

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Onboarding i konsulentteam](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 597701	Vurderingstype Automatisk ⓘ	Dato 11.01.2023
----------------------------------	---------------------------------------	---------------------------

Prosjekttittel
Onboarding i konsulentteam

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig
Eric Breit

Student
Linnea Lerbæk Thorberg

Prosjektperiode
10.01.2023 - 02.05.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#) ↗

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

<https://meldeskjema.sikt.no/63bd24ac-e417-4165-8045-282c5d550dd6/vurdering>

1/2

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «onboarding og psykologisk trygghet i konsulentvirksomheter»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan onboardingprosessen kan legge føringer for psykologisk trygghet i konsulentvirksomheter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi vil, i vår masteroppgave, undersøke onboarding, og se på hvordan en onboardingprosess kan legge føringer for psykologisk trygghet i konsulentvirksomheter. Vi ønsker å ta utgangspunkt i valgt empirisk teori, samt utføre semistrukturert intervju av medlemmer i teamet. Bakgrunnen for interessen kommer av at vi ser at onboarding er et relevant tema, både for oss senere i arbeidslivet, men også på bakgrunn av delte opplevelser rundt prosessen. Ut ifra det vi har hørt tidligere, både på egen arbeidsplass og av bekjente, er det mange som mener at onboarding virker som en rutineprosess man “bare skal gjennom”, og at det ikke har noe særlig effekt på verken effektiviteten i arbeidet eller det sosiale. Vi vil derfor dykke dypere ned i dette, og se onboardingprosessen i lys av teoretisk grunnlag og data fra ulike medlemmer i deres virksomhet.

Problemstillingen vi har valgt til oppgaven er:

Hvordan kan en onboardingprosess legge føringer for psykologisk trygghet i konsulentvirksomheter?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det utdanningsvitenskapelige fakultet, institutt for pedagogikk er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriteriene for utvelgelse er at informanten må ha gjennomgått en onboardingprosess i den nåværende bedriften og ha stilling som konsulent. Antall informanter har vi satt til 10-14 personer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller opp til intervju. Det vil ta deg ca. 45-60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om onboarding, relasjoner og psykologisk trygghet. Dine svar fra intervjuet blir lagret som lydopptak og på et dokument frem til 01.06.23.

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 dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Din deltakelse vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver.

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. Det er kun masterstudentene som vil ha tilgang til personopplysninger (kun navn, utdanning og alder). Vi vil erstatte navn med koder eller tall, som gjør at ingen uvedkommende får tilgang til disse opplysningene.

Deltakernes personopplysninger vil ikke være med i masteroppgaven. Alt vil anonymiseres, og de vil derfor ikke være mulig å gjenkjenne.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.06.23 (etter godkjenning av oppgave). Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Dette gjelder både lydopptak og dokument med personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra det utdanningsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo, institutt for pedagogikk har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Det utdanningsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo, institutt for pedagogikk:
Eric Breit, tlf.nr: 99726997, e-post: eric.breit@bi.no.
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, e-post: personvernombud@uio.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- E-post: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Eric Breit
(Forsker/veileder)

Solveig Steinsland
(Student)

Linnea Lerbæk Thorberg
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «onboarding og psykologisk trygghet i konsulentvirksomheter» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å oppgi personopplysninger (som utdanning, navn og alder) til studentenes bruk

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Problemstilling: Hvordan kan onboardingprosessen legge føringer for psykologisk trygghet i konsulentvirksomheter?

Oppvarmingsspørsmål:

1. Hvor gammel er du?
2. Hvor lenge har du jobbet i (virksomhet)?
3. Hva er din stilling, og hva innebærer den?
4. Hva slags utdanning har du?

Onboarding:

5. Når jeg sier “onboarding”, hva tenker du på da?
6. Hva assosierer du med en god onboardingprosess?
7. Hvor lenge tenker du at en onboardingprosess bør vare?
8. Hvordan ble din onboarding utført (eksempelvis i henhold til varighet, aktiviteter og innføringer)?
9. Hvordan opplevde du onboardingprosessen hos (virksomhet)? Gjerne utdyp.
10. I hvilken grad synes du at prosessen var oppdatert og gjeldende? Gjerne utdyp.
11. På hvilken måte fikk du muligheten til å utvikle dine ferdigheter og kompetanse gjennom onboardingprosessen?

Relasjoner:

12. Kan du beskrive hvordan du opplever relasjonen til dine kollegaer?
 - a. Eventuelt: Hvordan ønsker du at det skal være?
 - b. Eventuelt: Hvorfor tror du at det er sånn/ikke er sånn?
13. Baserer arbeidsoppgavene seg på at du jobber individuelt, eller krever det samarbeid med andre kollegaer? Gi gjerne eksempler.
14. Hvordan opplever du at (virksomhet) legger til rette for at ansatte forstår felles mål og jobber mot dette?

Psykologisk trygghet:

15. Hvordan forstår du begrepet psykologisk trygghet?
16. Hva tror du er viktig for å skape psykologisk trygghet i (virksomhet)?

17. På hvilken måte bidro onboardingprosessen til å øke din følelse av trygghet som ny på arbeidsplassen?
- c. Hvis ikke, hvorfor tror du det er sånn?
18. Opplevde du at onboardingprosessen var åpen for at du stilte spørsmål?
- a. Hvis ja, hvordan hjalp de deg videre?
 - b. Hvis nei, hvordan håndterte du det du lurte på, på?
19. Opplevde du at onboardingprosessen var åpen for at du kunne gjøre feil?
- a. Hvis ja, på hvilken måte fikk du videre hjelp, og hvordan følte det for deg?
 - b. Hvis nei, hvordan ble det håndtert, og hvordan følte det for deg?
20. På hvilken måte bidro onboardingprosessen til å inkludere deg i det sosiale og uformelle nettverket på arbeidsplassen og i teamet?
21. Hvordan bidro onboardingprosessen til dine nåværende relasjoner til kollegaer og ledelsen på arbeidsplassen?
22. Hvordan opplever du det er å komme med ideer eller forslag til andre kollegaer?
- a. Hvordan opplever du det dersom noen er uenige i forslaget ditt?
 - b. Dersom du har opplevd motstand eller uenighet ved å komme med et forslag tidligere, hvordan opplever du å dele tankene dine igjen etter dette?
23. Opplever du at du kan henvende deg til en kollega for hjelp dersom du står fast?
- a. Dersom du gjør dette, er det en kollega du kjenner godt eller den som er mest kunnskapsrik på dette området?
24. Hva gjør du for å sikre at nyansatte føler seg velkomne og inkludert?

Avslutningsvis:

25. Hvordan tror du at en onboardingprosess kan legge føringer for psykologisk trygghet i en konsulentvirksomhet som (virksomhet)?
26. Er det noe som ikke har blitt tatt opp som du gjerne vil dele?