

## Effektiv onboarding i små bedrifter

Et rammeverk spesifikt tilpasset små bedrifter

Siw Arstad

VEILEDER  
Anders Örtenblad

**Universitetet i Agder, 2023**  
Fakultet for Handelshøyskolen  
Institutt for arbeidsliv og innovasjon

## Forord

Etter totalt seks år ved Universitetet i Agder markerer denne masteroppgaven i innovasjon og kunnskapsutvikling sluttkapittelet på studietiden min for nå. Det har vært en spennende og lærerik periode og jeg sitter på mange gode erfaringer jeg vil ta med meg videre i livet. Jeg ser frem til å ta fatt på arbeidslivet da det til tider har vært krevende perioder med mange timers lesing og pugging; det blir spennende å ta med meg kunnskapen jeg har tilegnet meg her videre inn i arbeidslivet.

Først vil jeg gi en stor takk til min veileder Anders Örténblad, du har fulgt meg tett opp, gitt meg konstruktive tilbakemeldinger, ideer og innspill gjennom hele masterskrivingen. Jeg setter pris på at du har engasjert deg og hatt troen på at dette skulle bli en god oppgave.

Jeg vil også takke respondentene som tok seg tid og engasjerte seg i prosjektet. Dere har gitt meg gode innspill, refleksjoner og tilbakemeldinger. Uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre oppgaven og jeg håper at deres bidrag kan komme til nytte for andre bedrifter i fremtiden.

Til slutt vil jeg også takke venner og familier som har hjulpet med alt fra å være en støtte, vist forståelse, og hatt troen på prosjektet mitt. En spesiell takk til kjæresten min som har brukt utallige timer til å hjelpe med å lese korrektur og strukturering av oppgaven.

Jeg håper at oppgaven vekker interesse og engasjement videre rundt teamet. Jeg håper at små bedrifter ser prosjektet som nyttig og ønsker å implementere rammeverket jeg har laget i praksis for å utbedre deres onboardingprosesser.

God lesing!

## Sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å utarbeide et rammeverk små bedrifter kan implementere for en mer effektiv onboarding. I dagens arbeidsmarked må bedrifter arbeide hardt for å beholde sine ansatte. Små bedrifter er en av de mest sårbare sektorene for markedsmessige svingninger og konkurransedyktig press og er derfor i spesielt behov av å beholde sine nyansatte. For å lykkes i dette vil det være avgjørende for bedriftene å utvikle effektive onboardingsprosesser, da en av de fremste årsakene til at ansatte har valgt å slutte i en bedrift er en mangelfull onboardingprosess. Det finnes per i dag lite forskning som retter seg spesifikt mot hvordan små bedrifter bør utvikle sine onboardingsprosesser. Små bedrifter vil ha egne, unike forutsetninger for og lykkes i dette og trenger et rammeverk tilpasset deretter. Dette vil hjelpe arbeidsgiverne eller bedriftene i å utarbeide og gjennomføre vellykkede onboardingsprosesser spesifikt tilpasset deres behov og forutsetninger. Jeg har derfor valgt å formulere følgende problemstilling:

*«Det mangler kunnskap om hvordan effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter. Med et rammeverk tilpasset små bedrifter vil bedriftene kunne tilpasse eksisterende onboarding til en mer effektiv prosess.»*

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg oversatt tidligere forskning om onboarding og små bedrifter for å utarbeide et rammeverk. Rammeverket presenteres i en modell som innebærer ulike steg små bedrifter kan implementere for en effektiv onboardingprosess. Jeg presenterte rammeverket for tre små bedrifter innenfor ulike bransjer herunder en byggebedrift, kunnskapsbedrift og servicebedrift, hvor jeg spurte om tilbakemeldinger og refleksjoner vedrørende rammeverket. Dette ga verdifull innsikt i hvordan rammeverket kan implementeres i praksis, samt positive og konstruktive tilbakemeldinger til hvordan jeg kan forbedre det. For å kvalitetssikre rammeverket presenterte jeg et revidert rammeverk for de samme bedriftene, slik at de kunne gi ytterligere tilbakemeldinger.

I studiens funn og analyse av dataene fremkommer det indikasjoner på at det er behov for et slikt rammeverk. Alle bedriftene som deltok i denne studien så nytten og engasjerte seg i rammeverket. Bedriftene beskriver det endelige rammeverket som praksisnært og at dette ville gi den god oversikt til å planlegge og strukturere onboardingen. Rammeverket gir

bedriftene mulighet til å tilpasse aktivitetene i onboarding til sin bedrift for en skreddersydd onboarding til både den nyansatte og bedriften.

# Innhold

<b>1.0 Introduksjon</b> .....	<b>6</b>
1.1 Hva finnes, og hva mangler av forskning om i små bedrifter? .....	8
1.2 Oppgavens problemstilling.....	10
1.3 Oppgavens struktur.....	10
<b>2.0 Oppbygging av et rammeverk</b> .....	<b>12</b>
2.1 Oversettelsesteori .....	12
2.2 Organisasjonssosialisering, onboarding og induction.....	14
2.3 Bakgrunnen for modellen av onboarding i små bedrifter.....	16
2.3.1 Formell og uformell tilnærming til onboarding .....	17
2.3.2 En dynamisk tilnærming til onboarding.....	17
2.3.3 Bauers seks “C-er” .....	18
2.3.4. Onboarding-faser.....	20
2.4 Utvikling av steg til rammeverket for onboarding i små bedrifter.....	20
2.4.1 Pre-boardingsfasen .....	21
2.4.2 Introduksjonsfasen.....	25
2.4.3 Integrerings og utviklingsfasen .....	28
2.4.4 Tilbakemelding og kontinuerlig evaluering .....	33
2.5 Oppsummering og presentasjon av rammeverket .....	36
<b>3.0 Forskningsmetode</b> .....	<b>38</b>
3.1 Forskningsdesign.....	38
3.2 Planleggingsfasen.....	39
3.2.1 Intervju som metode for datainnsamling.....	39
3.2.2 Utvalgsstrategi.....	40
3.3 Planlegging og gjennomføring av intervjuene .....	41
3.3.1 Utvikling av modellen.....	41
3.3.2 Planlegging av intervjuets struktur.....	42
3.3.3 Planlegging av spørsmål til samtalene .....	43
3.3.4 Lydopptak.....	45
3.3.5 Å komme i kontakt med respondenter .....	45
3.3.6 Bedriftene som ble representert i prosjektet.....	46
3.3.7 Gjennomføringen av samtalene.....	47
3.3.8 Søknad til SIKT.....	48

3.4	Analyse.....	48
3.4.1	Transkriberingsprosessen .....	49
3.4.2	Analyse av datamaterialet .....	49
3.4.3	Behandling av datamaterialet .....	49
3.5	Oppsummering av metodekapittelet.....	50
<b>4.0</b>	<b>Funn og analyse av rammeverket .....</b>	<b>51</b>
4.1	Pre-boardingsfasen .....	51
4.1.1	Tilbakemeldinger.....	52
4.1.2	Endringer i rammeverket.....	56
4.2	Introduksjonsfasen.....	58
4.2.1	Tilbakemeldinger fra bedriftene .....	59
4.2.2	Endringer i rammeverket.....	61
4.3	Integrerings- og utviklingsfasen.....	64
4.3.1	Tilbakemeldinger fra bedriftene .....	65
4.3.2	Endringer i rammeverket.....	69
4.4	Tilbakemelding og kontinuerlig evaluering .....	71
4.4.1	Tilbakemeldinger fra bedriftene .....	72
4.4.2	Endringer i rammeverket.....	75
4.5	Oppsummering av rammeverket .....	76
4.6	Refleksjoner rundt rammeverket .....	77
<b>5.0</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>79</b>
	<b>Referanseliste.....</b>	<b>83</b>

## 1.0 Introduksjon

Forskning viser at et av de viktigste tiltakene til at ansatte velger å prestere og bli værende i en bedrift over tid er en god onboardingprosess (Klein et al., 2015). Bedriftene må kontinuerlig jobbe hardt for å rekruttere og beholde dyktige arbeidstakere i dagens konkurransedyktige arbeidsmarked. Kirchner og Stull (2021) hevder at en dårlig opplevelse av onboardingprosessen er en av hovedårsakene til at en arbeidstakere velger å forlate bedriften. Dette kan medføre at bedriften mister verdifull kompetanse, som igjen kan føre til at bedriften blir mindre konkurransedyktig (Bauer & Erdogan, 2011). Å inneha en strategi som bidrar til at ansatte velger å bli og presterer i bedriften blir derfor stadig mer avgjørende.

Onboarding er et begrep som benyttes for å beskrive den innledende fasen av et arbeidsforhold. Onboarding er en prosess hvor målet er å veilede nye ansatte gjennom overgangen fra å være en ekstern aktør til å bli et integrert og fullverdig medlem av bedriften (Bauer & Erdogan, 2011). En god onboarding bør prioritere at nye ansatte tilegner seg nødvendig kunnskap, kompetanse og atferd så smidig og effektivt som mulig for å oppnå suksess i bedriften (Bauer, 2010).

Bauer (2010) beskriver to tilnæringer til onboarding. På den ene siden har vi en uformell tilnærming der nyansatte tilpasser seg og integreres i bedriften uten konkret planlegging fra arbeidsgiverens side. På den andre siden har vi formell tilnærming, som involverer en skriftlig, koordinert plan som dekker en rekke retningslinjer, prosedyrer og praksiser. Denne formelle tilnærmingen hjelper nye ansatte med å tilpasse seg både når det gjelder arbeidsoppgaver og organisasjonskultur. Å ha en effektiv tilnærming er avgjørende for vellykket onboarding. Litteraturen argumenterer for at en formell tilnærming i størst grad muliggjør dette og vil derfor være mitt fokus fremover i denne oppgaven (Bauer, 2010).

Små bedrifter er definert av NHO (2018) som bedrifter med 1-20 ansatte. Denne størrelsen gjør at det er spesielt behov for å raskt og effektivt integrere nyansatte i bedriften (Field & Coetzer, 2011). Grunnen til dette er at rollefordelingen i små bedrifter er preget av høy fleksibilitet og overlappende roller (Field & Coetzer, 2011). Det er derfor rimelig å anta at det er lite spisskompetanse og ressurser i form av tid og økonomi til onboarding (Burns, 2011; Mulders et al., 2010). I små bedrifter er det særlig viktig at nyansatte er i stand til å fylle både

sin egen rolle i bedriften og de kontinuerlige kunnskaps- og kompetansebehovene som oppstår for å ivareta alle funksjonene i bedriften (Mulders et al., 2010). Små bedrifter befinner seg derfor ofte i en sårbar posisjon konkurransmessig, hvor hver enkelt ansatt har en forholdsmessig høy verdi for daglig drift. Av den grunn er det nødvendig at små bedrifter har en strategi for å ruste seg til å opprettholde en sterk markedsposisjon, og dette kan oppnås gjennom effektiv onboarding. Effektiv onboarding handler om at nyansatte raskt og smidig integreres i bedriften, samtidig som de opplever motivasjon og engasjement for å bli værende i bedriften (Bauer & Erdogan, 2011).

Field og Coetzer (2011) fremhever disse unike dynamikkene og utfordringene innen små bedrifter, og understreker kravet om at onboarding tilpasses deretter. Imidlertid har små bedrifter vært en underrepresentert sektor i onboarding-litteraturen. Til tross for dette jobber 25 % av alle ansatte i Norge for små bedrifter, og utgjør en betydelig del av arbeidsstyrken (NHO, 2018). Effektiv onboarding i små bedrifter er derfor kritisk for ettersom de ansatte er spesielt viktig for bedriftens overlevelse og fordi det finnes begrenset forskning som kan bistå dem i å takle denne utfordringen.

I litteraturen om ansettelsesprosesser blir to hovedkriterier spesielt identifisert for å differensiere mellom store og små bedrifter: deres posisjon i næringslivet og strukturer i bedriften. Krishnan og Scullion (2017) hevder at små bedrifter, i motsetning til større bedrifter, har mindre oppslutning, legitimitet og tilgjengelige ressurser. Dette gjelder ikke bare økonomiske ressurser, små bedrifter har også vært uheldige og møtt på utfordringer når det gjelder konkurranse om arbeidskraft med store bedrifter, ved at arbeidstakere har vurdert store bedrifter som mer attraktive arbeidsgivere grunnet større muligheter for ikke-økonomiske goder og karriereutvikling (Krishnan & Scullion, 2017). På en annen side vil store bedrifter også ofte ha tilgang på HR-avdelinger og en rekke detaljerte planer og rutinemessige tilnærminger for onboarding av nyansatte. Små bedrifter har vanligvis færre ressurser og mindre erfaring for å gjennomføre en slik prosess. Samtidig må det understrekes at små bedrifter ikke nødvendigvis drar nytte av omfattende og formelle onboarding-programmer eller tungrodd byråkrati. De er mer fleksible bedrifter med lav beslutningsmyndighet og tette relasjoner i sine operative områder. Dessuten er de spesielt anerkjent for gode kollegiale samhold. Små bedrifter bør derfor ha tilgang til egendefinerte programmer, basert på deres egenskaper for å lykkes i onboarding (Burns, 2011; Field & Coetzer, 2011).



Formålet med denne masteroppgaven er å bidra til økt kunnskap om onboarding, spesifikt rettet mot små bedrifter. Ved kunnskap om hvordan onboarding bør se ut i små bedrifter kan vi øke deres konkurransedyktighet og bevare ansatte på lang sikt. Et skreddersydd onboardingsprogram for små bedrifter vil være en nøkkel for å forvalte små bedrifters unike egenskaper, tilpasset både bedriften og den nyansatte. Dessuten kan slik kunnskap også bidra til ytterligere engasjement om onboarding omkring små bedrifter for videre studier.

Jeg ønsker her å hjelpe små bedrifter med å utarbeide et rammeverk som et bidrag til HR-kunnskap rettet mot dem. Samtidig vil jeg skape engasjement omkring denne sektoren, som står for en viktig andel av norske arbeidsplasser. Bedriftens suksess er i stor grad avhengig av å opprettholde sin konkurransevne som er nært knyttet til å ha ansatte som er trygge, kompetente og motiverte (Bauer, 2010). Av den grunn har jeg valgt å utarbeide denne oppgaven fra et arbeidsgiverperspektiv. Dersom jeg hadde valgt å utarbeide dette prosjektet fra et arbeidstakerperspektiv kunne vi fått informasjon om hvilke tiltak nyansatte mener små bedrifter bør iverksette. Imidlertid er det arbeidsgiver, i dette tilfellet små bedrifter som har overordnet ansvar for å utarbeide en onboardingprosess. Samtidig vil det for dem være helt avgjørende for deres levedyktighet å inneha strategier som gjør dem i stand til å konkurrere om arbeidskraft, og vil derfor være mitt fokus.

## 1.1 Hva finnes, og hva mangler av forskning om i små bedrifter?

Så, hva har egentlig tidligere forskning sett som kan være nyttig å inkludere for å utarbeide et rammeverk for hvordan onboarding burde kunne se ut i små bedrifter? Selv om forskningen innen onboarding-litteraturen lenge har vært rettet mot store bedrifter, finnes det noe litteratur som har engasjert seg i små bedrifter. Slik forskning vil gi oss et grunnfundament for hva vi bør være oppmerksomme på og hva som burde tilpasses små bedrifter for å lage en skreddersydd plan for dem. Samtidig vil dette gi oss indikasjoner på hva som mangler og hvordan denne studien kan bidra til å dekke kunnskapsgapet.

Tidligere litteratur har sett at to ulike typer onboardingprosesser som har utpekt seg i små bedrifter, nemlig; uformell onboarding, eller en kombinasjon av uformell og formell onboarding. Tradisjonelt har små bedrifter praktisert uformelle onboardingprosesser i lys av

begrensede ressurser i bedriften. Samtidig som små bedrifter har dratt nytte av deres tette organisasjonskulturer som har fremmet sosial integrering og kommunikasjonsflyt innad i bedriften (Field & Coetzer, 2011). I små bedrifter hvor det har blitt praktisert en kombinasjon av uformelle og formelle onboardingsaktiviteter har ledelsen påtatt seg ansvaret for å gi en kort innføring og informasjon om bedriften de første dagene etter ansettelse, før den nyansatte raskt ble introdusert for sine nye arbeidsoppgaver og kollegaer. Resultater fra studien til Mulders et al. (2010) indikerer også at små kunnskapsbedrifter har hatt nytte av å kombinere formelle og uformelle onboardingsaktiviteter for å synliggjøre taus kunnskap. Denne studien avdekker at bedriftene hadde prioritert samspill med erfarne kollegaer, økt dokumentasjon av praksis og oppmuntret det ansatte til å utvikle årlige utviklingsplaner med sikte på å forbedre onboardingprosessen (Mulders et al., 2010). Små bedrifter har til nå vært tilfreds med en enkel onboardingprosess som inkluderer noen formelle elementer, mens den sosiale integreringen har forblitt uformell (Mulders et al., 2010). Ledelsen har i disse tilfellene ofte opplevd at de har tilstrekkelig kontroll over rekrutteringsprosessen og de ansatte, og derfor ikke ansett en spesifikk onboardingprosess som lønnsom. Sitatet av Mulders et al. (2010) gir en god illustrasjon av små bedrifters eksisterende onboarding-praksis.

*«The firm's staff induction practice currently operates without any specific procedure because the CEO believes investing in any procedure is inefficient in view of the few people the firm currently hires and employs as well as the low turnover.» (Mulders et al., 2010, s. 162)*

I tidligere forskning finnes det indikasjoner på at små bedrifter har manglet tydelige planer, formål og strategier i forbindelse med deres onboardingprosesser (Jeske & Olson, 2021; Kirchner & Stull, 2021). I en kombinasjon med at små bedrifter har møtt på utfordringer når det gjelder rekruttering og å beholde arbeidskraft, understrekes behovet for å utarbeide en onboardingprosess tilpasset små bedrifter. Små bedrifter har mange egenskaper som kan komme til nytte i forbindelse med en effektiv onboardingprosess. Deres fleksibilitet tillater utvikling av unike og kreative metoder for onboarding av nyansatte, samtidig som det åpner opp for mer utradisjonell tenkning (Krishnan & Scullion, 2017). Det finnes slik jeg ser det, betydelige muligheter for små bedrifter å tilpasse onboardingprosessen. Å øke bevisstheten rundt dette aspektet kan gjøre onboardingprosessen mindre risikofyllt, samtidig som bedriften kan styrke sin konkurranseevne.

Tidligere har det først og fremst blitt fokusert på hva som kjennetegner onboarding-prosessen i små bedrifter og hva de har klart å utvikle av onboarding-praksiser. Derimot fremkommer ingen klar informasjon om hvordan en effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter for å i større grad lykkes med disse prosessene. Vi mangler i dag et rammeverk for hvordan vellykket onboarding burde kunne se ut i små bedrifter. Ved å strukturere det som finnes av tidligere litteratur om små bedrifter, sammen med generell onboarding-litteratur burde vi kunne utarbeide et rammeverk med konkrete anbefalinger til hvordan små bedrifter bør tilpasse deres onboarding-prosess til å bli mer effektiv.

## 1.2 Oppgavens problemstilling

Med onboarding i små bedrifter som tema vil jeg i denne masteroppgaven besvare følgende problemstilling:

*«Det mangler kunnskap om hvordan effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter. Med et rammeverk tilpasset små bedrifter vil bedriftene kunne tilpasse eksisterende onboarding til en mer effektiv prosess.»*

Jeg vil med denne oppgaven utarbeide en modell for onboarding som vil illustrere et rammeverk for god onboarding i små bedrifter. Ved å implementere dette rammeverket som praksis for onboarding vil små bedrifter kunne oppnå en effektiv onboarding-prosess.

## 1.3 Oppgavens struktur

Når vi nå har sett på hensikten med oppgaven, dens relevans og problemstilling vil jeg gi en kort presentasjon av oppgavens videre struktur. I kapittelet om oppbygging av et rammeverk vil jeg ta for meg tidligere litteratur om onboarding og små bedrifter og oversette dem til ulike steg som jeg mener burde inkluderes i rammeverket, for å deretter presentere dem i en modell som avslutning for dette kapittelet. I oppgavens kapittel om forskningsmetode vil jeg redegjøre for de valgene og vurderingene jeg tok for å gjennomføre datainnsamlingen. I kapittelet som tar for seg diskusjon og funn vil jeg sammenligne og diskutere bedriftenes tilbakemeldinger på de ulike stegene jeg utarbeidet under oppbyggingen av rammeverket. I

konklusjonskapittelet vil jeg presentere et endelig rammeverk og konkrete anbefalinger i henhold til onboarding som små bedrifter kan ta i bruk for effektiv onboarding.

## 2.0 Oppbygging av et rammeverk

Innledningsvis så vi at oppgavens problemstilling har til hensikt å undersøke hvordan en effektiv onboardingprosess burde kunne se ut i små bedrifter. I dette kapitlet vil jeg utvikle et rammeverk som illustrerer hvordan effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter basert på tidligere forskning, og som avslutningsvis presenteres i en modell. For å utarbeide denne modellen har jeg tatt utgangspunkt i Røvik (2016) sin oversettelsesteori. Dette fordi at det finnes noe forskning om onboarding i små bedrifter, men vi mangler fortsatt kunnskap om hvordan små bedrifter helt konkret burde praktisere onboarding. Dette kapitlet vil handle om at jeg oversetter teoriene som finnes om onboarding og små bedrifter for å deretter tilpasse dem inn i rammeverket. Rammeverket jeg kommer frem til her vil jeg senere presentere for små bedrifter og bli mitt utgangspunkt for datainnsamling.

For å utvikle rammeverket vil jeg først forklare Røvik (2016) sin oversettelsesteori, som danner grunnlaget for hvordan jeg har tenkt når jeg har utviklet dette kapitlet som beskriver rammeverket, presentert i modellen i Figur 1. Deretter vil jeg forklare oppgavens forståelse av begrepet onboarding ettersom tidligere litteratur har beskrevet onboarding gjennom ulike begreper og definisjoner. Dette vil være viktig for å avklare hva rammeverket vil inkludere. Jeg vil også gjøre en vurdering som innebærer hvorvidt rammeverket bør være uformelt eller formelt, samt nytten av en dynamisk tilnærming til onboarding, basert på anbefalinger fra tidligere forskning. Videre vil jeg gjennomgå Bauer (2010) sine seks “C-er” som illustrerer byggesteiner som har til hensikt å sikre god onboarding. Etter å ha etablert et teoretisk grunnlag for rammeverket og oversettelsen inn mot små bedrifter, vil jeg ta utgangspunkt i Kumar (2017) sine fire onboarding-faser som struktur for rammeverket, eller modellen. Jeg vil bruke de fire fasene Kumar (2017) beskriver, for å diskutere ulike steg jeg mener bør inkluderes i onboarding for små bedrifter. Avslutningsvis vil jeg oppsummere hovedpoengene i en lineær modell som illustrerer et rammeverk for hvordan onboarding bør se ut. Denne modellen blir videre et viktig grunnlag for videre metodisk tilnærming.

### 2.1 Oversettelsesteori

For å utarbeide et rammeverk for hvordan effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter trenger vi først og fremst en tilnærming eller teori som hjelper oss med å kombinere og tilpasse tidligere forskning, teori og anbefalinger om små bedrifter og onboarding.

Oversettelsesteorien til Røvik (2016) lar oss kombinere ulike teorier og perspektiver, samt oversette dem til praktiske gjøremål og vil derfor være en grunnleggende tilnærming gjennom hele oppbygningen av rammeverket. Dette vil avgjørende for å lage helt konkrete steg rammeverket bør inneholde.

Røvik (2016) forklarer at når kunnskap overføres mellom organisatoriske kilder og organisatoriske mottakere kan dette sammenliknes med en oversettelse. For å utvikle et rammeverk trenger jeg å oversette tidligere litteratur om onboarding og små bedrifter, altså de organisatoriske kildene, for å tilpasse rammeverket til små bedrifter, de organisatoriske mottakerne for å gjøre teorien praktisk anvendelig i bedriftene. Dette kan derfor forstås som en oversettelseshandling.

Røvik (2016) trekker frem tre hovedmetoder av oversettelsesteori med forskjellige verktøy, avhengig av konteksten de skal benyttes i. Den enkleste og minst komplekse oversettelsesmetoden er reproduksjon, som går ut på å nøyaktig kopiere hva en annen velprøvd strategi allerede gjør. Denne metoden vil ikke nødvendigvis videreutvikle litteraturen eller muliggjøre forbedringer av eksisterende praksis, men kunne gi nye strukturer og mønster til eksisterende litteratur. På den andre siden av skalaen har vi den radikale oversettelsesmetoden. Denne metoden er best egnet for et helt nytt miljø eller der organisasjoner og publikum ikke har noe til felles. Den radikale oversettelsesteorien innebærer å endre praksis uten å utnytte eksisterende, teori, litteratur eller annen forståelse som allerede eksisterer. Den tredje og mest effektive oversettelsesmetoden finner vi imellom disse tilnærmingene, nemlig den modifierende oversettelsesmetoden. Denne tilnærmingen handler om å kombinere flere eksisterende praksiser, teorier og forståelser, for å deretter gjøre dem mer eksplisitte. Det er også mulighet for å fjerne eller nedtone områder som er mindre effektive for den organisatoriske mottakeren.

En modifierende tilnærming til oversettelsesteorien hjalp meg med å inkludere flere onboarding-strategier så effektivt som mulig, samt endre hva som har vist seg å ikke fungere og styrke hva som har vist seg å fungere. Dette betyr at jeg oversatte eksisterende litteratur ved å fokusere på hva jeg kunne tillegge og fjerne, fremfor å direkte kopiere tidligere forskning (reproduserende oversettelsesteori) eller å utarbeide teorien fra bunnen (radikal oversettelsesteori). Et viktig poeng med oversettelsesteorien er at implisitt kunnskap kan

gjøres eksplisitt og skjer gjennom tillegging-regelen. Denne prosessen kalles «*explication*» (Røvik, 2016).

Denne studien kan forstås som en normativ studie ettersom jeg ønsker å undersøke hvordan onboardingprosessen burde kunne se ut, fremfor hva som faktisk gjøres (Busch, 2021). Jeg forestiller meg at oversettelsesteorien vil være til hjelp ved at den åpner opp for å tilpasse tidligere forskning til å skape nye anbefalinger for hvordan små bedrifter bør praktisere onboarding. Det vil kunne være større sjanse for at rammeverket lar seg implementere i praksis, da denne oversettelsesmetoden gir meg mulighet til å inkludere helt avgjørende faktorer for små bedrifter, slik som at rammeverket må være ressurseffektivt (Mulders et al., 2010). Ved å analysere tidligere onboarding-teori kan jeg også se hvilke effekter som har vært ønsket, og hvilke tilnærminger som har vært vellykket generelt.

## 2.2 Organisasjonssosialisering, onboarding og induction

Onboarding har de siste tiårene blitt stadig mer populært, og det har utviklet seg flere måter å forstå og forklare begrepet på. Når vi nå skal utvikle et rammeverk for hvordan onboarding burde kunne se ut i små bedrifter, trengs det først og fremst en forklaring av oppgavens forståelse av onboarding-begrepet. Dette vil ha betydning for hvilke aktiviteter som inngår i rammeverket og omfanget av det. Begrepene som peker seg frem i tidligere litteratur er onboarding, organisasjonssosialisering og induction, eller induksjon på norsk. Derfor vil jeg først gi en beskrivelse av disse begrepene hver for seg, før jeg deretter sammenkobler dem til helhetlig prosess. Til slutt vil jeg beskrive hvordan denne teorien vil ha videre betydning for utarbeidelsen av rammeverket.

Van Maanen og Schein (1979) beskriver organisasjonssosialisering som en prosess hvor en person tilegner seg de egenskapene som er nødvendig for å tilpasse seg den nye jobben. Dette kan være faktorer som: atferd, holdninger, verdier og sosial kunnskap.

Organisasjonssosialiseringen varierer i både form og varighet. For noen nyansatte vil denne prosessen være en rask og selvinitiert prøve-feile-prosess, mens for andre vil dette innebære en lengre periode med opplæring og trening (Van Maanen & Schein, 1979). Dette basert på både individuelle forskjeller og bedriftens kontekst; for eksempel om den nyansatte er nyutdannet eller om bedriften opererer globalt (Bauer & Erdogan, 2011).

Klein et al. (2015) forklarer onboarding som alle de formelle og uformelle programmene, rutiner og prosedyrer bedriften praktiserer for å gjøre onboarding mer effektiv (Klein et al., 2015, s. 265). Klein et al. (2015) presiserer at onboarding og organisasjonssosialisering må forstås som to ulike begrep da det er betydelig forskjell i varighet og innhold i disse prosessene, hvor onboarding har kortest tidsaspekt.

Induction, induksjon på norsk, beskriver ifølge Antonacopoulou og Güttel (2010) alle de aktivitetene bedriften gjennomfører for at nyansatte skal bli kjent i bedriften. Fokuset her rettes mot selve treningen i arbeidsoppgaver, fremfor sosialisering og sosial integrering. Likevel er det slik at bedriften kan styre sosialiseringen i en ønsket retning, men tilnærmingen tilrettelegger ikke for at nyansatte skal bli et fullverdig medlem sosialt sett (Antonacopoulou & Güttel, 2010). Kumar (2017) argumenterer for at det finnes et betydelig skille mellom induction og onboarding. Induction-prosessen er kun en informasjonsfase over et par dager, hvor den nyansatte informeres om bedriftens misjon, visjon, retningslinjer og fordeler (Kumar, 2017). Derimot er onboardingsprosessen en mer omfattende prosess som tar for seg alle fasene fra den nyansatte signerer arbeidskontrakten og frem til onboarding anses som avsluttet gjennom evaluering med den nyansatte.

I disse beskrivelsene ser vi spesielt at organisasjonssosialisering skiller seg fra onboarding og induction. Organisasjonssosialisering tar for seg alle aspekter hvor nyansatte blir en del av bedriften, mens onboarding og induction retter seg mer mot de verktøyene og rutinene som hjelper bedriften til å ta imot nyansatte. Onboarding og induction har i denne sammenheng til hensikt å stimulere læring og sosialisering i en bestemt retning, fremfor å tenke at den nyansatte blir et fullverdig medlem av bedriften gjennom denne prosessen (Antonacopoulou & Güttel, 2010). Ifølge Kumar (2017) er induction en snever prosess som kun dekker de mest kritiske områdene og informasjonsformidlingen de første dagene etter ansettelsen.

En av de mest anerkjente beskrivelsene av onboarding i dag er Bauer og Erdogan (2011) sin forklaring, hvor onboarding forklares som «en prosess som hjelper nyansatte i å lære den kunnskapen, ferdighetene og atferden som er nødvendig for å lykkes i den nye jobben» (Bauer & Erdogan, 2011, s. 51). De påpeker også at onboarding og organisasjonssosialisering overlapper hverandre. Basert på deres forklaring vil jeg si meg enig i at onboarding, induction og organisasjonssosialisering kan forstås som en overlappende prosess, selv om litteraturen



har forklart dem hver for seg. Det sosiale aspektet er viktig for engasjement og jobbtilfredshet hos den nyansatte og derfor for en god onboarding (Bauer & Erdogan, 2011).

Når vi nå utvikler et rammeverk for hvordan effektiv onboarding burde kunne foregå i små bedrifter vil jeg legge Bauer & Erdogans (2011) definisjon til grunn for hva onboarding er. Selv om Kumar (2017) separerer av induction og onboarding, vil jeg likevel benytte (Antonacopoulou & Güttel, 2010) sin definisjon av induction innenfor Bauer & Erdogan (2011) sin beskrivelse av onboarding, som en sammensetning av alle de tre begrepene. Dette vil si at i tillegg til selve jobbutviklingen, vil også rammeverket inkludere den sosiale integreringen og utviklingen av den nyansatte i bedriften.

## 2.3 Bakgrunnen for modellen av onboarding i små bedrifter

I dette delkapittelet vil jeg presentere teoretiske tilnærminger som vil være aktuelle å oversette til rammeverket for onboarding i små bedrifter. Jeg vil gjøre dette ved å ta utgangspunkt i onboarding-tilnærmingene og praksisene tidligere forskning har sett i små bedrifter. Selv om det har vært rettet mindre oppmerksomhet mot utbedring av onboarding i små bedrifter, finnes det noen anbefalinger som vil være interessante referansepunkter som bør oversettes til rammeverket.

Det er for eksempel presentert to sentrale tilnærminger som ser nærmere på om små bedrifter er best tjent med en formell eller en uformell tilnærming til onboarding, og hvor dynamisk onboarding burde være. For å sikre en god onboardingsprosess er Bauer (2010) sine seks "C-er" et nyttig referansepunkt som beskriver hvordan god onboarding ser ut. Videre er Kumars (2017) fire faser avgjørende for å bidra til å strukturere rammeverket til modellen som vil bli presentert i slutten av dette delkapittelet.

Den presenterte modellen er en sammenslåing av en rekke litteraturreferanser for både innhold og struktur, med de seks C-ene som grunnlag for å sikre en god onboarding-prosess. Som nevnt vil jeg gjøre dette ved hjelp av en modifierende oversettelsesmetode, ved at stegene i rammeverket ble tilpasset til små bedrifter. Jeg vil forklare denne prosessen ved oppbyggingen av de forskjellige fasene.

### 2.3.1 Formell og uformell tilnærming til onboarding

En av tilnærmingene som tidligere har blitt diskutert er hvilken grad av formell onboarding små bedrifter vil være best tjent med og deres evne til å implementere en dynamisk tilnærming til onboarding.

Ifølge Field og Coetzer (2011) har onboarding i små bedrifter vært preget av enten en uformell tilnærming, eller en kombinasjon av formelle og uformelle tilnærminger. Flere deler av litteraturen har anbefalt at en formell tilnærming til onboarding vil gi best resultater, samt øke sjansen for å lykkes (Bauer, 2010). Dersom modellen utelukkende skulle vært basert på eksisterende praksis, ville det gitt informasjon om hva bedriftene gjør, ikke hvordan onboarding bør se ut i små bedrifter. Imidlertid kan det være noen deler av onboardingen bør forbli slik den allerede er, eller kun krever enkle justeringer (Røvik, 2016). Jeg har valgt å ta utgangspunkt i å utvikle et formelt rammeverk da både onboarding-litteraturen generelt, og Kirchner og Stull (2021) anbefaler dette for små bedrifter. Dette vil gi bedriftene mer forutsigbarhet og hjelp til å planlegge onboardingsprosessen, dessuten får bedriftene konkrete forslag til hva som burde gjøres og som er viktig å huske på å inkludere i en effektiv onboarding (Røvik, 2016).

### 2.3.2 En dynamisk tilnærming til onboarding

En dynamisk tilnærming til onboarding tar sikte mot å tilpasse bedriftens onboardingspraksis basert på en systematisk evaluering av deres eksisterende interne kunnskaper og ferdigheter, samt endringer i arbeidsmarkedet og ytre omgivelser (Mulders et al., 2010). Denne tilnærmingen har vist seg å være effektiv for å utbedre eksisterende kunnskap, samtidig som den hjelper bedriftene å bli mer bevisst sine ressurser og svakheter (Jeske & Olson, 2021).

Tidligere har små bedrifters tilnærming til onboarding hatt en tendens til å bli definert som ad hoc, som er det motsatte av en dynamisk tilnærming (Mulders et al., 2010). Når onboarding beskrives som ad hoc, menes det at aktivitetene eller tiltakene innen onboarding har oppstått spontant og at det ikke foreligger noen strategi bak aktiviteten (Jeske & Olson, 2021). At enkelte onboardingsaktiviteter skjer spontant er ikke nødvendigvis negativt, da det av naturlige årsaker kan oppstå spørsmål eller uforutsette situasjoner som krever håndtering på stedet eller endring i opprinnelig plan (Mulders et al., 2010). Imidlertid kan en utelukkende ad hoc-tilnærming skape uforutsigbarhet og mangel på struktur i onboarding.

Ved en ad hoc-tilnærming risikerer bedriften å miste oversikt over hva onboardingen faktisk har inneholdt eller om nyansatte i det hele har blitt onboardet. En dynamisk tilnærming vil derimot bidra til at bedriften kan utarbeide konkrete mål for onboardingen, som kan være til hjelp for å definere innholdet i onboardingen. Mulders et al. (2010) anbefaler at små bedrifter bør implementere en dynamisk tilnærming da dette vil være fordelaktig for deres konkurransedyktighet og effektivitet. På lang sikt kan en dynamisk tilnærming bidra til å styrke bedriftenes organisatoriske læringsstrategier og ressursforvaltning, og er av den grunn en mer effektiv tilnærming (Jeske & Olson, 2021).

På bakgrunn av tidligere anbefalinger, vil jeg ta utgangspunkt i å implementere en dynamisk tilnærming i rammeverket. Mulders et al. (2010) har funnet at små bedrifter vil ha kapasitet, samt profitere på en slik tilnærming. Dessuten skaper dette større rom for fleksibilitet og mer individuell tilpasning for små bedrifter, noe vi har sett har vært en viktig aspekt for effektiv onboarding i små bedrifter. Derfor vil dette være en viktig teori når vi skal drøfte ulike steg rammeverket burde inneholde (Røvik, 2016). Likevel betyr ikke dette at ad hoc-beslutninger ikke må tas når uforutsette situasjoner oppstår, selv om tilnærmingen er av dynamisk karakter.

### 2.3.3 Bauers seks “C-er”

For å lage et rammeverk for hvordan onboardingsprosessen burde kunne se ut i små bedrifter trenger vi kunnskap om hva god onboarding innebærer. Dette vil jeg inkludere ved å oversette Bauer (2010) sitt rammeverk bestående av seks “C-er” som illustrerer fire byggesteiner som har til hensikt å gi bedriften en oversikt over de mest kritiske områdene for å lykkes i å integrere nyansatte (HR-Norge, 2021). Tayla Bauer er i dag er en ledende forsker innen onboarding-feltet, og hun har utarbeidet dette rammeverket for å ivareta de viktigste aspektene ved en god onboarding (HR-Norge, 2021). De seks C-ene består av:

#### ***Compliance (samsvar)***

Denne byggesteinen sørger for at den nyansatte informeres om regelverk og prosedyrer før tiltredelse og får tildelt nødvendige ressurser for å utføre sine oppgaver slik som PC, nøkkelkort eller uniform (HR-Norge, 2021).

### ***Clarification (avklaring)***

Gjensidige forventninger avklares mellom den nye ansatte og bedriften; dette har blitt fremhevet som en av de viktigste aspektene ved onboarding-prosessen (Bauer, 2010).

### ***Culture (kultur)***

For at nyansatte skal bli en del av arbeidsmiljøet er det viktig at normer og regler for hvordan ting gjøres i bedriften blir kommunisert. Dette inkluderer også verdier, atferd, artefakter og antakelser (Bauer, 2010).

### ***Connection (forbindelser)***

Tilknytning innebærer at nyansatte etablerer relasjoner innad i bedriften og i bedriftens eksterne nettverk (HR-Norge, 2021). Sammen med «avklaring» er «forbindelser» en av de viktigste byggesteinene å ivareta, da den fremmer ansattes trygghet og følelse av tilhørighet (Bauer, 2010).

### ***Check Back (tilbakemeldinger)***

Dette trinnet innebærer å sjekke og be om tilbakemelding på hvordan den nyansatte har opplevd onboardingen (HR-Norge, 2021). Dette gir de involverte partene mulighet til å evaluere praksisen for å se om noe bør endres eller justeres, til fordel for både nyansatte som onboardes og fremtidige nye ansatte som skal gjennom prosessen.

### ***Confidence (selvtillit)***

Å bygge mestringsfølelse er viktig for at nyansatte skal føle seg støttet og verdsatt av bedriften (HR-Norge, 2021). At bedriften signaliserer tillit til de nyansatte kan styrke deres selvtillit og beslutningen om å jobbe i bedriften på lang sikt.

Da har vi gjennomgått Bauer (2010) sine seks «C-er». Vi må her bemerke oss at disse byggesteinene ikke fungerer som steg eller faser, men som fundament gjennom hele onboardingen. Når vi skal utarbeide et rammeverk for små bedrifter kan disse ikke deles inn i de ulike fasene, men vil implisitt bli ivaretatt i rammeverket. Imidlertid kan noen av disse «C-ene» ha større betydning for innenfor noen av fasene.

På en annen side må disse også justeres slik at de passer i små bedrifter (Røvik, 2016). Det kan nemlig være andre kriterier enn i mellomstore eller store bedrifter som oppfyller kravene

innenfor de ulike “C-ene”. Noen av byggesteinene kan også være mer kritiske enn andre for at små bedrifter skal lykkes i onboardingen. Samtidig har små bedrifter andre egenskaper som kan gjøre det lettere å oppfylle enkelte av byggesteinene. For eksempel vil Connection (forbindelser) kunne kreve mindre innsats ettersom små bedrifter ofte opererer i mindre og lokale nettverk. Dette gjelder også for Culture (kultur), ettersom det er færre ansatte å bli kjent med. Her vil det være spesielt viktig å ta i bruk Røvik (2016) sin oversettelsesteori for å kombinere Bauer (2010) sine seks “C-er” med de mønstrene vi har sett i små bedrifter, slik at små bedrifter kan implementere dem og oppnår ønsket effekt.

Til tross for at mye viktig arbeid skjer i onboardingen, kan en for lang onboarding også ha negative konsekvenser. For eksempel kan aktiviteter som krever unødvendig bruk av ressurser være nødvendig å ekskludere. Her må vi også være oppmerksomme på at det kan være bransjespesifikke forskjeller som påvirker viktigheten av byggesteinene og hvordan de burde ivaretas. Det kan også være ulikheter innenfor små bedrifter basert på antall ansatte i bedriften. Ved å inkludere Bauers (2010) seks «C-er» i oversettelsen kan vi få en indikasjon på hvordan onboardingsprosessen overordnet bør utformes. Samtidig må vi fortsatt være bevisst på at det kan være individuelle forskjeller innen enhver liten bedrift.

#### 2.3.4. Onboarding-faser

Kumar (2017) har utarbeidet et rammeverk som strukturerer onboardingsprosessen inn i fire lineære faser. Disse fasene danner grunnlag for å strukturere oversettelsen av tidligere litteratur om onboarding og små bedrifter (Røvik, 2016). Oversatt til norsk inkluderer de fire fasene: Pre-boarding, introduksjon, integrasjon og utvikling, og tilbakemelding. Ifølge Kumar (2017) kan rammeverket brukes til å analysere onboarding i bedrifter og til å anbefale en bedre prosess, og vil i den anledning være godt egnet for dette prosjektet. Derfor vil det nå bli presentert en grundig gjennomgang av de fire onboarding-fasene og hva de bør innebære for å være tilpasset små bedrifter. Dette støtter også den normative forskningstilnærmingen i min studie.

### 2.4 Utvikling av steg til rammeverket for onboarding i små bedrifter

Basert på de ovennevnte definisjonene og avgjørelsene tatt i litteraturgjennomgangen til nå, har jeg besluttet å utarbeide en modell ved å bruke Kumar (2017) sine fire faser som et rammeverk. Dette vil være basert på Bauer & Erdogan (2011) og Antonacopoulou og Güttel

(2010) sin definisjon av onboarding, som inkluderer både det sosiale og administrative aspektet. De seks “C-ene” vil bli ivaretatt implisitt gjennom hele oversettelsen.

Store bedrifter har ofte tilgang på spisskompetanse innen rekruttering og opplæring gjennom en HR-avdeling som har ansvar å utarbeide en formalisert onboardingprosess (Hills, 2022). HR-avdelingen vil her videre koordinere onboardingen for å dekke nødvendig kunnskap og ferdigheter for eksempel gjennom kurs, oppfølging av en mentor, veiledning eller andre aktiviteter som er essensielle for den nye ansattes rolle. Onboardingen vil vanligvis inneholde flere aktiviteter, seminarer eller andre konferanser, eksklusivt for nyansatte (Field & Coetzer, 2011).

I små bedrifter er det derimot lederen selv, eller en annen ansatt som har fått tildelt ansvaret som vanligvis står i spissen for onboardingen (Mulders et al., 2010). Dette betyr at det som regel kun er en person som har ansvar for å sikre onboarding av den nyansatte, med færre ressurser tilgjengelig enn i store bedrifter. Små bedrifter har av den grunn vist en mer personlig tilnærming til onboarding, noe jeg mener er viktig å ivareta i dette rammeverket (Field & Coetzer, 2011). For å finne en balanse mellom tilgjengelige ressurser, mål for hver fase og de unike egenskapene til små bedrifter, vil mine planlagte steg ta utgangspunkt i at en person kan gjennomføre dem.

Hver fase vil nå bli brutt ned til helt konkrete steg for onboarding som beskriver nøkkelaktiviteter, basert på en oversettelse av tidligere forskning og anbefalinger for små bedrifters onboarding-praksiser gjennom Røvik (2016) sin oversettelsesteori.

#### 2.4.1 Pre-boardingsfasen

Første fase vi har i onboarding er pre-boardingsfasen. Denne fasen tar for seg perioden hvor den nyansatte beveger seg fra å ha blitt tilbudt jobbstilling og frem til første offisielle arbeidsdag (Hills, 2022). Imidlertid har pre-boardingsfasen, eller forberedelsesfasen, hatt en tendens til å bli oversett, da den første offisielle arbeidsdagen ofte anses som starten på selve onboardingen (Kumar, 2017). Likevel er dette en viktig periode for å skape engasjement og for en effektiv overgang inn i bedriften. Forarbeidet fra rekrutteringsfasen er også et nyttig verktøy her, ettersom mye av planleggingen for den videre onboardingen skjer i pre-boardingen (Hills, 2022).

En god pre-boardingsfase bør inneholde tiltak som etablerer den innledende kontakten mellom den nye ansatte og bedriften, for å allerede her starte relasjonsbyggingen (Hills, 2022). Denne kommunikasjonen bør skape engasjement og forutsigbarhet før den nyansatte ankommer arbeidsplassen. I denne fasen bør det også være noen aktiviteter som dekker opp de administrative oppgavene i onboardingen for en smidig overgang inn i bedriften. Spesifikt bør denne fasen inneholde aktiviteter som forbereder både den nye ansatte og bedriften på introduksjonsfasen for å sette av riktig mengde tid og ressurser til prosessen. Videre kan det være nyttig med tiltak som forbereder de ansatte på å ta imot den nyansatte og aktiviteter som skaper samspill mellom disse partene før introduksjonsfasen. Det må også sendes nødvendig informasjon og dokumentasjon til den nyansatte, i tillegg til å få praktiske ting på plass som tilgang til databaser, nøkkelkort og annet nødvendig utstyr for å starte første arbeidsdag.

#### *Planlegg onboardingen*

For å ha klart det den nyansatte skal gjennomgå under onboardingen er det nødvendig at den som har ansvar for onboardingen har planlagt og tilpasset prosessen til den nyansatte (Bauer & Erdogan, 2011). Planleggingen bør inkludere en grundig vurdering av hva den nye ansattes stilling innebærer, tidsaspekt og tilgjengelige ressurser for onboardingen, som så sammensettes til en helhetlig prosess (Näppä, 2022). Når onboardingsprosessen planlegges bør det settes av rom for fleksibilitet og tilpasninger underveis i prosessen, for å sikre en dynamisk tilnærming. Dette tilrettelegger for individuelle justeringer, samtidig som det overordnede rammeverket opprettholdes (Mulders et al., 2010). Dessuten forebygges risikoen for å glemme viktige nøkkelaktiviteter og at onboardingen domineres av ad hoc-løsninger, som kan resultere i en mangelfull onboarding (Kirchner & Stull, 2021). Ifølge Kumar (2017) kan en onboardingsprosess vare i fra alt mellom tretti til nitti dager, og ifølge Bauer (2010) i inntil et år. Her må bedriften selv definere et tidsaspekt som de anser som hensiktsmessig for deres onboarding og hvem som spesifikt skal være involvert. Imidlertid kan en tolv måneders onboardingsprosess kunne være overflødig bruk av ressurser i små bedrifter.

Under planleggingen må det også bestemmes hvem som skal ha ansvar for oppfølgingen av den nyansatte og de ressursene som kreves gjennom onboardingen. Det kan være andre ansatte skal ha ansvar for noen av aktivitetene og dette må da avklares her (Hills, 2022). For eksempel kan dette innebære hvem som skal opprette tilgang i datasystemer og ha ansvar for

oppfølging den første arbeidsdagen (Bauer, 2010). Deretter kan det bli satt av riktig tid og ressurser til onboardingen.

### *Forbered de ansatte*

En nyansettelse er ikke bare krevende for bedriften og den nyansatte, det kan også være en krevende oppgave for de ansatte i bedriften. I store bedrifter skjer utskifting mer regelmessig ettersom de har mange ansatte, og som resultat har disse bedriftene ofte utviklet strategier for å effektivt håndtere slike situasjoner (Field & Coetzer, 2011). I små bedrifter kan det å miste en kollega være spesielt merkbart ettersom de er færre ansatte. I tillegg ser de hverandre daglig, har ofte et tett samarbeid og nære relasjoner. Å fylle dette rommet er derfor ikke gitt at skjer av seg selv. For å gjøre denne overgangen mer forutsigbar bør leder eller den som har ansvar for onboardingen også fokusere på å ivareta de ansatte som allerede jobber i bedriften, og forberede de ansatte på at det kommer en nyansatt (Hills, 2022). Dette kan gjøres ved å for eksempel gi en kort introduksjon om hvem den nyansatte er for de andre ansatte. Her kan også oppgavene fra forrige trinn fordeles til andre ansatte dersom dette er aktuelt, slik at de kan planlegge dette.

### *Opprett kontakt mellom bedriften og den nyansatte*

I pre-boardingsfasen har jeg også valgt å inkludere et steg som setter den nyansatte, onboardingansvarlig og de ansatte i kontakt før den nyansatte starter i selve jobben. Dette har jeg gjort fordi små bedrifter er spesielt kjent for å nære og uformelle relasjoner; en viktig ressurs som kan utnyttes i pre-boardingsfasen. Etter å ha forberedt de andre ansatte som et tidligere steg i pre-boardingsfasen, bidrar dette steget til at både sosialiseringen og integreringen kan starte før første arbeidsdag (Hills, 2022). Introduksjon av den nyansatte kan for eksempel gjøres ved å invitere vedkommende på samlinger som lunsjpause, møte eller seminar. Her kan både den nyansatte og de ansatte få et bedre inntrykk av hverandre. Den nyansatte kan også få noen kjente ansikt eller nøkkelkontakter å henvende seg til videre som kan være til støtte og skape trygghet i det første steget etter oppstart (Field & Coetzer, 2011).

Dette er et godt eksempel på hvordan oversettelsesteorien kommer til nytte ved at Hills (2022) anbefaler å starte relasjonsbyggingen før første arbeidsdag, samtidig vet vi at små bedrifter ofte er preget av tette og nære relasjoner, som gjør at vi bør iverksette tiltak for å integrere den nyansatte (Field & Coetzer, 2011). Siden små bedrifter har begrenset med ressurser, vil



det å invitere til lunsj kunne være et ressurseffektivt tiltak samtidig som det bidrar til effektivisering av onboarding.

#### *Send nødvendig dokumentasjon*

Etter å ha utarbeidet en plan og fordelt ansvaret for onboarding, er neste steg å sende nødvendig dokumentasjon som informasjon om bedriften, deres verdigrunnlag og strategi til den nyansatte (Hills, 2022). Store bedrifter har ofte omfattende prosedyrer når det gjelder utsendelse av dokumentasjon (Field & Coetzer, 2011). Små bedrifter vil uansett oppfylle noen av disse kravene, som for eksempel ved å sende arbeidskontrakt og lovverk. Likevel kan det være hensiktsmessig å gi den nyansatte mer utfyllende informasjon om bedriften slik at vedkommende får bedre innsikt og kan danne seg et inntrykk av bedriften (Røvik, 2016). Dette gir en oversikt over bedriftens forventninger til den nyansatte. Det er også mulig å henvise den nyansatte til bedriftens nettside eller sosiale medier for å vise hva bedrifter arbeider med. At det administrative er på plass før oppstart gir også den nyansatte mulighet til å stille eventuelle spørsmål de måtte ha om denne dokumentasjonen, slik at dette kan avklares før de ankommer bedriften.

#### *Klargjør nødvendig arbeidsutstyr*

Jeg har også valgt å utarbeide et steg som inkluderer ting som opprettelse av kontorstøttesystemer, arbeidsstasjon, mobilabonnement, nøkkelkort eller annet utstyr nyansatte trenger, før vedkommende ankommer arbeidsplassen (Bauer, 2010). Dersom nyansatte må vente på dette over lengre tid, kan dette hindre dem i å utføre arbeidsoppgavene sine. I tillegg kan onboarding forsinkes da nødvendig utstyr for trening ikke er tilgjengelig. Dette gjelder uansett størrelse på bedriften, men vi vet at små bedrifter er avhengige av at nyansatte kommer effektivt i gang med arbeidsoppgavene sine. I den anledning kan det risikeres ekstra kostnader dersom onboarding og opplæringen forskyves (Mulders et al., 2010). Et slikt tiltak viser også den nyansatte at bedriften har forberedt seg på å ta imot den nyansatte etter å ha planlagt de ulike stegene presentert ovenfor.

For å gi en kort oppsummering av hva pre-boardingsfasen burde innebære handler disse stegene om å etablere en kontakt og relasjon mellom den nye ansatte og bedriften. Denne fasen bidrar til å skape en mer smidig overgang, samtidig som den også viser en dynamisk tilnærming. Jeg har prioritert planlegging, tidlig interaksjon og forberedelse av de nåværende ansatte, samt administrative oppgaver som å sende nødvendig dokumentasjon og klargjøring

av arbeidsutstyr etter å ha sammenkoblet de ulike teoretiske aspektene (Røvik, 2016). Disse stegene mener jeg sikrer en minimal ressursbruk uten å inngå kompromisser med en personlig velkomst som er en god tilnærming små bedrifter har anledning til å bruke. Stegene som er inkludert i denne fasen vil også ivareta Bauer (2010) sine byggesteiner Compliance (samsvar), Clarification (avklaring) og Culture (kultur).

#### 2.4.2 Introduksjonsfasen

Etter pre-boardingen er neste fase introduksjonsfasen. Ifølge Kumar (2017) starter introduksjonsfasen første arbeidsdag og kan vare fra en dag og opptil en uke etter bedriftens behov. Formålet her er at nyansatte får bedre innsikt og forståelse av bedriftens funksjon og oppgaver, i tillegg til deres nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder (Kumar, 2017). Den nyansatte vil trenge tett oppfølging når de starter i bedriften. Å gjøre dette på en måte som oppleves inspirerende kan bidra til å styrke den nyansattes videre engasjement i bedriften. Derfor handler denne fasen først og fremst om å ønske den nyansatte velkommen og få dem til å føle seg hjemme i bedriften (Hills, 2022).

En god introduksjonsfase bør bygge videre på kontakten og engasjementet som ble skapt i pre-boardingsfasen, samtidig som de administrative oppgavene også må ferdigstilles her. I denne fasen bør det også være fokus på å avklare den nye ansattes rolle og ansvarsoppgaver for å forberede dem på en smidig overgang inn i neste fase. Imidlertid er det viktig å ikke overbelaste den nye medarbeideren med for mye informasjon (Hills, 2022). Stegene jeg har utarbeidet i denne fasen tar derfor utgangspunkt i Hills (2022) sin beskrivelse av en god introduksjonsfase, som sier at man må finne den rette balansen mellom å gjennomgå formelle prosedyrer, personlige en-til-en samtaler og aktiviteter på arbeidsplassen.

For å oppnå de ønskede effektene har jeg tatt for meg trinnene: introduksjon av onboardingansvarlig, en presentasjon av organisasjonskartet, innføring i regler og prosedyrer, en guidet omvisning for å introdusere nøkkelpersoner og tilegning mot den nyansattes ansvarsområder eksplisitt. Jeg har oversatt Hills (2022) sine anbefalinger inn mot små bedrifters egenskaper observert i tidligere forskning (Røvik, 2016). Rekkefølgen på disse tiltakene er ikke fastsatte ettersom de vil være dynamiske basert på bedriftsspesifikke føringer som bransje, størrelse innad i små bedrifter og deres organisatoriske oppgave. Ved å følge denne strukturen vil balansen mellom det administrative aspektet og personlige samspill bli

ivaretatt. For mye informasjon disse dagene kan føre til at arbeidet gjort til nå stagnerer og en dårlig onboardingsopplevelse.

#### *Introduser deg selv og dine oppgaver i bedriften når du tar imot den nyansatte*

Når den nyansatte ankommer første arbeidsdag er et av de første stegene å gi den nyansatte en introduksjon av hvem du er som onboardingsansvarlig og dine oppgaver i bedriften (Hills, 2022). Om dette ansvaret er fordelt til en annen ansatt bør også lederen sette av tid til å introdusere seg så tidlig som mulig i denne fasen. Lederen er en viktig person i bedriften, og at vedkommende setter av tid til dette kan gjøre at den nyansatte føler seg sett og verdsatt av bedriften. I dette steget må man være bevisst på at selv om den ansatte som har ansvaret for onboarding har god kjennskap til arbeidsplassen og dens kultur, betyr det ikke at de nødvendigvis har den formelle kompetansen som trengs for å håndtere alle aspekter av onboarding (Näppä, 2022). Dersom det er en annen ansatt som har ansvar for onboarding vil også denne personen kunne trenge nøye oppfølging for å sikre at både den ansatte og den nyansatte får den nødvendige opplæringen og støtten de trenger (Kirchner & Stull, 2021).

#### *Presenter en oversikt over hva onboarding vil innebære*

I denne fasen bør dokumentasjonskravene fra pre-boardingsfasen ferdigstilles og planen for onboarding presenteres for den nyansatte (Kumar, 2017). Her kan den nyansatte stille eventuelle spørsmål som har oppstått underveis, for eksempel om informasjonen som tidligere ble tilsendt. Å være nyansatt kan innebære mange nye inntrykk og være en overveldende periode for mange, derfor er det viktig at aktivitetene og informasjonen her er selektert til å være den nøkkelinformasjonen arbeidsgiver mener er mest nødvendig at den nyansatte tilegner seg før selve oppstarten i jobben (Kirchner og Stull, 2021).

#### *Presenter en oversikt over organisasjonskartet og nøkkelpersoner i bedriften*

Neste steg er å gi en oversikt over organisasjonskartet i bedriften. Jeg har satt oversikt over organisasjonskartet som et av stegene i introduksjonsfasen, da det er nærliggende at organisasjonskartet i små bedrifter vil bestå av personer fremfor andre interne eller eksterne avdelinger i bedriften (Field & Coetzer, 2011). Det bør her være særlig oppmerksomhet på å presentere nøkkelpersoner i bedriften, som for eksempel tillitsvalgte eller IT-ansvarlig. En slik oversikt kan gi en idé over hvem den nyansatte skal henvende seg til etter ulike behov. Dessuten vil det være naturlig at den nyansatte møter de aller fleste i bedriften de første dagene grunnet et fåtall antall ansatte. Dette steget bidrar også til å dekke opp Bauers (2010)

byggstein, Connection (forbindelser) tidlig i ansettelsen. Dette steget er også et godt eksempel på hvordan oversettelsesteorien tillater oss å gjøre en tilpasning slik at rammeverket blir mer anvendelig i små bedrifter (Røvik, 2016).

#### *Gi en innføring i formelle regler og prosedyrer*

Neste steg er å gi den nyansatte en formell innføring i regler og prosedyrer. Dette sikrer at den nyansatte gjøres kjent med arbeidsgivers forventninger og for å kunne utføre arbeidet på en forsvarlig måte. Dersom det foreligger lovpålagte regler og prosedyrer kan dette også avklares her. Dette er spesielt viktig for å bygge videre på Bauer (2010) sine steg, Compliance (samsvar) og Clarification (avklaring) fra pre-boardingsfasen. I store bedrifter vil ofte gjennomgangen av formelle regler og prosedyrer dekkes gjennom omfattende introduksjonsseminarer, enten internt eller eksternt på andre avdelinger eller kontorlokaler (Field & Coetzer, 2011). I små bedrifter vil derimot dette ofte foregå på arbeidsplassen, ettersom de vanligvis ikke har tilgang på slike støttesystemer. Det må derfor settes av tid til dette som en del av introduksjonen.

#### *Sett av tid til en samtale om den nyansattes behov og preferanser*

Som en del av introduksjonsfasen bør det være en samtale om den nye ansattes behov og preferanser. Det kan være lovpålagte behov eller krav om tilrettelegging som bør avklares med arbeidsgiver tidlig i arbeidsforholdet (Holme, 2019). Et slikt steg kan også medføre at nye ansatte føler seg både velkommen og ivaretatt av bedriften. I en slik samtale kan et annet fokusområde være å avdekke overlappende kunnskap og erfaring for å tilpasse onboarding etter hvor den nyansatte trenger mer eller mindre oppfølging. Tilrettelegging etter behov og preferanser kan også bidra til at den nye ansatte velger å bli i bedriften på lang sikt.

#### *Gi en omvisning i bedriftens lokaler*

Det vil også være naturlig å inkludere en omvisning i bedriftens lokaler som et tidlig steg i denne fasen. Dette for å vise den nyansatte sin nye arbeidsplass og for å gi de navnene som ble nevnt under presentasjonen av organisasjonskartet et ansikt. Her kan man også forsikre seg om at nøkkeltort eller andre praktiske ting fungerer, slik at dette tidlig kan rettes opp hvis ikke. Dersom det for eksempel er taushetsklært informasjon i lokalene eller krav om verneutstyr bør dette steget komme etter gjennomgangen av formelle prosedyrer.

### *Introduser den nyansatte for deres arbeidsoppgaver og ansvarsområder*

De tidligere stegene i introduksjonsfasen har hatt til hensikt å ønske den nyansatte velkommen uten å overbelaste vedkommende med store mengder informasjon. Etter at disse stegene er gjennomgått er det nå viktig å begynne å tildele den nyansatte ansvar, samt forberede dem mer spesifikt på deres nye rolle i bedriften. Det må settes av tid til en egen samtale som forklarer den nyansattes ansvarsområder og hva de skal gjøre i hverdagen. Å avklare dette tidlig bidrar til at onboardingen raskt kan rettes mot de arbeidsoppgavene som er påkrevd i bedriften. Små bedrifter er avhengig av at de nyansatte raskt kan starte opp sin nye stilling, derfor bør også onboardingen fra tidlig start være rettet mot den ansattes arbeidsoppgaver (Mulders et al., 2010).

Etter at alle disse trinnene er gjennomgått er det viktig å be om den nyansattes tilbakemelding. Dette fremmer ikke bare følelsen av involvering og selvtillit, som vi startet å etablere i fase en, men også en dynamisk tilnærming som gir onboardingsansvarlig anledning til å justere prosessen videre inn i fase tre (HR-Norge, 2021). I tillegg gir slike tilbakemeldinger mulighet til å dekke opp de tiltakene eller aktiviteter som ikke har vært gjennomgått eller vært mangelfulle til nå.

For å oppsummere introduksjonsfasen tar denne delen sikte mot å gi den nyansatte en introduksjon til sin nye stilling og bedriften, både administrativt og sosialt. Det har vært fokus på å gjøre introduksjonen variert for å ikke overbelaste den nyansatte med for mye informasjon. Likevel er stegene nært knyttet til den nye ansattes arbeidsoppgaver og ansvarsområder for en effektiv oppstart i neste fase. Det tilrettelegges også for at den nyansatte kan gi tilbakemelding etter pre-boarding etter hvert som den personen blir en større bidragsyter til bedriften.

### 2.4.3 Integrerings og utviklingsfasen

Etter de første kritiske dagene i introduksjonsfasen beveger onboardingen seg videre inn i integrering og utviklingsfasen. Denne fasen handler om å bygge videre på læringen og sosialiseringen fra introduksjonsfasen. Den nyansatte beveger seg fra å være i behov av tett oppfølging til å bli en selvstendig ansatt (Kumar, 2017). Dette er vanligvis den fasen med lengst tidsaspekt, men vil kunne avhenge av faktorer som den nyansattes initiativ, stillingen til den nyansatte og jobbens kompleksitet.

Til nå har små bedrifter hatt en tendens til å holde største del av denne fasen uformell, hvor det har vært få formelle onboardingstiltak involvert. Et tiltak som tidligere har blitt praktisert av små bedrifter er «learning by doing», som vil si at den nyansatte har tilpasset seg bedriften gjennom praktisk erfaring i det daglige arbeidet (Field & Coetzer, 2011; Mulders et al., 2010). Dette kan være en effektiv metode for at den nyansatte blir kjent med sine arbeidsoppgaver. Særlig om den nyansatte har en proaktiv personlighet, som innebærer at den nyansatte er mer aktiv når det kommer til å stille spørsmål, vise engasjement og utadvendthet (Bauer & Erdogan, 2011). På en annen side risikerer bedriften å miste styring over hva den nye ansatte faktisk har tilegnet seg av kunnskap ved en slik tilnærming og det vil være viktig å ha noen steg som sikrer den rollespesifikke læringen (Kirchner & Stull, 2021). Det sosiale aspektet ved onboardingen har også vært dominert av uformelle tilnærminger. For å sikre at det finnes noen mekanismer her, har jeg valgt å formalisere både utviklings- og integreringsaspektet i denne fasen.

Utviklingsdelen i denne fasen handler om å gi en mer detaljert beskrivelse av bedriftens kontekst, den nyansattes stilling, arbeidsoppgaver og ansvarsområder (Kumar, 2017). Da med spesielt fokus på veiledning og utføringen av disse for å gjøre den nyansatte selvstendig (Kumar, 2017). Det bygges her videre på de ferdighetene, kunnskapen og ansvarsområdene som den nyansatte tilegnet seg i fase to. Stegene jeg har vektlagt her er å gi den nyansatte nødvendige kurs, kjennskap til bedriftens eksterne nettverk og å gjøre den nyansatte selvstendig. Disse tiltakene har til nå vært utelatt da de kunne vært overbelastende i introduksjonsfasen.

Integrering handler om de sosiale relasjonene, integrering i organisasjonskulturen og tilegning av bedriftsspesifikk atferd (Kumar, 2017). Derfor inkluderer denne fasen tiltak som ivaretar dette, gjennom for eksempel sosiale aktiviteter og samhandlingsarenaer med andre ansatte. Nyansatte vil ha individuelle behov som har oppstått underveis etter introduksjonsfasen, dette kan her bli drøftet sammen onboardingsansvarlig for å tilpasse den videre prosessen. Å fange opp disse gjennom regelmessige tilbakemeldinger og samtaler vil være viktig for å sikre fremgang i onboardingen og fremtidige interaksjoner.

### *Tilby kurs som er nødvendig for å fylle den nyansattes stilling*

Et av de første stegene i denne fasen er å gi nyansatte kurs som er nødvendige for å fylle stillingen som ikke kunne gjennomføres i introduksjons- eller pre-boardingsfasen. Dette kan foregå enten internt på arbeidsplassen dersom bedriften tilbyr dette, eller gjennom en ekstern aktør. Med dette steget menes kunnskap som er nødvendig for å spesifikt lykkes i den stillingen nyansatte skal fylle. Disse kursene kan omhandle alt fra bruk av dataprogrammer, rutiner eller sikkerhetskurs. I store bedrifter vil det nok være flere kurs nye ansatte skal delta i den første perioden. I små bedrifter er det nærliggende at det er begrensede ressurser til dette, og at oppfølgingen foregår på arbeidsplassen, men det kan fortsatt være krav om at de mest nødvendige kursene dekkes opp. De mest kritiske kursene som er obligatoriske for å utføre arbeidsoppgavene bør komme så tidlig som mulig i denne fasen da det både kan være lovpålagte krav som legger føringer for bedriften. Å gi nyansatte kurs som dette sikrer at Bauer (2010) sine byggesteiner Compliance (samsvar) og Confidence (selvtillit) blir ivaretatt.

### *Introduser bedriftens nettverk og eksterne samarbeidspartnere*

Et annet steg som er viktig her er å gjøre den nyansatte kjent med bedriftens eksterne nettverk og samarbeidspartnere. Dette gir dypere innsikt i bedriftens kontekst, hvem de samarbeider med og deres plass for eksempel i en verdikjede. Dette kan være kunder eller leverandører den nyansatte skal samarbeide tett med og vil ha et nært forhold til. Det kan også være parter den nyansatte ikke vil ha like mye kontakt med, men som er en sentral aktør for bedriften. Å inkludere dette som et steg bidrar til at den nyansatte kan bygge relasjon med de eksterne partnere og representere bedriften utad, samtidig som de får en bredere forståelse av bedriftens kontekst. Dessuten bidrar dette tiltaket til å bygge forbindelser (Connection), som Bauer (2010) påpeker er en viktig byggestein.

### *Gjør den nyansatte bedre kjent med jobben*

Et av de viktigste stegene i denne fasen er å gi den nyansatte et detaljert innblikk og veiledning i jobben. Ettersom den nyansatte ikke er kjent med hvordan bedriften forventer at jobben skal utføres, vil det være størst behov for tett oppfølging i startfasen. Dette steget skiller seg fra små bedrifters tidligere praksis ved at det er fokus på at den nyansatte har en person, nemlig onboardingsansvarlig som følger opp vedkommende i det daglige arbeidet ut over introduksjonsfasen (Kirchner & Stull, 2021). Når den nyansatte har begynt å gjøre seg kjent med sin rolle og hvem vedkommende kan henvende seg til, vil denne oppfølgingen trappes ned gradvis. Fokuset til onboardingsansvarlig bør da bevege seg fra å gi informasjon

til den nyansatte, over til å fungere som en veileder eller mentor. Dette er også nyttig ettersom det er mindre kapasitet for tilsyn i enn i store bedrifter, og behovet større for at mentoren skal gå tilbake til sine ordinære arbeidsoppgaver. Tidligere faser bidrar også til å lette overgangen til uavhengighet, samt minimere ressursbruken.

Vi må bemerke oss at nyansatte vil ha ulike behov for oppfølging og tilpasning. Faktorer som kan spille inn her er for eksempel om den nyansatte er nyutdannet, som kan utløse behov for ekstra tett oppfølging i starten av deres arbeidskarriere (Gallagher & Stephens, 2020). Å tilpasse prosessen etter den nyansattes behov og fremgang vil uansett være viktig for effektiv onboarding, samtidig som det bidrar til at bedriften unngår å bruke overflødige ressurser. Denne dynamiske, men formelle tilnærmingen bidrar til å redusere risikoen for manglende onboardingstiltak som kan medføre at den nye ansatte velger å slutte i bedriften (Kirchner & Stull, 2021).

#### *Tilby sosiale aktiviteter*

Et steg som ivaretar integrering og sosialisering er et viktig aspekt i denne fasen. Tidligere har spesielt sosialiseringen i onboarding vært uformell i små bedrifter. Samtidig er deres organisasjonskultur anerkjent for å tette relasjoner blant kollegaene, noe som kan være en viktig ressurs for integrering av nyansatte (Field & Coetzer, 2011). Sosial tilhørighet er en av de viktigste faktorene til arbeidstrivsel. Derfor har jeg valgt å inkludere et steg som sikrer fokus på dette (Røvik, 2016). Bedriften står selv fritt til å definere hva disse sosiale aktivitetene skal innebære, omfanget og ressursene som skal prioriteres her.

Onboardingsansvarlig har også et ansvar for å se til at nyansatte blir invitert på tilstelninger eller andre arrangementer, men dette gjelder også for den nyansatte (Bauer & Erdogan, 2011). Dette steget bygger også videre på de tidligere fasene, og er spesielt viktig for samspillet og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Steget bidrar derfor til byggesteinene; culture (kultur) og confidence (selvtillit) (Bauer, 2010).

Som Foss og Pedersen (2002) bemerker, oppstår det jevnlig friksjon i kunnskapsoverføring som følge av implisitte faktorer. Å ta i bruk «*explication*» til å forklare disse faktorene kan bidra til å forbedre onboardingsprosessen. Ettersom dette kun kan gjøres gjennom en formell struktur, støtter det også oppom mitt valg om å utarbeide et formelt rammeverk. For eksempel har sosialiseringen innen onboardingsprosessen gitt implisitte fordeler som å skape relasjoner og team-engasjement. Derfor måtte jeg først identifisere slike implisitte fordeler og deretter



gjøre dem eksplisitte gjennom stegene som blir presentert i de ulike onboarding-fasene. Resultatet av denne prosessen som da utgjør rammeverket ble presentert i Figur 1, og oppsummerer hvordan onboarding bør se ut i små bedrifter.

#### *Sett av tid til samtaler om fremdrift og videre behov*

Denne fasen bør også inneholde et steg som sikrer tilbakemeldinger på onboardingsprosessen og nyansattes opplevelse av bedriften underveis. Her er det mulighet til å bygge videre på informasjon gitt introduksjonsfasen, samt videre avklare spørsmål fra de tidligere fasene. Dette steget er knyttet til utviklingen av å bli en selvstendig ansatt og bygger videre på samtalen om behov og preferanser fra introduksjonsfasen.

Dette er også et steg som kan være hensiktsmessig for å ivareta nyansatte på lang sikt gjennom samtaler om videre karriereutvikling og ambisjoner, men også for å identifisere hva den nye ansatte ønsker av bedriften. Employee Value Proposition (EVP), på norsk, ansattes verdiforslag, er en del av employer branding begrepet som omhandler bedriftens strategier for å gjøre dem til en attraktiv arbeidsplass (Krishnan & Scullion, 2017). Spesifikt handler EVP om det bedriften kan tilby sine ansatte for å gjøre dem til en attraktiv arbeidsplass (Pawar & Charak, 2014). Dette kan innebære goder eller tilpasninger den ansatte anser som en verdi og som gjør at vedkommende opplever firmaet som troverdig og en god arbeidsplass (Pawar & Charak, 2014). Selv om det kan være noen begrensede muligheter for eksempelvis lønnsøkninger eller forfremmelser i små bedrifter, er dette ting som likevel er hensiktsmessig å identifisere her. Små bedrifter kan raskt vokse i størrelse, som betyr at nye ansvarsområder må dekkes (Burns, 2011). Det kan også være andre ting den ansatte verdsetter som bedriften har mulighet til å tilrettelegge for. For eksempel kan dette være kurs eller tilleggsoppgaver, det kan også være krav fra omgivelsene som tilsier at bedriften er i behov av spesifikk kunnskap som kan tilegnes gjennom kursing. Dette sikrer også at det finnes tiltak som møter kravene fra omgivelsene og i den anledning en dynamisk tilnærming.

#### *Spør om det ønskes felles gjennomgang av prosedyrer eller annet innhold på personalmøter*

Etter å ha begynt integreringen i sosiale samspill og tatt høyde for individuelle behov, kan vi nå tilby et formelt steg med større rom for samarbeid i bedriften. Personalmøter gir muligheten til regelmessige oppdateringer når det gjelder utvikling og integreringsaktiviteter (Pattison, 2001). Her kan alle for eksempel sende inn forslag til hva de ønsker gjennomgang av, som kan innebære alt fra formelle prosedyrer til sosiale aktiviteter som trenger

planlegging. For den nyansatte kan dette være en god læringsarena som sikrer en formell gjennomgang av rutiner og prosedyrer videre i onboarding. Denne arenaen kan også være mer effektiv enn en-til-en samtaler da den gir muligheter for å dele kunnskap og erfaringer med alle. Ansattgruppen kan komme til felles enighet som kan gjøre at den nyansatte opplever seg tryggere og sterkere tilknytning til organisasjonskulturen. Den nyansatte kan også bidra inn til bedriften som et nytt perspektiv utenfra, for å finne nye måter å vurdere og handle etter.

Ved å formalisere utviklings- og integreringsfasen sikrer vi at flere av Bauer (2010) sine byggesteiner ivaretas, samt forebygger en mangelfull onboarding hvor den nyansatte blir overlatt til seg selv. Dynamisk bruk av disse stegene bidrar til at den nyansatte blir en fungerende og effektiv ansatt i bedriften. I tillegg er stegene kostnads- og ressurseffektive slik at de blir mer overkommelige for små bedrifter å implementere og lykkes i (Røvik, 2016).

#### 2.4.4 Tilbakemelding og kontinuerlig evaluering

Den fjerde fasen handler om tilbakemelding og kontinuerlig evaluering, og markerer slutfasen av onboarding før den nyansatte blir ansett som et fullverdig integrert medlem i bedriften. Fasen om tilbakemelding og kontinuerlig evaluering handler om å kartlegge nye ansattes utvikling og opplevelser av onboarding (Kumar, 2017). På en annen side omfatter denne fasen også ansattes videre mulighet til kontinuerlig utvikling og integrering selv etter at onboarding er avsluttet. Denne fasen er også viktig for å vise at man verdsetter ansatte, samt bedriftens konkurransedyktighet når det gjelder å beholde ansatte.

Kumar (2017) har ikke inkludert kontinuerlig evaluering som en del av den fjerde fasen i onboarding. Jeg har selv valgt å tillegge dette da kontinuerlig evaluering er avgjørende for å opprettholde effektiviteten av onboarding på lang sikt. Røvik (2016) sin oversettelsesmetode tillater med å koble Jeske og Olson (2021) sin anbefaling om at onboarding burde forstås som en kontinuerlig prosess til Kumar (2017) sine fire faser. Å inkludere kontinuerlig evaluering i denne fasen bidrar til å bygge videre på nyansattes utvikling og forbedringspotensial etter onboarding (Mulders et al., 2010). Det vil også være et separat steg i denne fasen som hjelper bedriftene med å tilpasse praksis og verdier etter krav fra omgivelsene.

En god tilbakemeldings- og evalueringsfase handler om å oppsummere onboardingen og sikre at det har vært tydelig progresjon hos den nyansatte. Dette steget ser til at personen er fornøyd med prosessen så langt, samtidig som det bygger videre på læringsprosessen både individuelt og for bedriften som helhet (Hills, 2022). Spesifikt innebærer tilbakemelding-steget å oppsummere behov, preferanser og andre tilbakemeldinger fra introduksjonsfasen for å påse at den nyansatte har tilegnet seg kunnskapen som er nødvendig for å lykkes i bedriften. Her bør det også være fokus på å fange opp eventuelle mangler ved onboardingen slik at dette kan rettes opp. På et mer helhetlig nivå vil tilbakemeldingene kunne være verdifulle for ytterligere å forbedre onboardingsprosessen for fremtidige ansettelser.

For en god tilbakemeldings- og evalueringsfase vil det også være behov for et siste steg som omfatter videre oppfølging og utvikling etter at onboardingen er fullført. Å tilrettelegge for jevnlig oppfølging senere i arbeidsforholdet er med på å opprettholde, samt bygge videre på utviklingen fra onboardingen (Jeske & Olson, 2021). Samtidig kan et slikt steg bidra til å beholde den nyansatte på lang sikt gjennom utviklings- og karrieresamtaler. Regelmessig evaluering av deres fremgang og neste karrieresteg, bidrar til at det finnes mekanismer for å identifisere ansattes Employee Value Proposition (EVP), som igjen vil være viktig for bedriftens konkurransedyktighet og potensielt videre organisatorisk vekst.

Utover onboardingsprosessen vil det også være krav fra omgivelsene som både bedriften og de ansatte må tilpasse seg (Jeske & Olson, 2021). Dette kan for eksempel innebære nye lovkrav, teknologiske verktøy eller trender i arbeidslivet som krever at bedriften tilpasser seg og implementerer disse eksterne kravene. En god evalueringsprosess bør derfor gjøre det mulig å integrere disse kravene tilbake i arbeidsstyrken.

#### *Tilbakemelding på hvordan onboardingen har vært*

I denne fasen trenger vi først et steg som hjelper oss med å innhente tilbakemeldinger om hvordan onboardingen har vært (Kumar, 2017). Grunnlaget for denne samtalen bygger på tilbakemeldingene som allerede er gitt i de tidligere fasene herunder, åpnings samtalen i introduksjonsfasen og utviklingssamtalen i fase tre. I store bedrifter vil tilbakemelding-fasen oftest skje gjennom for eksempel spørreskjema eller undersøkelser på nett. Det kan også være satt av tid til større gruppe sammenkomster eller en-til-en samtaler. I små bedrifter er det nærliggende at dette steget vil foregå mer interaktivt i form av personlige samtaler en til en (Field & Coetzer, 2011). Når vi utarbeider dette steget til små bedrifter bør vi derfor tilpasse

det deretter (Røvik, 2016). Dette steget spiller en sentral rolle for å fange opp nyansattes individuelle opplevelser og spesifikke behov for videre oppfølging etter onboarding. Steget sikrer at den nyansatte gis de verktøyene som trengs for å oppleve seg trygg i bedriften og på sine arbeidsoppgaver.

Tilbakemeldingene kan også hjelpe bedriften til å evaluere sin egen praksis ved å undersøke om den nye ansatte faktisk har tilegnet seg de kunnskapene, ferdighetene og atferden bedriften forventer etter onboarding. Bedriften bør deretter vurdere å justere onboardingen i sin helhet. Å bruke ansattes erfaring fra onboarding kan gi verdifull innsikt i bedriftens eksisterende praksiser og hva som bør endres for å holde seg konkurransedyktige (Jeske & Olson, 2021). Dessuten kan disse tilbakemeldingene bidra til bedriftens egne læringsprosesser og kunnskapsforankring. Dette er et godt eksempel på hvordan informasjon fra denne fasen tilbakeføres til pre-boarding.

#### *Evaluer onboarding i sin helhet*

Et annet steg som er nødvendig i denne fasen er å sikre kontinuerlig evaluering og oppfølging av den nyansatte etter onboarding (Jeske & Olson, 2021). Dette steget skiller seg fra tilbakemelding ved at det rettes oppmerksomhet mot fremtiden og videre karriereutvikling. Regelmessig oppfølging og karriereutvikling bygger videre på arbeidet som omhandler å drive engasjement og prestasjon hos nyansatte på lang sikt. Dette kan foregå for eksempel gjennom medarbeider- og utviklingssamtaler og hjelper bedriften å kartlegge nyansattes langsiktige ambisjoner og ønsker (Holme, 2019). Her bør også intervallene mellom slike samtaler bestemmes etter hva bedriften anser som et hensiktsmessig tidsaspekt, det anbefales at en slik medarbeidersamtale bør skje minst en gang i året (Holme, 2019). En regelmessig oppdatering på ansattes fremgang og karriereønsker kan bidra til ytterligere engasjement om å gjøre det bedre i bedriften. Å utarbeide karrieremål eller å identifisere andre verdier hos de ansatte bidrar dessuten til å styrke bedriftens Employee Value Proposition (EVP), noe som også øker sjansen for at de ansatte forblir i bedriften på sikt (Pawar & Charak, 2014).

#### *Vær oppmerksom eksterne omgivelser*

En av de siste faktorene vi her må være oppmerksomme på er bedriftens omgivelser. Denne delen er ikke et konkret steg, men en tilnærming som bør ligge til grunne under hele onboarding. Unnlatelse av trender i arbeidsmarkedet ofte ført til at flere bedrifter har mislykkes i onboarding og heller praktisert generiske og lite tilpassede

onboardingsprogrammer (Jeske & Olson, 2021). Som vi er kjent med har små bedrifter mindre grad av oppslutning, legitimitet og tilgjengelige ressurser (Krishnan & Scullion, 2017). Å være bevisst sine eksterne omgivelser kan derfor være en konkurransemessig fordel, da de i større grad kan prioritere sine ressurser og beslutninger deretter. For eksempel kan dette være det grønne skiftet som legger føringer til at bedriftene må handle mer miljøvennlig, det kan også være lovkrav som legger føringer til dokumentasjon. Etter å ha identifisert slike faktorer, har bedriften mulighet til å trene nyansatte i disse føringene under pre-boarding, samt oppdatere ansattes kunnskap i evalueringsfasen.

Som oppsummering er tilbakemelding og kontinuerlig evaluering tilnærminger som ligger til grunn gjennom hele onboarding. Disse er avgjørende for å gjøre onboarding effektiv og for at den nyansatte skal føle seg verdsatt. Å gjøre dette til regelmessige aktiviteter gir flere fordeler på lang sikt. Samtidig bidrar en forståelse av eksterne omgivelser til at ansatte og bedriften forblir så effektive og tilpasningsdyktige som mulig. Vi har derfor sikret at den lineære fire fasers modellen til onboarding kontinuerlig kan tilpasses og utvikles for å være så effektiv som mulig, samt møte de individuelle behovene til den nyansatte og bedriftens omgivelser.

## 2.5 Oppsummering og presentasjon av rammeverket

Som oppsummering av dette kapitlet vil jeg nå presentere modellen jeg har utviklet for hvordan en effektiv onboardingprosess burde kunne se ut i små bedrifter. Modellen som presenteres i Figur 1, har jeg bygget opp ved å oversette en kombinasjon av anbefalinger av tidligere forskning og eksisterende praksis for onboarding i små bedrifter gjennom Røvik (2016) sin oversettelsesteori. Her har jeg både sammenslått ulike teorier, tillagt og nedtonet deler av den tidligere forskningen for å forsøke å utvikle et optimalt rammeverk for små bedrifter.



Figur 1. Modell som illustrerer et rammeverk for hvordan en effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter, basert på oversatte teorier om små bedrifter og onboarding. Modellen vil videre bli presentert for små vurderinger og revidert på bakgrunn av deres tilbakemeldinger.

Spesifikt tok jeg utgangspunkt i hvilke onboardingsaktiviteter jeg forestilte meg at små bedrifter ville være i stand til å implementere. Jeg tok utgangspunkt i noen egenskaper vi har sett tidligere ved at stegene bør være overkommelige for en person å praktisere. Jeg ønsket også at stegene skulle være tett jobbrelatert på bakgrunn av at små bedrifter er i behov av at nyansatte raskt kommer i gang med sine arbeidsoppgaver (Field & Coetzer, 2011; Mulders et al., 2010). Jeg sammenliknet hvilke steg som bare vil være oppnåelige i store bedrifter og utelot dem da de ikke ville være anvendelige for små bedrifter. Jeg prioriterte også steg som kunne oppnås formelt og med en dynamisk tilnærming. Til slutt la jeg til steg, tilpasset Bauer (2010) sine seks “C-er” som hjelpemiddel for å se til at onboardingen blir vellykket.

Under de fire fasene har det blitt drøftet ulike steg som jeg mener er viktig å inkludere i onboarding fra små bedrifter, i modellen fremkommer disse som helt konkrete gjøremål små bedrifter kan ta i bruk og tilpasse seg innenfor. Modellen vil jeg videre presentere for små bedrifter som en del av dette normative studiet og som er et viktig bidrag til både forskningsmetoden og diskusjonsdelen i oppgaven.

## 3.0 Forskningsmetode

Til nå har jeg utarbeidet et rammeverk for hvordan effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter ved å oversette tidligere litteratur til små bedrifter. Etersom forskningen til nå har vært mangelfull innen dette feltet er det ytterligere behov for å utarbeide et rammeverk, både for å forvalte små bedrifters begrensede ressurser på en effektiv måte og for deres konkurransedyktighet. I dette kapittelet vil jeg beskrive de metodiske valgene og vurderingene jeg har tatt for å besvare problemstillingen på best mulig måte. Forskningsdesign omhandler alle de vurderingene som tilhører undersøkelsen (Johannessen et al., 2021). Av den grunn er hele metodekapittelet tilknyttet valg av forskningsdesign. Dette innebærer planleggingsfasen hvor jeg vurderte hvilken metode som vil gi meg svar på det jeg undersøker, selve gjennomføringen av datainnsamlingen og analysen i etterkant. Problemstillingen som jeg ønsker å besvare i dette prosjektet er som følge: *«Det mangler kunnskap om hvordan effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter. Med et rammeverk tilpasset små bedrifter vil bedriftene kunne tilpasse eksisterende onboarding til en mer effektiv prosess»*.

### 3.1 Forskningsdesign

Etter å ha utarbeidet en modell ved å oversette tidligere litteratur om onboarding i små bedrifter, måtte jeg finne den beste måten å teste rammeverkets praktiske anvendelse for å besvare problemstillingen min. For å gjøre dette var det flere beslutninger og vurderinger som skulle tas. Jeg valgte her å dele prosessen inn i tre ulike faser, herunder, planleggingsfasen, datainnsamling-fasen og analysefasen. I planleggingsfasen måtte jeg vurdere hvilken metode som best kunne hjelpe meg med å samle informasjonen jeg trengte. Jeg kom frem til at intervju ville gi meg muligheten til å samle tilbakemeldinger og refleksjoner, samt presentere rammeverket jeg hadde utarbeidet, illustrert i Figur 1. Jeg måtte også tenke over hvem som kunne gi meg informasjonen jeg trengte, som små eller store bedrifter, arbeidsgivere eller ansatte og hvilke bedrifter. I fasen som gjelder datainnsamling måtte jeg utarbeide både en struktur og plan for samtalene. Jeg måtte også avtale møtetidspunkt, samt forberede detaljer som å hente samtykkeerklæring før jeg avholdt samtalene. I analysefasen måtte jeg vurdere hvordan jeg ville strukturere datamaterialet for å deretter integrere dem tilbake i rammeverket,

eller modellen for å vise hvordan en effektiv onboardingprosess burde kunne se ut i små bedrifter.

## 3.2 Planleggingsfasen

Her vil jeg presentere de vurderingene jeg gjorde for å gjennomføre datainnsamlingen. Dette innebærer hvilke vurderinger jeg gjorde for å samle inn best mulig datamateriale knyttet til modellen og hvem som kunne gi meg dette.

### 3.2.1 Intervju som metode for datainnsamling

Det var nødvendig å utforske flere tilnærminger til datainnsamling i mitt forskningsdesign for å se hvilken som best mulig kunne besvare problemstillingen. En av de første tilnærmingene jeg vurderte var spørreundersøkelser, som kunne generert store mengder data fra et bredt utvalg. Samtidig så jeg at en slik undersøkelse ikke ville gi meg de nøyaktige og dyptgående svarene jeg ønsket meg. Det var en risiko for å gå glipp av viktig informasjon om de bakenforliggende årsakene til hvorfor rammeverket burde utformes på en bestemt måte. Jeg fikk med en slik tilnærming heller ikke mulighet til å selv være aktiv ved å spørre oppfølgingsspørsmål til rammeverket. Det var viktig for meg å gi et godt bilde av hva modellen innebærer, samt hvorfor jeg hadde utformet den på en bestemt måte. En annen tilnærming jeg vurderte var å samle en gruppe respondenter for å diskutere modellen jeg hadde laget. Da kunne jeg presentert modellen og deretter bedt om tilbakemeldinger av gruppen. Respondentene hadde ved en slik tilnærming også fått mulighet til å sammen diskutere sammen, for eksempel omkring et steg for å deretter gi en tilbakemelding. Dette kunne gitt både gode refleksjoner og tilbakemeldinger. Jeg risikerte også å glipp av mønstre på tvers av bedriftene, ettersom jeg ville fått en sammenlagt vurdering. Jeg forestilte meg derfor at dette ikke ville være den riktige metoden for min studie.

Etter å ha vurdert ulike metodiske tilnærminger, samt fordeler og ulemper med disse, bestemte jeg meg for at intervju var den mest hensiktsmessige metoden for datainnsamling til min studie. Intervju vil gi meg detaljert og utfyllende informasjon om respondentens forståelse og refleksjoner for hvordan onboarding bør være i små bedrifter på tvers av bransjer. Selv om det ikke var gitt at små bedrifter hadde innsikt i onboarding, kunne jeg selv fortelle om onboarding og modellen jeg hadde laget dersom jeg videre strukturerte



datainnsamlingen på en måte som ga meg mulighet til å være en aktiv deltaker i studien (Williamson, 2018). Jeg tenkte at å koble datainnsamlingen og modellen ved å presentere rammeverket jeg hadde utarbeidet (Figur 1), ville gi meg konkrete tilbakemeldinger som jeg igjen kunne bruke til å lage en ny og utbedret versjon av rammeverket. Å presentere modellen kunne gi god oversikt over endringene som var nødvendig for effektiv onboarding i små bedrifter, samtidig som jeg ville få tilbakemeldinger direkte knyttet til modellen. Denne metoden vil også gi meg mulighet til å få en dialog med respondentene, noe som gjør at jeg kan fange opp informasjon dynamisk i samtalen. Selv om intervjuer er en tidkrevende prosess, er de mer fleksible for respondentene enn en gruppesamtale.

### 3.2.2 Utvalgsstrategi

Da jeg hadde bestemt meg for å bruke intervju som min måte å innhente datamateriale, måtte jeg vurdere hvem som ville gi meg best tilbakemeldinger på modellen og den innsikten jeg var ute etter for å forbedre rammeverket.

Ettersom jeg ønsket å utarbeide et rammeverk for små bedrifter, tenkte jeg at det var klokt å henvende meg til dem. Disse bedriftene har kunnskap om deres nåværende praksis som de kan bygge videre på med min hjelp. Her kunne også bedriftene si noe om hvilke steg som vil være viktige og hva de tenker er mindre relevant for å onboarde deres nyansatte i deres bedrifter. Hadde jeg valgt å snakke med store bedrifter så kunne nok de ha gitt innspill på hvordan modellen måtte blitt endret for å være tilpasset dem. Likevel ville dette ikke gitt informasjon om hvorvidt rammeverket vil fungere for små bedrifter. Jeg så derfor at jeg måtte inkludere små bedrifters tilbakemeldinger for å skape en modell som de kan implementere i praksis, da de er eksperter på eget felt. Rammeverket må inneholde steg de selv opplever er verdifulle og har effekt i deres bedrifter. For å bestemme hvilke bedrifter som ansees som små bedrifter, tok jeg utgangspunkt i NHO (2018) sin begrensning, som beskriver små bedrifter som dem med inntil tjue ansatte. Dette var viktig når jeg skulle sette begrensninger for hvilke respondenter jeg skulle invitere og hvilke bedrifter rammeverket gjelder for.

Jeg måtte også vurdere hvilke bedrifter jeg skulle henvende meg til og så at jeg enten kunne velge å undersøke rammeverket mot en, eller på tvers av ulike bransjer. Hadde fokuset vært en spesifikk bransje kunne vi fått god innsikt i hvordan denne bransjen mener onboardingprosessen deres bør se ut. Samtidig bekymret jeg meg for at andre små bedrifter

ville tenke at rammeverket ikke ville fungere for dem og derfor ikke interesserte seg for prosjektet. Valget falt derfor på tre ulike bedrifter fordi jeg ønsker å skape engasjement rundt onboarding i små bedrifter generelt, ikke bare rettet mot en bransje. For at studien skal treffe flere bedrifter har jeg heller valgt å lage et overordnet rammeverk som små bedrifter kan tilpasse internt.

Ettersom jeg ønsker å utarbeide oppgaven fra et arbeidsgiverperspektiv, tenkte jeg at det ville være best å intervju representanter fra arbeidsgiversiden for å få frem deres synspunkt når det gjelder muligheter og begrensninger innenfor modellen. Det kunne vært interessant å intervju arbeidstakere i små bedrifter for å få innsikt i hvordan de mener onboarding burde se ut. Det har likevel vært i min interesse å hjelpe arbeidsgiverne i små bedrifter med å utbedre deres kunnskap om onboarding ved å gi dem en modell de selv har vært med på å utarbeide basert på deres egne interesser og egenskaper.

For å få best mulig tilbakemeldinger fra bedriftene måtte jeg tenke over hvilke personer som hadde best innsikt i små bedrifters onboarding. Ettersom det vanligvis er lederne som har ansvar for onboarding i små bedrifter, valgte jeg strategisk å henvende meg til dem da de vanligvis har overordnet ansvar for både utarbeidelsen og praktiseringen av onboarding i små bedrifter (Mulders et al., 2010). Lederne for små bedrifter var derfor de jeg anså som de respondentene som ville gi best innsikt i hvordan onboardingsprosessen bør se ut for små bedrifter. De vil kunne hjelpe meg til å identifisere styrker og svakheter med modellen, og har også god oversikt over bedriftens ressurser og kapasitet.

### 3.3 Planlegging og gjennomføring av intervjuene

I denne delen vil jeg presentere hvordan jeg gikk frem for å planlegge og gjennomføre intervjuene eller samtalene med bedriftene.

#### 3.3.1 Utvikling av modellen

For å utarbeide modellen, strukturerte jeg først stegene fra kapittel to inn i de ulike onboarding-fasene. Deretter lagde jeg en idékollasj med ulike modeller før jeg fant den jeg mente passet best for å illustrere de lineære fasene, samt gi rom for tilbakemeldinger og ytre omgivelers påvirkning på onboarding. Modellen ble presentert som avslutning i

oppbyggingen av rammeverket (Figur 1). Fordelen med å bruke en modell som illustrasjon er at den kan gi en god oversikt over sammenhengene til et fenomen. Jeg hadde videre ønske om at modellen skulle være kortfattet slik at den også er oversiktlig for dem som ikke har omfattende kunnskap om onboarding. På en annen side risikerer man ved en modell å forenkle virkeligheten ved at komplekse fenomen gis en overfladisk betydning. Jeg kunne også valgt og laget en modell med mer takhøyde for bedriftenes egne meninger, hvor jeg for eksempel hadde bedt dem fylle inn steg på egen hånd for å deretter sammenlikne dem med mine fra det teoretiske rammeverket. Likevel vurderte jeg at dette ikke ville gi meg bedriftenes tanker om litteraturens anbefalinger og valgte derfor bort denne tilnærmingen. Det ville også vært en risiko at bedriften i for stor grad ville fylt ut stegene basert på hva de gjør, og ikke hvordan de bør praktisere onboarding.

*«I vår bedrift er ikke onboarding så sammensatt som det er denne prosessen.»*

(Byggebedrift)

Sitatet gir et innblikk i noe av det jeg ønsket å få frem med hjelp av modellen, nemlig hvordan de ulike fasene bygger videre på hverandre. Selv om bedriften kommenterer at rammeverket eller modellen ikke er lik deres eksisterende praksis, hjalp dette meg til å vise hvordan stegene innenfor hver fase fungerte og hva jeg ønsket å bygge videre på av litteratur.

### 3.3.2 Planlegging av intervjuets struktur

Det var viktig for meg å strukturere intervjuene på en måte som hjalp meg med å presentere modellen på en oversiktlig og ryddig måte, og ønsket heller at intervjuene skulle fungere mer som en samtale, slik at respondenten sto fritt til å uttale seg om modellen. Jeg vil derfor beskrive intervjuene som samtaler fremover.

Her planla jeg først å gi en kort introduksjon til hva jeg ønsket med dette prosjektet og hensikten med samtalen. Jeg var bevisst at det kan bli en utfordring å få respondentene til å gi tilbakemeldinger på hvordan onboarding bør se ut og ikke hvordan den er. Denne fallgraven ville jeg unngå ved å gi en konkret forklaring på hva jeg ønsket av datamateriale. Jeg ville videre be om et kort innblikk i respondentenes kjennskap til onboarding for å se hvordan jeg burde tilpasse gjennomgangen. Deretter planla jeg å presentere strukturen for samtalen slik at begge parter har klart for seg hva samtalen vil innebære. Dette innebar at jeg

ville gi en kort introduksjon til onboarding og min forståelse av begrepet inn mot rammeverket, for å forklare hvilke steg jeg hadde inkludert innenfor fasene. Deretter ville jeg gi en introduksjon til de ulike fasene og når de inntreffer. Etter dette planla jeg at vi sammen skulle gå gjennom hver fase og drøfte stegene innenfor dem. Den siste delen av samtalen er der jeg vil samle inn største delen av dataene og tilbakemeldingene til modellen.

For å kvalitetssikre endringene i modellen kunne jeg igjen ta med en forbedret versjon av modellen tilbake til bedriftene for å be om tilbakemeldinger på det utbedrede rammeverket. Til sammen vil dette gi meg mulighet til å utarbeide en modell som bidrar til å vise hvordan effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter. Modellen vil da være tett knyttet opp til det teoretiske rammeverket og praksisfeltets synspunkt, og en oppfølgingssamtale hvor jeg presenterer et revidert rammeverk ville hjelpe meg med å kvalitetssikre, samt se om jeg burde gjøre ytterligere endringer.

### 3.3.3 Planlegging av spørsmål til samtalen

Etter å ha utarbeidet en nøye struktur og bestemt hvem jeg ville be om tilbakemeldinger fra, utarbeidet jeg spørsmål som var knyttet tett opp til rammeverket. Jeg valgte å utarbeide spørsmålene til samtalen etter jeg hadde bestemt meg for hvilke personer jeg skulle snakke med, slik at jeg kunne tilpasse dem deretter.

Jeg utarbeidet først ni spørsmål til modellen som jeg deretter gikk gjennom for å se om noen overlappet hverandre. Disse spørsmålene var av skildrende karakter for å skape refleksjon om hvordan onboarding egentlig burde se ut. Hensikten var å forstå bakgrunnen for deres tilbakemeldinger, samt avdekke mønstre og kjennetegn med hvordan onboarding burde se ut, og ikke evaluere egen praksis. Et spørsmål som ga meg positive tilbakemeldinger var: «*Hva liker du best med denne fasen?*» Jeg spurte også om hvorfor de trakk frem de bestemte stegene. Et annet spørsmål jeg hadde for å få tilbakemeldinger på hva som måtte endres på for å få et fungerende rammeverk var: «*Kunne denne modellen vært reell å implementere i din praksis?*» I hensikt om å forsøke å identifisere de tingene bedriften så for seg ville være utfordrende å implementere. Dette ville hjelpe meg til å se om det var endringer som burde gjøres selv om bedriften ikke spesifikt påpekte det.

Jeg utarbeidet også spørsmål som ba respondenten flytte, ta bort eller tillegge et steg til modellen med følgespørsmål om hvorfor, slik som: «*Dersom du måtte ta bort et steg fra denne fasen, hvilket skulle det ha vært?*» Når jeg skulle presentere modellen risikerte jeg at respondentene ikke hadde så mange tilbakemeldinger eller at de ble ganske generelle. Disse spørsmålene ville hjelpe meg med å få konkrete tilbakemeldinger på modellen. På en annen side kan dette oppleves som et press fra min side. Om jeg velger å gå direkte inn for en konkret tilbakemelding er det ikke gitt at dette faller respondenten naturlig eller vært en respons vedkommende ville gitt hvis ikke. Samtidig så jeg på dette som nødvendig for å sikre noen tilbakemeldinger som ville gi meg ytterligere innsikt i hvordan jeg burde utbedre modellen før jeg ber om ny tilbakemelding.

Før selve samtalen holdt jeg et testintervju med en venn. Dette hjalp meg med å rette opp i strukturen og å definere tidsaspektet mer presist. Her kunne jeg be om tilbakemeldinger på hvordan vedkommende opplevde samtalen og om planen opplevdes naturlig. Etter testintervjuet bestemte jeg meg for å tillegge spørsmålet: «*Hva er ditt førsteinntrykk av modellen?*» For å få et innblikk i hvordan respondenten først opplevde modellen. Totalt planla jeg syv spørsmål. Figur 2 illustrerer en oversikt over spørsmålene jeg planla å spør bedriftene. Jeg var samtidig bevisst på at det kunne gjøres endringer underveis dersom dette falt seg naturlig. I tillegg til disse spørsmålene ville jeg fortsatt stille oppfølgingsspørsmål til bedriftenes tilbakemeldinger.

---

#### Spørsmål til første tilbakemeldingssamtale på rammeverket

---

- 1 Hva er førsteinntrykket ditt av modellen?
  - 2 Hva liker du best med denne modellen helhetlig? Gjerne belys et par punkter.
  - 3 Hva liker du best med denne fasen?
  - 4 Hva tenker du kan forbedres innenfor hver fase?
  - 5 Er det noe du savner i denne modellen?
  - 6 Dersom du måtte ta bort et steg fra denne fasen, hvilket skulle det ha vært?
  - 7 Kunne denne modellen vært reell å implementere i din praksis?
- 

Figur 2. Spørsmål jeg utarbeidet da jeg skulle presentere rammeverket, presentert i Figur 1 for bedriftene.

Jeg vurderte at spørsmålene i Figur 2 kunne gi meg nøkkel-tilbakemeldinger om rammeverket, slik som om modellen er for omfattende eller om respondenten er tilfreds med forslaget. Testintervjuet hjalp meg med å definere et mer presist tidsaspekt som jeg kunne presentere for respondentene og fant ut at jeg ville bruke fem til ti minutter på gjennomgangen av modellen og tjue til tretti minutt på tilbakemeldingsdelen.

### 3.3.4 Lydopptak

Selv om jeg hadde planlagt å gi lederne mulighet for å tegne på modellen, ville jeg fortsatt ta lydopptak av samtalene. Dette for å sikre at alle tilbakemeldingene ble nøyaktig fanget opp, da det kan komme frem mer dyptgående informasjon her som jeg ellers ville risikert å glemme. Dette ble gjort med diktafon gjennom Nettskjema. Jeg kunne også gjennomgå samtalene i etterkant å for eksempel få forklaring på noen av punktene det bare sto et kryss over som jeg hadde glemt hva betydde. Lydopptakene var til stor hjelp når jeg i etterkant skulle analysere datamaterialene og gjøre endringer i rammeverket.

### 3.3.5 Å komme i kontakt med respondenter

For å komme i kontakt med respondenter som samsvarte med det utvalget jeg var i behov av, vurderte jeg å poste annonser på sosiale medier eller andre interaktive jobb plattformer. Jeg var også i kontakt med universitetets studieprogramleder for innovasjon og kunnskapsutvikling, som forsøkte å etablere kontakt med respondenter gjennom sitt profesjonelle samarbeidsnettverk. Imidlertid ble det her ikke funnet noen respondenter som samsvarte med begrensingen til hvem som inngår som små bedrifter. På grunn av en kombinasjon av tidsaspektet og kriteriene for utvalget, valgte jeg å personlig rekruttere respondentene. Det var ønskelig at respondentene engasjerte seg i temaet og så prosjektet som verdifullt for deres bedrift. Etersom jeg selv var kjent med respondenter, som oppfylte disse kravene, valgte jeg å kontakte dem per SMS for å spørre om vedkommende kunne tenke seg å stille som respondent. Jeg rekrutterte to av tre respondenter fra profesjonelt nettverk jeg har kommet i kontakt med i jobbsammenheng. Dersom vedkommende takket ja, avtalte vi tidspunkt og lokasjon for samtalen. Det ble også gitt en kort introduksjon til studiens innhold, formål og personvernrettigheter.

Etersom jeg valgte å rekruttere respondentene gjennom mitt eget nettverk var jeg oppmerksom på at jeg allerede kjente respondentene, noe som kunne påvirke svarene til

respondentene og flyten i samtalene. Jeg påpekte derfor at jeg ønsket at de skulle være kritiske ettersom jeg ville forbedre rammeverket for dem. Selv var jeg bevisst på å fremstå nøytral, men ikke på en måte som ville opplevdes unaturlig for respondentene. Jeg opplevde ikke å ha utfordringer med å være kjent med respondentene fra tidligere, og at dette heller var en trygghet for begge parter. Samtidig var det ikke sensitiv personlig informasjon jeg ba om i samtalene. Hadde dette vært formålet mitt, kunne situasjonen vært annerledes.

### 3.3.6 Bedriftene som ble representert i prosjektet

Jeg valgte å snakke med tre ledere i tre ulike bransjer. Den første bedriften jeg snakket med er en byggebedrift med totalt 20 ansatte. Bedriften tilbyr først og fremst tjenester innen nybygg og renovering, og tar på seg både store og små oppdrag. Bedriften satser stort på lærlinger som er deres hovedkategori når det gjelder nye ansettelser. Den andre bedriften jeg besøkte var en kunnskapsbedrift med totalt 10 ansatte, fordelt på heltid og deltidsstillinger. Bedriften tilbyr veiledning og bistand i regnskapsføring. Majoriteten av bedriftens kundebase er andre små bedrifter og gründere. Den tredje bedriften jeg snakket med var en servicebedrift som serverer take-away mat. Bedriften er et overordnet selskap som har ansvar for totalt 14 ansatte som er daglig ledere for disse butikkene. Videre i oppgaven vil respondentene bli omtalt som byggebedrift, kunnskapsbedrift og servicebedrift for å ivareta personvern. Jeg vil for ordens skyld si at bedriftene har samtykket til at jeg kan presentere et anonymisert sammendrag av dem.

Selv om både byggebedriften og servicebedriften produserer varer er deres arbeidshverdag strukturert forskjellig. Dette gjelder også deres eksterne omgivelser og kundekrets. Derfor tenker jeg at disse vil være representative når jeg ønsker tilbakemeldinger fra ulike bransjer. Jeg forestilte meg at dersom jeg hadde inkludert flere bedrifter er det ikke gitt at jeg ville fått flere tilbakemeldinger på hvordan rammeverket burde justeres. Samtidig kunne jeg risikert å miste oversikt over tilbakemeldingene og det ville vært vanskeligere å tilpasse modellen. Som en kvalitetssikring valgte jeg heller å spør de samme respondentene om tilbakemeldinger på en revidert modell basert på deres sammenkoblede tilbakemeldinger. Antall respondenter er noe som alltid kan diskuteres ved studier som dette, i dette prosjektet har vi fått noen innspill på hvordan onboarding bør se ut i små bedrifter, men det betyr ikke at vi har funnet det endelige svaret. Det vil fortsatt være rom for videre studier både fra den synsvinkelen jeg har hatt som tilnærming eller gjennom andre perspektiver

### 3.3.7 Gjennomføringen av samtalene

Når jeg skulle avholde samtalene var det viktig for meg å møte respondentene fysisk for kvaliteten på tilbakemeldingene på modellen. Jeg ønsket å holde en dialog, og fysisk oppmøte ville gi meg bedre mulighet til å forklare modellen og stegene jeg hadde utarbeidet. I samtaler ansikt til ansikt er det også enklere å fange opp non-verbal kommunikasjon eller andre «mhm og nja», enn dersom samtalene hadde blitt gjennomført digitalt. Det var også viktig at respondentene fikk skrive på arket de fikk tildelt, slik at jeg fikk oversikt over hvilke steg de potensielt likte, ville ta bort og flytte. Vanligvis reagerer personer godt på visuelle fremstillinger av et fenomen. Å gi respondentene et ark med modellen som jeg utarbeidet i oppbyggingen av rammeverket, figur 1, og en penn, ville derfor gi bedre innsikt i svarene deres. Jeg hadde også et eksemplar av modellen selv om jeg kunne skrive på som illustrasjon for hva jeg mente med mine forklaringer til modellen. Jeg passet på å bruke nye eksemplarer av modellen for både meg selv og informantene for å sikre at deres meninger ikke ble farget av tidligere informasjon.

Under samtalene fulgte jeg planen som jeg tidligere hadde utarbeidet og opplevde at denne fungerte godt som struktur for samtalen. Jeg var også nøye på å gi informasjon om personvern rettighetene til respondenten og fikk samtykke til lydopptak. Som avslutning spurte jeg om respondentene ville tillegge noe mot slutten for å sikre at de ikke satt inne med noe som kunne vært en viktig tilbakemelding på modellen. Deretter avtalte vi også å møtes igjen for en ny gjennomgang av en revidert versjon av modellen, som senere ble viktig for analysen.

Imidlertid ble spørsmålene jeg hadde planlagt tidvis formulert på en annen måte enn hva jeg hadde lagt opp til. Jeg opplevde fort at det ga best flyt å ta for seg fase for fase og stegene innenfor. Dette hjalp meg også til å kunne spørre bedriftene om stegene burde være inkludert i modellen eller fjernes innenfor den bestemte fasen, et spørsmål jeg brukte underveis var:

*«Er det noe du tenker burde vært tillagt her, eller om det er noe som burde vært flyttet til her eller der?»* (Intervjuer)

Imidlertid ga kunnskapsbedriften en interessant tilbakemelding hvor vedkommende formidlet at det også kunne være utfordrende å fjerne noen av stegene:



*«...Jeg vil ikke tatt det bort, for jeg føler at å ta den bort er for tydelig uttrykk for at du ikke bryr deg... det er en forskjell på å si at du ikke bryr deg og det å bare anerkjenne at i en hektisk arbeidshverdag så finnes det utrolig lite rom for det.» (Kunnskapsbedrift)*

Dette viser hvordan kunnskapsbedriften syntes det kunne være vanskelig å fjerne noen av stegene. Vi bør være oppmerksomme på dette, da det kan være at bedriftene egentlig har sett steg de kunne tenke seg å ta bort, men valgt å ikke gjøre det. I samtalen her fortalte jeg at bedriften ikke burde bekymre seg for dette, da jeg ønsket å utarbeide et rammeverk som vil være reelt å implementere i praksis. Jeg opplevde spesielt i første samtale at det var mer krevende for min egen del å få svar på hvordan onboardingen bør se ut i små bedriften enn hva bedriftene gjør. Dette handlet nok i stor grad om at jeg har lite erfaring innen forskningsfeltet. Jeg var også usikker på hvor mye jeg skulle involvere meg og stille spørsmål med det som ble sagt, særlig når jeg følte jeg måtte be om ganske direkte tilbakemeldinger om modellen. Dette var noe jeg opplevde løst etter den første samtalen I den andre samtalen var jeg også mer tydelig på hva jeg ønsket meg av respondenten ved å si: *«her ønsker jeg å lage et rammeverk for hvordan onboarding bør være, det trenger altså ikke å være tiltak dere praktiserer»* (Intervjuer). Jeg opplevde å etter hvert få bedre flyt og at samtalen gikk mer naturlig når jeg ble mer selvsikker i min rolle som intervjuer.

### 3.3.8 Søknad til SIKT

Ettersom jeg ønsket å benytte meg av lydopptak under samtalen med lederne, måtte jeg søke om godkjenning av prosjektet til SIKT- Kunnskapssektorens tjenesteleverandør.

Godkjenningen måtte være på plass før jeg kunne starte selve datainnsamlingen, da den fungerer som en kvalitetssikring av prosjektet og at datamaterialet håndteres i tråd med personvernrettingene. Prosjektet ble godkjent digitalt og vurdert til å ikke være til skade eller ulempe så lenge det gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Lydopptakene vil bli slettet innen 31. Desember 2023, ved avslutningen av prosjektet.

## 3.4 Analyse

I dette delkapittelet vil jeg gi en gjennomgang av hvordan jeg behandlet datamaterialet for å gjøre endringer i modellen i etterkant av datainnsamlingen.

### 3.4.1 Transkriberingsprosessen

Etter å ha gjennomført samtalene var neste steg å transkribere dem. Nettskjema tilbyr en transkribering-funksjon i sine databaser. Imidlertid er det ikke sikkert at automatisk transkribering fanger opp alle detaljene fra samtalene. Jeg valgte derfor å høre gjennom lydopptakene og transkribere samtalene selv. Dette gjorde jeg ved å ordrett skrive det respondentene sa for å få frem deres synspunkter og vurderinger i henhold til modellen. Dette var en tidkrevende prosess, men den ga meg god innsikt i dataene. Fordelen var at jeg også kunne gå tilbake til lydopptakene for å høre gjennom hvorfor noe for eksempel ble «flyttet på» i modellen under samtalene.

### 3.4.2 Analyse av datamaterialet

Etter å ha transkribert samtalene med bedriftene var neste steg å analysere tilbakemeldingene og refleksjonene jeg hadde samlet inn. Her var arkene med modellen fra samtalene til hjelp da jeg fikk en god oversikt over stegene de ulike bedriftene for eksempel hadde satt pluss og minus ved. Dette kunne jeg bruke som utgangspunkt for å videre finne hvilke steg jeg enten måtte endre eller flytte på. Videre markerte jeg ord og uttrykk som var gjennomgående i tilbakemeldingene for å oppdage mønstre eller andre gjengangere for å få et bedre inntrykk av responsen som helhet. Dette gjorde jeg ved å sammenlikne tilbakemeldingene fra samtalene. Etersom modellen var basert på teorien fra oversettelsen, var dataene allerede tett knyttet til litteraturen. Jeg fikk derimot innsikt i for- og motargumenter til hva litteraturen tidligere har sett og anbefalt, noe som vil være verdifullt for videre diskusjon av funn og utbedring av modellen.

### 3.4.3 Behandling av datamaterialet

For å utbedre modellen laget jeg en tabell over endringer og tilbakemeldingene jeg fikk på modellen fra hver bedrift. Denne listen baserte jeg på tre punkter, nemlig: hva respondentene likte med modellen, hva de ikke likte og hva som manglet. For hver liste sammenliknet jeg denne med litteraturen og bestemte meg for hvilke tilbakemeldinger jeg ville bruke for å utbedre modellen og hvilke jeg måtte forkaste. Jeg noterte meg også stegene respondentene valgte å erstatte eller flytte basert på deres personlige situasjon, hvor det var en klart unik årsak til denne endringen, ville den ikke bli inkludert i modellen, men kommenteres i funn, da den ikke gjelder modellens generelt. Når all dataen var behandlet utarbeidet jeg en ny versjon

av modellen. Dette inkluderte også eventuelle andre faktorer jeg kom på selv som ble spurt etter de første samtalene og teori-fasen.

Etter å ha utarbeidet en ny versjon av modellen presenterte jeg denne gjennom et kortere tilbakemeldingssamtale for å se om det var ytterligere endringer eller andre tilbakemeldinger jeg måtte ta hensyn til. Fokuset var her på å formidle hvilke endringer jeg har foretatt meg og bakgrunnen for dem. Jeg analyserte dataene her på samme måte som jeg gjorde i første samtale. Dette gjorde jeg med formål om å kvalitetssikre modellen nok en gang og for å se om det var endringer eller justeringer som burde gjøres. Her kunne jeg også samle inn positive tilbakemeldinger som forklarer hvordan stegene i modellen vil fungere for bedriften.

### 3.5 Oppsummering av metodekapittelet

I dette kapittelet har vi gjennomgått de metodiske valgene og vurderingene jeg har gjort for å best mulig besvare oppgavens problemstilling. Jeg valgte å presentere en modell som illustrerer et rammeverk for hvordan onboarding bør se ut i små bedrifter, basert på tidligere forskning. Modellen presenterte jeg for tre små bedrifter innen tre ulike bransjer herunder, en byggebedrift, kunnskapsbedrift og servicebedrift. Jeg ønsket å få tilbakemeldinger på deres refleksjoner og tanker om rammeverket, i tillegg til om det burde gjøres endringer for å lage et rammeverk for hvordan onboarding bør se ut i små bedrifter. Under samtalene ga jeg respondentene et ark med bilde av modellen og en penn, slik at de kunne revidere underveis. Jeg tok også lydopptak og transkriberte samtalene. Deretter strukturerte jeg tilbakemeldingene i en tabell hvor jeg la inn deres positive og negative tilbakemeldinger, samt ting de ville endre på i modellen. Etter å ha revidert modellen tok jeg den med tilbake til bedriften for å be om ytterligere tilbakemeldinger for å kvalitetssikre rammeverket og for å se om jeg burde gjøre nye justeringer. Disse tok jeg videre med meg til diskusjonskapittelet 4.0, og ble mitt grunnlag for videre utbedring av modellen.

## 4.0 Funn og analyse av rammeverket

Denne oppgaven har til hensikt å tilby et rammeverk for hvordan effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter. I kapittelet om oppbygning av rammeverket utviklet jeg en modell som illustrerer et rammeverk ved hjelp av Røvik (2016) sin oversettelsesteori, hvor jeg sammensatte ulike teorier som omhandler onboarding og små bedrifter. I denne delen vil jeg sammenkoble tilbakemeldingene jeg fikk av bedriftene på rammeverket, for å deretter justere modellen. Problemstillingen for oppgaven er: *«Det mangler kunnskap om hvordan effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter. Med et rammeverk tilpasset små bedrifter vil bedriftene kunne tilpasse eksisterende onboarding til en mer effektiv prosess».*

Når jeg nå skal gjennomgå funnene vil jeg ta for meg hver onboarding-fase, hvor jeg først gir en kort introduksjon til hva fasen innebærer. Først vil jeg gå inn på de positive tilbakemeldingene fra bedriftene og om noe pekte seg frem negativt eller utfordrende med rammeverket. Jeg var også interessert i å undersøke om bedriftene ønsket å gjøre endringer, fjerne eller tillegge steg. Å finne ut hva bedriftene likte ved rammeverket er spesielt interessant da jeg brukte *«explication»* fra oversettelsesteorien til å gjøre deres implisitte tanker eksplisitte. Å peke på implisitte verdier er en nyttig måte å validere stegenes effektivitet, og i den anledning verdien av Røviks (2016) modifierende oversettelsesmetode. Til slutt vil jeg presentere noen refleksjoner om hva jeg la merke til underveis i prosessen som ikke er direkte knyttet til rammeverket.

### 4.1 Pre-boardingsfasen

Den første fasen i onboardingen er pre-boardingsfasen. Pre-boardingsfasen starter den dagen den nyansatte signerer arbeidskontrakten og varer frem til første arbeidsdag. Det viktigste i denne fasen er å utarbeide en plan for onboarding, samt sikre at det blir etablert kontakt og starte relasjonsbyggingen med den nyansatte (Hills, 2022).

Etter å ha snakket med alle bedriftene to ganger, kom jeg frem til at pre-boardingsfasen burde utformes slik som presentert i Figur 3. Dette på bakgrunn av en kombinasjon av bedriftenes tilbakemeldinger og tidligere forskning. I dette delkapittelet skal vi se nærmere på hvilke vurderinger og valg som ble tatt for at pre-boardingsfasen ble seende slik ut.

## 1. Pre-boarding

- Definer et tidsperspektiv og utarbeid en skriftlig plan basert på hvem som onboardes.
- Forbered de ansatte på å ta imot den nyansatte.
- Inviter nyansatte på sosiale sammenkomster som lunsj, personalmøter og seminar.
- Send innledende dokumenter til den nyansatte.
- Opprett tilgang til databaser eller andre støttesystemer. Ha klart nødvendig utstyr som arbeid- eller kontorpass nøkkelkort, PC og mobil.

Figur 3. Revidert pre-boardingsfase basert på tilbakemeldingene jeg fikk av bedriftene. Grønn skrift viser hva jeg har tillagt rammeverket etter begge samtalene med bedriftene.

### 4.1.1 Tilbakemeldinger

#### *Positive tilbakemeldinger*

Først vil jeg se på noen av de positive tilbakemeldingene jeg fikk av bedriftene på pre-boardingfasen. Det som gikk igjen i alle bedriftene var at det var viktig å være oppmerksom på hva som kjennetegner en god pre-boardingfase. De poengterte derfor at stegene jeg presenterte burde være inkludert i modellen for hvordan onboardingprosessen, selv om de ikke hadde implementert alle i deres egen praksis. Bedriftene sa at det var av stor betydning å skape relasjon og kontakt med den nyansatte før selve arbeidet startet. Dette kunne påvirke den nyansattes opplevelse av de første dagene og bidra til at de raskere trives på arbeidsplassen og lykkes i jobben. Det å lage en god plan for hvordan onboardingprosessen skulle foregå, hadde ikke bare betydning for at den nyansatte blir kjent med de generelle arbeidsoppgavene, men også for å tilrettelegge oppfølgingen av den nye ansattes stilling og deres behov. Dette gir bedriften en hensikt eller strategi bak alle aktivitetene, noe som også kan gjøre at onboardingen foregår mer effektivt.

Underveis kom bedriftene med flere gode argumenter for at de var i behov av å planlegge onboardingen. At bedriftene ser de potensielle effektene av å planleggingen gjennom et slikt rammeverk er interessant, og viser at det kanskje har vært en større interesse for en formell plan enn hva tidligere forskning har sett.

*«...Sånn at jeg kunne tilpasset arbeidsstasjonen og ting og tang til når de var her allerede...hvis du har en nyansatt som er sensitiv for støy, så setter du ikke personen ved siden av gærningen som ikke egentlig trenger telefon.» (Kunnskapsbedrift)*

Sitatet er hentet fra en tilbakemelding av kunnskapsbedriften, der vi snakket om hva som burde planlegges i pre-boarding. I tillegg til at bedriften understreker behovet for å planlegge arbeidsstasjonen er dette sitatet interessant i sammenheng med hva tidligere litteratur har sett av praksiser i små bedrifter. Det har tidligere blitt observert at små bedrifter har hatt en uformell og ad-hoc tilnærming til onboarding, som i korte trekk betyr at onboardingsaktivitetene oppstår på stedet uten at det har vært noen hensikt eller plan bak dem (Mulder et al., 2010). Kunnskapsbedriften argumenterer i dette tilfellet mot tidligere forskning ved å vise til behovet for å etablere kontakt i forkant av første arbeidsdag. Dessuten har små bedrifter i tidligere litteratur sagt seg fornøyd med deres eksisterende praksis. Da jeg presenterte rammeverket opplevde jeg at alle bedriftene var åpne for denne kunnskapen og så på rammeverket som et nyttig verktøy for å forbedre deres praksis. At bedriften viser til konkrete eksempler i modellen indikerer at det har vært behov for et rammeverk som kan hjelpe dem med dette.

Selv om bedriftene var enig i verdien av pre-boardingsfasen som helhet, hadde hver bedrift sine egne preferanser og synspunkt i henhold til hvilke steg de mente var viktige innenfor hver fase. Byggebedriften poengterte at stegene som omhandlet å sende innledende dokumenter som arbeidskontrakt og å ha klart nødvendig utstyr var de viktigste punktene i pre-boardingsfasen. Allerede her ser vi at dette samsvarer med Bauer (2010) sin byggestein Compliance (samsvar), som er en av de mest kritiske byggesteinene å følge opp. Servicebedriften mente at det å forberede andre ansatte var spesielt viktig.

*«Å forberede de andre ansatte på at det kommer inn noen nye, det tror jeg egentlig er en sinnssykt viktig del i pre-boarding sånn at den nye blir tatt godt imot, for det har mye å si om for om den vil lykkes i jobben, spesielt hos oss, for det er såpass sosial plass.» (Servicebedrift)*

Kunnskapsbedriften trakk også frem at de ikke nødvendigvis må omstille all praksis, men at det kan være enkelte steg de kunne tillegge deres praksis for å bli mer effektive.

*«Vi forbereder ikke de ansatte, men det bør vi definitivt gjøre.» (Kunnskapsbedrift)*

Disse svarene illustrerer nyansene mellom små bedrifter. Samlet sett var bedriftene mottakelige og positive til en gjennomført pre-boarding, noe som tidligere ikke har kommet like tydelig frem i litteraturen. De positive tilbakemeldingene indikerte at bedriftene hadde ulike prioriteringer som understøtter behovet av en dynamisk tilpasning til den enkelte bedrifts onboardingspraksis.

### ***Konstruktiv kritikk og utfordringer***

På en annen side hadde bedriftene noen ulike synspunkter til hvilke steg som burde være en del av rammeverket. I tilbakemeldingene kom det frem at dette skyldes bedriftenes egne preferanser eller begrensninger i tilgjengelige ressurser. En av hovedutfordringene var mangel på tid. Bedriftene mente selv at alle stegene burde være en del av rammeverket, men at det kunne bli en utfordring å implementere dem i praksis. Når vi nå skal se nærmere på de mer negative tilbakemeldingene må vi være oppmerksomme på forskjellen på hva bedriftene mente burde fjernes og hvilke steg som ville være utfordrende å gjennomføre i praksis. Bedriftene kunne mene at hensikten med steget var viktig, men måtte tilpasses deres behov. Når jeg skulle endre modellen var spesielt disse tilbakemeldingene viktig å håndtere for å gi dem et rammeverk de opplever fungerer.

Byggebedriften kommentere blant annet:

*«De litt mer myke sidene, som forbered de ansatte på at det kommer en ny en, det er ikke eksisterende.» (Byggebedrift)*

*«Synes du de burde være med?» (Intervjuer)*

*«Ja, det burde jo det, problemet er det at hvis du tar disse fire punktene her, så er det aktiviteter som krever min eller HR- ansvarliges oppmerksomhet.» (Byggebedrift)*

Dette samsvarer på mange måter med en utfordring vi har sett tidligere i litteraturen, ved at onboarding, spesielt i små bedrifter, kan kreve ressurser som ofte ikke er tilgjengelige. Selv om jeg har forsøkt å utarbeide et rammeverk som er så ressurseffektivt som mulig, vil det alltid være risiko for at små bedrifter ser seg nødt til å endre omfanget eller ekskludere noen av stegene basert på kapasitet og ressurser. Dette kan også være en av svakhetene ved

oversettelsesteorien, da at man kan risikere å oversette på en måte som ikke treffer den organisatoriske mottakeren (Røvik, 2016). Det kan også være andre faktorer som spiller inn, for eksempel organiseringen av arbeidet som gjør at noen av stegene bør endres på internt i bedriften slik at de er mer tilpasset dem. Samtidig kan det være at bedriftene på sikt vil ha kapasitet og behov av stegene i rammeverket og velger å implementere dem på en mer omfattende måte etter hvert. Dette tar oss også videre til at det kan være ulike preferanser på tvers av bransjene.

*«... å invitere en ny ansatt på sosiale sammenkomster som lunsj, personalmøter og seminar i en byggebedrift, der tror jeg ikke de har lyst til å komme. Når vi begynner, så begynner vi og så tar vi det derfra.» (Byggebedrift)*

Byggebedriften så i dette tilfellet for seg at deres nyansatte ikke vil sette pris på steget som innebærer å skape relasjon i pre-boardingsfasen. I tillegg til at rammeverket anbefaler å skape sosial relasjon før introduksjonsfasen, ble også Bauer og Erdogan (2011) sin teori tidligere presentert. Her påpekes både at den nye ansatte og bedriften har et gjensidig ansvar for å følge opp onboardingen for en god start på arbeidsforholdet. Å delta på slike sosiale aktiviteter kan være et konkret eksempel på at den nyansatte også har ansvar for å være aktiv i onboardingen (Bauer & Erdogan, 2011). Samtidig ser vi at det er ulike interesser på tvers av bransjene, da servicebedriften trakk frem dette som et av de viktigste stegene. Dette kan delvis skyldes mangel på ressurser. Det kan også omhandle selve organiseringen av arbeidet og den sosiale kulturen i bedriften.

Selv om hver enkelt bedrift vil ta i bruk stegene ulikt, tror jeg fortsatt det vil være hensiktsmessig å ha et steg som fremmer sosial tilknytning i denne fasen. Dette basert på både hva tidligere forskning har sagt og at byggebedriften selv formidler at stegene bør forbli i rammeverket. Derimot kan bedriften gjøre egne justeringer for å tilpasse steget deres praksis. Byggebedriften kan for eksempel velge å invitere den nyansatte til en kort samtale eller omvisning før første arbeidsdag, fremfor større sosiale arrangement som vi har sett i store bedrifter.

Både utfordringen knyttet til ressurser og prioriteringer er allerede noe jeg har integrert i rammeverket gjennom det første steget i pre-boardingen: *«Definer et tidsperspektiv og utarbeid en skriftlig plan for onboardingen»* (Figur 1). Dette gir bedriften mulighet til å lage



en plan og identifisere hvilke steg som kan oppnås basert på tilgjengelige ressurser senere i onboarding. Selv om bedriftene vil ta i bruk stegene forskjellig og effekten kan være vanskelig å måle, har jeg her plassert dem i en omtrentlig prioriteringsrekkefølge basert på tidligere litteratur. Til tross for at det ikke vil løse utfordringene innad i bedriften gir det likevel en pekepinn på hvordan bedriftene bør forvalte ressursene på en effektiv måte inn mot rammeverket.

#### 4.1.2 Endringer i rammeverket

##### *Tilbakemeldinger fra den første samtalen*

Jeg ville også vite om det var noen av stegene bedriftene selv mente burde flyttes på, revideres eller om noe burde tillegges for å gjøre rammeverket så effektivt som mulig. Det som var spesielt i denne fasen var at jeg fanget opp et forbedringspotensial bedriftene ikke fortalte direkte, men kom implisitt frem i samtalene. Det jeg så var at rammeverket burde være mer tydelig på hvem som onboardes, slik at bedriften kan arbeide med planleggingen derfra. La oss se hvordan det gikk seg til:

Kunnskapsbedriften ønsket å tillegge et steg som hjalp dem med å planlegge onboarding basert på den nyansattes stilling. I dette tilfellet brukte bedriften et eksempel som gjaldt planlegging av intervaller mellom tilbakemelding- og utviklingssamtaler.

*«Altså, i min perfekte verden så hadde jeg hatt en plan når jeg ansatte en person. At hvis jeg ansetter noen på dette nivået, så skal jeg snakke med dem så mange ganger i året.»*  
(Kunnskapsbedrift)

Samtidig poengterte byggebedriften at omfanget og varigheten på onboarding ville variere basert på den nyansattes stilling. Dersom den nyansatte var lærling ville for eksempel tidsaspektet og innholdet være delvis definert av opplæringskontoret som igjen stiller krav til bedriften. Om den nyansatte ikke var lærling, er vedkommende talent-rekruttert og onboarding vil være en rask introduksjonosprosess.

Selv om bedriftene ikke ga en direkte tilbakemelding, så jeg at det var et behov for å revidere et steg som ga bedriftene bedre mulighet til å tilpasse onboardingprosessen til den nyansatte. Her brukte jeg oversettelsesteorien i etterkant av datainnsamlingen ved å oversette denne

implisitte tilbakemeldingen til eksplisitt kunnskap ved å tillegge den som et steg i rammeverket (Røvik, 2016). Steget kan gi arbeidsgiver et bedre utgangspunkt til å planlegge hvordan rammeverket skal brukes og legger noen føringer for innholdet i onboardingen. Jeg valgte derfor å revidere første steg til: «*Definer et tidsperspektiv og utarbeid en skriftlig plan basert på hvem som onboardes*» (Figur 2). Å tillegge dette steget tenker jeg vil gjøre rammeverket mer anvendelig uavhengig av bransje. Samtidig kan dette gjøre det lettere for bedriftene å individuelt tilpasse onboardingen til den nyansatte.

Når den nyansatte opplever onboardingsprosessen som relevant, er det større sjanse for at de opplever å trives i bedriften. Trivsel på arbeidsplassen er en av de viktigste faktorene for at nye ansatte engasjerer seg og ønsker å prestere i bedriften (Bauer & Erdogan, 2011). Fra et arbeidsgiverperspektiv vil dette være lønnsomt, da en positiv ringvirkning kan være at nye ansatte velger å bli i bedriften over tid. Mistrivsel og turnover kan være kostbart, ikke bare økonomisk, men også for deres konkurransedyktighet generelt da bedriften kan miste ressurser i form av kunnskap blant de ansatte. Dessuten vil dette steget i større grad støtte opp om en dynamisk tilnærming til onboarding, ved at rammeverket justeres mot den nye ansattes stilling.

For å oppsummere tilbakemeldingene fra pre-boardingsfasen i den første samtalen, så alle bedriftene verdien av en god planlegging og å etablere kontakt mellom den nye ansatte og bedriften. Bedriftene mente at stegene var viktig for en god start på arbeidsforholdet og for at den nyansatte skal lykkes i jobben. Imidlertid var det noen delte meninger til enkelte av stegene som vi så at omhandlet enten personlige preferanser eller utfordringen knyttet til begrenset ressurstilgang. Likevel valgte jeg å beholde alle stegene ettersom bedriftene fortsatt mente at de burde være en del av rammeverket. Her foreslår jeg noen alternative løsninger der bedriften enten kan tilpasse stegens omfang til sin bedrift. I pre-boardingsfasen har jeg også satt dem opp i en omtrentlig prioriteringsrekkefølge som hjelp til bedriftene. I denne fasen så vi at det var behov for å presisere et steg som ga bedriften mulighet til å tilpasse onboarding til den nyansatte. Dette kan bidra til å gjøre onboarding mer effektiv, samt bedre jobbtrivsel.

### ***Tilbakemeldinger fra den andre samtalen***

Når jeg skulle be om tilbakemeldinger på det reviderte rammeverket, presenterte jeg endringene jeg hadde gjort i hver fase og årsaken til dette. Deretter spurte jeg bedriftene om tilbakemelding på hva de syntes om endingene jeg hadde gjort og hvordan dette påvirket rammeverkets helhet

I pre-boardingsfasen var jeg interessert i å høre mer om hva bedriftene synes om steget som sier at onboardingen bør tilpasses den nyansattes stilling. Alle bedriftene var enig i at dette var en viktig presisering å inkludere, og gjøre rammeverket mer anvendelig på tvers av bransjer og stillinger.

*«Ja, for om det er en leder, en nestleder eller bare en ringevikar, så er det jo litt forskjellig hva du skal lære deg. Så det er jeg enig i det.»* (Servicebedrift)

Byggebedriften påpekte at dette var et viktig bidrag til rammeverket for å hjelpe dem videre i planleggingen. Det ville også være lettere å holde en rød tråd gjennom onboarding og å utarbeide mål for hva de ønsket å oppnå i hver fase.

*«En god plan er med på å skape trygghet. Hvis du klarer å skape trygghet, så får du forutsigbarhet og gjenkjennelighet. Det skaper trygghet. Trygghet gir samhold og samhold skaper resultat.»* (Byggebedrift)

Byggebedriften viser her til at en god plan i pre-boardingen vil bidra til trygghet i introduksjonsfasen. Trygghet bidrar til forutsigbarhet og gjenkjennelighet i integrerings- og utviklingsfasen. Dette skaper samhold som gir resultater i den siste fasen, tilbakemelding og kontinuerlig evaluering.

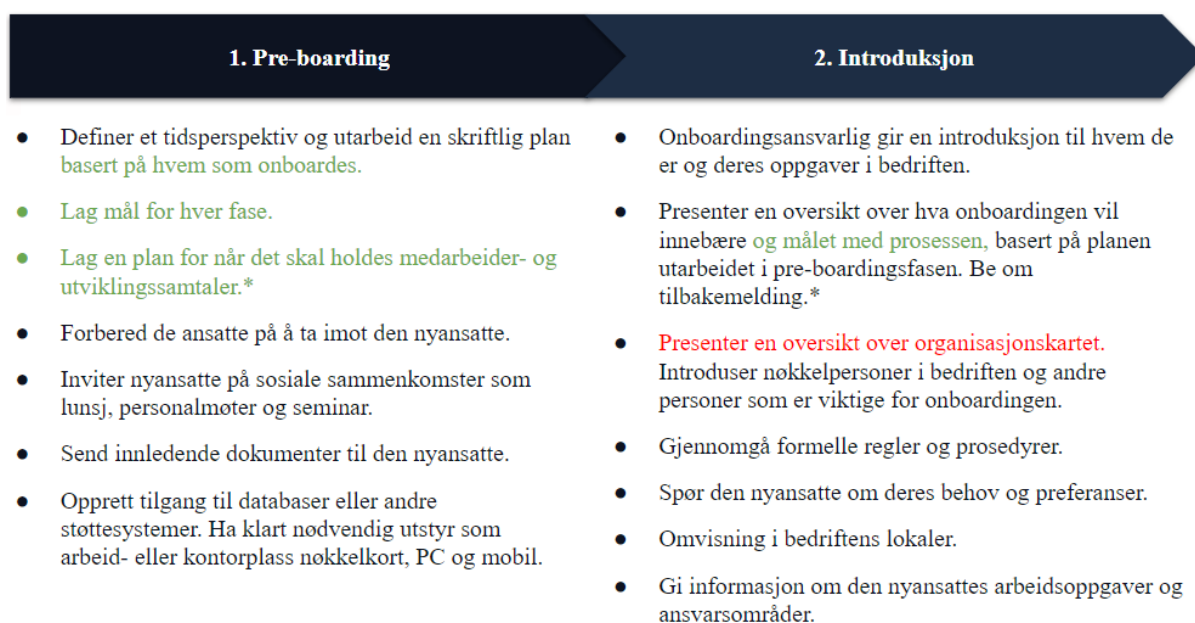
På bakgrunn av gode tilbakemeldinger etter den andre samtalen valgte jeg å ikke gjøre ytterligere endringer eller justeringer og kom derfor frem til stegene presentert i Figur 3.

## **4.2 Introduksjonsfasen**

Introduksjonsfasen er den perioden som starter første arbeidsdag varer i opptil en uke. Den har til hensikt å gi den nyansatte bedre innsikt i bedriften (Kumar, 2017). En av de viktigste prioriteringene i denne fasen er å forberede den nyansatte på sine arbeidsoppgaver i bedriften.

At nyansatte evner å raskt fylle sin stilling er spesielt viktig i små bedrifter for å ivareta alle funksjoner og daglig drift.

Figur 4 viser de endringene som har blitt gjort i rammeverket etter alle samtalene jeg hadde med bedriftene om introduksjonsfasen. Det har her blitt lagt til steg i både pre-boardingsfasen og introduksjonsfasen. I tillegg har jeg valgt å fjerne deler av steget som omhandler presentasjon av organisasjonskart. Vi skal nå gå videre inn på årsakene til dette.



Figur 4. Revidert modell på bakgrunn av tilbakemeldingene fra introduksjonsfasen. Grønn skrift viser hva som har blitt inkludert i og rødt skrift hva som har blitt fjernet fra rammeverket.

## 4.2.1 Tilbakemeldinger fra bedriftene

### **Positive tilbakemeldinger**

Når det gjelder bedriftenes refleksjoner rundt introduksjonsfasen fikk jeg flere gode tilbakemeldinger. Alle bedriftene påpekte at introduksjonen samsvarer godt med deres virkelighet og eksisterende praksis. Ingen av bedriftene så derfor at noen av stegene burde fjernes, og kommenterte at jeg på flere områder hadde truffet godt på utarbeidelsen av denne fasen. De mente i den anledning at stegene i introduksjonsfasen kan vise en effektiv onboardingproses for små bedrifter. Kunnskapsbedriften trakk også frem at det var positivt at det hadde vært fokus på å holde stegene nært knyttet den nyansattes arbeidsoppgaver og ansvarsområder da dette var viktig for den daglige driften.

Et av stegene alle bedriftene kommenterte var viktig å ivareta i denne fasen var gjennomgang av regler og prosedyrer. I byggebedriften var dette viktig fra et helse-, miljø- og sikkerhetsperspektiv (HMS- perspektiv), mens servicebedriften ga tilbakemelding på at oppfølging knyttet til regler og prosedyrer var spesielt viktig.

*«Formelle regler og prosedyrer er sinnsykt viktig. Det her er egentlig grunnlag for alt våre ledere gjør. For hvis vi ikke gjør det så vet jo ikke de når de skal sende en ukesrapport, månedskjema, hva er telling, hva er bestilling. Så alle de tingene der, det tror jeg du kan sette stjerne på.» (Servicebedrift)*

Bedriftene poengterte viktigheten av å presentere de formelle reglene og prosedyrene ettersom de gir et formelt rammeverk rundt innholdet i onboardingen. Dette kan innebære både lovmessige forpliktelser og interne prosedyrer. Det kan også handle om hvordan den nyansatte skal utføre arbeidsoppgavene i tråd med bedriftens retningslinjer og strategier. Av den grunn vil dette fortsatt være en prioritet innenfor denne fasen i rammeverket og for små bedrifter.

Servicebedriften kommenterte at det var viktig med en god balanse mellom informasjonen som gis og de praktiske oppgavene for å samstemme disse. Stillingene som daglig leder i servicebedriftene besto av mange arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Dersom det ble gitt for mye informasjon fryktet bedriften at jobben ville bli uoversiktlig og overveldende for den nyansatte. Videre trakk bedriften frem at dette ville resultere i at den nyansatte var usikker når de senere skulle bevege seg over til integrerings- og utviklingsfasen. Å strukturere stegene på en måte som gir variasjon samsvarer godt med Hills (2022) sin beskrivelse av en god introduksjonsprosess, og har vært utgangspunkt for mitt rammeverk.

Ettersom onboardingen vil være ulik i hver enkelt bedrift, har jeg i denne fasen valgt å ikke legge opp stegene gjennom en prioriteringsrekkefølge. Jeg tror det vil være hensiktsmessig at bedriftene utarbeider aktiviteter innenfor stegene og dernest strukturerer dem på en måte, som skaper en rød tråd for den nyansatte. Samtidig kan dette føre til variasjon i aktivitetene.

### ***Konstruktiv kritikk og utfordringer***

Fordi tilbakemeldingene jeg fikk var svært positive, forsøkte jeg å etterspørre mindre positive tilbakemeldinger som jeg eventuelt burde ta til ettertanke når jeg skulle revidere modellen. Alle bedriftene mente at stegene som ble presentert var gode og på en god måte beskriver

hvordan en onboarding burde se ut. Ettersom jeg risikerte å få tilbakemeldinger som kanskje ikke var reelle, valgte jeg å ikke presse bedriftene ytterligere, fordi de allerede hadde gitt tilbakemeldinger på ting de mente var utfordrende i pre-boardingsfasen.

#### 4.2.2 Endringer i rammeverket

##### *Tilbakemeldinger fra den første samtalen*

Selv om bedriftene ikke presenterte noen spesifikke utfordringer eller negative tilbakemeldinger til rammeverket, bemerket jeg selv at et av stegene fremsto utydelig og derfor burde endres. I tillegg poengterte bedriftene noe de ønsket å tillegge introduksjonsfasen for å gjøre rammeverket mer tydelig.

Hensikten min har vært å lage et rammeverk alle små bedrifter kan ta i bruk, uavhengig av kunnskapsnivå innenfor HR-feltet. Derfor valgte jeg å ta bort deler av steget som rettet seg mot presentasjon av bedriftens organisasjonskart, så steget heller så slik ut: «*Introduser nøkkelpersoner i bedriften og andre personer som er viktig for onboarding*» (Figur 4). Jeg vurderte at gjennom denne justeringen ville steget gi mer mening for den organisatoriske mottakergruppen (Røvik, 2016). Tanken her var å hjelpe bedriften med å identifisere de personene som vil ha størst betydning for onboarding og de første dagene i bedriften. Jeg ville heller forsikre meg om at bedriften presenterer personene de mener er viktigst, fremfor å velge bort steget, dersom de ikke har et organisasjonskart.

Bedrifter som har et organisasjonskart de mener bør presenteres i introduksjonen står selvsagt fritt til å gjøre dette. Det kan for eksempel være hensiktsmessig for små bedrifter som opererer uavhengig innenfor en større kjede eller merkevare.

Når det gjelder hva bedriftene ønsket å tillegge rammeverket, kom dette frem i første samtale med byggebedriften. Bedriften hadde utarbeidet seg et mål som de mente var viktig å ha fokus på i denne fasen.

*«Hvis du klarer å være forutsigbar den dagen der, og klarer å skape trygghet de dagene der, hvis det var 1-3 dager, og det er 3-10 dager, så har du et sykt godt utgangspunkt her.»*

(Byggebedrift)

Byggebedriften refererer til at forutsigbarhet i introduksjonsfasen vil bidra til trygghet videre i integrerings- og utviklingsfasen. Servicebedriften tok opp at det var viktig å avklare rollen og forventninger til den nyansatte i introduksjonen, fordi den nyansattes stilling er fleksibel.

*“Jeg tror det å liksom være tydelig her på at man må huske på å spørre og ikke være redd for å hmm. Altså det er ikke noe som er noen dumme spørsmål. At man har god takhøyde tror jeg er veldig viktig her, sånn at man ikke går glipp av noe. Informasjonsbiten her er veldig viktig slik at man ikke glemmer eller tar ting som en selvfølge.” (Servicebedrift)*

Grunnen til at disse tilbakemeldingene kan sees i sammenheng handler om at de begge setter noen mål og forventninger til arbeidsgiver eller onboardingansvarlig. I lys av det teoretiske rammeverket vil det å utarbeide slike mål være knyttet til bedriftenes evne til å implementere en dynamisk tilnærming, hvor hovedfokuset er å legge opp praksis på en måte som gjør at målet oppfylles (Mulders et al., 2010). Ved å oversette tilbakemeldingene kan vi tillegge et steg som sier at bedriftene burde utarbeide mål for hver fase av onboarding (Røvik, 2016). Å utarbeide mål for onboarding kan være rettet mot hva bedriften ønsker at den nyansatte skal oppnå i de ulike fasene, men kan også være mål onboardingansvarlig setter for seg selv for å gjøre prosessen mer effektiv.

Selv om jeg fikk disse tilbakemeldingene i introduksjonsfasen, bør det å utarbeide mål for onboarding tillegges pre-boardingfasen. Målene for onboarding bør planlegges i forkant av første arbeidsdag da de kan påvirke innholdet i de kommende stegene. Å utarbeide mål for hver fase vil også være til hjelp for å gi den nyansatte en tydeligere og presis beskrivelse av hensikten med onboarding. Målene bør imidlertid presenteres i introduksjonsfasen.

I tillegg sa kunnskapsbedriften at det burde være et steg som inkluderte planlegging av tilbakemeldings- og utviklingssamtaler, for å raskt kunne fange opp nyansattes behov og preferanser. Dette gjaldt ikke bare lovmessige krav i henhold til tilrettelegging, men også for den nyansattes trivsel.

*«...At hvis jeg ansetter noen på dette nivået, så skal jeg snakke med dem så mange ganger i året.» (Kunnskapsbedrift)*

Dette kan bidra til at den nyansatte opplever seg sett og er verdifull for bedriften ved at tilbakemeldinger kontinuerlig fanges opp. Selv om det foregår daglig oppfølging og i alle

fasene, vil dette steget kunne hjelpe bedriften til å strukturere samtalene og planlegge videre karriereutvikling sammen med den nyansatte. Fordi bedriftens tilbakemelding omhandler planlegging av onboardingprosessen bør steget legges til pre-boardingsfasen, selv om tilbakemeldingen kom opp i introduksjonsfasen.

Som en oppsummering av introduksjonsfasen fra den første samtalen, fortalte alle bedriftene at stegene i introduksjonsfasen samsvarte godt med praksis og hvordan bedriftene mente at denne fasen burde se ut. Bedriftene mente at det ikke ville være utfordrende å implementere dette i praksis. Derimot opplevde jeg at presentasjon av organisasjonskart var et noe utydelig og har i den anledning valgt å endre steget. I tillegg kom det frem to synspunkter, et fra byggebedriften og et fra kunnskapsbedriften som burde inkluderes i rammeverket. Det første handler om å utarbeide seg mål for hele onboardingen og det andre om at kunnskapsbedriften ønsket å planlegge intervallene for medarbeider eller tilbakemeldings- og utviklingssamtaler.

Selv om jeg fikk tilbakemelding på dette i introduksjonsfasen har jeg valgt å legge stegene til pre-boardingsfasen. Slik kan både målene og samtalene planlegges i forkant av onboardingen og presenteres for den nyansatte i introduksjonsfasen.

### ***Tilbakemeldinger fra den andre samtalen***

Å tilføre et steg som sier at bedriften skal utarbeide mål innenfor hver fase var noe bedriftene stilte seg positive til og mente det var en forbedring i rammeverket. Bedriftene var enig i at dette burde tilføres pre-boardingsfasen slik at målene kunne planlegges i samsvar med den nyansattes stilling. Byggebedriften mente at det ville være lettere å utarbeide en tydelig og presis plan for onboardingen med konkrete mål. Servicebedriften var tydelig på at dette målet ville hjelpe dem med å tydeliggjøre forventningene deres til den nyansatte.

*«... og også hva er normen i forhold til ulike faser, spesielt i opplæringen.» (Servicebedrift)*

Servicebedriften mente at å utarbeide mål er viktig når de senere skal evaluere de ulike fasene. Da jeg spurte servicebedriften om rammeverket var reelt å benytte i praksis, fikk jeg tilbakemelding på at mål var en viktig forbedring i rammeverket.

*«Ja, jeg tror det var veldig viktig å få inn dette med mål. Jeg tror dette er noe vi fint kunne brukt selv, og det er en fin plan for oss å være sikker på at vi har fått med alt.»*

(Servicebedrift)



Når det gjelder å planlegge medarbeider- og utviklingssamtaler fortalte servicebedriften at det ville være hensiktsmessig å lage en plan for kommende samtaler. Steget kunne også være viktig for å presentere hendelser eller arrangementer i løpet av året.

*“Lag en plan/ årshjul. Det er akkurat det samme som du gjør når du skal lage en markedsføringskampanje, men for personalgruppen for å bygge kulturen og at den nyansatte egentlig bare kommer inn og blir informert om hvordan vi gjør det hos oss”* (Servicebedrift).

Sitatet viser at ved å lage et «årshjul» kan dette kan ivareta den nyansatte og de ansatte kollektivt. Dette vil gi en oversikt over viktige tilstelninger eller sammenkomster i bedriften. Samtidig knyttes dette opp som en sosial aktivitet som vil bidra til integrering av den nyansatte. Dette var interessant og viser for eksempel hvordan sosiale sammenkomster, kan struktureres og planlegges.

Byggebedriften mente at det å fjerne delen av steget som sier at bedriftene burde presentere organisasjonskartet var en god justering. Det kunne heller prioriteres bedre tid til å introdusere den nyansatte for de ansatte.

*«Organisasjonskart, det er det han og han og han, heller hils på de tre viktigste, bruk litt tid på det»* (Byggebedrift).

Bedriften vurderte også at en personlig tilnærming ville være en bedre måte å ivareta hensikten med steget. Servicebedriften er derimot en del av en større kjede og hadde flere samarbeidspartnere de ønsket å presentere. Samtidig ga servicebedriften tilbakemelding på at introduksjonen til samarbeidspartnere ble ivaretatt i neste fase.

Grunnet gode tilbakemeldinger og refleksjoner fra bedriftene på endringene i rammeverket, valgte jeg å ikke gjøre ytterligere justeringer. Alle bedriftene mente at den nye modellen var en forbedring, sammenliknet med modellen i Figur 1.

### 4.3 Integrerings- og utviklingsfasen

Integrerings- og utviklingsfasen er den fasen hvor nyansatte beveger seg fra å være i behov av tett oppfølging og til å bli en selvstendig ansatt. Dette er derfor fasen med lengst tidsaspekt

(Kumar, 2017). Fasen består av to deler; integrering og utvikling. Integreringsdelen omhandler selve integreringen i sosiale relasjoner, organisasjonskulturen og tilpasning av atferd til bedriften. Den andre delen, utvikling, handler om å trene den nyansatte opp i selve jobben gjennom detaljerte beskrivelser av nyansattes stilling, arbeidsoppgaver og ansvarsområder. I tillegg inkluderer utviklingsdelen at den nyansatte får bedre kjennskap til bedriftens kontekst som samarbeidspartnere eller verdikjede.

I Figur 5 ser vi endringene gjort i rammeverket basert på tilbakemeldingene etter at jeg hadde presentert integrerings- og utviklingsfasen for bedriftene. I denne fasen var bedriften enig om positive egenskaper med noen av stegene, men spesielt splittet til andre. Hvordan dette utspilte seg og valgene som ble tatt deretter må vi se nærmere på her.



Figur 5. Revidert modell på bakgrunn av tilbakemeldingene fra bedriftene i integrerings- og utviklingsfasen. Grønn skrift viser hva som har blitt inkludert i rammeverket på bakgrunn av bedriftenes tilbakemelding. Rød skrift viser hva som har blitt fjernet fra rammeverket.

#### 4.3.1 Tilbakemeldinger fra bedriftene

##### *Positive tilbakemeldinger*

Bedriftenes positive tilbakemeldinger var samstemte om at spesielt to steg var viktig; det å tilby formelle kurs og sosiale aktiviteter for integrering i bedriften. Samtidig så jeg at

bedriftene la vekt på ulike verdier i henhold til hva de mente var de viktigste stegene i fasen. Her kunne det til tider være utfordrende å skille hva som var bedriftsspesifikke preferanser eller om det burde gjøres endringer i rammeverket. For eksempel kunne jeg få tilbakemelding fra en bedrift om at et tiltak burde fjernes, samtidig som en annen kunne påpeke at dette var svært viktig for dem.

Å tilby formelle kurs var en viktig del av å gi den nyansatte bedre innsikt i formelle regler og prosedyrer for å sikre at disse ble fulgt opp. I bedriftene ble flere krav fra ytre omgivelser ivaretatt gjennom å tilby formelle kurs. Det som gjør denne tilbakemeldingen interessant er at det allerede viser en indikasjon på at små bedrifter har begynt å identifisere måter å håndtere ytre omgivelser på, noe som er et diskusjonspunkt i den fjerde fasen. I tillegg fortalte servicebedriften at det var ønskelig med flere kurs for å ivareta slike ytre krav.

*«Vi setter opp obligatoriske kurs, altså nå er det jo lovpålagt med HMS-kurs. Vi har også et eget økonomikurs i forhold til butikkøkonomi.»* (Servicebedrift)

*«Tenker du at det fortsatt burde være på den måten?»* (Intervjuer)

*«Absolutt, og jo mer jo bedre egentlig.»* (Servicebedrift)

Sitatet indikerer at det er et økende behov for obligatoriske kurs for å ivareta alle kravene som stilles til nyansatte, deres arbeidsoppgaver og ansvarsområder. I byggebransjen er det mange sikkerhetskurs og opplæringskrav som må være på plass for at ansatte har lov til å være på byggeplassen. Dessuten la byggebedriften til at de vil tilby flere kurs ut over det som var obligatorisk for lærlinger de ønsket å beholde etter læretiden. Dette for å øke bedriftens kunnskapsressurser, men også som en måte å beholde nye ansatte på lang sikt gjennom karriereutvikling. Kunnskapsbedriften stilte seg også positive, selv om steget ikke har blitt praktisert til nå.

*«Sett opp obligatoriske kurs som er nødvendig for å fylle stillingen? Nei, men det burde definitivt være, det var smart, det skal jeg tenke på.»* (Kunnskapsbedrift)

Bedriftene var også enige i at rammeverket burde inkludere et steg som ivaretar det sosiale aspektet. Noe som gjør dette spesielt interessant er at tidligere litteratur har vist at små

bedrifter vanligvis har hatt en uformell tilnærming til den sosiale integreringen i onboardingen. Dette er et godt eksempel på hvordan oversettelsesteorien kan være til hjelp for å gjøre implisitt kunnskap eksplisitt, ved å bruke «*explication*» for å gjøre dette uformelle aspektet formelt (Røvik, 2016). Bedriftene jeg snakket med mente at det sosiale aspektet var noe av det mest avgjørende for en vellykket onboarding.

*«Tilby sosiale aktiviteter og arrangementer både på arbeidsplassen og utenfor arbeidsplassen, det er vi jo ekstremt nøye på. Rett og slett fordi vi har slagordet \*Bedriftens navn\* er byens beste firma. Det betyr ikke at vi skal være de beste snekkerne, det betyr at vi skal være en bra plass å være. En plass som gir deg noe, både som selvfølgelig gir deg lønn, men også som gir deg noe på den sosiale biten. Her er det bra å være, jeg trives, det er trygt og godt og det er forutsigbart.» (Byggebedrift)*

Sitatet viser hvordan bedriftene beveger seg utover det å bare skape jobbtrivsel og å integrere den nyansatte sosialt ved hjelp av sosiale aktiviteter. Når jeg snakket med bedriftene kom det frem flere strategier, hensikter og tanker om betydningen av dette steget. Vi ser her at bedriftene allerede har implementert sosiale aktiviteter som en formell del av deres onboarding. Dette har ikke kommet like tydelig frem i tidligere litteratur (Røvik, 2016). Bedriftene ga tilbakemelding på at å skape sosiale relasjoner var tett knyttet til selve jobbtreeningen og kunne gi dem flere fordeler i de andre stegene. Sosiale tiltak kan være med på å bryte barrierer ved at den nyansatte opplever å komme tettere inn på bedriften. Servicebedriften var for eksempel opptatt av god kommunikasjon og lav terskel for å spørre spørsmål, mens byggebedriften knyttet det sosiale opp til at de ønsket at bedriften skulle være en god arbeidsplass. Sosiale relasjoner kan gjøre perioden som nyansatt mindre anstrengende som igjen kan føre at nyansatte opplever det komfortabelt å ta initiativ og vise engasjement. Samtidig bør bedriften være oppmerksom på å finne sosiale tiltak som flesteparten av de ansatte liker og setter pris på. Tiltakene kan for eksempel være i tråd med bedriftens eller ansattes interessefelt, da det er større sjanse for å oppnå det man faktisk ønsker gjennom en slik aktivitet. Dersom de sosiale aktivitetene treffer dårlig, risikerer man at de oppleves som tvungen sosialisering og at tiltakene har motsatt effekt. Bedriften bør også se til at de sosiale aktivitetene legges opp på en måte som inkluderer den nyansatte, slik at man ikke risikerer at den nyansatte står distansert fra de andre ansatte. Dette har spesiell betydning ettersom mangel på sosial tilhørighet er en av de fremste årsakene til at nyansatte velger å forlate bedriften.

### ***Konstruktiv kritikk og utfordringer***

Når det gjelder de mindre positive tilbakemeldingene var bedriftene splittet når det kommer til hvilke tiltak som burde inkluderes i rammeverket og ikke. Byggebedriften mente at noen steg i fasen måtte fjernes. Grunnen til dette var at de som regel ikke ville være relevante for deres nyansatte, eller deres lærlinger. I deres bedrift var det ikke aktuelt å introdusere nyansatte for samarbeidspartnere og nettverk ettersom lederen selv hadde ansvar for dette. Bedriften mente også at det ville være utfordrende å få tilbakemeldinger fra nyutdannede om hva de ønsket tilbakemelding på, ettersom de mangler arbeidserfaring. Samtidig foregikk mye av jobbveiledningen på byggeplassen. I tillegg kommenterte byggebedriften at steget som omhandlet samtaler om karriereutvikling burde fjernes, fordi bedriften selv vurderer om lærlingene får videre jobb. På bakgrunn av tilbakemeldingene fra byggebedriften så jeg at det kunne være utfordrende å låse felles gjennomgang av prosedyrer til personalmøter og valgte derfor å endre dette steget. Dette for å gjøre steget mer fleksibelt for bedriftene (Røvik, 2016). På en annen side var disse punktene viktig for de to andre bedriftene. I servicebedriften hadde ikke nyansatte bare ansvar for å kommunisere med samarbeidspartnere, det var også sosiale tilstelninger den nyansatte måtte representerte bedriften.

Kunnskapsbedriften syntes det var interessant å inkludere samtaler om karriereutvikling i denne fasen. Dette hadde tidligere foregått uformelt, men tilbakemeldingene vil lettere kunne fanges opp dersom steget inngikk i rammeverket. Ettersom vi utviklet et steg i pre-boardingsfasen som sier at bedriften bør planlegge onboarding basert på den nyansattes stilling kan bedriftene selv vurdere hva som vil være relevant for den nyansatte å gjennomgå i denne fasen. Dersom stegene oppleves irrelevante, kan de tilpasses internt i bedriften. Eventuelt kan de utelukkes dersom det blir vurdert at dette ikke gir verdi for onboarding. Jeg har derfor valgt å beholde stegene slik de er, da de andre bedriftene mente at dette burde være en del av rammeverket. Gjennom det reviderte steget i pre-boardingsfasen om at onboarding bør tilpasses den nyansatte kan bedriftene justere innholdet deretter. Vi har tidligere sett at alle stegene er viktige for en god onboarding under oppbygningen av rammeverket og som sett i funnene, vil de bli implementert på forskjellige måter i ulike bedrifter.

### 4.3.2 Endringer i rammeverket

#### *Tilbakemeldinger fra den første samtalen*

Selv om det meste av den konstruktive kritikken kom fra byggebedriften og dekkes gjennom endringer i pre-boardingen vurderte jeg å ikke låse felles gjennomgang av prosedyrer til personalmøter. Som jeg så i byggebedriften var deres arbeidshverdag strukturert på en annen måte enn i de to andre bedriftene, ved at deres ansatte var spredt på forskjellige byggeplasser. Dette ville gjøre det utfordrende å regelmessig holde personalmøter på samme måte som bedrifter som holder til i kontorlokaler. Jeg ønsket å få frem at nyansatte bør få mulighet til å gi beskjed om prosedyrer det ønskes felles gjennomgang av, valgte jeg å ikke begrense dette til personalmøter, slik at steget heller ser slik ut: «*Be om tilbakemelding på om det ønskes felles gjennomgang av prosedyrer*» (Figur 5). Jeg tror at dette vil gi bedrifter som ikke er låst til en arbeidsstasjon bedre mulighet til å ta i bruk steget i rammeverket. Det kan også avholdes samlinger etter behov og relevans for dem som deltar (Røvik, 2016).

Som oppsummering av integrerings- og utviklingsfasen, var alle bedriftene samstemte omkring obligatoriske kurs for å ivareta kravene som omhandler regler og prosedyrer. Vi så også at bedriftene trakk dette frem som en måte å samsvare bedriftens praksis med kravene fra ytre omgivelser. Noe av det viktigste for bedriftene i denne fasen var den sosiale integreringen og relasjonene. Flere hadde allerede utarbeidet strategier, tilnærminger og tanker til hvordan de burde inkludere nyansatte sosialt. Derimot var det en del splittelse mellom bedriftene i henhold til hvilke andre steg som var viktige og om noen burde fjernes fra rammeverket. Steget som ble endret i denne fasen omhandlet gjennomgang av formelle prosedyrer på personalmøter. Her valgte jeg å fjerne delen som sier at dette skal gjøres på personalmøter for å ikke låse steget til disse situasjonene.

#### *Tilbakemeldinger fra den andre samtalen*

I den andre samtalen om integrerings- og utviklingsfasen var det spesielt to ting jeg var spent på. Det første var at jeg hadde beholdt stegene byggebedriften tidligere hadde sagt de ville fjerne på bakgrunn av tilbakemeldingene fra de andre bedriftene. Jeg var også spent på bedriftens tilbakemelding når det gjaldt å ikke låse felles gjennomgang av prosedyrer til personalmøter.

Selv om byggebedriften først ønsket å fjerne noen steg, ble de lettere å gjennomføre da onboardingen skulle tilpasses den nyansatte. Byggebedriften fortalte også at å utarbeide mål ville hjelpe dem med å definere nødvendige aktiviteter for å oppnå ønsket resultat.

Det var derimot delte tilbakemeldinger på steget som sier: *«Be om tilbakemelding på innhold eller andre prosedyrer som det ønskes gjennomgang av på personalmøter»* (Figur 1). På den ene siden mente byggebedriften at det var positivt at jeg hadde fjernet personalmøte fra steget. Byggebedriften anbefalte også å endre steget til at det ikke omhandlet formelle prosedyrer, men en oppfølgingssamtale med den nyansatte om hvordan de opplever jobben og behov for veiledning.

*«Jeg vil kanskje ikke være sånn spesifikt på felles gjennomganger og prosedyrer, men heller be om en generell tilbakemelding på prosessen.»* (Byggebedrift)

Kunnskapsbedriften fortalte at også de ønsket å fjerne personalmøte som et av stegene i modellen da det ikke var gitt at alle ansatte hadde nytte av informasjonen som ble presentert.

*“... Ja, for da må det være 16 personer i et møte om noe egentlig bare tre personer trenger å få med seg. Og det er utrolig dyrt og sløsing av ressurser.”* (Kunnskapsbedrift)

Kunnskapsbedriften vurderte at personalmøter kanskje ikke ville være like viktig for onboardingen. Dersom det var behov for felles gjennomganger ville bedriften ta det med dem det gjelder, fremfor å inkludere alle ansatte. Bedriften hadde heller ikke mulighet til å holde hyppige personalmøter og vurderte derfor at det ikke vil være en aktivitet som bør inngå i rammeverket.

På den andre siden var servicebedriften tydelig på at personalmøter burde inkluderes i rammeverket.

*«Jeg synes jo at man, i hvert fall for vår del, så er vi avhengig av å ha personalmøter. For å være sikker på at rutinene blir fullt, og informere litt i plenum hva som skjer, hva som er viktig å fokusere på. Hvis ikke så blir det jo veldig mange samtaler en til en. Og gjennom de en til en samtalene skal det jo være oppfølging for at du sliter med noe. Et personalmøte er jo på en måte salgsfremmende. Du skal motivere og gjøre det til noe positivt.»* (Servicebedrift)

Servicebedriften påpekte at personalmøtene var viktig for mer enn bare gjennomgang av rutiner. De var også viktig for variasjon i onboardingen. Personal møtene var en anledning til å samle alle, og for å samstemme personalgruppen mot bedriftens felles mål. Dessuten var det viktig for bedriften å gi ros for gode resultater og fremdrift i plenum.

På bakgrunn av disse tilbakemeldingene velger jeg å legge personal møter som et eget steg, selv om bedriftene stilte seg delt til at personal møter bør være en del av rammeverket. Jeg tror steget som sikrer gjennomgang av formelle regler og prosedyrer ikke nødvendigvis trenger å foregå i plenum, men at det fortsatt bør være inkludert, for å sikre at dette blir ivaretatt gjennom fasen. Jeg tenker dette kan være et godt innspill og noe som bør inkluderes dersom bedriftene har kapasitet og ressurser til å holde slike møter.

#### 4.4 Tilbakemelding og kontinuerlig evaluering

Den fjerde og siste fasen i onboardingen er tilbakemelding og kontinuerlig evaluering. Denne fasen handler om å evaluere onboardingen sammen med den nyansatte for å få tilbakemeldinger på erfaringer eller ting som bør rettes (Kumar, 2017). Jeg valgte selv å tillegge kontinuerlig evaluering, som handler om at bedriften hele tiden bør evaluere og justere onboardingen, også etter selve onboardingsprosessen. Forskning har vist at onboarding bør forstås som en prosess som hele tiden bør arbeides med, for å utvikle bedriften og de ansatte. Dette er en viktig del av å bevare bedriftens konkurransedyktighet. I tillegg anbefales bedriftene å være oppmerksomme på sine ytre omgivelser, da det kan være krav eller trender som bør inkluderes i bedriftens onboarding (Jeske & Olson, 2021).

I Figur 6 ser vi at det ikke har blitt gjort noen endringer i fasen om tilbakemeldinger og kontinuerlig evaluering. Grunnen til dette vil jeg forklare her, men er i korte trekk basert på at det ikke kommer frem ønsker om ytterligere endringer eller justeringer i denne fasen. Jeg har derfor valgt å beholde fasen i sin opprinnelige form.





Figur 6. Revidert modell på bakgrunn av tilbakemeldingene fra bedriftene på fasen om tilbakemelding og kontinuerlig evaluering. Grønn skrift viser stegene som har blitt tillagt rammeverket, mens rød viser hva som har blitt fjernet. I fase fire, tilbakemelding og kontinuerlig evaluering er fasen beholdt i sin opprinnelige form.

#### 4.4.1 Tilbakemeldinger fra bedriftene

##### **Positive tilbakemeldinger**

Jeg fikk gode tilbakemeldinger på denne fasen og alle bedriftene mente at denne delen var viktig for å kvalitetssikre- og bygge videre på onboarding. Spesielt ga servicebedriften flere tilbakemeldinger på betydningen av disse stegene for onboarding og nyansattes fortsettelse i bedriften.

Byggebedriften mente at det burde være større fokus på å bruke tilbakemelding-fasen som en måte å kvalitetssikre at nyansatte har blitt gitt den opplæringen vedkommende er i behov av. Kunnskapsbedriften stilte seg positive, og mente at både fasen generelt, samt inkluderte steg er viktige for å fange opp nyansattes behov for opplæring. Dette kan også fungere som en måte å inkludere deres ønsker, for senere karriereutvikling. Tidligere hadde dette foregått gjennom en uformell tilnærming i kunnskapsbedriften, men bedriften påpekte at det burde formaliseres gjennom rammeverket for å sikre oppfølging.

Spesielt hadde servicebedriften flere tilbakemeldinger på hvorfor stegene i denne fasen var viktig. Dette for å forsikre seg om at den nyansatte hadde tilegnet seg den kunnskapen som var nødvendig for å håndtere jobben, men også for å avklare om den nyansatte trivdes og ønsket å bli værende i bedriften.

*«At du vet hva du gjør, har kontroll og du trives og du liker det du gjør, så vil jo arbeidsplassen bli mye bedre.»* (Servicebedrift)

I dette tilfellet knytter servicebedriften nyansattes opplevelse av mestring i jobben til trivsel på arbeidsplassen. En annen ting servicebedriften tok opp var at det ville være viktig å for å avklare om den nyansatte faktisk ønsker å fortsette i bedriften.

*«...Og så tror jeg det er viktig å være ærlig, det er ikke for alle å drive \*bedriftens navn\*. Jeg tenker at i løpet av denne opplæringsperioden, eller i prøvetida, at hvis du har vondt i magen hver dag du kommer på jobb, bør man heller si: Vet du hva, \*Respondentens navn\*? Jeg tror ikke dette var noe for meg. Så er det mye bedre å si det, enn at du bare skal gjøre en halvveis god jobb i flere år.»* (Servicebedrift)

Servicebedriften poengterer at det vil være viktig å skape en åpenhet for tilbakemeldinger fra den nyansatte for å fange opp faktorer som misnøye eller mangel på trivsel. Servicebedriften påpekte også at tilbakemelding-steget er en anledning til å få innblikk i hvordan den nyansatte opplevde onboardingansvarlig, slik at vedkommende kan forbedre sin praksis i møte med nyansatte.

*«Vi kjører jo medarbeidersamtaler med lederne en gang i året. Det vi også kommer til å ta i bruk er at det blir en slags lederundersøkelse der de gir tilbakemeldinger til meg på hvordan de oppfatter meg og hvordan jeg kan forbedre meg i både kommunikasjon, tilbakemeldinger og oppfølging.»* (Servicebedrift)

Bedriften hadde her en plan om å i tillegg til medarbeidersamtale, ta i bruk online tester for å samle innspill fra de nyansatte.

*“Jeg tror det er mye lettere for dem å gi beskjed på en sånn type test, eller på en undersøkelse enn å si det «face to face»”* (Servicebedrift).

Steget jeg utarbeidet om tilbakemelding var basert på en anbefaling fra tidligere forskning. Det har derimot ikke blitt spurt hva små bedrifter selv synes om dette tidligere. Servicebedriften gjør seg opp flere tanker om betydningen av å inkludere nyansattes tilbakemeldinger, både for å kunne justere onboardingen, men også deres egen onboardingspraksis i bedriften. Jeg synes dette er en god tolking av tilbakemelding-steget og viser at dette steget er verdifullt for både den nyansatte og bedriften at onboardingen er gjort riktig.

Servicebedriften mente også at det var viktig å inkludere ytre omgivelser, og så på den nyansatte som en mulighet til å inkludere innspill herfra.

*«Kommer noen fra, for eksempel, restaurant- eller serveringsbransjen, så kan de ha andre tanker og ideer om litt på drift, åpenhet for det kan også utvikle vårt konsept.»* (Servicebedrift)

Dette er et eksempel på hvordan bedriften kan bruke sine ytre omgivelser til å utbedre sin egen praksis på en effektiv og lite ressurskrevende måte. Dette er nært knyttet til Jeske og Olson (2021) sin teori om at det å utvikle strategier som fanger opp ytre omgivelser er viktig for bedriftens læring og konkurransedyktighet.

### ***Konstruktiv kritikk og utfordringer***

Selv om bedriftene ga positive tilbakemeldinger på rammeverket, kom det likevel frem fra kunnskapsbedriften at det kunne være utfordrende å implementere ytre omgivelers krav i praksis. Dette var ikke en negativ kommentar rettet mot rammeverket, men som en oppmerksomhet mot at trender fra ytre omgivelser som ikke alltid er forenlige med små bedrifters praksis, kapasitet og ressurser. Å implementere kravene fra ytre omgivelser kan tidvis kan være en svært kostbar og ressurskrevende prosess for bedriften. Det må imidlertid påpekes at bedriften anerkjente at det var helt nødvendig å implementere slike krav for bedriftens overlevelse.

#### 4.4.2. Endringer i rammeverket

##### *Tilbakemeldinger fra den første samtalen*

Selv om bedriftene ikke ønsket å tillegge noe til denne fasen kom det frem en tilbakemelding jeg syntes var interessant og fortjente oppmerksomhet i diskusjonen. Jeg ønsker å inkludere tilbakemeldingen, da den gir et innblikk i hvordan servicebedriften har ivaretatt den kontinuerlige onboardingen. Servicebedriften hadde tatt i bruk sosiale sammenkomster med sine ansatte som en måte å vise at deres ansatte blir satt pris på og ivaretatt av bedriften.

*«Bare for å ta dem ut av butikken og gjøre noe sosialt for å se hvordan det går. Jeg er jo litt opptatt av at de skal ha det bra både på jobb og hjemme. Ikke at jeg har så mye med hvordan de har det hjemme, men det som er litt av cluet er bare at hvis de føler at jobben tar 24-7 av livet sitt, så er ikke det bra det heller.» (Servicebedrift)*

Bedriften hadde brukt sosiale sammenkomster som en måte for å fange opp tilbakemeldinger fra den nyansatte. Dette har hjulpet bedriften med å kunne tilby tilrettelegging eller annen støtte for å ivareta de ansatte. Fra et onboardingsperspektiv kan dette være en måte å sikre at den nyansatte opplever å bli ivaretatt også etter onboardingen. En av de fremste egenskapene i små bedrifter er deres tette relasjoner og personlige tilnærminger, og vi ser her at lederen har funnet en måte å ta i bruk disse på. Dette er et godt eksempel på hvordan kontinuerlig evaluering kan foregå etter onboardingen. Planlegging og strukturering av disse beveger seg derfor utenfor dette prosjektet, men er blitt presentert som en videre anbefaling.

Som oppsummering av de første samtalene fra fasen om tilbakemelding og kontinuerlig evaluering, stiller alle bedriftene seg positive. De mente at fasen var av stor verdi for å sikre at bedriften har oppnådd det de har ønsket gjennom onboardingen. Spesielt trakk servicebedriften frem at denne fasen var viktig for å evaluere om den nyansatte ønsker å bli værende i bedriften. I tillegg hadde servicebedriften allerede implementert tilnærminger for å ivareta noen av anbefalingene fra denne oppgaven.

Det var ingen steg bedriftene ønsket å tillegge eller fjerne, men det kom frem at det tidvis har vært utfordrende å samsvare bedriftens praksis og kravene fra eksterne omgivelser. Dette er en svakhet med min oversettelse av eksisterende litteratur, da det ikke fremkommer noen konkrete tilbakemeldinger fra bedriftene på hvordan rammeverket kan justeres for å gjøre disse utfordringene mer håndterbare (Røvik, 2016).

### *Tilbakemeldinger fra den andre samtalen*

I den andre samtalen hadde jeg ikke gjort noen endringer i denne fasen jeg ville presentere. Likevel kom det frem noen interessante tilbakemeldinger for hvordan de tidligere endringene kunne ha innvirkning her. Alle bedriftene var samstemte om at det å utarbeide mål i pre-boardingsfasen ville gjøre det lettere å evaluere onboardingen sammen med den nyansatte for å se om de faktisk hadde oppnådd ønskede resultater. Servicebedriften tok spesielt opp at disse målene ville være viktig for å samsvare nyansattes og bedriftens opplevelse av onboardingen.

*«Og så er det jo på en måte en ting om hvordan de selv oppfatter det. Men en annen ting er jo hvordan det faktisk er. Så det er jo liksom, ok, hvordan er oppfattelsen kontra virkeligheten da? Dette må jeg som leder gi tilbakemelding på og da tenker jeg det er derfor det er sinnssykt viktig at jeg her er veldig klar over hva målene er.»* (Servicebedrift)

Sitatet og tilbakemeldingene jeg fikk her, viser hvordan arbeidet i de tidligere fasene kan ha innvirkning på selve sluttresultatet og videre fortsettelse etter onboardingen.

## 4.5 Oppsummering av rammeverket

Gjennom intervjuene så jeg at alle bedriftene engasjerte seg i rammeverket og var åpne for de anbefalingene som jeg presenterte og fremhevet hva de likte. De ga meg også forslag til endringer de mente ville optimalisere rammeverket helhetlig. Imidlertid må det sies at det kom frem noen utfordringer knyttet til implementering av enkelte av stegene, basert på enten tilgjengelige ressurser eller personlige preferanser knyttet til stillingsbeskrivelsene. Her var det viktig å skille utfordringer som var unike for bedriften, da ikke alle utfordringene nødvendigvis var anvendelige for å revidere rammeverket. Til betraktning gjorde jeg endringer som heller vil hjelpe bedriften, gjennom å oversette tilbakemeldingene og implementere dem på tvers av fasene (Røvik, 2016). For eksempel ble det implementert et steg som sier at bedriften bør ta utgangspunkt i hvem som onboardes. Samtidig står bedriftene fritt til å revidere eller tilpasse innholdet i stegene slik at de passer bedre inn i bedriften. Disse endringene bidro til å gjøre modellen til et mer overordnet rammeverk hvor bedriftene kan utarbeide egne aktiviteter basert på den nyansattes stilling og bedriftsspesifikke preferanser.

*«Jeg tror dette er noe vi fint kunne brukt selv, og det er en fin plan for oss å være sikker på at vi har fått med alt.» (Servicebedrift)*

Til slutt vil jeg også påpeke at selv om bedriftene nå sier at rammeverket er effektivt på et overordnet nivå, kan det være nyttig å se nærmere på oppgavens vurderinger i henhold til hva hvert enkelt steg bør innebære slik at bedriftene kan bruke rammeverket til å lage en detaljert plan, samt tilpasse stegene dem til sin egen bedrift.

#### 4.6 Refleksjoner rundt rammeverket

I rammeverket gis det indikasjoner på bedriftene at ønsker en individualisert dynamisk tilpasset onboardingprosess, da det kommer frem at de mener at rammeverket bør tilpasses opp mot den nyansattes stilling. Sett i lys av onboardingslitteraturen har dette blitt omtalt som en krevende form for onboarding som flere bedrifter tidligere har hatt utfordringer med å implementere, da det ofte krever en del ressurser, struktur og støttesystemer for en vellykket prosess. Samtidig har flere i litteraturen støttet opp om at dette vil være den mest effektive formen for onboarding dersom det gjøres riktig (Jeske & Olson, 2021). At bedriftene sier at en individuelt tilpasset onboarding er ønskelig indikerer ikke bare at de har kapasitet til å implementere en slik tilnærming, men også at det er det de bør gjøre.

Årsakene til dette kan være sammensatt, men en av grunnene tror jeg kan være at små bedrifter har mange egenskaper som muliggjør en slik tilnærming, ved at det er personlige, fleksible og tette relasjoner. For eksempel vil disse egenskapene kunne gi bedriften og den nyansatte et tettere forhold under onboarding slik at det blir lettere å fange opp nyansattes behov og opplevelser av onboarding. Samtidig som de står mer fritt til å tilpasse onboarding enn det bedrifter som følger omfattende programmer gjør. At bedriftene ser at dette er en tilnærming som lar seg gjøre ved hjelp av rammeverket er interessant og viser at med de rette verktøyene har små bedrifter gode forutsetninger for å lykkes i onboarding.

Alle bedriftene var interessert i å se hvordan de kunne lykkes, samt forbedre egne onboardingprosesser under samtalene. For eksempel ønsket alle bedriftene å beholde modellene for å se om de kunne justere sine praksiser eller hente tips fra rammeverket. At jeg har skapt et slik engasjement synes jeg er spennende og opplevde at mitt engasjement med denne oppgaven faktisk blir implementert i praksis. Imidlertid kan det være at bedriftene jeg

snakket med er over gjennomsnittet dyktige på å ivareta sine nyansatte og derfor er mer åpne og engasjerte til rammeverket. Det bør ikke utelukkes at andre små bedrifter kanskje ikke har like empatiske arbeidsgivere eller ledere, og er en vurdering som bør inkluderes i senere studier da dette kan være en skjevhet med dette prosjektet. På en annen side tror jeg ikke at jeg ville fått dypere innsikt i hva som burde endres eller justeres i rammeverket dersom jeg hadde inkludert flere bedrifter, da hensikten min her var å be om konkrete tilbakemeldinger på et praktisk rammeverk oversatt fra tidligere forskning.

På mikroskala har prosjektet identifisert et rammeverk som inneholder gjennomførbare tiltak små bedrifter kan inkludere for effektiv onboarding. Gjennom oversettelsesteorien har jeg forsøkt å justere generell onboardingsteori inn mot små bedrifter, slik at stegene skal være oppnåelige og gi effekt i disse bedriftene. Det ville være interessant å undersøke dette feltet både inn mot rammeverket fra dette prosjektet og videre utbedring. Det kunne også vært interessant å koble prosjektet mot spesifikke arbeidstakergrupper som nyutdannede eller generasjoner. Studien er et bidrag til et felt som til nå mangler undersøkelser, som jeg har ønsket å hjelpe og skape ytterligere engasjement rundt.

*«Synes du det blir for omfattende, eller er det for lite omfattende?» (Intervjuer)*

*«Det er i hvert fall ikke for lite omfattende og det er heller ikke for omfattende, men det er nok for lite for en stor bedrift.» (Kunnskapsbedrift)*

## 5.0 Konklusjon

I denne oppgaven har formålet mitt vært å undersøke hvordan effektiv onboarding bør se ut i små bedrifter. Problemstillingen jeg ønsker å besvare er:

«Det mangler kunnskap om hvordan effektiv onboarding burde kunne se ut i små bedrifter.

Med et rammeverk tilpasset små bedrifter vil bedriftene kunne tilpasse eksisterende onboarding til en mer effektiv prosess.»



Figur 7. Endelig modell som illustrerer rammeverket for hvordan onboarding burde kunne se ut i små bedrifter. Modellen er basert på en kombinasjon av oversettelsene fra tidligere forskning og tilbakemeldingene jeg fikk av bedriftene jeg presenterte rammeverket for.

Modellen presentert i Figur 7 viser det endelige rammeverket jeg har kommet frem til i denne oppgaven. Den er basert på en kombinasjon av oversettelsene fra tidligere teorier om små bedrifter og onboarding, samt tilbakemeldingene jeg fikk av bedriftene jeg presenterte det første produserte rammeverket i Figur 1. Jeg har her samlet alle tilbakemeldingene og vurdert hva som bør tillegges og hva som bør fjernes eller flyttes gjennom diskusjonsdelen i kapittel 4.0.

For å besvare problemstillingen utarbeidet jeg først et rammeverk ved å oversette anbefalinger fra tidligere forskning om hva som kjennetegner små bedrifter og god onboarding gjennom



Røvik (2016) sin oversettelsesteori. Basert på Kumar (2017) sine fire onboarding-faser, integrerte jeg ulike aspekter fra hele litteraturen for å gjøre rammeverket så dynamisk, fleksibelt og tilpasningsdyktig som mulig. Spesielt brukte jeg anbefalinger fra Hills (2020) og Mulder et al. (2010) for å bygge modellen. Modellen presenterte jeg for tre små bedrifter herunder en byggebedrift, kunnskapsbedrift og servicebedrift for å få tilbakemeldinger på positive og negative egenskaper, eller om det var noe de ønsket å endre ved modellen. Hensikten med samtalene var å få mer innsikt i hva bedriftene selv opplever som god onboarding og hvordan de ville tilpasse rammeverket. I diskusjonskapittelet sammensatte jeg anbefalingene fra teorikapittelet og tilbakemeldingene fra små bedrifter. Det endelige rammeverket jeg har kommet frem til ser vi i figur 7.

Som beskrevet innledningsvis har det til nå blitt gjennomført lite forskning om hvordan en effektiv onboardingsprosess ser ut i små bedrifter. Selv om Bauer (2010) sine seks “C-er” sier noe om hva som kjennetegner en god onboardingsprosess generelt. Derfor har det vært nødvendig å gjøre et litteratursøk om hvordan små bedrifter til nå har praktisert onboarding og hvilke anbefalinger tidligere forskning har gitt små bedrifter for å kunne tilpasse rammeverket eller modellen spesifikt til små bedrifter. Dette kan forårsake problemer da rammeverket ikke er direkte sammenlignbart med tidligere litteratur, samtidig fungerer Bauer (2010) sine seks “C-er”, sammen med et bredt litteraturspekter som en kvalitetssikring for å sikre oppgavens pålitelighet (Røvik, 2016).

Jeg valgte å utarbeide et slikt rammeverk da jeg ville bygge videre på den litteraturen som allerede fantes. Selv om det fantes noen anbefalinger til hva små bedrifter kan implementere av onboardingstilnærminger var det lite kunnskap om hva bedriftene selv synes om denne og om de ville være forenlige med deres virkelighet. Samtidig ønsket jeg å hjelpe, samt skape engasjement omkring onboarding i små bedrifter, derfor tenkte jeg at det var hensiktsmessig å skape en modell som vil være lettanvendelig og nært knyttet til praksis.

Problemstillingen ville ikke vært gyldig uten å teste det opp mot faktiske små bedrifter. Flertallet av tilbakemeldingene jeg fikk var positive, og så flere av stegene som betydningsfulle for onboarding. Dette tyder på at jeg har lyktes i å skape et rammeverk som kan hjelpe små bedrifter med å bli mer effektive i onboarding. For eksempel mente alle bedriftene at det å planlegge onboarding og å utarbeide mål var viktig for å videre lykkes her. De var også samstemte om at det sosiale aspektet var viktig å inkludere og at de gjerne

kunne tilbudt flere formelle kurs. Dette har tidligere ikke kommet like tydelig frem i litteraturen og er et spennende funn i denne oppgaven som kunne vært interessant å undersøke videre. Bedriftene fortalte at det fortsatt ville være utfordringer knyttet til tilgjengelige ressurser for implementeringen av rammeverket, men at justeringen i rammeverket som sier at onboardingen bør tilpasses den nyansattes stilling vil hjelpe dem med dette.

Hvorvidt kunnskapen i denne oppgaven er overførbart eller beskriver virkeligheten til andre små bedrifter kan alltid stilles spørsmål ved innenfor samfunnsvitenskapelig metode. Det kan blant annet være vanskelig å fastslå om utfordringene i bedriftene jeg snakket er unike for mine respondenter eller om de gjelder på en større skala. For eksempel stilte byggebedriften seg negativ til personalmøter ettersom arbeidet var organisert på en måte som ikke tilrettela for dette. Jeg valgte å tillegge steget som omhandlet personalmøter, selv om både byggebedriften og kunnskapsbedriften mente at dette kunne utelates. Når jeg velger å tilpasse modellen basert på tilbakemeldingen fra en av tre bedrifter som i utgangspunktet utgjør en liten utvalgsgruppe, er det en risiko for at modellen blir for generell og ikke gjelder på en større skala. Et viktig poeng er likevel at små bedrifter vil ha egne unike tilnærminger til onboarding, og alle bedriftene viste til at de kunne forbedre deres onboarding ved bruk av rammeverket.

Dette prosjektet er et bidrag som har gitt oss mer innsikt i hva små bedrifter verdsetter og mener bør inkluderes i et overordnet rammeverk for effektiv onboarding. I senere studier kunne det vært interessant å studere rammeverket for eksempel, innenfor spesifikke bransjer eller arbeidstakergrupper, som nyutdannede eller ulike generasjoner for å gjøre ytterligere tilpasninger mot bedrifter eller nyansatte. På samme måte vil det å undersøke de langsiktige effektene av onboardingen ved hjelp av dette rammeverket være viktig for å potensielt revidere aktivitetene og stegene i rammeverket. Selv om rammeverket tar sikte mot kontinuerlig evaluering, vil jeg presisere at det kan oppstå endringer både internt i bedriften og i deres ytre omgivelser i fremtiden som gjør at rammeverket burde revideres og tillegges nye steg for at bedriftene skal ha lik effekt av onboardingen. Det vil derfor være viktig å evaluere rammeverket opp mot arbeidslivets utvikling for å fortsatt bevare for eksempel bedriftens konkurransedyktighet.

Så, har vi klart å utarbeide et rammeverk for hvordan effektiv onboarding ser ut i små bedrifter? I alt vurderer jeg å ha klart å skape et rammeverk som illustrerer hvordan effektiv

onboarding kan se ut i små bedrifter. Rammeverket er tett knyttet til praksis bedriftene kan selv utarbeide tiltak innenfor hvert seg som vil gi dem en skreddersydd onboardingsprosess basert på deres egenskaper som bedrifter og dermed besvart problemstillingen min.

Da jeg presenterte rammeverket relaterte ikke bedriftene bare stegene til hva de allerede gjør, men også hva de burde gjøre innenfor stegene de ikke har implementert i praksis. At bedriftene ser hvordan rammeverket kan tas i bruk i praksis er for meg spennende da det gir meg en pekepinn på å ha klart å oversette de teoretiske anbefalingene på en måte som gjør dem praksisnære og overkommelige å ta i bruk. Det kan da være større sjanse for at også bedriftene anser dette som et nyttig bidrag da det er forståelig og nært knyttet bedriftenes arbeidshverdag. For å implementere rammeverket må bedriftene fra sin side være åpne for en grundig gjennomgang av deres eksisterende onboardingsprosesser. Dette vil være viktig for å identifisere områder som krever tilpasning. I små bedrifter vil det fortsatt være viktig å skape engasjement omkring onboarding ved å tilby forskning tilpasset dem. Dette vil gjøre dem mer rustet til å utvikle onboarding innenfor deres kapasitet og unike egenskaper.

## Referanseliste

- Antonacopoulou, E. P. & Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. *Society and Business Review*, 5(1), 22–47. <https://doi.org/10.1108/17465681011017246>
- Bauer, T. N. (2010) Onboarding new employees: Maximizing success. Society for Human Resource Management Foundation, 1-54.  
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 51-64. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Burns, P. (2011). *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity* (3. utg.). PALGRAVE MACMILLAN.
- Busch, T. (2021). Akademisk skrivning for bachelor- og masterstudenter (2. utg.). Fagbokforlaget
- Field, R. & Coetzer, A. (2011). Newcomer socialisation in New Zealand Small Manufacturing Firms: A socialisation agent perspective. *Small Enterprise Research*, 18(1), 80–96. <https://doi.org/10.5172/ser.18.1.80>
- Foss, N.J. & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49-67. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00054-0](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00054-0)
- Gallagher, P. & Stephens, S. (2020). Multiple roles, multiple perspectives: Graduates and manufacturing SMEs. *Industry and Higher Education*, 34(1), 3–12.  
<https://doi.org/10.1177/0950422219869778>
- Hills, L. (2022). Creating an Exceptional Onboarding Experience for your New Employees: *The Journal of Medical Practice Management*. 37 (6), 278-283.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/creating-exceptional-onboarding-experience-your/docview/2702260988/se-2?accountid=45259>

- Holme, K. (2019). Medarbeidersamtalen. I Å. Egerdal (Red.), *HR-boka* (s. 364-382). Gyldendal.
- HR-Norge. (2021). Onboarding status 2021.  
[https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/4615312/Onboardingrapporten%202021/Onboardingrapporten%202021.pdf?\\_hstc=216104713.7bc077358a91015f25428a69688ca6ff.1635788168071.1635788168071.1635788168071.1&\\_hssc=216104713.1.1635788168073&\\_hsfp=2655093241](https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/4615312/Onboardingrapporten%202021/Onboardingrapporten%202021.pdf?_hstc=216104713.7bc077358a91015f25428a69688ca6ff.1635788168071.1635788168071.1635788168071.1&_hssc=216104713.1.1635788168073&_hsfp=2655093241)
- Jeske, D. & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63–76.  
<https://doi.org/10.1108/jwam-04-2021-0036>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Kirchner, M. & Stull, F. (2021). Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 267–278.  
<https://doi.org/10.1108/ict-06-2021-0044>
- Klein, H. J., Polin, B. & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Krishnan, T. & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and Medium Enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Kumar, N. (2017). NEW EMPLOYEE ONBOARDING PROCESS IN AN ORGANIZATION: *Symbiosis Institute of Management Studies*. [1475235509-Onboarding.pdf \(ijeast.com\)](https://www.ijeast.com/1475235509-Onboarding.pdf)
- Mulders, D. E. M., Berends, P. A. J. & Romme, G. L. (2010). Dynamic capability and staff induction practices in small firms. *Society and Business Review*, 5(2), 155–169.  
<https://doi.org/10.1108/17465681011055578>

- Näppä, A. (2022). Co-created Employer Brands: The interplay of strategy and identity. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 37–52.  
<https://doi.org/10.1108/ejtd-05-2021-0065>
- NHO. (2018). *Hverdagen må forenkles*. [Brosjyre]. NHO SMB brosjyre A5.indd
- Pattison, S. A. (2001). Staff Meetings: an Opportunity for Accelerator training of Employees. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 172–179.  
<https://doi.org/10.1108/13665620110391196>
- Pawar, A. & Charak, K. S. (2014). A STUDY AND REVIEW OF EMPLOYEE VALUE PROPOSITION: A TOOL OF HUMAN RESOURCEMANAGEMENT. *Review of Research [2249-894X]*. 3(6), 1-9.  
[https://www.researchgate.net/publication/339956381\\_A\\_Study\\_and\\_Review\\_of\\_Employee\\_Value\\_Proposition\\_A\\_Tool\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/339956381_A_Study_and_Review_of_Employee_Value_Proposition_A_Tool_of_Human_Resource_Management)
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge transfer as translation: Review and elements of an instrumental theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290–310.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Williamson, K. (2018). Action Research. *Research Methods*, 209–224.  
<https://doi.org/10.1016/b978-0-08-102220-7.00008-x>