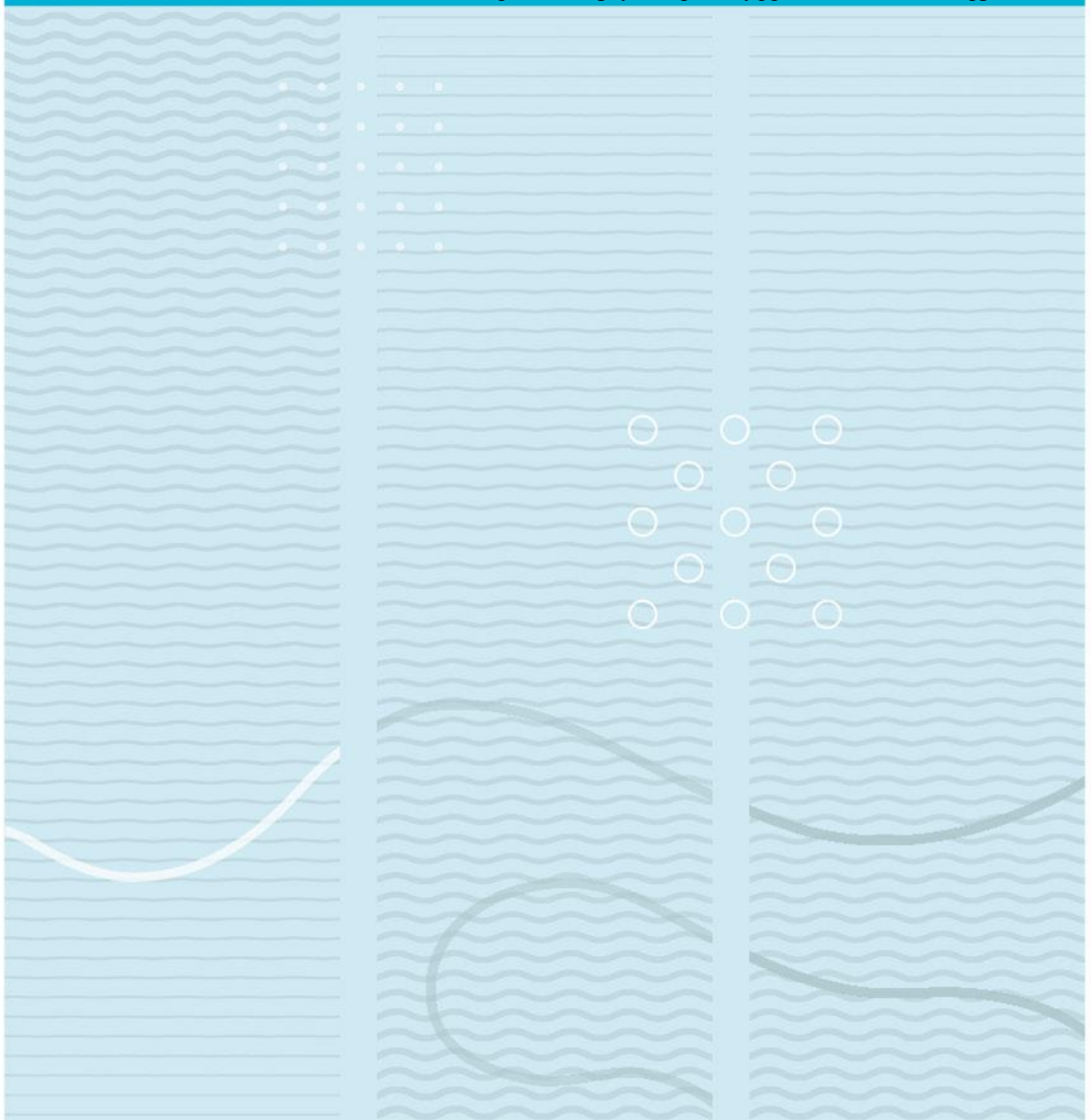


Katrine Hopen

# Psykologisk trygghet i onboardingprosesser

En studie av hvilke faktorer som kan fremme og hemme psykologisk trygghet i en onboardingprosess



Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for USN Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Katrine Hopen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Onboarding blir ofte ansett som en prosess som har til hensikt å sikre at den nyansatte sosialiseres raskt inn i organisasjonens kultur, arbeidsmetoder og oppgaver. Samtidig er det i mange sammenhenger et ønske om at den nytilsatte skal tilføre organisasjonen noe nytt i form av ny kompetanse og se på gjeldende praksisen i organisasjonen med et nytt blikk. Dette kan være motsetningsfullt ettersom sosialiseringprosesser i stor grad handler om å passe inn, og at læring og utvikling ofte fordrer stor grad av psykologisk trygghet for å kunne komme med forslag, stille spørsmål og være kritisk til allerede etablert praksis. Teorien i studien vil belyse onboarding som begrep, og forsøke å forklare sammenhengen mellom psykologisk trygghet og individuell og organisatorisk læring når en organisasjon ansetter nye medarbeidere. Studien vil se nærmere på hvilke faktorer som kan fremme og hemme psykologisk trygghet i en onboardingprosess. For å få svar på forskerspørsmålene er det benyttet kvalitativ metode med dybdeintervjuer av fem informanter og en dokumentanalyse av styrende dokumenter for virksomhetens onboarding praksis.

Hovedkonklusjonen i denne studien er at i organisasjoner har som formål å være innovative og nytenkende vil det ofte være en forutsetning at det er lagt til rette for at ansatte fremmer forslag, stiller spørsmål og lærer av feil. Edmondson (1999) hevder at psykologisk trygghet kan være en avgjørende forutsetning for at ansatte skal ta personlig risiko i arbeidsmiljøet gjennom å stille kritiske spørsmål, fremme forslag og innrømme feil. Det er flere faktorer som kan hemme og fremme psykologisk trygghet i en onboardingprosess. Disse faktorene er blant annet knyttet opp til nyansattes personlighet og tidligere erfaringer, men også til hvordan arbeidet i organisasjonen er planlagt, organisert og gjennomført. I studien fremkommer det at organisering og gjennomføring av onboardingprosesser, oppstarts- og oppfølgingssamtaler og møter, og organisering av arbeidsplasser og fellesområder kan både fremme og hemme psykologisk trygghet. Det kan derfor være avgjørende at ledere er bevisst og tenker igjennom dette i sitt arbeid. Dersom begrepet *psykologisk trygghet* kun er et ord de ansatte hører i festtaler, men ikke opplever i praksis vil det mest sannsynligvis ikke ha ønsket effekt. Det kan derfor være hensiktsmessig at det er en uttalt og klar forventning om at alle i organisasjonen skal jobbe for å fremme psykologisk trygghet for å få et best mulig resultat.

Denne studien kan bidra til økt kunnskap og bevissthet om hvilke faktorer som kan fremme og hemme psykologisk trygghet i en onboardingprosess. Dette er kunnskapen som kan komme til nytte når leder skal planlegge, organisere og gjennomføre onboardingprosesser for sine nytilsatte. Ansettelsesperioden kan være en nøkkelfaktor for å skape forankring til organisasjonens verdigrunnlag noe som igjen kan bidra til motivasjon, engasjement og måloppnåelse for den nyansatte (Stensaker & Haueng 2016). Men det kan også være et mulighetsrom for økt individuell og organisatorisk læring dersom forholdene er lagt til rette for at nyansatte opplever at det er trygt å dele tanker og ideer, stille kritiske spørsmål og ikke er redd for å gjøre feil i onboardingprosessen.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>5</b>
<b>Forord</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Teori</b> .....	<b>13</b>
2.1 Onboarding.....	13
2.2 Psykologisk trygghet .....	16
2.3 Psykologisk trygghet i onboardingprosesser.....	21
<b>3 Metode</b> .....	<b>24</b>
<b>4 Resultater</b> .....	<b>33</b>
<b>5 Drøfting</b> .....	<b>46</b>
<b>6 Konklusjon</b> .....	<b>57</b>
<b>7 Referanser/litteraturliste</b> .....	<b>59</b>

## Forord

Denne masteroppgaven inngår som en del av min masterstudie i innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, og utgjør 30 Studiepoeng. Dette studie har som mål å gi studentene innsikt og forståelse for ledelse og organisering i både et operasjonelt og strategisk perspektiv. Gjennom studiet har det utkrystallisert seg noen emner som jeg har fattet stor interesse for, og som jeg ønsker å forske videre på. Psykologisk trygghet er et begrep som er i vinden for tiden. Min erfaring er at mange forstår dette begrepet på ulike måter. Jeg har i dette studiet ønsket å få en dypere forståelse av hva psykologisk trygghet er og hvilken betydning det har for nyansatte i en organisasjon. Som nyansatt ser du organisasjonen med nye friske øyne, og du har med deg en kunnskap og erfaring som kanskje er unik i organisasjonen. Jeg er nysgjerrig på hvordan ledere gjennom å legge til rette for psykologisk trygghet i onboardingprosessen kan få nyansatte deler sin kunnskap, tanker og ideer den første tiden de er i organisasjonen. Jeg synes at arbeidet med oppgaven har vært spennende og interessant, men også til tider krevende. Det har gitt meg verdifull erfaring og innsikt som jeg kommer til å få stort utbytte av videre i yrkeskarrieren min. Det er med en blanding av glede og vemod at en spennende og innholdsrik studietid går mot sin ende.

Jeg vil rette en stor takk til de to organisasjonene som med stor entusiasme sa ja til å delta i denne studien. Spesielt vil jeg takke lederne, HR-rådgiver og de som har stilt opp til intervju. Det ga meg mye nyttig informasjon og var helt avgjørende for dette forskningsprosjektet. I tillegg vil jeg takke dyktige forelesere og ansatte på Universitetet i Sørøst-Norge for god oppfølging og engasjerende forelesninger. En spesiell takk til veilederen min, Kristin Berntsen, for å ha støttet og veiledet meg trygt igjennom prosessen med å skrive denne masteroppgaven.

Det sies at det tar en hel landsby for å oppdra et barn, jeg vil si det samme gjelder for å skrive en masteroppgave. Det er mange mennesker som har sitt avtrykk i denne oppgaven. Jeg har fått mye inspirasjon, støtte og heia-rop fra medstudenter, arbeidskollegaer, familie og venner. Jeg er svært takknemlig for at lederen min har vært så oppmuntrende og forståelsesfull i prosessen. Det har gjort det enklere å kombinere skrivingen med jobb og familieliv. Mest av alt vil jeg takke mannen min som har heiet, pushet, trøstet, og tilrettelagt for at jeg har kunnet

bruke all tiden det tar å skrive en masteroppgave. Til Ulrik, Kaisa og Tiril, når livet gir dere sitroner – lag limonade.

Arendal, 03.05. 2023

Katrine Hopen

# 1 Innledning

Den utbredte bruken av onboardingstrategier i virksomheter antyder at organisasjoner har troen på at onboarding er en viktig komponent for å raskt sosialisere nyansatte inn i sin nye rolle (Chillakuri 2020). Onboarding kan defineres som både den formelle og uformelle politikken og praksisen som virksomheter iverksetter når de ansetter en ny medarbeider (Klein, Polin et al. 2015). Sosialisering i denne sammenheng kan forstås som en prosess der et individ anskaffer seg holdninger, adferd og kunnskap som er nødvendig for å fungere godt som medarbeider i organisasjonen (Cable and Parsons 2001). En onboardingprosess har altså tradisjonelt hatt som mål å sørge for at den ansatte raskt tilpasser seg virksomhetens forventninger relatert til oppgaver, roller og organisasjonskultur (Bauer and Erdogan 2011). Samtidig viser nyere forskning at nyansatte på ingen måte kun innehar en passiv rolle i onboardingprosessen i den forstand at det kun handler om å tilpasse seg det allerede eksisterende. Ansatte kan aktivt tilegne seg kunnskap og forståelse, og i samarbeid med leder og medarbeider bør både arbeidsoppgaver og roller tilpasses den nyansatte sine erfaringer og kunnskaper (Bargues and Valiorgue 2019). Litteratur om onboardingprosesser og onboardingstrategi anerkjenner altså i stor grad betydningen av at nyansatte kommer raskt inn i oppgaver og roller og får kjennskap til virksomhetens skrevne og uskrevne regler (Klein, Polin et al. 2015). Den viser derimot lite til sammenhengen mellom den nyansattes opplevelse av psykologisk trygghet, og viljen og evnen den nyansatte har til å dele kunnskap og erfaring, stille spørsmål og påpeke forbedringspotensialet relatert til organisering, planlegging og gjennomføring.

En onboarding er altså en dynamisk prosess som kan rokke ved den etablerte kunnskapen, og den sosiale strukturen i organisasjonen. Det kan virke som en katalysator for endring i team, avdelinger og i hele virksomheten (Bauer and Erdogan 2012). Organisasjoner må forholde seg til en verden som er i rask endring og som resulterer i at mange arbeidsoppgaver og roller er komplekse og endrer seg raskt i takt med utviklingen ellers i samfunnet. Læring, utvikling og innovasjon har blitt viktige egenskaper og kapabiliteter innenfor de fleste bransjer, og dette bør gjenspeiles i onboardingstrategiene til virksomhetene. Det er grunn til å tro at mange virksomheter har tatt dette innover seg og aktivt søker etter ansatte som viser at de er kreative og nytenkende, og som innehar en kompetanse og erfaring som kan styrke virksomhetens evne til å være endringsdyktige og innovative. Men i hvilken grad kommer dette til syne i



onboardingstrategier og hvilket utfall får dette for onboardingprosesser? Amy Edmondson viser i sin forskning på psykologisk trygghet i team at dette er en forutsetning for at både enkelt individer og team/organisasjoner kan utvikle seg og lære av feil. Begrepet psykologisk trygghet kan defineres som opplevelsen av at arbeidsmiljøet er et trygt sted å foreslå ideer, stille spørsmål eller uttrykke bekymringer uten at det medfører en interpersonal risiko for medlemmene av teamet eller avdelingen. Psykologisk trygghet er til stede når ansatte stoler på, og respekterer hverandre, og føler at de er i stand til- eller til og med at de er forpliktet til- å være oppriktige (Edmondson 2019).

I denne studien presenteres en kvalitativ studie av fem dybdeintervjuer, og en dokumentgjennomgang av styrende dokumenter for virksomhetenes onboardingstrategi sett opp mot teori om onboarding og psykologisk trygghet. Hensikten med forskningen er å få mer innsikt i hvilke faktorer som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i en onboardingprosess. Funnene indikerer at opplevelsen av psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet har hatt en stor betydning for hvordan de nyansatte har opplevd onboardingprosessen. Dette kommer frem både i formelle og uformelle situasjoner på arbeidsplassen. Funnene indikerer også at organisasjonene som er med i studiet har godt utarbeidede planer for organisering og gjennomføring av onboardingprosesser, men at det finnes et potensiale for å jobbe mer systematisk med å fremme psykologisk trygghet både i organisasjonene som helhet og i onboardingprosesser.

## **Problemstilling**

Problemstillingen i denne masteroppgaven er: Hvordan påvirker psykologisk trygghet onboardingprosesser?

Med bakgrunn i teori om onboarding og psykologisk trygghet, vil denne studien forsøke å svare på følgende forskerspørsmål:

1. Hvordan oppleves psykologisk trygghet i en onboardingprosess?
2. Hvilke faktorer kan fremme eller hemme psykologisk trygghet i en onboardingprosess?

## **Bakgrunn**

I august 2022 startet jeg opp i ny fast jobb som HMS-rådgiver i en bedriftshelsetjeneste. Vi var til sammen tre nyansatte som begynte samtidig. Organisasjonen jeg jobber i er et IKS som eies av en fylkeskommune og tre kommuner. Organisasjonen har vokst de siste årene, og har som mål å vokse ytterligere i årene som kommer. Lederen min hadde i samarbeid med øvrige personalet planlagt en onboarding-prosess med mål om å få nyansatte raskt og effektivt inn i nye roller og arbeidsoppgaver. Leder ga uttrykk for at det var spennende å få inn ansatte med «nye øyne» i organisasjonen, og uttrykte et ønske om at vi skulle stille spørsmål ved eksisterende praksis og komme med nye ideer. Med bakgrunn i egne erfaring og kunnskap fra studiet ble jeg nysgjerrig på hva som skal til for å fremme opplevelsen av psykologisk trygghet i den første tiden en medarbeider er ansatt i en organisasjon, da dette ofte er en forutsetning for at ansatte skal ta personlig risiko i et arbeidsmiljø. Til daglig jobber jeg blant annet med å kartlegge hvilke arbeidsmiljøfaktorer som påvirker ansatte sitt psykososiale arbeidsmiljø. I dette arbeidet har blitt spesielt fasinert av betydningen opplevelsen av psykologisk trygghet har for ansattes opplevelse av sitt arbeidsmiljø, og hvordan dette påvirker læring og utvikling både individuelt og i organisasjonen som helhet.

## **Hensikt**

Hensikten med studien er å vise hvordan opplevelsen av psykologisk trygghet for nyansatte kan fremme både individuell og kollektiv læring i en organisasjon, og hvilke faktorer som kan fremmer og hemmer opplevelsen av psykologisk trygghet i en onboardingprosess. Det er også et mål om at denne studien kan skape bevissthet rundt det mulighetsrommet for læring og utvikling som kan oppstå dersom en systematisk planlegger, organiserer og gjennomfører onboardingprosessen med dette for øye.

## **Teoretisk rammeverk**

Det teoretiske rammeverket for denne studien har som hensikt å gi en helhetlig forståelse og innsikt for problemstillingen, og vil forsøke å forklare sammenhengen mellom innovasjon og psykologisk trygghet i en onboardingprosess. Det teoretiske rammeverket består av to hovedteorier. Det er Bauer og Erdogan (2011) sin teori om onboarding og Edmondson (1999) sin teori om psykologisk trygghet.

## **Teoretisk og praktisk bidrag**

Studien har som formål å bidra til å fylle et gap i forskningen på onboardingprosesser. Spesielt vil studien bidra med å forstå hvorfor og hvordan onboardingsstrategier – og prosesser i større grad kan tilpasses en verden som er i stadig forandring, og som krever at ansatte evner å være innovative og endringsdyktige. Rent praktisk kan denne studien kunne bidra til en dypere forståelse for de psykologiske mekanismene som er i spill når en organisasjon ansetter en ny medarbeider og hvilken konsekvens dette kan få for læringen til den nyansatte, og ikke minst hvordan onboardingprosesser også kan fremme læring og utvikling i teamet og organisasjonen. For ledere, mellomledere og HR-personal kan denne studien anvendes som en bevisstgjøring i planlegging, organisering og gjennomføring av onboardingprosesser, med mål om å fremme psykologisk trygghet i den perioden den nye medarbeideren anses som nyansatt. Dette vil også kunne føre til positive ringvirkninger for læring og utvikling i hele organisasjonen, da det fordres at denne kunnskapen vil kunne påvirke hvordan arbeidet struktureres i organisasjonen. I tillegg vil studien kunne hjelpe ledere og mellomledere til å benytte seg av en lederstil som fremmer psykologisk trygghet blant de ansatte, og det vil kunne påvirke hvordan organisasjoner utformer og strukturerer onboardingprosesser.

## **Oppgavestruktur**

Forskningen i denne oppgaven er en avsluttende masteroppgave i studiet Master i Innovasjon og Ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Avhandlingen undersøker hvilke faktorer som kan hemme og fremme innovasjon i en onboardingprosess, og er strukturert i seks deler. Første del er en beskrivelse av grunnlaget for oppgaven, temaets relevans for organisasjoner og ledere, samt problemstilling og forskningsspørsmål. For å svare på problemstillingen vil deretter det teoretiske rammeverket presenteres. Videre er det redegjort for valg av metode, der det argumenteres for hvorfor valgt metode er den best egnede for å svare på problemstillingen, samt en beskrivelse av utvalg og datainnsamling. I tillegg er det en redegjørelse for hvilke avgrensninger som er gjort i forskningen, og etiske problemstillinger som det er tatt stilling til i løpet av prosessen. I del fire presenteres funnene fra datainnsamlingen og deretter drøftes funn i del fem. Avslutningsvis kommer en refleksjon i konklusjonsdelen med anbefalinger for videre forskning i del seks.

## **Begrepsavklaring**

I denne masteroppgaveavhandlingen er følgende begrepsforståelse lagt til grunn:

**Onboarding:** Er en prosess som har til hensikt å på en rask og effektiv måte hjelpe den nyansatte til å tilegne seg de kunnskapene, ferdighetene og adferden som trengs for å lykkes i organisasjonen (Bauer and Erdogan 2011).

**Psykologisk trygghet:** Opplevelsen av at arbeidsmiljøet er et trygt sted å foreslå ideer, stille spørsmål eller uttrykke bekymringer. Det er til stede når ansatte stoler på, og respekterer hverandre, og føler at de er i stand til- eller til og med at de er forpliktet til- å være oppriktige (Edmondson 1999).

## 2 Teori

For å svare på problemstillingen vil det i teoridelen avklares relevante begreper for en bedre forståelse av de analyser og konklusjoner som fremgår av oppgaven. Først er det en gjennomgang av onboardingstrategier- og prosesser, og hvordan de har utviklet seg for å forsøke imøtekomme et mer komplekst arbeidsliv som er i stadig raskere endring (Bargues and Valiorgue 2019). Videre i teoridelen er det en gjennomgang av teori om psykologisk trygget, og hvordan dette er en forutsetning for læring og utvikling hos enkelt individer, team og organisasjoner som helhet (Edmondson 1999). Til slutt i teoridelen vil teori om onboardingprosesser sees i lys av teori om psykologisk trygghet. For å finne relevant litteratur som kunne bidra til å svare på problemstilling og forskningsspørsmål ble det foretatt søk via databasene Oria, Google Scholar, Web of Science og Academic search Premier (EBSCO). Eksempler på anvendte søkeord og frasesøk er «onboarding» «employee sozialisasion» «Psychological safty» «Onboarding AND Psychological safty». Begrensninger gjort i søket er at det kun ble søkt etter fagfelleverdert forskning. Det ble også søkt etter forskningens opprinnelse og nyere forskning på området. Noe av litteraturen ble også funnet i referansen til aktuelle artikler og pensumet til masterstudiet.

### 2.1 Onboarding

Helt enkelt kan onboarding defineres som en prosess som har til hensikt å på en rask og effektiv måte hjelpe den nyansatte til å tilegne seg de kunnskapene, ferdighetene og adferden som trengs for å lykkes i organisasjonen (Bauer and Erdogan 2011). Feldman (1981) hevder at onboarding er en prosess som kan beskrives i tre trinn:

1. Getting in: Tiden fra ansettelse til oppstart i ny jobb
2. Breaking in: Dagene rett etter oppstart og det første møte med organisasjonen
3. Setling in: Den nyansatte sin tilpasning til organisasjonen

Ifølge denne modellen er den nyansatte mest konsentrert om å lære nye oppgaver som er nødvendige for å gjøre arbeidet, og finne sinn plass i organisasjonen (Filstad, 2010). Den siste fasen i Feldman (1981) sin modell, setling in, starter normalt etter at den nyansatte har vært seks til ni måneder i organisasjonen. På dette tidspunktet begynner informasjonsinnhenting

å ha ønsket effekt og denne fasen er ofte preget av mestringsfølelse og en opplevelse av samhörighet til andre kollegaer. Utfordringene i den siste fasen er å oppnå rolleklarhet, forstå hva som skal til for å lykkes og oppnå gjensidig respekt fra andre ansatte (Feldman 1981). Med andre ord, kan man si at en onboarding er en sosialiseringssprosess der den ansatte i stor grad tilpasser seg de forventingene virksomheten har til den ansattes holdninger, adferd og kunnskap, og som er nødvendig for å fungere godt som medarbeider i organisasjonen (Cable and Parsons 2001).

Det er stor variasjon i hvilken grad organisasjoner gjennomfører en formell onboarding av nyansatte. Forskning viser at ca 30% bruker lite eller ingen tid på å tenke på onboardingprosessen sin, 50% bruker tid og energi på onboardingprosessen, men anser det ikke som et strategisk grep. Den siste 20% av organisasjonene bruker tid på en strategisk og fremtidsrettet onboardingprosess (Bauer and Erdogan 2012). Etter som disse tallene er fra 2012 kan prosentandelen ha endret seg. Ifølge (Chillakuri 2020) anerkjenner organisasjonene i stor grad onboarding som en viktig suksessfaktor for både den nyansatte og organisasjonen. Med utgangspunkt i dette kan en anta at selv om en stor andel av organisasjonene gjennomfører en form for onboardingprosess, er ikke det nødvendigvis alltid en like gjennomtenkt og systematisk gjennomført prosess.

Bauer (2010) hevder at det er noen elementer som kan være avgjørende for en god onboardingprosess; Grunnleggende papirarbeid bør være gjort før den nyansatte starter opp, slik at den første dagen på jobb oppleves som spesiell. Det kan være en fordel å følge et formelt onboardingprogram, utvikle en skriftlig onboardingplan, utføre programmet konsistent og overvåke onboardingen over tid. Det kan være vanskelig å si noe om tidsaspektet i en onboardingprosess da det kan påvirkes av ulike faktorer som kompleksiteten i arbeidsoppgavene og klarhet i roller og ansvarsoppgaver (Ashforth, Sluss et al. 2007). Med utgangspunkt i dette kan elementer i et onboardingprogram være formaliserte opplæringsprogram, jevnlig tidfestede oppstart- og oppfølgingsmøter med leder, formelle møter med kollegaer for kunnskapsoverføring og buddy-ordning, en ordning der den nyansatte får en fast kontaktperson blant medarbeiderne.

Den nyansatte vil også i varierende grad være en aktiv part i en onboardingprosess. Morrison (1993) fant at nyansatte som søker informasjon deres første 6 måneder på jobb lærte jobben sin bedre og passet bedre inn med kollegaene sine enn de som ikke gjorde det. Morrison

(1993) fant også at nyansatte ofte går til lederen for å spør om mer tekniske og praktiske spørsmål, og til kollegaer for å spør om mer normative og sosialiserende spørsmål og informasjon. Onboarding kan altså omfatte både den formelle og den uformelle politikken og praksisen som iverksettes når det ansettes en ny medarbeider i en organisasjon (Klein, Polin et al. 2015). Klein og Heuser (2008) hevder at en av nøkkelkomponentene for nyansattes sosialisering er å faktisk lære på tvers av organisasjonsnivåene som for eksempel arbeidsoppgaver, arbeidsgrupper og organisasjonen. Klein og Weaver (2000) hevder at de nyansatte som deltok i et onboardingprogram var i større grad sosialisert flere måneder senere enn de som ikke deltok i et slik program. Hvor vellykket en onboardingprosessen har vært måles ofte i hvor akseptert av kollegaene/leder den nyansatte føler seg, hvor mye rolleklarhet de opplever, og hvordan nyansatte opplever at de mestrer jobben effektivt (Bauer et al. 2007). Morrison (1993) fant positiv sammenheng mellom informasjonssøking og disse tre faktorene.

Forskning viser at nyansatte som forstår organisatorisk politikk, forstår målene og verdiene til organisasjonen, og lærer seg språket som er unikt for organisasjonen, vil ha en høyere grad av tilslutning, jobbtildfredshet og lavere grad av turnover Chao et al (1994). Bauer et al. (2007) fant i sin metaanalyse at det å bli sosialt akseptert korrelerte positivt med opplevelse av jobbtildfredshet, forpliktelse/tilslutning og negativt i forhold til intensjon om å slutte i jobben. Det samme gjelder for rolleklarhet. (Bargues and Valiorgue 2019) hevder at virksomheter med komplekse arbeidsoppgaver der det kan være utfordrende for nyansatte å finne sin rolle bør etterstrebe arbeidsoppgaver og rolleavklaring i samarbeid med den ansatte slik at ikke den ansatte kun skal tilpasse seg virksomheten forventninger, men at virksomheten også i ulik grad kan tilpasse arbeidsoppgaver og roller til den ansatte.

Imens nyansatte beveger seg fra å være en outsider til å bli en insider vil de også muligens endre organisasjonsstrukturen innenfor organisasjonen. De nye relasjonene som de former med kollegaer og ledere kan samtidig påvirke relasjonene mellom andre kollegaer (Bauer and Erdogan 2012). Eksempelvis kan en nyansatt som tar med seg ny og relevant kompetanse inn i organisasjonen utvikler en relasjon til lederen som kan gå på bekostning av lederens relasjon til andre ansatte. Med andre ord kan et av utkommene av en sosialiseringsprosess føre til en endring av relasjonene mellom andre ansatte og lederen og dermed føre til en forstyrrelse av status quo i teamet, avdelingen eller organisasjonen. Den nyansatt som bringer med seg mer kunnskap, evner og egenskaper til teamet i forhold til de som allerede jobber der kan føre til misunnelse og sjalusi blant andre ansatte fordi de blir ansett som en trussel (Bauer and

Erdogan 2012). På den andre siden kan en nyansettelse føre til det motsatte, at relasjonene mellom ansatte kan forbedres da den nyansatte kan fungere som en bro mellom ansatte som har hatt en lav grad av kommunikasjon og interaksjon tidligere (Bauer and Erdogan 2012). Dette indikerer at når en endrer adferd og tilpasser seg sin nye jobb kan nyansatte fungere som katalysatorer for endringer i det sosiale nettverket i deres gruppe. Disse endringene vil høys sannsynligvis være et resultat av en suksessfull sosialiseringssprosess der den nyansatte mestrer jobben sin, opplever rolleklarhet og en grad av sosial aksept. Vi anser at strukturen i det organisatoriske sosiale nettverket er et potensielt interessant resultat av en sosialiseringssprosess.

## 2.2 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet kan defineres som et individ sin opplevelse av å kunne ta personlig risiko i mellommenneskelige relasjoner på en arbeidsplass. Det vil si at det oppleves trygt å si ifra, gjøre feil og stille spørsmål, og at svakheter og feil benyttes som en mulighet for læring (Edmondson and Lei 2014). I sin studie av individers opplevelse av psykologisk trygghet i team oppdaget Edmondson (1999) at de teamene som rapporterte flest feil, også var de teamene som var mest effektive og som hadde høyest grad av individuell og organisatorisk læring. Edmondson (1999) hevder i sin studie at hovedårsaken til dette var at teammedlemmene opplevde at det var trygt å si ifra, komme med nye ideer og ytre sin mening uten at det fikk negative konsekvenser eller ble brukt mot dem. De ansatte opplevde et arbeidsmiljø der både leder og øvrige kollegaer på teamet verdsetter kritiske spørsmål og motiveres til kontinuerlig forbedring av produkter tjenester og måter å organisere arbeidet (Edmondson 1999). Videre peker studien på at psykologisk trygghet kan oppleves som en positiv forpliktelse, og at den oppstår når kollegaer respekterer hverandres ulikheter, tør å vise seg sårbare og har gjensidig tillit til hverandre. Dette kan ifølge (Edmondson 2013) gi temaet tre viktige fortrinn; fremme mangfold og inkludering, forhindre at det gjøres feil og legge til rette for kreativitet og utvikling. Psykologisk trygghet betyr ikke er at alle til enhver tid skal være enige med hverandre. Åpne og produktive diskusjoner, hvor alle synspunkter og ideer kommer frem er det som er viktig. Psykologisk trygghet har heller ikke noe med at det skal være komfortabelt på jobb hvor en kan senke kravene og prestere mindre. Det er ikke meningen å ha en kultur hvor alt er tillat. Det er meningen at psykologisk trygghet skal bygge



et arbeidsmiljø med fokus på ærlighet, godt samarbeid og hvor utfordringer og effektivitet verdsettes (Edmondson 2018).

Edmondson (1999) sin forskning viser at psykologisk trygghet kan føre til et klima der ansatte i stor grad tåler å være uenige når de samarbeider fordi den enkelte er åpen for å lære av andre. Dette kan bidra til et arbeidsmiljø der det er økt vilje til endring og utvikling. Det kan gi et fortrinn i en verden som er i stadig endring og der raske omstillinger krever høyere grad av problemløsning i felleskap (Tidd and Bessant 2018). Selv om et team har oppnådd en delt oppfatning blant teamets medlemmer og at det er trygt å ta personlig risiko kan ikke dette ansees som å være en statisk oppfatning. Opplevelsen av psykologisk trygghet vil variere i både tid og fra individ til individ (Edmondson 1999). Tendensen viser likevel at ansatte i team som lykkes med å samarbeide over tid opplever høyere grad av psykologisk trygghet. Dette kan ha sammenheng med at det har fått etablert seg velfungerende arbeidsmetoder og opplevelsen av en trygg teamkultur (Fyhn, Schei et al. 2023). Ettersom det kan være både tid- og ressurskrevende å opparbeide en felles opplevelse av en trygg teamkultur kan det være hensiktsmessig å lage en teamkontrakt som setter spilleregler for hvordan teamet skal samarbeide. En teamkontrakt kan inneholde rammer for møtestruktur, forventninger til ansatte og ledere og rolleavklaringer (Svendrup 2021).

Ansatte sine personlighetstrekk kan også spille inn på opplevelsen av psykologisk trygghet i et team. Edmondson (2018) tematiserer individuelle forskjeller i personlighetstrekk som; evne til å vise sårbarhet, endringsvilje, evne til selvkritikk og risikovilje, som personlighetstrekk som kan bidra til å fremme psykologisk trygghet i møte med andre. Videre viser hun til at emosjonell stabilitet og høy toleranse for stress over tid kan virke positivt på opplevelsen av trygghet sammen med andre. Ansatte sine tidligere erfaringer i arbeidslivet kan også påvirke i hvilken grad de opplever psykologisk trygghet, og hvordan de møter utfordringer i jobben. Schippers, Edmondson et al (2014) hevder at ansatte med tidligere erfaring foretrekker å benytte seg av løsninger og alternativer de har benyttet tidligere når de kommer i lignende situasjoner i en ny jobb eller et nytt team. Ved å legge til rette for en uttalt kultur for refleksjon i teamet kan teammedlemmene i større grad unngå kjente fallgruver og dele viktig og nødvendig informasjon med hverandre (Schippers, Edmondson et al. 2014). Dette kan gi seg utfall i at ansatte som tidligere ikke har opplevd stor grad av psykologisk trygghet automatisk vil dele informasjon eller stille kritiske spørsmål selv om forholdene for dette ligger til rette dersom dette ikke er uttalt.

Gevinsten av psykologisk trygghet spenner seg altså fra å forebygge alvorlige feil gjennom å lære av de feilene en gjør på den ene siden, til innovasjon og utvikling gjennom å våge å komme med forslag og stille kritiske spørsmål på den andre siden (Edmondson 2019). I arbeidet med å legge til rette for psykologisk trygghet har leder en viktig rolle i å innramme arbeidet slik at det gir mening å innrømme feil, reflektere over egen og andres praksis og komme med nye ideer til forbedringer. En slik innramming innebærer blant annet et tydelig og felles mål for arbeidet og rolleklarhet. Med begrepet rolleklarhet menes i denne sammenheng at det er klart og tydelig for den ansatte hvilken rolle, ansvarsområder og arbeidsoppgaver hun eller han til enhver tid har. Med utgangspunkt i en felles forståelse for mål og roller i teamet kan ledere skape mening ved å ramme inn arbeidet (Edmondson 2019).

Kategori	Iscenesetting	Invitere til deltakelse	Respons på produktivitet
Ledelsesoppgaver	<p>Innramming av arbeidet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forventinger til usikkerhet, feiltrinn og selvstendighet for å klargjøre behovet for at ansatte ytrer seg</li> </ul> <p>Understreke formål</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva står på spill; hvorfor har det betydning, og for hvem</li> </ul>	<p>Situasjonsbestemt ydmykhet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkjenne gap mellom teori og praksis</li> <li>• Gode spørsmål</li> <li>• Aktiv lytting</li> </ul> <p>Oppsett for struktur og prosesser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum for innspill</li> <li>• Retningslinjer for diskusjoner</li> </ul>	<p>Uttrykt takknemlighet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lytte</li> <li>• Anerkjenne og takke</li> <li>• Fjerne stigma rundt feiltrinn</li> <li>• Se fremover</li> <li>• Tilby hjelp</li> <li>• Diskutere, vurdere, brainstorme om neste steg</li> <li>• Sanksjonere klare brudd</li> </ul>
Resultater	Ansatte er omforent om forventninger og betydning	Tiltro til at ytringer ønskes velkommen	Orientering mot kontinuerlig læring

Figur 1 (Edmondson 2019)

Psykologisk trygghet er kan være en viktig og avgjørende kapabilitet for læring og utvikling i organisasjoner. Forskning peker i utstrakt grad i retning lederadferd, og hva ledere kan gjøre for å lykkes med å fremme psykologisk trygghet i organisasjonen. McKinsey og Company

(2021) forskning viser at ledere som er støttende og inviterer til medvirkende atferd bidrar til å etablere et positivt miljø og effektiv teamkultur. Videre fant de at leder bør ha en bevisst strategi for organisasjonsutviklingen, og hvordan en psykologisk trygg teamkultur kan bidra til å utfordre og lede endringsprosesser mot mer komplekse mål. Studien peker også på at ledelse i seg selv er en kontinuerlig forbedringsprosess noe som fordrer en ydmykhet til at det ofte vil være et gap mellom teori og praksis, Toppledelsen bør ha en grunnleggende forståelse av hva som skjer i organisasjonen, og forstå at omverden endres i så stor takt at selskapet er avhengige av medarbeideres innspill (McKinsey & Company 2021).

Det kan ha stor påvirkning på motivasjonen til ansatte at leder understreker hvilken betydning arbeidet de gjør har for brukere eller kunder. Dette kan være med på å tilføre energi når ansatte står med vanskelige oppgaver, og hjelpe dem med å overkomme den personlige risikoen de står overfor på jobb. Det har også vist seg å ha stor effekt at ledere aktivt invitere til engasjement, for å forhindre at ansatte kjører safe og ikke ta noe unødig risiko. Ledere kan invitere til dette gjennom å vise ydmykhet i bestemte situasjoner. Forskning viser at ledere som innrømmer at de gjør feil, eller at de ikke vet alt, fremmer læringsadferd hos de ansatte (Edmondson 2019). Det samme gjelder for ledere som inkluderer ansatte i beslutninger ved å invitere dem til å komme med sitt syn på saken. En annen viktig lederegenskap er evnen til å fremme en proaktiv tankegang blant de ansatte. Det vil si at leder skaper en bevissthet rundt at det kan være flere perspektiver på samme sak. Dette er viktig fordi vi mennesker som regel forstår verden uti våre egne erfaringer og kunnskap og på den måten ikke alltid tar innover oss at andre mennesker kan ha et ulikt syn på virkeligheten enn det vi selv har (Edmondson 2019). Selv om det er et grunnleggende prinsipp for psykologisk trygghet at ansatte tør å innrømme feil er det like vel både viktig og riktig at ansatte som bryter regler eller med overlegg tar risiko som kan sette dem selv, kollegaer eller organisasjonen i fare må stå til rette for dette og i ytterste fall får sparken. Dette er med på å styrke opplevelsen av psykologisk trygghet blant de øvrige ansatte (Edmondson 2013).

Kommunikasjon kan være et viktig verktøy for å fremme opplevelsen av psykologisk trygghet i et team. Når ansatte i et team er uenige med hverandre i kompliserte saker, er det et potensiale for at de kan lære noe av hverandre (Wiik, 2009). Ved å skape bevissthet blant de ansatte for viktige prinsipper for gjensidig lærende kommunikasjon kan dette være med å fremme psykologisk trygghet. Rosenberg (2003) hevder at gjensidig lærende kommunikasjon

kan benyttes for å uttrykke seg selv og lytte til andre på en empatisk måte, og at denne kommunikasjonsformen kan kategoriseres i fire nivåer;

1. ansatte bør observere og uttrykke seg mest mulig objektivt om situasjoner
2. ansatte bør være oppmerksomme på egne følelser i kommunikasjon med andre.
3. ansatte bør uttrykke egne behov og invitere andre til å uttrykke sine behov.
4. ansatte bør uttrykke hva de ønsker eller trenger fra kollegaer, og hva de selv kan bidra med.

I organisasjoner som er preget av konkurranse mellom de ansatte kan dette være et hinder for opplevelsen av psykologisk trygghet fordi ansatte oppfatter karriere- og mellommenneskelige trusler som et hinder for å innrømme feil, be om hjelp eller dele kunnskap (Edmondson, 1999) Dette kan komme til uttrykk i organisasjoner der hver enkelt ansattes prestasjon blir belønnet med bonuser eller sosial status i teamet eller avdelingen. Resultatet av dette kan være at ansatte ikke ønsker å dele kunnskap og erfaringer med andre kollegaer fordi de frykter at det vil kunne gi andre et konkurransefortrinn eller være et hinder for egen suksess (Kuvaas & Dysvik 2012).

Selv om mange forskere har tilsluttet seg betydningen av psykologisk trygghet for læring og utvikling i organisasjoner foreligger det også kritiske røster. Denne kritikken omhandler som regel om at psykologisk trygghet kan oppfattes som laissez faire ledelse, med alt for lite rammer og retning (Grant et al. 2021). En annen kritikk er at en av ulempene med høy grad av psykologisk trygghet i et team kan føre til at ledere føler seg nedlesset av gode innspill fordi ansatte er så trygge at de deler tanker og ideer helt ukritisk. Dette kan ta vekk fokus på det som er virkelig viktig her og nå. Enkelt individers overdrevne trygghet kan potensielt ødelegge for andres opplevelse av trygghet dersom motivasjonen for å si ifra og fremme egne meninger blir opplevd som selvhevdelse og ikke teamets beste. Dette kan i verste fall føre til lavere teamfølelse (Coutifaris & Grant 2021). Det er også en kritikk at psykologisk trygghet kan misforstås som at alle skal være enige og godt forlikt. Faren med dette er at det reduserer teamet evne til kritisk tenkning, og kan resultere i gruppetenkning (Janis 2015). Ifølge Amy Edmondson handler Psykologisk trygghet om det motsatte av å få folk til å være enige eller feie feil under teppet. Edmondson hevder tvert imot at Psykologisk trygghet må kobles med ansvarliggjøring. Det er denne balansen som fører til en adferd hvor medarbeidere tar personlig risiko basert på kritisk tenkning og hva som er det beste for teamet. Et ønske om å

være snill og godt likt i jobbsammenheng kan resultere i at enkelte kan vegre seg for å si ifra om feil, eller unngår å informere om forbedringsmuligheter. Det er en god egenskap å være hyggelig og hensynsfull, men på jobb er det mer hensiktsmessig å være respektfull, tydelig og ærlig. Alle kan gjøre feil, og man bør være trygg nok til å være ærlige, si ifra, spørre om hjelp og tenke utenfor boksen i jobbsammenheng (Edmondson 2018).

## 2.3 Psykologisk trygghet i onboardingprosesser

For å sikre en god oppstart ved nyansettelser sier forskningen at det er noen faktorer som kan være avgjørende for en god onboardingprosess (Bauer, 2010). Det kan blant annet være en fordel at organisasjonen har utarbeidet et formelt onboardingprogram som består av en skriftlig onboardingplan som bør følges konsistent over tid. Tidsaspektet kan påvirkes av ulike faktorer som kompleksiteten i arbeidsoppgaver, klarhet i roller og ansvarsoppgaver (Ashford, Sluss et al. 2007). Onboardingprogrammet kan blant annet inneholde opplæringsprogram, oppstarts- og oppfølgingsmøter med leder og andre sentrale aktører i temaet eller organisasjonen. Det kan være mange fordeler med slike ordninger relatert til å sosialisere nyansatte raskt inn i arbeidsoppgaver, roller, verdier og normer i organisasjoner, men det er ikke noe automatikk i at slike ordninger fører til en opplevelse av psykologisk trygghet for den nyansatte. En sosialiseringsprosess handler i stor grad om å tilpasse seg det allerede etablerte (Bauer 2010). En konsekvens av dette kan være at den nyansatte kan oppleve at de løper en personlig risiko ved å bryte gjeldene normer og regler i organisasjonen. Det vil derfor være hensiktsmessig at det allerede er etablert en psykologisk trygghet i teamet den nyansatte begynner å jobbe i. Med andre ord, en felles forståelse for at det er trygt for ansatte å be om hjelp, gjøre feil og stille kritiske spørsmål på arbeidsplassen (Edmondson 1999).

Ledelse og lederadferd er viktige faktorer for å etablere psykologisk trygghet i et team. Gjennom innramming av formålet med arbeidet, invitasjon til medvirkning gjennom gode spørsmål og aktiv lytting, og anerkjennelse av initiativ og innrømmelse av feiltrinn kan lederskap engasjement og tilslutning blant de ansatte (Edmondson 2019; Hernes 2016). Forskning viser at team som lykkes med å samarbeide over tid opplever høyere grad av psykologisk trygghet og at dette kan ha en sammenheng med at det har fått etablert seg en velfungerende

arbeidsmetoder og opplevelse av trygg teamkultur (Fyhn, Schei et al. 2023). Denne forskningen støtter opp under oppfatningen om at psykologisk trygghet kan sees som en dynamisk tilstand, som utvikler seg som respons på opplevelser og observasjoner gjennom samhandling i teamet (Harvey et al, 2019). For å jobbe systematisk med dette kan det være hensiktsmessig å utarbeide uttalte spilleregler for hvordan teamet skal samarbeide. Som for eksempel rammer for møtestruktur, forventninger til ansatte og ledere, forventinger til kommunikasjonsform og rolleavklaringer (Svendrup 2021).

En onboardingprosess kan rukke ved den etablerte strukturen i teamet og organisasjonen. Når en nyansatt går fra å være en outsider til å bli en ansatt kan dette påvirke både individer og team i organisasjonen. Bauer og Erdogan (2012) beskriver en prosess som viser at en nyansettelse kan føre til endring i den sosiale strukturen i organisasjonen, og at dette kan få både et negativt og et positivt utfall. Hvordan utfallet blir kan sees i sammenheng med den psykologiske tryggheten både de ansatte og den nyansatte opplever i onboardingprosessen. Dersom arbeidsmiljøet i teamet er preget av konkurranse og premiering av prestasjoner kan de øvrige ansatte oppleve at den nyansattes kompetanse og erfaring som en trussel på en slik måte at de opplever seg selv utdatert eller irrelevant (Kuvaas & Dysvik 2012). Dette kan føre til sjalusi og misunnelse, som igjen kan resultere i at ansatte ikke deler viktig kunnskap og erfaring eller innrømmer feil. Dette kan også være med å påvirke i hvilken grad ansatte tilslutter seg den nyansattes ideer og innspill. I motsatt fall kan den nyansattes kompetanse og erfaring sees på som verdifulle bidrag inn i organisasjonen. En nyansatt kan for eksempel komme fra en virksomhet som nettopp har vært igjennom en digitaliseringsprosess, og har med seg mange nyttige erfaringer inn i den nye virksomheten som skal begynne en digitaliseringsprosess i nær fremtid. En nyansatte har altså ofte med seg en annen kompetanse og erfaring og vil ofte se virksomheten i lys av dette i starten av ansettelsesperioden (Bauer and Erdogan 2012). Dette kan gi nyttige innspill til hvordan virksomheten er organisert og hvordan arbeidet utføres, men det fordrer at den nyansatte blir gitt anledning, eller føler seg trygg til å dele sine tanker og ideer (Edmondson 1999). Det fordrer også at det oppleves trygt for de andre ansatte å tilslutte seg nye ideer. I en verden som er i stadig endring kan endringskompetanse og innovasjonsevne være viktige fortrinn for de fleste virksomheter (Edmondson 1999). Det finnes lite forskning på hvordan virksomheter systematisk og strategisk kan utnytte det mulighetsrommet en onboardingprosess kan være for å fremme læring og utvikling i organisasjonen. For å tette dette gapet vil det være interessant å se på

hvilke faktorer som fremmer og hemmer psykologisk trygghet, og hvordan dette kan sees i sammenheng med onboarding både som strategi og som prosess.

### **3 Metode**

I dette kapittelet redegjøres det for valg av metode, forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. Deretter argumenteres det for forskningsdataenes validitet og reliabilitet, begrensninger og svakheter ved valg av metode, og til slutt hvilke etiske hensyn det er tatt.

#### **Valg av metode og forskningsdesign**

Kvalitativ metode er egnet for å forstå hvorfor mennesker opptrer som de gjør. Mens kvantitativ metode kan gi oss et bilde og en forståelse av hvordan verden er, kan kvalitativ metode i større grad gi oss innsikt og forståelse i hvorfor det er slik (Belk et al. 2013). Kvalitative undersøkelser egner seg godt som metode for å gå i dybden, i motsetning til kvantitative undersøkelser som går mer i bredde. Den kvalitative fortolkningstradisjonen legger vekt på et nært og tett forhold mellom forskeren og de personene som utforskes. Dybdeintervju med enkeltindivider er godt egnet til å få frem informantens subjektive oppfatning. Etter som det var vanskelig å finne eksisterende forskning på faktorer som kan hemme og fremme psykologisk trygghet i en onboardingprosess var det nødvendig å innhente primærdata for å få frem en dypere forståelse og innsikt i informantens opplevelse av psykologisk trygghet i onboardingprosesser. Primærdata er når forskeren selv for første gang samler inn informasjon direkte fra informanter. Primærdataene ble deretter analysert opp mot eksisterende forskning for å utvikle en ny forståelse av fenomenet (Belk et al. 2013). I dette arbeidet er det viktig at informantene skal oppleve at det er trygt å kunne snakke åpent og fritt om sine egne opplevelser og oppfattelser rundt temaene psykologisk trygghet og onboarding. Det er derfor nødvendig med tydelige og forutsigbare rammer for intervjuet. Det ble blant annet sendt ut et detaljert informasjonsskriv der alle informantene fikk informasjon om at de når som helst kunne trekke seg fra studiet. For å kunne forstå informantens virkelighet var det nødvendig med nærhet, men også en distanse for å kunne se informantenes oppfatninger i perspektiv (Repstad 2007).

#### **Dybdeintervju**

I dette forskningsprosjektet ble det benyttet dybdeintervju. Informantene kunne selv velge om de ønsket å gjennomføre intervjuet fysisk eller digitalt. Tre intervjuer ble gjennomført fysisk og to intervjuer ble gjennomført på teams med kamera. Dybdeintervjuene åpnet opp for å få



frem personlige erfaringer relatert til opplevelsen av psykologisk trygghet i onboardingprosesser. Dybdeintervju egner seg godt til å komme i dybden av personlige oppfatninger, fortolkninger og meninger om fenomenet det forskes på. Denne metoden gir også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål der som det er noe en ønsker å vite mer om, eller det er behov for en oppklaring av hva informanten egentlig mener (Belk et al. 2013).

## Dokumentanalyse

I tillegg til dybdeintervjuer ble det gjennomført en dokumentanalyse av organisasjonenes personalhåndbok, strategiplan og andre styrende dokumenter. Hensikten med dokumentanalysen var å få oversikt over organisasjonenes strategiske og systematiske arbeid relatert til onboardingprosessen.

Metode	Informanter/dokumenter	Formål
Kvalitativt dybdeintervju	Fem informanter fordelt på to organisasjoner. Samtlige informanter ble ansatt etter 01.08.22	Få en dypere forståelse og innsikt i informantenes opplevelse av psykologisk trygghet i onboardingprosesser
Dokumentanalyse	Personalhåndbøker, strategidokumenter og styrende dokumenter. Til sammen 67 sider	Få oversikt over organisasjonenes strategiske og systematiske arbeid relatert til onboardingprosessen

## Utarbeidelse av intervjuguide

Det var et mål at informanten skulle kunne snakke så åpent og fritt som mulig for å komme i dybden av vedkommende opplevelser og oppfatninger av fenomenet, psykologisk trygghet. For å få til dette var det viktig med gode og åpne spørsmål. Det ble ansett som mest hensiktsmessig å legge opp intervjuer etter en bestemt tematikk fremfor spesifikke spørsmål (Belk et al. 2013). I tillegg til tema innhold intervjuguiden oppfølgingsspørsmål for å kunne gå dypere inn i temaet eller å føre samtalen inn på et bestemt spor. Etersom tematikken i intervjuene er av sensitiv karakter var det også avgjørende at innrammingen av intervjuet bidro med å skape trygghet hos informanten og tillit til intervjueren. Intervjuene ble tatt opp på diktafon og opptak av Teamsmøter. Intervjuene ble deretter transkribert innen en uke etter

at det var gjennomført for å hindre at fersk informasjon eller inntrykk skulle gå tapt. Transkribering handler om å overføre tale til skiftelig form (Belk et al. 2013). Det er derfor viktig å transkribere intervjuet i sin helhet for å ikke miste viktige språklige nyanser som kan tilegne mening til det som blir sagt utover det som kan oppfattes som meningsinnholdet dersom en kun skriver ned en oppsummering eller et referat (Belk et al. 2013).

## **Datainnsamling**

Studien undersøker et bestemt fenomen i en bestemt kontekst, altså hvilke faktorer som kan fremme og hemme psykologisk trygghet i en onboardingprosess. Selve intervjuene ble gjennomført over en tidsperiode på tre uker med fem informanter fra to ulike organisasjoner. Kvalitative undersøkelser med et utvalg av informanter innenfor en bestemt kontekst og tidsramme vil kunne si noe om fenomenet på et generelt grunnlag (Belk et al. 2013). Det ble også innhentet ulike styrende dokumenter som personalhåndbok, planer for onboardingprosess og strategidokumenter fra begge organisasjonene.

## **Utvalg**

I dette forskningsprosjektet var det ønskelig å intervju informanter som var i en onboardingprosess. Det er lagt til grunn at en onboardingprosess kan vare opptil et år, og det ble derfor søkt etter informanter som ble ansatt i organisasjonene i løpet av 2022. Det er viktig med en bevisst holdning til hvem en intervjuer med utgangspunkt i hvilken informasjon en ønsker å få (Belk et al. 2013). Det ble derfor tatt stilling til om det var mest hensiktsmessig å snakke med ansatte som hadde gjennomgått en onboardingprosess, eller ansatte som var midt inni en onboardingprosess. Valget falt på det sistnevnte da det ble ansett som avgjørende at informantene hadde erfaringer og opplevelser ferskt i minne for å kunne gi gode og utfyllende svar på spørsmålene i intervjuet. I utvalgsriteriene ble det lagt vekt på å studere organisasjoner som kan ha stor gevinst av å kontinuerlig forbedre tjenestene sine, og som er kunnskapsbedrifter. Grunnen til dette er at dette er organisasjoner som vil kunne ha stor nytte av at nyansatte tør å stille spørsmålstegn ved eksisterende praksis, og som komme med forslag til forbedringer eller helt nye ideer (Edmondson 1999). Det ble også vurdert å intervju ledere i de to organisasjonene for å få bedre forståelse og innsikt i hvilke tanker og strategier som ligger bak planlegging, organisering og gjennomføring av onboardingprosessene for deretter å kunne se dette opp mot hvordan de fem nyansatte opplevde onboardingprosessen. I stedet ble det valgt å gjennomføre en dokumentanalyse for

kunne få en mer helhetlig informasjon om organisasjonenes onboardingstrategier. Det var også et ønske om å gjennomføre en studie som kan være gjeldene for ulike organisasjoner i både privat og offentlig sektor. Det var derfor et mål at studien skulle være generaliserbart og at konklusjonen kan peke på ulike faktorer som organisasjoner og ledere kan nyttiggjøre seg av i planlegging og gjennomføring av en onboardingprosess. Valget falt på to organisasjoner som er organisert som interkommunale selskaper. I følge Store Norske Leksikon er et internasjonalt selskap et selskap hvor alle deltakerne er kommuner, fylkeskommuner eller et annet interkommunalt selskap. Selskapsformen brukes særlig hvor to eller flere kommuner eller fylkeskommuner går sammen om å drive en næringsvirksomhet (snl.no). Fordelen med å studere interkommunale selskaper er at dette er organisasjoner som er organisert på en måte som er gjenkjennelig for både offentlige og private organisasjoner. Det vil si at de til tross for å ha mange likhetstrekk med offentlige virksomheter i tillegg må forholde seg til noen av det samme utfordringsbildet som private konkurranseutsatte virksomheter. Med utgangspunkt i dette vil både private og offentlige organisasjoner kunne nyttiggjøre seg det som kommer frem i denne studien.

Før gjennomføringen av intervjuene ble det søkt om godkjenning av studien av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Studien har referansenummer 165695. Det ble sendt en henvendelse på epost med en forespørsel om deltagelse i studien til HR-rådgiver i den ene organisasjonen, og til lederen for den andre organisasjonen. Både HR-rådgiveren og lederen for de to organisasjonene var svært positive til studien, og uttrykte at de ønsket å bidra med informasjonen. Det ble i etterkant av henvendelsene gjennomført to møter, og et med HR-rådgiver for den ene organisasjonen, og et med et med leder for den ene organisasjonen. I disse møtene fikk de utfyllende informasjon om studien. I den ene organisasjonen sendte HR-rådgiver ut en epost med informasjon om studien, og en forespørsel om delta til alle ansatte som hadde begynt i jobben i løpet av 2022. En av de ansatte som fikk tilsendt eposten ytret et ønske om at all kommunikasjon skulle gå mellom informantene og intervjuer ettersom deltagelsen i studien var anonym. Dette ønsket ble imøtekommet av HR-rådgiver. Det ble deretter sendt ut en ny epost med informasjon og forespørsel om deltagelse direkte fra intervjuer. Til sammen tre ansatte meldte seg. I den andre organisasjonen ble informasjon og forespørsel deltakelse sendt direkte fra intervjuer til ansatte som hadde startet opp i løpet av 2022. Til sammen to ansatte meldte seg. Alle som meldte seg som informanter til studien fikk individuell informasjon på epost, og at de ved å svare på eposten samtykket til frivillig deltagelse i studien. Etter at de hadde svart på eposten om at deltakelsen var frivillig fikk de

informasjon om at de når som helst, og uten å gi noen form for begrunnelse kunne trekke seg fra studien. De fikk også informasjon om at deltakelsen var anonym og at resultatene av studien ikke ville kunne peke tilbake på enkeltindivider.

## **Gjennomføring av dybdeintervju**

I forkant av intervjuene ble det foretatt et testintervju av en ansatt i en annen organisasjon enn de to organisasjonene som er med i studien. Formålet med testintervjuet var å teste ut diktafonen, lyd kvalitet, intervjuguiden og innspill til intervjuerens kroppsspråk og stemmeleie. Ettersom tematikken i intervjuene er sensitivt, var det avgjørende å skape en trygg ramme for gjennomføringen av intervjuene slik at informantene fikk tillit til intervjueren og opplevde det trygt å snakke åpent og ærlig. Det ble derfor lagt vekt på god og detaljert informasjon både skriftlig i forkant av intervjuet, men også muntlig i oppstart av hvert intervju. Tre av de fem intervjuene ble gjennomført på et samtalerom som er tilgjengelig for ansatte i begge organisasjonene. Både intervjuer og informanter var godt kjent med dette rommet. To av intervjuene ble gjennomført på Teams da dette var mest hensiktsmessig for to av informantene. Intervjueren gjennomførte begge disse Teams-intervjuene fra et kontor. Kontoret hadde gode lys og lydforhold noe som la til rette for at intervjuer og informant kunne oppleve en viss form for nærhet til tross for intervjuet forgikk digitalt. Alle fem intervjuene ble gjennomført over en periode på ti dager. Det var ønskelig å gjennomføre intervjuene over to sammenhengende dager, men dette lot seg ikke gjøre på grunn av andre avtaler og at et av intervjuene ble forskjøvet på grunn av sykdom.

## **Tematisk analyse**

De transkriberte intervjuene ble kodet ved hjelp av det digitale analyseverktøyet NVivo. Kodekategorier ble definert fortløpende under kodene, og gjenspeilte forskningsspørsmålene og litteratur som er relevant for studien. De ulike kodekategoriene tok i stor grad utgangspunkt i begreper fra temaene i teorien som er presentert i denne studien. Kodene ble deretter delt inn under tre hovedkategorier; onboarding, organisering og psykologisk trygghet. Ved å dele dataen som er samlet inn i små meningsbærende enheter, eller koder, kan en lete etter nye mønstre og måter å forstå dataene på. Kodingen er altså med på å gi distanse til dataene slik at en i større grad kan analysere dem uten å la seg påvirke for mye av en eventuell forforståelse for fenomenet en studerer. Det er viktig å ha god oversikt over datamaterialet slik at en ser hele bildet. En helhetsforståelse av datagrunnlaget kan bidra til at

sitater fra informanter tas ut av sammenheng og på den måten tolkes på feil grunnlag. (Belk et al. 2013). Analysens mål er en konseptuell generalisering som kan si noe generelt om hvilke faktorer som kan fremme og hemme innovasjon i en onboardingprosess.

## **Validitet og reliabilitet**

I en forskningsprosess er det viktig å kritisk vurdere kvaliteten på forskningen som blir utført. Dette er vurderinger som bør foregå kontinuerlig gjennom hele forskningsprosjektet.

Begrepene validitet og reliabilitet blir ofte brukt som uttrykk for hvor god kvalitet det er på forskningen. Med andre ord handler det om en vurdering av hvor pålitelig og gyldig forskningsprosessen og forskningsresultatet er, og om det er samsvar mellom forskningsspørsmålene og informasjonen som blir brukt for å trekke en konklusjon (Repstad 2007). Et eksempel på kvalitetssikring er at ansatte i de ene organisasjonen meldte ifra om at de ønsket at all kommunikasjon skulle gå mellom intervjuer og informant for å sikre best mulig anonymitet. Dette ble tatt til følge. Dersom det hadde blitt insistert på at arbeidsgiver skulle videreformidle kontakt mellom intervjuer og informant kunne dette ha gått utover validiteten og reliabiliteten i undersøkelsen fordi det kunne ha sådd tvil om at informantene fortalte hva de virkelig mente og tenkte fordi ledelsen viste at de deltok i undersøkelsen (Repstad 2007). På den andre siden det ikke nødvendigvis slik at det er kun spontane og ærlige utsagn som har informasjonsverdi for forskeren. Også det som kan bli oppfattet som mer strategisk bestemte utsagn kan være interessant i den forstand at det kan si noe om hvordan informanten ønsker at forskeren skal oppfatte virkeligheten (Repstad 2007).

I utviklingen av forskningsspørsmål kan det lett oppstå antagelser om hvilke utfall studien vil få med utgangspunkt i forskerens egne erfaringer og forforståelse. Det er viktig å være bevisst på dette slik at en i størst mulig grad unngår at egne forforståelser og tolkninger påvirker valg av teori og en tolkning av dataene på en slik måte at de skal passe med egne antagelser (Repstad 2007). Det kan derfor være en svakhet ved studien at det er kun en forsker som skal analysere dataene. Dette kan veies opp ved at forskeren har en kompetent person å reflektere sammen med, for eksempel en veileder. For å sikre anonymiteten til informantene kobles ikke enkeltutsagn til bestemte individer masteroppgaven. Studien har også et kollektivt og generelt perspektiv i den forstand at det er et mål at resultatet av studien skal kunne ha en overføringsverdi til andre organisasjoner. Dette kan medføre at enkeltindivider ikke kjenner seg igjen i, eller er enige i alt som kommer frem i den endelige masteroppgaven. Det kan da oppleves som at en har blitt feiltolket, noe som kan kjennes ubehagelig. Det er også en viss

fare for at feiltolking kan oppstå (Repstad 2007). For å i størst mulig grad å forhindre dette ble det stilt oppfølgingsspørsmål, og informantene ble bedt om å bekrefte at forskeren hadde oppfattet riktig i de situasjonene det var usikkerhet rundt hva informanten mente. Det ble i forkant av utvelgingen av informanter vurdert pålitelighet til eventuelle funn basert på antall informanter. Utvalget av informanter i denne studien ansees å øke påliteligheten, da det er innhentet informasjon fra flere uavhengige kilder. Dette er med på å gi en gyldig beskrivelse av fenomenet (Belk et al. 2013). For å sikre validiteten ytterligere ble det i tillegg besluttet å gjennomføre en dokumentanalyse av styrende dokumenter for de to organisasjonene.

### **Potensielle metodiske begrensninger og utfordringer**

Rekruttering av informanter viste seg å være utfordrende. Etter som deltagelsen i studien var frivillig var det avgjørende å skape mening og forståelse for betydningen av å delta i studien. Det ble sendt ut epost med informasjon og oppfordring om å mede seg som informant til studien til 17 ansatte i to organisasjoner. Etter en uke uten respons ble det sendt ut en ny epost med en klar oppfordring om å melde seg som informant. I etterkant av den andre eposten var det totalt fem informanter som meldte seg. To av informantene i studien var ansatt i samme organisasjon som forskeren. Det kan by på utfordringer i den forstand at det potensielt kan få uheldig utfall for videre arbeid og samarbeid i organisasjonen. For å unngå at dette ble denne problemstilling drøftet med leder for organisasjonen dette angikk, og veileder på masterstudiet. Som med alle studier har denne studien visse karakteristika. Den omhandler et sensitivt tema. Dette kan være en av grunnene til at det måtte sendes ut to eposter med oppfordring om deltakelse i studien før noen meldte seg. Studier med sensitive tema krever at forskeren er særlig bevisst på å skape en ramme av trygghet og tillit i kommunikasjonen og gjennomføring av intervjuer (Thagaard 2009). Det kunne ha vært interessant med flere informanter fra andre typer virksomheter, men det er stor sannsynlighet for at resultatet av studien kan overføres til andre virksomheter da behovet for å oppleve psykologisk trygghet er allmennmenneskelig (Edmondson 2018). I tillegg til intervjuer ble det også innhentet styrende dokumenter fra begge organisasjonene. Dette kunne ha bydd på utfordringer da noen av dokumentene krevde spesielle tilganger for å kunne åpnes. Takk for god velvilje fra leder og HR-rådgiver ble det gitt tilgang til alle relevante dokumenter for denne studien.

## Etikk

Forskningen ble søkt om, og godkjent av NSD (Norsk senter for Dataforskning), og fikk tildelt referansenummer 165695. Intervjuobjektene ble kontaktet etter at NSD godkjenningen og tillatelse fra arbeidsgiver var innhentet. Informantene fikk skriftlig informasjon om prosjektet tilsendt på epost før intervjuene ble gjennomført. De fikk informasjon om at undersøkelsen er anonym, og at de når som helst kunne trekke seg fra forskningsprosjektet uten å oppgi grunn. Det ble innhentet skriftlig samtykkeerklæring om frivillig deltakelse. Det skriftlige samtykket skal vise at deltakeren selv kunne bestemme om de ville delta, at de har mottatt utfyllende informasjon om hva forskningen innebærer og at de har forstått informasjonen som er gitt (Belk et al. 2013). I forskningsprosesser vil det være ulike etiske og personvermessige hensyn som må tas. Denne forskningen tar utgangspunkt i NESH (Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora) sin håndbok om forskningsetikk (NESH, 2021). Forskningsetikk består av et sett med grunnleggende normer som er utviklet over tid, og som skal sikre at grunnleggende verdier som menneskeverdet skal bli ivaretatt gjennom prinsippene respekt, beskyttelse og rettferdighet for å sikre forskningens forsvarlighet (NESH, 2021). Forskere skal også ha individuell frihet og reell uavhengighet for å sikre tillit og troverdighet i samfunnet (NESH, 2021). For å sikre anonymitet i oppgaven har organisasjonene som har deltatt blitt anonymisert. Det ble bevisst unngått å samle inn personopplysninger fra informantene. Det er derfor ikke mulig å identifisere informantene i oppgaven. Alle opplysninger om informantene og organisasjonene er anonymisert og lagret forsvarlig. Det ble blant annet benyttet en diktafon for at lydopptaket ikke skulle være lagret på privat mobiltelfon. Teams-opptakene ble lagret på PC med to-faktor innlogging. Ved prosjektslutt ble alle lydopptak, dokumenter og notater fra datainnsamlingen slettet.

To av informantene i studien jobbet i samme organisasjon som forskeren. Det kan være både fordeler og ulemper med å studere egen organisasjon. Fordelene kan være at det er lettere å få tilgang til informasjon, og at man ofte møter større åpenhet og tillit enn en utenforstående. Ulempene ved å studere egen organisasjon er at det kan være vanskelig å holde en nødvendig kritisk avstand til det man skal studere. Det kan også føre til at man «legger bånd» på seg i frykt av å skade relasjoner med andre ansatte eller ledere. Disse og andre etiske dilemmaer knyttet opp til det å studere egen organisasjon ble drøftet med veileder og leder. Det ble ansett som en fordel at det var to organisasjoner som deltok i studien da det bidro til å sikre mer

anonymitet for informantene. Leder uttrykte også en stor interesse for fenomenet som skulle forskes på, og at det var et felt organisasjonen ønsket å bli bedre på.



## 4 Resultater

De ansatte som deltok i studien, beskrev både likheter og ulikheter i sine opplevelser av psykologisk trygghet i onboardingprosessen. Det fremkommer at samtlige uttrykte at det var viktig for dem å oppleve seg trygge i rollen, og i relasjonen med leder og andre ansatte på teamet. Funnene viser at det er noe variasjon i hvordan onboardingprosessen var organisert i hvert enkelt team, og at dette ga seg utslag i hvordan informantene opplevde psykologisk trygghet i onboardingprosessen. Dette kom blant annet til uttrykk i hvordan informantene opplevde hvordan møter, kontorarbeidsplasser og fellesområder er organisert, og hvilken effekt dette hadde for opplevelsen av psykologisk trygghet. Funnene viser også at når en ser på informantenes opplevelse av onboardingprosessen opp mot dokumentanalysen av styrende dokumenter, personalhåndbok, onboardingstrategi og stillingsutlysningstekst, at det er et potensiale for et mer systematisk arbeid i organisasjonene for å sikre at nyansatte i større grad opplever psykologisk trygghet i en onboardingprosess.

Presentasjonen av funn vil bli delt inn i to kategorier etter som de svarer på forskningsspørsmålene; hvordan oppleves psykologisk trygghet i onboarding prosess og hvilke faktorer som fremmer og hemmer psykologisk trygghet i onboardingprosess. Av personvern hensyn er ikke enkelte sitater gjengitt direkte. For å beskytte informantene er derfor noen av funnene i resultatdelen skrevet om med egne ord uten at innholdet i utsagnet er endret. Enkelte ord er erstattet med ... Det er fem informanter med i studien. Disse er nummerert fra 1 til 5 og vil bli henvist til som I01, I02, I03, I04 og I05 ved sitater i teksten.

### **Opplevelsen av psykologisk trygghet i onboardingprosessen**

Informantene som deltok i studien, fortalte i intervjuene at de opplevde psykologisk trygghet i ulik grad i onboardingprosessen. Flere av dem ga uttrykk for at det betydde mye for dem å oppleve trygghet som nyansatte i organisasjonen. En av informantene fortalte at hun gruet seg til å begynne i ny jobb fordi hun hadde byttet jobb flere ganger og hadde hatt erfaringer med at det var slitsomt å være ny.

*«Du begynner liksom litt på bunn både med hus og folk og alt ting, men det har vært en mye bedre opplevelse enn jeg hadde forventet. Jeg synes opplevelsen var veldig god. Jeg ble tatt godt imot og følte meg trygg fra dag en (...) i oppgaver har jeg møtt forståelse for at jeg ikke kan alt, og at jeg kan få god tid til å lære med ting Jeg synes det er trygt å ha en person man kan forholde seg til i starten som gir en litt oppgaver, uten å helle hele bøtta over hodet på deg slik at du føler at du har alt for mye på en gang» I01*

I denne konkrete situasjonen forteller informant IO1 at hun gruer seg til å starte opp i ny jobb på bakgrunn av tidligere erfaringer, men at opplevelsen av hvordan hun ble møtt og tatt imot i den nye jobben var bedre enn forventet og at dette førte til en opplevelse av trygghet.

Schippers, Edmondson et al. (2014) hevder at ansatte sine tidligere erfaringer fra både privatliv og arbeidsliv kan påvirke opplevelse av psykologisk trygghet og hvilke strategier de benytter når de kommer i liknende situasjoner i en ny jobb eller et nytt team. De sier videre at ved å legge til rette for en uttalt kultur for refleksjon i teamet kan teammedlemmene i større grad unngå kjente fallgruver og dele viktig og nødvendig informasjon med hverandre (Shippers, Edmondson et al. 2014).

En annen informant fortalte at hun mente at personligheten hennes hadde en betydning for hvordan hun opplevde den psykologiske tryggheten i teamet som nyansatt.

*«Jeg tror opplevelsen av psykologisk trygghet kommer mye an på personlighet. Jeg er en veldig dyp person, og er veldig nysgjerrig. Jeg stiller mange spørsmål, jeg venter ikke at folk skal gi meg den informasjonen jeg trenger, så jeg bare spør. Hvis det er noe jeg ikke forstår går jeg bare til lederen min og spør» I02*

Her ser vi at informanten knytter sin opplevelse av psykologisk trygghet opp mot egen personlighet. Edmondson (2018) tematiserer individuelle forskjeller i personlighetstrekk som; evnen til å vise sårbarhet, endringsvilje, evne til selvkritikk og risikovilje, som personlighetstrekk som kan bidra til å fremme psykologisk trygghet sammen med andre. Informant I02 hevder altså at hennes personlighet er en faktor som er med på å påvirke hennes opplevelse av psykologisk trygghet på den måte at hun er villig til å vise sårbarhet og ta risiko ved å stille spørsmål og be om forklaring på ting hun ikke forstår. Edmondson (1999) hevder psykologisk trygghet kjennetegnes av opplevelsen av at det er trygt å ta personlig risiko i menneskelige relasjoner på arbeidsplassen.

På spørsmål om informantene opplevde seg akseptert og forstått av andre teammedlemmer, og at det opplevdes trygt å stille spørsmål eller fremme forslag svarte en av informantene:

*«Det gjør jeg i så høy grad som mulig og det tror jeg er veldig unikt med denne arbeidsplassen. Siden dag en, hvis en har noe en kjenner på eller føler på så har det ikke vært skummelt å fremme forslag for eksempel innenfor digitalisering. Jeg føler at jeg har blitt tatt godt med på den prosessen, det er jo ikke mitt fagfelt, men jeg har en nysgjerrighet på nye verktøy, og så har jeg blitt møtt med mye åpenhet og entusiasme for å prøve ut nye muligheter fra de aller fleste, også er det sånn noen ganger at det kanskje er litt motstand, men det er jo helt naturlig». I05*

I dette funnet beskriver informanten en opplevelse av at hun ble inkludert i prosesser som er utenfor hennes fagfelt. Hun sier videre at hun i stor grad blir møtt med åpenhet og entusiasme når hun fremmer forslag. I Edmondson (1999) studie av psykologisk trygghet fant hun at de organisasjonene der de ansatte opplevde at det var trygt å si ifra, komme med nye ideer og ytre sin mening uten at det fikk negative konsekvenser eller ble brukt mot dem, er de organisasjonene som er mest effektive og som har høyest grad av individuell og organisatorisk læring. Informanten fortalte også at hun noen ganger fikk litt motstand, men at hun oppfattet dette som helt naturlig. Edmondson (2019) hevder at det å stille kritiske spørsmål også i stor grad fordrer psykologisk trygghet i teamet.

En av informantene forteller at hun i stor grad tør å stille spørsmål til det de gjør i teamet og organisasjonen og stille kritiske spørsmål.

*«Jeg tror lederne, at den lederen jeg har synes at jeg er veldig god til å spørre spørsmål. Jeg tror han liker det for jeg er veldig nysgjerrig på alt». I02*

Informanten beskriver at lederen hennes gir uttrykk for at han setter pris på at hun stiller spørsmål og er nysgjerrig, og på den måten inviterer til medvirkning. Edmondson (2019) hevder at ledere bør innta en situasjonsbestemt ydmykhet gjennom å anerkjenne gapet mellom teori og praksis og legge til rette for gode spørsmål og aktiv lytting gjennom forum for innspill og retningslinjer for diskusjon. Informanten forteller videre:

*«Jeg kommer med mange nye ideer. Akkurat nå har jeg kommet med en ide om å lage en portal og har fått ganske mye skryt. Jeg har laget en portal for meg selv og vi jobber med å få tak i noen programvarer som kan gjøre det automatisk. Dette førte til at jeg ble nappet til et annet prosjekt». I02*

Informanten gir uttrykk for at det oppleves trygt å komme med nye ideer og forslag, og at hun opplever at hun får mye positiv oppmerksomhet for initiativene sine. Når en nyansatt beveger seg fra å være en outsider til å bli en insider vil dette kunne endre organisasjonsstrukturen innad i organisasjonen. Nye relasjoner formes mellom den nyansatte og kollegaer, og mellom nyansatt og leder (Bauer & Erdogan, 2012). Eksempelvis kan en nyansatt med ny og relevant kompetanse utvikle en relasjon til leder som kan gå på bekostning av leders relasjon til andre ansatte. Dette kan føre til en forstyrrelse av status quo i teamet eller organisasjonen. Denne forstyrrelsen kan få både et positivt og et negativt utfall. Et positivt utfall kan være at den nyansatte kan fungere som en bro mellom ansatte eller leder og ansatte som tidligere har kommunisert lite med hverandre. Et negativt utfall kan være at den nyansatte blir ansett som en trussel blant andre ansatte noe som kan føre til misunnelse og sjalusi.

En av informantene skilte seg noe ut fra de andre ved at vedkommende var i en onboardingprosess i form av en virksomhetsovertagelse, og av den grunn jobber i en filial som geografisk ligger langt borte fra organisasjonens hovedkontor. Denne informanten hadde i liten grad fysisk kontakt med sin leder eller andre kollegaer i organisasjonen utover det teamet han jobber i.

*«Organisasjonen er et stort lokomotiv med masse vogner, og det går akkurat den veien det går så her må man bare følge med og hoppe på der organisasjonen har brukt for deg. Det er ikke hva jeg ønsker, men hva kundene og brukerne trenger. Så jeg må bare finne min plass i organisasjonen, det er ikke så mye ønske fra organisasjonen om å høre på meg» I03*

Utsagnet til informant I03 er i tråd med den tradisjonelle oppfattelsen av at en onboardingprosess har som hensikt å på en rask og effektiv måte hjelpe den nyansatte til å tilegne seg de kunnskapene, ferdighetene og adferd som trengs for å lykkes i organisasjonen.

Altså en sosialiseringsprosess der målet er at den nyansatte i størst mulig grad skal tilpasse seg arbeidsoppgaver og roller, og organisasjonens normer og regler (Bauer and Erdogan 2011). Edmondson (2019) sier at det kan ha stor betydning for ansattes motivasjon for arbeidet at leder aktivt inviterer til engasjement for å forhindre at ansatte kjører safe og ikke tar unødig risiko. Det samme gjelder for ledere som inkluderer ansatte i beslutninger ved å invitere dem til å komme med sitt syn på saker. Dette er viktig fordi vi mennesker som regel forstår verden ut ifra våre egne erfaringer og kunnskap og på den måten ikke alltid tar innover oss at andre mennesker kan ha ulikt syn på virkeligheten enn det vi selv har. Mye kan altså tyde på at informant I03 har en opplevelse av at hans meninger og oppfatninger ikke er av betydning for organisasjonen, og at han derfor holder de for seg selv.

### **Hvilke faktorer fremmer og hemmer psykologisk trygghet i en onboardingprosess**

De to organisasjonene som er med i studien har både likhetstrekk og forskjeller i hvordan de er organisert. Felles for dem er at lederne har stor grad av autonomi relatert til hvordan de planlegger, organiserer og gjennomfører arbeidet i teamet innenfor gitte rammer som organisasjonens mål og verdier. På bakgrunn av informasjon som er innhentet gjennom intervjuene sier informantene at de i stor grad er fornøyd med hvordan arbeidet i teamet er organisert, og at de har en trygg og god relasjon med leder. Det er noe ulikt hvordan arbeidet i de ulike teamene er organisert. En av årsakene til dette kan være at arbeidets art kreve ulike organiseringsformer. Informant I01 forteller om sin opplevelse av møtestrukturen på sitt team

*«Vi har ikke hatt så mange møter. Nå må jeg tenke, jeg tror vi bare har hatt et møte i det teamet. Jeg synes jo det er litt rart at ikke de som kan møter opp fysisk, for det har blitt litt en trend å sitte ved pulten å delta på Teams. Men jeg ser at ledere av og til sier «kom til møterommet hvis du kan», så de ser jo problemet i det. Men derfor får man ikke helt den derre, man blir jo ikke så godt kjent da. Det er jo OK å møtes litt fysisk». I01*

Forskning viser at det er en oppfatning om at psykologisk trygghet kan sees som en dynamisk tilstand, som utvikler seg som respons på opplevelser og observasjoner gjennom samhandling i teamet (Harvey et al, 2019). Informanten gir uttrykk for at det oppleves som utfordrende at ikke alle ansatte møter opp fysisk til møter, og at det blir vanskeligere å bygge relasjoner med kollegaen sine. Edmondson (2019) hevder at evnen til å fremme en proaktiv tankegang blant de ansatte er en viktig lederegenskap. Det vil si at leder skaper en bevissthet rundt at det kan

være flere perspektiver på samme sak. Dette er viktig fordi vi mennesker som regel forstår verden uti våre egne erfaringer og kunnskap, og på den måten ikke alltid tar innover oss at andre mennesker kan ha et ulikt syn på virkeligheten enn det vi selv har. Formelle møter kan være en arena der leder kan legge til rette for perspektivforflytning og proaktiv tankegang gjennom for eksempel drøfting og innspill på saker og utfordringer.

Flere av informantene beskrev hvordan de opplevde at uformelle møter *som* for eksempel lunsjpause og kaffepauser fremmet deres opplevelse av psykologisk trygghet i onboardingprosessen. En av informantene forteller at de har faste kaffepauser på teamet der de som har tid og anledning samler seg i et fellesområde på kontoret og drikker kaffe sammen hver dag. På spørsmål om hvordan de ansatte deler kunnskap og erfaring med hverandre sier hun.

*«Vi deler kunnskap og erfaring med hverandre på personalmøtene, men også når vi har kaffepause på formiddagen. Da kan vi uten at en drøfter detaljer i casene snakke sammen og dele erfaringer som er relevant. Jeg synes ofte det er lettere å spør kollegaene mine om ting i disse kaffepausene. Da snakker vi også om helt andre ting enn jobb, og jeg føler at det er der jeg blir virkelig kjent med de nye kollegaene mine» I04*

Morrison (1993) fant i sine studier at nyansatte ofte går til lederen for å spør om mer tekniske og praktiske spørsmål, og til kollegaer for å spør om mer normative og sosialiserende spørsmål og informasjon. Fyhn, Schei et al. (2023) hevder at team som lykkes med å samarbeide over tid opplever høyere grad av psykologisk trygghet. Dette kan ha sammenheng med at det har fått etablert seg velfungerende arbeidsmetoder og en trygg teamkultur. Erfaringene informant I04 beskriver kan altså tyde på at det er etablert en trygg teamkultur innad i teamet som gjør at det oppleves trygt for nyansatte og spør andre kollegaer om råd eller informasjon.

Informant I01 fikk spørsmål om hun opplevde seg trygg og akseptert av de andre medlemmene på team, og om hun følte at det var trygt å si i fra eller stille spørsmål.

*«Jeg sitter jo egentlig mye med folk rundt meg, men jeg sitter mye alene foran PCen og der inne skal det liksom være litt stille så det er ikke så mye prating med de nærmeste, men de er heller ikke så pratesjuka. Så jeg går, og det har jeg fått positive tilbakemeldinger på at jeg er flink til å gå ut å ta en kaffe og prate med andre fordi da blir jeg bedre kjent med de jeg trenger hjelp av. Så jeg føler meg akseptert og opplever folk som hyggelige, greie og imøtekommende, men jeg kommer ikke så godt innpå de jeg sitter nærmest. De sitter mest og er opptatt, jeg hører mest fra de når de har problemer med det systemet jeg har ansvar for. Da roper de høyt. Ellers ser jeg de ikke så mye, så jeg blir ikke så godt kjent med de» I01*

Klein og Heuser (2008) hevder at en av nøkkelkomponentene for nyansattes sosialisering er å faktisk lære på tvers av organisasjonsnivåene som for eksempel arbeidsoppgaver, arbeidsgrupper og organisasjonen. Informant I01 sier selv at hun tar initiativ til dette gjennom å oppsøke sosiale uformelle arenaer der hun kan møte ansatte fra andre team og avdelinger. Hun forteller også at hun får positive tilbakemeldinger på dette initiativet. Klein and Wever (2000) hevder at de nyansatte som deltok i et onboardingprogram var i større grad sosialisert flere måneder senere enn de som ikke deltok i et slik program. Hvor vellykket en onboardingprosessen har vært måles ofte i hvor akseptert av kollegaene/leder den nyansatte føler seg (Bauer 2007). Informant I01 forteller at hun synes det er vanskelig å komme i kontakt med dem hun sitter sammen med i sitt team. Hun gir også uttrykk for at hun er usikker på normene og reglene innad i gruppa, og at dette fører til at hun sitter mye alene foran PCen uten å ta kontakt med de andre team-medlemmene. Hun forteller videre at hun i all hovedsak opplever at de andre på teamet tar kontakt med henne når de trenger hjelp til noe de vet at hun kan bistå med

En av informantene fortalte at hun begynte i jobben samtidig som to andre nyansatte, og at det var et bevisst trekk fra leder å sette de tre nyansatte sammen inn i et kontorfellesskap.

*«Vi var tre stykker som begynte samtidig, og vi fikk lov til å dele kontor, jeg har nok aldri tenkt at det skulle være et sånn gode for jeg har alltid tenkt at det ville være deilig med eget kontor, men den dere terskelen med å spørre og bli kjent med de andre nye var en veldig styrke for min del. Jeg tro det var et veldig lurt trekk av organisasjonen å sette oss sammen. Når en sitter og lur på noe så vet en at de to andre lur på det samme, og så kunne vi jo lære av hverandre. Hvis en av kollegaene mine hadde funnet ut av noe var det lett å bare spørre ho, og hvis jeg hadde funnet ut av noe kunne jeg hjelpe de andre. Det gjorde nok at jeg følte*

*at jeg kom litt raskt inn i teamet. Når vi var tre var det litt mindre skummelt å ta litt plass. Organisasjonen var midt inni en digitaliseringsprosess da vi begynte, og da følte det litt tryggere å dele den kunnskapen jeg har» I05*

Bauer og Erdogan, 2012 hevder at nyansatte som beveger seg fra å være outsiders til å bli en insider kan bidra til å skape endringer innenfor organisasjonen. De nye relasjonene som de former med kollegaer og ledere kan også påvirke relasjonen mellom andre kollegaer. Om disse endringene er positive eller negative for organisasjonen kan blant annet avhengige av ansattes opplevelse av psykologisk trygghet, altså at det oppleves trygt å ta personlig risiko i mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen. Det vil si at det oppleves trygt å si ifra, gjøre feil og stille spørsmål (Edmondson and Lei, 2014). Informant I05 sier at hun opplevde det som trygt å bli plassert på samme kontor som to andre nyansatte. Det hun sier kan forstås som at hun opplevde at det var tryggere å ta personlig risiko som å stille spørsmål, be om hjelp eller tilby hjelp til noen som var i samme situasjon der forholdene lå til rette for at de kunne bli godt kjent med hverandre. Hun sier videre noe om at dette var med på å påvirke relasjonen til de andre på teamet i den forstand at det opplevdes tryggere å ta plass. Hun forteller at dette ga seg praktisk utslag i at hun opplevde det som trygt å bidra med sin kunnskap og erfaring inn i digitaliseringsprosessen organisasjonen stod midt oppi.

På spørsmål om hvordan informant I02 opplever at kontorløsningen påvirker uformelle møter svarer hun

*«Vi har sånne fleksi plasser. Det er fordeler og ulemper med både fleksi plasser og faste plasser, men jeg synes det er lettere å komme inn til noen team fordi det er fleksi plasser der og det er alltid en ledig plass fordi det alltid er noen som er på hjemmekontor. Men av og til når jeg sitter der føler jeg at jeg sitter med folk sitt private for når jeg åpner skapet er det fullt av kopper der. Da tenker jeg, nei jeg vil ikke sitte her. Alle som sitter i rommet, kan jeg spør om ting. Det er faktisk veldig bra. Men noen plasser er mer «faste plasser» så da er det litt vanskelig å komme til den gruppa for det er ikke noen ledige plasser der.» I02*

Opplevelsen av psykologisk trygghet kan variere i både tid og fra individ til individ (Edmondson 1999). Tendensen viser likevel at ansatte i team som lykkes med å samarbeide over tid opplever høyere grad av psykologisk trygghet. Dette kan ha sammenheng med at det har fått etablert seg velfungerende arbeidsmetoder og opplevelsen av en trygg teamkultur



(Fyhn, Schei et al. 2023). Informant I02 forteller at hun opplever at det er fordeler og ulemper med fleksiplasser. Dette er en organisering av arbeidsplassene der ansatte ikke har faste plasser, men hver dag må finne en ledig kontor plass når de kommer på jobb. Det hun forteller kan tyde på at hun noen ganger synes denne organiseringen av arbeidsplassene gjør henne noe utrygg fordi hun føler at hun sitter på en annen sin plass dersom de som satt der før henne ikke har ryddet bort tingene sine. Hun sier videre at hun opplever det som en fordel at det er lett å innhente informasjon fra andre ansatte fra andre team når de sitter sammen i et åpent kontorlandskap uten faste plasser.

Organisasjonene har flere styrende dokumenter som i større eller mindre grad påvirker planlegging, organisering og gjennomføring av onboardingprosessen. I begge organisasjonene er det utarbeidet en sjekkliste til avdelingslederne ved nyansettelser. I sjekklisten står det blant annet oppført en beskrivelse av praktiske gjøremål som skal utføres før første arbeidsdag, som å bestille utstyr, melde nyansatt inn i HR-portalen, kjøpe inn blomster, booke møter med andre avdelingsledere og koble den nyansatte på møteserier for avdelingen. Det står videre beskrevet at avdelingsleder skal ta den nyansatte med på en hilserunde og omvisning med branngjennomgang på første arbeidsdag. Avdelingsleder har også ansvar for å ta den nyansatte med til lunsj. Ifølge Bauer (2010) er det noen elementer som kan være avgjørende for en god onboardingprosess; Grunnleggende papirarbeid bør være gjort før oppstart slik at den nyansatte opplever første dag på jobb som spesiell. Bauer (2010) mener også at det kan være en fordel å følge et formalt onboardingprogram, utvikle en skriftlig onboardingplan, utføre programmet konsistent og overvåke onboardingen over tid.

Informant I05 beskriver oppstarten sin slik:

*«De hadde laget et veldig godt opplegg, et to-ukers-løp som det var lagt opp en timeplan for hva vi skulle gjennom. PC var på plass, jeg fikk nøkkelkort og fikk vite hvordan jeg skulle ordne parkering, og det fikk meg til å føle meg veldig velkommen og ventet. Det ble ikke sånn «så der var du». Det var veldig fokus og virket veldig gjennomtenkt. Så det var en kjempepositiv start, så de to første ukene bar preg av forutsigbarhet som var veldig beroligende og gjorde meg veldig trygg» I05*

Bauer (2010) hevder at det er noen elementer som kan være avgjørende for en god onboardingprosess. For eksempel bør grunnleggende forberedelser som anskaffelse av teknisk

utstyr og tilganger til ulike systemer være på plass før første arbeidsdag slik at den oppleves som spesiell for den nyansatte. Informanten forteller om hvordan det at teamet var godt forberedt på hennes oppstart fikk henne til å føle seg trygg og velkommen.

I de styrende dokumentene for organisasjonene står det at avdelingsleder skal gjennomføre et oppstartsmøte og et oppfølgingsmøte med den nyansatte i prøvetiden. Prøvetiden varer i seks måneder. Disse møtene skal avtales og legges i kalenderen i begynnelsen av arbeidsforholdet for å sikre at de blir gjennomført. Det er en felles mal for oppstartsmøtet, og oppfølgingsmøtet. Disse malene ligger tilgjengelig for den ansatte i HR-portalen. I malen for oppstartsmøtet står det spørsmål som; «*Hva er viktig for deg i denne oppstartstiden?*» og «*hva ønsker du fra leder i oppstartsperioden?*» I malen for oppfølgingsmøtet i prøvetiden står det spørsmål som; «*hvordan har du opplevd nyansettelsesprosessen?*» og «*har du forslag til bedre rutiner, kvalitetssikring e.l.?*» Hvert år skal leder gjennomføre medarbeidersamtale med alle ansatte. Denne samtalen følger også en bestemt mal som ligger i HR-portalen. Den ansatte skal fylle ut malen i forkant av medarbeidersamtalen.

På spørsmål om det er gjennomført oppstartsmøte og oppfølgingsmøter med nærmeste leder svarer informant I01

*«Ja, det her vi, det har vi jevnlig. Det er veldig bra. Det er jo jevnlig møter med nærmeste leder, så der kan man fritt si hvordan det går og hva man savner, så jeg synes vi har en ganske god dialog på det. Jeg er ganske åpen sånn. Og så er det jo sånne kartleggingsprogrammer der en legger inn erfaring, kompetanse og utdanning, så de har vel som mål å finne ut hvilken kompetanse som ligger totalt i huset da. Det synes jeg er lurt, for det er sikker mange som kan mer enn akkurat det de holder på med, som kanskje kan være nyttig.» I01*

Det å være ny i en organisasjon kan i utgangspunktet oppleves som utrygt da det er avgjørende for den nyansatte å bli respektert og oppleve samhørighet med de andre i teamet (Feldman 1981). Det er derfor viktig at leder utvikler gode kommunikasjonsferdigheter slik at den nyansatte opplever leder som en god samtalepartner og at de har en reell meningsutveksling (Elvenes 2019). Informanten sier at hun har jevnlig møter med nærmeste leder der hun opplever at hun kan snakke fritt. Hun sier også at hun har inntrykk av at leder og organisasjonen ønsker å vite hvilken kompetanse hun innehar og at hun synes det er nyttig. En

nyansatte har ofte med seg en annen kompetanse og erfaring inn i organisasjonen. Dette kan gi nyttige innspill til hvordan virksomheten er organisert og hvordan arbeidet utføres, men det fordrer at den nyansatte blir gitt anledning, eller føler seg trygg til å dele sine tanker og ideer (Edmondson 1999).

På samme spørsmål som ble stil til informant I01 svarer informant I02

*«Vi har hatt ganske mange møter. Jeg har også hatt mange møter med HR, for det er så mange som ønsker å snakke med meg. Det var derfor det var så hektisk de to første ukene. Jeg var så på for det var så mange som ville, for jeg går på tvers av så mange. Så det var mange som kalte meg inn for å treffe meg og som ville gi meg informasjon om det jeg trengte å vite. I møte med leder fulgte hun en mal, men HR er veldig flinke. Vi snakker ofte og de spør meg alltid om jeg har det fint og jeg svarer at jeg har det bra. Det jeg liker best med HR er at hun sa at jeg skulle ta det litt med ro for du kjenner kanskje ikke til alt før om et år, så ta det med ro» I02*

I følge Edmondson (1999) bør ansatte ha en opplevelse av at trygt å si ifra, komme med nye ideer og ytre sin mening uten at det fikk negative konsekvenser eller ble brukt mot dem. Det er en viktig lederegenskap å ha en ydmyk tilnærming til at det som oftest er et gap mellom teori og praksis. Informanten gir uttrykk for at det oppleves trygt og godt å få anerkjennelse for at det tar tid å sette seg inn i en ny jobb.

Informant I03 er den eneste av informantene som ikke har arbeidsplass på samme lokasjon som sin nærmeste leder. Årsaken til dette er at han ble ansatte i organisasjonen som en del av en virksomhetsovertagelse. På spørsmål om det har blitt gjennomført oppstartsmøter med leder, om møtet fulgte en mal og hva som eventuelt var innholdet i disse svarte han:

*«Jeg har hatt noen samtaler, men det har ikke vært i noe system, nei. De er overarbeidet de lederne så de er nok mest interessert i at jeg utfører jobben min sånn som det har vært for å holde hjulene i gang til vi blir integrert sånn på ordentlig. I tillegg til å være litt med på onboardingprosessen så lever jeg egentlig litt ved siden av organisasjonen» I03*

Kommunikasjon kan være et viktig redskap for å fremme opplevelsen av psykologisk trygghet blant nyansatte (Wiik 2009). Gjennom god kommunikasjon kan leder innrammeforventninger til arbeidet, invitere til medvirkning og anerkjenne den nyansattes bidrag inn i organisasjonen. Informanten beskriver at han i stor grad opplever fravær av kommunikasjon med nærmeste leder og at dette er med på å gi en opplevelse av å være litt på utsiden av organisasjonen.

Informant I05 svarte dette på spørsmål om det er gjennomført oppstartsmøter og oppfølgingsmøter med nærmeste leder

*«jeg hadde vel to møter innen den første måneden. Men etter det ble det stille. Det var veldig godt oppfølging i starten i de to første ukene, men så følte jeg at jeg var litt for meg selv, og hva er veien videre liksom. Men det er kanskje litt sånn det er, og det er kanskje litt sånn det er å være nyutdannet og det tar tid å komme inn i det. Jeg skulle ønsket meg litt tettere oppfølging kanskje avklaring på noen spesifikke ting.» I05*

Bargues and Valiorgue (2019) hevder at virksomheter med komplekse arbeidsoppgaver der det kan være utfordrende for den ansatte å finne sin rolle bør etterstrebe avklaring av arbeidsoppgaver og rolleavklaring i samarbeid med den ansatte slik at ikke den ansatte kun skal tilpasse seg virksomhetens forventninger, men at virksomheten også i ulik grad kan tilpasse arbeidsoppgaver og roller til den ansatte. I begge organisasjonene har de ansatte komplekse arbeidsoppgaver der både rolleklarhet og rollekonflikt kan anses som risikofaktorer som kan påvirke den ansattes trivsel og motivasjon. Edmondson (2019) sier at i arbeidet med å legge til rette for psykologisk trygghet har leder en viktig rolle i å ramme inn arbeidet slik at det gir mening å innrømme feil, reflektere over egne og andres praksis og komme med nye ideer til forbedringer. Med begrepet rolleklarhet menes i denne sammenheng at det er klart og tydelig for den ansatte hvilken rolle, ansvarsområder og arbeidsoppgaver hun eller han har til enhver tid. Med utgangspunkt i en fells forståelse for mål og roller i temaet kan leder skape mening ved å ramme inn arbeidet.

Begge organisasjonene som er med i studien har en visjon og formål om å være innovative og bærekraftige. På spørsmål om organisasjonens visjon og formål er kjent, og i hvilken grad informanten tilslutter seg dette svarer informant I04:

*«Visjonen har jo blitt presentert på avdelingsmøtene, men også på den fagdagen vi hadde i høst. Da var vi jo med og jobbet med strategiplanen, så da blir jo innholdet i målsettingen gjenkjennbart. Så det blir små drypp hele veien. Jeg tenker det er en relevant målsetting, jeg har ikke tenkt så mye på det». I04*

For å ramme inn formålet for de ansatte bør leder understreke hva som står på spill; hvorfor det har betydning og for hvem. Informanten forteller at de har jobbet sammen med strategiplanen, og at dette har bidratt til at innholdet i formålet til organisasjonen oppleves gjenkjennbart. Hun sier også at hun mener at det er en relevant målsetning, men at hun ikke tenker så mye på den. Dette går igjen i svarene til alle informantene. Hernes (2016) hevder at mening og tilslutning skapes gjennom samhandling og samhandlingsmønster, det vil si at leder kontinuerlig og systematisk må ramme inn arbeidet og invitere til deltagelse slik at det skapes en forståelse som igjen kan føre til økt tilslutning blant ansatte.

## 5 Drøfting

I denne studien er det forsket på hvordan ansatte opplever psykologisk trygghet i en onboardingprosess. Drøfting av funn har som formål å diskutere resultatene av studien opp mot aktuell teori for å kunne besvare forskningsspørsmålene;

1. Hvordan oppleves psykologisk trygghet i en onboardingprosess
2. Hvilke faktorer påvirker psykologisk trygghet i onboardingprosess

I samsvar med forskningen til Bauer og Erdogan (2011) viser denne studien at det er variasjon i hvilken grad organisasjoner anser onboardingprosesser som en strategisk og fremtidsrettet prosess der det er et klart og tydelig formål med prosessen utover at den ansatte skal komme raskt inn i roller og arbeidsoppgaver. En av årsakene til dette kan være at organisasjoner ofte kopierer det andre organisasjoner gjør fordi det er en forventning om dette, og at dette kan være med på å gi organisasjonene legitimitet blant andre organisasjoner, samarbeidspartnere, ansatte, kunder og brukere (Powell & DiMaggio, 1991). Organisasjonene som deltok i denne studien hadde utarbeidet planer for gjennomføring av onboardingprosesser ved nyansettelser, men funnene kan tyde på at disse planene ble fulgt opp ulikt og at dette kan ha bidratt til ulik opplevelse av onboardingprosessen for informantene som deltok i studien. I likhet med forskningen til Edmondson (1999) viser denne studien at psykologisk trygghet kan føre til et klima der ansatte i stor grad tåler å være uenige når de samarbeider fordi den enkelte er åpen for å lære av andre. Dette kan bidra til et arbeidsmiljø der det er økt vilje til endring og utvikling. Det kan igjen gi et fortrinn i en verden som er i stadig endring og der raske omstillinger krever høyere grad av problemløsning i felleskap (Tidd og Bessant 2018). Med utgangspunkt i dette kan man si at det kan være et strategisk grep å ha fokus på å tilrettelegge for at nyansatte opplever psykologisk trygghet i en onboardingprosess da nyansatte ofte har med seg relevant kunnskap og erfaring og muligens i større grad klarer å se organisasjonen med et nytt blikk. Dette kan gi økt verdi for organisasjonen gjennom læring og innovasjon.

### **Opplevelse av psykologisk trygghet i onboardingprosess**

Denne studien har til hensikt å forske på hvordan nyansatte opplever psykologisk trygghet i en onboardingprosess, i den forstand at det råder en felles opplevelse av at det er trygt å ta personlig risiko i et arbeidsmiljø. I likhet med Edmondson (1999) tyder funnene i studien på at til tross for at psykologisk trygghet defineres som en felles opplevelse vil enkelt individer

innenfor et team mest sannsynligvis oppleve psykologisk trygghet ulikt. Ansattes tidligere erfaringer fra både privatliv og arbeidsliv kan påvirke hvordan og i hvilken grad en opplever psykologisk trygghet, og hvilke strategier de benytter når de kommer i liknende situasjoner i en ny jobb eller et nytt team. Med utgangspunkt i dette kan det være krevende for en leder å etablere psykologisk trygghet hos en nyansatt dersom det ikke er en felles opplevelse av psykologisk trygghet i teamet. Med andre ord kan den nyansattes personlighet, tidligere erfaringer, og hvorvidt det allerede er etablert psykologisk trygghet i teamet være faktorer som kan både fremme og hemme opplevelsen av psykologisk trygghet i en onboardingprosess. Det kan derfor være hensiktsmessig å ta høyde for ved å kontinuerlig og systematisk jobbe med en felles forståelse for, og tilslutning til viktigheten av psykologisk trygghet i teamet da dette også vil kunne være med på å fremme nyansattes opplevelsen av psykologisk trygghet i en onboardingprosess.

Studien tyder på, i likhet med forskningen til Ashforth, Sluss et al. (2007), at det kan være en fordel at den nyansatte ikke har for mange å forholde seg til den første tiden i organisasjonen. Det kan derfor være hensiktsmessig at den nyansatte har en fast kontaktperson i onboardingprosessen. En slik kontaktperson kan bidra til opplevelse av psykologisk trygghet fordi den nyansatte har en fast person som kan tildele den nyansatte en passende mengde arbeidsoppgaver slik at den første tiden i organisasjonen ikke oppleves uoversiktlig og overveldende. I samsvar med forskningen til Bargues & Valiogue (2019) viser studien at i virksomheter med komplekse arbeidsoppgaver kan det være krevende for nyansatte å finne sin rolle. Det kan derfor være en fordel med avklaring av arbeidsoppgaver og rolleavklaring i samarbeid med den ansatte. Dette kan føre til at den nyansatte ikke kun tilpasser seg virksomhetens forventninger, men at virksomheten også kan tilpasse arbeidsoppgaver og roller til den ansattes kompetanse og behov. Godt og systematisk arbeid med rolleavklaring vil derfor kunne være en faktor som fremmer opplevelsen av psykologisk trygghet i en onboardingprosess. Et av funnene i studien avvike en noe fra de andre funnene, og tyder på at rolleavklaring kan være ekstra krevende i onboardingprosesser i en virksomhetsovertagelse. En av årsakene til dette kan være at den nyansatte i slike situasjoner i stor grad fortsetter i den rollen de i virksomheten som ble overtatt, samtidig som de må tilpasse seg nye mål og verdier, og en ny organisasjonskultur i den nye virksomheten som har gjennomført virksomhetsovertagelsen. I dette funnet hadde den ansatte arbeidssted langt borte fra sin nærmeste leder. Det kan derfor også tyde på at rolleavklaring er en mer krevende prosess når leder ikke har så mange formelle og uformelle møtepunkter med den ansatte i hverdagen.

Fjernledelse og virksomhetsovertagelse kan derfor være faktorer som kan hemme opplevelsen av psykologisk trygghet i en onboardingprosess.

Opplevelse av psykologisk trygghet blir ofte koblet opp mot at det oppleves trygt å stille spørsmål og be om hjelp (Edmondson 1999). Funn i studien samsvarer med dette, og i likhet med forskningen til Chao et al (1994) viser studien at nyansatte som får forståelse for organisasjonens mål og verdier, og som lærer seg språket som er unikt for organisasjonen vil ha en høyere grad av tilslutning, jobbtilfredshet og lavere grad av turnover. Dette samsvarer også med det Bauer et al (2007) fant i sin metaanalyse om at det å bli sosialt akseptert også korrelerer positivt med opplevelse av jobbtilfredshet og forpliktelse til organisasjonen og arbeidsoppgaver. Denne teorien støtter tanken om at det kan være fordelaktig å gi nyansatte tid til å bli kjent med organisasjonen, roller og arbeidsoppgaver. I likhet med forskningen til Edmondson (2019) viser funn studien at det er en viktig lederegenskap å invitere til deltakelse fra de ansatte blant annet gjennom å verdsette gode spørsmål og aktiv lytting, men også å anerkjenne gapet mellom teori og praksis.

Ansattes personlighetstrekk kan også spille inn på opplevelsen av psykologisk trygghet i et team. I samsvar med forskningen til Edmondson (2018) viser funn i studien at personligheten har stor betydning for hvordan nyansatte opplever onboardingprosesser. Det kan derfor være hensiktsmessig å legge til rette for en uttalt kultur for refleksjon i teamet slik at teammedlemmene i større grad blir kjent med personlige og kollektive fallgruver som kan være til hinder for opplevelse av psykologisk trygghet (Schippers, Edmondson et al. 2014). Ifølge Einarsen & Skogstad (2000) kan personlighetstrekk ha betydning for yrkesprestasjoner og karriereutvikling. Moxnes (2012) hevder at vi mennesker grovt sett deles inn i to personlighetstyper; de av oss som etterstreber struktur, formalitet, klare mål og tydelig retning, og de av oss som trives bedre i det uformelle og ustrukturerte, og i større grad er komfortable med at veien blir til mens vi går. Ved å bli bevisst sine egne og andres personlighetstrekk og personlige preferanser, kan det bli enklere for teammedlemmene å akseptere ulikheter. Det kan også gi innsikt i egne og andres svakheter og styrker. Edmondson (2019) hevder at det er en viktig lederoppgave å ramme inn arbeidet blant annet ved å avklare forventninger til usikkerhet, feiltrinn og selvstendighet for å klargjøre behovet for at ansatte ytrer seg. Funn i studien tyder på at det kan være hensiktsmessig med en slik prosess for at leder skal kunne avdekke behov hos den nyansatte basert på personlighet og tidligere erfaringer. For at en slik innramming skal kunne ha en god effekt på psykologisk trygghet i en



onboardingsprosessen vil de ha betydning i hvilken grad det allerede er etablert praksis i teamet. Funnet i studien tyder også på at i likhet med forskningen til Edmondson (1999) at psykologisk trygghet kan oppleves som en positiv forpliktelse, og at den oppstår når kollegaer respekterer hverandres ulikheter, tør å vise seg sårbare og har gjensidig tillit til hverandre. Det vil derfor være lite hensiktsmessig å kun rette dette arbeidet mot nyansatte i en onboardingprosessen.

En av fordelene med psykologisk trygghet er at ansatte i større grad tør å stille kritiske spørsmål og fremme forslag (Edmondson 2019). Funnene i studien samsvarer med forskningen til Wiik (2009) som viser at kommunikasjon kan være et viktig verktøy for å fremme og ramme inn arbeidet med å etablere psykologisk trygghet i team. Når ansatte i et team er uenige med hverandre i kompliserte saker, er det potensiale for at de kan lære av hverandre. Dersom en ikke har en uttalt praksis for hvordan ansatte skal kommunisere med hverandre kan det føre til usikkerhet og spenninger i arbeidsmiljøet. Gjennom å skape bevissthet blant de ansatte for viktige prinsipper for gjensidig lærende kommunikasjon kan dette være med på å fremme opplevelsen av psykologisk trygghet. Dette er en kommunikasjonsform som kan benyttes for å uttrykke seg selv og lytte til andre på en empatisk måte gjennom at ansatte blant annet uttrykker seg mest mulig objektivt om situasjoner, og tar utgangspunkt i egne behov og ønsker i tillegg til hva de selv kan bidra med (Rosenberg, 2003).

Psykologisk trygghet kan misforstås som en etterstrebe etter konsensus og at alle skal være godt forlikt. Dette kan i verste fall føre til mangel på kritisk tenkning på temaet, gruppetenking og ansvarsfraskrivelse (Janis 2015). Ifølge Edmondson (1999) handler psykologisk trygghet om det motsatte av at alle skal være enige til enhver tid, hun hevder tvert imot at en sterk opplevelse av samhold kan virke negativt på opplevelsen av psykologisk trygghet fordi det kan føre til at ansatte ikke tør å være uenige i frykt for å sette samholdet i teamet på spill. I likhet med Edmondson (1999) viser funnet i studien at psykologisk trygghet kan kobles med ansvarliggjøring. Denne balansen kan føre til en adferd hvor medarbeidere tar personlig risiko basert på kritisk tenkning og hva som er det beste for teamet. Et ønske om å være snill og godt likt i jobbsammenheng kan resultere i at enkelte kan vegre seg for å si ifra om feil, eller unngår å informere om forbedringsmuligheter. Det er en god egenskap å være hyggelig og hensynsfull, men studien viser i samsvar med Edmondson (2018) at det er mer hensiktsmessig å være respektfull, tydelig og ærlig. Alle kan gjøre feil, og man bør være trygg nok til å være ærlige, si ifra, spørre om hjelp og tenke utenfor boksen i jobbsammenheng.

En kritikk av teorien om psykologisk trygghet har vært at enkelt individers overdrevne opplevelse av trygghet potensielt kan ødelegge for andres opplevelse av trygghet dersom motivasjonen for å si ifra og fremme egne meninger blir opplevd som selvhevdelse og ikke teamets beste. Dette kan i verste fall føre til lavere teamfølelse (Coutifaris & Grant 2021). I likhet med Edmondson (2019) viser studien at det er en viktig lederegenskap å ha evne å fremme en proaktiv tankegang blant de ansatte. Det vil si at leder skaper en bevissthet rundt at det kan være flere perspektiver på samme sak. Dette er viktig fordi vi mennesker som regel forstå verden ut ifra egne erfaringer og kunnskap, og på den måten ikke alltid tar innover oss at andre mennesker kan ha et ulikt syn på virkeligheten enn det vi selv har. Dette kan føre til et klima der ansatte i stor grad tåler å være uenige når de samarbeider fordi den enkelte er åpen for å lære av andre. Samtidig kan det være nyttig for en leder å være bevisst på at en nyansettelse potensielt kan rokke ved den etablerte sosiale strukturen i organisasjonen, og at dette kan få både et positivt og et negativt utfall, som igjen kan påvirke den nyansattes opplevelse av psykologisk trygghet i onboardingprosessen. Dersom andre ansatte i teamet opplever den nyansattes kunnskap og erfaring som en trussel i den grad det fører til at de opplever sin egen kunnskap og erfaring som irrelevant eller utdatert kan dette føre til sjalusi og misunnelse (Bauer & Erdogan 2012). Dette kan fort bli en utfordring i organisasjoner som har sterkt fokus på belønning av prestasjoner og konkurranse mellom ansatte, da dette kan føre til at ansatte vegrer seg for å dele kunnskap og erfaring med andre ansatte som de anser som konkurrenter. En slik kultur kan også hemme ansattes motivasjon til å melde fra om feil eller be om hjelp (Kuvaas & Dysvik 2012). I motsatt fall, dersom organisasjonen har en bevisst og uttalt kultur for informasjonsdeling og at feil kan være en viktig kilde til læring kan den nyansatte sin kompetanse og erfaring sees på som verdifulle bidrag inn i organisasjonen og i teamet på en slik måte at det tilfører energi og motivasjon (Bauer & Erdogan 2012).

### **Hvilke faktorer fremmer eller hemmer opplevelse av psykologisk trygghet i onboardingprosess**

Funn i studien gir noen holdepunkter for å drøfte hvilke organisatoriske faktorer som kan bidra til å fremme og hemme psykologisk trygghet i en onboardingprosess. De to organisasjonene som er med i studien har både likhetstrekk og forskjeller i hvordan de planlegger, organiserer og gjennomfører arbeidet. Felles for dem er at de ansatte hovedsakelig er organisert i team og jobber med komplekse arbeidsoppgaver som i stor grad er avhengig av samarbeid og evne til problemløsning. I den videre drøftingen vil vi se på hvordan

organisatoriske faktorer som overordnet strategi og onboardingstrategi, organisering og gjennomføring av møter og utforming av kontorarbeidsplasser og fellesområder kan påvirke opplevelsen av psykologisk trygghet i en onboarding prosess.

Begge organisasjonene har i sin overordnede strategi en visjon og målsetning om å være innovative og fremtidsrettede. I likhet med forskningen til Edmondson (2019) viser studien at psykologisk trygghet kan bidra til et arbeidsmiljø der det er økt vilje til endring og utvikling. Det kan gi et fortrinn i en verden som er i stadig endring, og der raske omstillinger krever høyere grad av problemløsning i felleskap (Tidd og Bessant, 2018). I samsvar med Bauer (2010) sin forskning viser studien at det er noen elementer som kan være avgjørende for en god onboardingprosess. Det kan blant annet være hensiktsmessig å følge et formelt onboardingprogram, utvikle en skriftlig onboardingplan, utføre programmet konsistent og overvåke onboardingen over tid. Det kan være vanskelig å si noe om tidsaspektet i en onboardingprosess da det kan påvirkes av ulike faktorer som kompleksiteten i arbeidsoppgavene og klarhet i roller og ansvarsoppgaver (Ashforth, Sluss et al. 2007). Studien viser at en godt planlagt, organisert og gjennomført onboardingplan vil kunne få nyansatte til å føle seg velkommen og hjelpe dem raskt inn i roller og oppgaver, men det er ikke noe automatikk i at dette i seg selv vil fremme opplevelsen av psykologisk trygghet. Tradisjonelt sett er onboarding en sosialiseringprosess der den ansatte raskt tilpasser seg organisasjonen. I senere tid er det også vektlagt at organisasjonen til en viss grad må tilpasse roller og oppgaver til den ansatte. Selv om dette kan være faktorer som er med på å bidra til en opplevelse av et godt arbeidsmiljø for den nyansatte betyr ikke dette automatisk at det oppleves trygt å ta personlig risiko i mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen for den nyansatte. Dersom organisasjonen og lederne ikke er bevisst på hvilke faktorer som kan fremme og hemme opplevelsen av psykologisk trygghet kan en onboardingprosess muligens føre til at den nyansatte tilpasser seg organisasjonens virksomhet og mål på en slik måte han eller hun holder kritiske spørsmål og nye ideer for seg selv for å unngå å utfordre det den etablerte praksisen eller kulturen som råder i organisasjonen.

Hvordan samhandling mellom ansatte blir organisert gjennom møter og andre fora for meningsutveksling og diskusjon kan ha betydning for i hvilken grad ansatte tilslutter seg de som blir bestemt (Hernes 2016). Studien viser at det ikke er noen overordnede fastsatte føringer for hvordan team- eller avdelingsmøter skal gjennomføres i organisasjonene. Det kan tyde på at det er noe tilfeldig i hvilken grad dette er en faktor som fremmer psykologisk

trygghet i en onboardingprosess. I følge Edmondson (2019) har det stor betydning at leder skaper mening med å ramme inn arbeidet blant annet ved å understreke formål; hva står på spill, hvorfor har det betydning og for hvem. Dette kan bidra til at ansatte er omforent om forventninger og betydning arbeidet har for brukere og kunder. Dette kan være med på å tilføre energi når ansatte står med vanskelige oppgaver, og hjelpe dem med å overkomme den personlige risikoen de står ovenfor på jobb. Samhandling satt i system gjennom gjentakelse eller at handlinger er gjensidig avhengige av hverandre kan være med på å skape tilslutning til teamets og organisasjonens mål og verdier (Hernes, 2016). Harvey et al. (2019) hevder at psykologisk trygghet kan sees på som en dynamisk tilstand, som utvikler seg som respons på opplevelser og observasjoner gjennom samhandling i teamet. I likhet med forskningen til Fyhn, Schei et al. (2023). Viser studien at ansatte i team som lykkes med å samarbeide over tid opplever høyere grad av psykologisk trygghet. Dette kan ha sammenheng med at det har fått etablert seg en trygg teamkultur. Ettersom det kan være både tids- og ressurskrevende å opparbeide en felles opplevelse av en trygg teamkultur kan det være hensiktsmessig å lage en teamkontrakt som setter spilleregler for hvordan teamet skal samarbeide. En teamkontrakt kan inneholde rammer for møtестruktur, forventninger til ansatte og ledere, og rolleavklaring (Svendrup 2021). Med andre ord vil en godt etablert teamkultur kunne fremme opplevelsen av psykologisk trygghet i en onboardingprosess.

Nyansatte vil i varierende grad være en aktiv part i en onboardingprosess. I samsvar med forskningen til Morrison (1993) viser studien at nyansatte som søker informasjon i onboardingprosessen opplever at de lærer jobben sin bedre og passer bedre inn med kollegaene sine. Et av funnene i studien viser at uformelle kaffepauser som er satt i system ved at de gjennomføres til en bestemt tid og sted, og på tvers av teamene i avdelingen fremmer kunnskapsdeling og opplevelse av psykologisk trygghet. Dette er i samsvar med funn Morrison (1993) sin studie som viser at nyansatte ofte går til lederen sin for å spør om tekniske og praktiske spørsmål, og til kollegaer for å spørre om mer normative og sosialiserende spørsmål. En gjennomtenkt tilrettelegging av uformelle møtepunkter i organisasjon vil kunne fremme opplevelsen av psykologisk trygghet og optimalisere individuell og organisatorisk læring både i og på tvers av teamene i organisasjonen gjennom relasjonsbygging og informasjonsdeling. Et annet funn i studien viser at utformingen av fellesområder kan være en faktor som fremmer opplevelsen av psykologisk trygghet i en onboardingprosess. I likhet med forskningen til Klein og Heuser (2008) viser funn i studien at det kan være avgjørende for nyansattes sosialisering å lære på tvers av organisasjonsnivåene

som for eksempel arbeidsoppgaver, arbeidsgrupper og organisering. Tilrettelegging for uformelle møtepunkter i fellesområde kan fremme individuell og organisatorisk læring og opplevelsen av psykologisk trygghet på tvers av team i en onboardingprosess. Dette fordrer i stor grad en felles opplevelse av psykologisk trygghet blant de kollegaene som oppsøker disse møtepunktene. Dette kan være en fordel i organisasjoner der det er en forutsetning for vekst og utvikling at nyansatte samarbeider med andre kollegaer på tvers av team og avdelinger. På den andre siden kan det ha betydning at ledere er bevisst på at den nyansatte først og fremst opplever psykologisk trygghet i eget team. Det å jobbe sammen med meningsfylte oppgaver er med på å bygge en sterk teamfølelse og tilhørighet, og bidrar til økt psykologisk trygghet (Edmondson 2013). I samsvar med dette viser funn i studien at effekten av opplevd psykologisk trygghet blant ansatte kan gi seg mindre utslag i arbeidet i teamet dersom den nyansatte opplever mer psykologisk trygghet blant andre ansatte fra andre team enn med kollegaer i samme team.

Det er ofte et mål for den nyansatte å finne sin plass og bli akseptert av andre kollegaer (Filstad, 2010). En av informantene fortalte at noen av kollegaen på teamet hennes mest satt for seg selv foran PC skjermen sin, og at hun synes det var vanskelig å komme i prat med dem. Det kan være flere grunner til dette. En av grunnene kan være at noen ansatte har en mer introvert personlighet og på den måte ikke har så stort behov for å være sosial. Informanten ga uttrykk for at hun synes det var vanskelig å bli kjent med de kollegaene som ikke deltok i de uformelle kaffepausene, og at hun derfor ble mer usikker på i hvilken grad hun kunne henvende seg til dem med spørsmål og forbedringsforslag. Hun sa videre at de som regel kun tok kontakt med henne når de trengte hjelp. Dette funnet viser at det kanskje ikke er en klar og uttalt forventning til hvordan teammedlemmene skal bidra og samhandle med hverandre innad i teamet, og at dette igjen hemmer opplevelsen av psykologisk trygghet for den nyansatte i teamet. Det er en viktig lederegenskap å invitere til deltagelse gjennom å for eksempel tilrettelegge for forum for innspill og retningslinjer for diskusjoner. For å få til dette bør leder vise ydmykhet gjennom å anerkjenne at det er et gap mellom teori og praksis og oppmuntre teammedlemmene til å stille gode spørsmål og lytte aktivt (Edmondson, 2019).

Begge organisasjonene har en formell plan og mal for oppstart samtaler og oppfølgingssamtaler med nyansatte det første halve året etter ansettelse. I likhet til forskningen til Feldman (1981) viser funn i studien at nyansatte ofte er i en sårbar situasjon der det er avgjørende å bli respektert og oppleve samhørighet med de andre i teamet. Studien

viser en tendens til at dersom den nyansatte ikke har en opplevelse av psykologisk trygghet i onboardingprosessen er det fare for at både oppstart samtaler og oppfølgingssamtaler blir skinnprosesser uten reel verdi for verken den ansatte, teamet eller organisasjonen. Den viser videre til at for å fremme åpen og ærlig dialog bør leder være lyttende og ha større fokus på den nyansattes ideer, feiling og utforskning enn egne tiltak. I likhet med Elvenes (2019) sin studie er det derfor viktig at leder utvikler gode kommunikasjonsferdigheter slik at den nyansatte opplever leder som en god samtalepartner og at de har en reell meningsutveksling.

En kritikk av teorien om psykologisk trygghet er at en av ulempene med høy grad av psykologisk trygghet i et team kan føre til at ledere føler seg nedlesset av gode innspill fordi ansatte er så trygge at de deler tanker og ideer helt ukritisk, og at dette kan ta vekk fokus på det som er virkelig viktig her og nå. Psykologisk trygghet må ikke forveksles med Laissez Faire ledelse, der leder bare lar det skure og ikke tar tak i utfordringer i teamet. Edmondson (2019) hevder det er en viktig lederegenskap å sanksjonere klare brudd på normer og regler i teamet.

## **Teoretiske og praktiske implikasjoner**

Imens teorier om onboardingprosesser viser til betydningen av at ansatte kommer raskt inn i oppgaver, roller, normer og verdier i organisasjonen (Bauer & Erdogan 2012), impliserer funnene i denne studien at psykologisk trygghet kan være avgjørende for i hvilken grad nyansatte fremmer forslag, stiller kritiske spørsmål og innrømmer feil i en onboardingprosess. Dette kan igjen påvirke både individuell og organisatorisk læring og utvikling. Funnene i studien viser i samsvar med eksisterende teori om psykologisk trygghet (Edmondson 2018) at informantenes opplevelse av psykologisk trygghet i en onboardingprosess i stor grad er avhengig av informantens personlighet, tidligere erfaringer og i hvilken grad det allerede er en etablert psykologisk trygghet i teamet de jobber i. Studien viser også i likhet med forskningen til Edmondson (2019) at leder har en viktig rolle relatert til i hvilken grad de opplevde arbeidsmiljøet og relasjonen til leder og kollegaer i teamet som trygt.

Begge organisasjonene som var med i studien har formaliserte onboardingprosesser. Det vil si at de har en plan for organisering og gjennomføring av den første tiden den nyansatte jobber i organisasjonen. Disse planene omfatter blant annet praktiske gjøremål, sosiale aktiviteter og møter med nærmeste leder for oppfølging i prøvetiden. Lederne i organisasjonene har stor grad av autonomi relatert til hvordan arbeidet i teamene planlegges, organiseres og

gjennomføres inne for rammen av organisasjonenes formål og verdier. Funnene i studien antyder at dette kan være en av årsakene til at informantene opplevde psykologisk trygghet i onboardingprosessen noe ulikt. Studien impliserer også at nærhet til leder, ansettelsesprosess, organisering og gjennomføring av møter og hvordan arbeidsplasser og fellesområder er organisert er faktorer som kan påvirke nyansattes opplevelse av psykologisk trygghet i onboardingprosesser.

I samsvarer med eksisterende teori om ledelse og lederadferd betydning for opplevelse av psykologisk trygghet (Edmondson 2019), antyder funn i studien at innramming av oppgaver og roller kan klargjøre forventninger til usikkerhet og feiltrinn, og behovet for at ansatte ytrer seg i saker som angår samspill og arbeid i teamet. For å skape mening i en slik innramming kan leder understreke formålet til teamet og organisasjonen ved å gjøre det klart hva som står på spill, hvorfor det har betydning, og for hvem. Dette kan fremme en felles tilslutning til forventninger til samspill og jobben som skal gjøres, og hvilken betydning dette har for organisasjonen, kunder/brukere og eventuelt andre samarbeidspartnere. Leder har også en viktig rolle som en som inviterer og tilrettelegger for medvirkning og deltagelse blant de ansatte. For å få til dette på en best mulig måte er det viktig at ledere er ydmyke til sin egen rolle gjennom å anerkjenne at det er et gap mellom teori og praksis, og oppmuntre til gode spørsmål og aktiv lytting. Dette er i stor grad avhengig av at det er etablert gode forum for innspill og retningslinjer for diskusjon i teamet. Dette kan gi både nyansatte og øvrige ansatte økt tiltro til at ytringer ønskes velkommen. Leder har en viktig oppgave i det å fjerne stigma rundt det å gjøre feiltrinn gjennom å være fremtidsrettet og understreke nytteverdien av å be om hjelp (Edmondson 2019). Funn i studien støtter opp at denne formen for ledelse og lederadferd kan påvirke kontinuerlig læring og utvikling i teamet positivt.

For å lykkes med dette arbeidet impliserer funn i studien at det kan være hensiktsmessig å jobbe systematisk med psykologisk trygghet over tid gjennom samhandling satt i system i teamene. Funnene støtter opp under teorien om at dette kan bidra til en felles forståelse og oppslutning til en trygg teamkultur (Hernes 2016). Dersom organisasjonen har som mål å jobbe med å etablere psykologisk trygghet bør det være en klar forventning om at ledere skal være bevisst og tenke gjennom hvordan møter gjennomføres og hvordan arbeidsplasser og fellesområder er organisert. Dette kan være særlig viktig i en onboardingprosess da nyansatte ofte er mer sårbare en ansatte som allerede er godt kjent med organisasjonen. Funn i studien impliserer at det kan være hensiktsmessig at leder er bevisst på hvilke faktorer som kan

fremme og hemme psykologisk trygghet i teamet. Denne innsikten kan komme gjennom åpen og ærlig kommunikasjon med ansatte i teamet. Oppstarts- og oppfølgingsamtaler med nyansatte kan også være en god anledning for leder å få innsikt i hvilke faktorer som påvirker den nyansattes opplevelse av psykologisk trygghet i teamet. For å sikre at den nyansatte opplever at det er trygt å ta personlig risiko ved å være ærlig i en slik samtale er det av stor betydning i hvilken grad leder er bevisst på hvordan han eller hun kommuniserer. Det kan være hensiktsmessig med en ydmyk fremtoning der leder har mer fokus på å lytte til den nyansattes innspill fremfor egne tiltak.

Funnene i studien antyder kan være en fordel å ha en uttalt strategi for dette arbeidet på organisasjonsnivå, med en klar forventning til både leder og ansatte til at dette er viktige verdier i hele organisasjonen. En av effekten av et systematisk og langsiktig arbeid med psykologisk trygghet i onboardingprosesser kan være at organisasjonen i større grad får utbytte av den kunnskapen og erfaringen som nyansatte tar med seg inn i organisasjonen. I mer tradisjonelle onboardingprosesser som i stor grad fungerer som sosialiseringprosesser der den nyansatte raskest mulig skal tilpasse seg roller og arbeidsoppgaver tilpasset organisasjonens behov kan man risikere at verdifull innsikt og kunnskap går tapt fordi nyansatte frykter at kritiske spørsmål, nye ideer og innrømmelse av feil kan få negative konsekvenser for den nyansatte sin opplevelse av akset og tilhørighet i organisasjonen.



## 6 Konklusjon

Denne studien har sett på hvordan nyansatte opplever psykologisk trygghet i en onboardingprosess, og hvilke faktorer som kan fremme og hemme psykologisk trygghet i slike prosesser. Begge organisasjonene som er med i studien har som formål i sin strategiplan å være innovative og nyskapende. Dette er organisatoriske kapabiliteter som i høy grad krever ansatte som lærer og utvikler seg i samarbeid med hverandre (Den Hetog et al. 2010). Edmondson (1999) hevder at psykologisk trygghet kan være en avgjørende forutsetning for at ansatte tar personlig risiko i arbeidsmiljøet- gjennom å stille kritiske spørsmål, fremme forslag og innrømme feil. Ansettelsesperioden kan være en nøkkelfaktor for å skape forankring til organisasjonens verdigrunnlag noe som igjen kan bidra til motivasjon, engasjement og måloppnåelse for den nyansatte (Stensaker & Haueng 2016). I tillegg viser denne studien at nyansattes opplevelse av psykologisk trygghet i en onboardingprosess i stor grad er avhengig av den nyansattes personlighet, tidligere erfaringer og i den grad det allerede er etablert psykologisk trygghet i teamet de jobber i. Dette kan være avgjørende for at nyansatte skal våge å ta personlig risiko gjennom å fremme nye forslag, stille kritiske spørsmål og innrømme feil.

Det er flere faktorer som kan hemme og fremme psykologisk trygghet i en onboardingprosess. Disse faktorene er knyttet opp til hvordan arbeidet i organisasjonen er planlagt, organisert og gjennomført. I studien fremkommer det at organisering og gjennomføring av onboardingprosesser, oppstarts- og oppfølgingssamtaler og møter, og organisering av arbeidsplasser og fellesområder kan både fremme og hemme psykologisk trygghet. Det er derfor avgjørende at ledere har er bevisst og tenker igjennom dette i sitt arbeid. Et av formålene med denne studien er å kunne gi ledere mer kunnskap om hvilke faktorer som kan hemme og fremme psykologisk trygghet både i en onboardingprosess men også i teamets daglige drift.

Autonomi er en viktig arbeidsmiljøfaktor i kunnskapsbedrifter slik som organisasjonene som deltar i denne studien (Arnulf 2012). Det er ikke et mål at ledere skal detaljstyres for at organisasjonens formål og verdier skal bli oppfylt, men dersom begrepet *psykologisk trygghet* kun er et ord de ansatte hører i festtaler, men ikke opplever i praksis vil det mest sannsynligvis ikke ha ønsket effekt. Det bør derfor være en uttalt og klar forventning om at

alle i organisasjonen skal jobbe for å fremme psykologisk trygghet for å få et best mulig resultat. Dette vil også mest sannsynligvis skape en større bevissthet blant både ledere og ansatte ved gjennomføring av onboardingprosesser.

Forslag til videre forskning er å studere i hvilken grad opplevelsen av psykologisk trygghet i onboardingprosesser påvirker innovasjonsevnen i organisasjoner. Med utgangspunkt i funnene i denne studien ville det vært interessant å forske videre på hvilket mulighetsrom en onboardingprosess kan være relatert til innovasjon. Denne studien viser at opplevelse av psykologisk trygghet i en onboardingprosess korrelerer med i hvilken grad nyansatte opplever det som trygt å fremme forslag, komme opp med nye ideer og stille kritiske spørsmål. Samtidig er nyansatte fremdeles ikke sosialisert inn i organisasjonen på samme måte som de ansatte som har jobbet der i mer enn et år. Det er derfor mye som tyder på at nyansatte i større grad ser på organisasjonen med et nytt blikk og derfor kan se andre muligheter og løsninger enn de som har jobbet der i lang tid. Psykologis trygghet kan være nøkkelen til at nyansatte i større grad deler tanker og erfaringer som kan påvirke organisasjonens innovasjonsevne positivt.

## 7 Referanser/litteraturliste

- Anderson, N. R. and M. A. West (1998). "Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory." Journal of Organizational Behavior **19**(3): 235-258.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Universitetsforl..
- Ashforth, B. E., et al. (2007). Socialization in organizational contexts. International Review of Industrial and Organizational Psychology 2007, Vol. 22. Hoboken, NJ, US, John Wiley & Sons Ltd: 1-70.
- Bargues, E. and B. Valiorgue (2019). "Maintenance and creation of roles during socialization processes in entrepreneurial small firms: An institutional work perspective." Management **22**(1): 1481-1506.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, *92*(3), 707.
- Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*.
- Bauer, T. N. and B. Erdogan (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. Washington, DC, US, American Psychological Association: 51-64.
- Bauer, T. and B. Erdogan (2012). "Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future." The Oxford Handbook of Organizational Socialization.
- Belk, R. W. (2013). "Qualitative consumer & marketing research."
- Cable, D. M. and C. K. Parsons (2001). "SOCIALIZATION TACTICS AND PERSON-ORGANIZATION FIT." Personnel psychology **54**(1): 1-23.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, *79*(5), 730.
- Chillakuri, B. (2020). "Understanding Generation Z expectations for effective onboarding." Journal of Organizational Change Management **33**(7): 1277-1296.
- Coutifaris, C. G., & Grant, A. M. (2022). Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization science*, *33*(4), 1574-1598.

- Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of service Management*, 21(4), 490-514.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams., *Administrative Science Quarterly* ,. **44 (2)**: 350–383.
- Edmondson, A. (2019). "THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY." Leader to Leader **2019(92)**: 13-19.
- Edmondson, A. C. (2013). *Teaming to innovate*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. and Z. K. Lei (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct." Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol 1 **1**: 23-43.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (Eds.). (2000). *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer: et festskrift til Odd H. Hellesøy*. Fagbokforlaget.
- Elvenes, L.-C. (2019). Psykologisk trygghet - Grunnmuren i godt teamarbeid. HR-Norge. Hentet fra <https://www.hrnorge.no/aktuelt/psykologisk-trygget-grunnmuren-i-godtteamarbeid>
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review* vol. 6 , ss. 309-318. Filstad, C. (2010). Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fyhn, B., et al. (2023). "Taking the emergent in team emergent states seriously: A review and preview." Human Resource Management Review **33(1)**.
- Grant, A., Edmondson, A., Admiral McRaven, B., Captain Wilson, B., & Pierson, E. (2021). Is it safe to speak up at work?(A. Grant, Intervjuer) Podcast Worklife.
- Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726-1751.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Janis, I. L. (2015). Groupthink: The desperate drive for consensus at any cost. *Classics of organization theory*, 161-168.
- Kivimaki, M. (1999). "A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties." Journal of occupational and organizational psychology **72(2)**: 241-246.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 27, pp. 279-336). Emerald Group Publishing Limited.

- Klein, H. J., et al. (2015). "Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees." *International Journal of Selection and Assessment* **23**(3): 263-283.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel psychology*, *53*(1), 47-66.
- Kuvaas, B & Dysvik, A (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- McKinsey & Company, Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015, Januar). Why diversity matters - New research makes it increasingly clear that companies with more diverse workforce perform better financially. McKinsey & Company.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of applied psychology*, *78*(2), 173.
- Moxnes, P. (2012). *Positiv angst*. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Powell WW., DiMaggio PJ., red. *The New institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press; 1991.
- Repstad, P. (2007). "Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag."
- Rosenberg, M. (2003). *Nonviolent Communication : A Language of Life*. Puddle Dancer Press.
- Schippers, M. C., et al. (2014). "Team Reflexivity as an Antidote to Team Information-Processing Failures." *Small Group Research* **45**(6): 731-769.
- Stensaker, I. G., & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforl.
- Svendrup, T. (2021) <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2021/juni/slik-kickstarter-du-teamet-ditt/>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tidd, J. and J. Bessant (2018). "INNOVATION MANAGEMENT CHALLENGES: FROM FADS TO FUNDAMENTALS." *International Journal of Innovation Management* **22**(5).

Wiik, R. (2009). Innovasjonsfremmende kommunikasjon - Et nødvendig virkemiddel i VRI. Norges forskningsrapport.

[https://snl.no/interkommunalt\\_selskap#:~:text=Interkommunalt%20selskap%20er%20et%20selskap,om%20%C3%A5%20drive%20en%20n%C3%A6ringsvirksomhet.](https://snl.no/interkommunalt_selskap#:~:text=Interkommunalt%20selskap%20er%20et%20selskap,om%20%C3%A5%20drive%20en%20n%C3%A6ringsvirksomhet.)

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>