



Forfatter Frode Hübertz Haaland

11-12-2020 10:10 CET

## Onboarding i koronaens tid: Å knytte bånd på skjerm?

*Livet på hjemmekontor kan være vanskelig selv for dem som har vært lenge på arbeidsplassen, men hvordan er det for nyansatte? Hvordan kan man bli del av en ny arbeidsplass når man knapt har satt sine ben innenfor dens fysiske vegger, og bare ser sine kolleger som et lite bilde på en dataskjerm?*

Det er ikke alltid lett å komme inn som nyansatt på en arbeidsplass. Man skal ikke bare lære å gjøre en ny jobb, man må også lære mye om den nye arbeidsplassen, og ikke minst knytte bånd til kolleger, leder og arbeidsgiver. Siden vi egentlig ikke har noe alternativ, er spørsmålet egentlig *hvordan* vi kan skape best mulig læring, samarbeid og kontakt med digitale løsninger.

## Hva gjør «onboarding»?

Før korona-epidemien sendte mange av oss i hjemmeasyl, lærte vi nye roller uformelt på jobben, rett og slett ved å jobbe sammen med- eller ved siden av mer erfarne kolleger og ledere. Samtidig lærte vi hvordan virksomheten er organisert, kulturelle koder, og hvordan makt var fordelt formelt- og uformelt. Vi lærte ikke bare kollegenes navn og hvordan de så ut, men også hva de var interessert i og flinke til. Dermed lærte vi ikke bare å prestere, men også sette pris på den nye arbeidsplassen, kolleger og ledere, og falt til ro med beslutningen om å bytte jobb.

Prosessen der arbeidsgiver aktivt og systematisk forsøker å lære opp og integrere nyansatte på arbeidsplassen kalles *onboarding*. Dette handler om å omskape fremmede- og utenforstående- til velintegrerte medarbeidere med engasjement, forpliktelse og tilhørighet til sin nye arbeidsplass. Onboarding er således en logisk videreføring av god rekruttering og god utvelgelse.

## Hva må nyansatte lære?

Forskning peker på at nyansatte står overfor fire brede utfordringer, og onboardingens rolle er å forbedre og forsere læringen på disse områdene: De må (1) lære å gjøre jobben og fylle rollen, (2) lære om organisasjonen og dens kultur, (3) lære menneskene å kjenne, og (4) lære noe om seg selv.

**Rollens læringsutfordringer:** Hvilke utfordringene nyansatte stilles overfor, avhenger dels av rollen og dens kompleksitet, og dels av personlig erfaring og forutsetninger. Noen roller kan læres på få timer, andre tar det årevis å lære (eksempelvis lederroller). Noen er nyutdannede, mens andre har løst samme oppgaver hos en annen arbeidsgiver. Onboarding må derfor skreddersys så vel rollen som den nyansattes erfaring og bakgrunn.

Forskning viser at de fleste ansatte til vanlig opplever for lite- og for sjelden feedforward og feedback, særlig fra egen leder. Dette oppleves problematisk selv av erfarne, men for nyansatte vil det forsinke læring og tilpasning til en ny arbeidsplass. En digitalisert hverdag gir økt behov for løpende oppfølging, vurdering og tilbakemelding om måten man fyller rollen på, samtidig som mulighetene for å få det til blir mindre. Derfor blir kommunikasjon også betydelig viktigere, herunder både hva man kommuniserer om og hvordan man gjør det.

Organisatoriske læringsutfordringer: Nyansatte må lære om formelle systemer og prosedyrer, organisering og styring, planer og strategier, osv. Tradisjonelle introduksjonsdager og intranettløsninger gir i beste fall en skisse av det formelle, men neppe innsikt i hvilke kulturelle normer og verdier som faktisk preger virksomheten. Kultur er i stor grad ubevisst og læres gjennom samhandling og observasjon over tid, altså nettopp det vi har mangel på når vi sitter på hjemmekontor.

For å utvikle skjønn, lære- og tilpasse seg kulturen, må man i digital onboarding ha stor bevissthet om å holde i gang ulike typer samtaler, og arbeidsoppgaver og samarbeidet må bevisst organiseres med læring for øye.

Sosiale læringsutfordringer: For å kunne fungere som team, kreves det kjennskap til hverandre. Jo høyere behov for tett samarbeid, jo høyere krav til gjensidig kjennskap til kompetanse, styrker/svakheter, motivasjon og interesser. Som en bonus av samarbeid over tid, får man også dypere personlig kontakt. Trivsel på arbeidsplassen handler ofte om at man opplever å passe inn sosialt og faglig med hyggelig kolleger.

På digitale plattformer blir dette vanskelig, men ikke helt umulig. Savn av- og behov for sosial kontakt har gjort at mange har etablert digital morgenkaffe, -lunsj eller -trim for sine ansatte. Særlig den aller første tiden vil nyansatte ha behov for betydelig mer enn dette. Noen avdelinger i Telenor har avtalt «åpen skjerm» til visse tider, altså at man ser/hører hverandre selv om man ikke har formelt møte, nettopp for at løsprat og uformell koordinering (og læring) skal løpe smidigere. Slike løsninger vil være enda mer nyttig for nyansatte, siden det senker barrieren for å spørre eller bare å snakke sammen.

Personlige læringsutfordringer: Det fjerde læringsområdet handler om hva som skjer med nyansatte i møte med nye ledere, kolleger, kultur og politikk. Det er sjelden alt er som ønsket og forventet, noe som skaper både frustrasjoner og usikkerhet. Nyansatte må derfor *lære* å sette pris på sin nye arbeidssituasjon, noe som avspeiles i at mesteparten av turnover er unnagjort i løpet av det første halvannet år i jobben. Dette forsterkes under pandemien der mange selskapers framtid uklar, og dermed også (ny)ansattes egen jobbsikkerhet.

Slik usikkerhet må håndteres, og ledere og kolleger har vanligvis hatt en viktig rolle i at nyansatt føler seg velkommen og veltilpass på en ny

arbeidsplass. Med digital onboarding vil man ikke ha like tette relasjoner til sine nye kolleger. Dermed opplever de mindre støtte og hjelp i en situasjon der de har behov for mer, og har således også dårligere grunnlag for vurdering av jobbbyttet. Utfordringen er å skape dialog der man også kan snakke om vanskelige spørsmål når man bare kjenner hverandre som bilder på en skjerm.

## **God nok digital onboarding?**

Nøkkelspørsmålet er hvordan nyansatte kan knytte bånd til mennesker og en arbeidsplass man i hovedsak har et digitalt forhold til. Fra tidligere forskning vet vi at digital onboarding er mindre effektiv enn sosial og «analog». Antakelig er digital onboarding mer effektiv for å lære aspekt ved rollen og organisasjonen, enn for sosial- og personlig læring og læring av kultur og arbeidsplassens mer uformell aspekt.

Utfordringen ligger særlig i den sosiale- og personlige læringen, og å lære organisasjonens interne kultur og politikk. Dette er vanskelig, men ikke helt umulig. Det krever bare mye mer enn vi har blitt vant til når hverdagen stadig ga nye læringsmuligheter. De inviterende smil og gester, løpende diskusjoner og frustrasjonsutbrudd, løsprat og kommentarer har i stor grad blitt fortrent av møtedisiplin, oppgaveorientering og produktivitetstekning. Alt dette må finne sin form i det digitale rom, og de fleste er bare i starten av å finne personlige løsninger. Men det finnes gode eksempler til inspirasjon, kanskje mer for å gi nyansatte en følelse av å være velkommen, enn metoder for å sikre læring av normer og verdier.

Tenk bare på den nyansatte som en av de første dagene på hjemmekontor i sin nye jobb opplever at det ringer på døra. Utenfor står direktøren og nærmeste leder og overrekker en goodiebag med lekre småkaker og sjokolade. De har kjørt flere mil ene og alene for å hilse sin nyansatte velkommen, på to armlengders avstand, og kun få minutter. En annen nyansatt opplevde å få en fiolinist på døra. 10 minutter fiolinspill bestilt av arbeidsgiver for å fortelle den nyansatte at «*du er velkommen*». Det er lett å føle seg inn i deres glede over å være velkommen og ivaretatt og deres lengsel mot å møte fysisk på jobb med nye ledere og kolleger! Det finnes mange slike eksempler på kreative løsninger for å plante godfølelse hos nyansatte.

Utfordringen er å målrette onboarding for læring og prestasjoner, i tillegg til

kos og hygge. Summen av dette er at digital onboarding ikke er umulig, men dårligere og vanskeligere. Selv om nyansatte selv er viktig, og HR-personell kan spille en viktig rolle, avhenger kvaliteten og effektiviteten på digital onboarding i stor grad av nærmeste leders oppmerksomhet, kreativitet, omsorg, engasjement og forpliktelse overfor sine nyansatte.

---

Gyldendal Akademisk er Norges ledende universitets- og høyskoleforlag. Vi dekker et vidt spekter av fagområder, og vi gir deg kompetanse for fremtiden med den mest oppdaterte faglitteraturen og de gode pedagogiske verktøyene.

Bestill presseeksemplarer [her](#).

## Kontaktpersoner



### **Susann Hansen**

Markedsansvarlig Handelshøyskole

Handelshøyskole

susann.hansen@gyldendal.no

99011183