

ONBOARDINGEXCELLENCE.NET

WHITEPAPER

# AKTØRSKAB I ONBOARDING



**FEBRUAR  
2026**

Udarbejdet af  
**ONBOARDINGEXCELLENCE.NET**

Udarbejdet til  
**HR-LEDERE OG ØKONOMI-  
ANSVARLIGE**





# TAK

Tak til de nyansatte, der beredvilligt har bidraget med deres tid og indsigt i denne rundspørge.

Det gør det muligt for os at give HR-ledere og økonomiansvarlige endnu bedre forudsætninger for at lykkes med indslusningen af deres nye medarbejdere fremadrettet.

## **Aktørskab i Onboarding**

Udgivet af Roiit ApS &  
OnboardingExcellence.net

### **Redaktion**

Peter Chr. Andersen

### **Adresse**

Solbjærget 45  
DK - 3460 Birkerød  
Tlf. 40 43 96 68

[mail@onboardingexcellence.net](mailto:mail@onboardingexcellence.net)  
[www.onboardingexcellence.net](http://www.onboardingexcellence.net)



# INDHOLD

<b>KERNEN I RAPPORTEN</b>	<b>1</b>
<b>FORORD</b>	<b>2</b>
<b>DET, VI UNDERSØGTE</b>	<b>3</b>
<b>ET MØNSTER PÅ TVÆRS AF SVAR</b>	<b>4</b>
<b>DEN AFVENTENDE LÆRENDE</b>	<b>5</b>
<b>DEN KOMPENSERENDE AKTØR</b>	<b>7</b>
<b>DEN BALANCEREDE MEDSKABER</b>	<b>9</b>
<b>DEN AUTONOME KOMPENSATOR</b>	<b>11</b>
<b>ARKETYPE OVERBLIK</b>	<b>13</b>
<b>FRA ARKETYPE TIL ØKONOMI</b>	<b>14</b>
<b>TAKEAWAYS</b>	<b>17</b>



Min onboarding: At blive aktør i egen onboarding.

14. nov. 2025

Undersøgelsen om, hvordan du som medarbejder har oplevet din egen onboarding på din arbejdsplads.

# KERNEN I RAPPORTEN

Når vi koger erkendelsen helt ind til benet, så viser vores undersøgelser alt andet lige:

***“Vi producerer systematisk - gennem den måde, vi arbejder på - skjulte tab i onboarding uden at vide det, alene fordi vi ikke måler og aktivt leder, hvordan ansvar og ejerskab faktisk etableres i den enkelte nyansatte.”***

Det er kernen. Alt andet er sekundært !

## STYR ONBOARDING SOM EN INVESTERING

I praksis opstår disse tab ikke som enkeltstående fejl eller manglende vilje. De opstår, når der ikke er fælles styring af, hvornår nye medarbejdere får reelt mandat, tydeligt ansvar og legitimt ejerskab.

I det tomrum udvikler der sig gennemgående mønstre:

- Nogle holder sig tilbage og afventer.
- Nogle kompenserer alene.
- Nogle leverer uden at blive forankret.

Fælles for dem er, at værdiskabelsen bliver ustabil og personafhængig. Og det skaber skjulte tab i form af:

- bundet kapacitet
- ustabil performance
- personafhængighed
- tidlig slitage

Det er disse mønstre, rapporten synliggør.

# FORORD



**PETER CHR.  
ANDERSEN**

OnboardingExcellence.net

Mange, der arbejder professionelt med onboarding, har stiftet bekendtskab med **IWG-modellen** tilbage fra midten af 2000'erne. Den model opdeler onboarding-aktiviteter i tre hovedkategorier:

- **Inform** – planlagt oplæring og information, der hjælper den nye medarbejder med at forstå opgaver, struktur og organisation
- **Welcome** – sociale og relationelle aktiviteter, der skaber tryghed og tilhørsforhold.
- **Guide** – individuel støtte, f.eks i form af mentorordninger, buddy-forløb eller opfølgende samtaler.

Sidste sommer blev jeg opmærksom på yderligere et studie, der peger på, at virkeligheden er mere kompleks, og at vi i dag bør tænke onboarding i flere lag. I det studie foreslår man en udvidelse; **EIWG**, hvor E'et står for *employee-driven*. De nyansatte bidrog nemlig aktivt til deres egen onboarding, ofte med større betydning end de formelle tiltag:

- De researchede selv, tog noter og skabte relationer
- De fremhævede, at det vigtigste skete i hverdagen og ikke i særskilte onboardingaktiviteter
- De lærte mest gennem praksis, ikke præsentationer

Studiet viste også, at onboardingens karakter ændrer sig over tid. I starten er struktur og information vigtige. Senere bliver læring, relationer og egen handlekraft det bærende.

# DET VI UNDERSØGTE

Problematikken rejste et fundamentalt spørgsmål, som jeg gerne ville undersøge nærmere: "Understøtter vores onboarding, at vores nyansatte selv kan tage initiativ og skabe sin egen vej ind?" og i tillæg til det: "Hvordan udvikles handlekraft og aktørskab i onboarding egentlig?" og "Hvad sker der, når det ikke sker?"

Vi søsatte derfor en mindre rundspørge på LinkedIn i november/december 2025 rettet til nyansatte, hvor vi ønskede at forstå onboarding set fra deres perspektiv:

- *Hvornår oplever man første gang at kunne forme sin rolle?*
- *Hvad gør det muligt og hvad gør det svært?*
- *Hvordan hænger læring, tryghed og ansvar sammen i praksis?*

Undersøgelsen fokuserer ikke på "god" eller "dårlig" onboarding, men på forskellige måder at blive (eller netop ikke blive) **aktør i egen onboarding**.

Er der et blindpunkt her? Hvordan udvikles handlekraft og aktørskab i onboarding? Og hvad sker der egentlig, når det ikke sker?

## FRA DATA TIL ARKETYPER

Vores datagrundlag består af en kort, anonym digital rundspørge, suppleret af frivillige opfølgende samtaler, for de respondenter, der gerne ville drøfte deres oplevelser yderligere. Surveyen gav os overblik over mønstre. Samtalerne gav os mere dybde, nuancer og sprog.

På tværs af svar og fortællinger begyndte de samme grundformer at gentage sig. Ikke som individuelle personligheder, men mere som genkendelige måder at navigere i onboardingens rammer. Det førte til at vi kunne identificere fire arketyper. De arketyper er ikke kategorier, man "er", men positioner, man kan befinde sig i, afhængigt af rammer, relationer og timing.

De fire arketyper danner strukturen for resten af rapporten.

# ET MØNSTER PÅ TVÆRS AF SVAR

Når vi ser på svarene samlet, tegner der sig ikke ét dominerende onboardingforløb, men istedet flere gentagende mønstre for, hvordan nyansatte forholder sig til ansvar, læring og initiativ i deres opstart.

Forskellene handler ikke primært om motivation eller kompetenceniveau hos den nyansatte, men mere om:

- graden af tydelighed i rammerne for jobbet
- oplevet tryghed ved at tage initiativ
- hvordan læring faktisk foregår i praksis

Det samme onboardingmiljø kan derfor principielt føre til vidt forskellige former for **handlekraft** hos nyansatte.



## 4 ARKETYPER -> 1 ANALYTISK STRUKTUR

På tværs af data identificerede vi fire gennemgående arketyper. De repræsenterer forskellige positioner i spændingsfeltet mellem:

- struktur <-> frihed
- tryghed <-> ansvar
- læring <-> præstation

Arketyperne er analytiske greb. De forenkler kompleksiteten uden at fjerne nuancerne og gør det muligt at tale konkret om, hvordan onboarding enten understøtter eller hæmmer udviklingen af aktørskab.

# AMINA

## ARKETYPE: DEN AFVENTENDE LÆRENDE

### KORT KARAKTERISTIK

Amina ønsker at gøre det rigtigt. Hun tager ansvar alvorligt, men venter på tydelige signaler, før hun selv tager initiativ. Hun er ikke passiv af natur. Hun er afventende, fordi rammerne er uklare.

### SÅDAN OPLEVER AMINA SIN ONBOARDING

Amina oplever, at hun i praksis selv bærer ansvaret for at komme i gang, men uden at føle sig inviteret ind som aktør.

Hun beskriver sig selv som modtager af onboarding. Ikke som medskaber.

Der opstår på den måde et paradoks: Ansvar uden mandat fører ikke til handlekraft, men til tilbageholdenhed.



# AMINA

## LÆRING OG TRYGHED

Amina lærer bedst gennem dialog, feedback og løbende justeringer. Fejl og erfaring er centrale læringskilder, men kun når de er legitimeret. Uden tydelig feedback og psykologisk tryghed går hun i venteposition.

Ikke fordi hun mangler engagement, men fordi hun ikke ved, hvornår og hvordan initiativ er ønsket.

## ET CENTRALT MØNSTER

Amina forbinder onboarding med kompetenceudvikling, men ikke med personlig udvikling eller rollemodning. Opstarten bliver opgaveorienteret og instrumentel, uden hjælp til at forstå sin plads, sit råderum og sin ret til at handle.

## HVAD DENNE ARKETYPE VISER OS

Amina-typen er, hvad vi måske kunne kalde "lav-aktør". Ikke fordi hun ikke vil tage ansvar, men fordi:

- aktørrollen ikke er gjort eksplicit
- initiativ ikke er tydeligt legitimeret
- og læring kræver, at hun selv tager risikoen

**Amina er afhængig af en onboarding, der inviterer, rammesætter og bekræfter.**

## NØGLEINDSIGT FOR ORGANISATIONEN

Amina kræver ikke mere ansvar. Hun efterspørger mere tydelighed, tryghed og invitation. Når onboarding gør dette rigtigt, udvikler hun stabil handlekraft, høj læringskvalitet og stærk loyalitet. Når det ikke sker, forbliver hun afventende og usikker. Måske endda uden at det bliver opdaget.



# JONAS

## ARKETYPE: DEN KOMPENSERENDE AKTØR

### KORT KARAKTERISTIK

Jonas tager ansvar tidligt. Ikke fordi onboarding inviterer til det, men fordi han oplever, at der ikke er andre muligheder. Han handler for at få arbejdet til at fungere.

### SÅDAN OPLEVER JONAS SIN ONBOARDING

Jonas bliver i høj grad overladt til sig selv. Han tager initiativ, lærer hurtigt og forsøger at skabe overblik, men uden at opleve reelt ejerskab.

Der opstår et velkendt mønster: Højt ansvar + lav organisatorisk støtte fører til kompenserende adfærd.

Han handler og agerer, reelt på et skrøbeligt fundament.



# JONAS

## LÆRING OG TRYGHED

Jonas lærer bedst gennem dialog, feedback og sparring. Observation af kulturen er en vigtig læringskilde. I praksis må han dog lære alene. Der opstår et spænd mellem:

- behovet for relationel læring
- og vilkår, der kræver individuel problemløsning

Han klarer sig, men bærer ansvaret selv.

## ET CENTRALT MØNSTER

Jonas oplever onboarding som kompetenceudvikling, men ikke som personlig udvikling eller rolleforankring. Han løser opgaver, men mangler tydeligt mandat. Ejerskab bliver implicit. Aldrig italesat.

## HVAD DENNE ARKETYPE VISER OS

Den Kompenserende Aktør er ikke handlekraftig, fordi onboarding har gjort ham til aktør. Han er handlekraftig på trods af onboarding. Han kompenserer for manglende struktur ved at:

- tage ansvar tidligt
- aflæse kulturen uden sparring
- holde usikkerhed for sig selv

**Uden støtte risikerer han at blive slidt ned, resignere eller simpelthen helt forlade jobbet tidligt.**

## NØGLEINDSIGT FOR ORGANISATIONEN

Jonas skal ikke gøres mere selvstændig. Han skal aflastes, rammesættes og spejles. Når onboarding giver struktur, dialog og tydeligt mandat, bliver hans initiativ bæredygtigt. Uden det bliver handlekraften ensom. Og på sigt dyr!



# ALEX

## ARKETYPE: DEN BALANCEREDE MEDSKABER

### KORT KARAKTERISTIK

Alex finder hurtigt en god balance mellem struktur og initiativ. Han fungerer godt i opstarten, respekterer rammerne og bidrager stabilt, men venter på et signal, før han tager fuldt ejerskab.

### SÅDAN OPLEVER ALEX SIN ONBOARDING

Alex oplever, at ansvaret deles nogenlunde ligeligt mellem ham selv og organisationen. Onboardingen fungerer, og hverdagen hænger sammen. Alligevel beskriver han sin rolle som uden egentligt ejerskab.

Det peger på et gennemgående mønster: En velfungerende opstart, uden et tydeligt skifte til rolleejerskab.



# ALEX

## LÆRING OG TRYGHED

Alex lærer bedst gennem dialog, feedback og sparring. Observation af kulturen spiller en central rolle, og han aflæser hurtigt, hvad der forventes.

Han forstår systemet, men mangler støtte til at kunne omsætte sin indsigt til handling og ejerskab.

## ET CENTRALT MØNSTER

Alex oplever onboarding som kompetenceudvikling, men ikke som personlig udvikling eller myndiggørelse i rollen. Han gør det rigtige, men går sjældent forrest. Risikoen er ikke passivitet, men stagnation i hvad man kunne kalde et komfortabelt mellemleje.

## HVAD DENNE ARKETYPE VISER OS

Den Balancerede Medskaber er hverken i modstand eller i problemer. Han

- tager initiativ, når rammerne er klare
- respekterer strukturen
- venter på invitationen til at tage mere ansvar

**Uden et tydeligt skifte forbliver han deltager. Ikke ejer.**

## NØGLEINDSIGT FOR ORGANISATIONEN

Alex kræver ikke mere tryghed. Han kræver et klart signal om, at ejerskab forventes. Når onboarding markerer overgangen fra læring til ejerskab, tager han naturligt ansvar og bliver en stabil medskaber.

Uden dette bliver potentialet aldrig fuldt forløst.



# SAMIR

## ARKETYPE: DEN AUTONOME KOMPENSATOR

### KORT KARAKTERISTIK

Samir tager hurtigt initiativ og bevæger sig selvstændigt ind i rollen. Han lærer effektivt, aflæser omgivelserne og fylder tomrummet, når strukturen mangler.

### SÅDAN OPLEVER SAMIR SIN ONBOARDING

Samir oplever, at han i praksis selv bærer hovedansvaret for sin opstart. Han handler hurtigt og får ting til at fungere men uden at opleve reelt ejerskab.

Der opstår et markant mønster: Meget høj handlekraft kombineret med manglende organisatorisk forankring.



# SAMIR

## LÆRING OG TRYGHED

Samir lærer stærkt gennem dialog, feedback og observation af kulturen. Han opfanger hurtigt normer, uskrevne regler og grænser.

Uden tydelige rammer bruger han denne indsigt til tilpasning. Ikke til at forme sin rolle aktivt sammen med organisationen.

## ET CENTRALT MØNSTER

Samir oplever onboarding som kompetenceudvikling, men kun i begrænset grad som personlig udvikling eller rollemæssig forankring. Han præsterer hurtigt uden tydeligt mandat.

Handlekraften bliver individuel, ikke fælles.

## HVAD DENNE ARKETYPE VISER OS

Den Autonome Kompensator er ikke stærk aktør, fordi onboarding har gjort ham tryk. Han er en stærk aktør, fordi han kan klare sig uden onboarding.

Uden rammer risikerer han at:

- tage for meget ansvar for tidligt
- arbejde uden tydelig retning
- miste oplevelsen af tilhørsforhold

## NØGLEINDSIGT FOR ORGANISATIONEN

**Samir skal ikke aktiveres. Han skal forankres, spejles og gives mandat.**

Når onboarding giver tydeligt ejerskab, retning og dialog, bliver hans handlekraft strategisk og bæredygtig. Uden det risikerer organisationen, at han løber foran alene.



# ARKETYPE OVERBLIK

Arketyperne beskriver som tidligere nævnt **ikke personer, men positioner** i onboardingens spændingsfelt. De kan optræde side om side i samme organisation og skifte over tid.

## \* AMINA • DEN AFVENTENDE LÆRENDE

Lav aktørskab – høj læringsvilje

- Venter på tydelige invitationer
- Tager ansvar alvorligt, men tøver med initiativ
- Lærer bedst gennem dialog og tryk feedback

Risiko: Passivitet og usikkerhed

Behov: Tydelighed, psykologisk tryghed og legitimt initiativ

## \* JONAS • DEN KOMPENSERENDE AKTØR

Moderat aktørskab – lav strukturel støtte

- Tager ansvar tidligt for at få ting til at fungere
- Handler uden tydeligt mandat
- Lærer alene, selv om behovet er relationelt

Risiko: Slid, resignation eller tidlig exit

Behov: Struktur, dialog og eksplicit ejerskab

## \* ALEX • DEN BALANCEREDE MEDSKABER

Høj funktion – uforløst ejerskab

- Finder balancen mellem rammer og initiativ
- Bidrager stabilt og korrekt
- Venter på signal om at tage næste skridt

Risiko: Stagnation i komfortabelt mellemløje

Behov: Tydeligt skifte fra læring til ejerskab

## \* SAMIR • DEN AUTONOME KOMPENSATOR

Meget høj handlekraft – lav forankring

- Handler hurtigt og selvstændigt
- Aflæser kulturen effektivt
- Fylder tomrummet, når strukturen mangler

Risiko: Overansvar, manglende tilhørsforhold

Behov: Mandat, retning og relationel forankring

### Det fælles perspektiv

Aktørskab formes af rammer, relationer og respons på initiativ. God onboarding handler derfor ikke om at "tilpasse sig typen", men om at skabe de betingelser, hvor aktørskab kan udvikle sig bæredygtigt og godt.

# FRA ARKETYPE TIL ØKONOMI

## NÅR HR OG ØKONOMI ARBEJDER MED SAMME VIRKELIGHED

Onboarding bliver almindeligvis forstået forskelligt afhængigt af organisatorisk ståsted.

For HR / People & Culture handler onboarding om læring, trivsel, kultur og kompetenceudvikling. For økonomi og ledelse handler onboarding om produktivitet, stabilitet, risiko og afkast på investeringer.

Disse perspektiver står ikke i modsætning til hinanden. De beskriver den samme virkelighed fra hver sin side.

Denne rapport er udviklet med det sigte at skabe et fælles udgangspunkt for samtaler mellem de to ståsteder. Ved at koble medarbejdernes oplevede handlekraft, læring og tryghed med organisatoriske konsekvenser for performance, fastholdelse og tempo, bliver **onboarding et fælles ledelsesfelt**.

Ikke et særskilt HR-anliggende. Og ikke et isoleret økonomisk spørgsmål. Men et område, hvor kvaliteten af samarbejdet mellem faglige, ledelsesmæssige og økonomiske perspektiver er afgørende.



## ONBOARDING SOM INVESTERING OG SOM RISIKOPROFIL

Når man oversætter Amina, Jonas, Alex og Samir til begreber som kroner, risiko og kapacitetsudnyttelse, tænker man arketyperne ind i **økonomiske logikker**.

Det er begreber som:

- binding af kapital
- tabt produktivitet
- risikopræmier
- genanskaffelsesomkostning

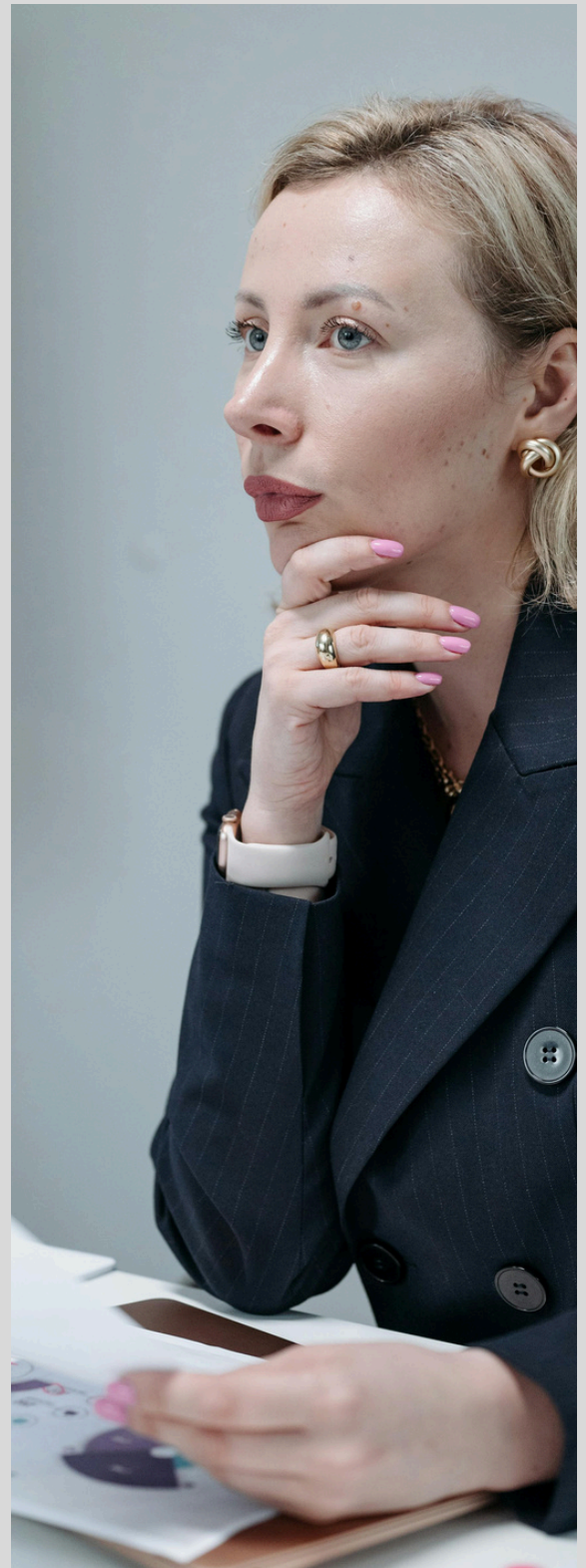
Man kan vise, at arketyperne ikke alene er “typer mennesker”, men også “omkostningsprofiler”, som trækker på jeres økonomi på forskellig vis.

Det gør denne tænkning ekstrem stærk - og uhyre meningsfyldt, når I snakker sammen om ledelsen af hele jeres ansættelsestaktik.

## STRUKTUREN

Tanken er, at du bygger jeres økonomi-logik op omkring følgende struktur:

- Overordnet ramme: Hver nyansat udgør en investering
- Hver arketype udgør et økonomisk mønster
- Det kan I bruge til at samle jeres sammenhængende risikoprofil
- ... og det kan lede til jeres respektive ledelsesmæssige justeringer



# DET KUNNE SE SÅLEDES UD

## \* AMINA · DEN BUNDNE INVESTERING

Amina når typisk fuld produktivitet senere end nødvendigt. Manglende mandat og tryghed betyder, at hendes kapacitet kun delvist udnyttes i de første måneder.

Økonomisk betyder det:

- længere indkøringsperiode
- lavere output pr. lønkrone
- høj afhængighed af ledelsesstøtte

Investeringen bindes længere, før Amina lykkes i jobbet'.

## \* ALEX · DEN UFORLØSTE INVESTERING

Alex leverer stabilt, men realiserer sjældent sit fulde potentiale. Manglende overgang til ejerskab betyder, at organisationen ikke får fuldt udbytte af sin investering.

Økonomisk opstår der et strukturelt tab i form af:

- manglende innovation
- lavere udviklingstempo
- begrænset værdiskabelse

Økonomisk betyder det høj risiko for, at Alex aldrig kommer til at bruge sit fulde potentiale i organisationen.

## \* JONAS · DEN SLIDTE INVESTERING

Jonas skaber hurtigt værdi, men på et skrøbeligt grundlag. Han kompenserer for manglende struktur med egen indsats.

På kort sigt virker det effektivt. På længere sigt øger det risikoen for:

- stress
- lavere engagement
- tidlig afgang

Økonomisk betyder det høj risiko for, at Jonas mister engagementet eller forlader organisationen.

## \* SAMIR · DEN UFORANKREDE INVESTERING

Samir skaber hurtigt resultater, men uden organisatorisk forankring. Hans viden og handlekraft bliver personbåren.

Det øger risikoen for:

- tab ved exit
- manglende skalering

Økonomisk betyder det høj risiko for, at Samirs viden og resultater forsvinder, hvis han skifter job.

# TAKE-AWAYS

## 1

### **Gør ansvar og mandat målbart i opstartsfasen**

Aftal på ledelsesniveau, hvornår nye medarbejdere forventes at have reelt beslutningsrum, og brug det som styringspunkt for onboardingens kvalitet.

## 2

### **Følg systematisk, hvornår ejerskab faktisk opstår**

Undersøg, hvornår nyansatte begynder at tage ansvar uden tæt støtte, og brug det som indikator for, om jeres investering forventes stabilt.

## 3

### **Brug arketyper som fælles sprog i ledelsen**

Anvend arketyper som Amina, Jonas, Alex og Samir som referencepunkter i dialogen mellem HR og økonomi om risiko, kapacitet og udviklingsbehov.

## 4

### **Gør onboarding til et fast punkt i ledelsesrapporteringen**

Inddrag udviklingen i handlekraft, fastholdelse og tid til stabil performance i jeres løbende ledelses- og økonomiopfølgning.



# OM OS

## ROIIT / ONBOARDINGEXCELLENCE.NET

OnboardingExcellence.net er et unikt initiativ - skabt under konsulentvirksomheden Roiit ApS - særligt målrettet onboardingledelse.

Vores fokus er rettet mod at hjælpe vores kunder at mestre indslusningen af nye medarbejdere og styrke lederskab i denne proces.

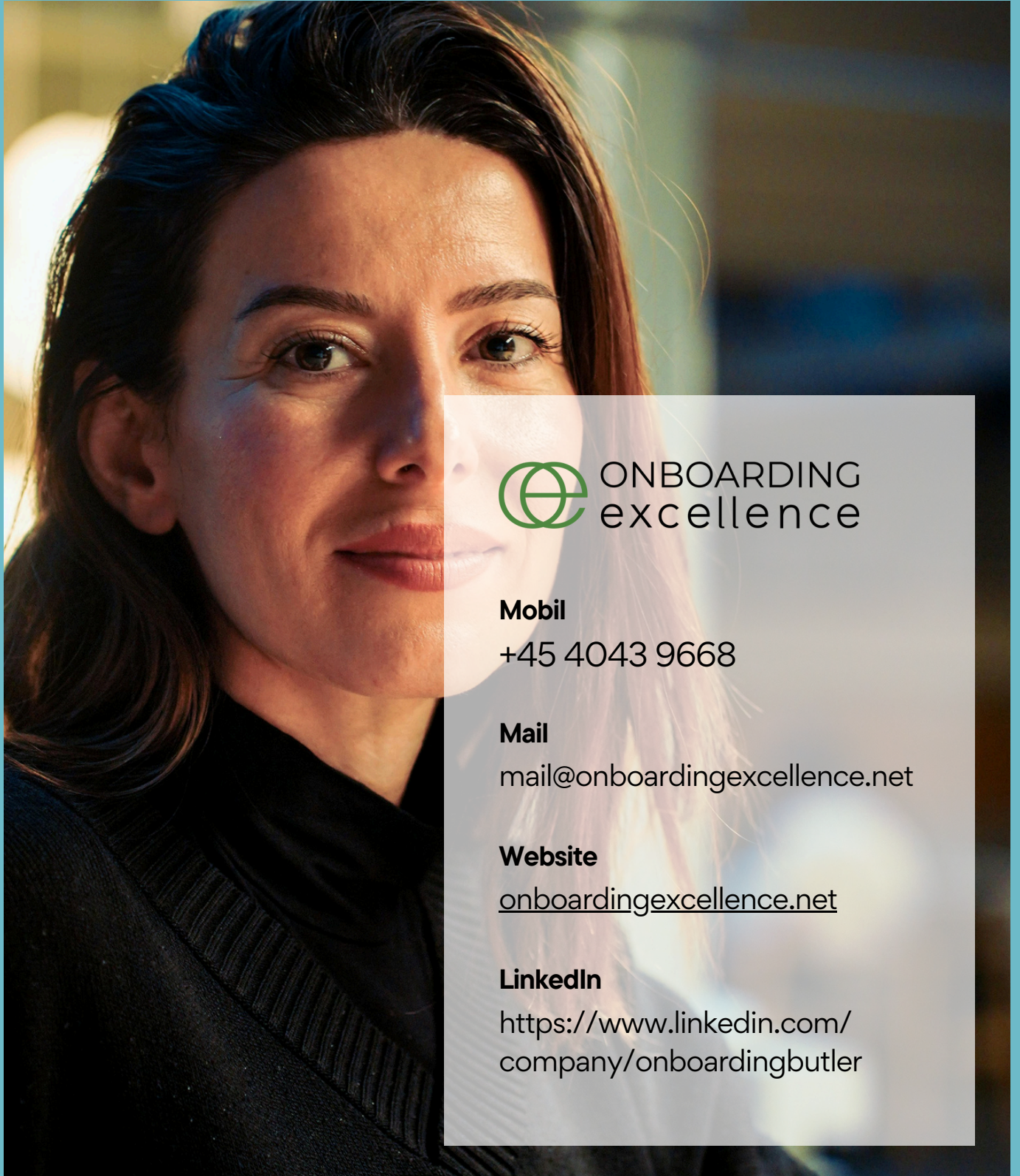
Vi anerkender, at onboarding er en kompleks størrelse og at visse opgaver til tider kan inkludere elementer fra andre fagområder.

Når det er nødvendigt at supplere vores ekspertise, samarbejder vi derfor med nøje udvalgte partnere for at sikre den bedst mulige løsning.

Kontakt os for en uforpligtende snak om, hvordan I kommer i gang med onboardingexcellence.



# KONTAKT OS



**Mobil**

+45 4043 9668

**Mail**

[mail@onboardingexcellence.net](mailto:mail@onboardingexcellence.net)

**Website**

[onboardingexcellence.net](http://onboardingexcellence.net)

**LinkedIn**

[https://www.linkedin.com/  
company/onboardingbutler](https://www.linkedin.com/company/onboardingbutler)