



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

E-MBA300

Executive Master of Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Ja: Nei: x

TITTEL: Hva skjer i en onboardingprosess?

ENGELSK TITTEL: What happens in onboarding?

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

257103

Navn:

Anna A. Tvedt

VEILEDER:

Aslaug Mikkelsen

Sammendrag

Mange organisasjoner har en formell eller uformell onboardingprosess. Denne oppgaven skal belyse hvordan denne prosessen gjennomføres og hvilke viktige elementer som påvirker nyansattes integrering i organisasjonen. Det er gjort mye forskning på enkelte deler av prosessen men det mangler en overordnet teori på organisasjonssosialisering, også kalt onboarding.

Det er forsøkt å belyse organisasjonssosialisering i oppgaven fra ulike perspektiv som: organisasjonssosialiseringstaktikker, prosessmodeller i onboarding, motivasjon og læring under onboarding.

Studien er en kvalitativ undersøkelse formet som et casestudie hvor fenomenet onboarding utforskes. Rådata kommer fra semistrukturerte intervjuer med ti nyansatte i et stort internasjonalt selskap som er representert med flere kontorer i Norge. Organisasjonens onboardingprosess er beskrevet ved hjelp av intervju med HR direktør.

Analysen viser at til tross av organisasjonens størrelse og en høyt digitalisert onboardingprosess, har selskapet utviklingspotensiale på dette området. Potensialet for utvikling kan beskrives med viktigheten av tydeligere kommunikasjon under ansettelses- og onboardingprosessen, og balansert onboarding som inkluderer både kollektive og individuelle aktiviteter.

Funnene har vist gode resultater i sosialiseringprosesser med ledere og kolleger. Mange nyansatte er svært fornøyd med denne delen av onboardingen. Nyansatte føler seg ønsket og velkommen og det styrker deres motivasjon for læring. Samtidig mangler det en oppfølging i deler av prosessen, for eksempel oppfølging av nyansatte i perioden mellom kontrakt signering og første arbeidsdag. Nyansatte melder om utfordringer knyttet til utydelig rolle- og oppgavebeskrivelser som i sin tur fører til kaotisk læringsprosess. Økt struktur i onboardingprosessen, bevisstheten rundt den, og tydelig ansvarsfordeling mellom HR-avdelingen, ledere, gruppelemmer og nyansatte kan føre til betydelig forbedring av hele prosessen og tilfredstillelse av nyansattes ønsker og behov.

HR-avdelingen og ledere bør gjøre seg mer bevisst på urealiserte muligheter innen kommunikasjon, forberedelse av læringsprosessen og tydeligere beskrivelse av rolleansvar i oppfølging av nyansatte. Med bakgrunn i funnene anbefales det å jobbe med utfordringer som informantene opplevde, for å forbedre onboardingprosessen.

Abstract

Many organizations have a formal or informal onboarding process. This thesis will clarify on how this process is carried out and which important elements affect the integration of new employees in the organization. A lot of research has been done on some parts of this process but there is a lack of a parent theory of organizational socialization, also called onboarding.

Attempts have been made to clarify organizational socialization in the thesis from different perspectives, such as: organizational socialization tactics, process models in onboarding, motivation and learning during the onboarding.

The study is a qualitative study written as a case study where the phenomenon of onboarding is explored. Raw data comes from semi-structured interviews with ten new employees from a large international company that is represented by several offices in Norway. The organization's onboarding process is described using an interview with the HR director.

The analysis shows that despite the organization's size and a highly digitized onboarding process, the company has development potential in this area. The development potential can be described with the importance of clearer communication during the hiring and onboarding process, and balanced onboarding that includes both collective and individual activities.

The research has shown good results in socialization processes with managers and colleagues. Many new employees are satisfied with socialization part of the onboarding. New employees feel welcomed and valued and it increases their motivation for learning. At the same time, there is a lack of follow-up in parts of the process, such as follow-up of new employees in the period between contract signing and the first working day. New employees report challenges related to unclear role and task descriptions, which in turn lead to a chaotic learning process. Increased structure in the onboarding process, awareness around it, and clear distributing of responsibilities between the HR department, managers, group members and new employees can lead to significant improvement of the entire process and satisfaction of new employee's wishes and needs.

The HR department and managers should become more aware of unrealized opportunities in communication, preparation of the learning process and a clearer description of role responsibilities in following up of new employees. Based on the findings of research, it is recommended to work with challenges that the informants experienced, in order to improve the onboarding process.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
Oversikt over figurer	6
Oversikt over tabeller	7
Forord	8
1. Introduksjon	9
2. Teori	10
2.1 Begrepet onboarding	10
2.2 Organisasjonssosialiseringsteori og sosialiseringstaktikker.....	11
2.3 Prosessmodeller i organisasjonssosialisering	14
2.4 Forventninger og virkelighetssjokket	17
2.5 Organisasjonssosialisering som læringsprosess	18
2.6 IWG-modellen for onboarding (fra engelsk: Information, Welcome, Guide).....	20
2.6.1 Informasjon.....	20
2.6.2 Velkommen	21
2.6.3 Guiding.....	22
2.7 Er motivasjonsteori relevant for organisasjonssosialisering	22
2.8 Sosial identitetsteori i onboarding.....	26
3. Metode	28
3.1 Om selskapet.....	28
3.1.1 Rekruttering og onboarding	28
3.2 Forskningsdesign	33
3.3 Innsamling av data - informasjonsskriv og intervjuguide.....	33
3.4 Valg av informanter	35
3.5 Analysemetode.....	37
3.6 Validitet og reliabilitet	39
3.7 Etikk.....	41

4. Resultat	43
4.1 Preonboarding	43
4.2 Opplevelser første arbeidsdag	44
4.3 Forventninger og realitetens opplevelser	45
4.4 Dekning av kompetansebehovet gjennom informasjon og opplæring.....	48
4.5 Tilhørighet til organisasjon via kolleger, kultur og samarbeid	52
4.6 Selvregulering (autonomi)	55
5. Diskusjon	57
5.1 Preonboardingsaktiviteter og opplevelsen av første arbeidsdag	57
5.2 Hvordan opplevde nyansatte informasjon under onboardingsprosessen	60
5.3 Hvordan opplevde nyansatte sosialisering under onboarding.....	62
6. Konklusjon	64
Referanser	65
Vedlegg	
Vedlegg 1 Informasjonsskriv	70
Vedlegg 2 Intervjuguide	73
Vedlegg 3 Godkjenning NSD	75

Oversikt over figurer

Figur 2.1 Feldmans prosessmodell. Kilde: Jakobsen, 2003, s.48	14
Figur 2.2 Variable i «breaking in» fasen. Kilde: Feldman, 1981 i Jakobsen 2003, s.51	15
Figur 3.1 Pre-onboardingsportal. Kilde: Selskapet, 2020	29
Figur 3.2 Oversikt over onboardingsaktiviteter første dag/måned. Kilde: Selskapet, 2022	30
Figur 3.3 Oversikt over onboardingssesjoner. Kilde: Selskapet, 2021	32
Figur 3.4: Prosess i tematisk analyse Kilde: Widerberg, 2001	37
Figur 4.4: Eksempel på en onboardingsplan Kilde: Selskapet, 2021.....	49

Oversikt over tabeller

Tabell 2.1 Kategorier innenfor sosialiseringstaktikkene. Kilde: Jones, 1986 i Filstad, 2016 s.194.	12
Tabell 3.3 Utvalg av informanter	36
Tabell 4.3 Forventninger og realitetens opplevelser.....	46
Tabell 4.4 Dekning av kompetansebehovet gjennom informasjon og opplæring	48
Tabell 4.5 Tilhørighet til organisasjon via kolleger, kultur og samarbeid.....	52
Tabell 4.6 Selvregulering (autonomi)	55

Forord

Masteroppgaven er et avsluttende ledd i et EMBA studie i perioden 2019-2022 ved Universitetet i Stavanger.

Gjennom denne perioden har jeg hatt flere lærerike samlinger på universitetet. Innleveringsoppgavene var utfordrende og interessante. Jeg ble kjent med begrepene fjernundervisning og «break-up room» i pandemitiden.

Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende og verdifull. Jeg har fått muligheten til å videre styrke min kompetanse og utforske et tema som er viktig og relevant, og som jeg også har interesse for.

Jeg vil takke organisasjonen som har stilt med informanter og som har vært fleksible med at dette studie skulle komme til slutfasen. Stor takk til alle informanter som har deltatt i prosjektet. Deres bidrag setter jeg stor pris på. Egen takk til Tove som har hjulpet meg å navigere i organisasjonen og som har bidratt til løsning av praktiske spørsmål vedrørende oppgaveskriving.

Takk til veileder Aslaug Mikkelsen, for gode og konstruktive tilbakemeldinger, rask respons og tilgjengelighet. Våre samtaler har vært motiverende og har gitt meg mestringsfølelse i de mest krevende perioder.

Også stor takk til korrekturleser og familien for muligheten til å gjennomføre dette prosjektet. Dere har vært tålmodige og oppmuntrende!

God lesing!

Sandnes, 2 Juni 2022

Anna Tvedt

1. Introduksjon

Hver gang en organisasjon ansetter en ny person, skal den introduseres for organisasjonens systemer, prosesser og kultur. Dette gjøres oftest via en onboardingprosess (Sharma og Stol, 2020). Under onboardingprosessen skal nyansatte tilegne seg nødvendig kunnskap om organisasjonen for å finne ut hva som er viktig, hvem som gjør hva og hvor og hvem som er de sentrale funksjonene for at organisasjonen skal fungere optimalt. Onboardingprosessen er en læringsprosess for nyansatte i et bestemt tidsrom (Jakobsen, 2003). Onboarding anses som fullført når det ikke lenger er store forskjeller mellom nyansatte og tidligere ansatte. Eventuelle forskjeller av mindre karakter tilskrives personlige forutsetninger (Haaland, 2019).

Begrepet onboarding kommer fra «å gå eller å stige om bord» (Språkrådet, 2016). I management litteratur brukes begrepet organisasjonssosialisering (Bauer, 2010; Van Maanen og Schein, 1979), men begrepene onboarding og organisasjonssosialisering brukes ofte om hverandre.

Taormina (1997) definerer begrepet «organisasjonssosialisering» fra et sosialt og psykologisk perspektiv hvor kultur, atferd og relasjoner settes i fokus: «organisasjonssosialisering er prosessen hvor en person sikrer seg relevante arbeidsegenskaper, tilegner seg et funksjonelt nivå av forståelse av organisasjonen, deltar i støttende sosiale interaksjoner med kolleger og generelt sett aksepterer den etablerte måten som denne organisasjonen handler i henhold til» (Jakobsen, 2003, s.25). Dette sosialpsykologiske perspektivet på organisasjonssosialisering omfatter motivasjonsteori der tilfredstillelse av de sosiale behovene til medarbeideren kan øke produktivitet og lønnsomhet.

I organisasjoner i vekst blir ansettelsene hyppigere og andelen av nyansatte på arbeidsstedene øker. Nyansatte har mye å lære for å bli operative og effektive medlemmer av organisasjonen. En organisasjons effektivitet bestemmer blant annet hvor effektiv onboardingprosessen er (Haaland, 2019 s.47).

I denne oppgaven skal teori om organisasjonssosialisering brukes for å forstå hva som skjer når nyansatte kommer til sin nye arbeidsplass.

Hensikten med oppgaven er å beskrive et eksisterende sett med onboardingaktiviteter i en stor virksomhet og hvordan dette oppleves av nyansatte.

2. Teori

2.1 Begrepet onboarding eller organisasjonssosialisering

Onboarding – er en metafor «å stige om bord på et skip». Ombordstigning utløser mange aktiviteter både for passasjer og mannskap: laste inn bagasje, innlosjere passasjerer på lugarer, fortelle om sikkerhetsregler om bord og vise de ulike fasilitetene. Mannskapet har ansvar for å skape en trygg og trivelig reise med sin gjestefrihet og engasjement. Ved å redefinere denne metaforen kan onboardingprosessen beskrives som et sett med aktiviteter for å integrere nyansatt inn i organisasjonen (Stein og Christiansen, 2010).

Definisjon av begrepet organisasjonssosialisering er avhengig av hvilket perspektiv en forsker arbeider innenfor. Noen forskere hevder at organisasjonssosialisering foregår på et individuelt nivå. Dette ser vi i definisjonen til Van Maanen og Schein (1979) beskrevet i organisasjonssosialiseringstaktikker, der individet har ansvar for å skaffe nødvendig kunnskap i en tildelt organisasjonsrolle. Jakobsen (2003) ser på organisasjonssosialisering som på en individuell læringsprosess. Under denne prosessen skal nyansatte tilegne seg mye ny informasjon og atferdsnormer gjennom verbal kommunikasjon og taus kunnskap (Polanyi, 1996). Andre forskere som Wanous (1981) og Reicher (1987) ser på organisasjonssosialisering fra et gruppenivåperspektiv. Forskere mener at organisasjoner kan påvirke tiden for organisasjonssosialiseringen gjennom tilrettelegging av onboardingprosessen som involverer eksisterende grupper av ansatte og den nyansatte. Nyansatte endrer sine egne oppfatninger og tillegger gruppens aspekter gjennom sin deltakelse i mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen. Klein (2002) forsket på organisasjonssosialiseringen fra et organisasjonsperspektiv. Organisasjonssosialisering i et organisasjonsperspektiv inkluderer treningsprogrammer som er designet til å presentere den nyansatte for deres nye jobb, kolleger de skal jobbe med og selve organisasjonen. Definisjonene blir kritisert for å være for generelle og ikke utforsket mer detaljert fra sosiale og psykologiske perspektiv (Jakobsen, 2003). Taormina (1997) prøver å ivareta betydningen av sosiale og psykologiske perspektiver gjennom fokuset på utfordringer i sosiale interaksjoner til en nyansatt i vedkommendes organisasjonssosialisering.

Begrepet organisasjonssosialisering er mest brukt i forskninglitteratur mens begrepet onboarding brukes mer i praksis. Ulike tilnærminger viser at det er vanskelig å finne en teori som har fokus på alle aspekter ved organisasjonssosialiseringen. Oppgaven skal belyse noen sentrale forskningsbidrag innenfor organisasjonssosialisering.

2.2 Organisasjonssosialiseringsteori og sosialiseringstaktikker

Van Maanen og Schein (1979) har definert *organisasjonssosialisering* som «en prosess der et individ tilegner seg sosial kunnskap og ferdigheter som er nødvendig for å påta seg en organisatorisk rolle». Organisasjonssosialiseringprosessen startes av selskapet med et formål om å lære den nyansatte «hvordan vi gjør det her hos oss». Forskere beskriver sin teori om dette i artikkelen «Towards a theory of organizational socialization» (Van Maanen og Schein, 1979). Van Maanen og Schein (1979) hevder at det ikke er en organisasjonssosialiseringsteori, men et steg i den retningen. Forskere fokuserer videre på de spesifikke organisatoriske grensene som nyansatte krysser for å tilpasse seg en ny rolle. Deres forslag er et forsøk på å koble en spesifikk organisasjonssosialiseringstaktikk til en handlingsrespons. Hypotesen til Van Maanen og Schein (1979) er: «det som individet lærer om sin nye arbeidsrolle er et direkte resultat av hvordan man lærer».

For videre forklaring av sin hypotese identifiserer Van Maanen og Schein (1979) seks hovedtaktikker (Tabell 2.1 Kategorier innenfor sosialiseringstaktikkene). «Taktikker» er et begrep for organisasjonssosialisering som strukturerer erfaringer til et individ ved overgang fra en rolle til en annen (Van Maanen og Schein, 1979). Kombinasjon av ulike sosialiseringstaktikker vil resultere i variasjoner i den nyansattes rolleatferd eller rolleorientering. Van Maanen og Schein (1979) deler organisasjonssosialiseringstaktikkene i *institusjonaliserte* og *individualiserte*. Hovedsakelig fremstår disse taktikkene som motpoler. *Institusjonaliserte taktikker* er de taktikkene som vil sørge for aksept av etablerte organisasjonsregler hos den nyansatte – «du må bli som oss». Institusjonaliserte taktikker representerer et strukturert program for organisasjonssosialisering. Programmet består av planlagte aktiviteter i en bestemt tidsperiode. *Individualiserte taktikker* representerer fravær av struktur eller strategier på hvordan organisasjon tar imot nyansatte – «vi liker deg som du er» (Jakobsen, 2003). *Individualiserte taktikker* tilrettelegger for innovasjon og for at nyansatte kan foreslå nye måter å jobbe på (Filstad, 2016).

Van Maanen og Schein (1979) har som utgangspunkt at alle taktikkene brukes for å strukturere arbeidserfaringer hos den nyansatte. De hevder at organisasjoner er skapt av individer for andre individer og lever i kontinuerlig skiftende omgivelser.

Jones (1986) har bygget videre på Van Maanen og Scheins (1979) modellen og har bidratt med å konseptualisere taktikkene. Ved å klassifisere hoved ytterpunkter til *institusjonaliserte* og *individualiserte taktikker* har Jones (1986) fått tre hovedkategorier. Disse

kategoriene er: konteksten som sosialiseringen foregår i, innholdet i sosialiseringen og det sosiale aspektet av den. Jones (1986) har foreslått tiltak som organisasjonen kan sette i gang for å være bevisst på sosialiseringstaktikkene. Dette er presentert i en tabell 2.1:

Tabell 2.1. Kategorier innenfor sosialiseringstaktikkene. Kilde: Jones, 1986 i Filstad, 2016 s.194:

Taktikk kategori	Taktikker		Tiltak
	<i>Institusjonaliserte taktikker</i>	<i>Individualiserte taktikker</i>	
Kontekst	Kollektive Formelle	Individuelle → Uformelle →	Felles læringserfaring Opplæringsprogram
Innhold	Sekvensielle Faste	Tilfeldige → Variable →	Strukturert karriereprogram Tidstabell for karriereprogresjon
Sosial	Fortløpende Innsettende	Usammenhengende → Atskilte →	Tilgang på rollemodeller Støtte fra erfarne organisasjonsmedlemmer

Tabellen viser at på den ene siden grupperes *institusjonaliserte taktikker* som representrer det kollektive, formelle, sekvensielle, faste, fortløpende og innsettende, mens på den andre siden grupperes *individualiserte taktikker* som representerer det individuelle, uformelle, tilfeldige, variable, sammenhengende og atskilte sosialiseringstaktikker.

Valg av disse taktikkene vil påvirke resultatet av organisasjonssosialiseringen. Taktikker leder i stor utstrekning enten til innovativ rolleatferd ved bruk av *individualiserte taktikker* eller en konform rolleatferd ved bruk av *institusjonaliserte taktikker* (Van Maanen og Schein, 1979).

Forskjellen på *kollektive* og *individuelle* taktikker er at man enten grupperer nyansatte i en felles læringsprosess for å gi felles erfaringer, eller å behandle hver nyansatt individuelt. For eksempel når flere nyansatte starter samtidig, er det naturlig å ha et felles onboardingprogram. En slik taktikk vil være en kollektiv taktikk. Ved individuell sosialisering har en nyansatt tilgang til organisasjonen og eksisterende ansatte, men ikke de andre nyansatte.

En del yrker krever en *formell* sosialisering for at nyansatte skal unngå «prøving og feiling», som kan ha store konsekvenser materielt eller for liv og helse. For eksempel kan det være trening av piloter eller helsepersonell. Oppgavene organisasjonen har, vil også kunne sette rammebetingelser for *formell* eller *uformell* organisasjonssosialisering (Jakobsen, 2003). I bransjer hvor formell sosialisering ikke er kritisk for leveransen, kan en leve med uformell organisasjonssosialisering uten at det vil føre til utilsiktede konsekvenser.

Sekvensielle versus *tilfeldige* steg i sosialiseringsprosessen innebærer enten fast progresjon til en ønsket rolle, eller mer tilfeldig sosialisering. Valget av sosialiseringstaktikker er avhengig av yrket. Dersom en skal gjennomgå en bestemt sertifisering i et program, er det mulig å identifisere klare steg som leder til målet og den rollen som skal fylles. En slik taktikk vil være sekvensiell. Tilfeldig sosialisering finner sted når rollen er utydelig beskrevet, og det er vanskelig å identifisere stegene.

En plan for sosialisering som er fastholdt og kommunisert til den nyansatte, hører til *faste* sosialiseringsprosesser. Dette står i motsetning til *variable* sosialiseringsprosesser, hvor utfordringene kommer når sjefen synes en nyansatt er klar for dem. Den nyansatte får holdepunkter om forventede begivenheter.

Ifortløpende sosialiseringsprosesser lærer erfarne medlemmer opp nyansatte. Ved hjelp av rollemodeller skapes bedre rolleforståelse. Å lære seg etablerte måter å jobbe på kan være et hinder for innovativ atferd hos nyansatte. *Usammenhengende* sosialisering er når nyansatte blir overlatt til seg selv. Det er ingen rollemodeller som forteller hvordan en skal gå frem i sin nye rolle. En slik sosialisering kan gi nyansatt en mulighet til å være oppfinnsom og original.

Innsettende sosialiseringsprosesser viser i hvilken grad tidligere erfaringer og kunnskap bevares, og identiteten til nyansatt styrkes. *Avkledende* sosialiseringsprosesser vil kritisere eller gi en negativ tilbakemelding på den nyansattes tidligere kompetanse, erfaringer eller handlinger, som fører til fornektelse av den nyansattes holdninger, kunnskap og selvtillit. Organisasjonen kan enten dra fordel av å bygge på eksisterende kunnskap, eller fornekte gamle holdninger og konstruere en ny identitet.

Jakobsen (2003) mener at det er opp til organisasjonen hvordan den ønsker å bruke denne teorien avhengig av hvilke mål organisasjonen har med å ansette ny medarbeider.

Jones (1986) hevder at hans tolking av taktikkene har to forskjeller sammenlignet med Van Maanen og Scheins (1979). Fast tidsramme for onboarding vil redusere usikkerhet og angst om fremtiden, som kan lede til innovativ orientering hevder Van Maanen og Schein (1979). Jones (1986) mener det motsatte. En fast tidsramme for onboarding vil redusere innovativ orientering. En annen forskjell mellom tolkningene er knyttet til egen kompetanse. Van Maanen og Schein (1979) hevder at tro på egen kompetanse vil føre til innovativ atferd, mens Jones (1986) mener at den vil redusere innovativ atferd, da den nyansatte ikke stiller noen spørsmålsteget ved sin egen kompetanse.

Kritikken av teorien handler om rendyrkning av taktikker. Å velge institusjonaliserte eller individualiserte taktikker kan være utfordrende i følge Jakobsen (2003). Jakobsen (2003) mener at en må se på hvem den nyansatte er, hva som kreves i den nye jobben, og hvilken type

organisasjon det er. Teorien til Van Maanen og Schein ble utviklet i 1979 når organisasjoner var av mekanisk karakter og ikke var opptatt av like mye innovasjon, slik det er i organisasjoner idag (Ashforth, Saks og Lee 1997,1998).

Forskerene er enige om at sosialiseringstaktikkene er viktige, spesielt bevisstheten rundt dem (Jakobsen, 2003).

2.3 Prosessmodeller i organisasjonssosialisering

Selv om man velger den beste kandidaten og hun eller han tilfredstiller krav og forventninger, betyr det ikke at den nyansatte er effektiv og et fullverdig medlem av organisasjonen fra første dag (Haaland, 2019). Wanous (1980) og Feldman (1981) forsket på organisasjonssosialisering ved hjelp av prosessmodeller. De har hver sin definisjon av organisasjonssosialisering. Feldman (1981, s. 309) definerer «organisasjonssosialisering» som en prosess hvor ansatte blir forvandlet fra å være «outsiders» til å være deltakende og effektive medlemmer av en organisasjon «insiders». Wanous (1980, i Jakobsen, 2003 s.24) beskriver «organisasjonssosialisering som en prosess hvor de nyansatte blir fullverdige medlemmer av organisasjonen».

Wanous (1980) og Feldman (1981) deler prosessmodellen i tre hovedprosesser: «getting in», «breaking in» og «settling in». Først kommer prosessen som starter før nyansatte begynner i den nye jobben («getting in»). Neste fase er første møtet med organisasjonen («breaking in») og til slutt («settling in»): hvordan den nyansatte klarer å etablere seg i organisasjonen eller bli en «insider». Forskerne forsøker i denne modellen å se på organisasjonssosialisering som en læringsprosess. Den nyansatte blir ansett som fullverdig organisasjonsmedlem etter hun eller han har fullført alle tre stadier i Feldmans prosessmodell. Prosessmodellen kan illustreres som i Figur 2.1.

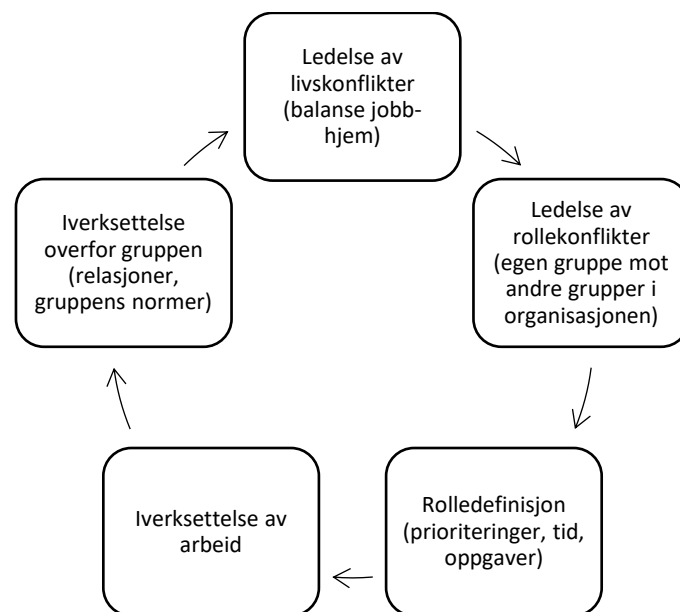


Figur 2.1: Feldmans prosessmodell. Kilde: Jakobsen, 2003 s.48

Læring i «getting in» fasen vil være resultat av rekrutteringsprosessen, møtet med organisasjonens representanter under intervjuene og bakgrunnsinformasjon om organisasjonen. Denne informasjonen vil lage et virkelighetsbilde for nyansatte. Informasjonen kan være forenklet og nyansattes kompetanse kan være lite utfordret. Dette kan i sin tur skape «virkelighetssjokket». Kramer (2010) hevder at både arbeidsgiver og kandidaten er opptatt av å selge seg inn og presentere seg på en attraktiv måte. Riktig informasjon har stor betydning for resultatet av organisasjonssosialisering. Arbeidsgivere vurderer hvor mye informasjon som skal deles med søkere både fordi informasjonen kan misbrukes, men også for at søkeren ikke takker nei til jobben (Haaland, 2019). I første fase opparbeider den nyansatte sine forventninger til organisasjonen som er avhengig av personens tidligere kunnskap og erfaringer, men også av informasjonen gitt under ansettelsesprosessen (Jakobsen, 2003).

Den nyansatte kan stille mer forberedt ovenfor de utfordringene organisasjonen står ovenfor når det blir gitt en realistisk vurdering av organisasjonen, jobben og de ferdigheter og evner som nyansatte må ha (Feldman, 1981).

Neste fase, «breaking in», er den mest kritiske fasen i organisasjonssosialiseringprosessen ifølge Feldman (1981). Denne fasen inkluderer det virkelighetssjokket som mange opplever i startfasen (Haaland, 2019). Feldman (1981) definerer fem variabler for denne prosessen som starter første arbeidsdag og varer over de første seks månedene (Figur 2.2).



Figur 2.2: Variable i «breaking in» fasen. Kilde: Feldman, 1981 i Jakobsen 2003, s.51.

Denne fasen er påvirket av tidligere erfaringer, kunnskap og ferdigheter. Nyansatte tilegner seg nødvendig kunnskap om nye arbeidsoppgaver, lærer rolleatferd og endrer verdier hvis disse viser seg å avvike fra virkeligheten. I denne fasen føler arbeidstakere seg forvirret i møtet med nye oppgaver, ny kultur og nye mennesker. Nyansatte får mye informasjon og lærer seg ulike roller. De skal finne balansen mellom jobb og hjem. De skal håndtere uenigheter, sette opp prioriteringer og ta valg. I tillegg skal de bygge relasjoner til ulike deler av organisasjonen. Opplæring og veiledning vil redusere forvirringen og usikkerheten i denne fasen hevder Kramer (2010). Nyansatte bygger videre på de erfaringene de har med seg inn i organisasjonen og de erfaringene de har tilegnet seg i «getting in» fasen. Kritikken av modellen går ut på at det er vanskelig å skille mellom de ulike fasene i prosessmodellen, da fasene overlapper hverandre. Kramer (2010) mener at overgangen fra «breaking in» til «settling in» skjer som en psykologisk forandring når personen ikke lenger føler seg som en nykommer.

Det er også vanskelig å se hva den nyansattes tidligere erfaringer og kunnskap er. Nyansatte bærer med seg usikkerheten i møtet med ny arbeidsplass, og hvert tiltak som organisasjonen setter inn oppleves som nyttig og kjærkomment (Haaland, 2019). Manglende fokus på hva den nyansatte lærer med utgangspunkt i hva den endrer seg fra basert på tidligere erfaringer eller hvilken kunnskap det bygges videre på, skapte videre kritikk av denne modellen (Louis, 1980).

Siste stadiet, «settling in», skal være et resultat av en lang rekke med endringer hos den nyansatte. Dette stadiet kan vurderes gjennom mestring av oppgaver, atferd i nye roller og tilpasning til arbeidsgruppens normer og verdier. Den nyansattes personlige identitet er etablert, og individet oppfatter seg selv som et fullverdig medlem av organisasjonen (Feldman, 1981 og Kramer, 2010). Det betyr ikke at læringsprosessen har stoppet opp, men videreføres i arbeidet i ny jobb. Den nyansatte og organisasjonen har knyttet bånd til hverandre, respekterer hverandre og den nyansattes oppfatning av seg selv som medlem av organisasjonen stemmer med oppfatning om han hos hans kolleger (Haaland, 2019).

Prosessmodellen deler organisasjonssosialisering i flere delprosesser (Feldman, 1981). Kritikken av modellen er at den fokuserer på hva den nyansatte skal lære, men ikke på hva den nyansatte tar med seg inn i organisasjonen. Individuelle forskjeller har betydning for organisasjonssosialisering hevder Saks og Ashforth (1997). De vil påvirke meningsdannelsen, informasjonsinnhenting og læringen generelt. Ingen nyansatte er like og det bør fokuseres på dette under organisasjonssosialiseringen (Jakobsen, 2003).

2.4. Forventninger og virkelighetssjokket

Betydningen av tidligere erfaringer støttes av organisasjonssosialiseringsforskning (Jakobsen, 2003). Jakobsen (2003) hevder at egenskaper som selvtillit og konkurranseinstinkt sammen med tidligere erfaringer danner grunnlaget til den nyansattes forventninger. Tidligere læringsprosesser illustrerer kunnskap som den nyansatte tar med seg i den nye organisasjonen og viser personens identitet. Opplevelser og informasjon som den nyansatte får gjennom rekrutterings- og ansettelsesprosess skaper ytterlige forventninger til organisasjonen. Ansatte som sitter med et godt førsteinntrykk og har gode erfaringer fra onboardingprosessen integreres raskere i organisasjoner, er mer engasjerte og har større tillit til ledere (Charles du Toit, 2019). Jakobsen (2003) deler forventninger i to hovedkategorier: forventninger til organisasjonen før personen søker på jobben og forventninger som et resultat av ansettelsesprosessen. Begge kategoriene handler om hva man vet om organisasjonen på forhånd, og hva man vil oppnå i organisasjonen (Jakobsen, 2003). Forskningen har vært mest opptatt av bevisste forventninger som ikke innfris.

Begrepet «virkelighetssjokk» om nyansattes opplevelser i møtet med ny arbeidsplass ble brukt så tidlig som i 1958 av Everett Hughes. Louis (1980) brukte begrepet «overraskelser» og forklarte det som «forskjeller mellom individets forventninger og de erfaringer man gjør i den nye situasjonen». Særlig unge mennesker kan ha urealistiske forventninger til arbeidet og sine egne kvaliteter. Det vil alltid være en forandring ved bytte av arbeidsplass, men hvilken betydning den har for person og hvordan den vil oppleves er undervurdert (Haaland, 2019). Haaland (2019) hevder at nyansatte blir satt på prøve i møtet mellom forventninger og virkelighet. Ansvar for utfallet i dette møtet ligger like mye på nyansattes tilpasningsprosess som på arbeidsgiver. Onboarding skal handle om å lære nyansatte til å takle skuffelser og justere egen motivasjon og holdninger for å tilpasse seg til realitetene (Haaland, 2019). Det er viktig for motivasjonen at forventninger blir innfridd, samtidig som for høye forventninger kan redusere motivasjonen. Det vil videre påvirke organisasjonssosialisering på denne måten at innfridde forventninger vil bidra til mer vellykket prosess enn ikke innfridde (Jakobsen, 2003).

Det er ikke bare personlige forventninger som er fokuset i forskningen, men også organisasjonens forventninger til den nyansatte. Tydelige og klare forventninger fra organisasjonens side vil redusere nyansattes usikkerhet mener Jakobsen (2003). Det bør være samsvar mellom den nyansattes personlige og organisasjonens forventninger. For eksempel den nyansatte kan være opptatt av fleksibilitet når det gjelder arbeidet. Han er villig til å jobbe

ekstra for å levere innen fristen, mens organisasjonen kan kreve at det brukes stemplingsur og at det arbeides bare mellom klokken åtte og seksten.

Et annet eksempel hvor forventningen ikke stemmer med realiteten er når organisasjonen ber nyansatte å registrere personopplysninger på forhand. Opplysningene brukes blant annet for bakgrunnsjekk. Overraskelsen kommer når de samme opplysningene skal registreres på nytt i et annet system første arbeidsdag eller første arbeidsuke, mens den nyansatte er mest opptatt av hvordan miljøet på arbeidsplassen er, hvem de nye kollegene er og hvordan man ønsker å få arbeidsoppgavene utført.

Organisasjonen bør kjenne til personlige egenskaper som nyansatt tar med seg inn i organisasjonen (Jakobsen, 2003). Forskning viser at nyansattes integrering i ny organisasjon er preget av usikkerhet, frustrasjon og behovet til å finne sin plass i organisasjonen (Haaland, 2019). Møtet med realiteten kan føre til at forventningene og ambisjonene må justeres. Samme situasjon kan oppstå for arbeidsgiver: ansatte lærer og tilpasser seg dårlig, men forblir i jobben. Når tiden med frustrasjoner er over får man økt optimisme overfor framtiden (Haaland, 2019).

2.5 Organisasjonssosialisering som læringsprosess

Organisasjonssosialisering som læringsprosessen fokuserer på det som skjer innenfor tidsrommet fra den nyansatte er ansatt i organisasjonen til vedkommende er fullverdig medlem av denne organisasjonen (Wanous, 1980). Sentrale forskere på området har foreslått fire hovedkategorier på hva den nyansatte lærer: oppgavemestring, rolleavklaring, kulturadopter og sosial integrasjon (Feldman 1981, Morisson 1993, Ostroff og Kozlowski 1992, Kraimer 1997, Fisher 1986, Katz 1988, Louis, 1980 og Reicher 1987). Den mest vellykkede organisasjonssosialisering oppnås via oppgavemestring og rolleavklaring (Ostroff, 1992 og Kozlowski, 1993). Feldman (1981), Fisher (1986) og Schein (1971) identifiserte at nyansatte lærte individuell arbeidsrolle, organisasjonens mål og organisasjonens verdier under organisasjonssosialiseringen. Morisson (1993), Ostroff og Kozlowski (1992) og Kraimer (1997) mener at læringen deles i arbeidsområde, rolleområde, gruppeområde og organisasjonsområde. Jakobsen (2003) stiller spørsmål med hvor tilstrekkelig denne læringen kan være hvis man ikke lærer å kjenne kulturen, som oppnås via sosial integrasjon ved hjelp av etablerte ansatte. Områdene læringen deles i er på et overordnet nivå og bør utforskes mer i detaljer. Det er forskjell på å beskrive oppgaver eller roller sammenlignet med å beskrive kultur eller hva som inngår i sosial integrasjon mener Jakobsen (2003). Eksplisitt kunnskap om

oppgaver og roller kan overføres via formelt og systematisk språk. Kultur eller innhold i sosial integrasjon læres via mentale modeller, kognitive elementer og tro (Jakobsen, 2003).

Hva den nyansatte lærer vil være et produkt av hvordan læringsprosessen har vært tilpasset. Arbeidsgivere har gjerne fokus på formalisert opplæring (kurs, nyansattdager, introduksjons- og fadderprogrammer (Haaland, 2019). Men det betyr ikke at nyansattes læringsbehov trenger å være formelt, når mye læres uformelt via et samarbeid med kolleger hevder Haaland (2019). Han anbefaler at nyansatte bør komme i gang med det praktiske arbeidet snarest mulig. På denne måten vil de lære raskest, og ikke gå dobbelt med erfarne kolleger.

Betydning av den nyansattes kollegaer og overordnede har fått økt oppmerksomhet innenfor organisasjonssosialisering som læringsprosess. Hvem de nyansatte lærer av påvirker læringsprosessen (Ostroff og Kozlowski, 1992; Miller og Jablin, 1991). Etablerte organisasjonsmedlemmer er viktige informasjonskilder til nyansatte og hjelper dem med integrasjonsprosessen (Morisson 1993, Anakwe og Greenhaus 1999). Selv nyansatte verdsetter erfarne kollegaer mer enn formelle introduksjonsprogrammer utviklet av organisasjonen (Nelson, Quick, Eakin og Matuszek, 1995). Relasjonsbygging og involvering gir gode muligheter for læringsprosessen (Adkins 1995, Bauer og Stephen 1994), men på den andre siden kan etablerte kollegaer fremstå som et hinder og holde den nyansatte tilbake fra å utføre arbeidet på sin måte (Thomas og Andersons, 1998).

Vellykket organisasjonssosialisering har direkte sammenheng med hvor proaktive den nyansatte er i informasjonssøk og relasjonsbygging (Ashford og Black, 1996). Informasjonstilegnelse, søkende atferd og tilbakemelding på hva nyansatte har lært, er noe som Miller og Jablin (1991) har forsket på. Kunnskapstilegnelse har en effekt på arbeidstilfredshet og følelsen av tilhørighet. I tillegg til tradisjonelle måter å hente informasjon på gjennom skriftlige materialer, kommunikasjon og verbalt språk, vil nyansatte møte virkligheten full av symbolsk og taus kunnskap (Polanyi, 1966). Taus kunnskap er en kunnskap som ikke kan overføres til andre via språk (Polanyi, 1966). En slik kunnskap er avhengig av kontekst, sosiale relasjoner og tillit (Lam, 2000). Uformelle normer, regler og organisasjonskultur er ikke like lett tilgjengelig som et organisasjonskart eller en rutinebeskrivelse. Det er vanskelig for nyansatte å lære, og det tar lang tid.

Perioden for organisasjonssosialiseringen avhenger av hvilke muligheter nyansatte har for sosial integrering og hvor tilgjengelig etablerte medlemmer av organisasjonen er (Jakobsen, 2003). Flere organisasjoner bruker fadder (eng. «buddy») ordningen. I studiet til Ostroff og Kozlowski (1993) synliggjøres forskjeller mellom nyansatte som har fadder og de som ikke

har fadder. De som har en fadder viser større tillit til tilegnet informasjon gjennom kolleger og fadderene. De som ikke hadde en fadder måtte lære mest mulig om ukjente situasjoner gjennom observasjoner og på et generelt nivå, mens de som hadde en fadder lærte mer om beste praksis og organisasjonenes resultater.

Lærings- og tilpasningsprosess mellom nyansatte og deres nye arbeidsplass omtales i oppgaven som onboarding.

2.6 IWG-modellen for onboarding (fra engelsk: Information, Welcome, Guide)

Forskningen på onboarding brukes for å hjelpe organisasjoner med sosialisering av nyansatte. En mindre del av forskningen har fokusert på den spesifikke onboardingspraksisen og effektiviteten av den. Klein og Heuser (2008) er av de som utforsker onboardingspraksis og evaluerer et rammeverk som skal være til hjelp å forstå praksis og dens innvirkning på sosialisering. Onboardingspraksis skal redusere usikkerheten og angst hos nyansatte, hjelpe dem å forstå deres nye miljø og gi dem nødvendige ressurser for å oppnå sin nye rolle (Cooper-Thomas og Anderson, 2005; Fang et al., 2011; Klein og Weaver, 2000; Louis, 1980; Miller og Jablin, 1991; Morrison, 2002a; Saks og Ashforth, 1997). Klein og Heuser (2008) har kategorisert onboardingaktiviteter ved hjelp av tre formål omtalt i IWG-modellen (engelsk: information, welcome, guide).

2.6.1 Informasjon

Informasjonens del handler om aktiviteter som sørger for materiell, informasjon og erfaringer. Dette gjøres for at læringsprosessen skal gå raskere og bli effektiv. Klein (2015) hevder at tilstrekkelig informasjon vil redusere usikkerheten hos nyansatte og få avklart forventninger.

Informasjonsstrømmen deles av Klein og Polin (2012) i følgende kategorier: *kommunikasjon, ressurser og opplæring*. Gjennom *kommunikasjon* med ledere og kolleger starter den nyansattes sosialisering inn i fellesskapet. Det bygges et nettverk. Forskere bemerker at individuelt arbeid og lukkede kontorlandskap hindrer denne prosessen og trenger spesiell oppmerksomhet under onboarding. Mye av den første dagen brukes til praktiske gjøremål som utstyr, adgangskort, møter med HR og samtale med leder. Denne type informasjon er formell og enveis påpeker Klein og Polin (2012).

Ressurser som organisasjonen gjør tilgjengelig, krever proaktivitet fra den nyansattes sin side. Klein og Polin (2012) ser på det som hjelp til selvhjelp. Noen organisasjoner klarer å organisere progressivt økende informasjonstilbud i perioden mellom kontraktinngåelse og tiltredelse. På denne måten prøver arbeidsgiver å sette den nyansatte i læringsmodus. Det kan være frustrerende for nyansatte når det tekniske ikke er på plass eller ikke fungerer. Paradokset ligger i det at mennesket er oppmerksom på det som ikke er forberedt, og ikke det som er forberedt, spesielt hvis dette kan sammenlignes med tidligere opplevelser. Dette ødelegger førsteinntrykk og kan føre til forventningsavvik (Haaland, 2019).

Siste kategori er *opplæring*. Det er både oppgavespesifikk opplæring og organisasjonsorientering. Store organisasjoner er kjent for å ha mer omfattende og formell opplæring (obligatoriske kurs, HMS opplæring etc.) Stadig flere bruker standardisert web-basert opplæring. Dette gjør oppgaven for HR-personell enklere da video- og nettbasert opplæring kan leveres til nyansatte på tvers av avdelinger og uavhengig av tid. utfordringen til formalisert opplæring er at mye av det den nyansatte trenger å lære, er uformell eller taus kunnskap som ikke dekkes av den formelle introduksjonen. I tillegg er det lite forskning på hvilken effekt slike programmer har på onboarding (Klein og Polin, 2012).

2.6.2 Velkommen

Velkommen er den nærmest obligatoriske hilserunden for nyansatte og presentasjon for de etablerte kolleger. Nyansatte vil bare huske noen få navn, men det vil være lettere for eksisterende kolleger å huske den nyansatte for videre kontakt ved eventuelle hjelp eller spørsmål (Haaland, 2019). Dette bærer en symbolsk karakter (Turner, 1969). I praksis tar denne kategorien for seg det emosjonelle behovet til nykommere og hjelpe dem å utvikle sosial kapital (Klein og Polin, 2012). Nyansatte sitter med følelsen av å være ventet og ønsket. De ble tatt med i en gruppe, og det vil være første steg i videre relasjonsbygging. Slike aktiviteter dekker følelesmessige behov, skaper tilhørighet og reduserer usikkerheten. Nyansatte som føler at velkommen-aktivitetene ikke er tilstede, kan sitte med en følelse at de ikke er ventet eller velkommen. Velkommen-runden vil derfor være den anledningen organisasjonen får for å skape et godt førsteinntrykk oppsummerer Haaland (2019).

2.6.3 Guiding

Guiding er tredje element i rammeverket. Guiding innebærer at nyansatt får en «guide». Guiden kan ha ulike roller som fadder (eng. «buddy»), veileder eller mentor. Disse begrepene brukes synonymt både i arbeidslivet og i forskningen (Haaland, 2019). Kollegaer som ofte blir utpekt til guide skal være en kilde til informasjon for nyansatte. Nyansatte vet at det er en person som har i sine arbeidsoppgaver å svare på ulike spørsmål (Haaland, 2019).

Der det ikke finnes utpekte faddere, vil det være ulike kolleger som tar seg av nyansatte. Utpekte faddere har formell mulighet til å gi tilgang til ressurser og informasjon nyansatt trenger. Både utpekte og ikke utpekte faddere vil kunne lære nyansatte å tolke de uformelle aspekter ved arbeidsplassen (Rollag, Parise og Cross, 2005). For eksempel fant Fondas og Wiersema (1997) ut at sosialiseringstaktikken som brukes i onboarding av ledere ofte er annerledes (mer uformell, ikke-sekvensiell og individuell) fra onboardingspraksisen som brukes for lavere stillingsnivå. Organisatoriske egenskaper (f.eks. størrelse, strategi) kan også forventes å påvirke hvordan nye ansatte blir onboardet (Klein og Polin, 2015).

IWG-kategoriene er designet for å være anvendelig på tvers av alle organisasjoner, jobber og kontekster (Klein og Heuser, 2008). Formålet med IWG-modellen er å identifisere kritiske onboardingsovråder (Sakdiyakorn, Golubovskaya, og Solnet, 2021).

Organisasjonens struktur, arbeidsoppgavene og nyansattes personlige egenskaper kan påvirke de ulike elementene i modellen under sosialiseringsprosessen. IWG-modellen er designet til bruk på tvers av alle organisasjoner, roller og kontekst. Hovedformål med denne onboardingpraksisen er å lette sosialiseringsprosessen (Klein og Heuser, 2008).

2.7 Er motivasjonsteori relevant for organisasjonssosialisering?

Ryan og Deci forsket på behovene til mennesker, og publiserte selvbestemmelsesteorien «Self-Determination Theory» (SDT) i 1985. SDT er en empirisk teori om menneskelig motivasjon, utvikling og velvære. SDT teorien deler motivasjon i ulike typer som autonom, kontrollert og amotivasjon. Hver motivasjons type påvirker ytelse, relasjoner og velvære hos mennesker. Ryan og Deci (2008) forsket på sosiale forhold som kan styrke eller redusere ulike typer av motivasjon. De støtter seg til Marslows behovsteori om grunnleggende psykologiske behov og velger ut autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan og Deci, 2008). Disse psykologiske behovene legges til grunn for vekst og utvikling (Ryan og Deci, 2000).

Autonomi eller «selvstyre» refererer til selvinitiering, vilje og godkjenning av egen atferd. Ved fravær av autonomi handler det om å føle seg tvunget eller kontrollert i sin atferd (de Charms, 1968 og Deci, 1975). Kompetanse er en opplevelse av mestring og åpenhet til utfordringer ifølge White (1959) (i Skaalvik, 2019). Tilhørighet eller fellesskap handler om å utvikle sterke og stabile mellommenneskelige bånd (Baumeister og Leary, 1995; Ryan og Deci, 2000). Partnere som aktivt prøver å forstå personens interesser, preferanser og perspektiver (autonomi), gi klare, konsistente og rimelige forventninger og struktur (kompetanse), engasjere seg i, vise interesse for, rette energi mot personen og formidle at personen er betydningsfull og tilhører miljøet fremmer tydelig og optimal motivasjon. En motsetning til dette er når ledere eller kolleger er overdrevent kontrollerende, har urimelige forventninger eller er avvisende. Dette gir ingen optimal motivasjon (Ryan og Deci, 2000). Menneskelig motivasjon tar opp grunnleggende problemstillinger som personlighetsutvikling, atferd, psykologiske behov, livsmål, ambisjoner, sosialt miljø og kultur. Ryan og Deci (2008) har forsket på hvordan motivasjon påvirkes av psykologiske behov og hvordan atferd og velvære endres.

Ryan og Deci (2000) har representert to former for motivasjon i SDT: ytre motivert atferd og indre motivert atferd. Indre motivasjon bidrar til at selve arbeidsoppgavene gir glede og det forventes ikke noe andre typer belønning. Bruk av tid på arbeidet er basert på egen vilje og personlig glede av arbeidet (Mikkelsen, 2016). Ytre motivert arbeid består av aktivitetene som gir ytre belønning, for eksempel, goder, lønn, annerkjennelse eller status (Mikkelsen, 2016).

Ytre og indre motivasjon fører til svært forskjellige resultater. Ytre motivasjon regnes som kortvarig og dermed ikke så verdifull som indre motivasjon. For ytre motivasjon trengs det nye stimuli for å opprettholde ønsket atferd hos medarbeidere. Indre motivasjon har en tendens til å gi bedre psykologisk helse. Den fører til langsiktig utholdenhet og vilje til større innsats (Ryan og Deci, 2000). Gjeldende forskning har bekreftet at tilfredsstillelse av behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet fører til psykologisk velvære i alle kulturer uavhengig om det er kollektive, individualistiske eller tradisjonelle verdier som legges til grunn (Levesque, Copeland og Sutcliffe, 2008).

Forskere har kommet fram til at begrepet «menneskelige behov» er nyttig for å forstå hvordan sosiale krefter og mellommenneskelige miljøer påvirker autonom versus kontrollert motivasjon. Mennesker er i stand til å se hvorfor atferd noen ganger effektivt forbedrer trivsel, mens andre ganger ikke (Levesque, Copeland og Sutcliffe 2008).

SDT fokuserer på tre personlighetstrekk knyttet til indre og ytre motivasjon: autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering. Utvikling av sterk

autonomi skyldes tilfredsstillelse av alle tre grunnleggende behov ifølge Ryan og Deci (2017). Resultatet vil være opplevelse av indre motivasjon, en følelse av å ha kompetanse for å mestre oppgavene og en følelse av selv å kunne bestemme over arbeidet (Mikkelsen, 2016). Dersom bare kompetansen tilfredstilles men ikke behovet for autonomi, vil det utvikles en sterk kontrollert orientering hevder forskere. Disse medarbeidere opplever at andre bestemmer hva de skal gjøre. De opplever ikke glede av oppgavene men blir heller ytre motivert for å utføre arbeidet. Når ingen av de tre behovene er tilfredstilt vil det være en utvikling av upersonlig orientering. Mangel på indre og ytre motivasjon fører til depresjon, lite målrettet atferd og en følelse av hjelpeløshet (Gagne og Deci, 2005). I en slik situasjon er det viktig å vise inkludering og støtte til medarbeidere. Ledere og kolleger må vise tillit til medarbeiderens kompetanse, og gi konstruktive tilbakemeldinger (Mikkelsen, 2016). Ved bruk av disse orienteringene kan en forutsi ulike psykologiske eller atferdsmessige resultater. Autonomiorienteringen viser positive resultater for psykologisk helse og effektive atferdsresultater. Kontrollert orientering fører til begrenset arbeidsmotivasjon og redusert trivsel. Upersonlig orientering forbundet med selvnedssettende atferd og mistrivsel (Ryan og Deci, 2017).

Forskere har undersøkt hvordan organisasjonssosialisering kan ses i lys av en antagelse i SDT. Når den sosiale situasjonen støtter grunnleggende psykologiske behov så vil menneskene bli integrert mer effektivt i organisasjonen og trives i dets miljø. Opplevd autonomistøttende tilsyn i fellesskap påvirker nykommerens grunnleggende psykologiske behov og deres organisatoriske engasjement (Chong, Beenen, Gagné, og Dunlop, 2020).

Ryan og Deci (2017) har funnet ut at når behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er dekket, oppnås det indre motivasjon av svært høy kvalitet. Ansatte blir motiverte, produktive og fornøyde. Dette vil i sin tur øke kreativiteten, føre til ekstra rolleatferd og øke sosialiseringen. Hvis miljøet undergraver disse psykologiske behovene vil det føre til negative konsekvenser for medarbeidere som økt stress, høyere fravær og utbrenthet (Ryan og Deci, 2017).

Disse tre psykologiske behovene er godt egnet til å konseptualisere nyansattes potensial. Selveffektivitet og oppgavemestring representerer det beste for den nyansatte (Bauer, 2007). Organisasjonen ønsker å beholde vedkommende og opprettholde organisatorisk engasjement. På denne måten dekkes behovet for kompetanse som også er et kjerneelement av indre motiverte handlinger (Bandura, 1977 i Ryan og Deci, 2017). Tilfredsstillelse av kompetansebehov refererer til i hvilken grad nykommere forstår deres rolle, føler at de utvikler nye ferdigheter og er dyktige og trygge i sine nye roller (Deci og Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, Soenens, og Lens, 2010). Å bygge kompetansefølelse under

organisasjonssosialiseringprosessen reduserer usikkerhetsmomenter og støtter videreutvikling av nyansattes kunnskaper og ferdigheter. Organisasjoner blir sett på som et potensielt langsiktig karrierested (Ryan og Deci, 2017).

Sosial integrering hvor nyansatte føler seg sosialt og relasjonelt knyttet til andre i organisasjonen, dekker det andre psykologiske behovet for tilhørighet (Saks, 2007). Behovet for tilhørighet er et iboende ønske hos menneskene. Denne følelsen tilfredstilles av å bli ivaretatt av andre og bli et medvirkende medlem av en sosial gruppe (Ryan og Deci, 2017). Å ha etablerte relasjoner og en følelse av en tilknytning til jevnaldrende fremmer tilhørighet til organisasjonen, og følgelig organisatorisk forpliktelse og intensjon om å forbli (Bauer, 2007).

Autonomi i SDT-sammenheng refererer ikke til uavhengighet eller frihet fra struktur, men til utøvelse av vilje og selvregulering. Det vil si at folks autonomibehov blir dekket når det er mulig å handle i samsvar med deres autentiske selvintegreerte verdier og interesser (Gagné og Bhave, 2011).

Den nyansatte kan ha gjennomført opplæring og føler seg sosialt integrert men ser likevel ikke verdien av det, eller aksepterer det som et personlig mål. For å oppnå større grad av autonomi bør nyansatte forstå sin egen rolle i organisasjonen og dens betydning (Perrot og Campoy, 2014).

Forskere hevder at det kan være utfordrende for nyansatte å oppleve tilfredsstillelse av alle tre behovene: autonomi, kompetanse og tilhørighet basert på effektive individualiserte taktikker grunnet usikkerhet som følger med starten i en ny jobb (Chong, Beenen, Gagné, og Dunlop, 2020). Forskere forventer at institusjonaliserte taktikker vil bedre tilfredsstille nyansattes grunnleggende psykologiske behov av tre grunner. For det første ved å redusere rolletvetydighet og usikkerhet og forsterke følelser av kompetanse hos nykommere (Bauer, 2007; Gruman, Saks, og Zweig, 2006). For det andre bør institusjonaliserte taktikker også oppfylle nykommeres behov for tilhørighet ved å tilby sosial støtte, formelle faddere og rollemodeller og en strukturert setting for sosialisering av nykommere med eksisterende organisasjonsmedlemmer (Jones, 1986 i Jakobsen 2003 s. 39). For det tredje vil mangelen på struktur og støtte ved bruk av individualiserte taktikker forårsake rolletvetydighet og stress (Bravo, Peiró, Rodriguez, og Whitely, 2003; Jang, Reeve, og Halusic, 2016; Saks, 2007), og dermed hindre nykommeres behov for autonomi (Van den Broeck, 2016).

2.8 Sosial identitetsteori i onboarding

Organisasjonssosialisering handler om å tilfredstille gjensidige forventninger og behov både til nyansatte og organisasjonen. Den nyansatte går gjennom en prosess hvor de skal bli til et nytt gruppemedlem. Davis, Love og Fares (2019) har studert gruppeidentitet i lys av sosial identitetsteori. Når nyansatte blir medlem av en gruppe skal de finne sin plass i gruppen og lære gruppens atferd i ulike situasjoner. Ifølge denne teorien påvirkes personlig identitet av gruppene vi føler tilhørighet til. Den nyansattes personlighet, tidligere erfaringer og egenskaper påvirker gruppen man går inn i. Astrid og Geir Kaufmann (1998) har forsket på hvordan grupper utvikler seg ved et sett av person- og situasjonsfaktorer. Når en ny person kommer inn i en gruppe må gruppen endre seg slik at en ny person kan bli inkludert i gruppen. Personlige mål og forventninger vil påvirke gruppens grunnlag og det er viktig å tydeliggjøre disse for å utnytte gruppens samlede kompetanse.

Både personlig identitet og gruppeidentitet styres av kulturavhengige prinsipper som selvtillit, kontinuitet, særpreg og mestringsevne (Twigger-Ross, 2003 i Hauge, 2007). Breakwell (1986 i Hauge, 2007) hevder at identitetskonsepter oppstår fordi organisasjoner (steder) har symboler som er meningsfulle og viktige for oss. Favorisering som gjøres av gruppen vil forsterke den positive oppfatningen av gruppen og oppfatning av en selv. Derfor er sosialiseringen viktig for å opprettholde et høyt presterende team og skape tilhørighet. Nye medlemmer skal integreres så raskt som mulig slik at teamet kan opprettholde sin produktivitet (Van den Broeck, 2016).

For ansatte som blir godt orientert i organisasjon via et gjennomtenkt onboarding-program er sjansen for å forbli i selskapet 69% større (Scott og Dieguez, 2021). Ifølge Bauer (2021) skjer måling av onboardingsprosess både på individ og organisasjonsnivå. Bauer (2021) hevder at individer får større selvsikkerhet, rolle- og organisasjonsforståelse og tilhørighet når de har vært gjennom et vellykket onboarding-program. Ryan og Deci (2000) sine funn peker i samme retning og er forklart i SDT over. Organisasjonen ser slike effekter som høyt engasjement, arbeidsglede, større produktivitet og lavere turnover som resultat av vellykket onboardingprosess. Strategisk tenkning på onboarding kan gi større utnyttelse av ressurser (HR rapport 2021, s.2)

I tillegg til sosial identitet utvikler nyansatte profesjonsidentitet («profesjonsidentitet» betyr hvordan en opplever seg selv som formidler eller utøver av et bestemt fagområde). Hva nyansatt lærer og hvordan denne nye kunnskapen skal brukes i den nye jobben påvirker hvilke

relasjoner, meninger, strategier og bilder av organisasjonen skal aksepteres eller fornektes å bli akseptert hevder Filstad og Blåka (2007). Noen ganger vil nyansatte motstå sosialiseringen i selskapet og uttrykke sine følelser. De kan også bestemme seg for å lage sitt eget atferdsmønster som avviker fra det mønsteret som er dominerende i gruppen. Profesjonsidentitet dannes av utdanningen og personlige arbeidserfaringer (Filstad og Blåka, 2007). Eksisterende identitet som nyansatte tar med seg i organisasjonen vil påvirke læringsprosessen og utvikling av ny profesjonsidentitet. Ved hjelp av sin egen endringsevne vil nyansatte finne sin ny identitet i organisasjonen (Filstad og Blåka, 2007). En nøkkelfaktor til å bygge ny identitet er å bli akseptert og ha tilgang til organisasjonens menneskelige ressurser i følge Filstad og Blåka (2007). Nye kolleger bør i sin tur lage rom for nyansatte og være tilgjengelig.

Sosial identitet er viktig og er en integrert del av læringsprosessen til nyansatte.

Belyste forskningsbidrag innenfor organisasjonssosialisering inneholder ulike perspektiver på onboarding. Ut fra presenterte teorier vil valgt problemstilling formuleres ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke forventninger hadde nyansatte og hva har de opplevd i virkeligheten?
- Hvordan opplevde nyansatte informasjon under onboardingsprosessen?
- Hvordan opplevde nyansatte sosialisering under onboarding?

3. Metode

Dette kapitlet beskriver caset for oppgaven. Videre vil jeg redegjøre for valg av metode, inkludert forskingsdesign, datainnsamling og utvalg.

3.1 Om selskapet

Datainnsamlingen er gjennomført i et stort selskap innen IT-bransjen. Selskapet har over 300.000 ansatte over hele verden og representert med kontorer over ulike verdensdeler. Hovedkontoret ligger i New Jersey, USA. Oppgaven avgrenses til datainnsamling i Norge hvor selskapet har kontorer i Oslo, Stord, Stavanger og Kristiansand med totalt over 400 ansatte. De fleste rekrutteringer er rettet mot å skaffe ansatte innen teknologi, økonomi og ledelse for å dekke kundens behov for digitale operasjoner. Selskapet har idag en ledende rolle med å yte tjenester til Norges største bedrifter innen olje, gass, energi og en rekke andre sektorer. Strategien til selskapet er å dekke behovet til globale organisasjoner innen felt som IT, logistikk, finans og HR-prosesser. Bedriften ser behovet for å jobbe med onboardingprosessen. Onboardingprosessen er moden for endring i raskt endrede omgivelser globalt hvor mye kommunikasjon skjer gjennom virtuelle team og hjemmekontor. Selskapet har blitt kåret på Forbes-listen 2021 over beste arbeidsgivere i kategorien mangfold. Tilrettelegging av onboardingprosessen ved hjelp av digitale verktøy og menneskelige ressurser som vil ivareta behovene og skape en god integreringsprosess er høyt prioritert.

Selskapet er voksende i Norden. I perioden september –desember 2021 ble det rekruttert over 40 spesialister på ulike fagområder i Norge. Arbeidsspråket i selskapet er engelsk.

3.1.1 Rekruttering og onboarding

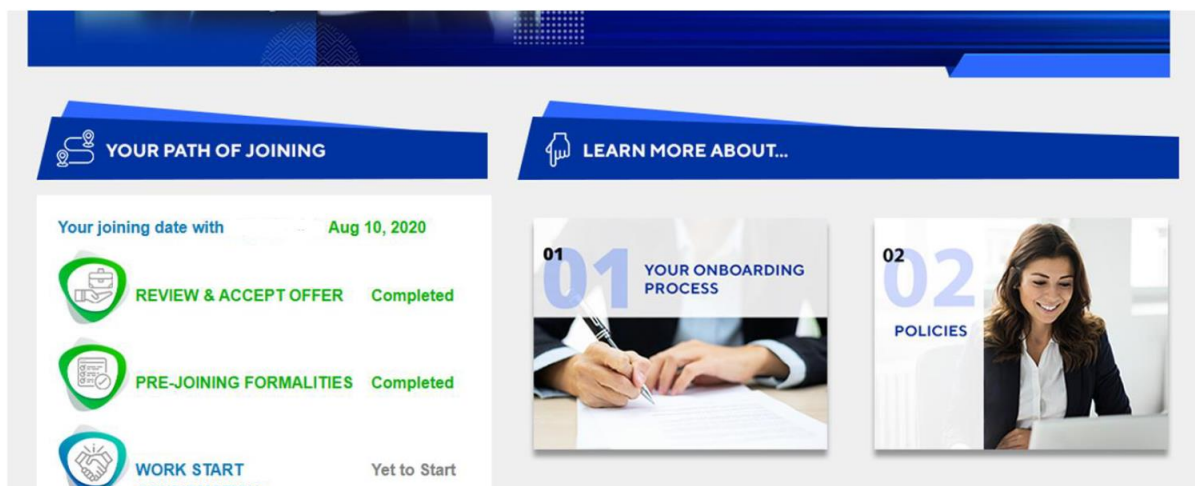
I dette avsnittet presenterer jeg rekrutterings- og onboardingprosessen i selskapet slik den fremkom fra intern informasjon og intervju med HR direktøren.

Selskapet er en prosjektorganisasjon og behovet for bemanning kommer fra ulike kunder. Gjeldende prosesser analyseres og det lages kravspesifikasjon til nye kandidater. Kunden utsteder en service ordre. Disse aktivitetene igangsetter en rekrutteringsprosess.

Rekrutteringspersonell starter søk av kandidater og lager en oversikt over relevante personer. Første og andregangs intervju gjennomføres av avdelingen som er ansvarlig for prosjektet. Rekrutteringsmanager gjennomfører en samtale med kandidat i forkant av et

eventuelt tilbud om stillingen. Det avklares lønnsforventninger og andre organisatoriske spørsmål. HR avdelingen utarbeider et tilbud, kvalitetssikrer at kandidaten er informert om goder og påser at tilbudet blir signert av alle parter. Rekrutteringsmanager henter tilbakemelding fra kandidaten om hvordan vedkommende har opplevd rekrutteringsprosessen og om han eller hun har fått tilstrekkelig informasjon. Signert tilbud om stillingen utløser videre aktiviteter. HR avdelingen utarbeider arbeidskontrakt. En tredje part foretar en bakgrunnssjekk. IT-avdelingen oppretter en bruker og tilganger til systemet. Når disse aktivitetene er gjennomført kan nyansatte logge på Pre-onboardingsportal (Figur 3.1).

Welcome Center-Pre-Joining



Figur 3.1: Pre-onboardingsportal. Kilde: Selskapet, 2020

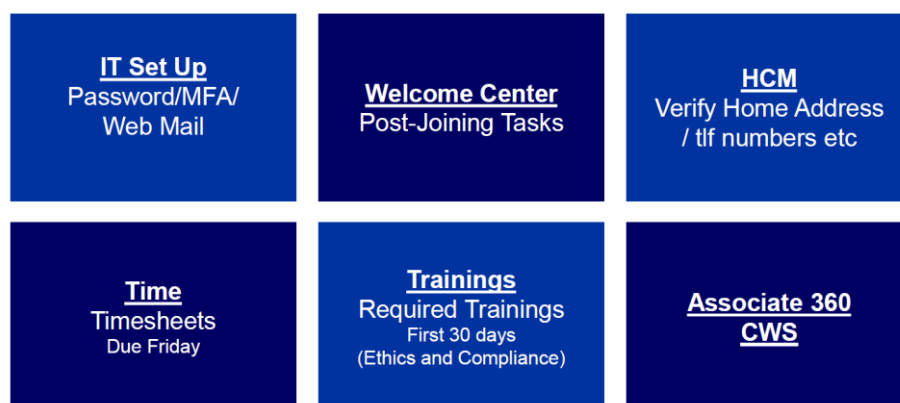
Prosessen for bestilling av IT-utstyr og tilganger starter når nærmeste leder får en melding fra IT-avdelingen at nyansatte har fått IT-bruker. HR avdelingen sender en e-post til nærmeste leder om å utarbeide en onboardingsplan og utnevne en «buddy» (videre kalt fadder). Nærmeste leder forbereder en sjekklister for onboardingsplan og tildeler en fadder. Fadder er en kollega som har jobbet i minimum 3 år i organisasjonen og er villig til å hjelpe nye medarbeidere til å forstå organisasjonsstruktur og drift. Blant oppgavene til en fadder er å gi nyansatte tilgang til operativ nødvendig informasjon, lære nyansatte til å håndtere problemstillinger og skape en komfortabel arbeidsplass. Et annet mål med fadder er å redusere belastningen om praktiske spørsmål for nærmeste leder.

Første arbeidsdag blir nyansatt møtt av sin nærmeste leder. Leder deler ut et midlertidig adgangskort til kontoret. Det er ofte leder som viser nyansatte rundt omkring i bygget og er med på hilserunden. En del av hilserunden kan tas via Teams online da noen av teammedlemmene sitter på ulike lokasjoner eller på et hjemmekontor. Onboardingsplanen inkluderer aktiviteter som introduksjon av ulike avdelinger. Ansvarlige ansatte eller avdelingsledere sender innkallinger til introduksjonen av organisasjon, avdeling eller relevante arbeidsprosesser. Slike introduksjonssamtaler har stor betydning for onboarding og velges ut fra viktigheten for nyansattes opplæring, kunnskapsdeling og relasjonsbygging.

Fadder sin rolle er beskrevet i ansattportal. Nyansatte og fadder har regelmessige samtaler om ulike praktiske spørsmål. Det er ofte fadder som holder nyansatte med selskap i lunsjen de første dagene dersom onboarding foregår på et kontor. Det er ikke alltid at fadder kommer fra samme avdeling eller lokasjon. De gangene fadder er medlem av samme team, står fadder for en del av opplæringen og koordineringen, men det er noe som kommer utover beskrevet fadderrolle i ansattportalen. Fadder hjelper nyansatte å navigere i ansattportalen og forteller hvordan man kan bestille ID kort, parkering og registrere IT-henvendelser.

På første arbeidsdag får man utlevert bærbar PC og pålogging til den. Nyansatte starter prosessen med å logge seg på og sjekke om man har nødvendige applikasjoner tilgjengelig. De første dagene kan det være behov for å etterbestille noe ekstra utstyr eller programvare. Ansattportalen inneholder en oversikt over onboardingsoppgaver (Figur 3.2):

Onboarding Tasks



Figur 3.2: Oversikt over onboardingsaktiviteter første dag/måned. Kilde: Selskapet, 2022

Nyansatte får flere automatisk genererte e-poster første dagen/uken, som har linker til obligatoriske kurs (frist for å fullføre kursene er 30 dager). Eksempler på kurs er beskrevet under uten norsk oversettelse.

Oversikt over obligatoriske kurs (Ethics and Compliance):

- Occupational Health and Safety Assessment Series (elearning)
- Quality Policy (elearning)
- Acceptable Use Policy (AUP) (elearning)
- Gender Just Workplace Initiative (elearning)
- Misconduct and Disciplinary Proceedings (elearning)
- Business Continuity Management Awareness (elearning)
- Global Data Protection and Privacy (elearning)

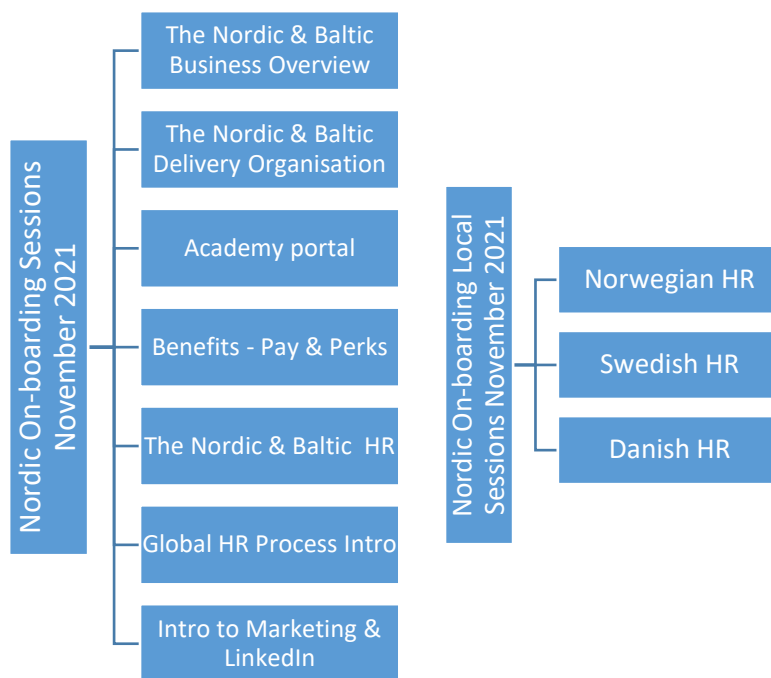
Tilleggskurs:

- Security and Compliance training
- ITIL Basics training if not already trained or certified (elearning)

Det kommer e-post påminnelser dersom det mangler noe informasjon i ansattportalen («Associate 360 CWS»). Nyansatte fyller også personlig informasjon i pre-onboardingsportalen (bakgrunnssjekk) og i ansattportalen. Bakgrunnssjekk er et produkt levert av en tredjepart derfor er denne informasjon ikke tilgjengelig i ansattportalen og det finnes ingen integrasjon mellom disse systemene. Nyansatte fyller den samme informasjon to ganger.

Selskapet bruker Simployer til å ivareta informasjon om lokale regler i Norge. Simployer har utviklet en personalhåndbok som vedlikeholdes av selskapet. Denne håndboken oppfyller generelle informasjonskrav i henhold til gjeldende regelverk. Personalhåndbok er tilgjengelig online og kan brukes av alle medarbeidere. Det er den eneste ressursen på norsk i selskapet for ansatte i Norge.

I tillegg til obligatoriske kurs sender HR avdelingen innkaling til ti online sesjoner for ulike tema (Figur 3.3).



Figur 3.3: Oversikt over onboardingssesjoner. Kilde: Selskapet, 2021

Websesjoner med alle nyansatte har som formål å presentere de sentrale forretningsområdene og konsernfunksjonene. Sesjoner har ulikt innhold fra en velkomsthilsen fra øverste leder i USA til presentasjon av læringsportal (Academy). Lokale HR-sesjoner har en presentasjon av ansatte i HR-avdelingen, deres roller og kontaktinformasjon. Sesjoner gjennomføres for alle ansatte i Norden og det er frivillig å delta. Etter 6 måneder sendes det ut en undersøkelse til alle nyansatte hvor en skal svare på spørsmål angående onboarding, fadder sitt bidrag, generell opplevelse av selskapet så langt og hvor tilfreds ansatte er med jobben.

Sosialiseringsfasen starter første arbeidsdag. Noen nyansatte får møte sitt team før første arbeidsdag, men det er en uformell aktivitet. Leder har ukentlige oppfølgingssamtaler med nyansatte. I mange prosjekter har man to ledere: en peronalleder og en fagleder eller prosjektleder. Under nærmeste leder sitt ansvarsområde kommer oppfølging i forhold til prestasjonssystemet, mens fagleder koordinerer opplæringsprosessen og hjelper å komme inn i rollen. Onboardingsprosess fra HR-perspektivet anses som ferdig etter 1-2 måneder. Dette perspektivet tar ikke hensyn til opplæringsprosessen. Kandidater som deltar i et «graduate program» har en kollektiv introduksjon første arbeidsdag.

3.2 Forskningsdesign

I kvalitativ metode brukes ord eller bilder for analysen av data. Grunnlag i valg av metode ligger i oppgavens problemstilling. Spørsmål som skal besvares gir føringer på hvordan rå data skal samles inn (Denscombe, 2010). Med bakgrunn i oppgavens formål å undersøke onboardingprosessen har jeg valgt å bruke kvalitativ forskningsdesign. Kompleksiteten av onboardingprosessen og dens sosiale grunnlag åpner for en bredere fortolkningsmulighet ved bruk av kvalitativ metode. Empirisk undersøkelse er foretatt ved hjelp av et casestudie i et stort selskap.

Casestudie er en alminnelig akseptert fremgangsmåte i samfunnsforskningen. Valg av casestudie i denne oppgaven begrunnes av kompleksiteten i undersøkelse av fenomenet «onboarding». Denne strategien passer best til å skape dybdegående forståelse, og ha omfattende beskrivelse, analyse og fortolking av problemstillingen. Oppgaven er enkelt casestudie siden undersøkelsen kun omfatter en bedrift. Fordeler med en casestudie er at den er ganske fleksibel og åpen for flere måter å samle inn data på. Ulemper er at man konsentrerer seg om en eller flere tilfeller og kan miste en del av muligheten for å generalisere forskningsresultater. En casestudie krever flereressurser siden det ikke er en standardisert metode og flere datakilder benyttes (Laundsø mfl. 2017).

3.3 Innsamling av data - informasjonsskriv og intervjuguide

Informasjon om forskningsprosjektet ble gitt til nyansatte i selskapet i et informasjonsskriv. Informasjonsskrivet «Hva skjer i en onboardingprosess i en stor virksomhet?» (Vedlegg 1) ble sendt per e-post til tilfeldig valgte nyansatte. Informasjonsskrivet beskrev formålet med prosjektet, ansvarlige for prosjektet, informasjon om praktisk gjennomføring, og rettigheter og behandling av personopplysninger. Informasjonsskrivet avsluttes med en samtykkeerklæring som den ansatte skulle sende tilbake

Det ble videre utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 2). Formålet med en intervjuguide er å strukturere intervjuprosessen. Det er brukt såkalt semistrukturert intervju i forskningsprosjektet. «Semistrukturert intervju» er en ferdig liste med emner og spørsmål som skal besvares under samtalen. Intervjueren beholder fleksibilitet i samtalen og lar informanter utveksle sine tanker og synspunkter (Denscombe, 2010). Semistrukturerte intervju gjør det lettere å sammenligne svar ved analyse. Intervju gjennomføres personlig når begge parter er

enig om tidspunktet. I dette prosjektet blir det brukt Teams teknologi for gjennomføring av intervjuer. Sjansen til å unngå uklarheter ved hjelp av tilleggsspørsmål er større i slike intervjuer. Det er også lettere å følge med på besvarelsene og navigere gjennom intervjuguide. Analysen krever at man bygger innsamlet data på en slik måte at det blir lett å presentere og hente essensen av den. Intervjuguiden bestod av innledende samtale og en hoveddel. Valg av kvalitativ semistrukturert intervju begrunnes med å skaffe en forståelse hvordan nyansatte opplever onboardingprosessen i seg selv.

Den innledende samtalen skulle hjelpe til å bli kjent med informanten og samle litt informasjon om oppstarten i selskapet og rollebeskrivelsen. Den innledende samtalen ga mulighet til å åpne dialog med informaten rundt valgte tema.

Hoveddelen ble delt i åtte ulike avsnitt hvor seks avsnitt hadde spørsmål knyttet til bestemte områder som førsteinntrykk, forventninger, informasjonsbehov, sosialisering, kompetanse og autonomi. I tillegg til den innledende samtalen var det en avsluttende samtale om den totale opplevelsen og tanker rundt karriere i selskapet. Alle spørsmålene i intervjuguiden var åpne spørsmål.

Delen om førsteinntrykk dekket første møtet med selskapet fra nyansattes perspektiv. Første møte med leder og kolleger, hilserunde og eventuelle forberedelser i forkant av første arbeidsdag.

Avsnittet om forventninger skulle beskrive opplevelser fra onboardingprosessen og de første ukene i selskapet. Hvilke forventninger de hadde og hva som skjedde i virkeligheten.

Punktet om informasjonsbehov skulle vise hvilke type informasjon nyansatte fikk tilgang til, hvilke kanaler har de brukt til det og hvordan organisasjonen ble presentert. Det følger også informasjon om arbeidsoppgaver den nyansatte hadde fått.

Sosialisering er en del av onboardingprosessen og det var viktig å hente nyansattes erfaringer om relasjonsbygging og fadder sin rolle i onboarding. Her kommer også spørsmål om kulturen i selskapet som den nyansatte har møtt og hvilke sosiale tiltak de var med på.

Neste avsnitt handler om tidligere kunnskap og opplæringsprosessen. Onboarding blir forbundet med opplæring i ulike prosedyrer og rutiner. Hvordan tidligere kunnskap kunne brukes i den nye rollen skulle også undersøkes.

Avsnittet om autonomi handler om egen organisering, viljen til å ta initiativ og refleksjoner over egen atferd.

Formålet med åpne spørsmål er å hente erfaringer og synspunkter fra informanter uten å utelate noe eller legge til egne tanker. Denne type datainnsamling gir et større nyansert bilde av realiteten i onboardingprosessen og nyansattes forventninger til den. En må unngå å spørre

om flere ting på en gang. Allikevel var det noen ganger utfordrende å begrense intervjuet til et spørsmål om gangen. Dette skjedde spesielt når informanter for eksempel stilte returspørsmål som «hva mener du?». Dette kan skyldes bruk av begrep som informanten ikke var kjent med, eller som kan ha bred betydning. For eksempel begrepet «kultur».

Informasjon om onboardingprosessen er hentet fra HR-avdelingen via et deskriptivt intervju med HR direktør. Formålet med dette intervjuet var å få informasjon om bedriften generelt og informasjon om onboardingprosessen. Informasjonen skal bidra til å forstå tidslinjen for onboarding, faser i onboardingprosessen, informasjonsvolum og type informasjon som blir gitt til nyansatte. Det er også interessant å vite på hvilken måte denne informasjonen deles med nyansatte, hvem som deltar i en onboardingprosess og hvordan ansvarsfordelingen mellom HR og lederen virker.

I tillegg til datainnsamling ved hjelp av deskriptiv intervju har jeg brukt tilgjengelige interne web-ressurser til å hente beskrivelser og figurer som kan brukes i oppgaven. Jeg har fått tilgang til eksisterende maler for onboarding og sett på noen utfylte onboardingsplaner.

3.4 Valg av informanter

Ansvar for etablering og vedlikehold av onboardingprosess i organisasjonen ligger hos HR-avdelingen i det landet/området nyansatte blir rekruttert og ansatt. For å forstå onboardingprosess ble det avtalt et intervju med HR direktør. For øvrig ble det satt opp noen kriterier hvem som skal delta i undersøkelsen.

Utvalget av informanter for de semistrukturerte intervjuene ble basert på en oversikt tilsendt fra HR-avdelingen. Oversikten inneholdt 42 ansatte som begynte i selskapet høsten 2021 eller senere. Det ble valgt ut 10 tilfeldige norsktalende ansatte fra oversikten. Personer er fra ulike avdelinger i Norge, tilhører ulike aldersgrupper og har ulik kompetanse og bakgrunn (Tabell 3.3).

Tabell 3.3: Oversikt over informanter

Informant ID	Alder	Bakgrunn
1	26	Høyere utdanning, prosjekterfaring
2	26	Høyere utdanning, nyutdannet
3	38	Erfaring fra salg, teknisk konfigurering og konsulent virksomhet
4	27	Erfaring fra HR, høyere utdannelse
5	33	Erfaring fra oljebransjen, IT system erfaring
6	44	Lang arbeidserfaring, erfaring fra oljebransjen
7	53	Akademisk utdanning, lang erfaring fra bransjen
8	33	Tidligere erfaringer fra IT bransjen, ingen formell kompetanse
9	26	Salgserfaring, ingen relevant IT kunnskap
10	50	Høyere utdanning, Erfaring fra lønn og HR

Alle semistrukturerte intervju med nyansatte ble gjennomført via Teams av praktiske årsaker. 9 av 10 intervju var i form av en videosamtale. Intervjulengden var på ca 30 minutter. I forkant av intervjuet ble det hentet muntlig samtykke for å ta opp samtalen for transkriberingsformål. Transkribering ble gjort manuelt. Samtykket for å delta i et forskningsprosjekt ble hentet via e-post i forkant av hvert intervju.

Ved hjelp av intervjuguideen var det lettere å holde tidsskjema og styre samtalen i riktig retning. Noen ganger var det mer naturlig å slå spørsmål sammen eller hoppe over noen spørsmål for deretter å komme tilbake til dem for å opprettholde en god samtaleflyt. Det ble stilt tillegsspørsmål der det var nødvendig for å få en helhetsforståelse. Dette hjalp til å gå inn i dybden, unngå misforståelser og få mer utfyllende svar på spørsmålet. Intervjuguiden har sikret at de sentrale temaene for problemstillingen ble belyst (Oppen mfl., 2020). Avsatt intervjutid ble overholdt i alle intervjuene. Det ble gjennomført 2-3 intervju per dag for å beholde kvaliteten. Det tekniske utstyret fungerte bra og all avsatt tid ble brukt til samtalen. For å ha kontroll over gjennomførte intervju hadde jeg laget en oversikt i Excel hvor jeg markerte navn, dato og tid for intervju. Jeg hadde en egen kolonne som jeg linket til opptakene. Intervjuene pågikk i en periode på ca 2,5 uker. Alle intervju ble transkribert fortløpende ord for ord.

3.5 Analysemetode

Etter at forskningsdata er samlet inn må den organiseres for å kunne bli analysert. Jeg valgte å identifisere temaer i datamateriale. Denne prosessen har navnet tematisk analyse (Widerberg, 2001). Tematisk analyse kan brukes som essensialist eller realist metode, som beskriver erfaringer, meninger og reelle opplevelser til deltakere i forskningsprosjektet. Et tema skal fange viktige elementer i samlet data i forhold til forskningsspørsmålet. I en kvalitativ analyse finnes det ikke entydige svar på hvordan data skal presentere et valgt tema. Det er viktig at tema finnes i dataene og at den presenteres på en sannferdig måte.

En kan velge å gi beskrivelse av hele datasettet, slik at leseren får en følelse av dominerende eller viktige temaer. Man kan også velge en mer detaljert og nyansert redegjørelse for et eller en gruppe av temaer i dataene. For å bruke tematisk analyse i praksis har jeg valgt å følge Widerberg sin prosess (Figur 3.4)



Figur 3.4: Prosess i tematisk analyse Kilde: Widerberg, 2001

Bli kjent med datamaterialet

Når forsker selv har samlet inn dataene har vedkommende en forkunnskap om dataene. Det er viktig å lese datamateriale så mye at man blir kjent med dybden og bredden i innholdet. Aktiv lesing vil hjelpe å søke betydninger, mønstre og lignende. På denne måten kan man forme ideer og identifisering av fremtidige mønstre.

Gjennom lesing av intervjuer som var transkribert har jeg brukt fargepenn for å markere interessante sitater. Jeg har også notert noen tanker som jeg fikk under lesing. For å gjøre denne jobben lettere har jeg utarbeidet en skriftlig matrise. Dette var et hjelpemiddel til å få et overblikk over informasjonen og sammenligne den.

Kode datamaterialet

Temakodingen er inkluderende og dekker alt relevant materiell. Interessante sitater fikk kodenotater. Dataene i de ulike intervjuene hadde noen fellestrekk. Materialet ble lagt inn i matrisen, og på den måten ble det lettere å få oversikt over forskjeller og likheter. Informantene ble representert langs den ene aksene og temaene ble presentert langs den andre. Videre gjør man en sammenligning mellom de ulike intervjuer ved hjelp av selektiv lesing. Ulempen med en slik koding er at sammenhenger som er viktige for informant kan forsvinne, fordi man foretrekker tema som har sammenheng. Fordelen er at det er lettere å sikre konfidensialiteten i analysen (Oppen, 2020 s.384).

Jeg har lagt merke til at informasjon som tilhørte innledende samtale eller til spørsmålet «Hvorfor valgte du dette selskapet som et nytt arbeidssted?» var interessant for konteksten. Informasjonen ble markert som relevant. Denne informasjonen ble også brukt i analysen.

Let etter tema

Rådata ble vurdert rundt hovedfenomenet onboarding. Matrise som hjelpemiddel og semistrukturerte intervjuer hjalp til å ha mer struktur på råmaterialet. Ytterligere bearbeidelser av kodet materiale i kategorier førte til definisjon av tema. Det ble brukt metoden «tankekart» i dette arbeidet. Refleksjon over hvilke relasjoner de ulike kodene har til onboarding var en nyttig øvelse. Noen koder hadde veldig detaljert nivå mens andre var mer generelle. Det ble notert noen forslag til hovedtemaer og undertemaer. Dette ble gjort for å kunne gjøre analysen noe lettere og mer presis.

Gå kritisk gjennom tema

I denne fasen har jeg tenkt gjennom relasjoner av ulike elementer til valgt tema og undertema. Jeg har gått gjennom nøkkelord og noen ganger måtte jeg lese hele besvarelsen og stille meg selv et kritisk spørsmål «passer innholdet til tema eller ikke?» Noen elementer passet bedre til et annet tema enn den som opprinnelig ble valgt. Disse ble flyttet til relevant område.

Definer og gi navn til tema

Til slutt ble det definert seks tema med følgende beskrivelser:

1. Preonboarding (kategori førsteinntrykk);
2. Opplevelser første arbeidsdag (kategori førsteinntrykk);
3. Forventninger og realitetens opplevelser (kategori forventninger);
4. Dekning av kompetansebehovet gjennom informasjon og opplæring (kategori informasjonsbehovet);
5. Tilhørighet til organisasjon via kolleger, kultur og samarbeid (kategori sosialisering);
6. Selvregulering (autonomi).

Alle temaene har en sterk tilknytning til onboardingprosessen, og dannet grunnlaget for videre analyse av datamaterialet. Besvarelsene som var relevant for samme tema hadde ulike perspektiver, og videre kategorisering var vanskelig uten å definere undertema. For eksempel tema «*Dekning av kompetansebehovet gjennom informasjon og opplæring*» fikk følgende undertema: informasjon om onboardingprosess, informasjon om selskapet, informasjon om arbeidsoppgaver og opplæringstaktikker.

Presenter data

Utarbeidelse av datapresentasjon begynner når alle temaene er bearbeidet. Endelig presentasjon blir gitt i resultatkapittelet. Dataene i den kvalitative undersøkelsen presenteres ved hjelp av sitatene til informanter som er gruppert i tabeller med tema og undertema. Informanten har fått oppdiktete navn. Resultatet skal fortelle om dataene og argumentere for forskningsspørsmålet. En god presentasjon av resultatet skal hjelpe til videre drøfting og redegjørelse for teori.

3.6 Validitet og reliabilitet

Forsker skal forholde seg kritisk til kvaliteten på datamaterialet. Begrepene validitet og reliabilitet skal sikre kvaliteten i kvalitative studier. Validitet (gyldighet) representerer samsvar mellom dataene og fenomenet som undersøkes. Kvalitative undersøkelser sikrer validiteten (Larsen, 2007, s.26). Valg av metode i oppgaven er egnet til å sikre data validitet. Kvalitative

intervjuer gir mulighet til å beskrive fenomenet som undersøkes. Åpne spørsmål forbereder kun tema for diskusjon og forteller ikke forskerens synspunkter eller meninger. Tydelig beskrivelse av forskningsprosjektet i informasjonsskrivet danner grunnlag for begrepsvaliditet. Studien beskriver en onboardingsprosess med ulike onboardingsaktiviteter i ett større firma. Det skal også forklares hvorfor disse aktivitetene gjennomføres. Gjennom nyansattes intervjuer (10 personer) undersøkes det hvordan onboardingsprosessen oppleves, hva nyansatte forventer, hva de trengte av informasjon og opplæring, og hva de i realiteten har fått. Avslutningsvis stilles det spørsmål: hvor fornøyd nyansatte er med onboardingsprosessen.

Informantene fikk snakke om ting som de synes var viktige å bemerke. Informantene hadde en forutsetning til å svare på spørsmål om onboarding, da de har selv deltatt i denne onboarding prosessen en stund før intervjuene ble gjennomført. Noen informater var fortsatt under onboarding ved intervju gjennomføringstidspunktet, og intervjuer som ble gjennomført mens onboarding pågikk øker validiteten av informasjon. Intervjueren selv har erfaring med intervjugjennomføring relatert til tidligere arbeidspraksis som også øker validiteten. Intervjueren har videre ingen relasjoner til informantene og kunne opptre upartisk under intervjuene.

Reliabilitet (pålitelighet) viser hvordan data håndteres og bearbeides. Reliabilitet oppnås når to ulike forskere bruker samme metode og får samme resultat. Hvis en forsker gjennomfører den samme undersøkelsen på to ulike tidspunkt og oppnår omtrent likt resultat er reliabiliteten sikret. Sikring av reliabilitet kan være utfordret fordi ulike forskere har ulike observasjoner og ulik tolkning under intervjuene. Tolking av obserasjoner kan påvirke transkribering av intervjuene.

Teams intervju er effektive og ikke forbundet med kostnader slik som fysiske intervjuer ville vært. Informantene påvirkes i mindre grad av intervjuers tilstedeværelse når tilstedeværelse er digitalt. Videosamtale gir bedre muligheter for kommunikasjon enn telefonsamtale for eksempel, da intervjueren kan observere informantens kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Videosamtale gir også mulighet til å korrigere intervjuforløpet dersom enkelte tema er mer interessante for informant, eller enkelte spørsmål oppleves som ubehagelige. Videointervju har bidratt til økt tillit hos samtalepartnere, og som følge av dette økt datakvalitet. Unntaksvis må en bemerke at noen informanter var mer stresset under intervjuet enn andre. Dette kan ha påvirket svarene de ga der og da. Det er viktig at intervjueren har struktur på dataene og ikke blander besvarelsene. Det var viktig å beholde konsentrasjon og være nøyaktig under bearbeiding av dataene.

Begrenset utvalg av respondenter kan ikke generalisere studiets funn. Undersøkelsen består av et mindre utvalg innen en region i det store selskapet. Hensikten med undersøkelsen er å drøfte funnene i forhold til relevant teori og valgte modeller.

God metodebeskrivelse skal sikre hvordan arbeidet ble utført og øke dataens pålitelighet. I metodekapittelet har jeg beskrevet mine valg.

Konteksten, tidspunktet og relasjonen mellom intervjueren og informanten kan påvirke reliabilitet. Resultatet fra det ene tidspunktet kan avvike med resultatet som forekommer på et annet tidspunkt. Som et steg i retningen for å øke reliabilitet har alle intervjuene blitt gjennomført i en relativ kort tidsperiode og transkribert fortløpende for å beholde kvaliteten på dataene.

Tiltakene som er gjennomført i datainnsamling skal være et godt bidrag til validitet og reliabilitet av data.

Kvalitativ metode er mer tidskrevende for å behandle dataene en kvantitativ metode. Det er mer omfattende å tolke dataene da det ikke finnes noe avkrysset svarkategori. Dataene kan ikke generaliseres ved kvalitative undersøkelser (Larsen, 2007 s.26). Når informanter i ettertid skal dele sine opplevelser kan det være noe hukommelseavvik i beskrivelsen av det som skjedde. Det er også ingen sikkerhet at respondenter svarer sant. De kan svare det intervjueren vil høre for å skjule uvitenhet.

3.7 Etikk

Dette prosjektet følger retningslinjer fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Retningslinjene inkluderer innhenting av data, bearbeidelse og lagring på trygg og lovlig måte. Informanter ble behandlet med respekt. Målet for prosjektet er å oppnå sannelig fortolkning av problemstilling knyttet til onboardingprosessen. God henvisningsskikk praktiseres i oppgaven. Forskning har som mål å være rettferdig og ha gode konsekvenser. Prosjektet forplikter seg til å følge normer og verdier i god forskningsetikk. Prosjektet fikk godkjenning av NSD for behandling av personopplysninger (Vedlegg 3). Godkjenning er gitt på bakgrunn av innsendt søknad med informasjon om prosjekt (informasjonsskriv) og intervjuguide.

Alle informanter i forskningsprosjektet deltar på frivillig basis. Det ble hentet inn samtykke for behandling og lagring av data. Informanter kunne velge å trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det ville ikke hatt noen negative konsekvenser for dem. Jeg har ikke mottatt noen meldinger om at noen vil trekke seg.

Jeg informerte at resultatene fra intervjuene vil behandles konfidensielt. Navn og avdelingstilhørighet ble anonymisert og tillagt oppdiktete navn i analyseprosessen. Tematisk analyse sørger for at sitatene ikke kan gjenkjennes, og det styrker anonymisering.

Opplysningene som registreres om deltakerne behandles konfidensielt og slettes når prosjektet er ferdig.

4. Resultat

I analysen av data kom det fram seks tema i nyansattes opplevelser:

1. Preonboarding;
2. Opplevelser første arbeidsdag;
3. Forventninger og realitetens opplevelser;
4. Dekning av kompetansebehovet gjennom informasjon og opplæring
5. Tilhørighet til organisasjon via kolleger, kultur og samarbeid
6. Selvregulering (autonomi).

Disse vil bli presentert nedenfor.

4.1. Preonboarding

Preonboarding er en periode mellom avslutning av rekrutteringsprosessen og første arbeidsdag. Ved hjelp av intervju spørsmål ble det undersøkt hvilke preonboardingsaktiviteter nyansatte hadde opplevd. Flere av de nyansatte forteller om sine opplevelser etter at kontrakten er signert.

En informant svarer:

«Det var en preonboardingsperiode hvor man la litt informasjon om seg selv..., rent praktiske og administrative ting» (Julia).

Preonboardingsaktivitet bakgrunnssjekk har vekket flere kommentarer hos informanter og beskrives slik:

«De bruker en sånn bakgrunnssjekk og de var veldig nøye. Jeg la veldig mye data inn...Det er eneste som var negativt» (Alexander).

En annen informant forteller: *«Det var CV vetting. Det var ingen som fortalte om det. Så mye tid som jeg måtte bruke på det... jeg hadde alt i orden, men det er at du føler deg kriminalisert. Tenk hvis du får et tilbud fra gamle arbeidsgiveren din akkurat når det skjer, så blir jeg ikke overrasket at du takker ja. Fordi du gidder ikke så dårlig start» (Ivan).*

Ivan legger til: *«Jeg skulle gjøre noe preonboarding før jeg kom hit som ikke fungerte, og det fungerer fortsatt ikke».*

I tillegg til administrative aktiviteter har noen informanter vært på sosiale arrangementer før de startet. Det er ikke noe formell beskrivelse av slike aktiviteter i et intervju med HR-direktør. Det var nevnt at de som går på «graduate» program har litt avvikende onboardingprosess fra resten av nyansatte.

En graduate forteller: *«Som en del av et graduate program hadde vi to møter: en middag og en sammenkomst med de andre graduatene før vi startet. Vi ble introdusert for noen av kollegene våre før vi faktisk startet. Vi var ikke helt nye første arbeidsdag» (Maria).*

Undersøkesen viser at det er et sett med aktiviteter som foregår før første arbeidsdag, det vil si preonboarding.

4.2 Opplevelser første arbeidsdag

Første arbeidsdag oppleves forskjellig hos informantene. Personlige preferanser og tidligere erfaringer påvirker denne opplevelsen. Noen informanter hadde sin alle første arbeidsdag, mens andre hadde en lang karriere bak seg og har vært gjennom flere onboardingprosesser tidligere. Første arbeidsdag er en begivenhet som skaper førsteinntrykk på mange måter. Det er første møte med kolleger, kontorlokaler og til og med bedriftskultur forteller informantene.

Faktainnsamlingen beskrev noen formelle retningslinjer på hva som skulle skje første arbeidsdag. For eksempel at nyansatte ble tatt imot av sin nærmeste leder og skulle ha en hilserunde.

Informant deler sine opplevelser og emosjoner:

«Det er naturlig å være litt nervøs første dag. Det er mange som fremdeles er på hjemmekontor. Allikevel føler jeg at det var en grei og myk start» (Lisa).

En annen informant beskriver det slik:

«Det er litt kaos. Mange kurs du skal ta. Det kommer masse mail og noen papir jeg ikke har svart på. Tekniske opplevelser blir jeg ikke imponert av. Folk er tilgjengelig og de stiller opp. Menneskelige opplevelser er helt topp» (Natalie).

Mye informasjon på den første dagen opplever en annen informant:

«Det var en dag hvor jeg fikk masse informasjon, hva vi gjør og hvordan vi jobber her»

(Alexander).

Informantene bekrefter at retningslinjene ble fulgt. Symbolske aktiviteter om å bli tatt imot av nærmeste leder og ha en hilserunde er noe som flere nyansatte har beskrevet under intervjuet:

1. *«Jeg ble tatt imot av min nærmeste leder. Han har vist meg rundt i hele bygget...Alt var på plass» (Lisa).*

2. *«Jeg fikk hilst på folk, ble kjent med systemet og tok en del obligatoriske kurs. Fin måte å starte på» (Alexander).*

Informantene beskriver at noen aktiviteter er individuelt tilpasset mens andre bærer en kollektiv tilnærming.

En informant sa at det var flere nyansatte som hadde sin første arbeidsdag samtidig: *«Jeg har jobbet i store selskaper før hvor onboardingprosessen består av masse aktiviteter. Plutselig er du i en gruppe med internasjonale kolleger som også skal bli onboardet på samme tid. Det blir ganske mange mennesker på godt og ondt. Det var flere som begynte samtidig» (Julia).*

Det er ulike tilnærminger blant informanter når onboardingprosessen faktisk starter. De fleste forbinder det med første arbeidsdag. Det er viktig å bemerke at flere informanter startet i perioden høst 2021. Tilgangen til kontorene var redusert på grunn av offentlige restriksjoner. Allikevel fikk de fleste være på kontoret de første ukene under onboarding.

4.3 Forventninger og realitetens opplevelser

Forventninger nyansatte har er skapt av tidligere erfaringer, opplysninger de har om organisasjonen og informasjon de har fått tilgang til under ansettelsesprosessen.

Jeg har valgt å bruke begrepet virkelighetssjokket på denne kategorien for å beskrive nyansattes opplevelser på den nye arbeidsplassen. Forventninger nyansatte hadde før de begynte og deres opplevelser av realiteten etter at de hadde startet, ble undersøkt i oppgaven (Tabell 4.3).

Tabell 4.3 Forventninger og realitetens opplevelser

Informantenes stemme (sitater)	Undertema	
<p>«Svar på elementære spørsmål savner jeg fortsatt. Hvordan søker man etter utstyr, hvordan søker man fri, hva gjør man hvis man blir syk» (Maria).</p> <p>«Egentlig å være veldig forvirret og stille masse spørsmål. Bli kjent med nye mennesker. Jeg er en person som er litt utålmodig av natur, så jeg vil komme fort i gang» (Julia)</p> <p>«Det var å bli kjent med en del nye folk. For å lære mer om selskapet fra innsiden» (Nikolai)</p> <p>«Jeg tenkte på litt mer tydelig tidsplan på hvordan de første ukene kommer til å se ut. Hva som er forventet av oss...» (Maria)</p> <p>«Jeg tenkte bare å bli kjent med kulturen og hvordan en skal forholde seg i ulike situasjoner» (Lisa)</p>	<p>Forventninger beskrevet av nyansatte</p>	
<p>«Vi hadde noe gjennomgang. Men den var ganske overfladisk. Det var mange ting jeg ikke fikk svar på under den altså» (Maria).</p> <p>«Jeg ble kjent med mye folk over Teams» (Alexander)</p> <p>«Min «buddy» var ikke så mye tilstede som jeg ønsket. Det skyldes forskjellige ting. Jeg vet at han var veldig opptatt i prosjektet» (Maria).</p> <p>«Jeg ble positiv overrasket at vi har en ganske strukturert onboardingprosess» (Julia).</p> <p>«Før jeg begynte ble jeg forespeilet at jeg kan bli kastet inn i et prosjekt og det ble sånn» (Alexander)</p> <p>«Jeg tror dette hjemmekontoret har tatt litt knekken på det sosiale» (Julia)</p>	<p>Opplevelser av realiteten</p>	<p>Virkelighetssjokket</p>

Det er like mange forventninger som det er ulike mennesker. Noen forventninger går igjen mens andre er helt personlige. Forventningene er å ha det praktiske på plass, bli kjent med nye folk, få masse informasjon og kursing. Dette er noen eksempler som går igjen i denne undersøkelsen.

En informant beskriver det slik: «*Forventninger er at det er en plan på hva du skal gjøre...du kommer på jobben «velkommen til oss», du treffer kollegene dine og setter opp et løp på hva du skal gjøre. Det er en forventning når du begynner en plass at du får en innføring og den kunnskapen du skal ha for å gjøre jobben»* (Alexander).

En annen informant forteller at det var vanskelig å finne svar på egen hånd, og har opplevd følgende: «*Det var mange ting jeg ikke fikk svar på. Så er man litt usikker hvem man skal spørre eller forholde seg til på de ulike tingene...Kommunikasjonen kunne vært bedre*» (Maria).

Noen informanter hadde forventninger til seg selv: «*Jeg hadde en forventning til meg selv at jeg skulle begynne å bli ordentlig kjent med folk og skjønne hvordan ting fungerte*» (Julia).

Andre forteller om organisasjonens forventninger til dem: «*Det var klart og tydelig på hva jeg skulle gjøre fra starten. Jeg fikk en tidslinje, og innen denne tidslinjen skulle jeg løse gitte oppgaver. Enkelt og greit*» (Jan).

Det er forskjell om du har mulighet til å være på kontoret eller starter på et hjemmekontor.

Slik beskrives realiteten sett fra en nyansatt på et hjemmekontor: «*Jeg ville også begynne å lære ting før jeg kom inn i selskapet. Jeg hadde mulighet til det, og ba om det. Men de er veldig regide her...Det blir kanskje slik med gigant selskaper...Jeg hadde håpet at det skulle flyte litt bedre og at jeg hadde en plan på hva jeg skulle begynne på. Det har vært manglende oversikt. Jeg tror dette kunne vært et stort problem for en som er nyutdannet og ikke har gjort dette så lenge*» (Ivan).

Det bør nevnes forventninger som kommer i enkeltes besvarelser: en forventning på en del læringsmuligheter, å få erfaring i bruk av moderne verktøy og å tjene penger.

Generell opplevelse av realiteten bekrefter at mange forventninger var innfridd. Enkelte respondenter opplevde virkelighetssjokket og ting som ikke fungerte slik de hadde trodd. Mye av dette skyldes tekniske utfordringer og tilgang til support. Flere informanter beskriver opplevelsen som rolig, mykt, i eget tempo, som igjen kan forsterke opplevelsen om innfridde forventninger.

Det kunne vært litt mer stress forteller en informant: «*Jeg er fornøyd men det kunne vært litt mer stress. Jeg fikk for god tid. Jeg kunne hatt kortere tidslinje, litt mer stress hadde vært greit. Utover det kan ikke klage. Det var ganske bra*» (Jan).

4.4 Dekning av kompetansebehovet gjennom informasjon og opplæring

Informasjon under onboarding er en del av den kompetansen som de nyansatte tar med seg videre i jobben. Opplæringstaktikker er navnet på undertema i kompetanse kategori og sett på som måten man får kompetansen gjennom andre eller henter kompetansen selv (Tabell 4.4).

Tabell 4.4. Dekning av kompetansebehovet gjennom informasjon og opplæring

Informantenes stemme (sitater)	Undertema	
<p>«I starten var det introduksjon til ulike personer i selskapet. Hvem vi skal gå til på HR og hjelp med IT. Det fikk jeg praktisk erfaring med» (Jan)</p> <p>«Gjevnlig introduksjon til forskjellige prosesser internt. Det var tidsforsinkelser fra jeg startet til jeg begynte å få invitasjoner til onboarding med HR. Det er 10-12 sånne møter man kan bli invitert til» (Peter)</p> <p>«Jeg har vært med på så mye som mulig. HR onboardingen er kjempe fin. Det skaper litt struktur og litt bedre forståelse, når man får så mye email. Jeg synes det kunne vært enda mer strukturert» (Natalie)</p>	Informasjon om onboarding	Kompetanse
<p>«Det var veldig mye informasjon, men det gikk i greit tempo» (Jan)</p> <p>«Det har tatt veldig lang tid til å sette seg inn i. Nå har det gått fire måneder og jeg begynner å få litt bedre overblikk» (Natalie)</p> <p>«Jeg fikk veldig mye gjennomgang og informasjon av forskjellige ansatte» (Kristina)</p>	Informasjon om selskapet	
<p>«Jeg har ikke fått noe tydelig beskrivelse av mine arbeidsoppgaver ennå. Men det er en type stilling som man jobber litt forskjellig fra prosjekt til prosjekt» (Natalie)</p> <p>«Jeg har support og jeg kan alltid ta kontakt ved spørsmål. Jeg får ganske tydelig forventninger på hva som skal gjøres og hvordan oppgavene skal utføres» (Lisa)</p> <p>«Det var utydelig. Arbeidsoppgavene varierer fra prosjekt til prosjekt. Det kommer an på hvem du har med på et prosjekt og om de er flinke eller ikke» (Maria).</p> <p>«Stillingen min må utarbeides ytterligere. Vi har en fremsiktig plan. Først var det viktig å komme inn» (Alexander)</p>	Informasjon om arbeidsoppgaver	
<p>«Det er kun selvlæring, det synes jeg var vanskelig» (Maria)</p> <p>«De (red.kolleger) tar seg tid til å fortelle og forklare hvis det er noe jeg ikke forstår» (Nikolai)</p> <p>«Jeg følte jeg var ganske selvdreven i begynnelsen» (Julia)</p>	Opplæringstaktikker	

«Terskelen å ringe eller å ta kontakt via Teams er veldig lav» (Lisa)	Opplæringstaktikker	
«Jeg lærer bedre av å sette meg inn i teknologien og bruke den» (Nikolai)		

Det finnes en egen portal for nyansatte om onboarding forteller enkelte informanter: «Dere har jo eller vi har ganske fin onboardingsportal hvor du har oppgaver før du begynner, oppgaver når du har begynt og oppgaver når du er ferdig. Så ser du status på oppgavene som er fullført, under arbeid eller forsinket...Det var ganske tydelig i den portalen hva som trengs å gjøre. Erfaring fra andre plasser er at onboardingsprosess er ganske kompleks men du har ikke et sted å gå til for å sjekke om du er «on track» (Julia).

En annen informant beskriver tilgjengelig verktøy slik: «Portalen er ikke intuitiv. Det er mange applikasjoner som ikke er relevant for meg eller for de som er i Norge» (Nikolai).

I tillegg til portalen nevnes det en oppfølgingsplan på innføring og opplæring under onboardingprosessen (Figur 4.4).

Figur 4.4 Eksempel fra en oppfølgingsplan for en nyansatt (fane opplæring)

GENERELL OPPLÆRINGSPLAN FOR EN NYANSATT						
Navn:						
Ansvarlig:						
Opplæring ferdigstilt (dato):						
Oppgave	Beskrivelse	Planlagt dato	Kl.slett	Utført dato	Ansvar	Kommentarer/ tilleggsinformasjon
Velkommen til (avd.navn)	Beskrivelse av aktiviteter på avdeligen					
Kvalitet	Gjennomgang av instruksjer - hvem, hva, hvor					
Generelt om kunder og kundesa	Gjennomgang av våre kunder					
Viktige applikasjoner	Webmail, IT, prestasjonssystemet					
Rolle	Presentasjon av rollen					
Opplæring i systemet						
Innføring i prosesser						

Dette forteller informanter om planen: «Lederen har lagt en plan på hva jeg skal gjøre» (Alexander).

Neste informant utdyper med videre beskrivelse av en slik plan: «Veldig proff, jeg ser det er laget en plan og det er identifisert hvem som skal gjøre hva. De som skal gjøre noe har fått beskjed og kaller meg inn. Folk passer på meg, så jeg synes det var veldig proffesjonelt system» (Kristina).

Informasjon om hva som skal skje den første dagen/uken er manglende, og noen informanter etterlyser mer detaljert oversikt på hva som skal skje: *«Jeg visste når jeg skulle starte, men ikke mer enn det. Det kunne vært greit å ha en beskrivelse på hva som skjer første arbeidsdag. Kanskje ikke så detaljert men hva de første dagene kommer til å bestå av. En oversikt» (Maria).*

Hvilken informasjon skal gis til nyansatte og når onboardingen starter oppleves ulikt: *«Det som jeg gjerne savner er en oppfølging før jeg startet. For min del var det tre måneder med oppsigelsestid. Gjerner noe oppfølging i denne perioden. Jeg tror det er viktig å bruke den perioden selv om det ikke helt er onboarding, men på en annen måte er det en del av det. Kanskje kan man besøke et kontor eller ta en kopp kaffi med fremtidige kolleger» (Lisa).*

Første møtet med selskapet skjer under ansattintervju forteller informanter: *«Jeg fikk introduksjon av sjefen min under intervju. Det virket som det var en ganske interessant organisasjon» (Nikolai)* og *«Jeg har fått veldig god oversikt over organisasjonen. De var veldig god på det» (Peter).*

Tilbakemeldinger på introduksjon av selskapet generelt er positive. Noen erkjenner at på grunn av størrelsen kan det være vanskelig å få en oversikt. Andre opplever at det er mange forkortelser og at det tar tid å lære dem. Informasjon om selskapet forteller om kunder, prosesser og hvordan disse er organisert.

Respondentene beskriver det på følgende måter:

1. *«Jeg synes det var bra, nesten over forventningen. Jeg har sett hvilke prosesser de jobber med» (Alexander).*
2. *«Jeg fikk flere presentasjoner om selskapet, ganske tydelig. Hva selskapet består av. Detaljert og bra» (Kristina).*
3. *«De drev med det jeg var interessert i. Ny teknologi og implementering av den» (Natalie).*

Et veldig interessant funn gjelder informasjon om arbeidsoppgaver. Informantene kobler denne informasjonen til sin rolle i organisasjonen: *«Det er ikke helt beskrevet hva jeg skal gjøre. Når jeg snakket med HR sa de at her er det sånn at du går din egen vei. Men det var egentlig fint at jeg fikk lov... De var mer interessert i meg som person» (Alexander).*

Vedlikehold og tilegnelse av kompetanse baserer seg på tilgjengelig opplæringsinformasjon og egne opplæringstaktikker. I et selskap med mange flytende roller

hvor ansatte skal være med og forme sine egne stillinger har disse opplæringstaktikkene stor betydning. Under skal jeg illustrere hvordan dette oppleves av ansatte.

Det er et uttrykk som går igjen i besvarelsene og det er «*learning by doing*» (eng.). Informanter beskriver at det er vanskelig med selvlæring men erkjenner at det er den beste måten å lære ting på: «*Jeg hadde en mer generell kompetanse, men jeg fikk utviklet meg og nå kan jeg det som jeg ikke kunne før. Jeg liker å være utenfor komfortsonen*» (Maria).

En annen beskriver «*learning by doing*» på denne måten: «*Du kan sitte med meg og vise hvordan tingene gjøres, men hvis ikke jeg får det i fingrene selv så tar det mye lengre tid eller at jeg ikke får lært det...jeg måtte selv lære systemet fordi det ikke er noen andre som kan det*» (Alexander).

Selvstudie betyr ikke at en ikke får noe oppfølging under opplæringen.

Tilrettelegging av opplæringer skjer ved hjelp av leder eller kolleger: «*Opplæringen var mye selvstudie. Lese opp og finne ut av ting selv. Ved siden av det har jeg fått hjelp med å finne de riktige steder å lese*» (Jan).

Noen stillinger krever litt mer formell kursing og den første tiden bruker nyansatte på slike kurs eller sertifiseringer: «*Jeg deltok på den strukturerte opplæringen i to uker. Når jeg ser tilbake på det nå, så føler jeg at det faktisk ga meg en lærdom*» (Julia).

Andre resultater av undersøkelsen har vist hvordan nyansatte bruker tilgjengelige ressurser når de søker etter informasjon eller skal løse oppgaver. Informanter forteller at terskelen til å ta kontakt med kolleger er lav: «*Det er en klassisk klisse «ingen spørsmål er for dumme». Det var mange spørsmål jeg stilte. De som hadde vært her en stund visste heller ikke svarene...jeg tenkte alle lærte litt*» (Julia).

Og «*Jeg synes e-læringsverktøy er supert, men det er fint å få snakke med folk. Kombinasjon av e-læring, lese selv og diskutere fungerer bra*» (Peter).

Peter oppsummerer opplevelsen av læring slik: «*Det er en læringskurve man går på. Jeg tror man forstår ganske raskt hvordan ting henger sammen. Så tror jeg man kommer til den annerkjennelsen at man ikke har skjont noen ting...Jeg tror det går sånn i bølgedaler... Informasjonen er der, og veldig mye informasjon får man. Så må man være litt på selv og oppsøke det man trenger å lære*».

4.5 Tilhørighet til organisasjon via kolleger, kultur og samarbeid

Følelse av tilhørighet avhenger av personlige forhold, kjenskap til verdier, normer og samarbeidsviljen beskriver nyansatte i selskapet. Analysen viser undertema som opplevelser av kolleger, opplevelser av møtet med ny kultur og opplevelser av samarbeidsklima (Tabell 4.5).

Tabell 4.5. Tilhørighet til organisasjon via kolleger, kultur og samarbeid

Informantenes stemme (sitater)	Undertema	
<p>«Jeg trives veldig godt. Selvom jeg har vært mye på hjemmekontor føler jeg at jeg blir kjent med ganske mange» (Natalie)</p> <p>«Det var veldig sånt hvordan du gjorde det selv» (Julia)</p> <p>«Noen var litt mer på og det var fint de dagene jeg var alene på kontoret. De spurte om jeg ville ta lunsj sammen. Jeg tror det er veldig viktig» (Lisa)</p> <p>«Det var mange mennesker og det var hyggelig stemning. Jeg følte at jeg kom inn til en samlet familie. Så det var ikke slik at man kommer, blir satt på en pult og venter på at PC'en kommer servert. Det var full rulle med en gang. Det var gøy...Jeg føler at folk er oppriktig interessert når du er ny» (Julia)</p>	<p>Opplevelse av kolleger</p>	
<p>«Den største forskjellen til norsk kultur er at man har et veldig internasjonalt miljø. Folk er mer åpen, prater, ikke redd å snakke. Det er lett og inkluderende miljø. Det er forskjell i forhold til andre steder jeg har jobbet hvor folk var litt mer reserverte» (Lisa)</p> <p>«Jeg får en følelse at det er mye samhold og høyt under taket» (Natalie)</p> <p>«Jeg føler at folk jobber lenger her enn de gjør andre plasser» (Alexander)</p>	<p>Opplevelser av møtet med ny kultur</p>	<p>Tilhørighet</p>
<p>«Jeg føler det er en god gruppe og jeg liker å være i denne gruppen» (Nikolai)</p> <p>«Jeg føler at det er veldig god tone lokalt i teamet, men også når jeg møter folk fra andre steder. ..Folk vil gjerne hjelpe. De stiller seg til rådighet hvis du har spørsmål» (Peter)</p> <p>«Jeg begynner å få litt bedre oversikt over de menneskene som vi har i selskapet. Veien blir kortere når jeg trenger hjelp. Dørene står alltid åpent, så det er bare å spørre» (Natalie)</p>	<p>Opplevelser av samarbeidsklima</p>	

Møtet med nye kolleger er alltid spennende og fyll av forventninger.

Opplevelse av kolleger beskrives som positiv av informanter: *«Jeg synes jeg ble godt mottatt både av kolleger og leder. Jeg har blitt godt veiledet» (Alexander).*

Det er mange varme ord og uttrykk som ble brukt om kolleger under intervjuene:

1. *«Det er fantastisk energi. Jeg synes at folk er veldig fremoverlent, romslig og lett å få tak i» (Natalie).*
2. *«Veldig god følelse både å komme inn i døren, bli tatt imot og bli fulgt rundt» (Peter).*

Flere informanter anser det som viktig at kollegene var tilgjengelig og stilte opp: *«Jeg visste ikke om jeg kom til å kjenne igjen folk på kontoret i hvert fall de første ukene. Det var veldig positivt at folk kom bort, hilste på og la merke til at det var en ny person...» (Lisa)* og *«Folk er tilgjengelig, de stiller opp. Det var helt topp» (Natalie).*

Fysisk tilstedeværelse av kolleger var ikke på alle lokasjoner på denne tiden grunnet offentlige restriksjoner: *«Jeg ser konturene av at folk er sosiale. Jeg føler det er et miljø der, men jeg har ikke opplevd det fullt ut tror jeg» (Julia).*

En annen informant forteller om den sosiale opplevelsen av kollegene slik: *«Man blir invitert på fysisk lunsj midt på dagen på en måte. Folk prøver å ta en halv time og samles i lunsjen. Vanligvis når jeg sitter hjemme så spiser jeg nesten aldri lunsj. Jeg bare jobber og det blir veldig usosialt å sitte hjemme» (Julia).*

Uformell situasjon hvor nyansatte kan oppleve kollegene skapes gjennom ulike sosiale tiltak og inkludering i fellesskapet. Informanter forteller at de har deltatt på minimum ett sosialt arrangement siden de startet eller planlegger å delta på et slikt arrangement i nærmeste fremtid. Av arrangementer som informanter har deltatt på nevnes middag på et utested, julebord og fredagspils. Flere uformelle arrangementer ble arrangert på kontorene. Blant disse nevnes ukentlige kahoot og felles kaffi tirsdager og torsdager.

En informant har fortalt om «Divali» feiring (indisk lysfest som symboliserer overgang til nytt år i hinduismen). Selskapet har veldig internasjonalt miljø. Dette er nevnt tidligere i analysen.

Opplevelse av møtet med ny kultur kan være vanskelig å kjenne på fra et hjemmekontor: *«Jeg har ikke vært lenge nok til å få en følelse på kroppen hvordan den lokale kulturen er, fordi folk sitter på hjemmekontor og er spredt over. Men jeg får en følelse av at det er mye samhold og høyt under taket» (Julia).*

Informanter beskriver kulturen som inkluderende, internasjonal og åpen: *«Det er folk fra ulike kulturer med mange forskjellige erfaringer, og det påvirker bedriftskulturen» (Nikolai).*

En annen informant uttrykker det som: *«Folk er bevisst på hvordan man snakker og hva man snakker om. Man er ganske sensitiv og implesitt i måten man opptrer på. Man har veldig respekt for andre» (Peter).*

Tidligere har jeg beskrevet flytende roller, oppgaver og mye selvlæring.

En informant understreker fra et kultur perspektiv: *«Det er grundertype kultur her. Jeg kan forstå at for en del folk kan det oppleves veldig stressende, ikke ha en struktur» (Natalie).*

Samarbeidsklima har direkte sammenheng både med opplevelse av kolleger og organisasjonskultur. Samarbeidsklima oppleves som god og inkluderende. Nyansatte har flere kolleger de kan gå til. Det er opprettet en fadderløsning som flere setter pris på. Ressurser er tilgjengelig bekreftes det i besvarelsene.

For nyansatte er det viktig å ha en viss trygghet den første tiden: *«Det var bare at alle var veldig tilgjengelige. Det synes jeg var veldig fint, at du ikke følte deg alene. Alltid ha en person eller flere å gå til» (Lisa).*

Godt samarbeidsklima åpner mulighetene for kunnskapsdeling forteller en informant: *«Det er hyggelige folk alle jeg møter, og de er villige til å lære fra seg. Mange er flinke i det de driver med» (Jan).*

4.6 Selvregulering (autonomi)

Flere informanter var opptatt av autonomi og av å kunne jobbe selvstendig. Dette avsnittet inneholder undertema som selvinitiering, vilje og godkjenning av egen atferd. Dette er presentert i Tabell 4.6.

4.6 Selvregulering (autonomi)

Informantenes stemme (sitater)	Undertema	
«Jeg er veldig selvstendig i arbeidet mitt. Det er sjelden jeg står fast og ikke få gjort ting for at jeg har ikke fått beskjed eller noe...» (Natalie)	Selvinitiering, vilje og godkjenning av egen atferd	Autonomi
«Jeg har fått friheten til å utforske hva jeg synes er best å gjøre ut fra min erfaring, dialogen jeg har med kundene og leveransekapasitet vi har. Prioriteringen er mest å sørge for fremdrift i prosjektet» (Julia)		
«Du har frihet til å utføre oppgavene på den måten du vil» (Lisa)		
«Jeg har alltid en plan slik at jeg har nok å gjøre, notere hva må jeg se på og lese» (Kristina)		
«Det er mange nye ting som jeg aldri har gjort før. Jeg har prøvd så mye som jeg kan selv, får en tilbakemelding på det og retter opp hvis det trengs. Generelt prøve ut først og ikke spør om hjelp før man har begynt selv» (Nikolai)		

Funn som er gjort i undersøkelsen i kategorien selvregulering peker på tidligere funn som angår bedriftskultur, roller som nyansatte må forme selv og selvlæring gjennom praktisk utført arbeid. I en sånn bedrift er det stor grad av tillit og autonomi bemerket nyansatte.

Selvinitiering beskrives for eksempel slik: «*Det er ikke et selskap hvor du kan sitte og vente på ting. Du må være proaktiv. Det er litt av det man må ta tak i ting selv*» (Natalie).

Samme informant forteller at det er rom til å påvirke egen hverdag: «*Å velge et prosjekt en vil være med på, kan man ta initiativ til det*» (Natalie).

Å reflektere over egen atferd er det også et rom for i selskapet fortsetter informanten: «*Man må være litt tålmodig og forstå at man må bruke tid til å sette seg inn i. Akseptere at det tar litt tid*» (Natalie).

Undersøkelsen bekrefter ulike erfaringer fra en onboardingsprosess. Tidligere erfaringer og nåværende behov påvirker opplevelsene. Funnene viser at elementene i onboardingprosess henger tett sammen. Dårlig opplevelse av en aktivitet i onboarding kan balanseres av god opplevelse av andre aktiviteter, eller forsterke den dårlige opplevelsen.

5. Diskusjon

Selskapets intensjoner var at den nyansatte skulle gå igjennom et onboardingsprogram. Varighet og praktisk utbytte av slike program varierte i ulike lokasjoner og på ulike avdelinger. Svarene viste at nyansatte hadde forskjellige opplevelser av onboardingprosessen.

Drøftingen startet med opplevelser av preonboardingsaktiviteter og første arbeidsdag som var diskutert opp mot organisasjonssosialiseringstaktikker og prosessmodeller i organisasjonssosialisering. Empirien om nyansattes forventninger ble diskutert opp mot begrepet «virklighetssjokket».

For å få bedre innsikt i funnene ble drøfting strukturert med tema: gjennomføring av læringsaktiviteter, dekning av informasjonsbehov og forståelse av egen rolle. Temaene ble knyttet til forskning på læringsprosesser (Jakobsen, 2003) og Ryan og Deci (1985) sin SDT (motivasjonsteori).

Rammeverk (IWG-modellen) til Klein og Heuser (2008) ble benyttet for å forstå funnene mot onboardingpraksis beskrevet i modellen. Empirien rundt nyansattes sosialisering under onboarding ble vurdert ved hjelp av «sosial identitetsteori».

5.1 Preonboardingsaktiviteter og opplevelsen av første arbeidsdag

Preonboardingsaktiviteter er noe som alle nyansatte måtte gå gjennom. Det var ikke et frivillig valg. Forskningen beskrev dette i organisasjonssosialiseringstaktikker som aksept av etablerte organisasjonsregler «slik gjør vi det her hos oss» (Van Maanen og Schein, 1979). Det var planlagte aktiviteter i en tidsbestemt periode. Informanter opplevde slike aktiviteter som administrative og rutinemessige. Manglende kommunikasjon om at det skulle foretas en bakgrunnsjekk, for eksempel, og bruk av tredjepart for denne aktiviteten, har ført til noe misnøye hos flere informanter.

Det er ikke rendyrket valg av institusjonaliserte eller individualiserte taktikker i selskapet, men kombinasjon av det, noe som bekrefter Jakobsen (2003) sin påstand at det kan være utfordrende å velge bare et sett med taktikker. Selskapet tar en vurdering på hva som kreves i en ny jobb, og hvordan kandidaten kan passe inn ut fra sin personlighet. Flere informanter påpekte at rekrutterere var opptatt av personlighetstrekkene ved kandidaten under ansettelsesprosessen.

I opplevelsen av første arbeidsdag fant jeg ulike beskrivelser på både individuelle og kollektive organisasjonssosialiseringstaktikker. Et eksempel på kollektive organisasjonssosialiseringstaktikker var kollektivt introduksjonsmøte hvor alle nyansatte ble samlet. Individuell opplæringsplan som informantene fortalte om var et eksempel på individuelle organisasjonssosialiseringstaktikker. Slike planer utformet etter organisasjonens behov med fokus på nyansattes individuelle kunnskap og erfaring. Bransjen selskapet driver i, har ikke noen formelle organisasjonssosialiseringsskrav slik det er i helsesektoren, hvor konsekvensene kan handle om liv og helse. Det er de nyansattes oppgaver som setter krav til formell eller uformell organisasjonssosialisering (Jakobsen, 2003). Det var treningprogram med sertifiseringsløp for enkelte roller beskrev informantene. Så lenge formell sosialisering ikke er kritisk for leveransen, kan uformell sosialisering benyttes (Jakobsen, 2003).

Sosialiseringen kan bestå av sekvensielle eller tilfeldige steg ut fra valgte institusjonaliserte eller individualiserte taktikker. Flere informanter uttrykte at rollen var utydelig beskrevet. Det førte til at det var vanskelig å definere stegene og at det var årsaken til gjennomføringen av tilfeldig sosialisering (Jones, 1986).

Ansettelsesprosessen og preonboardingsaktiviteter gir læring om organisasjonen. Informantene bekreftet at de fikk sin første gjennomgang av selskapet allerede i intervjuet. I følge Feldmans prosessmodell (1981) heter det «getting in» fasen.

Informantene fortalte at de som nyansatte lærte om organisasjonen lenge før de hadde sin første arbeidsdag. Noen prøvde å skaffe informasjon selv, mens andre brukte venner og kjente. Første dagen ble beskrevet som veldig informantiv, emosjonell og spenningsfull. Denne opplevelsen var starten på andre fasen i prosessmodellen til Feldman (1981) «breaking in». I denne fasen følte mange nyansatte seg forvirret. De opplevde kaos og hadde en bratt læringskurve. Disse følelsene fant jeg beskrevet i teorien (Haaland, 2019). Fasen «breaking in» karakteriseres med forvirring fordi alt skjedde på en gang, en møttes med ny kultur og nye mennesker. I denne fasen tilbydde selskapet flere tiltak. Fadderordningen var et eksempel. Informantene beskrev at de hadde tilgang til personer som skulle hjelpe dem å bli kjent med selskapets kultur, og som skulle hjelpe til med å løse de praktiske oppgavene. I følge Kramer (2010) vil veiledningen redusere usikkerheten i denne fasen, en rolle som en fadder tar.

Hovedårsaken til de nyansattes forventninger ligger i den informasjon de fikk både før første arbeidsdag og i tiden etter. Tidligere erfaringer, selvtillit og konkurranseinstinkt er grunnlaget for forventninger, mener Jakobsen (2003). Informantene hadde ulik bakgrunn, ulike arbeidserfaringer og ulik kompetanse. I undersøkelsen så jeg to motpoler: fra personer som var nyutdannet og hadde sin første arbeidsdag i livet, til seniorer som hadde lang arbeidserfaring

og kompetanse. Dette gjorde at preferanser og forventninger ble forskjellige, en nyutdannet som støttet seg til fadders skulder eller en senior som nærmest permitterte fadderens hadde ulik atferd i onboarding situasjonen. I disse observasjonene kunne man allikevel trukket frem noe til felles. Forventninger til å få informasjon, opplæring eller svar på praktiske spørsmål kom oftest øverst på listen i undersøkelsen. Videre kom det en forventning om å bli kjent med folk og kulturen.

Hva de nyansatte opplevde i virkligheten, vil vise om de opplevde forskjeller mellom det de forventet og det de har erfart i onboardingprosessen (Louis, 1980). Denne tilstanden har navnet virkelighetssjokket (Hughes, 1958), og undersøkelsen har påvist flere forskjeller. En informant forventet en tydelig plan, men opplevde i realiteten at svarene han fikk var utydelige eller manglende, og at det ikke fantes noen plan. Andre informanter mente at virkelighetssjokket kunne vært mykere om man fikk være mer på kontoret under onboarding. Det gjentas at det ikke var mulig på grunn av offentlige restriksjoner høsten 2021. Håland (2019) påpeker at ansvaret med å takle skuffelser ligger like mye på nyansatte som på organisasjonen. Informanter som har tatt det ansvaret, har justert sine forventninger og blitt mindre skuffet i møte med realiteten. I et eksempel hvor forventning om å bli kjent med mye folk ikke kunne innfris ved fysisk tilstedeværelse på grunn av stengte kontorer, hadde den nyansatte fått det innfridd ved å bli kjent med mye folk via Teams. Nyansatt tok ansvar og initiativ til det selv. For en annen informant ble hjemmekontor en utfordring, og forventningen om å bli kjent med nye folk, ble ikke innfridd. Her var det «hjemmekontor som har tatt knekken på det sosiale». Funnene bekrefter at flere informanter måtte justere sine forventninger i møte med realitetene (Haaland, 2019). Funnene indikerte også at noen informanter fikk sine forventninger innfridd, og var sterk motivert til å gjøre en god jobb.

Det tredje stadiet i Feldmans prosessmodell (1981), «settling in», kommer når en lang rekke med forventninger er innfridd og opplæring og relasjonsbygging er en realitet og ikke lenger en forventning. Noen informanter kunne gi en oppsummering av sin opplevde onboarding prosess og bekreftet at de var ferdig med den. Dette var en erklæring fra en nyansatts oppfatning som stemte med den oppfatningen hans kolleger hadde. For andre var prosessen ikke avsluttet. Overgangen fra «breaking in» fasen til fullverdig medlem av organisasjon har ikke skjedd ennå (Kramer, 2010).

5.2 Hvordan opplevde nyansatte informasjon under onboardingprosessen

I dette avsnittet drøfter jeg hvordan selskapet har tilrettelagt læringsaktiviteter, og de nyansattes opplevelse av informasjon under onboardingprosessen og hvordan nyansatte jobbet med egen læring og anskaffelse av informasjon.

Enhver informasjon som nyansatte fikk eller fant ut av selv, var med på å styrke deres kompetanse. Den formelle onboardingprosessen gjennomført av HR-avdelingen inkluderte ikke noe fagopplæring, beskrivelse av rollen eller informasjon om oppgaver. Formell introduksjon var avgrenset til informasjon om onboardingprosessen, organisasjonen og forretningsprosesser på et generelt nivå. Det ble sendt ut e-post invitasjoner til obligatoriske kurs og HR sesjoner, som skulle hjelpe nyansatte å navigere i organisasjonen eller finne svar på de mest stilte spørsmålene. Informantene så på disse sesjonene som viktige. Noen ganger etterlyste de mer struktur og flere detaljer i de ulike temaene som ble presentert. Noen få informanter stilte spørsmål om relevans av noen av sesjonstemaene.

Undersøkelsen viste at informantene foretrakk å starte med praktiske oppgaver så raskt som mulig, noe som Haaland (2019) også anbefaler. Informantene brukte begrepet «learning by doing» i sine besvarelser.

For å sette igang med nye oppgaver trengte nyansatte informasjon om disse. Informantene fortalte at arbeidsoppgavene varierte fra prosjekt til prosjekt, og at kollegastøtte og veiledning hadde stor betydning for dem. Nelson mfl. (1995) hevder at nyansatte verdsetter innspill fra erfarne kolleger mer enn formell introduksjon.

Informantene var fornøyd med kollegenes tilgjengelighet. Kollegene ble beskrevet som personer som tar seg tid og involverer nyansatte i sine aktiviteter. En slik tilnærming gir gode muligheter for læringsprosess (Adkins 1995; Bauer og Stephen, 1994).

Proaktive informanter så på seg selv som selvdrevne. De hadde søkende atferd. Nyansatte lærte av de ulike situasjonene de kom opp i. Informantene beskrev at tilbakemeldinger hjalp dem å korrigere egen læring i riktig retning. Flere informanter foretrakk å lære både selv og av andre, fremfor e-læring. Dette kunne forklares med at de prøvde å tilegne seg den uformelle kompetansen om normer, regler og kultur. Ifølge Lam (2000) vil sosiale relasjoner, kontekst og tillitt bygge den ikke overførbare tause kunnskapen om organisasjonen og dens medlemmer.

Forskningen til Thomas og Andersons (1998) kritiserer læringsprosessen via kolleger da de mener at det kan være et hinder for nyansatte å finne sin egen løsning på problemet. Det opplevdes at informantene var bevisst på dette. Flere fortalte at de alltid prøvde først selv, for så å ta kontakt med kolleger. Onboarding er en situasjon hvor det er normalt å stille mange spørsmål bemerket informantene. De satte stor pris på fleksibilitet i utøvelse av sine arbeidsoppgaver. Selskapet ble beskrevet som et sted hvor nyansatte hadde stort utviklingspotensiale.

Læring som gir vekst og utvikling bidrar til dekning av kompetansebehovet som er en av tre behov i SDT (Ryan og Deci, 2008). Bauer (2007) hevder at det beste for nyansatte er selveffektivitet og oppgavemestring. Dette oppnås i stor grad via selvlæring hevdet informantene. Selvlæring som opplevdes som vanskelig og ensomt i en situasjon kunne utvikle unik erfaring i en annen situasjon. Kompetanse utgjør kjernen i indre motiverte handlinger (Bandura mfl., 1977). Dekning av kompetansebehovet styrker opplevelsen av indre motivasjon.

Informantenes forståelse av sin egen rolle er det mest interessante funnet i oppgaven. Jo mer kompetansebehovet til nyansatte ble tilfredstilt, dess bedre forstod den sin egen rolle. Dette er i tråd med påstanden til Ryan og Deci (2000). På spørsmålet som informantene hadde fått om informasjon om sine arbeidsoppgaver, har det gjennomgående svaret vært at de var under utforming. Rollen som måtte formes, utarbeides eller beskrives, var de svarene som ble gitt i de fleste intervjuene. Dette funnet viser hvorfor selskapets nyansatte var så opptatt av læring. De hadde som oppgave å forme sin egen rolle i organisasjonen.

Forskningen viser at større grad av autonomi oppnås gjennom forståelse av sin egen rolle (Perrot og Campoy, 2014). Informantene opplevde en stor grad av autonomi selv uten å ha en tydelig rollebeskrivelse. De mente at dette var et selskap med stor grad av tillit til sine medarbeidere og autonomi i stillingen, og at det ikke var et sted hvor du kan sitte og vente på ting. Man måtte ta tak i ting selv.

Det sentrale behovet som skulle dekkes ifølge SDT, er tilhørighet. Ryan og Deci (2017) har funnet at når de tre psykologiske behovene er dekket vil det føre til ekstra rolleatferd og øke sosialiseringen.

5.3 Hvordan opplevde nyansatte sosialisering under onboardingen

Dette avsnittet handler om den sosialisering nyansatte hadde opplevd i forhold til sine kolleger og om denne sosialiseringen skapte tilhørighet til organisasjonen via gruppe- eller profesjonsidentitet.

Alle informantene bekreftet at de fikk kontakt med leder, fadder og noen kolleger fra første arbeidsdag. Noen informanter hadde mulighet til å opprette en slik kontakt tidligere enn andre. Tidlig nettverksbygging hjelper å redusere usikkerheten når man starter i ny jobb (Klein og Heuser, 2008). I følge det første elementet i IWG-modellen (*Information*) (Klein og Heuser, 2008) starter kommunikasjon med ledere og kolleger nyansattes sosialisering i fellesskapet. Selskaper som klarer å øke informasjonstilbudet i perioden fra kontraktinngåelse til tiltredelse, klarer å sette nyansatte i læringsmodus (Klein og Polin, 2012). Det er noe selskapet kan være oppmerksom på. Det har kommet et innspill fra flere informanter at oppfølgingsprosessen i oppsigelsestiden (fra kontraktsignering til første arbeidsdag) har et forbedringspotensial. Perioden kunne brukes både til informasjonsdeling og for sosialisering. Informantene meldte at de var veldig fornøyd med den kontakten de hadde fått med sine kolleger internasjonalt, og det ble vist til et godt samarbeidsklima.

Første dag som inngår i det andre elementet i IWG-modellen «Welcome», var preget av formell og enveis kommunikasjon i form av utdeling av utstyr og andre praktiske gjøremål (Klein og Polin, 2012). Ansatte fikk for eksempel utlevert teknisk utstyr. Dersom utstyret manglet eller ikke fungerte, førte det til frustrasjon hos nyansatte (Håland, 2019). Frustrasjonen kunne spre seg til andre onboardingsaktiviteter. Informantene som opplevde tekniske utfordringer fortalte at mottagelsen og oppfølging var fantastisk, og at det alene klarte å balansere ut den negative opplevelsen knyttet til det tekniske. Unntaket var nyansatte på hjemmekontor som ikke opplevde den samme balansen. Organisasjonsorienteringen er stor og omfattende, og foretas på flere nivåer (Klein og Polin, 2012).

Hilserunden ble gjennomført med alle som hadde sin første arbeidsdag på kontoret. De som hadde sin første arbeidsdag på et hjemmekontor hadde den online, eller hadde ikke hilserunde i det hele tatt. Hilserunden bærer en symbolsk karakter (Turner, 1969). Informantene beskrev hilserunden som å gå rundt på kontoret i følge med leder og si hei til nye kolleger. Hilserunden tilfredstiller noe av det emosjonelle behovet til nyansatte (Klein og Polin, 2012). Flere informanter bekreftet at de fikk en følelse av å være ventet, ønsket og velkommen. Dette

åpner en vei for videre relasjonsbygging og bidrar til å forsterke førsteinntrykket (Håland, 2019).

Leder veiledet nyansatte gjennom første dagen og presenterte en fadder. Tredje elementet i IWG-modellen (guiding) er inkludert i organisasjonens sosialiseringssprosess gjennom fadderløsningen. Fadder var i dette tilfellet en kilde til informasjon, inkludert uformell informasjon og taus kunnskap (Rollag, Parise og Cross, 2005). Prosessen gikk raskere og mer effektivt når man følte støtte og ikke var overlatt til seg selv. Informantene bekreftet at de hadde fått tildelt en fadder. I tillegg til fadder hadde de flere kolleger som de kunne lene seg på. Ledere var også nevnt i rollen som dyktige veiledere.

Hvordan nyansatte skal sosialiseres, kollektivt, individuelt eller en kombinasjon av disse taktikkene, er viktig for å oppnå en balanse og tilfredstille praktiske behov. Individuelle forskjeller og organisasjonens internasjonale struktur var ikke godt nok ivare tatt i eksisterende sosialiseringssprosess meldte informantene. De mente at prosessen burde være mer personlig og individuelt tilpasset.

I følge sosial identitetsteori er sosialiseringen for å opprettholde produktive team (Van den Broeck, 2016). Jo raskere integreringsprosess foregår, jo større er sjansen å beholde slike team over lengre tid (Charles du Toit, 2019). Nyansatte fortalte at de ble kjent med mange mennesker også via Team på kryss og tvers av kontinenter. Dette bekrefter at selskapet er opptatt av profesjonsidentitet til nyansatte (Filstad og Blåka, 2007). Informantene bemerket flere ganger under intervjuene at de hadde tilgang til menneskelige ressurser når de trengte dem.

Sosialisering handler også om å bli en del av sitt nye team. Denne prosessen er gjensidig. Det er ikke bare nyansatte som skal tilpasse seg til gruppen, men gruppen skal akseptere den nyansatte og til en viss grad endre seg (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Informantene fortalte om sosialiseringsaktiviteter de hadde i de ulike gruppene. En informant mente at det handlet om å vise initiativ og ta ansvar for det sosiale arrangementet, selv om man var ny. En annen informant stilte mange spørsmål og oppdaget at ingen kunne svare. Når svarene ble funnet lærte alle i gruppen noe nytt.

Alle sosialiseringsaktiviteter som skaper tilhørighet har som et formål å utvikle sterke og stabile relasjoner (Ryan og Deci, 2000). Selskapet har tilrettelagt muligheter for relasjonsbygging gjennom sin åpne og inkluderende internasjonale kultur.

6. Konklusjon

Funnene rundt opplevelser av preonboardingsaktiviteter og første arbeidsdag viser forbedringspotensiale for selskapet. Bedre oppfølging i perioden mellom avsluttet rekruttering og første arbeidsdag var etterspurt. Informantene ønsket å starte sosialisering allerede før første arbeidsdag.

Informantene bekreftet å ha mottatt mye informasjon under onboarding. Noe av informasjonen var felles. Individuell tilpasning av informasjon til nyansatte kunne blitt bedre. Enkelte informanter mente at individuelle forskjeller skulle vært ivaretatt på en bedre måte. HR avdelingen bidrar med informasjon på et mer generelt nivå og denne informasjonen har ikke fagopplæring inkludert. Allikevel ser nyansatte på denne informasjonen som nyttig. HR sesjoner hjelper å få bedre struktur og øke kunnskap om organisasjonen mener nyansatte.

Undersøkelsen viste at nyansatte var klar over at rollebeskrivelsen måtte utarbeides av dem selv. Dette skapte økt interesse for læring og relasjonsbygging men har også ført til kaos i læringen og usikkerhet rundt egne mestringsevner. Det er derfor et forbedringspotensiale å jobbe videre med et system som kan gi tydeligere rollebeskrivelser, og tettere oppfølging av nyansatte under oppstartsfasen.

Opplevelse av sosialiseringen var den mest vellykkede delen av onboardingsprosessen og kan forbindes med en internasjonal og åpen kultur i selskapet. Denne opplevelsen er med på å balansere for andre mulige utfordringer under onboarding. Forbedringspotensialet i onboardingsprosessen ligger i å redusere utfordringer som ofte er knyttet til det tekniske. Dette kan løses med å innføre en teknisk fadder-rolle de første ukene.

Det kan jobbes videre med en mer tydelig plan på onboarding og opplæring. Det bør vurderes tydeligere kommunikasjon til nyansatte om roller og ansvar mellom HR avdelingen og ledere under onboarding.

Organisasjonssosialisering er en læringsprosess og er med på å skaffe nødvendig kompetanse for nyansatte. Nyansattes tilhørighet skapes blant annet gjennom sosialisering og opplevd følelse av autonomi som forsterker ansvar for egen rolle og læringsprosess. Dermed kan dekning av disse psykologiske behovene i SDT ha positiv virkning på onboarding og bedre forståelse av egen rolle. Oppgavens funn viste at SDT motivasjonsteori har verdi i en onboardingsprosess og bør forskes videre på.

Referanser:

- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T. og Bauer, T. N. (2017). *Taking Stock of Two Relational Aspects of Organizational Life: Tracing the History and Shaping the Future of Socialization and Mentoring Research*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324–337. <https://doi.org/10.1037/apl0000086>
- Bang, A., Cleemann, C. M. og Bramming, P. (2010). *How to create business value in the knowledge economy Accelerating thoughts of Peter F. Drucker*. *Management Decision*, 48(4), 616–627. <https://doi.org/10.1108/00251741011041382>
- Bauer, T. N. (2007). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation. Hentet fra <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Baumeister, R. F. og Leary, M. R. (1995). *The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological bulletin*, 117(3), 497- 529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bravo, J., Maria Peiró, J., Rodriguez, I. og T. Whitely, W. (2003). *Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study*. *Work and Stress*, 17(3), 195–217. <https://doi.org/10.1080/02678370310001625658>
- Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. California: Sage.
- Braun, V. og Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chang, J. og Kim, T. (2018). *Looking at Organizational Socialization from the Developmental Network Perspective*. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 5(3), 195–206. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol15.no3.195>
- Chong, J., Beenen, G., Gagné, M. og Dunlop, P. D. (2020). *Satisfying Newcomers' Needs: The Role of Socialization Tactics and Supervisor Autonomy Support*. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 315–331. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09678-z>
- Creating the maximum impact apprenticeship experience*. (2018). *Development and Learning in Organizations*, 32(4), 22–24. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2018-0051>
- Davis, J.L., Love, T. P. og Fares, P. (2019). *Collective Social Identity: Synthesizing Identity Theory and Social Identity Theory Using Digital Data*. *Social Psychology Quarterly*, 82(3), 254–273. <https://doi.org/10.1177/0190272519851025>

- Denscombe, M. (2010). *Forskningshandboken – for småskalige forskningsprosjekt inom samhällsvetenskaperna*. Red.per Larson. Sverige: Studentlitteratur.
- Feldman, D. C. (1981). *The Multiple Socialization of Organization Members*. The Academy of Management Review, 6(2), 309–318. <https://doi.org/10.2307/257888>
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse (2. utg., p. 326)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C. og Blåka, G. (2007): *Learning in organizations, kap. 6*. Oslo: J.W.Cappelens Forlag AS.
- Filstad, C., Rosendahl, T. og Olaisen, J. (2004). *Globalisering av kunnskap i kompetanseledelse og organisatorisk læring*. Beta, 18(1), 2–16.
- Fondas, N. og Wiersema, M. (1997). *Changing of the Guard: the Influence of CEO Socialization on Strategic Change*. Journal of Management Studies, 34(4), 561–584. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00063>
- Gagné, M. og Bhave, D. (2010). *Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-Being in Every Culture*. In Human Autonomy in Cross-Cultural Context (Cross-Cultural Advancements in Positive Psychology, pp. 163-187). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9667-8_8
- Gagné, M. og Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gruman, J., Saks, A. og Zweig, D. (2006). *Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study*. Journal of Vocational Behavior, 69(1), 90-104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Haaland, F.H. (2019). *Å knytte band. Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte. Kap 16-18*. Oslo: Gyldendal.
- Hauge, Å. (2007). *Identitet og sted: En sammenligning av tre identitetsteorier*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 2007. <https://psykologtidsskriftet.no/fra-praksis/2007/08/identitet-og-sted-en-sammenligning-av-tre-identitetsteorier>
- Jakobsen Filstad, C. (2003). *Nyansatte i organisasjoner – perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, G. R. (1986). *Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations*. The Academy of Management Journal, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.2307/256188>

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse : Studieguiden til Psykologi i organisasjon og ledelse / Geir Kaufmann (2. utg., p. 197)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kinden, S. og Øhrn, H. (2021). *HR Norge rapport*. Hentet fra https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/4615312/Onboardingrapporten%202021/Onboardingrapporten%202021.pdf?__hstc=216104713.7bc077358a91015f25428a69688ca6ff.1635788168071.1635788168071.1635788168071.1&__hssc=216104713.1.1635788168073&__hsfp=2655093241

Klein, Polin, B. og Leigh Sutton, K. (2015). *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>

Klein, H. J. og 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>

Larsen, A.K. (2007). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Levesque, C., Copeland, K. J. og Sutcliffe, R. A. (2008). *Conscious and nonconscious processes: Implications for self-determination theory*. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 218–224. <https://doi.org/10.1037/a0012756>

Mikkelsen, A. (red. Laudal T.) (2019): *Strategisk HRM 1, kap. 2 (2. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Miles, M.B., Huberman, A.M. og Saldana, J (2014). *Qualitative Data Analysis*. USA: Arizona State University.

Moon, H. (2018), *Unleashing apprenticeship: from onboarding to professional development*, *European Journal of Training and Development*, Vol. 42 Nos 1/2, pp. 110-124, available at: <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2017-0056>.

Oppen, M., Mørk, B. E. og Haus, E. (2020): *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag, kap.14*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Perrot, S., Bauer, T., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B. og Liden, R. (2014). *Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment*. *Group & Organization Management*, 39(3), 247-273. <https://doi.org/10.1177/1059601114535469>

Reichers, A. E. (1987). *An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates*. *The Academy of Management Review*, 12(2), 278–287. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4307838>

Rollag, K., Praise, S. og Cross, R. (2005). *Getting new hires up to speed quickly*. MIT Sloan Management Review, 46(2), 35.

Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2018). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. Kap.1, 21. NY: The Guilford Press.

Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M. og Solnet, D. (2021). *Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment*. International Journal of Hospitality Management, 94.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>

Saks, A.M., Uggerslev, K. L. og Fassina, N. E. (2007). *Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model*. Journal of Vocational Behavior, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>

Scott, Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S. og Wildman, J. L. (2021). *Onboarding during COVID-19*. Organizational Dynamics, 100828.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>

Sharma, G. G. og Stol, K.-J. (2020). *Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals*. The Journal of Systems and Software, 159, 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>

Sims, D. M. (2011). *Creative onboarding programs*. USA: McGraw-Hill.

Skaalvik, E.M. og Skaalvik, S. (2019). *Motivasjon for læring. Teori og praksis*. (6.opplag) Oslo: Universitetsforlaget

Stein, M. og Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding. Strategies to unlock hidden value in the organization*. USA: McGraw-Hill Professional.

Taylor, R. (2021). *Når Onboarding er mer enn introduksjon*. HR magasinet, Mandag 11. oktober 2021 hentet fra:
<https://www.hrmagasinet.no/hr-hverdagen-hr-ledelse-onboarding/nar-onboarding-er-mer-enn-introduksjon/740613>

Toit, C. (2019). *Onboarding. Strategies for getting employees up to speed faster*. Randburg: KR Publishing.

Trowler, P. og Knight, P. (1999). *Organizational Socialization and Induction in Universities: Reconceptualizing Theory and Practice*. Higher Education, 37(2), 177–195.
<https://doi.org/10.1023/A:1003594512521>

Van den Broeck, A., Ferris, D. F., Chang, C-H. og Rosen, R. R. (2016). *A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work*. Journal of Management, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Van Maanen, J. og Schein, E.H. (1971). *Toward a Theory of Organizational Socialization*, Massachusetts Institute of Technology,
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. og Van den Broeck, A. (2007). *On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277.
<https://doi.org/10.1348/096317906X111024>

Wesche, J.S. og Teichmann, E. (2016). *Status matters*. *German Journal of Human Resource Management / Zeitschrift Für Personalforschung*, 30(3/4), 267–286.
<https://doi.org/10.1177/2397002216649898>

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hva skjer i en onboardingsprosess i en stor virksomhet?»

Hvorfor er onboarding viktig? Hvilke forventninger har nyansatte til onboardingprosessen?

Du inviteres med dette til å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan nyansatte opplever onboardingprosessen. De som inviteresr ble ansatt i Cognizant høsten 2021 eller senere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studien skal beskrive en onboardingprosessen i (her kan du gi navn på bedriften for du har allerede nevnt dette i avsnittet over) Cognizant. Gjennom intervju med nyansatte skal jeg undersøke hvordan onboardingprosessen oppleves, hva nyansatte forventer, hva de trenger av informasjon og opplæring og hva de i realiteten har fått.

Prosjektet gjennomføres som del av min masteroppgave i Executive Master i Business Administration studie ved Universitetet i Stavanger.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Prosjektet gjennomføres av masterstudent Anna Tvedt som veiledes av professor Aslaug Mikkelsen, Universitetet i Stavanger.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I forbindelse med prosjektet har jeg hatt flere møter med HR avdeling i Cognizant og de stiller seg positiv til dette initiativet. De ønsker å bidra med en beskrivelse av onboardingprosess, samt oversikt over nyansatte som har begynt i firmaet høsten 2021 eller senere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i en samtale (ca 30-60 minutter) via Teams eller Webex. Jeg er fleksibel og vil tilpasse tidspunktet til dine ønsker. Alle intervjubesvarelsene blir anonymisert i oppgaven. Hvis du samtykker til det, vil intervjuet bli tatt opp på lydbånd. Opptaket vil bli slettet når arbeidet med oppgaven er ferdig. 3. Juni 2022.

Opplysningene som registreres om deg behandles konfidensielt. Navn og avdelingstilhørighet vil bli anonymisert og tillagt oppdiktende navn i analyseprosessen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Notater og lydopptaket oppbevares på Cognizant laptop som er passordbeskyttet og har to faktors autorisering.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.Mai 2022 og slettes innen 3. Juni 2022.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene;
- å få rettet personopplysninger om deg;
- å få slettet personopplysninger om deg;
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Masterstudent Anna Tvedt ved Universitet i Stavanger (mob, e-post)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anna Tvedt
Masterstudent

Samtykkeerklæring (sendes til e-post: _____)

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hva skjer i en onboardingprosess i en stor virksomhet? Hvorfor er onboarding viktig? Hvilke forventninger har nyansatte til onboardingprosessen?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju med Anna Tvedt
- at mine personopplysninger lagres og slettes etter prosjektslutt 3. Juni 2022

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Formål: Henter inn erfaringer fra ulike nyansatte for å utforske hva som skjer i en onboardingprosess i en stor virksomhet.

Problemstilling: «Hva skjer i en onboardingprosess i en stor virksomhet?»

Innledende samtale:

- a) Når startet du i _____?
- b) Hva er din rolle? Kan du beskrive den?
- c) Jobber du hjemmefra eller fra ett kontor?
- d) Hvorfor valgte du _____ som nytt arbeidssted?

Hoveddel:

1. (Førsteintrykk) Fortell om ditt første møte med _____.
 - a) Hvordan var din første arbeidsdag?
 - b) Hvordan tok nærmeste leder imot deg?
 - c) Hvordan har du forberedt deg til første arbeidsdag?
 - d) Hva skjedde på hilserunden?
2. (Forventninger) Hvordan opplever/opplevde du onboardingprosessen?
 - a) Hvilke praktiske spørsmål har dukket opp?
 - b) Hvilke forventninger til onboarding hadde du?
 - c) Fortell om dine forventninger de første ukene i _____.
 - d) Hva fungerte bra?
 - e) Hva kan bli bedre?
3. (Informasjonsbehov) Hvilken informasjon fikk du under onboardingprosessen?
 - a) Hvilke tanker har du gjort deg om organisasjonen da du fikk den presentert?
 - b) Hva var relevant i de online HR sesjoner du har deltatt på?
 - c) Hva tenkte du om informasjonen du fikk angående dine oppgaver i _____?
 - d) Hvordan bruker du verktøy som er tilgjengelig i _____?
 - a) (Sosialisering) Hvordan opplever du den første tiden i _____. Hvordan har du kommet i kontakt med andre?
 - b) Hva gjør du og «buddy» sammen?
 - c) Hva synes du om å ha en «buddy»?
 - d) På hvilken måte blir du inkludert i fellesskapet?
 - e) Hvilke sosiale tiltak er du med på?
 - f) Hvordan opplever du det sosiale arbeidsmiljøet?
 - g) Fortell om kulturen du møtte i bedriften. Hva er annerledes fra den du kommer fra?
4. (Kompetanse)
 - a) Hva hadde du av kunnskap fra før av?
 - b) Hvordan opplevde du opplæringen? Hvilken opplæring har du fått? På hvilken måte er den relevant?
 - c) Hvordan lærer du best?
 - d) Hvordan føler du at oppgavene og din kompetanse passer sammen?
 - e) Hvordan oppsøker du hjelp eller veiledning?

5. (Autonomi)
 - a) Fortell hvordan du bestemmer over din arbeidsdag og hvordan du løser oppgaver?
 - b) Hvordan prioriterer du arbeidsoppgaver?
6. Hvilke karrieremuligheter ser du for deg innen _____?
7. Beskriv dine følelser angående onboardingprosessen i _____? Hvorfor tror du at du opplevde den på denne måten?

Vedlegg 3 Godkjenning NSD

1/10/22, 3:45 PM

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Assessment

Reference number

978293

Project title

Hva skjer i en onboardingprosess i en stor virksomhet?

Data controller (institution responsible for the project)

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Project leader (academic employee/supervisor or PhD candidate)

Aslaug Mikkelsen, aslaug.mikkelsen@uis.no, tlf: 51833770

Type of project

Student project, Master's thesis

Contact information, student

Anna Tvedt, anna.tvedt@hotmail.com, tlf: 95558028

Project period

20.11.2021 - 03.06.2022

Assessment (1)

06.01.2022 - Assessed

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 06.01.2022. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra Personverntjenester før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/81aa85b0-21b1-4388-8e50-50e97ed2abe2>

1/2

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 03.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)