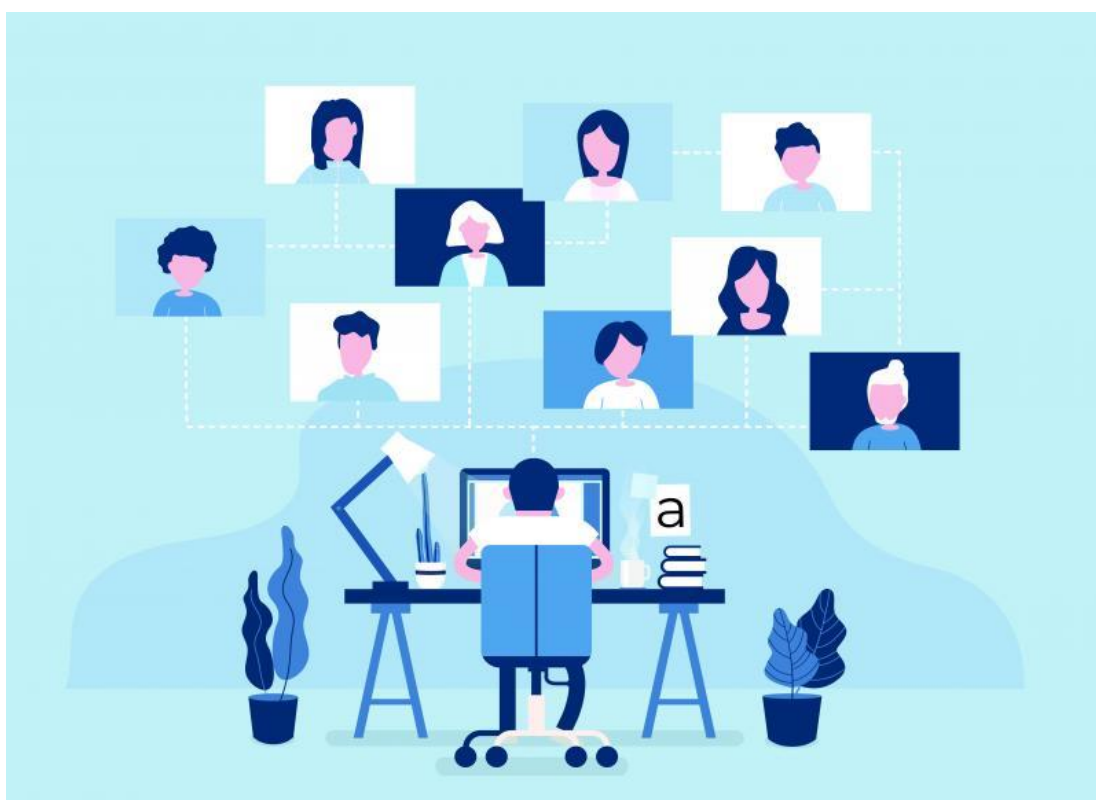


Fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen som en forutsetningsfaktor for at nyansatte skal lære å bli fullstendige medlemmer av virksomheten

Av Benedikte Konstanse Pedersen Bjarto og Thea Katrine Gulbrandsen



Illustrasjon: INGIImage https://arbeidsgiver.difi.no/sites/default/files/styles/extra_large/public/fjernledning_0.jpg?itok=RmERkc_w

Masteroppgave i Endringsledelse
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

Vår 2021



DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master i endringsledelse	Vårsemesteret, 2021 Åpen
Forfattere: Benedikte K. P Bjarto (4825) Thea Katrine Gulbrandsen (4831)	 signatur forfatterne
Veileder: Øystein Hatteland	
Tittel på masteroppgaven: Fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen som en forutsetningsfaktor for at nyansatte skal lære å bli etablerte medlemmer av virksomheten. Engelsk tittel: Physical presence in the workplace as a prerequisite for new employees to learn to become established members of the organization.	
Emneord: Organisasjonssosialisering Fysisk tilstedeværelse Læring Motivasjon Psykososialt arbeidsmiljø	Sidetail: 85 (ink. litteraturliste) + vedlegg/annet: 9 sider vedlegg Stavanger, 15.06.2021 dato/år

Forord

Er nyansatte så tilpasningsdyktige at de klarer å tilegne seg nødvendig kunnskap gjennom digitale plattformer på hjemmekontoret? Er det mulig å bli et fullverdig medlem av en virksomhet uten å være fysisk til stede på arbeidsplassen med sine nye kollegaer?

Som endringsledelsesstudenter gjennom en pandemi - har vi erfart at vi må se hvilke muligheter vi har. Vi kan ikke alltid forutse hva som skjer og dermed må vi være klare for å tenke nytt og raskt. En viktig egenskap som endringsleder er å vurdere hvilke endringsbehov som eksisterer og hva som *faktisk* er realistisk å endre. Koronapandemien resulterte i store endringer på individ- og samfunnsnivå over hele verden. Derfor er vi glade, takknemlige og stolte for at vi går ut fra Universitetet i Stavanger med en tidsaktuell mastergrad i endringsledelse.

I den forbindelse ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Øystein Hatteland. Fra semesterstart i 2019 har du bidratt til gode refleksjoner, samarbeid og diskusjoner som har dannet grunnlaget for denne masteroppgaven og vår rolle som endringsledere. Din evne til å få oss til å tenke selv – har vært avgjørende for vår læringsprosess og bidratt til utvikling av vår kunnskap på feltet. Vi er takknemlig for våre gode diskusjoner og ditt engasjement, som har vært viktig og motiverende for oss i prosessen med masteroppgaven.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til SpareBank1 SR-bank som ønsket å samarbeide med oss. Takk til alle informantene som har delt sine tanker og meninger. Oppgaven hadde ikke vært til uten dere.

Stavanger, juni 2021

Thea Katrine Gulbrandsen & Benedikte Konstanse Pedersen Bjarto

Abstract

Through the corona pandemic, companies have had to carry out fully or partially digital reception of new employees. Theoretical framework related to the organizational socialization process clearly describes how new employees are to become a full member of the company - with physical presence as a prerequisite. As a new employee, you must go through a process where the purpose is to achieve learning and acquire competence. What function and value does physical presence have for the organizational socialization process? What does the new employee and company "lose" when physical presence is not possible? How can we compensate for a possible loss? The following issue will be studied:

Is physical presence a prerequisite for new employees to learn to become established members of the organization?

Individualization tactics in organizational socialization are somewhat deficient without physical presence - because one misses interpersonal learning, informal work-related employee interaction and tacit knowledge. Informal dialogue and employee interaction are also of great importance for the learning culture in the organization and can be regarded as a prerequisite for acquiring new knowledge and competence. In this study, we look at organizational socialization as a learning process. The assumption that the new employee's learning and competence are reduced by a lack of physical presence in the organizational socialization process is supported by the study. Digital solutions for networking and "bonding" with colleagues are perceived as more formal, and one miss out on informal dialogue when interacting digitally. We find that physical presence is not a prerequisite for the new employee to experience the psychosocial work environment as satisfying. Furthermore, the findings point to self-determination and autonomy with a hybrid working day as crucial for the new employee's motivation. Therefore, it is conditions other than physical presence that create motivation. Lack of physical presence means that one misses interpersonal learning, work-related employee interaction and tacit knowledge. The quality of the learning process and competence development will thus be affected and be more time-consuming. Due to the individual's ability to adapt to unforeseen situations, ability to think positively and make good decisions - new employees adapt to the situation and become established members of the company.

Sammendrag

I lys av koronapandemien har virksomheter vært nødt til å gjennomføre helt eller delvis digital mottakelse av nyansatte. Teoretisk rammeverk knyttet til organisasjonssosialiseringsprosessen beskriver tydelig hvordan nyansatte skal bli et fullverdig medlem av virksomheten – hvor fysisk tilstedeværelse er en forutsetning. Som nyansatt må man gjennom en prosess der hensikten er å oppnå læring og kompetanse. I forlengelse av tematikken peker og konkretiserer masteravhandlingen på den fysiske romlige dimensjonen. For hvilke funksjon og verdi har fysisk tilstedeværelse for organisasjonssosialiseringsprosessen? Hva «taper» den nyansatte og virksomheten når fysisk tilstedeværelse ikke er mulig? Og hvordan skal man kompensere for et eventuelt tap?

Studien tar utgangspunkt i et humanistisk menneskesyn, inspirert av Rognes (1979), hvor de nyansatte anses som naturlig positive, sosiale ressurser med god evne til å fatte fornuftige beslutninger. Med utgangspunkt i tematikken er følgende problemstilling utarbeidet:

Er fysisk tilstedeværelse en forutsetningsfaktor for at nyansatte skal lære å bli etablerte medlemmer av organisasjonen?

På bakgrunn av ovennevnte tema, problemstilling og verdigrunnlag har vi valgt å ta utgangspunkt i relevant teori knyttet til organisasjonssosialisering (Bauer & Erdogan, 2011; Feldman, 1981; Filstad, 2017) og læringsprosessen som følger av dette (Lave & Wenger, 1991; Wadel, 2011). Eksisterende teori omkring organisasjonssosialisering tar høyde for at arbeidet og samhandlingen mellom medarbeidere skjer på en fysisk arbeidsplass. Derfor fokuseres det videre på det «romlige» aspektet (Gallos, 2006; Hauge, 2007; Laloux, 2014) ved fysisk tilstedeværelse. I tillegg har vi tatt utgangspunkt i teorier omkring psykososialt arbeidsmiljø (Csikszentmihalyi, 2014; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Meyer & Allen, 1991) og motivasjon (Deci & Ryan, 2000; Kaufmann & Kaufmann 2015), da dette er faktorer som i stor grad er relevant for hvordan organisasjonssosialiseringen arter seg.

Studien er gjennomført som en kvalitativ casestudie, der det empiriske grunnlaget er basert på syv semistrukturerte intervjuer av nyansatte i en finansvirksomhet. Formålet med intervjuene var å få frem de nyansattes opplevelser og erfaringer rundt manglende fysisk tilstedeværelse i organisasjonssosialiseringen. Datamaterialet er deretter tolket i henhold til metodisk rammeverk, samt videre analysert og diskutert opp mot ulike relevante temaer

i oppgavens teoretiske forankring. Avhandlingen er gjennomgående strukturert etter forskningsspørsmål og antakelser knyttet til problemstillingen.

Individualiseringstaktikk i organisasjonssosialiseringen er noe mangelfull uten fysisk tilstedeværelse – fordi man går glipp av uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling og taus kunnskap. Disse faktorene kan anses som en forutsetning for kunnskaps- og kompetanseutviklingen og har dermed en betydning for læringskulturen. Samhandling og «bånding» med nye kollegaer gjennom digitale løsninger, oppleves som mer formelt fordi man går glipp av uformell dialog. Likevel tilfredsstillende de digitale løsningene behovet, grunnet menneskene i organisasjonens omstillings- og tilpasningsevne. Studien belyser at fysisk tilstedeværelse ikke er en forutsetning for at den nyansatte skal oppleve det psykososiale arbeidsmiljøet som tilfredsstillende. Funnene peker på selvbestemmelse og autonomi med en hybrid arbeidshverdag, som avgjørende for den nyansattes motivasjon.

På bakgrunn av vår tilnærming av organisasjonssosialisering – som en *læreprosess* - er fysisk tilstedeværelse en forutsetning for å bli et etablert medlem av virksomheten. Manglende fysisk tilstedeværelse medfører at man går glipp av uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling og taus kunnskap. Kvaliteten på læreprosessen og kompetanseutviklingen vil dermed påvirkes og være mer tidskrevende. Men, grunnet individets evne til å tilpasse seg uforutsette situasjoner, evne til å tenke positivt og ta gode beslutninger – tilpasser de nyansatte seg situasjonen. Deres iboende egenskaper medfører at de blir etablerte medlemmer av virksomheten uten fysisk tilstedeværelse. *Derfor går det fint likevel.*

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
ABSTRACT	IV
SAMMENDRAG	V
1.0 INTRODUKSJON	1
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.1.1 <i>Avhengig og uavhengig variabel</i>	2
1.2 OPPGAVENS FORMÅL OG ANTAKELSER	3
1.3 MENNESKESYN OG VERDIGRUNNLAG	4
1.4 TEORETISK TILNÆRMING OG AVGRENSNING	4
1.5 OPPGAVENS OPPBYGNING	5
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	7
2.1 ORGANISASJONSSOSIALISERING	7
2.1.1 <i>En modell for organisasjonssosialisering</i>	8
2.1.2 <i>Stadier for organisasjonssosialisering</i>	10
2.2 DEN «ROMLIGE» DIMENSJON VED FYSISK TILSTEDEVÆRELSE	12
2.2.1 <i>Fysisk tilstedeværelse og identitet</i>	13
2.3 ORGANISASJONSSOSIALISERING SOM EN LÆRINGSPROSESS	14
2.3.1 <i>Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling</i>	14
2.3.2 <i>Legitim perifer deltakelse</i>	15
2.4 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ	16
2.4.1 <i>Organisasjonskultur</i>	18
2.5 MOTIVASJON	21
2.5.1 <i>Behovsteorier og kognitive motivasjonsteorier</i>	22
2.5.2 <i>Hertzberg to-faktorteori og jobbkarakteristikamodellen</i>	23
2.5.3 <i>Selvbestemmelsesteorien</i>	24
2.5.4 <i>Sosiale dimensjoner som motivasjonsfaktor</i>	24
2.6 SAMMENFATNING AV TEORIKAPITLET	25
3.0 METODE	27
3.1 CASE STUDIE	27
3.2 SPAREBANK 1 SR-BANK	28
3.3 FORSKNINGSINTERVJU	29
3.4 UTVALG OG RESPONDENTER	29
3.5 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE	31
3.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	32
3.7 KVALITATIV ANALYSE	34
3.7.1 <i>Transkripsjon</i>	35
3.7.2 <i>Koding</i>	35

3.8 ETISKE RETNINGSLINJER	36
3.9 STUDIENS KVALITET.....	38
4.0 FUNN OG ANALYSE	41
4.1 DE NYANSATTES OPPLEVELSE AV ORGANISASJONSSOSIALISERINGEN.....	41
4.1.1 <i>Det første møtet med organisasjonen</i>	41
4.1.2 <i>«Nyansattdagen»</i>	44
4.1.3 <i>Forventninger og tidligere erfaringer</i>	45
4.2 LÆRING OG TILEGNELSE AV KOMPETANSE.....	47
4.3 DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET	49
4.3.1 <i>Fysisk tilstedeværelse for kjennskap</i>	50
4.3.2 <i>Sosialisering og samarbeid internt og på tvers av organisasjonen</i>	51
4.3.3 <i>Småprat</i>	52
4.3.4 <i>Subkulturer</i>	54
4.4 DE NYANSATTES MOTIVASJON	55
4.5 SAMMENFATNING.....	58
5.0 DISKUSJON	60
5.1 ORGANISASJONSSOSIALISERING UTEN FYSISK TILSTEDEVÆRELSE	60
5.2 ORGANISASJONSSOSIALISERING SOM EN LÆRINGSPROSESS	62
5.2.1 <i>Opplæring og oppfølging</i>	62
5.2.2 <i>Menneskers tilpasning av digitalisering og endring</i>	64
5.3 DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET UTEN FYSISK TILSTEDEVÆRELSE	65
5.3.1 <i>Emosjoner og assosiasjoner ved manglende fysisk tilstedeværelse</i>	65
5.3.2 <i>Organisasjonskulturen blir igjen på kontoret</i>	68
5.3.3 <i>Digital samhandling stimulerer subkulturer</i>	69
5.4 NYANSATTES MOTIVASJON VED MANGLENDE FYSISK TILSTEDEVÆRELSE	70
5.4.1 <i>Motiverte og tilpasningsdyktige nyansatte</i>	71
5.4.2 <i>Prestasjon, anerkjennelse og ansvar</i>	71
5.4.3 <i>Økt fleksibilitet for optimal yteevne</i>	72
5.4.4 <i>Sosiale relasjoner som motivasjonsfaktor</i>	73
6.0 KJERNEN I DEN FYSISKE DIMENSJONEN.....	75
7.0 AVSLUTNING	77
7.1 KONKLUSJON	77
7.2 STUDIENS BEGRENSNINGER.....	79
7.3 VIDERE FORSKNING.....	79
LITTERATURLISTE	81
VEDLEGG 1.....	86
VEDLEGG 2.....	89
VEDLEGG 3.....	92

1.0 Introduksjon

1.1 Tema og problemstilling

«Arbeidsplassen er en viktig arena for sosial tilhørighet» (Helsedirektoratet, 2017). Verden går likevel i en retning mot et mer mobilt og digitalisert arbeidsliv. Koronapandemien utløste en enorm utvikling i bruken av digitale løsninger i arbeidslivet, både nasjonalt og internasjonalt. Fremdeles arbeider store deler av norske arbeidstakere hjemmefra og det forventes at mange vil fortsette å jobbe på hjemmekontor i flere år fremover (KPMG, 2020). De digitale løsningene skaper fleksibilitet for norske arbeidstakere og 40 prosent av dem foretrekker hjemmekontor tre dager i uken. Dette er begrunnet med bedre balanse mellom arbeid og fritid, økt trivsel og lavere grad av reisevirksomhet (LederNytt, 2017). Man kan likevel peke på utfordringer knyttet til manglende fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen. NITO har gjennomført undersøkelser blant sine medlemmer, hvor flertallet savner sosiale møter med kollegaer. I tillegg mener 77% at den kollegiale kontakten er redusert i negativ forstand og 75% mener den uformelle informasjonsflyten har blitt dårligere (Spekter, 2020).

Som nyansatt kan man være usikker, spent, stresset, engstelig og glad for den nye hverdagen. Man har gjerne forventninger basert på tidligere erfaringer. Disse forventningene vurderes underveis av den nyansatte, som sammenlignes med den faktiske opplevelsen. På den andre siden har arbeidsgiver forventninger til sin nye ansatt. Her vil den nyansatte være opptatt av at man skal innfri disse. Hvis forventningene ikke innfris, vil man kunne oppleve et virkelighetssjokk. Størrelsen på virkelighetssjokket gjenspeiles i hvor stor avstand det er mellom forventningene og den faktiske opplevelsen. I tillegg til å tilpasses de nye omstendighetene, skal man presenteres for nye sosiale relasjoner, som kan oppleves som skremmende og stressende. Derfor er det essensielt at arbeidsgiver reduserer den nyansattes usikkerhet, engstelighet og stress, slik at man er trygg og mestrer arbeidsoppgavene. På denne måten vil man raskere kunne bidra positivt i virksomheten (Sagberg, 2017).

Organisasjonssosialisering foregår i hovedsak på arbeidsplassen. Det er likevel grunn til å tro at dagens og fremtidens organisasjonssosialisering i større grad vil foregå gjennom digitale løsninger. Gjennom disse arenaene vil man ha mindre grad av fysisk tilstedeværelse. Dermed er det grunn til å stille spørsmål om hvorvidt de nyansatte kan tilegne seg de nødvendige

kunnskaper og ferdigheter for å bli etablerte medlemmer i organisasjonen – uten fysisk tilstedeværelse.

På bakgrunn av overnevnt tematikk lyder oppgavens problemstilling:

Er fysisk tilstedeværelse en forutsetningsfaktor for at nyansatte skal lære å bli etablerte medlemmer av organisasjonen?

Basert på oppgavens problemstilling presenteres tre sentrale forskningsspørsmål. Disse spørsmålene, inkludert oppgavens problemstilling, tar utgangspunkt i litteratur innenfor organisasjonssosialisering, den «romlige» dimensjon i fysisk tilstedeværelse, læring, psykososialt arbeidsmiljø, organisasjonskultur og motivasjon.

- i. Er fysisk tilstedeværelse en forutsetning for læring og tilegnelse av kompetanse for nyansatte?
- ii. Er fysisk tilstedeværelse en forutsetning for at den nyansatte skal oppleve det psykososiale arbeidsmiljøet som tilfredsstillende?
- iii. Er fysisk tilstedeværelse en forutsetning for den nyansattes motivasjon?

For å skape riktig kontekst vil vi innledningsvis belyse vår definisjon av fysisk tilstedeværelse: «*Stedet, i dette tilfellet arbeidsplassen, hvor man er lokalisert og har mulighet til å oppleve det som skjer rundt deg*» (Egen definisjon).

1.1.1 Avhengig og uavhengig variabel

Variabel Y = organisasjonssosialisering – den nyansattes læringsprosess fra mottak til jobbmestring.

Variabel X = tilbudet den nyansatte møter – med hovedvekt på den romlige dimensjonen.

I dette tilfellet er den avhengige variabelen (Y) organisasjonssosialiseringprosessen som en læreprosess fra mottakelse i virksomheten til den nyansatte er blitt et fullverdig medlem. Den uavhengige variabelen (X) er tilbudet den nyansatte møter i organisasjonssosialiseringprosessen med hovedvekt på den romlige faktoren/fysisk tilstedeværelse.

«Verdier» for Y

- Nyansattes opplevelser av prosessen

Verdier for X

- Opplysninger om egenskaper ved tilbudet og kommunikasjonen om / rundt tilbudet
- Egenskaper ved tilbudet – digitalt mottak i varierende grader
- De nyansattes opplevelser varierer avhengig av deres (tidligere) erfaringer, forhåndsforventninger og hvordan prosessen konkret arter seg for dem.

1.2 Oppgavens formål og antakelser

Nyansattes læring og sosialisering har de siste 20 årene blitt gitt mer oppmerksomhet, i lys av et mer dynamisk arbeidsliv som legger til rette for hyppige jobbendringer (Filstad, 2017). Utviklingen kan også skyldes økte forventninger blant nyansatte og at virksomheter ser på gode organisasjonssosialiseringprogrammer som et konkurransefortrinn. Programmene kan bidra til å tiltrekke seg de beste arbeidstakerne og ikke minst, *beholde dem*.

Dagens forskning og teori angående organisasjonssosialisering tar utgangspunkt i fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen. Per dags dato finnes det ikke tilstrekkelig teori og forskning om hvordan nyansatte skal lære å bli et fullverdig medlem av organisasjonen, uten å være fysisk til stede. Oppgavens formål er å avdekke nyansattes opplevelse av manglende fysisk tilstedeværelse i organisasjonssosialiseringprosessen. Studien vil være nyttig for å kartlegge hvorvidt det er mulig for nye medarbeidere å lære å bli et fullverdig medlem av organisasjonen – uten å være fysisk til stede. Fordi man ikke kan konkludere med forskning og teoretisk rammeverk som foreligger i dag, vil oppgaven dekke et kunnskapshull. Videre vil studien kunne gjøre rede for de nyansattes tilpasningsevne og avdekke hvorvidt fysisk miljø er en betydelig forutsetning for å lykkes med organisasjonssosialiseringen. Forskningen vil dermed være nyttig for den fremtidige mobile og fleksible arbeidsplassen.

Wesson & Gogus (2005) belyser at digitale orienteringsprogrammer er mindre hensiktsmessige, sammenlignet med programmer som krever fysisk tilstedeværelse. På bakgrunn av overnevnt tematikk, samt våre egne logiske slutninger, er følgende antakelser utarbeidet:

- Den nyansattes læring og kompetanse reduseres ved manglende fysisk tilstedeværelse i organisasjonssosialiseringprosessen.
- Den nyansattes opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet påvirkes i en negativ retning ved manglende fysisk tilstedeværelse.

- Den nyansattes motivasjon reduseres ved manglende fysisk tilstedeværelse.

1.3 Menneskesyn og verdigrunnlag

«Den innerste kjerne i menneskets natur, de dype lag av dets personlighet, grunnlaget for det animalske vesen, er av positiv karakter, er fundamentalt sett sosialt, fremadskridende, rasjonelt og realistisk» (Rognes, 1979, s. 11).

Oppgavens menneskesyn er inspirert av filosofen Carl Rogers. Han mener mennesket eksisterer i sin indre, subjektive verden og når man får tilgang til denne, vil man kunne forutse menneskets adferd. Videre mener Rogers at mennesket må forstås som selvstendige som evner til å ta valg og endre seg selv. Rogers har også tillitt til at menneskers innerste natur er positiv, sosial, fremadskridende og fornuftig (Rognes, 1979).

Studien tar utgangspunkt i grunnsynet til Rogers. Ved å se på de nyansatte gjennom et humanistisk menneskesyn, har man tro på mennesket og deres evne til å fatte gode beslutninger og ta rasjonelle valg. De nyansatte har verdifull kunnskap og erfaringer som er nyttige for virksomheten. Ved å benytte de nyansattes erfaringer og kunnskap, kan man øke deres eierskap og autonomi (Jacobsen, 2004). En slik tilnærming kan bidra til å skape et trygt og spesielt bånd i virksomheten hvor man kan oppnå det Scharmer (2011) betegner som «åpen vilje». Her deler man sine innspill, skaper læringsprosesser og kommer dypere i U-dimensjonen for å oppnå precencing.

1.4 Teoretisk tilnærming og avgrensning

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Bauer & Erdogan (2011) sin modell for organisasjons-sosialisering, samt Filstad (2017) sin forskning på området. Vi ser også nærmere på Feldmans (1981) stadier for organisasjonssosialisering. Med organisasjonssosialisering mener vi prosessen fra rekruttering til den nyansatte har blitt et fullverdig medlem av organisasjonen. Denne prosessen er mer populært omtalt som *onboarding*. Vi velger likevel å benytte oss av begrepet organisasjonssosialisering fremfor *onboarding*, basert på hypotesen om at nyansatte blir påvirket av både formell og uformell innsats innenfor prosessen. Litteraturen omkring organisasjonssosialisering oppfatter vi har et større fokus på prosessen som en *helhet*, sammenlignet med *onboarding*-litteraturen. Vi velger imidlertid å se på organisasjonssosialisering som en *læringsprosess*, fremfor en sosialiseringsprosess. Det betyr likevel ikke at vi avskriver begrepet sosialisering fra læringsprosessen.

Vi ønsker å rette oppmerksomhet mot den «romlige» dimensjonen ved fysisk tilstedeværelse, og har i denne sammenheng innhentet synspunkter fra henholdsvis Gallos (2006), Laloux (2014) og Hauge (2007). Videre tar vi utgangspunkt i Wadel (2011) og Filstad (2017) sin litteratur for interpersonlig læring, som tar utgangspunkt i den menneskelige kommunikasjonen mellom organisasjonsmedlemmene. Virksomheters oppbygging og tilrettelegging for uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling vil påvirke læringsforholdene. Kunnskap som overføres gjennom observasjon vil kunne være krevende å formidle gjennom formelle opplæringsplaner. Vi bygger på læringskapitlet ved å trekke inn Lave & Wengers (1991) situerte læringsteori om nyansattes legitime perifere deltakelse.

Videre benyttes Kaufmann & Kaufmann (2015) sin definisjon av psykososialt arbeidsmiljø fordi den inkluderer *kvaliteten* på relasjonene man har kollegialt. Deretter tar vi for oss jobbtilfredshet og jobbforpliktelse. På området jobbforpliktelse benyttes rammeverket til Meyer og Allen (1991) som beskriver tre komponenter for hvordan medarbeidere opplever virksomheten. Videre vil litteratur knyttet til emosjoner som motivasjonsfaktor belyses. Deretter vil Flowteorien utarbeidet av Csikszentmihalyi (2014) presenteres, som tar utgangspunkt i en optimal tilstand med høyt prestasjonsnivå, engasjement, fokus og involvering. Det finnes flere ulike definisjoner på organisasjonskultur. Carlson (1984), gjengitt i Bang (2020), peker i en mer sosiologisk retning og omhandler en gitt gruppe. Vi har likevel valgt å ta utgangspunkt i Schein (2010) sin definisjon gjengitt i Bang (2017) – fordi den omhandler, inkluderer og har et større fokus på *nye* medlemmer av virksomheten. I tillegg har vi tatt utgangspunkt i Alversson & Svenningsson (2008), samt Van Maanen & Barley (1985) sin litteratur på feltet.

Avslutningsvis i teorikapitlet vil motivasjonsteorier belyses. Vi tar utgangspunkt i Kaufmann & Kaufmanns (2015) definisjon. Deretter vil vi se på behovsteorier og kognitive motivasjonsteorier som er basert på rasjonalitet. I tillegg tar vi for oss selvbestemmelsesteorien av Deci & Ryan (2000) hvor kompetanse, autonomi og tilhørighet belyses som psykologiske faktorer for menneskelig motivasjon.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er strukturert i seks ulike kapitler hvor det teoretiske rammeverket belyses i kapittel 2. Videre, i kapittel 3, tar oppgaven for seg den metodiske tilnærmingen som er benyttet i denne studien. Deretter vil de empiriske funnene presenteres og analyseres i kapittel

4, før det diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel 5. I lys av diskusjonen vil vi deretter gjøre rede for kjernen i den fysiske dimensjonen i kapittel 6. Avslutningsvis vil vi peke på sentrale funn i studien, samt studiens begrensninger i kapittel 7. I dette kapittelet blir forslag til videre forskning presentert.

2.0 Teoretisk rammeverk

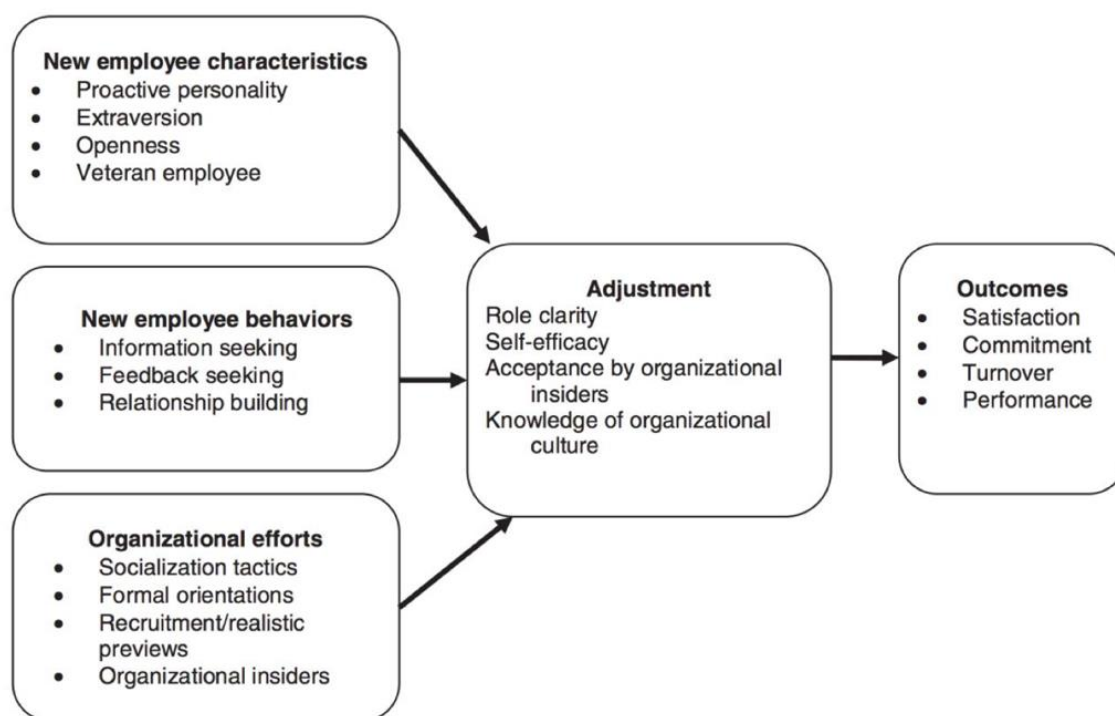
I dette kapitlet presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. Kapitlet er delt inn i relevante temaer knyttet til oppgavens problemstilling og dens forskningsspørsmål. Vi vil begynne med å redegjøre for det vi anser som mest sentralt for å kunne svare på problemstillingen – organisasjonssosialisering og den romlige dimensjon ved fysisk tilstedeværelse. Videre tar vi for oss perspektiver innen læring, psykososialt arbeidsmiljø og motivasjon. Dette er temaer som er sterkt knyttet til våre innledende antakelser. Hensikten med dette kapitlet er å skape et rammeverk, ved å avdekke faktorer og innfallsvinkler som vanligvis kan knyttes til en organisasjonssosialiseringssprosess, som kan gi en bedre forståelse av hvilke aspekter som ansees som sentrale i organisasjonssosialiseringen ved manglende fysisk tilstedeværelse.

2.1 Organisasjonssosialisering

Som nyansatt i en virksomhet er det mye å sette seg inn i. Man skal lære seg rammene for utførelsen av nye arbeidsoppgaver, samt tilegne seg sosiale kunnskaper for å bli et fullverdig medlem av den nye arbeidsplassen. Det kan være utfordrende for nyansatte å prestere i den nye rollen, samtidig som man er omringet av mye usikkerhet omkring den nye tilværelsen. Dermed vil det være helt sentralt for nyansatte å vite noe om hvilken atferd, hvilke egenskaper og hvilken kompetanse som trengs for å lykkes i jobben. For å intrigeres i organisasjonen må den nyansatte bevege seg over noen fysiske og kunnskapsmessige grenser. Ifølge Van Maanen og Schein (1979) kalles denne integrasjonen for organisasjonssosialisering, men har senere fått det populære tilnavnet onboarding (Bauer & Erdogan, 2011). Filstad (2017, s. 20) definerer organisasjonssosialisering som *«læringsprosessen hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et etablert medlem. Organisasjonssosialisering inkluderer således både de individuelle, sosiale, kulturelle og situasjonsavhengige læringsprosesser»*. Som nyansatt må man finne ut av hvordan organisasjonen fungerer, herunder hva som kjennetegner organisasjonskulturen, sentrale personer, hvilken kunnskap som er viktig og hva som forventes av den nyansatte. Denne prosessen tar gjennomsnittlig 6-12 måneder (Filstad, 2017).

2.1.1 En modell for organisasjonssosialisering

Individuelle forskjeller mellom nyansatte, som personlighet, bakgrunn og tidligere erfaringer, spiller i stor grad inn på organisasjonssosialiseringen. Det gjør også de nyansattes atferd, i henhold til hvilken grad de aktivt deltar i prosessen. Samtidig er organisasjonens egen innsats i organisasjonssosialiseringen av stor betydning. Bauer & Erdogan (2011) viser til modellen nedenfor, som illustrerer at samspillet mellom nyansattes kjennetegn, nyansattes atferd og den organisatoriske innsatsen, kan føre til en vellykket organisasjonssosialisering.



Figur 2-1: Bauer & Erdogan (2011) sin modell for organisasjonssosialisering

Nyansattes kjennetegn

Forskning har vist at individer med visse personlighetstrekk viser større evne til å tilpasse seg som nyansatte i organisasjonen (Bauer & Erdogan, 2011). En nyansatt med en proaktiv personlighet vil - gjennom deres motivasjon til å lære - ha et ønske om å ta kontroll på situasjonen. Det demonstreres gjennom deres proaktive atferd. De vil for eksempel stille avklarende spørsmål for å få en større forståelse for hvordan organisasjonen fungerer, og bygge relasjoner for å få en bedre forståelse for organisasjonskulturen. Bauer & Erdogan (2011) peker på kulturforståelse som selve nøkkelen til nyansattes tilpasningsevne og sosialisering i virksomheten. Ekstroverte og åpne personlighetstrekk fremheves også som

spesielt tilpasningsdyktige, fordi man ser en tendens til å aktivt søke informasjon og tilbakemelding, samt se på nye situasjoner som muligheter fremfor trusler. De er, i likhet med proaktive individer, flinke til å utvikle sitt sosiale nettverk. Nyansatte som tidligere har hatt hyppige jobbendringer, trekkes også frem for ha høyere tilpasningsevne enn normalt (Bauer & Erdogan, 2011).

Nyansattes atferd

Selv om det i stor grad er organisasjonens ansvar å tilrettelegge for at nyansatte skal tilpasse seg sin nye rolle og forstå seg på organisasjonskulturen, spiller også den nyansattes egen atferd en stor rolle knyttet til denne prosessen. Aktiv søken etter å avklare hva som er forventet av den nyansatte og hvilke verdier og normer som gjelder, kan forkorte tilpasningsperioden betraktelig (Bauer & Erdogan, 2011). Som nyansatt er det fort gjort å gjøre feil, og det kan på samme tid være vanskelig å skille positive og negative reaksjoner fra sine kolleger, fordi man er ny i organisasjonen. Ved å bevisst søke etter ærlige tilbakemeldinger, kan den nyansatte enklere lære av sine feil, samtidig som han eller hun blir kjent med hvilken atferd som passer best inn i organisasjonskulturen. Nettverksbygging er et viktig virkemiddel for den nyansattes egen sosialisering og trivsel. Det kan være avgjørende for den nyansatte å selv være aktiv i denne prosessen, og gripe mulighetene for å konversere med sine kolleger.

Organisatorisk innsats

Hvilken innsats som legges i organisasjonssosialisering, varierer i ulike virksomheter. Noen virksomheter foretrekker strukturerte og systematiske tilnærminger til prosessen, mens andre følger mer uformelle taktikker. Van Maanen & Schein (1979) har utarbeidet ulike typologier for organisasjonssosialiseringstaktikker, videre klassifisert av Jones (1986), gjengitt i Filstad (2017). For eksempel kan man benytte seg av en individualiseringstaktikk, som innebærer bruk av individuell og uformell tilnærming. Her behandler man den nyansatte som et enkeltindivid, med individuelle behov. Alternativt kan organisasjonssosialiseringen møtes ved hjelp av en institusjonaliseringstaktikk. Her tilnærmer arbeidsgiver seg den nyansatte med hensyn til det kollektive, for eksempel gjennom felles trening og opplæring, for å opprettholde den etablerte rolleinnstillingen i virksomheten som den er. Taktikkene påvirker den nyansattes tilpasning til organisasjonen. Filstad (2017) belyser at man kan bruke taktikkene til å forstå at *hva* den nyansatte lærer, er en konsekvens av *hvordan* de lærer. Utgangspunktet for taktikkene er ulike antakelser, som at nyansatte opplever usikkerhet de

ønsker å redusere ved hjelp av læring, at organisasjoners stabilitet blir påvirket av nyansattes utførelse av arbeidsoppgaver, og at måten individer tilpasser seg nye omstendigheter på stort sett er lik, selv ved store variasjoner i kontekst.

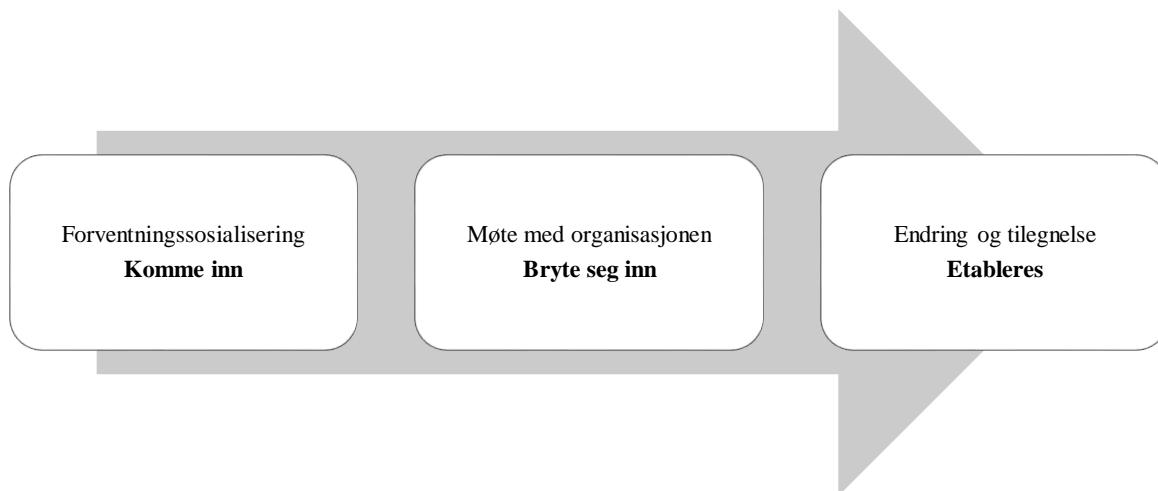
Forskning indikerer at formelle orienteringsprogrammer kan være hensiktsmessig for forståelse av organisasjonens mål, historie og maktstruktur. Wesson & Gogus (2005) sin forskning på området, viser imidlertid at de som deltar på digitale orienteringsprogrammer får en dårligere forståelse av jobben og organisasjonen, enn de som deltar på orienteringsprogrammer som krever fysisk tilstedeværelse. Dette indikerer at ulike former for orienteringsprogrammer ikke kan substituere for hverandre. Bauer & Erdogan (2011) peker på fire overordnede kriterier som bør oppfylles for en effektiv organisasjonssosialisering; programmene bør være formelt dokumentert, kommunisert til alle organisasjonsmedlemmer, konsekvent brukt og overvåket over tid.

Tilpasning og utfall

Tilpasning viser hvordan den nyansatte klarer å bryte seg inn i organisasjonen. Forskning viser til fire suksessfaktorer i denne sammenheng; rolleavklaring, oppgavemestring, aksept fra andre organisasjonsmedlemmer og forståelse av organisasjonskulturen (Bauer & Erdogan, 2011). Med rolleavklaring menes det hvorvidt den nyansatte har forstått hva arbeidsrollen innebærer. Videre er det positivt dersom den nyansatte føler mestring overfor sine arbeidsoppgaver. Hvorvidt den ansatte føler seg komfortabel og akseptert av det sosiale miljøet på arbeidsplassen spiller også stor rolle. Til slutt er det avgjørende å forstå organisasjonskulturen, slik at man kan finne sin plass i denne. Disse konseptene ansees som høyt relatert til positive utfall av organisasjonssosialiseringen, som bidrar til jobbtilfredshet, lojalitet til arbeidsplassen, lavere turnover og gode relasjoner med leder og andre ansatte (Bauer & Erdogan, 2011).

2.1.2 Stadier for organisasjonssosialisering

Feldman (1981) presenterer et rammeverk for de ulike stadier den nyansatte går gjennom, hvor hensikten er å se hva som kjennetegner de ulike stadiene i organisasjonssosialiseringen. Slik kan man finne ut hva som er viktig for den nyansattes læring i hver fase. Fra Feldmans (1981) rammeverk tar vi hovedsakelig utgangspunkt i tre faser:



Figur 2-2: Feldmans (1981) stadier for organisasjonssosialisering

Forventningssosialisering

Den nyansatte vil ha, avhengig av personens tidligere erfaringer og kunnskap, samt gjennom ansettelsesprosessen, mer eller mindre forventninger til den nye jobben. Det som formidles av informasjon til den nyansatte er derfor av stor betydning. Dersom den ansatte er forberedt på mulige problemer og usikkerhet, kan dette gjøre personen mer rustet til å håndtere utfordringene som måtte komme. Det kan være avgjørende å skape realistiske forventninger, fordi virkelighetssjokk kan redusere motivasjon og skape usikkerhet (Feldman, 1981). Et slikt virkelighetssjokk kan inntreffe dersom organisasjonen ikke gir et fullstendig, reelt og korrekt bilde av organisasjonen, herunder både styrker og svakheter, for eksempel gjennom rekrutteringsprosessen.

Møte med organisasjonen

Den første tiden i en ny stilling kjennetegnes av store krav til den nyansattes læring og utvikling av kompetanse (Filstad, 2017). Den nyansatte må definere sin egen arbeidsrolle, tilegne seg kunnskap og ferdigheter for å kunne utføre arbeidsoppgavene og etablere mellommenneskelige relasjoner. I tillegg må den nyansatte lære seg organisasjonskulturen. Hele denne læringsprosessen forutsetter evne til å tilegne seg den tause kunnskapen, som kun kan fås tak igjennom deltakelse og praksis.

Endring og tilegnelse

Resultatet av læringsprosessen vil i denne fasen vise seg gjennom den nyansattes mestring av arbeidsoppgaver, hvor man lykkes med sine handlinger, har tilpasset seg arbeidsgruppen og

deres normer og verdier (Filstad, 2017). Det er først da man kan etableres som et fullverdig medlem av organisasjonen.

2.2 Den «romlige» dimensjon ved fysisk tilstedeværelse

Hvis man ønsker at ansatte skal vite hva som foregår i organisasjonen, bør man legge til rette for en arbeidsplass som gjør aktivitetene så synlige som mulig. Ved å gjøre daglige aktiviteter synlige, vil medarbeidernes kommunikasjon og deres bevissthet om hva som foregår i organisasjonen øke. En slik tilnærming vil frembringe energi og interesse gjennom hele organisasjonen (Gallos, 2006).

Arbeidsplassen har tradisjonelt sett vært en plass der arbeidstakeren ikke har mulighet til å være seg selv fullt ut. Menneskene i organisasjonen må oppføre seg, kle seg og vise seg på en måte som er akseptabel innenfor de rammene som er gitt. For å lykkes må man i mange tilfeller gå inn i en rolle som er bestemt og sterk, og samtidig skjule de sårbare sidene av seg selv. Laloux (2014) mener vi må «finne opp» organisasjonen på nytt, slik at vi, med utgangspunkt i spirituelle innsikter, fra et dypere nivå kan forstå hvor tilknyttet menneskene i en organisasjon er til hverandre. Som arbeidstaker er man del av en stor helhet. Arbeidsplassen kan være en arena for å dyrke vår indre storhet og dermed finne vår vei her i livet.

Laloux (2014) peker på hvordan selvledelse kan være et fundament for å kunne oppnå «helheten», fordi det legges til rette for at medarbeiderne kan få være seg selv. Selvledelse gir arbeidstakere frihet til å bestemme selv hvordan de utfører jobben sin på best mulig måte. Minst like viktig er det å skape trygge omgivelser og miljøer der arbeidstakeren kan møte opp «hel». En måte å gjøre dette på er å skape bevissthet rundt ord og handlinger som får et arbeidsmiljø til å virke utrygt. Det er avgjørende for medarbeidere å vise mer av hvem de er, dersom man ønsker å oppnå trygge arbeidsplasser med rike og meningsfylte forhold til kollegaer (Laloux, 2014). Populære team-building aktiviteter som for eksempel bowling eller paintball, vil i liten grad føre til at medarbeiderne blir kjent med hverandre på et dypt nivå. Laloux (2014) foreslår historiefortelling som en alternativ måte å bygge tillit på, fordi dette bidrar til at vi lærer mer om hverandre.

2.2.1 Fysisk tilstedeværelse og identitet

Hauge (2007) mener viktigheten og betydningen av menneskers fysiske miljø har hatt en tendens til å bli oversett i psykologien. I lys av miljøpsykologien handler identitet om forholdet mellom mennesker og det fysiske miljøet. Videre belyser Hauge (2007) at interaksjonen mellom mennesker og de fysiske omgivelsene har en påvirkning og innflytelse på individet. Teorien om stedsidentitet, sosial identitetsteori og teorien om identitetsprosess forklarer alle hvordan fysisk tilstedeværelse kan påvirke menneskers identitet.

Proshansky, Fabian and Kaminoff (1983), gjengitt i Hauge (2007, s. 983) omtaler stedsidentitet som *«et potpurri av minner, konsepter, tolkninger, ideer, og relaterte følelser tilknyttet spesifikke fysiske omgivelser eller typer av situasjoner»*. Teorien beskriver stedsidentitet som en substruktur av selvidentitet og vektlegger hvordan identitet utvikles i det fysiske miljøet. For nyansatte vil den fysiske tilstedeværelsen bidra til at man *lærer* sosiale ferdigheter. Utover i arbeidsforholdet vil man kunne ta på seg «brillene» og gjenkjenne lignende situasjoner. Dermed vil man benytte de sosiale og omgivelsesrelaterte ferdighetene man har lært ved fysisk tilstedeværelse.

Videre viser Tajfel (1972), gjengitt i Hauge (2007), til sosial identitetsteori som individets kunnskap og tilhørighet til ulike grupper. I dette tilfellet vil den nyansattes kunnskap og tilhørighet til de ulike gruppene på arbeidsplassen påvirke deres sosiale identitet. Videre vil emosjonene og verdiene påvirke hvorvidt den nyansatte opplever de sosiale gruppene som positive eller negative. Den sosiale identitetsteorien belyser at «et sted» kan skape assosiasjoner hvor man forbinder stedet til ulike typer mennesker, livsstil og status som bidrar til å skape identitet (Twigger-Ross et al. 2003), gjengitt i Hauge (2007). Fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen vil dermed bidra til å skape sosiale enheter som påvirker den nyansattes identitet.

Breakwell (1983; 1986) står bak identitetsprosessteorien som Hauge (2007, s. 984) omtaler som *«et dynamisk, sosialt produkt av samspillet mellom hukommelseskapasitet, bevissthet og måten vi organiserer og konstruerer inntrykk på»*. Identitetskonsepter skapes gjennom det fysiske miljøet og Breakwell (1983; 1986), gjengitt i Hauge (2007), argumenterer for stedets betydning kan endres over tid. Det vil si at arbeidsplassens bidrag til den nyansattes identitet kan endres og dermed er dette en kontinuerlig prosess. Den nyansattes identitet formes kontinuerlig gjennom de fysiske og sosiale omgivelsene man befinner seg i.

2.3 Organisasjonssosialisering som en læringsprosess

Organisasjonssosialiseringen kan ses på som en læringsprosess, der den nyansatte skal tilegne seg kompetansen som trengs for å lykkes i den nye rollen (Filstad, 2017). Den menneskelige kommunikasjonen som finner sted mellom organisasjonsmedlemmer er selve utgangspunktet for denne læringsprosessen (Wadel, 2011). Uformelle læringsforhold innebærer at organisasjonsmedlemmer har en etablert relasjon der de lærer av hverandre. Som regel er dette relasjoner som er initiert og utviklet av organisasjonsmedlemmene selv, men de utvikles også som følge av teamarbeid eller praksisfellesskap. Wadel (2011) belyser eksistensen av uformelle læringsforhold gjennom teorien om interpersonlig læring, et begrep som brukes om den sosiale læringen som foregår i mellommenneskelige relasjoner.

2.3.1 Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling

Wadel (2011) tar i sin forskning utgangspunkt i det han omtaler som «uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling». Forskningen viser hvordan denne typen samhandling brukes til å innhente vurderinger, få innspill eller tilbakemeldinger på eget arbeid, spørre kolleger om konkret hjelp eller informasjon og søke støtte til det en skal foreta seg. Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling innebærer læringsprosesser som *å lære fra seg*, for eksempel forklare noe, og *å lære til seg*, som å sette seg inn i en situasjon (Wadel, 2011). Gjennom disse prosessene, vil medarbeiderne tilegne seg kunnskap som er viktig i den aktuelle settingen, som i tillegg kan overføres til andre tilsvarende arbeidsoppgaver. Slik samhandling innebærer overføring av *taus kunnskap*. Det vil si kunnskap som er personlig og kontekstspesifikk, som ofte er forankret i individuelle erfaringer, ideer, verdier og emosjoner (Filstad, 2017). Taus kunnskap kan eksempelvis overføres ved å observere hvordan kolleger utfører sine arbeidsoppgaver. Denne tause kunnskapen kan ikke gjøres eksplisitt, og vil derfor være vanskelig å formidle gjennom mer formelle opplæringsopplegg.

Hvordan organisasjonen er bygd opp, og hvordan arbeidet er lagt til rette for uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling, vil ha stor betydning for omfanget og arten av samhandlingen som utvikler seg mellom medarbeiderne (Wadel, 2011). Eksempelvis vil organisasjoner oppdelt i avdelinger ha et dårligere utgangspunkt for samhandling med medarbeidere fra andre avdelinger, enn i organisasjoner som er organisert i tverrfaglige team. Wadel (2011) påpeker at betydningen av uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling vil være større og bør legges bedre til rette for i virksomheter med flat struktur, der

organiseringen av de fleste arbeidsoppgaver er selvstyrt. Endringer i organisasjonens omgivelser vil også kreve medarbeidersamhandling og nødvendiggjøre læring.

Organisasjonens læringskultur vil også ha stor innvirkning på omfanget og arten av uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Læringskulturen påvirker hva som læres, hvordan det læres og hva som er sentral kunnskap i organisasjonen. Den uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen vil særlig stimuleres i læringskulturer som bærer preg av høy verdsettelse av kunnskapsgenerering og kunnskapsdeling.

2.3.2 Legitim perifer deltakelse

Situert læring fokuserer på relasjonen mellom læring og de sosiale, historiske og kulturelle aspekter som uatskillelige enheter (Filstad, 2017). Dette innebærer at individets læringskapasitet alltid blir påvirket av kontekstavhengige sammenhenger. Lave & Wengers (1991) situerte læringsteori, og selve læringsprosessen i dette rammeverket, kalles legitim perifer deltakelse. Denne prosessen tar for seg hvordan nyansatte beveger seg fra en perifer posisjon, til å gradvis bli et etablert medlem av organisasjonen. I takt med den nyansattes økte kompetanse, vil man etter hvert få mer adgang til de ulike aspekter og aktiviteter i praksisfelleskapet.

Periferbegrepet i teorien innebærer at den nyansatte til å begynne med deltar i begrensede former. Gjennom god oppfølging og støtte fra erfarne kolleger, vil den nyansatte i økende grad anses som en kompetent medarbeider i felleskapet. Det som er vesentlig i Lave & Wengers (1991) teori, er hvordan nyansattes deltakelse i fellesskapet ikke handler om statisk læring om relevante temaer, men heller hvordan de kan delta, forså og engasjere seg i utviklingen av den eksisterende praksis. Dermed er det selve praksisen som bidrar til læring hos den nyankomne.

Videre understrekes det at legitim perifer deltakelse ikke bare handler om den nyansattes relasjon til aktivitetene i praksisen, men også tilknytningen til det sosiale fellesskapet. Forutsetningen for dette er at den nyansatte blir inkludert, akseptert og anerkjent som et medlem av organisasjonen. Likefullt må den nyansatte selv fange opp fellesskapet i organisasjonen. Dette samspillet kan gjøre at den nyankomne opplever sin rolle som verdifull og essensiell. Legitimitetsbegrepet i læringsprosessen handler dermed om å høre til og være en del av et fellesskap. Samlet sett, under forutsetning at den nyansatte får innpass til alle aspekter ved praksisen, inkludert samspillet som utgjør fellesskapets tause kunnskap og

sosiale koder, blir mulighetene for læring definert av sosiale, historiske og kulturelle strukturer (Lave & Wenger, 1991).

2.4 Psykososialt arbeidsmiljø

Individens subjektive oppfattelse er individuelt og den nyansertes opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet vil dermed avhenge av oppfattelse (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Det finnes likevel flere ulike definisjoner knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet. Vi har valgt å forholde oss til definisjonen som inkluderer kvalitet og relasjoner. Begrepet defineres som «*kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300). Jobbholdning er et viktig og sentralt begrep for å forstå helheten av et psykososialt arbeidsmiljø. Judge og Kammeyer-Mueller, gjengitt i Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 291), definerer jobbholdninger som «*evalueringer av ens jobb, og at disse uttrykker en persons følelser for, formodninger om og tilknytninger til jobben*». Kaufmann og Kaufmann (2015) mener jobbholdninger kan omtales og forstås gjennom jobbtilfredshet og jobbforpliktelse. Begge disse begrepene benyttes for å forstå medarbeiderens adferd og dermed også kvaliteten på det psykososiale arbeidsmiljøet.

Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet defineres som «*en evaluerende tilstand som uttrykker ens formodninger, tilfredshet og positive følelser til jobben (Kaufmann & Kaufmann, s. 292).*» Det finnes flere teorier som tar utgangspunkt i jobbtilfredshet og dens påvirkning, både innholdsteorier og prosessteorier. Hertzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015) er en innholdsteori som tar utgangspunkt i hygienefaktorer og vekstfaktorer. Teoriens grunnpilar er at medarbeidere med høy trivsel vil skape høyere produktivitet. Gjennom anerkjennelse, vekst og ansvar kan man skape motivasjon hos medarbeideren. Er vekstfaktorene til stede vil man påvirke trivselen i organisasjonen i en positiv retning. Hvis vekstfaktorene *ikke* foreligger, vil det nødvendigvis ikke automatisk være mistrivsel, men medarbeiderne vil distansere seg og være mer nøytral. Videre vil hygienefaktorer som lønnsforhold og trygghet ikke automatisk skape trivsel, men vil kunne skape mistrivsel om de ikke er til stede. Resonnementet til Hertzbergs teori er at organisasjoner som gir medarbeiderens sine ansvar, vekst og anerkjennelse gjennom et involverende arbeid, vil skape høyere jobbtilfredshet. Selv om ikke hygienefaktorene i seg selv øker jobbtilfredsheten, vil de likevel være avgjørende for at medarbeiderne ikke skal bli misfornøyd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 292.)

Jobbforpliktelse

Jobbforpliktelse er en psykologisk tilstand som preger medarbeiderens forhold til virksomheten og påvirker hvorvidt man ønsker å fortsette eller avslutte arbeidsforholdet. Utover dette vil de psykologiske tilstandene være ulik og dermed har medarbeiderne et forskjellig syn på jobbforpliktelse (Meyer & Allen, 1991). Gjennom et rammeverk viser Meyer & Allen (1991) til tre former for jobbforpliktelse. Har medarbeiderne en affektiv forpliktelse til virksomheten, er man emosjonelt tilknyttet og har dermed et ønske om å fortsette i organisasjonen. Videre vil en kontinuerlig jobbforpliktelse omhandle konsekvensene av å slutte i virksomheten. Flere medarbeidere vil vektlegge trygghet og stabilitet høyt dermed unngå risiko ved å slutte i arbeidet. Normativ jobbforpliktelse er den siste komponenten, som handler om medarbeiderens følelse av plikt ovenfor virksomheten. En slik jobbforpliktelse handler om at den ansatte føler sosialt press og er engstelig for reaksjoner hvis man avslutter arbeidsforholdet. De tre nevnte formene for jobbforpliktelse kan medarbeidere oppleve i varierende grad. Når en av de tre komponentene øker, vil sannsynligheten for å avslutte arbeidsforholdet og forlate organisasjonen reduseres. Likevel er ikke komponentmodellen helt uavhengig. Det kan være flere relevante faktorer som påvirker medarbeiderens jobbforpliktelse, som eksempelvis manglende alternativer eller personlig tap ved å avslutte arbeidsforholdet (Meyer & Allen, 1991, s. 82-83).

Emosjoner som motivasjonsfaktor

Diseth (2019) forklarer emosjoner som en fysiologisk aktivering som mennesket uttrykker sosialt. Denne aktiveringen er subjektiv og hjelper oss med å oppnå mål. I menneskelig adferd spiller emosjoner en stor rolle og påvirker jobbtilfredshet og jobbengasjement. Positive følelser vil kunne optimalisere jobbadferd og øke medarbeiderens trivsel. Positive humørtilstander og følelsesstemninger som glede, vil kunne øke lede til innholdsrik og kreativ utvikling, sammenlignet med en nøytral eller negativ sinnsstemning. Positive emisjoner vil altså føre til et større engasjement fordi man har tro på egen evne (Kaufmann, Kaufmann, 2015, s. 93). Derfor er emosjonell intelligens er viktig å forstå, slik at man kan motivere og stimulere motivasjon og jobbadferden til medarbeiderne.

Flowteorien som er utarbeidet av Csikszentmihalyi (2014) tar utgangspunkt i en optimal tilstand med høyt prestasjonsnivå, engasjement, fokus og involvering. Medarbeiderne er i «flytsonen» og opplever indre motivasjon. Kaufmann & Kaufmann (2015) omtaler flytsonen som «perfekt klaff» og er en svært positiv emosjonell tilstand. Her finner man samsvar

mellom medarbeidernes kompetanse og krav til oppgavekrav. Er kravet for høyt eller kompetansen for lav, blir det ikke flyt. På samme måte vil man heller ikke oppnå flyt hvis medarbeiderens kompetanse er for høy i henhold til kravet for å gjennomføre arbeidsoppgaven. Diseth (2019, s. 262-263) mener emosjoner en av de viktigste kildene til motivasjon og er dermed funksjonelle i form av mestring av arbeidsoppgaver og tilpasning av omgivelsene. Franken (2007), gjengitt i Diseth (2019), viser til subjektiv velvære som er et resultat av vaner og holdninger som gjør at man betrakter verden på en positiv måte. Videre vil både fysisk og psykisk helse utvikles gjennom subjektiv velvære og kjennetegnes ved høy grad av tilfredshet. Videre belyses viktigheten av eudaimonisk velvære som tar utgangspunkt i selvrealisering. Dette er en form psykologisk velvære og Aristoteles mente at handlinger som var i tråd med egne interesser, egenskaper og muligheter ville føre til et lykkelig liv (Selnes et al., 2004). Hedonistisk velvære er en motsetning av eudaimonisk, og handler om tilfredsstillelse av nytelse. Denne formen for nytelse vil gi kortvarig lykke. Dermed vil selvrealisering gjennom engasjement, utfordringer og innsats i større grad tilfredsstille menneskets psykologiske og vekstbehov (Diseth, 2019, s. 265).

2.4.1 Organisasjonskultur

Det finnes mange ulike definisjoner på organisasjonskultur. Carlsson (1984), gjengitt i Bang (2020, s. 22), sin sosiologiske definisjon er «*de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe*». Schein (2010, s. 18) definerer organisasjonskultur på følgende måte:

Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Vi har tatt utgangspunkt i Schein (2010, s. 18) sin definisjon fordi den omhandler nye medlemmer som korresponderer med de nyansatte i virksomheten. Når virksomheten får nye ansatte, må disse sosialiseres for å få en forståelse for organisasjonskulturen i virksomheten (Schein, 1985). For å skape en slik forståelse, må en observere kulturuttrykkene, bli kjent med disse og studere dem (Bang, 2020, s. 73). Det kan stilles spørsmål til hvorvidt det romlige aspektet er avgjørende for å kunne observere, bli kjent med og studere kulturuttrykkene.

Interaksjon og oppbyggingsfase

Alvesson & Sveningsson (2008) påpeker at organisasjonskultur kan være en ønsketekning og fantasi – sett fra virksomhetens side. Dermed vil man ikke ha en faktisk og dyp forståelse for organisasjonskulturen som er i virksomheten. Videre vil betydelige endringer i kulturen for å endre normer og verdier som er etablert og resosialisering av medarbeiderne være ressurskrevende. Til sammenligning vil mer overfladiske endringer, som virksomhetens oppfattelse, ha et kortere tidsperspektiv. Virksomhetens organisasjonskultur kan dermed ikke vedtas – fordi det er et resultat av interaksjonen mellom medlemmene og omgivelsene man befinner seg i. I en oppbyggingsfase med nyutdannede vil medlemmene ha med seg blant annet ulike erfaringer, verdier og holdninger fra tidligere. For å skape trygghet blant medarbeiderne viser Schein (1985) til tre utfordringer som må avklares og løses.

1) Medlemskap og identitet

Nye medlemmer i gruppen, i dette tilfellet nyansatte – må finne ut av sin identitet og rolle i gruppen. Denne identiteten må aksepteres både av vedkommende selv, og gruppen. Schein (1985) viser til spørsmål man besvare, som eksempelvis: «Hva må jeg gjøre eller være for at de andre skal bli interessert i meg og se meg som et selvstendig individ med en bestemt identitet?»

2) Kontroll og makt

Hvor mye innflytelse og makt nyansatte ønsker å ha i gruppen er ikke definert. Det er også uklart hvordan man skal skaffe seg makt og innflytelse, samt hvordan gruppen responderer og aksepterer rollen man ønsker å ta. I oppbyggingsfasen vil dermed ulike maktroller være uavklart.

3) Aksept og nærhet

Hvilke behov man har for å bli likt og akseptert av gruppen varierer ut ifra individuelle forskjeller. Man vil også ha ulike behov i form av hvilke nærhet og kontakt man ønsker med medlemmene i teamet. Derfor vil spørsmål som: «Hvor nært forhold ønsker jeg å utvikle til andre mennesker i gruppen?» være nyttig å besvare.

Når teamet har arbeidet med og resonert omkring de tre utfordringene, vil det danne seg strukturer hvor normer vokser frem. Disse normene vil påvirke medlemmenes adferd, selv om man vil ha ulik oppfatning om utfordringer og spørsmål (Bang, 2020, s. 89-90).

Fellesskap

Fellesskap i virksomheten kan skapes ved at medlemmene har noe som er felles delt. Det kan være en følelse, erfaring eller handling, men fellesnevneren er at gruppe-medlemmene har en felles oppfatning (Bang, 2020, s. 90). Schein (1985) viser til fire prosesser i virksomheter som fremmer utvikling av fellesskap. Den første prosessen er at medlemmene deler samme angst og bekymringer. Videre deler medlemmene samme emosjonelle responser ovenfor trusler i omgivelsene. Deretter handler medlemmene i fellesskap for å håndtere truslene i omgivelsene. Ved samarbeid vil fellesskapet forsterkes. Den siste prosessen er felles emosjonell utladning hvor medlemmene gjennom handling oppnår samhold. Gjennom eksempelvis sosiale aktiviteter, viser medlemmene mer private sider av seg selv hvor aktivitetene kan skape en felles emosjonell handling (Bang, 2020, s.91). Felles identitet og virksomhetesoppfatning vil være vanskeligere å skape i store organisasjoner hvor det lettere kan danne seg subkulturer – sammenlignet med mindre virksomheter med færre ansatte (Bang, 2020, s. 91).

Subkulturer

Definisjonene som omhandler organisasjonskultur, vektlegger en «felles forståelse» mellom medlemmene. Det kan likevel være *flere* former for virkelighetsoppfattelse, verdier og normer innenfor samme organisasjon. Fordi kultur er et resultat av medlemmenes omgivelser og interaksjon kan det danne seg flere subkulturer i organisasjonen. Dette er en eller flere undergrupper i organisasjonen som samhandler og samarbeider seg imellom. Medlemmene oppfatter seg som en *egen* gruppe hvor de deler en felles forståelse og oppfattelse av problemer i virksomheten (Van Maanen & Barley, 1984).

Når en gruppe har brukt mye tid sammen, delt og løst betydningsfulle problemer i fellesskap og sett effekten av løsningene – utvikles kulturen i gruppen. Videre nye medlemmer bidra til at kulturen utvikles (Schein 1985). Subkulturer kan skape nye læringsforhold fordi man kan se organisasjonens problemer gjennom ulike syn. På en annen side kan subkulturer påvirke virksomhetens mål i en negativ retning. Fordi de ulike subkulturene deler en felles forståelse om hvordan problemer skal løses – vil disse grupperingene kunne skape interne konflikter. I tillegg kan subkulturer stride imot virksomhetens mål om en felles organisasjonskultur.

Bang (2020) viser til tre faktorer som bidrar til å stimulere subkultur i virksomheten. Hyppig og nær kontakt mellom enkelte av virksomhetens ansatte er grunnleggende for dannelsen. Når man er ofte og mye sammen med andre mennesker, vil den nære og hyppige kontakten

bidra til utvikling av felles holdninger og forståelse. Hvem man kommuniserer med i arbeidshverdagen, organisering av arbeidshverdagen og fysisk plassering vil dermed kunne påvirke dannelser av subkulturer. Samhandlingen må foregå over en lengre periode for å skape felles erfaringer, dele og håndtere utfordringer, samt dele følelsene knyttet til arbeidshverdagens utfordringer. Videre viser Bang (2020) til felles personlige karakteristika for dannelse av subkultur. Her kan man trekke en parallell til «like barn leker best» som kan bidra til en følelse av felles identitet. Hyppig og nær kontakt, hvem man samhandler med og personlige karakteristika er dermed tre faktorer som bidrar til å skape subkulturer i organisasjonen. Naturlig vil det alltid være noen medarbeidere som samhandler mer med hverandre enn andre – og dermed vil det som regel alltid være en form for subkultur av en viss størrelse i virksomheter (Bang, 2020)

2.5 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Begrepet er sentralt for å få en forståelse for individets adferd og handlinger, og korresponderer med virksomhetens resultater og prestasjoner.

Indre og ytre motivasjon

Ytre motivasjon gjenspeiles av incentiver hvor motivasjonen er gitte belønninger som er koblet til oppgaven som skal utføres (Olafsen, 2018). Incentivene kjennetegnes mot at individet «dras» mot ytre stimuli, hvor lønn er den mest utbredte. Lønn kan også forklares som den viktigste sekundærforsterkeren vi har, ved at den er konvertibel og kan anvendes for å dekke grunnleggende primærbehov. Indre motivasjon, henholdsvis push-motivasjon styrer organismen i en retning, på bakgrunn av indre kraft. Når oppgaveprestasjonen fungerer som belønning, er motivasjonen indre styrt, og adferden styres av oppgavens glede og engasjement (Olafsen, 2018). Steers, Porter og Bigley utviklet i 1996 en modell for ulike typer belønninger i organisasjoner. Deler av modellen forklarer at intern/indere motivasjon kan betraktes på henholdsvis individ eller systemnivå (Bigley et al., 2002). Intern motivasjon på systemnivå kan knyttes mot OCB og organisasjonstilhørigheten. Den nyansatte identifiserer seg med virksomheten og dens målsetninger. På bakgrunn av den sterke tilknytningen til virksomheten, har medarbeideren et høyere nivå av innsats og ønsker å bidra med ekstra innsats, både kollegialt og faglig, for å realisere virksomhetens målsetninger (Lines, 2011).

Videre vil intern motivasjon på individnivå bidra til selvaktualisering (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Gjennom attraktive arbeidsoppgaver, som den nyansatte opplever som interessante, kan man bygge selvtillit og dermed oppnå denne tilstanden. Felles for belønningssystemene er at primærmålet er å stimulere ønsket adferd.

Steers og Rhodes (Steers & Rhodes, 1978) sin fraværsmoell bygger på forventningsteori, hvor antakelsen er at nærvær i jobbsituasjonen er influert av motivasjon og mulighet for tilstedeværelse (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Nærværsfaktoren handler om å være til stede på arbeidsplassen og delta i arbeidet som skal utføres. Her finner man også personer som er «til stede-fraværende», gjennom å vise et fysisk nærvær, men mentalt ikke være til stede. Her igjen kan det trekkes et skille mellom indre og ytre motivasjon. Personer som liker jobben og arbeidsoppgavene som skal utføres, vil også tendere å være mer mentalt til stede og deltakende i problemløsning og beslutningsprosesser, og ha et ønske om å delta. Brochs-Haukedal & Bjørvik (2010) belyser at det ikke er en sammenheng mellom nærværs-motivasjon og virkelig nærvær hvor man er fysisk til stede.

2.5.1 Behovsteorier og kognitive motivasjonsteorier

Behovsteorier karakteriseres av adferd som utløses av menneskelige grunnleggende behov, og kan bidra til å forklare hvorfor de nyansatte handler som de gjør. En rekke teorier har postulert sammenhenger mellom motivasjon og jobbprestasjon, så vel som hvilke sammenhenger motivasjon har med belønning. Belønningssystemer er primært utformet for å stimulere prestasjon, og er sentralt når man tar for seg motivasjon. Normal rolleadferd er den adferden og innsatsen virksomheten legitimt kan forvente av medarbeideren gjennom stillingsbeskrivelse og utførelse av arbeidsoppgaver. Ekstrarolle forklares som innsats utover det som kan forventes. Innsatsen gjøres på bakgrunn av medarbeiderens ønske om å ivareta virksomhetens interesser (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Fordi mennesker er styrt av rasjonalitet, vil man vurdere hvilke adferd og innsats man legger ned i virksomheten, med utgangspunkt i belønningen. Deci og Ryan (2000) mener jobbutførelsen i seg selv kan være motiverende, fordi behovet for mestring og autonomi kan tilfredsstilles.

Eksempelvis vil Maslows behovspyramide og ERG teori argumenterer for at medarbeiderens motivasjon utløses av menneskelige behov (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Kognitive motivasjonsteorier som McClellands (1973) behovsteori argumenterer for at motivert adferd utløses av medarbeiderens forventning om egen innsats, måloppnåelse og belønning.

Kognitiv forventningsteori mener medarbeidernes forventninger og ønsker til et gitt utfall påvirke motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det vil si at nyansatte på hjemmekontor som har en sterk forventning og ønsker å lykkes med sine arbeidsoppgaver – ha en større sannsynlighet for å lykkes. sammenlignet med dem som har en lav forventning og ønsker i mindre grad å lykkes. Videre vil medarbeiderens subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger være avgjørende for individets innsats. Handlingene er basert på medarbeiderens rasjonalitet og man velger løsningen med størst grad av belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 123).

2.5.2 Herzberg to-faktorteori og jobbkarakteristikamodellen

Herzbergs tofaktor-teori ble utviklet med utgangspunkt i empiriske undersøkelser og består av hygiene og vekstfaktorer. Et trygt og sunt arbeidsmiljø med tilstrekkelig belønning, gode arbeidsforhold og betingelser er grunnleggende hygienefaktorer som anses som medarbeiderens behov (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Herzberg postulerte at disse grunnleggende behovene måtte være til stede for at medarbeidere ikke skulle mistriives. Det vil derimot ikke si at tilfredsstillende hygienefaktorer automatisk fører til trivsel. Videre vil vekstfaktorene omhandle personlig vekst og utvikling, gjennom prestasjon, anerkjennelse og ansvar. Fordi denne faktoren mulig kan skape motivasjon, omtales den også som motivasjonsfaktor. Dersom vekstfaktoren ikke tilfredsstilles, vil det ikke automatisk skape mistriivsel. På bakgrunn av individuelle forskjeller, kritiseres modellen for manglende vektlegges av sosiale forhold (Boschs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Det ble grunnlaget for utvikling av forskning knyttet til arbeidsoppgaver, motivasjon og trivsel. Dette arbeidet fører oss videre på Hackman & Oldham (1980), som mener mening, ansvar og kunnskap er kildene til indre styrt motivasjon. Modellen tar ikke hensyn til sosiale forhold og det vil foreligge individuelle forskjeller. Medarbeidere med lavere grad av vekstbehov vil motiveres i lavere grad, sammenlignet med medarbeidere med høyt vekstbehov. Videre vil grad av jobbtfredshet kunne påvirke motivasjonen. Høy grad av misnøye vil påvirke motivasjonen i negativ retning. Til slutt vil kunnskapsnivået i virksomheten være ulikt blant medarbeiderne. Derfor må tilpasning og ferdighetene som er nødvendig for utførelse av arbeidsoppgavene være til stede for å skape motivasjon hos medarbeiderne Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 143)

2.5.3 Selvbestemmelsesteorien

Den kognitive evalueringsteorien utviklet av Deci & Ryan (2000) forklarer forholdet mellom motivasjon og belønning. Tilnærmingen tar utgangspunkt i individets tre fundamentale behov: Autonomi, kompetanse og relatering til andre mennesker. De fundamentale behovene gir utgangspunkt for utvikling av kreativitet og informasjonsprosessering. Det er likevel en forutsetning, at individet ikke blir styrt i stor grad for å utvikle disse egenskapene. Optimal ytelse, sanksjoner og belønninger, som er ytre styrt, kan undergrave den indre motivasjonen. Medarbeiderens autonomi vil øke hvis belønningen støtter oppfattelsen at kompetanse. Motsatt, vil den nyansattes indre motivasjon reduseres, hvis belønningen undergraver medarbeiderens oppfattelse av egen kompetanse. Den teoretiske tilnærmingen bygger på at den optimale utviklingen av selvstendige medarbeidere som bidrar til psykologiske helse og indre motivasjon er ved å tilfredsstille behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000, s. 229).

2.5.4 Sosiale dimensjoner som motivasjonsfaktor

Tidligere hadde man et økonomisk perspektiv, hvor effektivitet og systematisk organisering stod i fokus. Gjennom Hawthorne forskningen avdekket man andre flere forhold som påvirket effektivitet. Menneskelig-relasjonsbevegelsen ble dermed utviklet fordi forskningen viste hvor essensielt psykologiske forhold er for motivasjonen – derav økt effektivitet. Dette ble grunnlag for menneskelig-relasjonsbevegelsen perspektivet. Tilfredsstillelse av sosiale forhold og relasjoner i organisasjonen, er en viktig faktor for medarbeidernes motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s 31). Flatere organisasjonsstrukturer og økende teamarbeid har skapt gjensidig avhengighet blant medarbeiderne og ledere i virksomheter. Sosiale forhold på arbeid er svært viktig for arbeidsoppgavene som utføres (Colbert et al., 2016). Colbert og Purvanova (2016) viser til karriereutvikling, oppgave og følelsesmessig støtte som ressurser man kan oppnå ved relasjoner på arbeidsplassen. Videre viser forskningen at de sosiale relasjonene er kilde til personlig vekst, vennskap og mulighet til å bidra i kollegers arbeid. Dysvik, Carlsen & Skerlavaj (2016) peker på indirekte organisatoriske effekter som lønnsomhet og yteevne. Gjennom økt engasjement vil man kunne redusere fravær knyttet til psykologiske faktorer og minimere graden av turnover. Sosiale forhold og gode relasjoner i virksomheten vil dermed påvirke i en positiv retning, både på individ og organisatorisk nivå (Dysvik et al., 2016).

2.6 Sammenfatning av teorikapitlet

På bakgrunn av problemstillingen og antakelsene som denne oppgaven er basert på, har vi i dette kapitlet presentert relevant teori rundt organisasjonssosialisering. Litteraturen til Filstad (2017) på dette området, blir sett på som svært sentral. Det blir også Bauer & Erdogan (2011) sin modell for organisasjonssosialisering, som i korte trekk handler om samspillet mellom den nyansattes kjennetegn, den nyansattes egenskaper og organisatorisk innsats, for at den nyansatt skal bli et etablert medlem i organisasjonen. I denne sammenheng er også Feldmans (1981) stadiemodell relevant. Vi har tolket det slik at eksisterende teori omkring organisasjonssosialisering tar høyde for at arbeidet og samhandlingen mellom medarbeidere skjer på en fysisk arbeidsplass. Derfor har vi videre presentert det «romlige» aspektet ved fysisk tilstedeværelse. Her har vi dratt inn Laloux (2014) sitt perspektiv på hvordan selvlæring kan være en forutsetning for å oppnå en «helhet» i organisasjonen, samt Hauges (2007) miljøpsykologi, som belyser hvordan interaksjonen mellom mennesker og de fysiske omgivelsene har en påvirkning og innflytelse på mennesker.

Gjennom hele oppgaven har vi valgt å se på organisasjonssosialisering som en læringsprosess, og har derfor presentert Wadels (2011) teori om interpersonlig læring, der han spesielt trekker frem uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling som en forutsetning for dette. Lave & Wenger (1991) har også interessante teoretiske bidrag til nyansattes deltakelse i et nytt fellesskap. Den nyansatte blir trukket frem som en perifer deltaker som sakte, men sikkert, beveger seg mot et etablert medlem av organisasjonen, ved å tilegne seg kompetanse. Samtidig er den sosiale dimensjonen, herunder anerkjennelse og legitimitet, en forutsetning for at læringsprosessen skal være vellykket.

Videre har vi tatt utgangspunkt i teorier omkring psykososialt arbeidsmiljø, der vi har valgt å trekke frem jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015) og jobbforpliktelse (Meyer & Allen, 1991), samt emosjoner, (Diseth, 2019), der Csikszentmihalyis (2014) Flow-teori også trekkes inn. Den tar utgangspunkt i en optimal tilstand med høyt prestasjonsnivå, engasjement, fokus og involvering. For å kunne bli et fullverdig og etablert medlem av organisasjonen, er det helt avgjørende å forstå seg på kulturen til virksomheten man er ansatt i. Derfor har vi videre presentert teori rundt organisasjonskultur (Schein, 1985). Her vises det til utfordringer som bør avklares og løses for å skape trygghet for nyansatte.

Basert på antakelsen om at motivasjonen reduseres ved manglende fysisk tilstedeværelse i organisasjonssosialiseringen, har vi til slutt presentert et teoretisk rammeverk rundt nettopp

motivasjon. Her viser vi til mange ulike perspektiver knyttet til dette, spesielt Kaufmann & Kaufmann (2015) sitt syn på området. Vi har gjennomgått teori omkring indre og ytre motivasjon, samt ulike motivasjonsfaktorer som for eksempel arbeidsmiljø, vekst og utvikling, selvbestemmelse og sosiale dimensjoner.

3.0 Metode

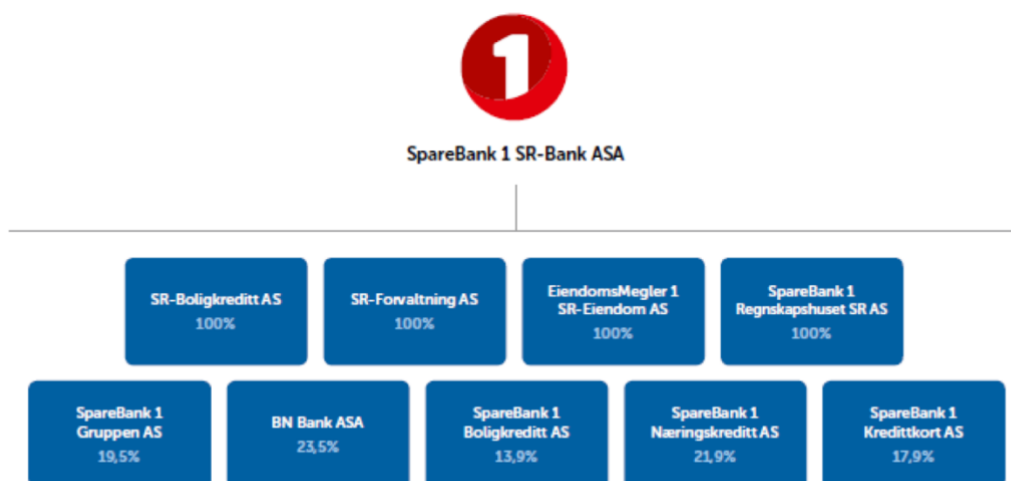
I dette kapitlet vil vi gjøre rede for metodiske valg. Utarbeidelse av forskningsdesignet er første del av forskningsprosjektet, og retningslinjer for utførelse må utarbeides. Disse beskriver *hva* forskningen går ut på, *hvem* som bør undersøkes, *hvor* man skal undersøke og *hvordan* forskningsprosjektet skal utføres (Thagaard, 2013). I dette tilfellet går forskningsprosjektet ut på å avdekke hvorvidt fysisk tilstedeværelse er en forutsetningsfaktor for å lykkes med organisasjonssosialiseringsprosessen. *Hvem* som bør undersøkes er derfor nyansatte medarbeidere som har vært del av en digital organisasjonssosialiseringsprosess. I utgangspunktet ville det vært naturlig og møtt intervjuobjektene på deres arbeidsplass i Stavanger. Grunnet restriksjoner fra myndighetene kunne ikke intervjuene gjennomføres ansikt til ansikt. Derfor er intervjuene gjennomført via digitale samhandlingsløsninger. Forskningen er gjennomført ved bruk av semistrukturerte intervjuer for å skape interaksjon og dialog med intervjupersonene (Thagaard, 2013). Tilnærmingen er basert på fenomenologien, hvor vi ønsket å forstå de nyansattes opplevelse av de sosiale fenomenene, ut ifra informantenes perspektiv og deres beskrivelse av opplevelsene (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom denne tilnærmingen var meningen å forstå hvorvidt fysisk tilstedeværelse er en forutsetning for at de nyansatte skal bli fullverdige medlemmer i organisasjonen. Gjennom ord søkte vi etter informantens kunnskap og vi ønsket at informantene skulle fortelle så deskriptivt som mulig (Kvale &, 2015, s. 47). Som nevnt innledningsvis har vi hatt et menneskesyn som ser på den nyansatte som en ressurs – fremfor en uniform.

3.1 Case studie

Valg av design bør ta hensyn til omfanget av informasjon og antall enheter eller caser som skal studeres. Case studier er vanlig innenfor samfunnsvitenskapen hvor man undersøker få caser, der empirien avgrenses til en gruppe eller organisasjon (Thagaard, 2013). I vårt tilfelle representerer SpareBank 1 SR-bank studiens case og empirien avgrenses heretter. For å besvare problemstillingen har vi valgt å foreta *få*, men intensive undersøkelser som gir mye informasjon. Til sammenligning kunne man innhentet mindre intensive undersøkelser som gir lite informasjon, men med flere respondenter. Fordi casestudien skal beskrive sosiale fenomener fra virkeligheten, benyttes et deskriptivt design (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.2 SpareBank 1 SR-Bank

Konsernet SpareBank 1 SR-Bank er del av alliansesamarbeidet til SpareBank 1 som består av 15 nasjonale sparebanker. Samarbeidet er organisert gjennom SpareBank 1 Gruppen AS og SpareBank 1 Banksamarbeidet DA og deres datterselskaper. Gjennom alliansen har man skapt en felles plattform og merkevare. Som medlem i alliansen samarbeider man med selvstendige og lokale banker for å effektivisere driften og ta del i stordriftsfordelene (SpareBank1, u.å.). Konsernet som vil bli forsket på avgrenses til SpareBank 1 SR-Bank AS. Selskapet har 36 ulike kontorer i Norge med hovedkontor i Stavanger. Finanskonsernet består av 1250 medarbeidere, over 300.000 kunder og har flere tilknyttede datterselskaper (SpareBank1, u.å.). SR-bank er Norges nest største norskeide bank og omtaler seg selv som et «offentlig finanskonsern med nasjonal distribusjon». SpareBank 1 SR-Bank hadde et årsresultat på underkant av 3 milliarder i 2019 (Proff.no, u.å.).



Figur 3-1: Organisasjonsstruktur i SpareBank 1 SR-Bank konsernet og deres viktigste datterselskaper. SpareBank 1 SR-Bank ASA har også investeringer i andre selskaper.

Bankens hensikt er å gi kraft til vekst og utvikling i både byer og lokalsamfunnet. Videre er visjonen å være kundens førstevalg. Verdigrunnlaget som består av ansvar, respekt, engasjert og handlekraftig skal gjenspeile holdningene i organisasjonen. Banken er organisert gjennom 3 forretningsområder; personmarked, bedriftsmarked og kapitalmarked. Gjennom denne organiseringen mener de forretningsmodellen skaper lønnsomhet, attraktivitet og at de møter kundens forventninger (SpareBank1, u.å.).

3.3 Forskningsintervju

Kvalitativ metode preges av direkte kontakt mellom forsker og informant. En viktig målsetning er å fortolke de sosiale fenomenene som skal studeres (Thagaard, 2013, s. 11). Derfor falt valget for datainnhenting på den kvalitative metoden. Tilnærmingen vektlegger spørsmål som hva, hvordan og hvorfor. Intervjuene gir godt grunnlag til å skape innsikt i informantens erfaring, følelser og tanker (Thagaard, 2013, s. 83). Når målet med forskningen er å få svar på hvorvidt fysisk tilstedeværelse er en forsteningfaktor for organisasjonssosialiseringprosessen, vil den kvalitative tilnærmingen skape en forståelse og forklare de sosiale fenomenene, gjennom kontakt med de nyansatte. Ved bruk av semistrukturerte intervjuer fikk vi informasjon om hvordan informantene opplever, reflekterer og tolker situasjonen omkring organisasjonssosialiseringen. På denne måten fikk vi fremhevet de nyansattes mening i lys av konteksten de befinner seg i (Thagaard, 2013, s. 16).

Utvalgets størrelse rettferdiggjøres i tråd med nødvendige kvalifikasjoner og oppgavens formål. Hadde formålet derimot vært å gi en grundig innføring i alle nyansatte i SpareBank 1 SR-bank sin opplevelse av sin organisasjonssosialisering – ville man gjerne trengt et større utvalg. I dette tilfellet ville ikke et større utvalg gitt mer informasjon, fordi man nådde et metningspunkt (Kvale & Brinkmann, 2015, s.148). Videre var prosessen før, under og etter gjennomføring av intervjuene tidskrevende. Ved et større utvalg ville man sannsynligvis ikke klart å gå i dybden på fenomenene undersøkelsen bygger på – fordi man hadde brukt tiden på innhenting av større mengder data (Thagaard, 2013, s. 57). Valget med å gjennomføre syv intervjuer ble basert på sannsynligheten for å lykkes med grundige og detaljerte analyser i ettertid.

3.4 Utvalg og respondenter

Utvalget var basert på kandidater som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i henhold til problemstillingen og dermed benyttet vi et strategisk utvalg (Thagaard, 2013, s. 53). Vi bestemte oss for å gjennomføre individuelle intervjuer for å få innsikt i de nyansattes menneskelige opplevelse ved organisasjonssosialiseringen. I starten av prosessen inngikk vi et samarbeid med SpareBank 1 SR-Bank som ønsket å delta i case-studiet. Når vi skulle rekruttere utvalget, tok HR-avdelingen kontakt med de nyansatte i virksomheten. Gjennom vår kontaktperson fikk vi dermed tilgang på de nyansatte som hadde takket ja til å delta i

studien, og tok deretter kontakt med dem. På bakgrunn av at vi i dette tilfellet baserte utvalget på kvalifikasjoner som «nyansatt», er det et strategisk utvalg (Thagaard, 2013, s. 53)

Utvalget bestod av totalt syv nyansatte medarbeidere. Gjennomfører man svært mange intervjuer, vil man samle store mengder data, men risikoen for å ikke klare å tolke dataene og skape en sammenheng og nyskapende analyse, er stor (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Ved syv intervjuer var det realistisk for oss å gå i dybden på fenomenet (Thagaard, 2013, s. 57). Tre informanter av utvalget ble ansatt når hjemmekontoret var påbudt og har dermed vært svært lite fysisk til stede på arbeidsplassen. De fire resterende ble ansatt før innførelse av hjemmekontor og har dermed vært noe fysisk til stede på arbeidsplassen.

Tabell 3-1: Utvalg

Informant	Kjønn	Ansettelsesperiode	Annet
Informant 1	Kvinne	Under pandemien	Svært lite fysisk tilstedeværelse i org.sos.
Informant 2	Kvinne	Under pandemien	Svært lite fysisk tilstedeværelse i org.sos.
Informant 3	Mann	Før pandemien	Delvis fysisk tilstedeværelse i org.sos
Informant 4	Mann	Før pandemien	Delvis fysisk tilstedeværelse i org.sos
Informant 5	Kvinne	Før pandemien	Delvis fysisk tilstedeværelse i org.sos
Informant 6	Kvinne	Før pandemien	Delvis fysisk tilstedeværelse i org.sos
Informant 7	Kvinne	Under pandemien	Svært lite fysisk tilstedeværelse i org.sos

I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre ansikt til ansikt intervjuer på arbeidsplassen for å skape en trygg atmosfære hvor kandidaten følte seg på «hjemmebane» (Oppen et al., 2020). På en annen side kunne man risikert anonymiteten til de nyansatte, hvis man hadde gjennomført intervjuene på arbeidsplassen. Det er ikke så mange nyansettelser og dermed kunne andre ansatte observert vedkommende og intervjuet. I tillegg var det uforutsigbarhet grunnet koronasituasjonen og nasjonale retningslinjer ble stadig endret. På bakgrunn av kandidatenes anonymitet og koronasituasjonen, besluttet vi å gjennomføre intervjuene på Zoom, i henhold til retningslinjene for bruk av video til gjennomføring av intervjuer i en studentoppgave (UiS, 2021). Fordelen med digitale intervjuer er de er kostnads- og tidsbesparende. I tillegg var det enkelt for deltakerne å delta. På en annen side opplevde vi at

det var lettere for informanten å avlyse når vi gjennomførte intervjuene digitalt. Eksempelvis var det en informant som valgte å trekke seg før intervjustart. Videre vil sannsynligheten for tekniske utfordringer øke ved digitale intervjuer (Oppen et al., 2020, s. 347). På tidspunktet intervjuene ble gjennomført, hadde alle kandidatene hjemmekontor hvor de benyttet digitale samhandlingsløsninger i arbeidshverdagen. Dermed var dette et naturlig valg, fordi kandidatene og intervjuerne hadde god kompetanse i bruken av slike digitale samhandlingsløsninger. Dermed unngikk vi tekniske utfordringer og opplevde god kvalitet på lyd og bilde. Likevel opplevde vi intervjuene som noe unaturlig. Ved å kommunisere digitalt med informantene, synes vi det var vanskelig å lese kroppsspråket. Dette gjorde oss noe usikre på informantenes troverdighet. Videre ble koordineringen av intervjuet noe utfordrende, fordi vi opplevde å prate i munnen på hverandre.

Vi ønsket likevel å prøve å skape en like god dynamikk, åpenhet og tillitt selv om vi ikke kunne gjennomføre ansikt til ansikt intervjuer. I forkant av de digitale intervjuene kontaktet vi kandidatene, presenterte oss og var bevist på å skape en uformell tone i perioden før intervjustart. På denne måten ble vi bedre kjent med hverandre, som forhåpentligvis bidro til en bedre dynamikk i intervjuet. Videre sendte vi e-post til kandidatene hvor vi avtalte tidspunkt for intervju. I tillegg informerte vi om studiene, deres rettigheter, personvern og la ved samtykkeskjema, samt godkjenning fra NSD. Alle respondentene signerte samtykkeskjemaet og returnerte dette på e-post.

3.5 Uforming av intervjuguide

For å kunne svare på problemstillingen på en tilfredsstillende måte, fant vi det mest hensiktsmessig å benytte oss av semistrukturerte intervjuer. Dette gjorde vi for å skape en aktiv kunnskapsproduksjonsprosess mellom intervjupersonene og oss som forskere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 36). Som forberedelse til intervjuene, utarbeidet vi en intervjuguide for å opprettholde struktur i intervjuforløpet. I denne guiden var spørsmålene nøye formulert og planlagt, men det var likevel stort rom for fleksibilitet og utdyping på enkelte temaer (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette ville gi oss mulighet til å følge opp og belyse nærmere det som fremstod som ekstra interessant.

For å varme opp intervjupersonen, slik at den ble komfortabel til å besvare videre spørsmål, valgte vi innledningsvis å formulere noen generelle og avklarende spørsmål. Innledningen ble etterfulgt av et spørsmål om en konkret situasjon, i henhold til Kvale & Brinkmanns

(2015) anbefaling. Den konkrete situasjonen i dette tilfellet var om intervjuobjektet kunne fortelle hvordan den første tiden som nyansatt har vært. Vi valgte med hensikt å benytte oss av åpningsspørsmålet «Kan du fortelle om...?», for å åpne opp for spontane, rikholdige beskrivelser. Her visste vi imidlertid at vi måtte forberede oss på veldig ulike svar. Vår evne til å raskt oppfatte svar og betydninger ville være helt avgjørende, slik at vi kunne være i stand til å stille de rette oppfølgingsspørsmålene.

Vi hadde tatt oss god tid til å sette oss inn i det teoretiske rammeverket før utarbeidelsen av intervjuguiden. Dette ga oss tid til å hente inn tilstrekkelig kunnskap om forskningstemaet, slik at vi kunne utarbeide gode forskningsspørsmål. Vi antok at det ville være enklere å analysere intervjupersonens erfaringer opp mot relevant teori, dersom vi i stor grad baserte intervjuguiden på forskningsspørsmålene. Derfor valgte vi å undersøke forskningsspørsmålene ved hjelp av mange ulike intervju spørsmål fra flere vinklinger, da det kunne bidra til nyansert og variert informasjon fra intervjudeltakerne. Intervju spørsmålene ble videre kategorisert og sammenfattet under temaene tilhørende forskningsspørsmålene. Siden forskningsspørsmålene er formulert i et noe teoretisk språk, var det imidlertid viktig for oss å oversette intervju spørsmålene uttrykt i intervju personens avslappede dagligspråk. Slik kunne vi skape innholdsrike beskrivelser, fremkalle tematisk kunnskap og bidra til en dynamisk, god samtale (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.6 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført over Zoom. Vi opplevde stemningen som noe «formell» og tror gjerne atmosfæren ville vært mer avslappet om vi hadde hatt ansikt til ansikt intervjuer. Likevel anså vi det som en fordel at informantene hadde arbeidet hjemmefra i en lengre periode slik at intervju personene var rutinert på digitale samhandlingsløsninger. Ved bruk av Zoom som intervju plattform, er det ikke anledning til å gjøre opptak direkte i applikasjonen, i henhold til retningslinjer (UiS, 2021). Derfor benyttet vi oss av en egen diktafon, da vi anså det som nødvendig å gjøre opptak av intervjuene. Lydfilene ble deretter overført til en kryptert server, med en kode, der informantene kunne identifiseres gjennom en navneliste. Navnelisten oppbevarte vi adskilt fra lydfilene. Dette var avgjørende for å ivareta personvernet til informantene våre, og for å kunne slette materiale dersom noen av informantene skulle velge å trekke seg fra studien underveis.

Scharmers (2011) teori angående åpent sinn og presencing inspirerte oss i tiden før intervjuene. Vi bevisstgjorde oss selv på viktigheten av å lytte på et generisk nivå – slik at vi kunne oppnå det Scharmer (2011) omtaler som presencing. I denne tilstanden knytter man et bånd mellom dem som kommuniserer – i dette tilfellet informanten og oss. «*Presencing finner sted når oppfatningen vår begynner å knytte forbindelse til kilden for fremtiden som kommer*» (Scharmer, 2011, s. 165). I praksis vil det si at man har en åpen vilje og fokuserer helt på kommunikasjonen som kommer fra informanten. Andre uromomenter som eksempelvis egne tanker legges bort. Videre prøvde vi å legge merke til andre underforliggende faktorer, som informantens tonefall, kroppsspråk, ordvalg og lignende. Gjennom engasjement og respons på informantens innspill, skapte vi en lyttende holdning (Thagaard, 2013, s. 92). Eksempelvis bygget vi videre på informantens innspill. «*Jeg ser du blir glad når du forteller om din første dag på jobben. Kan du fortelle hvorfor?*». Ved å kartlegge informantens ordbruk, kroppsspråk og tonefall kunne vi ut over i intervjuet legge oss på samme nivå. Grunnen for at vi valgte å være bevisst på dette – var fordi vi ønsket at informanten skulle oppleve intervjuet så naturlig som mulig. Hadde vi derimot ordlagt oss veldig formelt i intervjuet, hvor informanten var svært uformell, kunne vi risikert at informanten ble påvirket av forskjellen. Ved å skape et bånd mellom informant og intervjuer, samt tilrettelegge for lytting på generisk nivå – kom vi dypere i U-dimensjonen til Scharmer (2011).

Hvordan informantene oppfattet oss, påvirket dataene vi fikk. Dermed fokuserte vi på vårt følelsesmessig engasjement for å bygge relasjon til informantene (Thagaard, 2013, s. 92). På en annen side var det også viktig å tenke over sin empatiske side og finne en balansegang. For høyt nivå av empati til informanten, kunne påvirket forskningen i negativ retning ved å identifisere seg i for stor grad med informanten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 109). Videre hadde vi et mentalt fokus på å etterstrebe et åpent sinn for å se på hver intervjusituasjon med friske øyne og stille spørsmål, fremfor å dømme. Slik økte kunnskapsnivået vårt (Scharmer, 2011). Underveis i intervjuene var vi opptatt at informanten skulle oppleve oss som rolige. Bevisst tok vi små pauser underveis hvor vi tok notater. Noen ganger tilførte informanten informasjon etter disse små pausene.

Gjennom intervjuene brukte vi prober underveis (Thagaard, 2013, s. 86). Slik inviterte vi informanten til å fortsette samtalen på det aktuelle teamet. På den måten signaliserte vi at vi ønsket mer utfyllende informasjon om dette spørsmålet. Eksempelvis sa vi: «hva mener du

med det?» eller «mhm» og et nikk. Ved å benytte prober underveis fikk vi informanten til å forstå at dette var interessant informasjon og dermed utdypet informantene. I tillegg var det flere ganger vi var usikre på om vi hadde forstått informanten riktig. Da gjentok vi det informanten hadde sagt på en spørrende måte. «Så du jobbet i x først, så begynte du å jobbe i SR?» Videre opplevde vi det som svært individuelt hvordan informantene svarte på de ulike spørsmålene. Noen svarte utfyllende, mens andre svarte kortere og mindre åpent. Det var dermed nødvendig i flere tilfeller å stille ulike oppfølgingsspørsmål for at informantene skulle beskrive sine følelser. Eksempelvis spurte vi «hvordan følte det når du fikk beskjed om å sitte på hjemmekontor?» eller «hvordan opplevde du hverdagen på hjemmekontor?». Ved å stille slik oppfølgingsspørsmål, fikk vi mer detaljert informasjon om de nyansertes opplevelse og følelser. Likevel ser vi i ettertid at vi, i mange tilfeller, var for oppslukt av intervjuguiden. Dette gjorde at vi gikk videre til neste spørsmål, når vi egentlig burde gravd dypere etter informantens opplevelser og erfaringer. Konsekvensen av dette kom i arbeidet med analysen, hvor det forelå en usikkerhet knyttet til informantens svar. Hadde vi stilt bedre oppfølgingsspørsmål og gravd dypere, ville det i mindre grad vært tvil. I de to første intervjuene var vi nervøse og dermed opplevde vi det som ubehagelig å stille spørsmål. Det resulterte i at vi unngikk å stille enkelte spørsmål, fordi vi var redd for at informanten ikke skulle forstå hva vi spurte om. I enkelte tilfeller var vi også redde for hvilke reaksjon informanten skulle ha, og at de ikke ønsket å svare på det aktuelle spørsmålet. Derfor unngikk vi i enkelte tilfeller å stille spørsmål vi hadde planlagt på forhånd. Her gikk vi sannsynligvis glipp av informasjon.

Etter hvert intervju satt vi av 30 minutter før neste intervju startet. Det var for å bevisstgjøre oss selv på de umiddelbare inntrykkene intervjuet gav (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 161). I tillegg var denne pausen nødvendig for å lykkes med et åpent sinn til neste intervju (Scharmer, 2011).

3.7 Kvalitativ analyse

Etter gjennomføringen av intervjuene, satt vi igjen med mye rådata. Gjennom analyseprosessen skal all denne rådataen gis mening gjennom tolkning, som skal videreutvikle seg til beskrivelser av funn som forklarer det vi har undersøkt. Denne studien har en kombinasjon av induktiv og deduktiv form for analyse, også kalt abduksjon (Oppen et al., 2020). Induktiv analyseprosess kjennetegnes av at man tar utgangspunkt i empirien for å bestemme hvilke spørsmål som er hensiktsmessig å finne svar på. Arbeider man deduktivt

tester man allerede kjente teorier opp mot empirien man har hentet inn. Gjennom å sette oss inn i relevant teoretisk rammeverk, gjorde vi oss ulike antakelser om hvilke faktorer som spiller inn når nyansatte skal etablere seg i organisasjonen. Dette ble grunnlaget for de tre forskningsspørsmålene vi har utarbeidet, som igjen danner et utgangspunkt for analysen. Samtidig fikk vi gjennom empirien observert fenomener, som vi tolket som aktuelle vesentlige faktorer.

3.7.1 Transkripsjon

«Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). For å gjøre intervjuene bedre egnet for analyse, gjorde vi de muntlige samtalene om til tekst. På denne måten kunne vi danne oss en struktur og få bedre oversikt over datamaterialet. Transkripsjonen er gjennom denne struktureringen, på mange måter, et eget trinn i analysen. Gjennom transkriberingen ble intervjuet tolket av oss på nytt, og en levende samtale utviklet seg til å bli abstrahert og fiksert i skriftlig form (Kvale & Brinkmann, 2015). De forskjellige elementene i språkbruken som ironi og kroppsspråk vil «forsvinne» når man transkriberer, fordi man bytter fra verbalt til skriftlig språk. Man kan risikere at analysen blir fragmentert hvis transkriberingen får for stort fokus. Derfor var vi bevisst på å gå i dialog med teksten, for å bevare innholdet på en best mulig måte (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 2818). Vi transkriberte materiale selv og tok for oss halvparten av intervjuene hver. For å ha riktig sammenligningsgrunnlag var vi bevisst på å benytte samme skriveprosedyrer (Kvale & Brinkmann, 2015). Derfor ble vi enig på forhånd om å skrive så nøyaktig som mulig og tok derfor med alle gjentakelser og ord som «liksom» og «eh». Underveis i transkriberingen var vi bevisst på å ikke bare skrive ned hva som ble sagt, men hvordan det ble sagt (Oppen et al., 2020). Eksempelvis la vi til en parentes hvor vi dokumenterte følelsen vi opplevde hos informanten. Det kunne være (glad), (ivrig), (nølende). På denne måten fikk en bedre dialog med teksten – sammenlignet med hvis vi bare hadde skrevet ned hva vi hørte.

3.7.2 Koding

Etter gjennomført transkripsjon, var neste steg i analyseprosessen koding. Poenget med å kode er å systematisere og forenkle datamaterialet vi har innhentet (Oppen et al., 2020). Vi ønsket å finne meningsinnholdet i intervjupersonenes utsagn. Dette første steget omtales også som empirinær koding (Oppen et al., 2020). Ved å dykke inn i teksten oppdaget vi fenomener og forhold. Gjennom denne prosessen benyttet vi begreper som allerede eksisterte i empirien.

Videre var neste steg aksialkoding. Her forsøkte vi å forstå sammenhengen mellom de ulike kodene og fortolket betydningen av intervjupersonens informasjon.

Vi utviklet korte, umiddelbare koder som definerer handlingene og opplevelsene informantene beskrev. På bakgrunn av kodene, utviklet vi kategorier som gav en fullstendig beskrivelse av opplevelsene, tilknyttet fenomenet vi undersøkte (Kvale & Brinkman, 2015, s. 209). Gjennom prosessen utviklet det seg temaer og datamaterialet ble redusert til færre kategorier. Slike kategorier er et virkemiddel for å forstå hvordan noen typer data belyser samme tema eller fenomen – eller hvordan noen typer data omhandler ulike tema og fenomen (Jacobsen, 2005). Kategoriene kan utvikles på forhånd eller underveis i prosessen. Fordi kvalitativ forskning i stor grad skal kjennetegnes av åpenhet, valgte vi å kategorisere underveis – for å sikre at det ikke ble lagt føringer på analysen. Dette er også i henhold til Jacobsens (2005) krav til kategorisering: «Kategoriene skal være fundert i data. De skal springe ut fra de (...) intervjuene vi har tilgjengelig». Kategoriene må også være relevante i henhold til eksisterende teori om de ulike emnene. Med dette i bakhodet utarbeidet vi kategoriene gjennom datamaterialet vi hadde innhentet, og deretter verifiserte vi dem som gyldige, med bakgrunn i hvordan eksisterende teori har behandlet slike kategorier fra før.

Vi fant det mest systematisk og oversiktlig å utarbeide en tabell for hver kategori, fordi datamaterialet vårt var såpass stort. Kun én tabell bestående av alle kategoriene ville blitt rotete og lite hensiktsmessig. Hver tabell bestod av kolonner med tema, erfaring, synspunkt, diskurs og begrunnelse som overskrifter. Fremgangsmåten skapte godt innblikk, systematikk og oversikt – og var dermed et viktig utgangspunkt for analysen.

3.8 Ethiske retningslinjer

Ved gjennomføring av forskningsintervjuer reises det flere ulike etiske og moralske spørsmål. Disse oppstår spesielt knyttet til de komplekse forholdene som er forbundet med å trenge inn i privatpersoners dypeste tanker og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015). På den ene siden er dette nødvendig for å innhente best mulig empirisk materiale. På en annen side innebærer dette en fare for at personen som intervjues kan bli krenket. Ethiske spørsmål kan knyttes til hele forskningsprosessen, eller til både midler og mål med undersøkelsen. Det er hovedsakelig fire temaer som det reises spørsmål rundt innenfor samfunnsforskning: informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle. Videre skal vi drøfte våre etiske valg i forskningsprosessen, knyttet til de nevnte temaene.

Informert samtykke

Informert samtykke er et viktig forskningsetisk prinsipp som innebærer å orientere alle forskningsdeltakere om studiens formål og design, og deretter innhente samtykke om at intervjupersonen frivillig går med på deltakelse i studien (Kvale & Brinkmann, 2015). Da vi hadde etablert kontakt med intervjupersonene, sendte vi dem et informasjonsskriv som inneholdt en presentasjon av studien og dens formål. Skrivet inneholdt også informasjon om hva deres deltakelse ville innebære og hvordan de kunne trekke seg fra studien. Videre ble det informert om at alle opplysninger blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket, samt at risikoen for å bli gjenkjent er til stede, men at alle personopplysninger anonymiseres.

Fortrolighet

Fortrolighet, eller konfidensialitet, viser til at man har inngått enighet med deltakerne om hvordan opplysningene som innhentes, som følge av deres deltakelse, kan benyttes (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette er knyttet til prinsippet om forskningsdeltakernes rett til privatliv. Da vår studie baseres på relativt få informanter, alle innenfor en navngitt organisasjon, anså vi risikoen for gjenkjennelse av intervjupersonene som til stede. Vi valgte derfor å informere om dette i informasjonsskrivet vi sendte til intervjupersonene. I tillegg gikk vi gjennom informasjonsskrivet før hvert enkelt intervju, for å være sikker på at deltakeren forstod hva deltakelsen ville innebære.

Konsekvenser

Et viktig etisk prinsipp er at intervjuobjektet ikke skal ta noen som helst skade av deltakelsen (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjusituasjonen kan ofte være preget av åpenhet og godt samspill mellom forsker og intervjuobjekt. Dette kan føre til at deltakeren gir opplysninger han eller hun senere vil angre på. Som forskere har vi derfor ansvar for å reflektere over mulige konsekvenser for de som deltar i studien. Intervjuene i denne studien omhandler nyansattes erfaringer med organisasjonssosialisering, og vi går dermed ikke i dybden på det personlige plan. Opplysningene er derfor ikke spesielt sensitive. Det er imidlertid snakk om deltakernes personlige meninger, som de kanskje ikke ønsker skal være mulig å koble tilbake til dem. Derfor har vi sensurert der vi så det var nødvendig, og forsøkt å anonymisere alle deltakerne i presentasjonen av funn. Alle lydopptak ble lagret kryptert, adskilt fra tilhørende navneliste, og alt av datamateriale ble slettet etter masteroppgaven var ferdig, i tråd med NSD

sine retningslinjer/personvernregelverket. Slik er vi sikre på at datamaterialet fra denne studien ikke kan bli misbrukt senere.

Forskerens rolle

I kvalitative intervjuer er forskerens integritet av stor betydning (Kvale & Brinkmann, 2015). Det vil si forskerens kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet. Ved å sette seg inn i etiske retningslinjer og verdispørsmål, kan man enklere ta gode valg som veier etiske hensyn opp mot vitenskapelige hensyn. Vi har lagt vekt på å stille strenge krav til oss selv, med tanke på den vitenskapelige kvaliteten på de funnene som legges frem. Dette innebærer at vi kun vil presentere de funn som vi mener er nøyaktige og representative for forskningsområdet. Videre kan forskerens tilknytning til en eller flere av intervjupersonene påvirke resultatene. I tidlig fase av forskningsprosjektet, vurderte vi å intervju personer i vårt eget nettverk. Imidlertid så vi ikke dette som en hensiktsmessig løsning, som følge av blant annet etiske vurderinger, og har dermed gjennomført en nøytral og uavhengig forskning.

3.9 Studiens kvalitet

Når man gjennomfører kvalitative studier er det viktig å reflektere over troverdigheten, gyldigheten og overførbarheten av kunnskap som studien bidrar med (Oppen et al., 2020, s. 390). I denne sammenheng er begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet betydningsfulle.

Reliabilitet viser til forskningsresultatenes pålitelighet og hvorvidt resultatet kan reproduseres av andre forskere på et annet tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne studien har vi benyttet semistrukturerte intervjuer, som er svært fleksible med hensyn til hvilke spørsmål som blir stilt og i hvilken rekkefølge. På bakgrunn av dette kan det vanskelig argumenteres for at andre forskere vil få nøyaktig samme resultater på et annet tidspunkt. Vi har imidlertid vært oppmerksomme på å opprettholde vår objektivitet, og blant annet satt søkelys på hvordan vi ville stille spørsmålene. Som eksempel ønsket vi å unngå å stille ledende spørsmål, da slike spørsmål kan påvirke intervjupersonens svar og dermed svekke reliabiliteten (Kvale & Brinkmann, 2015). Under utarbeidelsen av intervjuguiden var vi derfor svært påpasselige for å sikre at intervjuet ikke skulle preges av ledende spørsmål. Vi kan likevel ikke garantere for at intervjupersonene har svart hundre prosent ærlig, eller om de bare har svart det de trodde at vi ønsket å høre. Vi hadde imidlertid ingen tilknytning eller relasjon til organisasjonen eller noen av informantene. Vi anser det derfor som usannsynlig at noen skulle velge å svare

uærlig. På bakgrunn av situasjonen vil det være en stor sannsynlighet for at informantene er «on stage» når de blir intervjuet. I denne situasjonen er settingen mer formell og informantene bevisst på hva de sier. Sammenlignet med «off stage», hvor settingen er mer uformell og informantene ikke er like bevisst på hva de sier (Aase & Fossåskaret, s. 111). Vår uavhengighet til organisasjonen kan ha hatt både fordeler og ulemper. Fordelen er at man blir sett på som en objektiv part som ikke har tatt noen standpunkt på forhånd. Ulempen er at man kanskje ikke stiller de rette spørsmålene som frembringer best mulig data, fordi man ikke har nok kjennskap til situasjonen eller miljøet. Videre kan transkripsjonen medføre intersubjektiv reliabilitet, fordi det kan være utfordrende å omgjøre nøyaktig det som ble sagt til skriftspråk.

Validitet kan, innen kvalitative undersøkelser, defineres som forskningens gyldighet. Det vil si hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det som skal undersøkes (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne studien vil validiteten omfatte hvorvidt våre observasjoner og datamateriale vi innhenter gjennom intervjuene, faktisk reflekterer de fenomener eller vesentlige faktorer som påvirkes av organisasjonssosialiseringen. Bruk av casestudie er med å styrke validiteten i denne studien, fordi det har gitt oss en dybdeforståelse og rikelige beskrivelser i en naturlig kontekst for deltakerne (Oppen et al., 2020, s. 30). Vi brukte båndopptaker slik at vi hadde mulighet til å høre intervjuet på nytt. På den måten kunne vi sikre at sitatene som ble brukt i analysen faktisk samsvarte med det som ble sagt under intervjuet. Transkriberingen i etterkant er også med på å styrke validiteten. Vi gjennomførte transkriberingen så snart det lot seg gjøre etter endt intervju, da det kan være en fordel å ha intervjuet friskt i minne. Under transkriberingsprosessen var vi opptatt av å skrive så ordrett og nøyaktig som mulig, fordi det var viktig for oss å unngå å ta bort noe som kunne gå ut over sitatets meningsinnhold. Vi dokumenterte korte pauser, nøling og lignende i det transkriberte materialet, som et forsøk på å gjenskape dialogen, uten at viktig informasjon gikk tapt. Etter endt transkripsjon hørte vi lydopptaket om igjen. Som følge av den omfattende oppgaven transkribering er, valgte vi å dele på denne oppgaven. Det mest hensiktsmessige ville likevel vært at begge hadde transkribert alle intervjuene, og deretter sammenlignet resultatene. Ved markante forskjeller i transkripsjon, kunne vi gått tilbake til det aktuelle lydopptaket og hørt på nytt. Dette hadde vi imidlertid ikke mulighet til som følge av masteroppgavens korte tidsramme. Vi innser også, i ettertid av studien, at gyldigheten ville vært styrket hvis vi involverte intervjupersonene i større grad under tolkningen. Etter endt transkripsjon og tolkning, kunne vi ha sendt dette til intervjuobjektene for tilbakemelding, for å være sikre på at vi forstod dem riktig. Fordi vi hadde satt oss så grundig inn i relevant teori, og dermed gjort oss noen antakelser på forhånd,

kan det ha påvirket hvordan vi forstod og tolket det som ble hentet inn av data. På tross av dette mener vi at vi gikk inn i intervjuene med et åpent sinn, lot være å dømme og fokuserte på å stille de rette spørsmålene.

Generaliserbarhet, eller overførbarhet, er knyttet til hvorvidt beskrivelsene og forklaringene av funnene vi gjør, kan overføres til andre settinger (Oppen et al., 2020, s. 391). Vi har gjennom denne casestudien undersøkt nyansatte innenfor én organisasjon, som har delt samme skjebne – nettopp det å være nyansatt. Med tanke på økt digitalisering og teknologisk utvikling, kan vi tenke oss at manglende fysisk tilstedeværelse i organisasjonssosialisering er utbredt – spesielt som følge av koronapandemien. Intervjupersonenes rikelige beskrivelser av erfaringer og opplevelser med organisasjonssosialiseringsprosessen, antas derfor å være relevant i andre settinger.

4.0 Funn og analyse

Vi har valgt å slå sammen analyse og presentasjon av funn i et felles kapittel, fordi det vil være lettere å skape et tydelig skille mellom den direkte informasjonen fra intervjuene og det som er våre analyser og vurderinger av dette (Thagaard, 2013). I dette kapitlet skal vi presentere og analysere det empiriske materialet vi har innhentet som en del av denne studien. Vi har valgt å strukturere kapitlet i henhold til de tre forskningsspørsmålene vi presenterte innledningsvis.

- i. Er fysisk tilstedeværelse en forutsetning for læring og tilegnelse av kompetanse for nyansatte?
- ii. Er fysisk tilstedeværelse en forutsetning for at den nyansatte skal oppleve det psykososiale arbeidsmiljøet som tilfredsstillende?
- iii. Er fysisk tilstedeværelse en forutsetning for den nyansattes motivasjon?

Først skal vi presentere funn som omhandler hvordan informantene har opplevd å være nyansatt i virksomheten, når det har vært liten grad av fysisk tilstedeværelse. Videre skal vi ta for oss hvilken betydning fysisk tilstedeværelse har i forbindelse med læring og tilegnelse av kompetanse, samt å bli kjent med både kollegaer og selve organisasjonen. Deretter blir funn omkring betydningen av fysisk tilstedeværelse for motivasjon.

4.1 De nyansattes opplevelse av organisasjonssosialiseringen

Dette delkapitlet skal handle om informantenes opplevelse av det å være nyansatt i Sparebank 1 SR-Bank, når de i mindre grad har fått lov å møte kollegaene sine fysisk. Vi har valgt å strukturere presentasjon av funnene og tolkningen av disse inn i tre deler. Først vil informantenes syn på organisasjonssosialiseringen og hvordan de opplevde det første møtet med organisasjonen belyses. Videre fokuseres det på informantenes erfaringer med formelle orienteringsprogrammer, før vi til slutt trekker frem informantenes forventninger og erfaringer, og rollen det spiller for organisasjonssosialiseringen.

4.1.1 Det første møtet med organisasjonen

Vi intervjuet nyansatte som ble ansatt i Sparebank 1 SR-Bank både før og under pandemien. Samfunnet stengte ned fra midten av mars, og flere av våre informanter hadde skrevet under

arbeidskontrakt rett før dette, og måtte begynne i den nye jobben under nedstengningen. En av informantene uttrykte bekymring for å begynne i ny jobb midt i en pandemi:

Jeg begynte midt i pandemien men jeg var så heldig at jeg fikk lov å komme på kontoret. Det var min første bekymring først og fremst. Når jeg takket ja til jobben, det var før mars. Så det var ikke noe pandemi da. (...) ny jobb og ble sendt fra hjemmekontor til hjemmekontor. Det er jo... spesielt da. Men jeg fikk lov å være på kontoret og fra juni hadde de åpnet litte grann, så jeg fikk lov å være på kontoret sammen med min leder og noen få kollegaer i juni. Jeg fikk heldigvis lov å komme på jobb (Informant 1).

Informanten følte seg heldig og takknemlig for at den fikk lov til å arbeide fra kontoret den første tiden. Når man er nyansatt skal man bli kjent med mange nye fjes, det er mye å sette seg inn og du skal lære mye nytt. Det kan by på noen utfordringer dersom denne prosessen ikke kan utføres med fysisk tilstedeværelse. På grunn av restriksjoner knyttet til pandemien, hadde imidlertid myndighetene innført et nasjonalt påbud om hjemmekontor, og organisasjonssosialiseringen måtte dermed gjennomføres digitalt. Informant 2 beskriver sin opplevelse av dette på følgende måte:

Man blir sittende veldig aleine når man egentlig har veldig mye spørsmål. Så selv om det er spørsmål til din leder eller en kollega du jobber med, så hadde det nok gått mye «smoothere» hvis man hadde vært på kontoret. Det er litt høyere terskel for å plukke opp telefonen 5 ganger i løpet av en dag for å spørre om en ting.

Informantene som ble ansatt flere måneder før pandemien, og som dermed hadde en relativt normal oppstart, understreker også hvor viktig fysisk tilstedeværelse er: «*Heldigvis slapp jeg hjemmekontor, tror ikke det hadde vært beste løsning og startet uten fysisk tilstedeværelse. Sosial samhandling er viktig for læring og arbeidsmiljø*» (Informant 7). Gjennom fysisk tilstedeværelse og sosial samhandling med kollegaer vil man få oppfølging en-til-en, se hvordan de andre kollegaene jobber og raskt få svar på spørsmål som skulle dukke opp.

Når jeg begynte så var det greit med noen som, du fikk på en måte en mentor da, som du hadde et par måneder, så du satt litt med de og så hvordan de behandler saker (...). Veldig greit å ha en mentor å forholde

seg til og se hvordan de gjør det og spør de hvis du lurte på noe. Det var en positiv opplevelse (Informant 3).

Som informant 3 poengterer kan det være fint å ha en fadder eller mentor å forholde seg til gjennom nyansattperioden, og om lag halvparten av informantene i denne studien fikk utnevnt en fadder da de ble ansatt. Fadderens oppgaver er nok litt varierende – men det handler generelt sett om å bistå med opplæring og veiledning for de nyansatte. Fadderer blir ofte en ekstra ressurs som den nyansatte kan lene seg på ved behov. Av de som ikke har erfaring med mentorordning, var det flere som kunne tenke seg dette ved fremtidige jobbendringer:

Jeg kan absolutt se fordelene med det med at man kan bli fulgt opp eventuelt få en sånn trygg person som kan lære deg opp. Men som sagt jeg har ikke hatt erfaring med det (...). For min del kommer jeg fort inn i det. Behovet er nok større når jeg begynner som finansrådgiver for det er litt mer bredde der. Det er mer ting jeg skal ha fingrene i (Informant 5).

Det er imidlertid ikke alle som setter like stor pris på slike mentordninger. Informant 4 mente at «*det hadde vært nesten negativt hvis jeg skulle blitt dratt rundt til printeren og den type ting*». Her kan erfaring og personlighet spille en stor rolle. Hvis den nyansatte er selvsikker og er trygg på sin egen kompetanse, føler man kanskje ikke behov for den ekstra oppfølgingen. Forskjellen på det å ha fått utnevnt en fadder og ikke, kommer spesielt godt frem blant informantene som ble ansatt under pandemien, og måtte forholde seg til nye kolleger gjennom digitale samhandlingsverktøy. Informant 1 satt stor pris på det å ha en fadder: «*Så det var en som hadde buddy-rolle, også var det flere jeg visste jeg kunne henvende meg til. Så det synes jeg var veldig bra*». Informant 2 ble derimot sendt hjem fra kontoret uten en fadder å forholde seg til:

Det er ingen sånn en person som leder deg gjennom det. Og når du i tillegg sitter på hjemmekontor og føler seg litt aleine eller det er høyere terskel for å plukke opp telefonen (...). Det var litt mer sånn «ordne deg selv», og du har jo lederen din også kun på teams, så samme hvordan du vender og vrir på det – du sitter med det aleine.

Betydningen av det å ha en fadder er kanskje enda større ved manglende fysisk tilstedeværelse. Som nyansatt har man mange spørsmål og det er dermed utfordrende når man

blir sittende alene på hjemmekontor. Det er viktig for den ansatte å føle seg ivaretatt for å opprettholde et positivt syn på organisasjonen, arbeidsoppgavene og kollegaene.

Det er rimelig å anta at Sparebank 1 SR-Bank hadde andre planer for de som ble ansatt under pandemien enn det som ble realiteten. Sannsynligvis ønsket de ikke å sende hjem helt nye ansatte på hjemmekontor. Men på grunn av situasjonen hadde de ikke noe valg, og samtidig liten tid til å finne ut av gode løsninger for hvordan organisasjonssosialiseringen kunne foregå på en trygg måte for den nyansatte fra hjemmekontoret. Lederne i virksomheten måtte ikke kun finne ut hvordan de skulle ivareta sine nyansatte, men også de øvrige ansatte som ikke var vant med å jobbe fra hjemmekontoret. En informant forteller om svært kaotiske tilstander:

Så det er egentlig en oppskrift på at ganske mye gikk i hytt og pine. Jeg hadde null kontroll. Hvis jeg kan si det sånn. Det var mye sånn «Å ja, det har ikke jeg. Å ja, det skulle jeg kanskje ordnet» (Informant 2).

Informanten opplevde den første tiden som stressende og følte at den manglet kontroll over situasjonen. Som nyansatt er man på mange måter belastet med mye stress. Hvis forholdene og omgivelsene i tillegg er kaotiske, kan dette medføre en ekstra belastning i en allerede stresset situasjon, som en nyansattperiode ofte kan være.

4.1.2 «Nyansattdagen»

Sparebank 1 SR-Bank avholder fire ganger i året en såkalt nyansattsamling, et formelt orienteringsprogram, der de som har blitt nyansatt siden sist samles og får møte blant annet konserndirektøren. De får informasjon om de ulike divisjonene og avdelingene i virksomheten og får møte andre nyansatte som er i samme situasjon som en selv. Det var en klar forskjell i informantenes opplevelse av denne dagen. De som hadde vært fysisk til stede på samlingen, hadde fått stort utbytte og synes det var nyttig: «Så det var ganske nyttig i å lære litt mer om hvordan selve organisasjonen fungerte» (Informant 3). En annen informant, som hadde blitt fast ansatt etter et vikariat, sier seg enig i at dagen var viktig: «Og da husker jeg at jeg tenkte sånn. Dette hadde vært nyttig for to år siden. At du fikk liksom litt sånn aha-opplevelse på noen ting. Men det sier litt om at det faktisk er viktig da» (Informant 6). De som hadde deltatt på samlingen digitalt, hadde ikke helt samme oppfatning:

Hadde man hatt møtet fysisk hadde man hatt litt sjans å «bånde» med nye folk som ikke jobber i samme divisjon, og jeg tipper man kanskje hadde funnet ut litt ting sammen og kunne blitt kjent med andre nyansatte. Så du

mister den lille sosiale biten som jeg tipper hadde vært litt ekstra kjekt da (Informant 2).

Ved å avholde nyansattsamlingen digitalt, mister den gjerne litt effekt. I utgangspunktet oppleves dagen som svært nyttig for de nyansatte, ved at de tilegner seg kunnskap om og forståelse av hvordan organisasjonen fungerer på et virksomhetsnivå. Dette er nok spesielt viktig i en stor organisasjon som Sparebank 1 SR-Bank. Det blir imidlertid ikke det samme å møte konsernsjefen over Teams. Man får ikke samme utbyttet av å titte på en PowerPoint via delt skjerm, uten at man kan se ansiktet og entusiasmen til den som snakker. Og som informant 2 peker på – litt av poenget med samlingen er å møte mennesker som er i samme situasjon som en selv. «Det er liksom sånn – man «båndet» litt over å være nyansatt. Så jeg tror en sånn dag, hadde man fått veldig mye mer igjen for å vært fysisk» (Informant 2).

4.1.3 Forventninger og tidligere erfaringer

Som nyansatt er det naturlig å ha mer eller mindre forventninger til hvordan man skal bli mottatt på den nye arbeidsplassen, hvordan de nye kollegaene er og hvordan man skal bli en del av et helt nytt arbeidsmiljø. I tillegg til forventninger, har samtlige av våre informanter erfaring fra tidligere jobber og organisasjonssosialiseringsprosesser, og flere av dem sammenligner opplevelsen av organisasjonssosialiseringen i Sparebank1 SR-Bank med det de selv tidligere har erfart.

På min forrige jobb var de enormt gode på det sosiale. (...) De hadde for eksempel sånn felles lønningspils en gang i måneden, (...) da er det liksom noe fast som skjer, det er noe veldig lavterskel å gjøre med avdelingen. Så jeg føler det mangler litt sånn på det... sosiale (Informant 6).

Flere av informantene peker på at mangel på sosialt samvær med kollegaene har en negativ innvirkning på deres opplevelse av nyansattperioden. Informantenes tidligere erfaringer med lignende situasjoner, som hadde stort fokus på fellesskap og sosiale sammenkomster, er med på styrke den negative opplevelsen av en organisasjonssosialiseringsprosess der det ikke er mulighet for å møtes fysisk.

Av det jeg er vant med, har jo fysisk tilstedeværelse vært nøklene. Og de andre jobbene jeg har jobbet i, det har vært ganske mye fokus på sosialt samvær i onboarding. Så ja, når du sier det så er det jo ganske forskjell (Informant 2).

Det er flere som er enige med informant 2 om at det er stor forskjell når prosessen foregår uten fysisk tilstedeværelse. «Men det er mye av det samme som jeg hadde forrige gang. Men det er klart det er litt annerledes når ting blir digitalt. Men for meg har ikke det vært noe hindring» (Informant 1). Dermed kan det samtidig tolkes som at det ikke nødvendigvis er helt avgjørende med fysisk tilstedeværelse. Mennesker er tilpasningsdyktige og med dagens teknologiske samhandlingsløsninger og ERP-systemer som kun krever internettilgang, er det utrolig hva det er mulig å få til. Veldig mange av arbeidsoppgavene i Sparebank 1 SR-Bank kan nok utføres fra hvor som helst i verden, så lenge man har tilgang til internett. Informant 3 understreker dette: «alle mine arbeidsoppgaver, så lenge jeg har pc og internett, så kan jeg i grunn gjøre det hvor som helst i verden». Videre forteller flere av informantene at det handler om å gjøre det beste ut fra situasjonen. Det er ingen tvil om at sosialt samvær er viktig for å opprettholde sosial kontakt mellom nyansatte og øvrige kollegaer, men da er det av stor betydning at man legger til rette for å bli kjent digitalt, eller finner andre måter å møtes på.

Det har man vært veldig flinke til å få til. Vi har for eksempel møttes og gått tur, hatt lunsj når man bare kunne være ute. (...) Og vi har hver dag klokken 13, en sånn kaffeprat som hvem som helst som vil kan logge seg på. Og det har vi hatt siden korona begynte. Så de har vært veldig flinke til å prøve å liksom putte inn små sosiale happenings hele tiden (Informant 2).

Videre er erfaring fra tidligere jobber er også viktig for at nyansatte skal føle seg trygge på sin egen kompetanse, og kan bidra til selvsikkerhet om at en skal klare å utføre jobben, selv fra hjemmekontor.

Jeg føler jeg var på så forskjellig plass i karrieren. Altså, med min forrige jobb, så kom jeg rett fra skolen, hadde ikke peiling på noe. Her føler jeg mer jeg blir inkludert som en erfaren person som skal inn å gjøre en jobb, og ikke bli lært til å gjøre jobben (Informant 4).

Uttalelsen kan tyde på at informanten mener det ikke alltid er nødvendig med stor grad av opplæring og oppfølging. I situasjoner der nyansatte har erfaring med tilsvarende arbeidsoppgaver fra tidligere jobber, er det sannsynligvis enklere for nyansatte å jobbe hjemmefra.

4.2 Læring og tilegnelse av kompetanse

På spørsmål om hva som ansees som den viktigste læringsplattformen som nyansatt, er informantene ganske samstemte. De fleste er enige om at de nærmeste kollegaene er en verdifull ressurs for kompetanseinnhenting. Informant 7 forteller at hun «*lærer mye fra samarbeid med andre og dialog med kollegaer. Samtidig har SR-Bank gode digitale læringsplattformer og e-læringer*». Videre beskriver informant 5 hvor viktig det er å få stille spørsmål og få oppfølging som nyansatt:

Jeg har alltid vært den som spør mye, så det blir jo kollegaer egentlig som blir min viktigste. For det å lese opp og ned i mente om ting – da går det inn der og ut der ofte. Det blir for mye. Så det er absolutt det å lære av andre som funker godt for meg. Å ha noen som følger opp.

Læringen skjer i samhandling med andre kollegaer. Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling er ikke spesielt komplisert eller vanskelig å få til dersom man er fysisk til stede, men terskelen for å stille spørsmål er vesentlig høyere fra hjemmekontoret, ifølge våre informanter.

Det er jo ikke til å stikke under en stol, at terskelen for å ringe noen på teams er større enn å snu stolen til sidemannen og si at jeg lurte på en ting (...) Diskutere ting, spørre om ting. Jeg føler jo den terskelen for å ringe noen har blitt lavere jo lenger vi har vært hjemme. men det er jo likevel sånn.. ja ... åja, personen er i møte, jaja da passer det ikke akkurat nå, også glemmer man det (Informant 6).

Man vil nødvendigvis forstyrre noen, og lar heller være å spørre. Samtidig er det mer tidkrevende å spørre om hjelp eller søke etter oppfølging på denne måten. «*Hvis du trenger hjelp eller står fast, så må du bruke litt mer tid når vi sitter hjemmefra. Så må du skrive til noen (...) I stedet for å bare spørre sidemannen*» (Informant 5). Terskelen for å ringe andre kollegaer fra hjemmekontoret er høy, samtidig som det er lite arbeidseffektivt å skrive ned spørsmål, for så å vente på svar. Det blir dermed ikke lagt rette til fullstendig opplæring på en tilstrekkelig måte, og det vil ta lenger tid før nyansatte vil føle seg som et etablert medlem av organisasjonen.

Et eksempel på en opplæringsform som brukes mye i SpareBank 1 SR-Bank er det som kalles «medlytt». Dette går ut på at den nyansatte, eller andre ansatte som skulle ha behov for

opplæring i noe nytt, setter seg ved siden av en kompetent ansatt for å se eller høre hvordan denne ansatte gjør arbeidsoppgaven, og dermed lære av dette. Dette er tilsynelatende en svært effektiv opplæringsmetode, som flere av våre informanter betegner som en av deres viktigste læringsarena som nyansatt:

De to første dagene, så satt jeg bare ved siden av hun som var min mentor, så måten hun jobbet på, hvordan hun gikk gjennom søknadene som kom inn, hva hun gjorde, også rett etterpå så, gjerne de neste to dagene, så satt hun ved siden av meg, og så at jeg gjorde det riktig, pekte og rettet hvis jeg gjorde noe feil. Og det er klart at det hadde du ikke fått til på en skikkelig god måte fra hjemmekontor, da måtte du prøvd noe sånn «delt skjerm», via Teams, også måtte jeg sittede der å prøvd å få tråden i alt (...) Så jeg vil nok tro det at den medsittingen, eller «medlytt» som vi kaller det, at du får sitte å se hva de gjør, og de sitter og geleider deg litt når du jobber, vil jeg si at var det jeg lærte mest av (Informant 3).

Som informant 3 poengterer, er denne formen for opplæring utfordrende å få til uten fysisk tilstedeværelse. Informant 5 forteller at de vanligvis bruker denne metoden for å utvikle og effektivisere arbeidet, men at dette ikke skjer som følge av hjemmekontor: «Vi har «medlytt» for å kanskje bli bedre, men det faller jo vekk med korona. Vi har jo ikke mulighet til å sette seg rett ved siden av hverandre her – så alt går jo virtuelt». Betydningen av fysisk tilstedeværelse i denne sammenhengen vil dermed være relativt stor, fordi det nærmest ikke er gjennomførbart uten.

Samarbeid og inkludering er en annen viktig arena for læring som trekkes frem. En informant forteller om at den fikk være med på ulike møter helt i starten av nyansattperioden.

Det ble veldig lett å være aktiv selv når man først ble dratt med inn på et møte. Da har du snakket med folk. Da er du inne i det. Da er det mye lettere å være aktiv selv. Så ble jeg og egentlig kastet inn i et stort prosjekt med en gang (Informant 6).

Kollegaene viste tillit ved at de tok informanten med på et større prosjekt. Den nyansatte ble inkludert og turte dermed å være aktiv selv. Det kan skapes gode læringsforhold ved å la de nyansatte prøve og feile. Spørsmålet er om samarbeid og inkludering kan opprettholdes fra

hjemmekontoret. Informant 2 er ikke helt fornøyd med digitale løsninger, og ser frem til at eksempelvis fagdager kan arrangeres fysisk:

Vi har jo for eksempel fagdager i avdelingen. Men som vi har selvfølgelig nå, bare hatt de digitalt. Og det føler vi på en måte ikke funker på den måten. Fordi vi er en sånn team gjeng. Så på fredag nå, så skal vi ha det fysisk. Og det kjenner jeg nok med en gang, at man er sammen. Felles faglig bakgrunn og enten det er at man løser noen oppgaver eller at man hører på faglig innputt fra andre, eller fra hverandre. Så det er nok det en foretrekker, fordi da føler jeg at jeg lærer mest.

Fagdager, og andre situasjoner der du skal høre på og løse oppgaver sammen med andre med felles faglig bakgrunn, krever fysisk tilstedeværelse for optimalt læringsutbytte. Flere informanter gir uttrykk for at det er krevende med digitale møter. «Det er litt med det der at, hvis man sitter i et rom sammen, kan man tegne på en tavle, feste post-it-lapper på en vegg. Det blir ikke helt det samme å dele en skjerm og sitte å skrive noen greier» (Informant 6). Samarbeid, idémyldring og diskusjon som kan kreves på slike møter blir mer utfordrende å få til på digitale møter. Informant 6 mener likevel at det i noen sammenhenger kan være like så lærerikt og innsiktsfullt med digitale møter, for eksempel i samhandling med tverrfaglige team:

Akkurat de fungerer veldig bra å ha digitalt, for vi har jo en digital tavle, og den så vi på sammen før, men den går det likeså godt an å se på Teams. (...) for det gjør jo at det blir veldig nyttig da, å se på den oppgavetavlen og hva driver vi med. Samtidig så har man avdelingsmøtet, som ikke er like strukturert, for da er det mer sånn vi forteller om hva man jobber med.

Det er flere som peker på at det ikke er håpløst. Det handler om å nullstille seg, klare å bryte noen vaner og finne nye måter å gjøre ting på.

Altså det jeg tenker som er viktig oppi dette, og måten vi jobber på nå, er at folk klarer å løsrive seg litt fra de strukturene og måtene vi pleide å jobbe på før. Og bruke de digitale mulighetene som finnes (Informant 1).

4.3 Det psykososiale arbeidsmiljøet

Vi har nå tatt for oss hvordan de nyansatte opplevde organisasjonssosialiseringen i SR-bank. I dette delkapittelet vil vi belyse hvilken betydning fysisk tilstedeværelse har – for at de

nyansatte skal bli kjent med organisasjonen og kollegaer. Vi vil se på hvordan de nyansatte blir kjent med det psykososiale arbeidsmiljøet uten å være fysisk til stede i virksomheten. Videre vil vi ta for oss hvordan man sosialiseringen mellom kollegaer foregår – både i egen og på tvers av avdelinger. Det vil også være interessant å se hvordan småprat i det daglige er i endring i form av økt terskel for å ta kontakt med andre kollegaer gjennom digitale metoder fremfor dialog. Videre vil det også være nyttig å se på om det i større grad kan dannes subkulturer i avdelinger – som et resultat at man «velger» hvem man kommuniserer med digitalt eller over telefon.

4.3.1 Fysisk tilstedeværelse for kjennskap

En av informantene mener det var enkel tå bli kjent med kollegaer og organisasjonen når man var fysisk til stede, men påpeker at man må være aktiv selv. Den nyansattes personlighet og erfaringer vil kunne påvirke hvorvidt man er aktivt for å knytte kjennskap til nye kollegaer og organisasjonen. For nyansatte er det rimelig å anta at det vil ta lengre tid å bli kjent med organisasjonen og avdelinger på tvers – fordi man ikke treffes tilfeldig på arbeidsplassen som tidligere.

Fordi det var enkelt når jeg var på kontoret, da var det alltid noen som spør om du vil bli med til lunsj, de der små tingene. Men det er klart jeg har jo vært aktiv selv også. Jeg har jo lang tid i yrkeslivet bak meg, så jeg vet jo at man er jo litt på og spør om ting og snakker med folk i starten så det er klart det krever litt at du tar kontakt selv og. Det som stopper opp er jo litt, jeg ble kjent med de som var på kontoret, jeg ble kjent med kollegaene som var nærmest meg, jeg ble kjent med de som i prosjekter rundt og som jeg jobber med. Men det er klart det kommer jo til å ta lengre tid som ny å bli kjent med alle for å si det sånn. Det er en stor organisasjon og man treffer jo ikke alle tilfeldig i lunsjen eller med kaffemaskinen eller, så det tar nok lengre tid å bli mer kjent (Informant 1).

En annen informant mener at «man bånder litt over å være nyansatt. (...) man hadde fått veldig mye mer igjen for å være fysisk» (Informant 2). Det er rimelig å anta at informanten mener at de nyansatte skaper et fellesskap når flere nyansatte møtes fysisk. Da vil man oppleve at andre nyansatte er i samme situasjon som en selv og dermed skaper man et bånd mellom alle de nyansatte. Informanten mener dette fellesskapet ikke vil kunne skapes uten fysisk tilstedeværelse.

4.3.2 Sosialisering og samarbeid internt og på tvers av organisasjonen

For mange nyansatte vil inkludering og deltakelse være nyttig for å kunne ta del i sosiale forhold og bidra positivt til det psykososiale arbeidsmiljøet. En av informantene som var fysisk til stede i sin første tid i virksomheten - opplevde å få ta del i møter og arbeidsoppgaver sammen med sine nye kollegaer.

Alle tok meg med på veldig mye. Og det er viktig. Det er ikke gitt alle plasser. (...) Det var ikke mye tid jeg måtte bruke på å tenke sånn: «hva skal jeg gjøre, hvor skal jeg gjøre av meg.» Det ble bare sånn. «Ja jeg har et møte som er interessant for deg å være med på, vil du bli med på det.» Jeg fikk være med på veldig mye ting. (...) jeg vet mange kjenner på det at man må sitte å prøve å invitere seg med selv (Informant 6).

Informanten opplevde seg inkludert og at nye kollegaer tok initiativ – slik man ikke behøvde å invitere seg selv med på relevante møter og arbeidsoppgaver. En annen av informantene som ble ansatt rett etter pandemien – var svært lite fysisk til stede på arbeidsplassen. Informanten hadde en forventning til samhandling og teamarbeid med kollegaene på sitt nyopprettede team.

Men samtidig så er jeg jo i et team. Og jeg hadde en veldig stor forventning om at vi i dette teamet – fordi det var liksom et nytt team som var opprettet med den stillingen jeg fikk, og der hadde jeg nok veldig store forventninger til at man skulle jobbe veldig tett og komme veldig godt i gang med det vi skulle gjøre og planlegge og bli enda mer kjent og sånn. For det er bare et team på 4, så det hadde jeg nok veldig forventninger om at man skulle være mye sammen. Og det har man jo ikke kunne vært, fordi man har ikke kunne vært fysisk og innen du får lov til å komme inn her fysisk så er du på en måte ikke ny lengre (Informant 2).

Informantens forventninger til teamarbeid ble ikke innfridd. I ettertid når informanten har fått lov til å være noe mer fysisk til stede på arbeidsplassen – har man tilegnet seg såpass mye erfaring på hjemmekontoret at man ikke lengre går under kategorien «nyansatt». Informanten mener fysisk tilstedeværelse ville vært nyttig i dette teamet for å kunne bli bedre kjent, planlegge og komme bedre i gang med arbeidsoppgavene.

Manglende fysisk tilstedeværelse kan gjøre det vanskeligere å sosialisere seg med kolleger og bygge et nettverk med kolleger utover de som du jobber nærmest. Informant 1 beskriver dette på følgende måte:

Den uformelle møteplassen forsvinner litt. Det å bli kjent med et større nettverk av kollegaer som du ikke nødvendigvis jobber med på daglig basis eller møter. Det er vel den største utfordringen. Også er det jo lettere å kanskje lese folks kroppsspråk også, sånn når vi er i et rom og sense litt stemninger i forhold til det. Det er litt utfordrende når man sitter digitalt at man kan misforstå, snakke forbi hverandre også videre (Informant 1).

4.3.3 Småprat

Som nyansatt vil man naturligvis ha mange spørsmål. Selv med lang arbeidserfaring, erfaring fra tilsvarende rolle eller bytte av avdeling vil nytt arbeidsforhold kunne medføre mange spørsmål. «Selv om jeg har jobbet her som konsulent, så var jo min rolle helt ny. Jeg skulle gjøre noe helt annet nå, enn som jeg gjorde som konsulent. Som gjør at jeg også har møtt veldig mye nye folk som jeg nå jobber med i andre retninger og i tillegg masse nye oppgaver» (Informant 2). I dette tilfellet var informanten godt kjent i andre avdelinger i virksomheten og har arbeidet som konsulent i flere år. Likevel var det nye arbeidsforholdet hennes annerledes enn tidligere. Informanten opplevde det første møtet som utfordrende fordi hun ble sittende aleine når hun hadde mye spørsmål – på tross for at hun hadde jobbet som konsulent i andre avdelinger og var relativt godt kjent i virksomheten. Dermed er man fortsatt nyansatt selv om man har god erfaring fra andre virksomheter/avdelinger.

Videre oppleves mer krevende å ringe til kollegaer og leder fremfor å stille spørsmål når man er fysisk til stede sammen. Dermed vil terskelen for å spørre om spørsmål over telefon er større enn ved fysisk tilstedeværelse.

Man blir sittende veldig aleine når man egentlig har veldig mye spørsmål. Så selv om det er spørsmål til din leder eller en kollega du jobber med, så hadde det nok gått mye «smoothere» hvis man hadde vært på kontoret. Det er litt høyere terskel for å plukke opp telefonen 5 ganger i løpet av en dag for å spørre om en ting (Informant 2).

En av informantene opplever det alt som mer krevende å ringe til sin leder eller kollega fremfor å stille spørsmål når man er sammen fysisk. I dette tilfellet opplever informantene seg

aleine og ved fysisk tilstedeværelse ville det vært lettere fått svar på spørsmål man lurer på som nyansatt. Digitale uformelle møter gjennom arbeidshverdagen kan bidra til småprat mellom kollegaer som ikke er jobbrelatert. En annen informant forteller om daglige digitale møter for å gjenskape den sosiale praten mellom kollegaer.

Klokka 13 hver eneste dag, så har vi sånn kaffedrøs, som vi kaller det, på teams, det vi da. Egentlig det er ikke alltid lederen kommer på heller, da er det jo veldig fri prat, vi snakker ikke om noe jobb i grunn, vi snakker om hva skal vi i helga, hva gjorde vi i helga, skjer det noe kjekt i uka... det er jo greit å på en måte få den der litt sosiale praten som du vanligvis kanskje har når du sitter ved siden av hverandre, mellom to saker, at du gjerne drøser litt raskt (Informant 3).

Denne informanten mener digitale, sosiale møter - som ikke er jobbrelaterte, kan veie noe opp for den sosiale praten man får når man er fysisk til stede med kollegaer på arbeidsplassen. En annen informant savner digitale, sosiale møter for å småprate med kollegaer om hverdagslige ting.

Det blir en sånn god morgen, men det er jo ikke alltid man er med på den heller. Man skriver god morgen så blir det med det – så er det ikke så mye annet. Det jeg tror kunne vært lurt var å hatt en sånn: «de som kan henger seg på ti minutter, hvordan går det og litt sånn» . For å snakke om noe annet enn jobb (Informant 5).

Digitale møter uten fysisk tilstedeværelse kan medføre at man går glipp av uformelle dialoger som skjer i samhandling mellom både deltakere og ikke-deltakere både før og etter møtet. Informant 5 er ikke klar over hvilke møter kollegaene er i – og må dermed ta mer initiativ å spørre.

Men jeg tror jeg ganske flink til å ta opp den telefonen eller spør om sånn sparring. Du må jo gjøre det mer aktivt da. Tidligere var det lettere å når spør når folk var på vei inn på et møte eller ut av et møte. Og spør «oj, hvilket møte var det?» Også får du gjerne litt uformell informasjon da, som du gjerne går glipp av. Og nå vet jeg jo ikke hvilke møter mine kollegaer sitter i, og da må jeg gjerne spør (Informant 1).

Derfor mener informanten man selv må være aktiv for å ikke gå glipp av den uformelle informasjonen man gjerne får når man er fysisk på arbeidsplassen – på vei ut og inn fra møter.

Selv med arbeidserfaring fra tilsvarende roller eller andre avdelinger i virksomheten er man fortsatt være nyansatt når man går inn i en ny rolle. Dermed vil småprat mellom kollegaer og leder bidra til at den nyansatt får svar på spørsmål man har. Terskelen for å ta opp telefonen for stille spørsmål til kollegaer og leder oppleves som større – sammenlignet med å stille spørsmål når man er fysisk til stede. Videre ser man at manglende fysisk tilstedeværelse hvor de nyansatte har digitale møter hjemmefra – gjør at man går glipp av uformelle dialoger og småprat. Dette gjelder både for de ansatte som deltar på møter og dem som ikke deltar. Derfor kreves det mer initiativ fra medarbeidere i virksomheten. De må mer aktivt enn tidligere ta kontakt og småprate med kollegaer for å ikke gå glipp av uformelle dialoger.

4.3.4 Subkulturer

Basert på empiri fra informantene ser man at noen av informantene snakker med utvalgte kollegaer i løpet av arbeidsdagen. Informant 5 forklarer at hun ikke snakker sammen med alle kollegaene lengre når man ikke er fysisk til stede: *«Altså det er jo det at vi skriver jo ikke, jeg snakker jo ikke så mye med alle. For min del har jeg mine faste som jeg skriver mest med. Og det er et liksom par på teamet».*

Informanten har altså sine faste kollegaer – et par stykker på teamet som hun kommuniserer med i løpet av arbeidsdagen. De andre på teamet kommuniserer hun ikke med. Videre belyser en annen informant at utfordrende å komme inn i en gruppe der de andre gruppemedlemmene kjenner hverandre godt fra før.

Det er jo klart at det er folk på teamet mitt som har jobbet sammen i 12-15 år, så det er klart at de kjenner hverandre både jobbmessig og personlig, at de er med hverandre på fritiden, noen av de, og to av damene i teamet er jo bestevenner, de henger sammen i helger og er på fest sammen og hele pakken. Å komme ny inn i en sånn en er jo, det er litt sånn, du må selvfølgelig bli inkludert, og det må du jobbe for selv litt (Informant 3).

Objektet forklarer at man som ny må jobbe ekstra for å inkluderes når kollegaer kjenner hverandre svært godt fra før og spesielt når man ikke møtes fysisk. Informanten forteller om kollegaer som har møttes på privaten.

Men nå vet jeg at det er noen av de damene i teamet mitt som kanskje har møttes litt sånn på privaten, og gjerne tatt seg en lunsj og sånn. Jeg har ikke i grunn være så veldig mye med på det, for vi er litt få menn akkurat nå, for all del, det er kjekt å gå å spise lunsj med de andre damene i teamet og, men det blir litt reiseavstand, for de bor rett i nærheten av hverandre. det er litt langt bare for en kort lunsj og så tilbake (Informant 3).

På grunn av praktiske årsaker har ikke informanten blitt med kollegaene på lunsj og andre aktiviteter. Informanten forteller avslutningsvis at reiseavstand og tidsperspektivet medfører at han ikke blir med noen av kvinnene i teamet på lunsj og aktiviteter. Samtidig sier han at «vi er litt få menn akkurat nå», men påpeker videre at det er «for all del» kjekt å spise lunsj med kvinnene i teamet. Man kan tolke informanten dit hen at flere menn i teamet kunne medført flere sosiale treff hvor man for eksempel spiste lunsj sammen. På en annen side kan det antas at det er en subkultur i teamet bestående av enkelte av hans kvinnelige kollegaer. Tidligere i intervjuet har informanten har fortalt at flere av disse kollegaene har jobbet sammen i 12-15 år og omtaler hverandre som bestevenner som er sosiale utenfor arbeidstiden. Derfor er det krevende for en nyansatt å inkluderes i aktiviteter som lunsj – når man ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen.

4.4 De nyansattes motivasjon

De nyansattes motivasjon har individuelle forskjeller og de motiveres av ulike faktorer. Intervjuobjekt 2 mener sosialt samvær er en forutsetning for å kunne holde seg motivert på hjemmekontor. Samtidig påpeker informanten at motivasjonen er optimal ved en delvis fysisk tilstedeværelse i kombinasjon med hjemmekontor. Informanten opplever at når hun kommuniserer med kollegaer, snakkes det kun via møter hvor man prater om jobbrelevante saker.

Det går litt i rykk og napp, men spesielt i starten når du på en måte bare satt og jobbet for deg selv og jeg er veldig vant med å jobbe i team. Jeg er en sånn teamperson som jobber best i team. Og i tillegg en veldig sånn sosial, den der kaffepausen, det å bare treffe folk i trappen og sånn. Så ja, helt klart. Både fordi man sitter veldig i sitt eget hode når man er på hjemmekontor – spiser lunsj aleine, jobber aleine. Og fordi du jobber mye mer på hjemmekontor. Når du snakker med folk er det kun møter som

er jobbrelatert. Og jeg fungerer hvert fall sånn at jeg blir mer motivert med oppgavene jeg skal gjennomføre hvis jeg i tillegg har fått litt påfyll på den sosiale fronten. Så jo, det går litt i rykk og napp. Men den beste kombinasjonen var når vi hadde 50 prosent belegg. Da var jeg her mandag og onsdag, eller mandag og tirsdag – av og til onsdag. Og da var det helt perfekt. Da vil jeg kanskje påstå at motivasjonen var på topp. Men når man har hatt 100 prosent hjemmekontor så har det vært ganske vanskelig og konsentrerer seg om jobb av og til. Til og med de enkleste oppgaver som tar deg 5 minutt å fikse. Min sosiale medier tid har hvert fall økt kraftig (Informant 2).

Videre mener informant 4 hans motivasjon ikke nødvendigvis påvirkes av hvor man utfører arbeidet og mener at «for meg er det ikke det (hjemmekontor) som er utslagsgivende.. motivasjonen er alltid til stede. Jeg synes ikke det er negativt å være hjemme» (Informant 4). Informanten opplever altså ikke arenaen hvor arbeidet utføres som utslagsgivende i henhold til hans motivasjon. Dermed er denne informanten like motivert selv om man ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen.

En annen nyansatt mener motivasjonen hans korresponderer med private forhold og ved manglende fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen er det viktigere med sosiale aktiviteter på fritiden.

Motivasjonen var i grunn ganske grei den, i forhold til å havne på hjemmekontor. Men så tror jeg det å, som jeg ser, møte litt andre folk og, nå skal de åpne litt sånn at folk kan møte litt folk, ta en joggetur med noen, g en tur, eller gå ut å spise, nå som de har åpna litt igjen, hjelper jo litt på, at hvis du er motivert i, kall det privatlivet ditt, så blir til at du er motivet i jobbsammenheng og (Informant 3).

Dermed økte motivasjon på hjemmekontor ved muligheter for sosiale aktiviteter på fritiden. Videre forteller informanten at det er arrangert «kaffedrøs» daglig for å småprate med kollegaer. Dette er innført fordi de eneste gangene han snakker med kollegaer er i ukes og månedsmøtene.

De eneste gangene du kanskje faktisk snakker med teamet ditt er i type ukesmøte og månedsmøte, og der er det jo, holdte på å si, full agenda fra

leder, og det blir ikke tid til noe snakking, sånn egentlig, utenom. Så det er nok en HR/leders/de ansatte selv som ønsker dette, for å prøve å holde litt sånn, teammoral oppe fortsatt (Informant 3).

Medarbeidernes motivasjon vil korresponderer med arbeidsoppgavene som skal utføres og vil ikke nødvendigvis påvirkes av hvor man utfører oppgavene. Informant 1 mener at oppgavene vil skape fokus og motivasjon, selv om informanten savner den fysiske tilstedeværelsen. Fokus og tilstedeværelse vil være en viktig forutsetning for å kunne løse arbeidsoppgaver. Dermed må arbeidsforholdene være tilrettelagt for å kunne sitte uforstyrret for å holde fokuset og konsentrasjonen oppe i løpet av arbeidshverdagen. I dette tilfellet har informanten mulighet til å sitte skjermet fra resten av husholdningen og kunne lukke døren.

Jeg tror man må tenke litt annerledes fordi jeg sitter på hjemmekontor og konsentrerer meg veldig godt om oppgaver så lenge jeg har oppgaver å løse, så synes jeg det fungerer veldig bra. Fordi du har mer fokus, du er mer konsentrert, det er ikke forstyrrelser, jeg har et eget kontor hvor jeg kan lukke igjen døren og sitte uforstyrret. Men så ser jeg jo at du savner den fysiske kontakten så det er at jeg har for eksempel truffet noen kollegaer og gått tur i lunsjen, eller vi møtes på andre måter, eller rett etter jobb, Og det merker jeg jo nå når jeg har vært en lengre periode på hjemmekontor, så synes jeg det er viktig. Så jeg har jo mer tatt de grepene selv og, og at man treffes på en litt annen måte. Fordi det er det du savner, at du snakker om været og ingenting, og hva du har gjort i helgen, musikk og nye serier på Netflix og de tingene gjør du jo ikke i et møte. Men du kan gjøre det når du går tur sant (Informant 1).

Informant 5 opplever ikke tilstrekkelig grad av støtte fra kollegaene sine, selv om hun liker anerkjennelse fra kollegaer. Når vi spurte om hun opplever støtte fra kollegaer, svarte hun, «Det er nok ikke helt på topp. Jeg tror ikke vi er den flinkeste til å være sånn heie på hverandre. Jeg liker jo den type at vi kan anerkjenne og sånn» (Informant 5).

Videre fortalte hun at fysisk tilstedeværelse ville skape et mer støttende arbeidsmiljø.

Det er helt klart! Ja! Det er lettere når man sitter på kontoret eller sånn og snakker eller får noe du trenger en bekreftelse på eller noe sånt. Så da er det jo lettere å få det når det er fysisk i møte enn at du skriver. Sjefen vår

hun legger jo ut hvis det er noen som fortjener anerkjennelse eller har fått en god tilbakemelding fra kunde eller fått til noe annet, så er det jo skryt. Det synes jeg er viktig da (Informant 5).

De nyansattes motivasjon varierer uten fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen. Flere av informantene motiveres best av delvis hjemmekontor hvor noe fysisk tilstedeværelse for å kunne være sosiale med kollegaer – en forutsetning for å holde seg motiverte. Hvordan arbeidsforholdene er tilrettelagt vil også påvirke motivasjonen. Enkelte av informantene har eget kontor hjemme og har dermed mulighet for å arbeide uforstyrret. Informantenes personlighet påvirker også motivasjonen. De utadvendte nyansatte opplever seg selv som mer kontaktsøkende og er mer pågående for å bli kjent med nye kollegaer når man er fysisk til stede. Informantene som er mer introverte trives sammen med andre, men trives også godt i eget selskap uten like mye fysisk tilstedeværelse.

4.5 Sammenfatning

Denne analysen er et forsøk på å svare på oppgavens forskningsspørsmål, ved hjelp av vårt empiriske materiale. Som nevnt innledningsvis tar forskningsspørsmålene for seg fysisk tilstedeværelse som forutsetning for læring, kjennskap og motivasjon. For å bli et fullverdig medlem av organisasjonen, kreves det at de nyansatte tilegner seg ulike former for kunnskap – både sosialt og faglig.

Som nyansatt er det viktig å være fysisk til stede på arbeidsplassen når man er ny. Det oppleves som en større terskel for de nyansatte å bruke digitale plattformer til å stille spørsmål som oppstår i løpet av arbeidshverdagen. Fadder- eller mentorordningen oppleves som viktig for de nyansatte som ikke nødvendigvis er like trygg på egen kompetanse. For nyansatte som er trygg på egen kompetanse som er utarbeidet gjennom tidligere erfaringer – kan mentorrollen oppleves som unødvendig. Ved manglende fysisk tilstedeværelse kan det antas at fadderrollen har en større betydning for at den nyansatte ikke skal føle seg alene på hjemmekontor, når terskelen for å stille spørsmål oppleves som høyere. «Nyansattdagen» er en del av orienteringsprogrammet, hvor den nyansatte får informasjon om virksomheten og møte andre i samme situasjon. Ved fysisk tilstedeværelse oppleves denne dagen som nyttig og derav et stort utbytte. Når «nyansattdagen» gjennomføres digitalt, mister den deler av utbyttet og den oppleves som mindre effektiv, fordi man ikke får møte andre nyansatte. Kollegaer anses som den viktigste ressursen for kompetansetilegnelse. Uformell

arbeidsrelatert medarbeidersamhandling er ikke spesielt komplisert eller vanskelig å få til dersom man er fysisk til stede. Terskelen for å stille spørsmål er imidlertid vesentlig høyere fra hjemmekontoret. SpareBank 1 SR-Bank benytter en effektiv opplæringsform som kalles «medlytt». Denne læringsarenaen er svært viktig for nyansatte og er utfordrende å gjennomføre uten å være fysisk sammen. Det avhenger derfor at man kan være fysisk til stede for å kunne gjennomføre denne opplæringsformen. Videre er fagdager, inkludering og samarbeid med kollegaer andre læringsplattformer som anses som viktige for de nyansatte.

Videre forekommer det sammenligning av ulike organisasjonssosialiseringsprosesser. Nyansatte som tidligere har opplevd organisasjonssosialiseringen og nyansettelsesperioden som en sosial tid med fokus på sosiale sammenkomster, har en mer negativ opplevelse sammenlignet med dem som ikke har sammenligningsgrunnlag. Hvilke forventninger man har opparbeidet seg før arbeidsforholdet, vil påvirke hvorvidt forventningene innfris eller ikke. For å bli kjent med organisasjonen og medarbeiderne, kreves det i større grad at de nyansatte er aktive selv for å bli kjent, når man ikke treffes tilfeldig i løpet av arbeidsdagen. Personlighet og erfaringer vil påvirke hvorvidt man er aktiv og tar initiativ for å knytte bekjentskaper. Inkludering og deltakelse fra de nyansatte oppleves som en viktig plattform – både for å knytte bekjentskap og skape nye læringsforhold. Digitale møter kan gjøre at man går glipp av uformelle dialoger mellom kollegaer og det kreves dermed et større initiativ fra alle medarbeidere, for å opprettholde småprat i arbeidshverdagen. Dermed kan digitale *uformelle* møter gjennom arbeidshverdagen, bidra til mer småprat for å knytte bekjentskap mellom kollegaer. Småprat mellom kollegaer vil kunne minimere den nyansattes terskel for å stille spørsmål. Videre kan det være krevende for en nyansatt å sosialiseres med kollegaer, uten å være fysisk til stede, når flere av gruppe medlemmene kjenner hverandre godt fra før. I tillegg kan man ha «faste» kollegaer som man henvender seg til i løpet av arbeidsdagen. Dermed vil det være flere kollegaer man ikke kommuniserer med, og det kan dannes subkulturer. I henhold til den nyansattes motivasjon oppleves ikke *arenaen* hvor arbeidet utføres, som utslagsgivende. Det som betraktes som utslagsgivende er tilrettelagte forhold for arbeidsoppgavene som skal utføres og sosialisering i løpet av arbeidsuken. For nyansatte som er kontaktsøkende og sosiale, er behovet for å være fysisk til stede sammen med andre kollegaer større – sammenlignet med de nyansatte som er mer introverte. Delvis fysisk tilstedeværelse på kontoret, tilfredsstillende det sosiale behovet, og oppleves dermed som en tilfredsstillende løsning for å skape motivasjon hos den nyansatte.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil relevante funn diskuteres i lys av oppgavens teoretiske forankring. Diskusjonens hovedmoment omhandler fysisk tilstedeværelse, og dens betydning for å bli et fullverdig medlem av virksomheten. For å kunne diskutere denne tematikken på en tilfredsstillende måte vil diskusjonen deles inn etter de ulike forskningsspørsmålene.

Første del av diskusjonen vil ta for seg de nyansattes opplevelse av organisasjonssosialiseringen hos SpareBank1 SR-bank. I denne delen vil det også diskuteres hvorvidt fysisk tilstedeværelse er en forutsetning for å lykkes med organisasjonssosialiseringssprosessen. I andre del vil diskutere hvorvidt fysisk tilstedeværelse er en forutsetning for å lykkes med nye læringsforhold og tilegnelse av kompetanse for nyansatte. Den tredje delen av diskusjonen ta for seg psykososialt arbeidsmiljø. I denne delen vil diskusjonen ta for seg hvorvidt fysisk tilstedeværelse er en forutsetning for opplevelsen av et tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø. Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i litteratur vedrørende organisasjonskultur og psykososialt arbeidsmiljø. Den siste delen av diskusjonen tar for seg hvilken betydning den fysiske tilstedeværelsen har for den nyansattes motivasjon. Denne delen vil belyses gjennom motivasjonsteorier.

Opgaven tar utgangspunkt i et humanistisk menneskesyn. Gjennom studieløpet blir mennesket i organisasjonen belyst som selvstendige, aktiv og rasjonelle. Vi opplever de nyansatte som naturlig positive, sosial, fremadskridende og fornuftig som er i tråd med Rogers menneskesyn (Rognes, 1979).

5.1 Organisasjonssosialisering uten fysisk tilstedeværelse

Organisasjonssosialisering er en prosess som blir påvirket av samspillet mellom nyansattes *egenskaper og kjennetegn, nyansattes atferd og organisasjonens innsats*, slik Bauer & Erdogans (2011) modell for organisasjonssosialisering belyser. Våre funn i analysen synes å stemme godt overens med denne modellen. Det var flere eksempler som viste til viktigheten av at den nyansatte selv bør ha en proaktiv atferd i prosessen. Noen av informantene opplevde det som avgjørende for flere å utfordre seg selv og ta fatt på arbeidsoppgaven, fremfor en mer passiv tilnærming. Det teoretiske rammeverket peker samtidig på nettverksbygging som et viktig virkemiddel for de nyansattes trivsel og sosialisering. Flere beskriver imidlertid på at nettverksbygging kan være mer utfordrende å få til ved manglende fysisk tilstedeværelse. Fra

hjemmekontoret blir det mer naturlig å avtale møter en stund i forkant, og det skapes færre spontane samtaler med andre enn de nærmeste kollegene. Videre spiller de nyansattes *egenskaper og kjennetegn*, for eksempel i lys av tidligere erfaringer, godt inn på de nyansattes opplevelse av organisasjonssosialiseringen.

Organisasjonens innsats i organisasjonssosialiseringen viser seg på mange måter, på bakgrunn av våre funn, å være den viktigste faktoren for de nyansattes opplevelse. Det er jo organisasjonen som tilrettelegger for selve rammene rundt prosessen. Samtlige av informantene i denne studien nevnte «Nyansattdagen», SpareBank 1 SR-Bank sitt formelle orienteringsprogram, som avholdes fire ganger i året. Organisasjonens nyansatte samles og får møte blant annet konserndirektøren. De får informasjon om de ulike divisjonene og avdelingene i virksomheten og får møte andre nyansatte som er i samme situasjon som en selv. Slike orienteringsprogrammer kan være hensiktsmessige for at nyansatte skal få en forståelse av organisasjonens mål, historie og maktstruktur, men forskning peker på at de som deltar på slike orienteringsprogrammer digitalt, får mindre forståelse av organisasjonen og jobben (Wesson & Gogus, 2005). Dette underbygges av funnene i denne studien. De som hadde deltatt på «Nyansattdagen» digitalt, mente selv de ikke hadde like stort utbytte av orienteringsprogrammet, som de som hadde møttes fysisk.

Flere av deltakerne i denne studien ble isolert fra sine kolleger på grunn av påbud om hjemmekontor. For dem det gjald ble den organisatoriske innsatsen mindre og annerledes. Basert på helhetsinntrykket vi fikk av å intervjuer nyansatte i SpareBank 1 SR-Bank, mener vi at virksomheten som hovedregel benytter seg av en individualiseringstaktikk, fremfor en institusjonaliseringstaktikk i organisasjonssosialiseringen, i lys av Van Maanen & Scheins (1979) typologi. Denne taktikken innebærer bruk av en individuell og uformell tilnærming til organisasjonssosialiseringen. Slike tilnærminger inkluderer ofte mentorprogrammer og andre individuelle former for arbeidstrening. Slike strategier ble i utstrakt grad beskrevet av informantene i denne studien. Teorien belyser at hensikten med en individualiseringstaktikk er at den nyansatte skal lære mest mulig gjennom å bli eksponert for utfordringer gjennom arbeidsoppgaver (Van Maanen & Schein, 1979). Vi blir likevel nødt til å spørre oss hvordan denne taktikken skal fungere i situasjoner hvor det ikke er rom for å møtes fysisk. Funn i denne studien peker på nyansatte som føler at de blir sittende alene med arbeidsoppgavene, overlatt til seg selv. Det kan tyde på taktikken blir mangelfull når nyansatte sitter kun på hjemmekontor. I lys av dette må det trekkes frem hvor viktig det er at ledere fokuserer på

individuell oppfølging og tilrettelegging for nyansatte som befinner seg i nettopp denne situasjonen. Gjennom det empiriske materialet pekes det på at det ble vanskeligere for nyansatte å bli en del av miljøet på arbeidsplassen. Dermed er det rimelig å anta at det vil være mer krevende å få en forståelse av organisasjonskulturen, noe Bauer & Erdogan (2011) påpeker som selve nøkkelen for å kunne tilpasse seg den nye rollen. Imidlertid kunne vi se at tilpasningsdyktigheten var større for de som hadde ekstroverte og åpne personlighetstrekk, som også er helt i tråd med Bauer & Erdogans (2011) teori på feltet.

5.2 Organisasjonssosialisering som en læringsprosess

I det følgende vil vi diskutere hvorvidt det teoretiske rammeverket vedrørende læring kan knyttes opp mot det empiriske materialet i denne studien. En viktig del av litteraturen vedrørende organisasjonssosialisering er Feldmans (1981) stadier for organisasjonssosialisering. Bauer & Erdogan (2011) mangler en slik fundamental prosessorientering i sin modell for organisasjonssosialisering. Funnene i studien underbygger hvordan de nyansatte gjennom læring, tilegnelse av kompetanse og gjennom kjennskap med sine kolleger, beveget seg fra én fase til den neste. I stadieteorien deles organisasjonssosialiseringssprosessen inn i forventinger, første møte med organisasjonen og etablering. Avhengig av de nyansattes tidligere erfaringer og kunnskap, vil de ha mer eller mindre forventninger til jobben. Filstad (2017) peker på viktigheten av å skape realistiske forventninger fra arbeidsgivers side, slik at man unngår «virkelighetssjokket». I empirien ble ulike erfaringer beskrevet på hvorvidt arbeidshverdagen stod til forventningene. Det var et ganske tydelig skille mellom de som ble ansatt henholdsvis før og under pandemien. Dersom man er forberedt på mulige problemer og usikkerhet, er man ifølge Filstad (2017) bedre rustet til å takle det. Det kan imidlertid påstås at verken arbeidsgiver eller nyansatte var forberedt på en pandemi og en langvarig hjemmekontorperiode. Dermed var det nok vanskelig å unngå «virkelighetsjokk» for noen. Det kan tyde på at de som ble ansatt før pandemien var i stand til å takle det bedre, nettopp fordi de hadde hatt tid til å bli kjent med sine nye kolleger, arbeidsrutiner og oppgaver.

5.2.1 Opplæring og oppfølging

Som vi tidligere har gjort rede for, ser vi på organisasjonssosialiseringen som en læringsprosess. Wadel (2011) beskriver mellommenneskelige relasjoner som selve utgangspunktet for læring. I sin forskning på interpersonlig læring belyses uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling, herunder hvordan kolleger søker etter hverandres tilbakemeldinger og innspill som en sentral faktor ved læring. Våre funn underbygger dette

og bygger videre på hvordan nyansatte bruker denne form for kommunikasjon for å lære av sine mer kompetente medarbeidere. Det handler i stor grad om å tilegne seg kunnskap og ferdigheter for å kunne utføre de nye arbeidsoppgavene man har fått ansvar for. Mellommenneskelige relasjoner er ofte en forutsetning for evnen til å tilegne seg taus kunnskap, nettopp fordi den ikke kan sies eksplisitt, men gjerne må oppleves i form av deltakelse og praksis (Filstad, 2017). Mentorordningen er et eksempel på hvordan dette løses i SpareBank 1 SR-Bank. Om lag halvparten av informantene i denne studien fikk utnevnt en fadder da de begynte i jobben. Flere av dem betegnet ordningen som den viktigste læringsarenaen som nyansatt. Den andre halvparten har blandede følelser om hvorvidt de har gått glipp av noe. Behovet for slik oppfølging er sannsynligvis sterkt knyttet til hvert individs tidligere erfaringer og kompetanse. Denne studien peker på at det også kan knyttes til personlighetstrekk og selvtillit.

Ifølge Lave & Wenger (1991) blir mulighetene for læring definert av sosiale, historiske og kulturelle strukturer. Deres teori om læringsprosess tar for seg hvordan nyansatte beveger seg fra en perifer posisjon, til å gradvis bli et etablert medlem av organisasjonen. Betingelsen for dette er ifølge teorien at den nyansatte bidrar til fellesskapet og føler seg som en del av gruppen. Rollemodeller blir en fundamental brikke for at den nyansatte skal oppleve suksess. Dette kan delvis underbygges av denne studien. Mentorer og andre nære medarbeidere ble pekt på som flere av de nyansattes viktigste læringsarena i nyansattperioden. Mentorordningen bidro til trygghet for de nyansatte. Savnet etter sosiale arrangementer vitner videre om at tilknytning til fellesskapet oppleves som et viktig ledd i denne fasen.

Det kan imidlertid diskuteres hvorvidt Lave & Wengers (1991) rammeverk åpner for betydningen av den nyansattes tidligere erfaringer. Fuller et al. (2005) hevder at Lave & Wengers tilnærming er for lite tilpasset arbeidsstrukturene som finnes i dag. Dagens arbeidstakere skiller seg fra tidligere ved at man for eksempel opplever hyppigere jobbskifter og har større grad av høyere utdanning. Dette gjør at nyansatte ofte sitter på unik og verdifull erfaring, og begynner ikke nødvendigvis i en «perifer» rolle. Empiri fra denne studien viser at enkelte nyansatte med erfaring helst ønsker å gripe fatt i arbeidsoppgavene så fort som mulig. De ønsker å bli anerkjent som erfarne ansatte, som skal inn å gjøre en jobb – og ikke bli lært til å gjøre en jobb.

Et viktig spørsmål vi har stilt oss, er hvorvidt det er mulig å tilegne seg taus kunnskap uten fysisk tilstedeværelse. Funnene våre tyder på at man mister en hel del ved å gjennomføre

opplæringen digitalt, fremfor fysisk til stede. Digital opplæring oppleves som mer tidkrevende og må forberedes og tilrettelegges på en annen måte. Risikoen for å gå glipp av taus kunnskap stor, fordi man ikke er til stede for å oppleve hvordan andre medarbeidere utfører arbeidsoppgavene. Dette er i tråd med teori forankret i miljøpsykologien. Som Hauge (2007) beskriver, er stedsidentitet en substruktur av selvidentitet og vektlegger hvordan den nyansatte utvikler sin identitet i det fysiske miljøet. Den fysiske tilstedeværelsen vil bidra til at man «lærer» sosiale ferdigheter på den nye arbeidsplassen (Hauge, 2007) Funnene i studien underbygger at informantene opplevde å gå glipp av taus kunnskap og mindre grad lærte sosiale ferdigheter. Dermed vil det være mer krevende for de nyansatte å benytte de sosiale og omgivelsesrelaterte ferdighetene når man ikke er fysisk til stede i organisasjonssosialiseringsprosessen.

5.2.2 Menneskers tilpasning av digitalisering og endring

På en annen side er det utrolig hvor tilpasningsdyktige mennesker kan være. Vi lever i en høyteknologisk verden, med utallige muligheter når det gjelder digital samhandling. På tross av at vi på mange måter mister vesentlige aspekter ved opplæring ved å gjennomføre dette digitalt, ser det ut til å være mulig å gjennomføre. SpareBank 1 SR-Banks «Medlytt» kan erstattes med delte skjermer over Teams, selv om det kanskje ikke er like effektivt som «medlytt» under mer normale omstendigheter. En studie viser i tillegg at vi jobber mer effektivt fra hjemmekontoret (Nicholas et al., 2015). Her vises det til en økning i produktivitet på 13 %, samt mindre sykefravær og økt tilfredshet. Dersom det jobbes mer effektivt fra hjemmekontoret, skapes det forutsetninger for at det kan bli rom for bedre opplæring og mer tid til oppfølging av nyansatte.

Organisasjonsstrukturen har stor betydning for omfanget og arten av samhandlingen som utvikler seg mellom medarbeiderne. Læringen har best effekt i organisasjoner som er organisert i tverrfaglige team, samt der organiseringen av de fleste arbeidsoppgaver er selvstyrt (Wadel, 2011). Empiriske funn i denne studien viser at nyansatte som er organisert i tverrfaglige team opplever stort læringsutbytte av møter og samtaler med kollegene. Imidlertid ser vi at de som jobber med individuelle arbeidsoppgaver og i stor grad er selvstyrte, har mindre behov for sosial kontakt med kollegene, spesielt når muligheten for fysisk tilstedeværelse ikke er til stede. Dermed kan det virke som læringskulturen blir noe svekket ved manglende fysisk tilstedeværelse.

Wadel (2011) påpeker at endringer i organisasjonens omgivelser vil kreve mer medarbeidersamhandling og nødvendiggjøre læring. Vi ser på pandemien som en fundamental endring i omverdenen. Ansatte ble beordret hjem, nærmest uten forvarsel. Våre funn underbygger på noen måter Wadels (2011) påstand, og det kommer for eksempel frem hvordan mange måtte sette seg inn i helt nye systemer hjemmefra. Flere beskriver at det var avgjørende å kunne ringe til kollegene sine for hjelp. Det kommer imidlertid frem hvordan mange søker innspill og tilbakemeldinger fra sine kolleger på andre måter enn før. Fra å tidligere bare ha snudd seg til sidemannen, er man nå nødt til å ringe og potensielt forstyrre noen i arbeidet. Informantene beskriver at man ofte prøver å finne ut av ting selv, før man tar steget over den høye terskelen det kan være å ringe etter hjelp. Ifølge vår studie kan endringer i organisasjonens omgivelser dermed føre til ganske mye mindre samhandling enn det som var normalt tidligere, som potensielt vil svekke læringskulturen ytterligere.

5.3 Det psykososiale arbeidsmiljøet uten fysisk tilstedeværelse

I dette diskusjonskapittelet vil vi ta for oss forskningsspørsmål ii hvor vi skal besvare hvilken betydning fysisk tilstedeværelse har for det psykososiale arbeidsmiljøet. Slik definisjonene i teorikapittelet belyser vil det psykososiale arbeidsmiljøet ha individuelle forskjeller – grunnet menneskets ulike opplevelse av arbeidsplassen og kvaliteten i de personlige og mellommenneskelige relasjonene. Dermed er det naturlig at de nyansatte har ulike opplevelser av arbeidsplassen og relasjonene som medfølger. Funn i analysen underbygger at det foreligger individuelle forskjeller. I dette delkapittelet vil vi diskutere empirien opp mot oppgavens teoretiske rammeverk.

5.3.1 Emosjoner og assosiasjoner ved manglende fysisk tilstedeværelse

Meyer & Allen (1991) forklarer jobbforpliktelse som en psykologisk tilstand, som preger medarbeiderens forhold til arbeidet og omgivelsene i jobbhverdagen. Opplevs den psykologiske tilstanden som positiv er sannsynligheten større for at man ønsker å fortsette i arbeidet – sammenlignet med en negativ psykologisk tilstand. Ut ifra tre komponent rammeverk forklarer Meyer & Allen (1991) tre ulike former for jobbforpliktelse; affektiv kontinuerlig eller normativ forpliktelse. De empiriske funnene viser at virksomheten er en attraktiv arbeidsplass. Det opplevs som at de nyansatte er emosjonelt tilknyttet arbeidsplassen, har høy grad av trivsel, til tross for manglende fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen. Selv om de nyansatte har et ønske om å fortsette arbeidsforholdet har de sannsynligvis ikke fått tid til å utvikle den emosjonelle tilknytningen, sammenlignet med

kollegaer som har vært ansatt lengre i virksomheten. Derfor er det rimelig å anta at den affektive jobbforpliktelsen kan endres over tid. Empirien viser at de nyansatte opplever det som positivt at virksomheten er stor og har flere utviklings og karrieremuligheter. Funn viser også at de nyansatte opplever at de har kompetanse som er nyttig for virksomheten. I tillegg til karriere og utviklingsmuligheter, indikerer empirien at virksomhetens størrelse bidrar til trygghet. Eksempelvis kom det til uttrykk at ingen av medarbeiderne ble permitterte og dermed oppleves arbeidsplassen som trygg. Det er dermed rimelig å anta at de nyansatte har en kontinuerlig jobbforpliktelse, hvor de opplever trygghet og stabilitet knyttet til arbeidsforholdet. Videre viser funn at de nyansatte *ikke* opplever en normativ jobbforpliktelse. Det kommer ikke frem gjennom empirien at de opplever at sosialt press for å fortsette arbeidsforholdet eller redsel for å forlate arbeidsforholdet. Videre viser empirien ingen antydninger til at informantene er engstelig for reksjoner, hvis man mot formodning skulle avsluttet arbeidsforholdet. På bakgrunn av dette viser empirien tydelig at det ikke foreligger en normativ jobbforpliktelse. Empirien støtter at de nyansatte både har en affektiv og kontinuerlig jobbforpliktelse ut ifra Meyer & Allen (1991) sitt rammeverk selv uten fysisk tilstedeværelse.

Videre viser Kaufmann & Kaufmann (2015) til emosjoner og emosjonell intelligens som påvirkende faktorer for den nyansattes jobbtillfredshet. Empiriske funn viser noe variasjon i positive humørtilstander og følelser. De fleste av informantene opplever positive emosjoner knyttet til arbeidshverdagen på hjemmekontoret og trives godt med sin nye arbeidshverdag. Derfor er også humørtilstandene positive. Det korresponderer med Kaufmann & Kaufmann (2015) sin teori som mener de positive humørtilstandene bidrar til større engasjement. Funnene viser at informantene i hovedsak opplever positive emosjoner. Det er et tydelig engasjement i hvordan man skal utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte, uten å kunne være fysisk til stede sammen. Empirien viser også at de nyansatte er nytenkende, med et stort fokus på mulighetene og fordelene, når de arbeider gjennom digitale flater. Videre ser man at det *periodevis* har vært mer utfordrende perioder for enkelte, og dermed større grad av negative emisjoner. For flere av de nyansatte nevner en periode i løpet av organisasjonssosialiseringsprosessen som oppleves som mer utfordrende. Dette er i tråd med det Kaufmann & Kaufmann (2015) kaller for negative emosjoner, som vil påvirke den nyansattes utvikling og innhold i arbeidshverdagen. I denne perioden oppleves arbeidshverdagen som mindre lystbetont for flere – fordi man ikke fikk mulighet til å være fysisk til stede med kollegaene sine. Det er likevel varierende *når* informantene opplevde

negative emosjoner. Likevel ser vi et fellestrekk i empiren. Ingen av informantene hadde negative emosjoner de første ukene hvor man måtte jobbe hjemmefra. Det kan dermed tolkes som at de nyansatte var tilfreds med positive humørtilstander i *starten* når hjemmekontoret ble innført. Variasjonene for de negative emosjonene viste at for et par av de nyansatte var etter et par uker uten fysisk tilstedeværelse, mens for andre et par måneder. Videre viste funnene at de negative emosjonene forsvant i perioden man fikk mulighet til å dra tilbake på kontoret, helt eller delvis. Det underbygger den teoretiske tilnærmingen hvor en innholdsrik arbeidshverdag kan bidra til positive emosjoner. I periodene de nyansatte har fått være helt eller delvis fysisk sammen med kollegaer – har man fått større grad sosiale stimuli, samt en mer innholdsrik arbeidshverdag. Teorien om miljøpsykologien belyser også dette. Hauge (2007) viser til hvordan de fysiske omgivelsene og individers interaksjon kan skape innflytelse på mennesker. Sosial identitetsteori handler om hvordan «et sted» - i dette tilfellet arbeidsplassen kan bidra til den nyansattes sosiale identitet (Hauge, 2007). Funnene tyder på at de nyansatte i større grad har positive assosiasjoner og opplever arbeidsplassen som en sosial enhet, når man har vært fysisk til stede i perioder. I tillegg viser empirien at for de nyansatte som foretrekker å jobbe i team eller er avhengig av for eksempel idéutveksling på tavle, har fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen bidratt til større utvikling. Derimot ser vi at de nyansatte som har arbeidsoppgaver som man arbeider med selvstendig med, er ikke avhengig av fysisk tilstedeværelse med kolleger for faglig *utvikling*.

I lys av Csikszentmihalyi (2014) sin flowteori, indikerer funnene at de nyansatte opplever en optimal tilstand med et høyt prestasjonsnivå, engasjement, fokus og involvering når man har autonomi til å velge selv ut ifra eget behov. De nyansatte opplever en svært positiv emosjonell tilstand ved noe fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen, men samtidig ønsker de muligheten for å arbeide hjemmefra. Det er i tråd med subjektiv og eudaimonisk velvære, hvor de nyansatte har en høy grad av tilfredshet og psykologisk velvære. Ut ifra studiens funn viser at det er mange positive sider ved å arbeide hjemmefra. En hybrid arbeidshverdag med både fysisk tilstedeværelse og mulighet til å arbeide hjemmefra, gir fleksibilitet og valgmulighet. Funnene viser at valgmuligheter som er i tråd med den nyansattes interesser, egenskaper og muligheter er en attraktiv arbeidssituasjon for de nyansatte og er i tråd med det Aristoteles kaller et lykkelig liv. Dette er også i tråd med Laloux (2014) sitt syn på hvordan frihet bidrar til selvledelse. Ved å tilrettelegge for medarbeiderne kan man oppnå det Laloux omtaler som «helheten». Valgmuligheter og fleksibilitet i arbeidshverdagen er viktig for medarbeiderne.

Empirien underbygger at en slik frihet bidrar til effektivitet og de nyansatte opplever selv et høyere prestasjonsnivå.

5.3.2 Organisasjonskulturen blir igjen på kontoret

Schein (2010) sin definisjon på organisasjonskultur omhandler de felles grunnleggende antakelsene i virksomheten, som skal læres bort til de nye medlemmene. Den teoretiske tilnærmingen antyder at organisasjonskulturen sitter i veggene som et resultat av interaksjonen mellom medlemmene og omgivelsene man befinner seg i. Det er varierende funn i empirien når det kommer til hvorvidt de nye medlemmene opplever at man har en faktisk forståelse av organisasjonskulturen. De nye medlemmene som ble ansatt før pandemien opplever alle at de har en noe forståelse for organisasjonskulturen. Nyansatte som har hatt svært lite fysisk tilstedeværelse opplever mindre kjennskap til virksomhetens kultur. Fordi det er varierende hvor lenge informantene har arbeidet i virksomheten, vil vi si at disse funnene er helt naturlige. For dem som har arbeidet lengre, har man selvsagt fått en større forståelse for virksomheten, sammenlignet med informantene som har hatt mindre interaksjon med medlemmene i virksomheten. Likevel ser man fellestrekk i funnene, uavhengig av ansettelsesperioden. De nye medlemmene opplever at småprat og interaksjon med nye kollegaer på tvers av avdelingene, er enklere og mer naturlig ved fysisk tilstedeværelse. Det er også i tråd med Schein (1985) sine utfordringer som må løses og avklares for nye medlemmer. For å finne ut av sin rolle og identitet, samt få aksept fra nye medlemmer viser funnene at det er enklere ved fysisk tilstedeværelse fordi det oppleves som mer naturlig. Over digitale plattformer må den nyansatte i større grad ta mer initiativ. Hvorvidt den nyansatte tar initiativ over digitale plattformer, er varierende. De fleste opplever det som en større terskel og mer krevende. Likevel ser vi at medlemmer med lang arbeidserfaring er bevisste på å ta initiativ med andre etablerte medlemmer. Hvorvidt dette avhenger av personlighet eller erfaring er vi usikre på – da funnene ikke er tydelige nok til å besvare dette. Ved manglende fysisk tilstedeværelse viser funnene dermed at det er mer krevende å løse utfordringene knyttet til medlemskap og identitet.

Videre er det også variasjoner i funnene knyttet til kontroll og makt. Hvor mye innflytelse og makt nye medlemmer skal ha – er ikke definert (Schein, 1985). Empirien viser noe variasjon i de nye rollene. Enkelte av de ansatte føler seg trygge i sine roller, og mener selv de har tilegnet seg såpass mye kunnskap ved å ikke være fysisk til stede. Likevel ser vi i empirien at det i nyetablerte team kan være mer krevende å definere roller, uten å være fysisk til stede

sammen. Funnene underbygger at kontroll og makt i dette tilfellet også kan avklares gjennom digitale plattformer, mens gjennom nyetablerte team kan det være mer krevende. Videre viser funnene også noe variasjon form av aksept og nærhet. Schein (1985) belyser at behovet for å bli likt og akseptert av gruppen vil variere. I tillegg vil det foreligge individuelle forskjeller på hvilke grader det nye medlemmet ønsker å ha nærhet til resten av medlemmene. Empirien underbygger dette. Noen av de nyansatte opplever et større behov for aksept og nærhet til andre medlemmer i teamet. Flere setter stor pris på å bli invitert og inkludert av etablerte medlemmer på faglige og sosiale handlinger. Funnene viser klart at dette er betydelig større utfordringer for å gjennomføre når man ikke er fysisk til stede sammen. Det oppleves som mer naturlig og mindre påtrengende å inkluderes når man er fysisk til stede sammen – fremfor gjennom digitale plattformer. Empirien viser at ansatte som har hatt lengre perioder med fysisk tilstedeværelse har fått en større aksept og nærhet til sine kollegaer, sammenlignet med dem som har vært mindre fysisk til stede. Funnene underbygges den siste prosessen som Schein (1985) viser til for å fremme fellesskap. En felles emosjonell utladning hvor man oppnår et samhold. De nyansatte som opplever et slik fellesskap viser til sosiale aktiviteter, uformell småprat med kollegaer og faglige arrangementer. Gjennom slike handlinger får både nye og etablerte medlemmene vise mer private sider av seg selv og man kan skape det Schein (1985) omtaler som en felles emosjonell handling. Nye medlemmer som har mindre fysisk tilstedeværelse, opplever ikke i like stor grad dette samholdet. Digitale løsninger oppleves som mindre naturlig, terskelen for å ta kontakt med andre oppleves som høyere og det er mer formelt. Basert på de empiriske funnene er det dermed rimelig å anta at fysisk tilstedeværelse er nødvendig for fellesskapet.

5.3.3 Digital samhandling stimulerer subkulturer

Van Maanen & Barley (1995) omtaler subkulturer som en egen gruppe som samhandler seg imellom. Det empiriske materialet viser tegn til subkulturer blant de nyansatte. Funnene viser at fordi terskelen for å ta kontakt med andre medlemmer gjennom digitale plattformer – har enkelte et par utvalgte medlemmer som man samhandler med. Slik Bang (2020) belyser i den teoretiske tilnærmingen er hyppig og nær kontakt med enkelte medlemmer bidra til utvikling av felles forståelse og holdninger. Funnene viser at terskelen for å ringe en kollega er større fremfor å prate når man er i hverandres nærvær. Dette er tråd med Bang (2020) sitt syn på hvordan subkulturer dannes. Organisering av arbeidshverdag, fysisk plassering og kommunikasjon er i endring. I tillegg til at enkelte opplever en terskel for å ta kontakt gjennom digitale plattformer, kan man diskutere hvorvidt innkallelse til møter bidrar til

subkulturer. Funn i empirien viser at terskelen for å ta kontakt med kollegaer digitalt øker når man må innkalle til digitalt møte. I tillegg øker terskelen når den nyansatte ser at kollega eller leder har mange møter i løpet av dagen.

Bang (2020) viser til felles personlige karakteristika for stimulering til subkultur. Funn viser at i avdelinger hvor det allerede eksisterer subkulturer, kan det være utfordrende for medlemmer å komme inn i gruppen. Fordi de etablerte medlemmene har faktorene Bang (2020) viser til, kan nye medlemmer oppleve at terskelen for å samhandle med denne gruppen øker når man ikke er fysisk til stede. Empirien viser at grunnen for at samhandlingen blir mer krevende, er fordi man i større grad mister den uformelle dialogen og i større grad må ta initiativ.

Basert på funnene i denne studien ser vi at samhandling gjennom digitale plattformer stimulerer subkulturer. Når en gruppe har brukt tid sammen, løst problemer av betydning og sett effekten av disse, utvikles kulturen i gruppen (Schein, 1985). Funnene viser at terskelen for å samhandle naturlig med alle medlemmene i organisasjonen er enklere. Når man er fysisk til stede sammen vil man på en mer naturlig måte skape samhandling og interaksjon. På en annen side viser funnene også at digitale uformelle møter er et alternativ, når det ikke er mulighet for nærvær sammen. kan *bidra* til samhandling og småprat mellom kollegaer. Slik kan man samhandle, dele erfaringer, utfordringer og følelser digitalt. Det vil derimot ikke nødvendigvis medføre at digital samhandling tilfredsstiller den nyansattes behov, og skaper samhandling og småprat mellom medlemmene.

5.4 Nyansattes motivasjon ved manglende fysisk tilstedeværelse

Denne delen av diskusjonsdelen vil besvare forskningsspørsmål iii som omhandler hvorvidt fysisk tilstedeværelse er en forutsetning for den nyansattes motivasjon. Slik det kommer frem av det teoretiske rammeverket kan behovsteorier og kognitive motivasjonsteorier forklare de nyansattes adferd. Fordi handlingen er basert på rasjonalitet vil det naturligvis være individuelle forskjeller. Det underbygges av empirien. For noen er den fysiske tilstedeværelsen utslagsgivende og påvirker motivasjonen. For andre påvirker ikke det fysiske miljøet motivasjonen i like stor grad. Dette kapittelet deles inn i fire deler med utgangspunkt i den teoretiske forankringen.

5.4.1 Motiverte og tilpasningsdyktige nyansatte

Funnene viser at de nyansatte i SR er opptatt av egen læring, og tar initiativ til å tilegne seg de kunnskapene som er nødvendig for å prestere best mulig. Fokuset deres ligger på å finne mulighetene som er ved digitale løsninger. Selv om flere av informantene ikke mener digital organisasjonssosialisering er gunstig, oppleves de nyansatte som løsningsorienterte. Disse funnene samsvarer med Steers, Porter og Bigley (1996) sin tilnærming til indre styrt motivasjon på samfunnsnivå. Fordi de nyansatte har en tilhørighet til virksomheten, øker innsatsnivået. I dette tilfellet ser man at de nyansatte tilpasser seg den «nye hverdagen» og bidrar med ekstra innsats, både kollegialt og faglig, for å realisere individuelle og felles målsetninger. Videre er det større variasjoner i hvorvidt de nyansatte er indre motivert på individnivå. Man ser at selvaktualisering, slik Maslow omtaler som den «ultimale psykologiske tilstanden et menneske kan oppnå», varierer i større grad (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Teorien underbygger at attraktive arbeidsoppgaver medfører selvtillit, og dermed bidrar til selvaktualisering. Empiren viser at enkelte opplever arbeidsoppgavene som mer attraktive, hvis man får sosialt påfyll fra kollegaer. Videre kan det diskuteres hvordan arbeidsoppgavene skaper selvtillit hos den nyansatte og her foreligger det individuelle forskjeller. Likevel er det rimelig å anta at som nyansatt vil bekreftelse eller belønning fra andre, for eksempel fra leder, at man har lyktes med å utføre en arbeidsoppgave vil kunne bidra til mestringsfølelse og selvtillit. Funnene viser at enkelte opplever at man snakker mindre med kollegaer og leder, sammenlignet med tidligere. Videre er det også variasjoner i henhold til den nyansattes behov for bekreftelse. Enkelte har et større behov for støtte og anerkjennelse fra leder og kollegaer. Funnene viser at nyansatte som har lengre erfaring fra tidligere arbeid har et mindre behov for anerkjennelse. Nyansatte som har et større behov for bekreftelse fra kollegaer og leder opplever at det er enklere å få dette, når man er fysisk til stede sammen. Det kan dermed se ut som at de nyansatte med tidligere arbeidserfaring har større selvtillit fra sine erfaringer, som de tar med seg videre for å utføre de nye arbeidsoppgavene.

5.4.2 Prestasjon, anerkjennelse og ansvar

Hygienefaktorene i jobbkarakteristikamodellen tar utgangspunkt i grunnleggende behov som må være til stede for at den nyansatte ikke skal mistriives. Det kan diskuteres om hvilken grad arbeidsforhold er et grunnleggende behov i dette tilfellet. Tar man utgangspunkt i teorien og Maslows pyramide, vil arbeidsforholdet til den nyansatte bidra til fysiologiske, trygghet og sosiale behov. På en annen side, vil arbeidsforhold uten fysisk tilstedeværelse også bidra til

de grunnleggende behovene. Hvorvidt de sosiale behovene vil bli tilfredsstilt, vil være individet og avhenge av menneskets livssituasjon. På en annen side, er vår antakelse at den fysiske tilstedeværelsen bidrar til anerkjennelse og selvrealisering. Den teoretiske tilnærmingen som oppgaven bidrar med, underbygger også at arbeidsforhold bidrar til vekst og utvikling. Derfor blir arbeidsforhold omtalt som hygienefaktor.

De empiriske funnene viser at alle de nyansatte opplever at de hygienefaktorene er til stede. Det er derimot noe variasjon i vekstfaktorene som omhandler personlig vekst og utvikling. Faktoren blir omtalt som motivasjonsfaktoren fordi den mulig kan skape motivasjon gjennom prestasjon, anerkjennelse og ansvar. Funnene viser at noen av informantene savner anerkjennelse og tilbakemeldinger fra kollegaer. Terskelen for å ta kontakt med kollegaer er høyere når man ikke er fysisk sammen. Videre ser vi at man bruker lengre tid på enkle arbeidsoppgaver og at det påvirker den nyansattes prestasjon. Modellen tar ikke hensyn til sosiale forskjeller, og det foreligger individuelle forskjeller. Dette underbygges av empirien hvor vi ser at for enkelte nyansatte er motivasjonen alltid er til stede. Det vil si at arenaen hvor arbeidet utføres ikke er utslagsgivende for hvorvidt man er motivert eller ikke. Funnene underbygges av teorien, hvor man ser at mennesker i stor grad er drevet av sosiale behov, vekstbehov, kompetansebehov og autonomi (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ofte har man et grunnleggende behov for å tilhøre en gruppe og empirien underbygger dette. Sosialt samvær er en viktig forutsetning for holde seg motivert. Videre ser man at de nyansatte opplever at de har arbeidsoppgaver som de kan arbeide selvstendig med som skaper fokus og motivasjon som kan skape følelsen av ansvar og kompetanse. Empirien viser at arbeidsforholdene må være tilrettelagt for de arbeidsoppgavene som skal utføres. Her er det varierende funn ut ifra hvordan den nyansattes arbeidshverdag ser ut. Enkelte har individuelle arbeidsoppgaver som en kan arbeide med selvstendig uten å samarbeide med kollegaer. For andre nyansatte, som arbeider i større grad i team, er det mer utfordrende å arbeide selvstendig med arbeidsoppgavene uten å være fysisk sammen med kollegaer. I tillegg viser empirien at gode arbeidsforhold hvor man har mulighet til å arbeide uforstyrret, er viktig for den nyansattes motivasjon. De nyansatte som har eget kontor og dermed mulighet til å sitte uforstyrret, arbeider godt med arbeidsoppgaver på hjemmekontoret.

5.4.3 Økt fleksibilitet for optimal yteevne

Det teoretiske rammeverket belyser at primærmålet for belønningssystemene er å stimulere ønsket adferd (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Mål i seg selv kan være motiverende så

langt de er spesifikke og klare. Videre må motivere målsetninger være mulig å oppnå – men samtidig utfordrende. Funnene viser at de nyansatte opplever at arbeidsoppgavene som skal utføres oppleves som klare og tydelig, selv om man ikke arbeider fysisk på kontoret.

Selvbestemmelsesteorien forklarer forholdet mellom motivasjon og belønning. Deci og Ryan (2000) understreker at indre motivasjon er sentralt for best mulig ytelse. Teorien tar utgangspunkt i at autonomi, kompetanse og relasjon til medmennesker er menneskelige fundamentale behov. Videre er indre motivasjon sentral for produktivitet og empirien belyser individuelle forskjeller. Det er indikasjoner i funnene på at nyansatte som omtaler seg selv som svært sosiale med behov for relasjoner til kollegaer, er mindre effektive med noe lavere konsentrasjon. Nyansatte med et mindre behov for relasjon til kollegaer opplever at de arbeider produktivt og effektivt hjemmefra. Basert på vår empiri, ser vi altså individuelle forskjeller for hva som er sentralt for optimal ytelse. Interessante funn fra empirien viser at de nyansatte opplever at både optimal ytelse og motivasjon er sterkest når man har fleksibilitet i arbeidshverdagen, og dermed har mulighet til å både være fysisk til stede på kontoret eller velge å arbeide hjemmefra. Basert på empiriske funn ser vi at en hybrid løsning, for eksempel 50/50, kan skape optimal yteevne og tilfredsstillende de fundamentale behovene som Deci & Ryan (2000) peker på. Ved større valgmuligheter og fleksibilitet mener de nyansatte at autonomien øker, man får utviklet kompetanse ved å være noe fysisk til stede med kollegaer, og samtidig tilfredsstillende det sosiale behovet. I empirien ser vi også funn med tilknytning til det Brochs-Haukedal & Bjørvik (2010) omtaler som ekstrainsats. De nyansatte er klar over utfordringene ved å ikke være fysisk til stede, og tar derfor initiativ og kontakt med kollegaene sine. Det korresponderer med ekstrarolle hvor man utgjør en innsats utover det som kan forventes.

5.4.4 Sosiale relasjoner som motivasjonsfaktor

Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til tilfredsstillende av sosiale behov og relasjoner i virksomheten som viktig faktor for de nyansattes motivasjon. Det gjenspeiles også i Hawthorne studiene, som avdekket viktige psykologiske forhold for motivasjon og derav også økt effektivitet (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Empirien underbygger både forskningen og det teoretiske grunnlaget. Flere opplever at sosiale relasjoner i arbeidshverdagen som ikke kun omhandler jobbrelaterte relasjoner, øker motivasjonen. De nyansatte har behov for sosiale relasjoner i arbeidshverdagen hvor man prater om hverdagslige ting. Funnene viser at man i større grad enn tidligere, da man var fysisk til stede

sammen, må ta initiativ for å skape og opprettholde de sosiale relasjonene med kollegaene. I tillegg viser funnene at motivasjonen kan korrespondere med sosiale relasjoner man har på fritiden. Flere av de nyansatte som har familie, venner og kollegaer man omgås med i noe grad i løpet av arbeidshverdagen og på fritiden, opplever ikke et like stort behov for sosiale relasjoner. De nyansatte som i mindre grad forholder seg til og har relasjon med familie, venner eller kollegaer i arbeidshverdagen og på fritiden, opplever et større behov for fysiske kollegiale relasjoner i arbeidshverdagen for å være motiverte.

Slik det gjenspeiles i den teoretiske tilnærmingen kan gode relasjoner på arbeidsplassen skape karriereutvikling, oppgavestøtte og følelsesmessigstøtte. Dette støttes av empirien hvor de nyansatte opplever støtte både følelsesmessig og knyttet til arbeidsoppgaven. De nyansatte opplever gode relasjoner blant kollegaer og leder i teamet sitt.

6.0 Kjernen i den fysiske dimensjonen

For å komme i kjernen av den fysiske dimensjonen og løfte blikket i oppgavens drøfting – har vi i løpet av prosessen stilt oss et par spørsmål vi ønsker å besvare. Det er for å gjøre rede for de perspektivene vi opplever som mer relevant, sammenlignet med andre. I forlengelsen av dette kan vi peke på, og konkretisere hvordan den romlige fysiske dimensjonen kan gripes. For hvilke funksjoner og verdier har fysisk tilstedeværelse for organisasjonssosialiseringsprosessen? Hva «taper» den nyansatte og virksomheten når fysisk tilstedeværelse ikke er mulig? Og hvilke ledelsesgrep er de viktigste for å kompensere for et eventuelt tap?

Den fysiske tilstedeværelsens funksjon og verdi ser vi er viktig når man ser på organisasjonssosialiseringen som en læringsprosess. Man vil enklere bli del av fellesskapet og «bånd» med sine nye kollegaer. Gjennom digitale plattformer kreves det i større grad initiativ fra medarbeiderne for å skape dette fellesskapet. For enkelte nyansatte er det en høyere terskel for å ta kontakt med andre når man ikke er fysisk til stede. Dette resulterer i at man tar kontakt med de samme kollegaene og det kan danne seg subkulturer. Derfor vil man bruke lengre tid på å bli en del av fellesskapet og «bånd» med alle kollegaene – fordi man i hovedsak kun kommuniserer med enkelte i arbeidshverdagen. Andre nyansatte ikke har den samme utfordringene og opplever det som svært enkelt å ta kontakt med kollegaer, både på egen og andres avdeling. Det er naturlig at det individuelle forskjeller fordi behov og personlighet er ulik. Likevel ser vi fellestrekk til tross for ulikhetene. Alle de nyansatte og deres kollegaer kommer med alternativer for å skape dette «båndet» med kollegaer og utvikle fellesskapet. Her tas det også *hensyn* til de individuelle forskjellene i måten man kommuniserer på. Enkelte skriver til hverandre, andre ringes, noen har møter og i enkelte grupper går man tur. I lys av miljøpsykologien ser vi at de nyansattes utvikler kunnskap og tilhørighet til ulike grupper i virksomheten - selv når de ikke er fysisk til stede. Selv om terskelen for å ta kontakt med kollegaer er høyere over digitale plattformer for enkelte, er de nyansatte initiativtakende og kreative innenfor gitte rammer. Eksempelvis arrangeres det ulike uformelle arrangementer som tur og lunsjgrupper. Disse initiativene bidrar til et kollegialt «bånd» og man utvikler sosial identitet.

Fordi den nyansatte går glipp av taus kunnskap og uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling taper den nyansatte og virksomheten i form av effektivitet. For nyansatte som ikke har utført lignende arbeidsoppgaver i tidligere arbeidsforhold, er behovet for fysisk tilstedeværelse større, sammenlignet med mer «selvdrevne» nyansatte. Den uformelle medarbeidersamhandlingen og taus kunnskap er dermed viktigere for nyansatte med manglende erfaring. Videre er delvis eller helt digital organisasjonssosialiseringsprosess mer tidskrevende. Men, selv om læreprosessen tar lengre tid, ser vi at de nyansatte omstiller seg rask. De finner andre måter å tilegne seg kunnskap på og utvikler sine arbeidsmetoder. Eksempelvis har de nyansatte implementert ulike arbeidsmetoder som fungerer *bedre* uten fysisk tilstedeværelse, blant annet tverrfaglige møter med digital skjerm som har bidratt til større effektivitet.

Fra et ledelsesperspektiv vil det være viktig med individuell ledelse for å kompensere for tapet. De nyansatte har individuelle behov og leder må tilrettelegge for gode læringsforhold. Ved fokus på individualiseringstaktikken, kan man tilrettelegge for det enkelte individ. En mentor eller ressursperson *kan* være bidragsyter for å skape trygghet og bidra til sosiale forhold. Det er likevel viktig å peke på at det vil foreligge individuelle forskjeller og nyansatte som er mer «selvgående» vil ikke nødvendigvis sette pris på et slikt tiltak. For å tilpasse den enkeltes behov, vil det være nødvendig å komme dypere til U-dimensjonen å skape det Scharmer (2011) omtaler som «åpen vilje». Ved å lytte på et generisk nivå vil man skape et sterkt bånd seg imellom hvor man deler og lytter på hverandres tanker. Tilstanden vil bidra til en dypere forbindelse mellom den nyansatte og virksomheten, hvor man kan tilrettelegge individuelt for nyansatte. Tillitsbåndet som skapes ved precensing kan også bidra til en sterkere relasjon mellom leder og nyansatt.

7.0 Avslutning

Empirien i studien viser at de nyansatte tilpasser seg endringer på en tilstrekkelig måte. Det korresponderer med oppgavens menneskesyn. I dette avsluttende kapittel vil studien konkluderes, samt studiens begrensinger vil gjøres rede for. Deretter presenteres forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

I dette kapittelet vil forskningsspørsmål konkluderes, og våre antakelser vil beholdes eller forkastes. Avslutningsvis i kapittelet vil problemstillingen konkluderes.

i. Er fysisk tilstedeværelse en forutsetning for læring og tilegnelse av kompetanse for nyansatte?

Sentrale funn i studien viser at de nyansatte opplever nettverksbygging, fellesskap og «bånding» til kollegaer som et viktig virkemiddel for å lære å bli kjent med organisasjonen. I denne studien benyttes i hovedsak individualiseringstaktikk i organisasjonssosialiseringen og taktikken fungerer godt når man er fysisk til stede sammen. Tilnærmingen er derimot noe mangelfull uten fysisk tilstedeværelse. Funnene viser at når man ikke er i samme rom, går den nyansatte glipp av uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling og taus kunnskap. Derfor vil kompetanseutviklingen og læreprosessen ta lengre tid. Videre vil personlige faktorer avgjøre hvorvidt det foreligger en terskel for å ta kontakt med kollegaer og leder. For enkelte er det en høyere terskel å stille spørsmål og søke etter bekreftelse når man ikke er i «samme rom». For andre oppleves denne terskelen som mindre og man tar mer kontakt gjennom digitale plattformer. Slik det teoretiske rammeverket presenterer, er uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling og taus kunnskap sentralt når man ser på organisasjonssosialiseringen som en læreprosess. Funnene viser at man går glipp av nevnte sentrale faktorene uten fysisk tilstedeværelse. Dermed konkluderer studien med at fysisk tilstedeværelse i stor grad er en forutsetning for læring og tilegnelse av kompetanse. Dermed *beholdes* antakelsen om at den nyansattes læring og kompetanse reduseres ved manglende fysisk tilstedeværelse i organisasjonssosialiseringprosessen.

ii. Er fysisk tilstedeværelse en forutsetning for at den nyansatte skal oppleve det psykososiale arbeidsmiljøet som tilfredsstillende?

Studien viser at de nyansatte er emosjonelt tilknyttet arbeidsplassen gjennom en affektiv og kontinuerlig jobbforpliktelse. Videre viser funnene at nyansatte opplever svært positive emosjoner, når det tilrettelegges for en hybrid løsning med valgmuligheter. Vi ser at nyansatte som har hatt flere fysiske møter med sine kollegaer opplever i større grad aksept og nærhet til disse. Studien viser videre at de nyansatte sammenligner tidligere erfaringer knyttet til arbeidsmiljø og foretrekker å være en del av fellesskapet. De digitale løsningene oppleves som mer formelle og man går glipp av uformell dialog. Likevel viser funnene at de nyansatte og virksomheten er så tilpasningsdyktig og finner alternative løsninger for å dekke gapet. Gjennom disse løsninger har både virksomheten og de nyansatte klart å omstille seg over tid og dermed utviklet fellesskapet og «båndet» med kollegaer. Livssituasjon og personlighet påvirker hvor sterkt behovet er, for å være i «samme rom» som kolleger. Nyansatte som er ekstrovert og kontaktsøkende har et større behov sammenlignet med mer introverte. Videre viser funnene at nyansatte som bor sammen med andre og er sosial på fritiden har et mindre behov for fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen. Derfor konkluderer studien med at fysisk tilstedeværelse ikke er en forutsetning for at den nyansatte skal oppleve det psykososiale arbeidsmiljøet som tilfredsstillende. Antakelsen om at den nyansattes opplevelse at det psykososiale arbeidsmiljøet påvirkes i en negativ regning med manglende fysisk tilstedeværelse kan dermed *forkastes*.

iii. Er fysisk tilstedeværelse en forutsetning for den nyansattes motivasjon?

Funnene i studien viser at de nyansatte opplever arbeidsoppgavene som mer attraktive og meningsfulle hvis man får sosialt påfyll fra kollegaer. Fordi virksomheten og de nyansatte er tilpasningsdyktige – har de funnet alternative måter å dekke behovet for sosialt påfyll, uten å være fysisk til stede. Videre viser funnene at det er enklere å få bekreftelse på utført arbeid når man er til stede sammen og bekreftelse fra leder eller kollega oppleves som motiverende for den enkelte medarbeidere. Funnene viser at de nyansatte som har tilrettelagte forhold hjemme – arbeider godt med arbeidsoppgavene med en høy grad av motivasjon. Studien viser at det er andre forhold enn fysisk tilstedeværelse som gjør den nyansatte motivert, som selvbestemmelse og autonomi i arbeidshverdagen. Videre vil en hybrid løsning hvor man har valgmuligheter og kan tilpasse sin egen arbeidshverdag skape motivasjon. Derfor konkluderer studien at fysisk tilstedeværelse ikke er en forutsetning for den nyansattes

motivasjon. Antakelsen om at den nyansattes motivasjon reduseres ved manglende fysisk tilstedeværelse kan dermed *forkastes*.

Er fysisk tilstedeværelse en forutsetningsfaktor for at nyansatte skal lære å bli etablerte medlemmer av organisasjonen?

Selv om den fysiske tilstedeværelsen er sentral når man ser på organisasjonssosialiseringen som en læringsprosess – er de nyansatte naturlig positive, sosiale, fremadskridende og fornuftige. I uforutsette situasjoner tilpasser de seg, finner nye og kreative arbeidsmetodikker hvor enkelte fungerer bedre enn tidligere. På bakgrunn av deres evne til å ta rasjonelle valg og gode beslutninger ser vi at de tilpasser seg situasjonen. Grunnet deres tilpasningsdyktighet ser vi at de nyansatte lærer å bli etablerte medlemmer av virksomheter – selv når de ikke er fysisk til stede. *Derfor går det fint likevel.*

«Den innerste kjerne i menneskets natur, de dype lag av dets personlighet, grunnlaget for det animalske vesen, er av positiv karakter, er fundamentalt sett sosialt, fremadskridende, rasjonelt og realistisk» (Rognes, 1979, s. 11).

7.2 Studiens begrensninger

Som redegjort i kapittel tre, er det begrensninger knyttet opp mot hvordan forskningen er utført som følge av tidspress, manglende erfaring og etterpåklokskap. Videre har studien kun tatt for seg nyansatte i Sparebank 1 SR-Bank og dermed knyttes det begrensninger til hvorvidt det er rimelig at funnene er presentable for andre bransjer. For virksomheter som i hovedsak utfører administrative arbeidsoppgaver er det rimelig å anta at man kan gjøre lignende funn. Likevel vil det være begrensningen knyttet til nyansatte som skal organisasjonssosialiseres i virksomheter med primæroppgaver som er mer praktisk rettet. For organisasjoner som i hovedsak utfører praktiske arbeidsoppgaver, er det rimelig å anta at betydningen av fysisk tilstedeværelse er større, for å kunne gjennomføre arbeidet på en tilstrekkelig måte. Det vil naturligvis påvirke den nyansattes organisasjonssosialisering i virksomheten.

7.3 Videre forskning

Avslutningsvis ønsker vi å presentere forslag til videre forskning. Hvordan fremtidens arbeidsplasser kommer til å bli, er umulig å si noe om. Gjennom denne studien forteller funnene noe om hvilke arbeidsplasser informantene opplever som ideell for deres livssituasjon. Opplevelsene deres tilsier at en arbeidshverdag bestående av autonomi, hvor

man kan velge selv hvor man ønsker å arbeide fra – oppleves som svært motiverende. På bakgrunn av funnene og studiens konklusjon mener vi et mulig forskningsområde kan være å avdekke hvorvidt og hvordan en hybrid arbeidsplass kan skape avkastning til både medarbeider og virksomhet. Et annet mulig forskningsområde er å se på hvordan medarbeiderens personlighet spiller inn på hvorvidt en hybrid arbeidsplass vil gi gevinster til medarbeider og virksomhet.

Litteraturliste

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture : cultural change work in progress*. Routledge.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology : Vol. 3 : Maintaining, expanding, and contracting the organization* (Bd. Vol. 3, s. 51-61). American Psychological Association.
- Bigley, G. A., Porter, L. W. & Steers, R. M. (2002). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill Higher Education.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling* (W. Hansen, Overs.). Gyldendal akademisk.
- Brochs-Haukedal, W. & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg. utg.). Cappelen akademisk.
- Colbert, A. E., Bono, J. E. & Purvanova, R. K. (2016). FLOURISHING VIA WORKPLACE RELATIONSHIPS: MOVING BEYOND INSTRUMENTAL SUPPORT. *Academy of Management journal*, 59(4), 1199-1223. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Applications of Flow in Human Development and Education: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (2014. utg.). Dordrecht: Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9094-9>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Diseth, Å. (2019). *Motivasjonspsykologi : hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring* (1. utgave. utg.). Gyldendal.
- Dysvik, A., Skerlavaj, M. & Carlsen, A. (2016). *Ledelse : Gull i gode relasjoner. Kapital*, (15-2016).
- 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. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering : perspektiver og læringsstrategier*. Fagbokforl.
- Fuller, A., Hodkinson, H., Hodkinson, P. & Unwin, L. (2005). Learning as Peripheral Participation in Communities of Practice: A Reassessment of Key Concepts in Workplace Learning. *British educational research journal*, 31(1), 49-68. <https://doi.org/10.1080/0141192052000310029>
- Gallos, J. V. (2006). *Organization development : a Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hauge, Å. L. (2007). Identitet og sted: En sammenligning av tre identitetsteorier. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 44(8), 980-987. <https://psykologtidsskriftet.no/frapraksis/2007/08/identitet-og-sted-en-sammenligning-av-tre-identitetsteorier>
- Helsedirektoratet. (2017). *Arbeidsplassen er en viktig arena for sosial tilhørighet*. Hentet 16. mars fra <https://www.helsedirektoratet.no/faglige-rad/selvskading-og-selvskading-veiledende-materiell-for-kommunene-om-forebygging/forebygging-av-selvskading-og-selvskading-bor-skje-pa-ulike-arenaer-samtidig/arbeidsplassen-er-en-viktig-arena-for-sosial-tilhorighet>
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Høyskoleforl.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforl.
- KPMG. (2020). The Future of HR in the New Reality : It's time to start playing the long game. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/no/pdf/2020/10/The-Future-of-HR-in-the-New-Reality.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations : A Guide to Creating Organizations : Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning : legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- LederNytt. (2017). *Produktiv med hjemmekontor*. Hentet 16. mars fra <https://www.ledernytt.no/produktiv-med-hjemmekontor.6001363-355436.html>
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere.
- McClelland, D. C. & Steele, R. S. (1973). *Human motivation : a book of readings*. General Learning Press.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nicholas, B., James, L., John, R. & Zhichun Jenny, Y. (2015). DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE EXPERIMENT. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma* (2-2018), 54-61.

<https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>

Oppen, M., Mørk, B. E., Haus, E. & Keeping, D. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag : en introduksjon* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.

Proff.no. (u.å.). *SpareBank 1 SR-Bank*. Hentet 12. februar fra <https://www.proff.no/regnskap/sparebank-1-sr-bank/stavanger/banker/IFIECNT07ZD/>

Rognes, W. (1979). *Carl Rogers*. Forum Dreyer.

Sagberg, I. (2017). *Ny jobb : hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen*. Universitetsforl.

Scharmer, C. O. (2011). *Teori U: lederskap som åpner fremtiden: mot en ny sosial teknologi - presencing*. Ankerhus.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. utg.). Jossey-Bass.

Selnes, M., Marthinsen, K. & Vittersø, J. (2004). Hedonisme og eudaimonia: To separate dimensjoner av livskvalitet? *Tidsskrift for Norsk psykologforening* 41(3), 179-187. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2004/03/hedonisme-og-eudaimonia-separate-dimensjoner-av-livskvalitet>

SpareBank1. (u.å.). *Om konsernet* Hentet 12. februar fra <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/om-banken.html>

Spekter. (2020). *Hjemmekontor - utfordringer og muligheter*. Hentet 15. mars fra <https://spekter.no/Nyheter/Nyheter-2020/Hjemmekontor---utfordringer-og-muligheter/>

- Steers, R. M. & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.391>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- UiS. (2021). *Retningslinjer for bruk av video til gjennomføring av intervjuer i studentoppgaver*. Hentet 12. februar fra <https://www.uis.no/nb/retningslinjer-bruk-av-video-til-gjennomforing-av-intervjuer-i-studentoppgaver>
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization *Research of organizational behavior*, 209-264.
- Wadel, C. C. (2011). Utvikling av læringsforhold i organisasjonen IO. Ottesen (Red.), *Ledelse: å bruke teori i praksis*. Høyskoleforlaget.
- Wesson, M. J. & Gogus, C. I. (2005). Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. *J Appl Psychol*, 90(5), 1018-1026. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018>

Vedlegg 1

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger

Referansenummer

708362

Registrert

11.01.2021 av Benedikte Konstanse Pedersen Bjarto - bk.bjarto@stud.uis.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Øystein Hatteland, oystein.hatteland@uis.no, tlf: 51831363

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Benedikte Konstanse Pedersen Bjarto, bk.bjarto@stud.uis.no, tlf: 41122588

Prosjektperiode

04.01.2021 - 15.06.2021

Status

11.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

11.02.2021 - Vurdert

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 den 11.02.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. 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 NSD 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 NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2021.

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

NSD 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 viderebehandles 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

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

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

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

NSD 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).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere

med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Elizabeth Blomstervik
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet ***Betydningen av fysisk tilstedeværelse for å lykkes med*** ***organisasjonssosialisering***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke hvordan nyansatte opplever betydningen av fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen for å bli et fullverdig medlem av virksomheten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dagens forskning og teori angående organisasjonssosialisering tar utgangspunkt i fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen. Per dags dato finnes det ikke tilstrekkelig med forskning og teori på hvordan organisasjonssosialiseringen skal foregå gjennom digitale kanaler når man ikke har mulighet til å være fysisk tilstede. Basert på disse erfaringene vil studien være nyttig for å kartlegge betydningen av fysisk tilstedeværelse for å bli et fullverdig medlem av organisasjonen. Basert på manglende forskning og teoretisk rammeverk om organisasjonssosialisering gjennom digitale plattformer, vil oppgaven dekke et kunnskapshull. I tillegg til å belyse nyansattes opplevelse av den digitale organisasjonssosialiseringen vil oppgaven også kunne gjøre rede for de nyansattes omstillingsevne og tilpasningsdyktighet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger. Forskningsprosjektet gjennomføres av endringsledelsesstudentene Thea Gulbrandsen og Benedikte Konstanse Pedersen Bjarto. Prosjektleder og veileder er førsteamanuensis Øystein Hatteland.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget i forskningsprosjektet er nyansatte og siden du er nyansatt får du spørsmål om å delta. Utvalget vil bestå av 8 personer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på spørsmål gjennom et intervju. Det vil ta deg ca. 30-60 minutter. Intervjuet vil handle om din opplevelse av onboardingen i SpareBank 1 SR-

bank, digital hverdag, motivasjon, læringsforhold og arbeidsmiljø. Intervjuene blir tatt opp på lydopptak, transkribert og slettes umiddelbart etter forskningen er avsluttet.

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.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Studentene og veileder ved behandlingsansvarlig institusjon vil kun ha tilgang til opplysningene.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.*
- *Vi vil kun bruke opplysningene dine med formålet som dette skrevet beskriver. Ved et lite utvalg kan det foreligge en sannsynlighet for at deltakernes utsagn og bidrag kan gjenkjennes av andre i virksomheten. Det er likevel viktig å påpeke at alle personopplysninger anonymiseres.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15 juni. Personopplysninger og opptak slettes ved prosjektslutt.

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, og
- 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 institutt for medie- og samfunnsfag ved 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:

- Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet ved prosjektansvarlig Øystein Hatteland. Telefon: 51831363.
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn. Telefon 51833081

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

Prosjektansvarlig
Øystein Hatteland

Student
Thea Gulbrandsen

Student
Benedikte K.P Bjarto

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *digital organisasjonssosialisering?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes. Ved et lite utvalg kan det foreligge en sannsynlighet for at deltakernes utsagn og bidrag kan gjenkjennes av andre i virksomheten selv om personopplysninger anonymiseres.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

Intervjuguide

Informasjon og introduksjon (Tema og formål, intervjuets lengde, diktafonbruk og behandling av datamaterialet og personvern).

Spørsmål?

Den nyansattes personlige kontekst

Kan du fortelle litt om deg selv?

- Alder og utdanning
- Når ble du ansatt i SpareBank 1 SR-bank?
- Er dette din første jobb?
- Har du vært gjennom onboardingprosesser (nyansattperioden) tidligere i andre jobber?

Den nyansattes opplevelse av organisasjonssosialiseringen

Kan du fortelle om hvordan den første tiden i Sparebank 1 SR-bank har vært for deg?

- I hvilken grad har den første tiden foregått fysisk på arbeidsplassen?
 - Ingen fysiske møter i det hele tatt?
 - Mindre enn ett møte per måned?
 - Mindre enn et møte per uke?
- Hvordan var det første møtet med organisasjonen? (orienteringsprogram, flere nyansatte, mentor?)
- Kan du komme med eksempler på hva som fungerte bra og hva som fungerte mindre bra?

Den nyansattes forventninger

Hvilke forventninger hadde du til jobben med hensyn til fysisk fravær, organisering av samarbeid, rom for uformell kontakt med kollegaer etc. før du startet? (psykologisk kontrakt)

- Hvorfor disse forventningene?
- Hvordan samsvarer forventningene og virkeligheten?

- Hvordan sammenlignet du tidligere onboardingprosesser (nyansattperioden) med den du nylig har gått gjennom? Eksempel.

Den nyansattes opplevelse av endringene

Hvordan har SR-bank lagt til rette for at du skal bli kjent med organisasjonen og dine kolleger? Kom gjerne med eksempler.

- Hva fungerte bra og hva fungerte ikke så bra?
- Følte du selv at du måtte være aktiv for å bli kjent med dine nye kollegaer? Eksempel.

Den nyansattes motivasjon

Har din motivasjon endret seg som konsekvens av mindre fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen? Kom gjerne med eksempler.

- Er arbeidsoppgavene selvstendige eller i samarbeid med andre? I så fall – hvilke konsekvenser har dette hatt for deg?
- Hva er dine framtidsutsikter i SpareBank 1 SR-Bank?

Den nyansattes opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet

Vi vil foreslå noen kjennetegn av arbeidsmiljøet og ønsker at du skal svare på en skala fra 1-5 hvor 1 er helt uenig, 2 er delvis uenig, 3 er nøytral, 4 er delvis enig og 5 er helt enig.

- Arbeidsmiljøet er støttende – eksempel?
- Arbeidsmiljøet er trygt – eksempel?
- Arbeidsmiljøet er åpent – eksempel?
- Arbeidsmiljøet har godt samarbeid – eksempel?

Vi vil foreslå noen kjennetegn av hjemmekontoret og ønsker at du skal svare på en skala fra 1-5 hvor 1 er helt uenig, 2 er delvis uenig, 3 er nøytral, 4 er delvis enig og 5 er helt enig.

- Jeg styrer mine egne arbeidsoppgaver – eksempel?
- Jeg kommer i kontakt med kollegaer på en enkel måte – eksempel?
- Det sosiale miljøet opprettholdes på hjemmekontoret – eksempel?

Den nyansattes læring og tilpasning

Hva tenker du er utfordringer med å være mindre fysisk tilstede på arbeidsplassen? Eventuelt muligheter.

- Hvilke aktiviteter/arenaer opplever du som den viktigste læringsplattformen for deg som nyansatt?
- Hvordan «sparrer»/småprater du med andre kollegaer? Eksempel.
- Kan du fortelle hvorvidt sparring/småprat har forandret seg ved å ikke være fysisk sammen?

Avslutning

Når du ser tilbake på prosessen fra du ble ansatt frem til i dag, er det noe du mener kunne vært organisert/løst annerledes for at du skulle blitt bedre kjent med organisasjonen?

- Er det noe annet du ønsker å tilføre?