

Marte Rønningstad Olsen

Digitalisering av onboardingprogram

En kvalitativ studie av nyansattes opplevelser

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Jonas Rennemo Vaag

Mai 2019

Marte Rønningstad Olsen

Digitalisering av onboardingprogram

En kvalitativ studie av nyansattes opplevelser

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Jonas Rennemo Vaag
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Forord

Denne masteroppgaven fremhever slutten på en master i arbeids- og organisasjonspsykologi på NTNU, Trondheim. I den forbindelse er det mange som fortjener en takk.

Først og fremst vil jeg takke informantene som tok seg tid til å delta i denne studien. Deres erfaringer og opplevelser er fundamentet i denne oppgaven. I tillegg har HR-avdelingen i helseforetaket bistått med uvurderlig hjelp og godt samarbeid. Jeg håper oppgaven kan være et positivt bidrag til deres arbeidshverdag.

Jeg vil videre rette en stor takk til min veileder, Jonas Rennemo Vaag. Din nysgjerrighet, kreativitet og entusiasme for temaet har gitt meg trua på oppgaven og motivasjon til å stå på. Tusen takk for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger.

Jeg er veldig takknemlig for den sosiale og faglige støtten fra gode venner og klassekamerater i denne prosessen. Samtidig vil jeg takke for to fine og lærerike år som har gitt meg venner og minner for livet.

Til slutt vil jeg takke familien min for den uvurderlige støtten. Nå gleder jeg meg til å flytte nærmere dere. Og en spesiell stor takk til deg, Pål.

Trondheim, mai 2019

Marte Rønningstad Olsen

Sammendrag

Som følge av et moderne arbeidsliv i stadig endring, har det blitt vanligere å skifte jobb oftere. Med hyppigere jobbskifter, må virksomheter bruke mer ressurser på rekrutteringsprosesser. Det er lett å tenke at ansettelsesprosessen slutter når den best egnede personen har takket ja til stillingen. Men det er først når den nye medarbeideren starter i jobben at man finner ut hvor godt vedkommende passer inn i virksomheten. Onboarding, også kalt introduksjon eller integrasjon, av nyansatte er en måte organisasjoner kan sikre en vellykket ansettelse. En god onboardingprosess kan redusere uønsket gjennomtrekk og gi trygge, produktive og fornøyde medarbeidere som raskt mestrer nye utfordringer. Det er imidlertid blitt en trend å digitalisere onboardingprogrammet uten noe grunnlag for å vite om dette er fordelaktig for den nyansattes tilpasningsprosess inn i virksomheten. Formålet med denne studien er derfor å identifisere viktige elementer i et delvis digitalisert onboardingprogram basert på nyansattes opplevelser. Med utgangspunkt i et helseforetak som har et delvis digitalisert onboardingprogram, er studiens datamateriale innhentet gjennom dybdeintervjuer med fem nyansatte, to enhetsledere og én HR-medarbeider. Med bruk av template analyse av intervjuene, ble det identifisert tre overordnede temaer som oppsummerer de nyansattes behov i onboardingprosessen: å skaffe oversikt, bygge relasjoner til kollegaer og leder, samt fylle hull i kompetanse og ferdigheter. Studien argumenterer for at digitale løsninger kan bidra til økt organisasjonstilknytning, bedre tilpasning og bedre tilrettelegging for jobberesurser hvis de brukes som supplement til andre sosiale tiltak. Samtidig belyses det at et onboardingprogram som starter etter signering av arbeidskontrakt, øker sannsynligheten for en mer effektiv onboardingprosess.

Abstract

As a result of a modern working life changing, it has become more common to change jobs more often. With more frequent job shifts, businesses need to spend more on recruitment processes. It is easy to think that the hiring process ends when the most suitable person has accepted the position. But it's when the newcomer starts the job that one finds out how well the person fits into the business. Onboarding, also called introduction or integration, of newcomers is one way organizations can ensure successful employment. A good onboarding process can reduce unwanted breakthroughs and provide safe, productive, and satisfied employees who quickly master new challenges. However, it has become a trend to digitalize the onboarding program without any basis for knowing whether this is beneficial for the newcomers adjustment process into the business. The purpose of this study is therefore to identify important elements in a partially digitalized onboarding program based on the experiences of newcomers. Based on a health enterprise that has a partially digitalized onboarding program, the study's data material is obtained through in-depth interviews with five newcomers, two managers and one HR employee. Using template analysis of the interviews, three main topics were identified that summarize the needs of the newcomers in the onboarding process: to provide overview, build relationships with colleagues and leaders, and fill gaps in skills and knowledge. The research argues that digital solutions can contribute to increased organizational commitment, better adaptation and better facilitation for job resources if they are used as a supplement to other socialization tactics. At the same time, an onboarding program that starts as soon as the newcomer has signed the employment contract increases the likelihood of a more effective onboarding process.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
ABSTRACT	V
INNLEDNING	1
PROBLEMSTILLING	2
OPPGAVENS STRUKTUR	3
TEORETISK RAMMEVERK	5
ONBOARDING	5
<i>Onboardingteorier</i>	5
<i>(Opp)læring</i>	7
<i>Turnover</i>	9
<i>Organisasjonstilknytning</i>	10
PSYKOLOGISK KONTRAKT	11
<i>Brudd på psykologisk kontrakt</i>	13
PERSON-MILJØ-TILPASNING	13
<i>Person-organisasjon-tilpasning</i>	14
<i>Person-jobb-tilpasning</i>	15
<i>Personlige egenskaper</i>	16
JOBBKRAV-RESSURSMODELLEN.....	16
<i>JD-R og nyansattfasen</i>	18
<i>JD-R og psykologisk kontrakt</i>	18
<i>JD-R og person-miljø-tilpasning</i>	19
<i>JD-R og onboarding</i>	19
DIGITALISERING	20
<i>Forventningssosialisering</i>	20
<i>Inngangssosialisering</i>	21
<i>Etableringssosialisering</i>	21
METODE	23
VITENSKAPELIG STÅSTED.....	23
KVALITATIV METODE.....	23
DATAINNSAMLING.....	24
<i>Kvalitativt intervju</i>	24
<i>Intervjuguide</i>	25

<i>Utvalg</i>	26
<i>Rekruttering av informanter</i>	27
<i>Gjennomføring av intervjuene</i>	28
<i>Transkribering av intervjuene</i>	28
DATAANALYSE.....	29
<i>Template analyse</i>	29
<i>Analyseprosessen</i>	30
ETISKE BETRAKTNINGER.....	32
<i>Informert samtykke</i>	32
<i>Konfidensialitet og anonymitet</i>	33
RESULTATER	35
NYANSATTFASEN I ET HELSEFORETAK.....	35
OVERSIKT OVER TEMAENE.....	36
SKAFFE OVERSIKT.....	37
<i>Motarbeide usikkerhet</i>	37
<i>Navigere krav</i>	39
<i>Søke informasjon gjennom kollegaer</i>	41
BYGGE RELASJONER.....	43
<i>Sosial støtte gjennom kjente fjes</i>	43
<i>Ny sosial støtte gjennom kontakt med nye kollegaer</i>	44
<i>Instrumentell støtte gjennom fadder</i>	47
FYLLE HULL I KUNNSKAP OG FERDIGHETER.....	48
<i>Læring gjennom veiledning</i>	48
<i>Oppgavemestring</i>	50
<i>E-læringskurs</i>	52
MULIGE DIGITALE LØSNINGER.....	54
<i>Skaffe oversikt</i>	54
<i>Bygge relasjoner</i>	54
<i>Fylle hull i kunnskap og ferdigheter</i>	55
DISKUSJON	57
SKAFFE OVERSIKT.....	57
<i>Motarbeide usikkerhet</i>	58
<i>Navigere krav</i>	59
<i>Søke informasjon gjennom kollegaer</i>	61
<i>Forventningssosialisering – en tid for å skaffe oversikt?</i>	62

BYGGE RELASJONER.....	64
<i>Sosial støtte gjennom kjente fjes.</i>	64
<i>Ny sosial støtte gjennom kontakt med nye kollegaer.</i>	65
<i>Instrumentell støtte gjennom fadder.</i>	66
<i>Inngangssosialisering – en tid for å bygge relasjoner?</i>	68
FYLLE HULL I KUNNSKAP OG FERDIGHETER	69
<i>Læring gjennom veiledning</i>	69
<i>Oppgavemestring.</i>	71
<i>E-læringskurs.</i>	72
<i>Etableringssosialisering – en tid for å fylle hull i kunnskap og ferdigheter?</i>	74
ONBOARDING SOM EN DYNAMISK PROSESS	76
PRAKTISKE IMPLIKASJONER	76
IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING	77
METODISKE BETRAKTNINGER.....	78
<i>Pålitelighet.</i>	79
<i>Gyldighet.</i>	79
<i>Generaliserbarhet.</i>	80
<i>Transparens.</i>	80
KONKLUSJON	83
REFERANSER	85
VEDLEGG	99
<i>Vedlegg 1: Intervjuguide nyansatte</i>	100
<i>Vedlegg 2: Intervjuguide HR-ansatt</i>	103
<i>Vedlegg 3: Intervjuguide ledere</i>	105
<i>Vedlegg 4: Informasjonsskriv og informert samtykke</i>	107
<i>Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD</i>	109

Innledning

Dagens arbeidstakere skifter jobb hyppigere (Sagberg, 2017; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Som et resultat av dette må organisasjoner integrere nyansatte oftere og mer effektivt, gitt den økte bekymringen angående medarbeideres jobbengasjement og turnover (Gruman & Saks, 2018; Durkin, 2008). Tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) viser at hver fjerde arbeidstaker har planer om å bytte jobb innen de tre neste årene, og at disse planene avhenger i stor grad av om man trives i nåværende jobb (Kjeldstad og Dommermuth, 2009). Med hyppigere jobbskifter stilles det høyere krav til organisasjonenes rekrutteringsprosesser om å finne kandidater som kan passe inn i organisasjonen og passe til arbeidsoppgavene (Rogstad & Sterri, 2015), samt strategisk jobbe for at de blir raskest mulig produktive (Sagberg, 2017). Dette er vist å fremme engasjerte medarbeidere som føler tilhørighet til virksomheten, mestrer arbeidsoppgavene på en effektiv måte og ønsker å bli værende (Delobbe, Cooper-Thomas & de Hoe, 2016; Bauer et al., 2007).

HR-Norge gjennomførte i 2013 en undersøkelse hvor de så på om det er samsvar mellom hva virksomheter lover og hva de leverer til sine ansatte (Thorgersen et al., 2013). Der kom det frem at turnover-raten blant nyansatte i Norge er på rundt 40 %. Én av grunnene til den høye turnover-raten blant nyansatte er relatert til realitetssjokket arbeidstakeren opplever når vedkommende begynner i jobben (Filstad, 2016; Thorgersen, 2013). Arbeidssøkerens førsteinntrykk av organisasjonen skapes gjennom rekrutteringsprosessen, og allerede da får ofte den kommende nyansatte forventninger til hvordan det vil være å jobbe i organisasjonen. Disse forventningene har stor betydning for hvordan den nyansatte vil oppleve *nyansattfasen* og intensjonen om å bli værende (Delobbe et al., 2016). I en undersøkelse gjennomført av Experis i 2018, kom det frem at fire av ti virksomheter gjorde feilansettelser i løpet av året (Experis, 2019). Ifølge rapporten er de viktigste årsakene til feilansettelse mangel på tid i rekrutterings- og onboardingprosessen. Dette viser et behov for å sette søkelys på *onboarding* av nyansatte, som starter i rekrutteringsprosessen og varer frem til vedkommende er et fullverdig medlem av virksomheten.

I en verden hvor jobbskifter har blitt en økende trend er det viktig at virksomheter evner å tilpasse seg til dette. Spesielt gjelder dette evnen til å sette nyansatte raskt inn i produktivt arbeid uten vesentlige forsinkelser. Gjennom onboardingprosessen vurderer den nyansatte hvorvidt dette er et sted vedkommende vil bli værende, mens virksomheten prøver å få den nyansatte til å passe inn gjennom diverse tiltak. Studier har vist at strategiske og vellykkete onboardingsprosesser har positiv innvirkning på organisasjonstilknytning, trivsel,

produktivitet og turnover (Caldwell & Peters, 2018), samt økt jobbengasjement hos den nyansatte (Saks & Gruman, 2011). For å unngå at nyansatte slutter etter kort tid, er det grunn til å tro at et onboardingprogram vil være fordelaktig for både organisasjonen og den nyansatte (Rogstad & Sterri, 2015; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song, 2013; Acevedo & Yancey, 2011; Snell, 2006). Ved systematisk bruk av onboardingtiltak i nyansattfasen, kan organisasjonen sikre at arbeidstakeren får den nødvendige informasjonen og læringen for å bli en produktiv medarbeider (Van Maanen & Schein, 1979). Det kan se ut til at virksomheter i økende grad søker å effektivisere disse tiltakene gjennom digitale løsninger, uten at de nødvendigvis vet hvordan det vil påvirke arbeidssøkerne (Depura & Garg, 2012).

I dagens digitale verden har informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) endret mange arbeidsprosesser, som blant annet hvordan informasjon blir gitt og kommunisert samt tilrettelegging for læring (Gruman & Saks, 2018). Dette har også påvirket onboarding. Eksempelvis er det relativt vanlig at organisasjoner har digitale rekrutterings- og seleksjonsprosesser for å ansette nye medarbeidere (Sylvia & Hol, 2009). Det er også blitt en stor økning i bruken av digitale verktøy for læring og utvikling, som blant spill og e-læring (Depura & Garg, 2012; Wilson et al., 2009). Flere virksomheter har også begynt å digitalisere onboardingprogram, enten som en PC-basert plattform eller som en applikasjon (Lian, 2018; Depura & Garg, 2012; Lombardi, 2011; Martin & Saba, 2008; Wesson & Gogus, 2005). Det er imidlertid gjort lite forskning på hvordan nyansattes onboardingprosess påvirkes av de digitale løsningene (Gruman & Saks, 2018; Marler & Fisher, 2013). Forskning bør derfor fokusere på å utvikle evidensbaserte rammeverk som kan bidra til å identifisere hvilke aspekter av onboardingprogrammet som med fordel kan digitaliseres for at den nyansatte skal bli engasjert og produktiv på kortest mulig tid (Gruman & Saks, 2018). Å se på temaet fra et psykologisk ståsted kan bidra til nyttige perspektiver og kunnskap om utvikling av onboardingprogram med hensyn til nyansattes opplevelser.

Problemstilling

Ved å ta utgangspunkt i en bedrift som har innført digitale verktøy i onboardingprosessen, har denne studien som formål å identifisere kriterier som bør ligge til grunn for utvikling av onboardingprogrammer. Onboarding ses her på som både innføring i arbeidsoppgavene i tillegg til det sosiale arbeidsmiljøet. Studien søker derfor å belyse hvilke faktorer som er sentrale i en digital onboardingprosess, både for individet og for organisasjonen. Problemstillingen lyder som følger: *hvordan beskriver nyansatte sin*

onboardingprosess i et delvis digitalisert onboardingprogram, og hvordan samsvarer dette med organisasjonens strategi for onboarding?

Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert med fem kapitler, inkludert teoretisk rammeverk, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I det første kapitlet vil jeg presentere et utvalg av teori og forskning som er relevant for oppgavens tema. Her har jeg valgt å trekke frem litteratur om onboarding, psykologisk kontrakt, person-miljø-tilpasning og jobbkrav-ressurs-modellen ettersom dette kan bidra til å belyse problemstillingen. Videre vil oppgavens metodekapittel redegjøre for hvilke metodiske valg jeg har tatt relatert til datainnsamling, dataanalyse, hvordan jeg har gått frem i prosessen samt hvilke etiske betraktninger som ligger til grunn for arbeidet. Deretter presenteres resultatene av studien som viser hvilke temaer jeg kom frem til gjennom analyseprosessen. I diskusjonskapitlet vil jeg diskutere viktige kriterier for en suksessfull onboardingprosess, med utgangspunkt i hva som kom frem av resultatdelen og hva tidligere forskning sier. Til slutt vil jeg drøfte mulige implikasjoner og forslag til videre forskning, før oppgaven avsluttes med metodiske betraktninger og konklusjon.

Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket og tilhørende empiri som er relevant for å si noe om viktigheten av onboarding av nyansatte. Videre vil jeg belyse hva slags konsekvenser et digitalt onboardingprogram har for en nyansatt og organisasjonen.

Onboarding

Onboarding er et begrep knyttet til nyansattfasen, hvor den nyrekrutterte går fra å være på utsiden til å bli en av de på innsiden av virksomheten. Som et fullverdig organisasjonsmedlem. Nyansattrollen vil i denne oppgaven inkludere arbeidstakere som påtar seg en ny stilling i en ny organisasjon, uavhengig av om man har tidligere arbeidserfaring eller ikke. Noen fellesnevnerer for nyansattrollen er at det tar ca. 12 måneder å bli etablert i stillingen, at læringsprosessen ofte oppleves som et forventningssjokk og at den nyansatte har et stort behov for ny kunnskap og kompetanse (Filstad, 2016). Nyansattfasen handler om å bli kjent med arbeidsoppgaver, kollegaer og ledere, samt bedriften og kulturen den har. Gjennom onboardingprosessen gjennomfører den nyansatte ulike aktiviteter som skal bidra til at han eller hun kommer ombord. Onboarding refererer altså til en prosess som hjelper nye arbeidstakere å lære om kunnskap, ferdigheter og atferden de trenger for å lykkes i organisasjonen (Bauer & Erdogan, 2011). Det finnes ingen direkte oversettelser av onboardingbegrepet, men fenomenet omtales også som (organisasjons)sosialisering, introduksjon eller innfasing av nyansatte. I denne oppgaven vil onboarding brukes om prosessen fra en arbeidstaker signerer arbeidskontrakten til han eller hun er et fullverdig medlem av organisasjonen. Både med tanke på den faglige kunnskapen og den sosiale tilhørigheten.

Onboardingteorier. I 1979 kom Van Maanen og Schein med sin teori om organisasjonssosialisering. De definerer organisasjonssosialiseringprosessen som tiltak virksomheten igangsetter for at den nyansatte skal lære ”hvordan ting gjøres her”, altså kulturen (Van Maanen & Schein, 1979). Organisasjonssosialisering er, ifølge dem, prosessen hvor den nyansatte tilegner seg den sosiale kunnskapen og ferdighetene som er nødvendige for å inntre i en rolle hos organisasjonen. Denne prosessen kan foregå på ulike måter, hvor ulike tiltak kan kombineres for å få bestemte utfall som følge av onboardingen av den nyansatte (Van Maanen & Schein, 1979). Van Maanen og Schein deler tiltakene inn i seks dimensjoner: kollektiv eller individuell, formell eller uformell, sekvensiell eller tilfeldig, konstant eller varierende, rollemodell eller ikke rollemodell, ”vi liker deg som du er” eller ”du

må bli som oss”. Dette er tiltak som kan kombineres for å få bestemte utfall av sosialiseringprosessen.

Jones (1986) har bygget videre på modellen til Van Maanen og Schein, men har i større grad fokusert på den nyansattes påvirkningskraft i sin egen onboardingprosess. Selv om Van Maanen og Schein ikke utelukket den nyansattes påvirkning, mente de at organisasjonens tiltak overgår den nyansattes rolle. Dette begrunnet de med individets driv til å redusere angsten man kan oppleve som ny ved å absorbere den umiddelbare informasjonen organisasjonen presenterer (Tuttle, 2002; Van Maanen & Schein, 1979). Jones, derimot, mener at nyansatte med stor grad av mestringstro kan moderere effekten av organisasjonens sosialiseringstiltak, og videre i hvilken grad de tilpasser seg sin rolle og arbeidsoppgaver (Jones, 1986). Han undersøkte videre hvordan både individuelle og organisatoriske faktorer som kombineres vil påvirke den nyansattes tilpasning til organisasjonen og egen rolleatferd. Også Jones kom frem til at ulike sosialiseringstiltak fremmer ulike tilpasningsutfall for den nyansatte, men anså sosialiseringstiltakene som én, ikke seks, dimensjoner. Denne kalte dimensjonen ble beskrevet som *institusjonalisert* eller *individualisert* (Jones, 1986). Institusjonaliserte sosialiseringstiltak innebærer formelle, kollektive, sekvensielle, konstante, med bruk av rollemodell og holdningen: ”vi liker deg som du er”. Individualiserte tiltak betegner individuelle, uformelle, tilfeldige, varierende, uten bruk av rollemodell og holdningen: ”du må bli som oss”. Førstnevnte blir sett på som en strukturert prosess, mens sistnevnte blir sett på som fravær av struktur slik at den nyansatte blir etterlatt med det en kan kalle en ”synk eller svøm”-tilnærming til onboarding (Ashforth, Sluss & Saks, 2007).

Flere studier har sett på hva som fører til suksessfull onboarding. Blant annet har det vist seg at institusjonaliserte sosialiseringstiltak gir bedre onboarding av nyansatte sammenliknet med individualiserte (Saks & Gruman, 2011). Nyansatte som lykkes i onboardingprosessen, bruker flere rollemodeller (Filstad, 2004), gjennomgår en formell og strukturert opplæring (Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015), blir sosialisert gjennom fasilitering av kollegaer og opplever at det tilrettelegges for nettverksbygging (Fang, Duffy & Shaw, 2011). Ikke minst opplever de støtte fra kollegaer og leder (Filstad, 2017) og føler seg mer som en del av virksomheten grunnet de institusjonaliserte tiltakene (Ashforth et al., 2007). Det viser seg faktisk at jo flere sosialiseringstiltak de går igjennom, dess bedre utfall av onboarding av den nyansatte (Klein, Polin & Sutton, 2015). Det er gjort lite forskning på digitale tiltak som kan brukes i onboardingprosessen og hva slags påvirkning det har på onboardingutfallet (Gruman & Saks, 2018). En gjennomgang av foreliggende litteratur vil bli gjennomgått i slutten av dette kapitlet.

Onboardingprosessen kan også betraktes som ulike faser den nyansatte går igjennom. Feldman (1976) beskriver disse fasene som *forventningssosialisering*, *inngangssosialisering* og *etableringssosialisering*. Den første fasen av onboardingen, forventningssosialisering, handler om den læringen som skjer fra den nyansatte signerer arbeidskontrakten og frem til vedkommende begynner i jobben (Sagberg, 2017; Feldman, 1976). Denne fasen kalles også *preboarding*. Inngangssosialisering er tiden fra den nyansatte starter i den nye jobben. Denne tiden er konsentrert rundt informasjonsinnhenting, læring av arbeidsoppgavene og ønsket om å finne sin rolle i organisasjonen (Filstad, 2016, Feldman, 1976). Det er denne fasen som har vist seg å være mest kritisk for en effektiv og vellykket onboarding fordi den nyansatte opplever organisasjonens virkelighet og må finne ut hvilke forpliktelser og utfordringer han eller hun står overfor. I den siste fasen, etableringsfasen, har den nyansatte ideelt sett kommet til et punkt hvor han eller hun opplever mestring i arbeidsoppgavene, begynner å opptre og handle på en vellykket måte i de nye rollene, samt begynner å føle seg som en del av kulturen (Filstad, 2016). Selv om stadiemodellen deler onboardingprosessen inn i tre forskjellige stadier, betyr ikke det at det er klare skiller mellom dem. I praksis overlapper de tre stadiene i stor grad, da spesielt inngangs- og etableringsfasen (Filstad, 2017). Samtidig er det viktig å påpeke at den nyansatte ikke stopper å lære når han eller hun er etablert, men fortsetter læringsprosessen for å holde seg motivert og kompetent.

Felles for de ulike onboardingprosessene og –tiltakene er at det handler om å beskrive hvordan den nyansatte lærer organisasjonen å kjenne, for på denne måten å bli et produktivt organisasjonsmedlem. Hvor lenge onboardingen vedvarer, vil være individuelt og avhengig av organisasjonens kompleksitet. Imidlertid anbefales det en varighet på mellom 6-12 måneder (Sagberg, 2017; Bradt & Vonnegut, 2009).

(Opp)læring. Formålet med onboarding er at nyansatte skal lære kunnskap, ferdigheter og atferden de trenger for å lykkes i organisasjonen (Bauer & Erdogan, 2011). Det vil dermed si at onboarding er en læringsprosess. De nyansatte må lære seg kunnskapen som er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene, samtidig som de må lære å kjenne kulturen, strategier, verdier, posisjoner, maktstrukturer og politikken i organisasjonen (Filstad, 2016). Dette forutsetter en rekke læringsprosesser som oppstår gjennom sosiale relasjoner den nyansatte får gjennom jobbhverdagen (Filstad, 2017). Det er to hovedperspektiver på læring som fremstår dominerende: et sosialt og kulturelt perspektiv og et individuelt kognitivt perspektiv. Nyansattes viktigste læringsprosesser antas å være gjennom deltakelse og praksis, forankret i kulturen og den sosiale konteksten, og de sosiale relasjonene den nyansatte har med leder, kollegaer, kunder og andre interessenter (Sitzmann, Kraiger, Stewart & Wisher,

2006). Dette begrunnes med at interaktivitet er en viktig og kritisk komponent i effektiv læring. Likevel betyr ikke dette at læringen ikke påvirkes av den enkeltes egenskaper. For den nyansatte vil bruke egne perspektiver som gir føringer for hvilke læringsarenaer han eller hun betrakter som relevante for tilegnelse av kunnskap og kompetanse.

Bruken av digitale verktøy i opplæring og kompetanseutvikling i organisasjoner har økt kraftig, og fått betegnelsen e-læring (Gruman & Saks, 2018). E-læring blir gjerne forbundet med organisatoriske fordeler som bedre avkastning på investeringen, samt individuelle fordeler som kortere læringstid, individuelt læringstempo, aktiv læringsmetode og lett tilgjengelighet (Allen, 2016; Wilson et al., 2009). Sammenliknet med klasseromsundervisning eller selvstudium, kan e-læring i større grad sikre interaktiv læring (Kiili, 2005). E-læring er ofte assosiert med spill-baserte oppgaver, film, bilder, oppgaveløsninger og direkte tilbakemeldinger (Garrison, 2011). Garrison (2011) påpeker at en av fordelene med e-læring er at det tilrettelegger for et felles læringsmiljø hvor deltakerne kan diskutere og reflektere sammen for å få dypere læringsutfall. Med tanke på at nyansattes viktigste læringsprosesser antas å være gjennom deltakelse og praksis (Sitzmann et al., 2006), vil det imidlertid avhenge av hva slags verktøy som brukes. Sitzmann (2011) fant i sin studie at simulering som læringsmetode er effektivt når det brukes til å lære praktiske arbeidsrelaterte ferdigheter, men at det krever arbeidsrelatert kunnskap for å mestre oppgavene under simuleringen. Det påpekes også at det gir best utbytte når det brukes som supplement til andre læringsmetoder (Sitzmann, 2011).

Læring kan skje både formelt og uformelt, og innebærer således ulike læringsmetoder. Formell læring er ofte institusjonalisert, enten det er ved en utdanningsinstitusjon eller det er formalisert i regi av arbeidsplassen (Filstad, 2016). Dette kan for eksempel være e-læring eller læring gjennom strukturert veiledning av en eller flere kollegaer. Imidlertid er mye av læringen som skjer i arbeidsmiljøet og arbeidshverdagen i utgangspunktet uformell. Uformelle læringsprosesser foregår både bevisst og ubevisst (Kuvaas & Dysvik, 2016). Bevisste, uformelle læringsprosesser er en sentral del av onboardingprosessen og innebærer gjerne å lære arbeidsoppgavene ved å observere kollegaer, diskutere faglige utfordringer med andre, samt få tilbakemeldinger på arbeidet og egen innsatsen. Ubevisste og uformelle læringsprosesser skjer naturlig når en er til stede på arbeidsplassen. Uformell læring beskriver altså den læringen som skjer når 1) den nyansatte utfører selvstendige arbeidsoppgaver, og 2) den nyansatte kommuniserer, observerer og/eller praktiserer sammen med kollegaer (Filstad, 2017). Nyansattfasen består av både formell og uformell læring gjennom diverse tiltak organisasjonen tilrettelegger for. Det vil blant annet være viktig at den nyansatte får tilgang til

de uformelle læringsarenaene for å utvikle nødvendig kunnskap og kompetanse om kulturen (Rogstad & Sterri, 2015). Hvis arbeidsplasslæring i stor grad er uformell, er det viktig å være bevisst hvilke forhold som styrer læringen (Filstad, 2017). Onboardingprogram er en måte å strukturere den uformelle læringen og påse at den nyansatte lærer aspekter som trengs for å lykkes i organisasjonen. Dette kan gi mange fordeler, som blant annet trygge, produktive og fornøyde medarbeidere som raskt mestrer nye utfordringer, samt redusere uønsket turnover (Bauer et al., 2007).

Turnover. *Turnover* og *turnoverintensjoner* er ofte høyest det første året som ny i bedriften (Sagberg, 2017; Allen, 2006). Turnover, eller gjennomtrekk av medarbeidere, forklares ved at ansatte slutter frivillig i sine stillinger og søker seg ofte til et annet sted (Brochs-Haukedal, 2010; Hom & Griffeth, 1995). Ut fra denne definisjonen forutsetter det at faste ansatte frivillig ønsker å slutte i jobben, og at ufrivillige oppsigelser, pensjonsavganger og avvikling grunnet uførhet eller innleid personal ikke medgår i begrepet. Begrepet ”turnoverintensjon” forstås som intensjonen om å avslutte sitt arbeidsforhold, med de bakenforliggende forholdene som påvirker en persons tanker og faktiske beslutninger om å avslutte arbeidsforholdet (Hom & Griffeth, 1995). Slike bakenforliggende forhold er eksempelvis for lite givende arbeidsoppgaver, mangel på opplevd mestring og mistriivsel som følge av kollegaer og/eller ledelsen (e.g. Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015; Korte & Lin, 2013; Arnold et al., 2010).

Som nyansatt er det mye usikkerhet knyttet til om man vil trives i jobben. Om man vil passe inn med kollegaer. Om arbeidsoppgavene er utfordrende og samtidig overkommelige. Om det vil ta lang tid før man kommer seg til rette. Om sjefen er hyggelig og kollegaer ønsker deg velkommen. Utfallet av denne usikkerheten vil i stor grad påvirke individets intensjon om å bli værende i organisasjonen. Det er dyrt og ressurskrevende for en bedrift å ha stor unødvendig gjennomtrekk, da det kan koste virksomheten så mye som to årslønner å miste en arbeidstaker (Henriksen, 2014). En nyansatt som ønsker å slutte innen kort tid etter ansettelse, kan ofte være forårsaket av en dårlig rekrutterings- eller onboardingprosess (Sagberg, 2017). Saks og kollegaer (2007) fant i sin studie at mangel på onboardingprogram er relatert til rolletvetydighet og turnover. Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein og Song (2013) studerte mer spesifikt elementene i onboarding og fant at sosial støtte fra leder (eller mangel på sådan) er en indikator for hurtigheten og forekomsten av turnover. Det er også vist at forventninger hos den nyansatte som ikke blir innfridd, har en sammenheng med intensjoner om å slutte (Proost, van Ruysseveldt & van Dijke, 2012). Også mestringstro og sosial aksept i kollegafellesskapet er relatert til intensjoner om å bli i organisasjonen (Bauer,

Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Dette antyder viktigheten av den nyansattes relasjonsbygging i organisasjonen samt opplevd mestring av arbeidsoppgavene. En annen faktor som påvirker turnover og turnoverintensjon, er i hvilken grad den nyansatte tilknyttes og opplever tilhørighet til virksomheten (e.g. Arnold et al., 2010).

Organisasjonstilknytning. En annen utfordring knyttet til nyansattfasen er i hvilken grad den nyansatte knytter seg til organisasjonen og menneskene i den, og videre hva slags forpliktelser man opplever overfor dem. Fra rekrutteringsprosessen vil den nyansatte ha visse tanker og forventninger til hvordan det vil være å jobbe i bedriften. Etter signering av arbeidskontrakten, i den såkalte preboardingfasen, vil den nyansattes opplevelse av tilknytning til bedriften være en påvirkende faktor for oppstarten samt i hvilken grad vedkommende involverer seg i opplæringen og relasjonsbyggingen (Delobbe et al., 2016). Hvis den nyansatte ikke opplever noen form for tilknytning til bedriften før oppstart, kan dette føre til en langsommere onboardingprosess (Sagberg, 2017). Når arbeidstakeren starter, vil konsekvensene være at det tar lenger tid å oppnå produktivitet, da sosiale aspekter, som opplevelse av trygghet, inkludering og verdsettelse, er sentralt i den tidligste fasen som nyansatt (Rogstad og Sterri, 2015). Etter oppstart begynner onboardingen for fullt, hvor organisasjonen søker å sikre at den nyansatte klarer å tilpasse seg kulturen og arbeidsoppgavene. Kommer man til det punktet at den nyansatte begynner å identifisere seg med organisasjonen, skapes det også en tilknytning til virksomheten og en opplevelse at man passer inn (DeBode, Mossholder & Walker, 2017; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Dette øker sannsynligheten for at individet ønsker å bli værende (Maia & Bastos, 2015).

Organisasjonstilknytning karakteriseres av tre faktorer: 1) aksept for organisasjonens verdier, 2) villighet til å gjøre en innsats for organisasjonen, og 3) ønsket om å forbli ansatt (Rousseau, 1989). Organisasjonstilknytning er relatert til opplevelsen av å ha like verdier som bedriften og som fører til et ønske om å opprettholde arbeidsinnsatsen. Det argumenteres for at tilknytning oppstår over tid gjennom en lenger prosess hvor man øker identifiseringen og internaliseringen av arbeidsrollen (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller & Hulin, 2017). I denne sammenheng vil et onboardingprogram antas å være fordelaktig for å effektivisere den nyansattes tilhørighet (Poole, 2011). Når den nyansatte går fra å være på utsiden til å bli en på innsiden har vedkommende lært nye holdninger, verdier og atferd som er overensstemmende med etablerte normer. Både hva gjelder lojalitet, fremtreden og identifisering med organisasjonen (Filstad, 2017). Vedrørende den nyansattes villighet til å gjøre en innsats for organisasjonen, er dette relatert til opplevelsen av i hvilken grad forventningene samsvarer med organisasjonens virkelighet. Den nyansattes tilknytning og persepsjon av tilhørighet

påvirkes positivt av virksomhetens innfridde forventninger (DeBode, Mossholder & Walker, 2017). Videre vil opplevelsen av innfrielse av forventningene styrke tilliten og relasjonen mellom den nyansatte og organisasjonen, noe som trolig kan øke villigheten til å gjøre en innsats for organisasjonen (Birtch, Chiang & Van Esch, 2016). Etter hvert som den nyansatte lærer seg kulturen, rollen sin og arbeidsoppgavene, samt blir kjent med kollegaer og leder, styrker dette trivselen og tilhørigheten, noe som resulterer i et ønske om å bli værende (Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015).

Oppsummert viser disse funnene at onboardingprogram kan effektivisere nyansattfasen gjennom bedre tilrettelegging for læring, relasjonsbygging, sosial støtte, rolleklarhet, forventningsavklaring og opplevelse av tilhørighet. For å få en bedre forståelse av hvordan virksomheten kan skape onboardingprosesser som reduserer turnover, øke organisasjonstilknypning og fremme en bedre tilpasningsprosess til arbeidsoppgavene samt arbeidsmiljøet, er det tre teorier som er særlig relevante: 1) psykologisk kontrakt, 2) person-miljø-tilpasning og 3) jobbkrav-ressursmodellen. Disse teoriene vil nå bli redegjort for.

Psykologisk kontrakt

En av grunnene til at arbeidstakere har visse holdninger til nærmeste leder, er relatert til den *psykologiske kontrakten* (Arnold et al., 2010). Disse holdningene er ofte relatert til vedkommendes atferd. Psykologisk kontrakt er, ifølge Rousseau (1989), individets tanker om og tro på vilkår og betingelser for en gjensidig bytteavtale mellom seg selv og en annen part. Denne definisjonen tar hensyn til partenes forventninger til hverandre, samt den forpliktende siden ved en psykologisk kontrakt. Det handler altså om individets subjektive forventninger til gjensidig forpliktelse, som følge av innsatsen som arbeidstakeren har gjort for den andre parten. En psykologisk kontrakt er oftest mellom arbeidstakeren og arbeidsgiveren, men fordi den er subjektiv, er den ikke nødvendigvis kjent eller godkjent av den andre parten (Rousseau, 1989). Arbeidstakeren gjør altså en innsats i form av et bidrag, og forventer i gjengjeld at arbeidsgiveren vil gi belønning for innsatsen. Belønningen kan variere ut fra hva den enkelte arbeidstaker ønsker, eksempelvis lønn, forfremmelse, utvikling eller fleksibilitet (Arnold et al, 2010). Det er når forventningene oppfylles at det påvirker forholdet mellom partene.

Psykologisk kontraktoppnåelse forklares som medarbeiderens persepsjon av i hvilken grad virksomheten lever opp til sin del av avtalen (Alcover, Rico, Turnley & Bolino, 2017). For eksempel vil den nyansattes opplevelse av kontraktoppnåelse påvirke vedkommendes tilknytning til og persepsjon av at en passer inn i virksomheten (DeBode et al., 2017). Den forpliktende delen av kontrakten er spesielt viktig hva gjelder forming av nyansattes atferd.

Partene kan basere sin atferd på vurderinger av egne og den andre partens forpliktelse (Shore & Tetrick, 1994). Forpliktelsen vil også påvirkes av hva slags type psykologisk kontrakt som foreligger.

Tradisjonelt har psykologisk kontrakt blitt delt inn i to grunnleggende typer, kalt transaksjonell og relasjonell kontrakt (Rousseau, 1990). En kontrakt som er basert på en transaksjon inneholder et konkret bytteforhold som gjerne er økonomisk motivert. For eksempel ved at man bytter oppgaveløsning mot lønn. Vilåårene i denne type kontrakt er gjerne statisk og er typisk inngått over en begrenset tidsperiode (Sverdrup, 2014). Den relasjonsbaserte kontrakten, derimot, inneholder et mer immaterielt bytteforhold. Dette innebærer eksempelvis at anerkjennelse fra leder byttes mot lojalitet fra arbeidstaker. Denne kontrakten er i så måte mer dynamisk (Sverdrup, 2014; Rousseau, 1990).

Psykologisk kontraktsoppfyllelse kan ha innflytelse på forholdet mellom onboardingtiltak og organisasjonstilknytning, noe som understreker viktigheten av den psykologiske kontrakten under onboardingprosessen (DeBode et al., 2017). Når partene er enige om å engasjere seg til gjensidig forpliktelse, er prestasjonene og opplevelsen av kontraktoppnåelse som oftest bedre enn om partene er uenige (Dabos & Rousseau, 2004). For å oppnå enighet mellom partene, må den ene eller begge partene leve opp til forventningene i kontrakten og det må oppleves som en oppfyllelse av den (Lee, Lui Rousseau, Hui og Chen, 2011). Ved kontraktoppnåelse vil den nyansatte oppleve forpliktelse til å bidra til bedriftens beste, som videre øker sannsynligheten for at vedkommende vil yte mer enn det som forventes (Flood, Turner, Ramamoorthy og Pearson, 2001). I tillegg øker sannsynligheten for at den nyansatte opplever styrket tillit til sin arbeidsgiver, som er viktige aspekt for å opprettholde forpliktelses- og tilknytningsfølelsen overfor organisasjonen (DeBode et al., 2017). Likevel bør det nevnes at ansattes opplevelse av forpliktelse til arbeidsgiver avhenger av belønningens karakter og hva den ansatte forventer å få i belønning (Coyle-Shapiro, 2002).

Tidlige opplevelser med arbeidsgiver kan ha gjennomtrengende påvirkning over tid på den nyansattes psykologiske kontrakt (Rousseau, 2011). For eksempel vil inntrykket man får av kontaktpersonen og intervjueren under rekrutteringsprosessen (Shore, Dulebohn & Ehrhart, 2009), informasjonen man får før oppstart, samt det første møtet med organisasjonen og menneskene i den påvirke utviklingen av den psykologiske kontrakten (Delobbe et al., 2016). Kontrakten formes både av situasjonsfaktorer og individuelle faktorer, som personlighet, holdninger og tidligere erfaringer (Bal & Kooji, 2011). Dermed vil tidlig informasjonsflyt og relasjonsbygging kunne fordre en positiv utvikling av den psykologiske kontrakten, som videre vil være fordelaktig for virksomheten. På denne måten kan

virksomheten i større grad sikre at forventningene til den nyansatte er mest mulig virkelighetsnære. Med et onboardingprogram kan organisasjonen redusere nyansattes usikkerhet og videre bidra til å oppfylle den psykologiske kontrakten gjennom forming av forventninger (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Brudd på psykologisk kontrakt. Hvis en av partene ikke klarer å oppfylle forventningene den andre har, vil det oppstå *kontraktsbrudd*. Å bryte en kontrakt betyr at man ikke respekterer vilkårene samt mislykkes i å respondere på den andre partens bidrag (Rousseau, 1989). Brudd på kontrakten er forårsaket av handlinger som ikke samsvarer med forventningen om gjensidighet, som videre fører til opplevelsen av brudd på tillit (Robinson & Rousseau, 1994). Opplevelse av brudd på den psykologiske kontrakten hos den nyansatte kan føre til emosjonelle reaksjoner som skuffelse, frustrasjon, sinne og motvilje, avhengig av hvordan individet tolker og opplever kontraktsbruddet og dets omstendigheter (Maia & Bastos, 2015). Videre vil kontraktsbrudd kunne føre til at den nyansatte i mindre grad vil identifisere seg med organisasjonen og opprettholde tilknytningen til den (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Uoppfylte forventninger er funnet å ha innvirkning på viktige utfall som motivasjon og turnover. Imidlertid endrer forventningene seg over tid, slik at uoppfylte forventninger kan bli mindre viktige etter hvert som den nyansatte integreres inn i organisasjonen (Taris, Feij & Capel, 2006). Dette viser at selv om den psykologiske kontrakten formes under rekrutteringen, er den flytende, og at både arbeidstakers og arbeidsgivers forventninger tenderer å endres over tid. Dermed er ikke den psykologiske kontrakten og partenes forventninger noe som kun tilhører rekrutterings- og nyansattfasen, men er heller et kontinuerlig og dynamiske samarbeid mellom de ulike partene.

Som funnene overfor viser, vil et onboardingprogram kunne bidra til at den nyansattes forventninger samsvarer bedre med organisasjonens virkelighet, og derigjennom ha positiv innflytelse på den psykologiske kontrakten. Samtidig påpekes det at psykologisk kontraktoppnåelse kan medføre økt tilhørighet og jobbprestasjon, mindre usikkerhet i tillegg til opplevelsen av at man passer inn. Videre vil det gås nærmere inn på hvilken måte nyansatte søker å passe inn og hva slags konsekvenser utfallet av tilpasningsprosessen har for den nyansatte og organisasjonen.

Person-miljø-tilpasning

Onboarding er en måte organisasjonen kan påvirke den nyansattes grad av tilpasning. *Person-miljø-tilpasning* defineres som foreneligheten som oppstår når individet og arbeidsmiljøets karakteristikk passer godt sammen (Kristof-Brown & Guay, 2011). Det vil

si kongruensen mellom individets verdier og organisasjonens kultur, samsvaret mellom individets evner, ferdigheter og kunnskaper og organisasjonens krav, i tillegg til hvor godt den nyansatte kommer overens med kollegaer og leder. Sammenlikningen mellom hva arbeidsmiljøet tilbyr og hva den nyansatte ønsker, skaper tilstanden av kongruens eller inkongruens (Kristof-Brown & Guay, 2011). I hvilken grad det er organisasjonen med sitt onboardingprogram eller individet med sin personlighet som påvirker tilpasningen mellom den nyansatte og arbeidsmiljøet, er det ikke nødvendigvis noe fasitsvar på. Dette vil avhenge av organisasjonens onboardingprogram og individets personlighet og erfaringer. Uansett er det enighet om at tilpasningen mellom den nyansatte og organisasjonen gir utfall som jobbtilfredshet, tilknytning, akklimatisering, stress og tilbaketrekning (e.g. Andela & van der Doef, 2018; Jansen & Kristof-Brown, 2006).

Det er to underliggende psykologiske prosesser som forklarer hvordan person-miljø-tilpasningen påvirker jobbatferd og –holdninger, kalt *likhetstiltrekning* og *behovsoppfyllelse* (Kristof-Brown & Guay, 2011). Behovsoppfyllelse oppstår når den nyansattes eller organisasjonens egenskaper oppfyller den andres ønsker, for eksempel ved at den nyansatte har et sett med ferdigheter som organisasjonen trenger eller at organisasjonen kan tilby fordeler som individet ønsker (Cable & Edward, 2004). I så måte forklares ansattes jobbatferd ut fra tilpasningen mellom den ansattes ønske og behov og arbeidsmiljøets tilførsel. Likhetstiltrekning foreligger når den nyansatte og organisasjonen besitter like karakteristikk, som når det ansettes en arbeidstaker som har ferdigheter som gjensvarer de ressursene som allerede foreligger i virksomheten (Cable & Edward, 2004). Karakteristikkene som oftest trekkes frem er interesser, personlighet, mål og verdier (Kristof-Brown & Guay, 2011). Person-miljø-tilpasning innebærer mange aspekter av arbeidsmiljøet, og det er derfor hensiktsmessig å dele det opp for å gå nærmere inn på de ulike aspektene i tilpasningsprosessen. Jeg har valgt å se på to perspektiver innenfor person-miljø-tilpasning: person-organisasjon-tilpasning (person-organization-fit) og person-jobb-tilpasning (person-job-fit).

Person-organisasjon-tilpasning. *Person-organisasjon-tilpasning* (P-O-tilpasning) handler om de sosiale utfordringene som foreligger for å passe inn i en etablert virksomhet (Rogstad & Sterri, 2015). Hvordan den nyansatte klarer å tilpasse seg organisasjonen, viser seg å ha langsiktige prediksjoner på organisasjonstilknytning og jobbtilfredshet, da spesielt verdibasert tilknytning når det er kongruens mellom personen og kulturen (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Andrews, Baker & Hunt, 2011). P-O-tilpasning kan også føre til opplevelse av større meningsfullhet og psykologisk tilknytning, som videre kan gi den

nyansatte høyere nivå av engasjement i jobben (Memon, Salleh, Baharom & Harun, 2014). I så måte vil dette redusere sannsynligheten for at arbeidstakeren ønsker å slutte, da jobbengasjement er en prediksjon for turnover. Det er også påvist at nyansatte som mottar sosial støtte under nyansattfasen, uttrykker høyere opplevd kongruens med organisasjonen etter de fire første månedene sammenliknet med de som mottar mindre sosial støtte (Cooper-Thomas, van Vianen & Anderson, 2004).

Person-jobb-tilpasning. *Person-jobb-tilpasning* (P-J-tilpasning) handler om de faglige utfordringene den nyansatte står overfor for å passe til å utføre bestemte oppgaver (Rogstad & Sterri, 2015). Nyansatte som opplever kongruens mellom jobbkravene og egne evner, mestrer arbeidsoppgavene og arbeidsbelastningen i større grad enn de som ikke opplever kongruens, og således reduserer opplevelsen av stress (Peng & Mao, 2015). Videre kan man anta at nyansatte vil være mer engasjerte i jobben og oppleve jobbtilfredshet når de har like karakteristikk som organisasjonen, som for eksempel verdier og holdninger. Dette kan forklare hvorfor P-J-tilpasning kan påvirke den nyansattes jobbtilfredshet (Peng & Mao, 2015). June og Mahmood (2011) fant i sin studie at det er en positiv korrelasjon mellom P-J-tilpasning og jobbprestasjon. Samtidig fant de at rolletvetydighet og kompetanse har større påvirkning på jobbprestasjon enn P-J-tilpasning, noe som kan tyde på at informasjon og opplæring er viktige faktorer for at den nyansatte oppnår produktivitet. Choi, Tran og Kang (2017) fant at læring med fokus på å utvikle den nyansattes kunnskap, evner og ferdigheter er viktig for at arbeidstakeren skal kunne tilfredsstille jobbkravene. Samtidig kan konstruktive tilbakemeldinger og tilgang til en mentor eller fadder påvirke og forbedre tilpasningen til jobben (Choi, Tran & Kang, 2017). Det er også grunn til å tro at opplæring, deltakelse og informasjonsflyt fører til at den nyansatte føler seg bedre egnet til å tilfredsstille kravene til arbeidsoppgavene, samt oppleve at egne behov blir tilfredsstilt av organisasjonen (Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011).

Relasjonen mellom dimensjonene av tilpasning og dets utfall er vesentlig for både organisasjonen og den nyansatte. For organisasjonen er P-O-tilpasning og P-J-tilpasning forventet å føre til høyere prestasjon, sterkere organisasjonstilknytning og lavere turnoverintensjon blant medarbeidere (Lee, Reiche & Song, 2010). For den nyansatte kan oppnåelse av tilpasning føre til høyere jobbtilfredshet, redusert stress og bedre trivsel. Målet med onboarding er å fasilitere læring av ulike aspekter ved organisasjonen, inkludert prestasjonsferdigheter, menneskene, politikken, organisasjonsspesifikt språk, organisasjonens historie, mål og verdier – og alle disse dimensjonene er relevante for person-miljø-

tilpasningen (Kristof-Brown & Guay, 2011). Likevel kan det tenkes at den nyansattes personlighet og erfaringer også påvirker tilpasningsprosessen.

Personlige egenskaper. Den nyansattes personlighet og egenskaper er vist å ha påvirkning på onboardingprosessen. Å ha en *proaktiv atferd* påvirker positivt på onboardingprosessen generelt, og på læringsutbyttet spesielt (Ashforth et al, 2007). Proaktiv atferd er den selvforsynte innsatsen man gjør for å skape forandring i ens arbeidsmiljø og/eller i seg selv, hvor man får ting til å skje, deltar i og forebygger problemer, og søker muligheter (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Proaktiv atferd er også knyttet til behovet for å ha kontroll over den nye situasjonen. Nyansatte med kontrollbehov søker i større grad etter informasjon, er mer sosiale, mer opptatt av å bygge nettverk på tvers av avdelingene og mer opptatt av å ramme inn situasjonen sin på en positiv måte (Ashford & Black, 1996). Et av hovedmålene med proaktiv atferd er å passe inn i bedriften. Behovet for å engasjere seg i proaktiv atferd er størst når det er lav kongruens mellom organisasjonen og den nyansatte, og når organisatoriske ressurser avviker fra individets behov (Yu & Davis, 2016; Cable & Edward, 2004). Det vil si når det er dårlig person-organisasjon-tilpasning og person-jobb-tilpasning. Det kan tenkes at den nyansatte opplever lav kongruens mellom seg selv og organisasjonen i nyansattfasen, som øker behovet for proaktivitet og videre påvirker onboardingprosessen.

Oppsummert kan empirien indikere at et onboardingprogram kan tilrettelegge for at den nyansatte klarer å tilpasse seg den nye arbeidshverdagen mer effektivt, som videre medfører raskere produktivitet. En sentral faktor i opplevelsen av å passe inn er mestring (Rogstad & Sterri, 2015). I neste avsnitt presenteres en teori som søker å forklare hvordan opplevelsen av mestring og jobbengasjement avhenger av jobbrelaterte og individuelle variabler, som er viktig å ta hensyn til i et onboardingprogram.

Jobbkra-ressursmodellen

Den stressende situasjonen nyansatte står i frem til de opplever seg selv som en del av organisasjonen, er krevende for individet og utslagsgivende for organisasjonen. For å kunne stå i denne prosessen på en konstruktiv måte, vil den nyansatte søke å finne en positiv motvekt for å oppnå en slags balanse. En teori som demonstrerer hvordan individer kan oppnå balanse i arbeidslivet er *jobbkra-ressursmodellen* (JD-R-modellen), som ble for første gang introdusert av Demerouti og kollegaer i 2001 (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). JD-R-modellen viser hvordan jobbrelaterte variabler kan påvirke opplevd balanse, representert gjennom *jobbkra* og *jobbressurser*. Jobbkra refererer til de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspektene ved jobben som krever fysisk og/eller

psykologisk (kognitiv eller emosjonell) innsats av arbeidstakeren, og som derfor assosieres med visse psykologiske og/eller fysiologiske kostander (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al, 2001). Jobbkraav er ikke nødvendigvis uønskede og negative, men de kan utvikle seg til å bli stressorer i møte med krav som krever høy innsats (Hakanen & Roodt, 2010). Hindrende jobbkraav er krav som overstiger den ansattes evner og oppleves dermed belastende for vedkommende. Utdordrende jobbkraav, derimot, er krav som kan bidra til økt innsats og jobbtildfredshet, hvor dette kan ha samme positive påvirkning på arbeidstakeren som jobbressurser har (Tims & Bakker, 2010). Langtekkelig eksponering av høye jobbkraav er ofte relatert til redusert trivsel, og kan føre til utbrenthet samt generelt dårligere helse (Hakanen, Peeters & Schaufeli, 2018; Tims, Bakker & Derks, 2013). Jobbressurser refererer til fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspekter ved jobben som er 1) funksjonelle i å nå målene, 2) kan redusere jobbkraavene og de assosierte fysiologiske og psykologiske kostnadene, og 3) stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al, 2001). Jobbressurser kan således fremkalle ytre jobbmotivasjon hos arbeidstakere da de er nødvendige for å takle jobbkraav, samt for å oppnå ulike mål i arbeidet. Gjennom opplevelse av autonomi, tilhørighet og mestring, står imidlertid jobbressursene for tilfredsstillelse av grunnleggende behov og derigjennom fremkalling av indre motivasjon (Hakanen & Roodt, 2010).

Generelt sett er det en negativ korrelasjon mellom jobbkraav og jobbressurser fordi høye jobbkraav kan tenkes å forhindre mobilisering av jobbressurser (Bakker & Demerouti, 2007). Dette gjenspeiles i den originale JD-R-modellen, som viser at høye jobbkraav i kombinasjon med lite jobbressurser kan medføre utbrenthet og redusert jobbengasjement (Hakanen et al., 2018). Imidlertid kan kombinasjonen av god tilgang på jobbressurser og høy grad av jobbkraav, resultere i høy grad av motivasjon og jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2007). Modellen viser at engasjement er viktig fordi denne tilstanden ser ut til å være en mellomliggende variabel for kongruensen mellom ulike jobbressurser og ønskede utfall på individuelt og organisatorisk nivå. Utfallene er i form av bedret helse og økt organisatorisk tilknytning og prestasjon, lavere turnover og større gevinst for virksomheten (Al Mehrzi & Singh, 2016; Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). Det er også vist at det er en positiv sammenheng mellom jobbengasjement og personlige ressurser (Hakanen & Roodt, 2010). Personlige ressurser, også kalt psykologisk kapital, defineres som et individs positive psykologiske utviklingstilstand, og innebærer komponentene optimisme, håp, tilpasningsevne og mestringsforventning (Bakker & Leiter, 2010). Disse personlige

ressursene er tilstander som kan tilrettelegges for å utvikles, for derigjennom øke jobbengasjement og jobbprestasjon (Hakanen & Roodt, 2010).

Gjennom nyansattfasen vil ulike jobbkrav og –ressurser påvirke i hvilken grad den nyansatte tilpasser seg kulturen og arbeidsoppgavene, samt hvor effektivt denne prosessen går (e.g. Yu & Davis, 2016; Saks & Gruman, 2012). Både psykologisk kontrakt og person-miljø-tilpasning kan ses på som elementer i nyansattfasen som påvirker utfallet av den, sett i lys av jobbkrav og -ressurser. Derfor er det nevneverdig å se de opp mot JD-R-modellen.

JD-R og nyansattfasen. Jobbressurser og –krav kan bidra til å forklare hvordan nyansatte håndterer nyansattperioden og på hvilken måte de går gjennom prosessen for å bli fullverdige medlemmer av organisasjonen. Ressurser er spesielt viktig i situasjoner som er ukjente og kan oppleves stressende, som videre kan redusere menneskers evne til å håndtere situasjonen (Bakker, van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Slike ressurser kan være sosial støtte, informasjon, tilbakemeldinger, jobbsikkerhet, rolleklarhet, deltakelse i beslutninger, autonomi, oppgavevariasjon etc. (Bakker & Demerouti, 2007). Ved at organisasjonen tilrettelegger for ulike ressurser, kan den nyansatte redusere opplevelsen av stress, øke evnen til å håndtere utfordringer og videre tilegne seg flere ressurser (Saks & Gruman, 2012). På denne måten kan organisasjonen legge til rette for at den nyansatte tilpasser seg sin nye rolle på en effektiv måte, og derigjennom sikre gode onboardingutfall. Det påpekes at jobbressursene gir best effekt når det også foreligger jobbkrav, og at det er kombinasjonen av høye jobbkrav og stor grad av ressurser som gir jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2007). Jobbkrav kan være jobbpress, krevende relasjoner, konfliktfylt arbeidsmiljø, høyt arbeidstempo, krevende arbeidsoppgaver, arbeidsmengde etc. Ved tilfeller der arbeidstakeren har mye ressurser, men ingen jobbkrav, kan det føre til at arbeidstakeren kjeder seg på jobb, som videre reduserer jobbengasjementet (Bakker et al., 2010). Dermed kan virksomheten bruke onboarding til å sikre at den nyansatte opplever å ha nok ressurser til å håndtere alle kravene i nyansattfasen, for på denne måten å sikre jobbengasjement og trivsel.

JD-R og psykologisk kontrakt. Den nyansattes persepsjon av jobbkrav og –ressurser kan også antas å påvirke opplevelsen av den psykologiske kontrakten (Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Griep & Hofmans, 2016). Dette kan forklares ved at opplevde jobbkrav og –ressurser trigger negative og positive følelser hos arbeidstakeren, som videre påvirker vedkommendes vurdering relatert til organisasjonens grad av kontraktoppnåelse. Kontraktoppnåelse kan ses på som ressursene arbeidstakeren forventer at organisasjonen tilbyr, og når de tilbys vil ressursene påvirke kvaliteten på relasjonen mellom arbeidstakeren og organisasjonen (Hakanen & Roodt, 2010). Avhengig av hva slags ressurser som forventes

å gis, frembringer det enten en relasjonell eller transaksjonell kontrakt, eller begge deler. Oppnåelse av de ulike aspektene i den psykologiske kontrakten, eksempelvis opplæring, sosial støtte og autonomi, hjelper arbeidstakeren til å oppnå sine arbeidsmål og videre øke jobbengasjementet. Tap av viktige ressurser kan føre til negative holdninger til jobben og redusere arbeidsinnsatsen hos arbeidstakeren (Rayton & Yalabik, 2014). Eksempler på tap av ressurser er når det oppstår brudd på den psykologiske kontrakten, altså når den nyansattes forventninger ikke blir innfridd. Kontraktbrudd kan også forstås som at organisasjonen mislykkes i å levere jobbkrav som imøtekommer den nyansattes forventninger, enten ved å ha for lave eller for høye jobbkrav (Rayton & Yalabik, 2014).

JD-R og person-miljø-tilpasning. Å passe inn i arbeidsmiljøet kan ses på som en personlig ressurs i seg selv, da persepsjonen av person-miljø-tilpasning generelt søkes oppnådd. Dette kan medføre motstandsdyktighet (Mackey, Perrewé & McAllister, 2017; Edwards, 2008). Videre kan ressursene her ses på som verdifulle i den grad de er relatert til økt tilpasning mellom den nyansatte og organisasjonen (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014). Læring som gir nyansatte kunnskap og ferdigheter som er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene, kan se ut til å øke opplevelsen av P-J-tilpasning (Saks & Gruman, 2014). På den andre siden kan sosiale eventer og tilrettelegging for arenaer hvor man kan bygge relasjoner med andre organisasjonsmedlemmer, bidra til å øke persepsjonen av P-O-tilpasning. I disse tilfellene vil det være opplæring, relasjonsbygging og sosial støtte som er ressurser, mens usikkerheten knyttet til nye arbeidsoppgaver og fravær av et sosialt nettverk kan oppleves som krav.

JD-R og onboarding. Både organisatoriske og individuelle tiltak og aktiviteter virker å ha viktige roller i fasiliteringen av den nyansattes tilpasning til organisasjonen og arbeidsoppgavene, da begge representerer kilder til mulige ressurser (Saks et al., 2007). De organisatoriske onboardingtiltakene kan antas å hjelpe den nyansatte med å få mer kontroll over den nye arbeidssituasjonen, som videre kan forventes å redusere opplevelsen av krav (Ellis et al., 2015). Diverse onboardingaktiviteter som legger til rette for relasjons- og nettverksbygging kan videre anses som en måte å påse at den nyansatte opplever sosial støtte, som tidligere nevnt er en viktig ressurs (e.g. Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015; Bakker & Demerouti, 2007). Således er tilrettelegging av en fadder et onboardingtiltak som kan øke denne ressursen. Uavhengig av hvordan organisasjonen tilrettelegger for at den nyansatte skal tilpasse seg arbeidsplassen, er det også individuelle aktiviteter som kan bidra til en bedre tilpasningsprosess. Nyansatte som kontinuerlig søker informasjon reduserer usikkerheten og øker både rolleklarhet og sosial støtte (Bauer et al., 2007). Samtidig vil denne type atferd øke

den nyansattes kunnskap vedrørende organisasjonen og dens kultur, som videre kan medfører raskere mestring av arbeidsoppgaver og opplevelse av tilpasning til det sosiale miljøet (Rogstad & Sterri, 2015; Filstad, 2004). Onboardingprogram kan altså bidra til å gi den nyansatte flere ressurser å spille på for å tilpasse seg organisasjonen og dens kultur, som videre kan øke organisasjonstilknytningen og reduserer turnoverintensjonen (Sagberg, 2017; Delobbe et al., 2016; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Saks et al., 2007).

Digitalisering

Ut fra de nevnte teoriene knyttet til onboarding av nyansatte, kan det antas at det er flere aspekter som må tas hensyn til hvis man skal ta i bruk digitale løsninger. Selv om det påpekes at digitale løsninger kan gi bedre avkastning på investeringen samt mer effektive arbeidsmetodikker tilknyttet oppfølgingen av den nyansatte, kan det også resultere i at lederen mister kontroll over den nyansattes tilpasningsprosess og oppleves fraværende (Allen, 2016; Depura & Garg, 2012). Allen (2016) påpeker også at for den nyansatte kan digitale tiltak bidra til kortere læringstid, individuelt læringstempo, aktiv læringsmetode samt lett tilgjengelighet. Samtidig kan det tenkes at de yngre generasjonene forventer mer moderniserte løsninger, som for eksempel relatert til opplæring, og at det derfor er nødvendig å digitalisere onboardingen med tanke på den psykologiske kontrakten og oppnåelse av forventninger (Lub, Bal, Blomme & Schalk, 2016). Som nevnt tidligere, er det lite forskning på digitale tiltak tilknyttet onboarding av nyansatte. Det foreligger imidlertid et utvalg studier som, gjennom en delvis utforskende tilnærming, kan knyttes opp mot onboardingprosessen. For å tydeliggjøre hvor i prosessen det kan brukes, deles diskusjonen inn i de tre onboardingfasene: forventningssosialiseringen, inngangssosialiseringen og etableringssosialiseringen.

Forventningssosialisering. I perioden fra arbeidstakeren får tilbud om jobb og frem til første arbeidsdag, foregår det ofte en eller annen form for digital kommunikasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, enten det er over SMS, telefon eller e-post. Denne type kommunikasjon kan antas å bidra til informasjonsflyt og relasjonsbygging (Flanagin & Waldeck, 2004). En studie av Waldeck, Seibold og Flanagin (2004) fant at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er den viktigste prediksjonen på person-miljø-tilpasning, og at informasjon på papir og telefonsamtaler er informasjonskanalene som gir dårligst prediksjon på tilpasningen. Det kom også frem i studien at informasjons- og kommunikasjonsteknologier (e-post, intranett, hjemmeside, databaser, videokonferanser) havnet i mellom disse to (Waldeck et al., 2004). Det kan dermed antas at starten på tilpasningsprosessen avhenger av hva slags tiltak organisasjonen tilrettelegger for i forventningssosialiseringen. Å møte den nyansatte

personlig vil kunne bidra til en god start på tilpasningsprosessen. Samtidig kan digitale verktøy bidra til bedre informasjonsflyt før oppstart, og på denne måten redusere realitetssjokket den nyansatte kan oppleve når vedkommende begynner i jobben (Stacey & Hardy, 2011). Dette kan videre bidra til en bedre inngangssosialisering.

Inngangssosialisering. Inngangssosialiseringen er fasen som starter når den nyansatte begynner i jobben. Denne perioden innebærer gjerne mye informasjon på kort tid. Det kan antas at deler av denne informasjonen foregår digitalt. Digitale plattformer for kommunikasjon og informasjonsdeling finnes i de aller fleste virksomheter i dag, og bidrar til effektive arbeidsprosesser (Gruman & Saks, 2018). For nyansatte kan slike plattformer være nyttige for å styre informasjonsprosessen selv, da man kan gå inn og finne informasjon når det passer hver enkelt. På denne måten kan de ha større kontroll over egen læringsprosess, som videre kan føre til opplevd motivasjon og engasjement (McLoughlin & Lee, 2010). Samtidig vil digitalisering av informasjonsflyten bidra til effektivisering av informasjonsdeling, samt sikre at nyansatte faktisk får den nødvendige informasjonen (Snell, 2006). Snell (2006) fant imidlertid i sin studie at teknologiske plattformer ikke kan bidra til å P-O-tilpasning. Dermed vil det være vesentlig å påse at det tilrettelegges for sosiale arenaer for å sikre at den nyansatte kommer inn i det sosiale miljøet.

Etableringssosialisering. I etableringsfasen søker nyansatte økt kunnskap og kompetanse for å bli en selvstendig medarbeider som presterer på nivå med kollegaene. Som nevnt tidligere, er det flere og flere virksomheter som tar i bruk e-læring. For det første ser det ut til at bruk av e-læring, og da spesielt spill-basert læring, gir bedre generell læring, økt motivasjon og prestasjon (Blunt, 2007) og at interaktivitet er viktig for å oppnå effektiv læring (Sitzmann et al., 2006). For det andre kan digitale læringsverktøy visualisere fortellinger om virksomheten, da fortellinger kan være gode bidragsyttere til å forme atferd og persepsjon hos nyansatte (Kadembo, 2012). Bruk av simulering og VR-briller kan også tenkes å være nyttige verktøy, spesielt med tanke på læring av praktiske oppgaver (Sitzmann, 2011). Det kan imidlertid se ut til at simulering som læringsmetode gir maksimalt utbytte når det brukes som et supplement til foredrag, diskusjoner og instruksjoner (Sitzmann, 2011). Dette kan tenkes å gjelde flere aspekt ved e-læring, da det er vist tidligere at læring skjer i en sosial kontekst (Filstad, 2017).

Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem for å besvare problemstillingen. I prosessen med å besvare problemstillingen, har jeg foretatt diverse metodiske valg. I dette kapittelet vil jeg tydeliggjøre og begrunne disse, samt beskrive mitt vitenskapelige ståsted, metodiske valg, datainnsamling, analyse og etiske betraktninger.

Vitenskapelig ståsted

Forskerens personlige forståelse av virkeligheten (ontologi) og hvordan man tilegner seg kunnskap om virkeligheten (epistemologi), vil påvirke studien og valgene som blir gjort gjennom forskningsprosjektet (Maxwell, 2012; Mason, 2017). Det vil påvirke hva slags kunnskap man ønsker å innhente, hvordan man henter inn denne kunnskapen og hvordan man tolker det innsamlede materialet.

Jeg har latt meg inspirere av en kritisk realistisk tilnærming. Tilnærmingen kombinerer realistisk ontologi med en konstruksjonistisk epistemologi (Maxwell, 2012). Realistisk ontologi viser til troen på en virkelig verden som eksisterer uavhengig av vår tro og konstruksjoner, men som likevel ikke er objektiv. Det kalles kritisk realisme for å påpeke at samfunnsvitenskapene bør være kritiske til det de studerer (Maxwell, 2012). Med en kritisk-realistisk tilnærming vil altså forskeren søke etter årsaker, underliggende mekanismer, persepsjoner og tolkninger fordi dette blir sett på som en del av den virkelige verden (Mason, 2017). Sosialkonstruksjonistisk epistemologi hevder at vår kunnskap om verden er våre egne konstruksjoner som er opplevd fra eget ståsted og utviklet gjennom interaksjon med andre (Howitt, 2013). Hver enkeltes versjon av verden er dermed et produkt av dialog med andre og blir påvirket av konteksten dialogen skjer i. Dermed kan to personers konstruksjoner om samme fenomen se ulike ut, avhengig av hvem man kommuniserer med og i hvilken kontekst det foregår i.

Kunnskapen som konstrueres sammen med informantene i intervjuene er, med andre ord, et produkt av våre oppfatninger. Dialogene med informantene vil få frem deres kunnskap om digitale løsninger i onboardingprosessen, som vi sammen tolker og gjør oss opp en mening rundt. Denne genereringen av forståelsen av fenomenet vil ikke nødvendigvis være den sanne forståelsen.

Kvalitativ metode

Siden dette er en utforskende studie, hvor jeg ønsker å få tak i nyansertes beskrivelser av sin onboardingprosess, finner jeg det hensiktsmessig å benytte en kvalitativ

forskningstilnærming. Det foreligger relativt lite forskning på digitalisering av onboardingprogram og onboardingprogram generelt, noe som har vært med å påvirke valg av metode. Kvalitativ metode er en mye brukt tilnærming innen samfunnsvitenskap, hvor det er hull eller mangler i kunnskapen (Mason, 2017). Årsaken til dette er at kvalitativ metode er mer utforskende sammenliknet med kvantitativ metode, og at man derfor kan gå bredere ut i søket på fenomenet og finne kunnskap som man i utgangspunktet ikke så etter (Smith, 2015).

En kvalitativ tilnærming vil tilføre forskningen utforskende, beskrivende og tolkende utsagn fra informantenes personlige og sosiale erfaringer (Smith, 2015). For å samle inn disse rike beskrivelsene fra informantenes erfaringer, blir det ofte brukt dybdeintervju, fokusgruppeintervju eller detaljerte feltnotater (Howitt, 2013). I min studie var jeg opptatt av hvordan nyansatte opplevde deres onboardingprosess generelt og de digitale løsningene spesielt, samt om dette stemmer overens med organisasjonens intensjon med onboardingprogrammet. Jeg var altså opptatt av informantenes egne erfaringer med og tanker rundt en onboardingprosess med digitale virkemidler, og dette la føringer for at kvalitativ metode ville egne seg godt (Howitt, 2013).

Datainnsamling

Kvalitativt intervju. Jeg har valgt å bruke kvalitativt intervju for å samle inn data til studien. Kvalitativt forskningsintervju er en relevant metodikk for datainnsamling når forskeren ser på menneskers kunnskap, forståelse og tolkning som viktige og meningsfulle aspekter ved den sosiale virkeligheten som forskningsspørsmålet søker å utforske (Mason, 2017). Samtidig samsvarer intervju som datainnsamlingstilnærming til det ontologiske ståstedet, da dette gir persepsjoner og tolkninger til forskningsfenomenet. Kvalitativt intervju vil i tillegg være hensiktsmessig når forskeren mener aspekter ved den sosiale virkeligheten genereres gjennom interaksjoner og samtaler med mennesker; å stille spørsmål, lytte til det de sier og videre analysere konstruksjonene deres (Mason, 2017). Dette stemmer med den sosialkonstruksjonistiske epistemologien, hvor kunnskap erverves i samspill med andre.

Kvalitativt forskningsintervju stiller imidlertid visse krav til forskeren. For det første er det viktig at forskeren klarer å skape en god og trygg intervjusituasjon slik at informanten opplever at det er greit å snakke åpent om personlige erfaringer og opplevelser (Tjora, 2017). For det andre krever det at forskeren evner å stille gode spørsmål, som er mest mulig åpne, og plukke opp det informantene forteller. Således kan man i større grad stille oppfølgingsspørsmål og gå dypere i forståelsen (Smith, 2015). I denne studien har jeg benyttet meg av intervjuer for å samle inn datamaterialet fordi det ga anledning til at

informantene kunne gjenfortelle sine opplevelser og erfaringer knyttet til delvis digitaliserte onboardingprosesser. Det ga også rom for informantenes egne tolkninger og tanker rundt disse opplevelsene og erfaringene.

Intervjuene i denne studien var semistrukturerte, det vil si at forskeren har utformet et sett med spørsmål som skal lede intervjuet inn på ønskede temaer (Howitt, 2013). Intervjueren står fritt til å tilpasse rekkefølgen på spørsmålene ut fra hva informanten svarer, i tillegg til å stille oppfølgingsspørsmål som dukker opp underveis (Tjora, 2017). Jeg så det som nyttig å strukturere intervjuene på denne måten med tanke på kombinasjonen jeg hadde, med noen forhåndsbestemte elementer fra onboardingprosesser samt det eksplorative utgangspunktet jeg hadde for selve studien.

Intervjuguide. Jeg utformet tre intervjuguides til henholdsvis nyansatte (vedlegg 1), HR-ansatte (vedlegg 2) og ledere (vedlegg 3). Intervjuguiden for nyansatte tok utgangspunkt i opplevelsen av å være nyansatt og bruken av et delvis digitalt onboardingprogram. Intervjuguidene til HR-ansatte og ledere var tilnærmet like, foruten vinklingen på spørsmålene. Intervjuguiden til HR-ansatte omhandlet utviklingen av onboardingprogrammet og de digitale virkemidlene samt formålet med det, mens intervjuguiden til ledere fokuserte på lederens rolle i nyansattperioden og tanker rundt onboardingprosessen.

Intervjuets oppbygging. Første del av intervjuguiden bestod av en introduksjon om studien og hva slags rettigheter informantene hadde krav på. Dette innebar gjennomgang og underskriving av informasjonsskrivet. Deretter fulgte noen innledende oppvarmings spørsmål relatert til informantens stilling, arbeidsoppgaver og arbeidshverdag. Jeg strukturerte intervjuguiden på denne måten for å skape en myk start på intervjuet for å ufarliggjøre intervjusettingen og videre fasilitere informantene til å føle seg trygge på å fortelle åpent om egne erfaringer og tanker (Tjora, 2017). Disse spørsmålene var også nyttige for å få innsikt i informantenes arbeidskontekst, da spesielt hvor lenge de hadde jobbet i bedriften og hva arbeidsoppgavene deres innebar. Videre bestod intervjuguiden av spørsmål knyttet til de overordnede temaene nyansettelsesperioden, introduksjon av arbeidsoppgaver og kollegaer, forventninger, introduksjonsprogram, integrering og produktivitet. Temaene ble basert på de forkunnskapene jeg hadde ervervet meg på forhånd, både gjennom tidligere erfaringer og kunnskapssøking i litteratur. Intervjuguidens avsluttende del bestod av spørsmål om informanten hadde noe å tilføye og om vedkommende hadde andre spørsmål. Tjora (2017) påpeker at dette er en god måte å avrunde intervjuet på fordi det gir en gradvis normalisert avslutning. Samtidig ga det informantene mulighet til å legge til informasjon de ikke hadde fått fortalt, samt stille spørsmål hvis noe var uklart.

Da jeg utformet spørsmålene til intervjuguidene, var jeg opptatt av at de skulle være åpne. Gjennom åpne spørsmål som ”hvordan opplevde du introduksjonen som nyansatt?” og oppfølgingsspørsmål som ”hvorfor tror du at du opplevde det på denne måten?”, kan man få rike beskrivelser av informantenes tanker og følelser (Smith, 2015). Disse fyldige svarene gjør det enklere å forstå informantenes erfaringer, i motsetning til ledende eller ja/nei-spørsmål. I tillegg til hovedspørsmålene, utarbeidet jeg oppfølgingsspørsmål som kunne stilles etter behov. Oppfølgingsspørsmålene, både de jeg hadde skrevet ned på forhånd og de uforberedte, førte til mer forklarende og utdypende beskrivelser som ikke kom frem i hovedspørsmålet.

Utvikling og testing. Da intervjuguiden var ferdig utformet, ønsket jeg å teste den for å undersøke hvordan spørsmålene fungerte, hvordan strukturen var og omtrentlig varighet. Samtidig fikk jeg øvd meg i rollen som intervjuer, som en kvalitetssikring til de kommende intervjuene. Det tar tid å utvikle gode intervjuferdigheter, så det er viktig å øve seg (Smith & Osborn, 2015). I tillegg ble testingen en kvalitetssjekk av intervjuguiden, da man får mulighet til å luke ut spørsmål som ikke fungerer og omformulere spørsmål som oppfattes tvetydig. Jeg utførte testen på en venn som nylig hadde startet i ny jobb. Dessuten har hun samme utdanningsbakgrunn, og dermed kunne jeg rådføre meg med henne hva gjelder temaet, spørsmålene og strukturen i intervjuguiden samt få tilbakemeldinger på intervjusettingen og meg som intervjuer. Jeg testet også intervjuguiden for ledere på et familiemedlem med lang ledererfaring. Etter intervjuet fikk intervjuobjektet fortelle hvordan han opplevde spørsmålene og meg som intervjuer. Jeg lærte at jeg kan bruke stillheten i større grad og stille mer påfallende oppfølgingsspørsmål for i større grad å få mer utdypende og personlige svar.

Revidering. Etter pilottestene av intervjuguidene gjorde jeg noen justeringer. Jeg oppdaget blant annet at kategoriseringen av spørsmålene kunne slås sammen i større grad, slik at det ble enklere for meg som intervjuer å se sammenhengene på spørsmålene. Dette ga bedre flyt fordi jeg enkelt kunne finne tilbake til spørsmål hvis et tema dukket opp på nytt. I tillegg fant jeg det fordelaktig å endre rekkefølgen på et par spørsmål, slik at spørsmålenes orden tilsvarte fasene i en onboardingprosess. Etter disse endringene, bestemte jeg meg for å legge til noen spørsmål og tilleggs spørsmål for å utfylle temaene i større grad. Til slutt omformulerte jeg noen for å gjøre de mer åpne og tydeligere.

Utvalg. For å sikre en bred forståelse av fenomenet og konteksten, ønsket jeg å intervjuer både nyansatte som har brukt onboardingprogrammet, ledere som benytter onboardingprogrammet på sine nyansatte, og noen fra HR-avdelingen som har tatt del i avgjørelsen om og utvikling av onboardingprogrammet. På denne måten kunne jeg få

perspektiver på hvordan det oppleves å bruke det for individet, samtidig som lederne og HR-ansatte kunne gi innsikt i det organisatoriske perspektivet. Kriteriene for de nyansatte var at de skulle ha jobbet i virksomheten i under ett år og at de som nyansatte gikk gjennom en onboardingprosess med innslag av digitale tiltak. Alle informantene gikk gjennom et felles e-læringskurs, i tillegg til at de fleste gjennomgikk andre e-læringskurs som var spesifikt rettet mot enkelte arbeidsoppgaver. De fleste informantene jobbet i ulike avdelinger og med ulike arbeidsoppgaver. Noen jobbet for eksempel i psykiatrien, mens andre jobbet som ingeniører. Det varierte også hvor lenge hver enkelt informant har vært i arbeidslivet, da noen kom rett fra studier eller andre fagområder mens andre har mange års erfaring. Utvalget består av to menn og seks kvinner, hvor fem av de er nyansatte, to er ledere og én jobber i HR. Nedenfor følger en tabell som presenterer en oversikt over informantene.

Tabell 1. Oversikt over informantene

Informant	Rolle i onboardingprosessen	Kjønn
Informant 1	Nyansatt	Mann
Informant 2	Nyansatt	Mann
Informant 3	Nyansatt	Kvinne
Informant 4	Nyansatt	Kvinne
Informant 5	Nyansatt	Kvinne
Informant 6	Enhetsleder	Kvinne
Informant 7	Enhetsleder	Kvinne
Informant 8	HR-medarbeider	Kvinne

Rekruttering av informanter. Under møtet med bedriften angående rekruttering av informanter, uttrykte jeg et ønske om å få en liste over nyansatte som hadde tatt e-læringskurs samt deres respektive ledere, i tillegg til en liste over hvem som har vært deltakende i utviklingen av e-læringskursene. Da en slik oversikt ikke eksisterte, tok en HR-medarbeider ansvar for å kontakte nyansatte fra ulike avdelinger som hadde gjennomført e-læringskursene, samt ledere som nylig hadde ansatt noen som hadde fullført e-læringskursene. HR-

medarbeideren kontaktet også en kollega i HR som har bidratt til utviklingen av onboardingprogrammet og e-læringskursene. Med hensyn til anonymitet ønsket jeg at påmeldingen til prosjektet skulle gå direkte til meg, og ikke til HR-medarbeideren. Dette var imidlertid problematisk, da HR-medarbeideren ville forsikre seg om at alle eventuelle informanter (nyansatte) hadde jobbet der i en gitt varighet og kommet relativt på plass, har en leder som har mye erfaring med rekruttering og mottakelse av nyansatte, samt fullført e-læringskurset. Dermed ble det til at HR-medarbeideren kontaktet mulige informanter, hvor de som bekreftet deltakelse ble sendt videre til meg. Etter hvert som jeg fikk kontaktinformasjonen til informantene, kontaktet jeg de via telefon og deretter mail, for å forsikre meg om deltakelse samt informere om forskningsprosjektet og avtale tid for intervju. Det ble rekruttert totalt åtte stykker.

Gjennomføring av intervjuene. Jeg gjennomførte til sammen åtte intervjuer, hvor hvert intervju varte mellom 30-60 minutter. Før vi startet intervjuene, forklarte jeg på nytt formålet med intervjuet og forskningsprosjektet mitt, i tillegg til at det ble litt småprat med informantene. På denne måten søkte jeg å skape en avslappet stemning, både gjennom å gi informasjon om meg som forsker og hva forskningen skal brukes til, og ved å skape en relasjon til informanten gjennom småprat (Tjora, 2017). Jeg fordelte gjennomføringen av intervjuene over flere dager slik at jeg kunne prosessere hvert enkelt intervju og forberede meg til det neste. Jeg fant dette nødvendig da jeg opplevde at informantene forstod spørsmålene i ulik grad som førte til at jeg måtte stille oppfølgingsspørsmål for å få mer utfyllende svar. Dermed var det viktig at jeg var fokusert.

Intervjuene ble avholdt i informantenes lokaler etter deres ønske. To av intervjuene ble imidlertid avholdt over Skype og telefon. Da satt informantene hjemme og jeg satt på et møterom. Det er viktig at intervjuene skjer på et sted der informantene føler seg trygge, og da er det naturlig at dette er kjente lokaler for informantene (King, Horrocks & Brooks, 2018). De seks resterende intervjuene ble derfor gjennomført på et møterom eller kontor på informantenes egne arbeidsplasser. Intervjuene ble gjennomført i januar 2019.

Transkribering av intervjuene. Lydfilene fra intervjuene ble transkribert over til tekst for videre bruk i analyseprosessen. Transkriberingene ble gjort kort tid etter hvert enkelt intervju, og lydopptakene ble deretter slettet. Jeg transkriberte intervjuene ordrett, det vil si at hvert eneste ord transkriberes slik det ble sagt av informantene og av meg som intervjuer. Selv om ikke skrevne ord er det samme som talte ord, søkte jeg å få med detaljer som talte ord kan innebære, som for eksempel pauser, latter, påbegynte setninger, gjentakelser, tonefall etc. Hvordan man velger å transkribere intervjuene, avhenger av forskningens formål og hvilken

metode som er valgt (Howitt, 2013). I template analyse søker forskeren å forstå forskningsfenomenet gjennom informantenes erfaringer og meninger, hvor et sentralt element er å forstå helheten av informantenes historie (King, Brooks & Tabari, 2018). Dermed er det viktig å transkribere på en nøyaktig og detaljert måte for å få med all potensiell verdifull informasjon til analyseprosessen.

Dataanalyse

I det følgende vil jeg redegjøre for hva slags metode som ble brukt for å analysere datamaterialet, for deretter å gå gjennom stegene for hvordan analyseprosessen ble utført.

Template analyse. Jeg har benyttet template analyse for å analysere datamaterialet. Dette er en metode for tematisk organisering og analysering av kvalitative data (King, 2012). Template analyse er en form for tematisk analyse som legger vekt på hierarkisk koding av datamaterialet, men som balanserer graden av struktur i analyseprosessen med fleksibilitet til å tilpasse prosessen etter studiens behov (Brooks, McCluskey, Turley & King, 2015). Et sentralt moment i denne analyseformen er utvikling av en mal for koding. Kodingsmalen er en summering av temaer indentifisert av forskeren som viktige relatert til datamaterialet og forskningsspørsmålet, og som organiserer disse temaene på en meningsfull og nyttig måte (Brooks & King, 2014). Jeg begynte forskningsprosessen med å søke kunnskap om onboarding, da jeg på forhånd hadde begrenset kjennskap til fenomenet. På denne måten fikk jeg inspirasjon og noen antakelser om hvilke temaer som ville være aktuelle for å besvare problemstillingen. Dette er en av årsakene til at template analyse er godt egnet i denne studien, da jeg kan bruke a priori-kunnskap til å sette temaer for dataanalysen, men som kan endres eller fjernes hvis jeg finner ut at de ikke passer til datamaterialet (King, 2012). Jeg brukte intervjuguidene som foreløpige kodingsmalen. Disse var i tillegg inspirert av empiri om onboardingprosessen, da spesielt enkelte onboardingtiltak og de tre onboardingfasene; forventningssosialisering, inngangssosialisering og etableringssosialisering.

Hvordan temaer defineres og organiseres, avhenger av hva slags tilnærming forskeren bruker for å resonnerer seg frem i analysen (King, Brooks & Tabari, 2018). King og Brooks (2016) påpeker at forskning som tar i bruk template analyse ofte plasserer seg midt i mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Gjennom analyseprosessen har jeg beveget meg frem og tilbake mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Før jeg samlet inn data, begynte jeg på kodingsmalen med en deduktiv tilnærming. Her ble temaer definert og organisert med utgangspunkt i teorier (King, 2012). Videre utvikling av kodingsmalen er gjort med

utgangspunkt i datamaterialet, hvor jeg hadde en induktiv tilnærming og definerte temaer ut fra innholdet i dataen (King, 2012).

Jeg videreutviklet kodingsmalen delvis på bakgrunn av teori om onboarding og tre psykologiske teorier kalt JD-R, person-miljø-tilpasning og psykologisk kontrakt, og delvis på bakgrunn av hva jeg fant relevant i datamaterialet relatert til teoriene og tidligere forskning. Jeg tok altså først utgangspunkt i intervjuguidene for deretter å justere de overordnede temaene ut fra datamaterialet.

Analyseprosessen. Brooks og King (2014) presenterer seks faser for analyseprosessen: 1) bli kjent med materialet, 2) utvikle foreløpige koder, 3) definere og organisere kodene i en mal, 4) teste den foreløpige malen på noe av datamaterialet, 5) bruke malen på det resterende datamaterialet og modifierer malen om nødvendig, 6) ferdigstill malen og bruke den på hele datasettet. Template analyse innebærer imidlertid at forskeren tester og reviderer malen frem til all relevant data er inkludert (Brooks et al., 2015). Det betyr at det er opp til forskeren hvor lang tid han eller hun vil bruke på å ferdigstille malen for så å benytte den i analysen av datamaterialet.

Fase 1: Bli kjent med materialet. Den første fasen i template analyse handler om å bli kjent med datamaterialet som skal analyseres (Brooks et al., 2015). Dermed er det vesentlig at datamaterialet blir gjennomgått opptil flere ganger, slik at forskeren er kjent med alt som skal analyseres og har fått en overordnet forståelse før analysen begynner. Imens jeg gjorde meg kjent med datamaterialet, vurderte jeg i hvilken grad a priori-kodene hang sammen med dataen og om jeg skulle beholde de eller endre de. Jeg brukte intervjuguidene som a priori-mal og så etter sitater som kunne tilhøre de ulike kodene. Jeg brukte imidlertid ikke alle temaene i intervjuguidene som koder, da det kan sette begrensninger for videre analyse ved å fungere som bias for hva jeg finner i datamaterialet (King, 2004).

Fase 2: Foreløpig koding. I den andre fasen begynte jeg å se etter nye koder som kunne passe til datamaterialet. Koding er prosessen hvor man identifiserer temaer i kategorier og grupper, for å samle deler av dataen som handler om det samme (Brooks & King, 2014). Da ikke alle spørsmålene jeg stilte under intervjuet er direkte relevant til problemstillingen, leste jeg gjennom intervjuene og markerte sitater relatert til ulike temaer i datamaterialet. Eksempelvis markerte jeg alle sitater som kunne kobles til opplæringsperioden og e-læringskursene. Etter markeringen, gikk jeg over transkriberingen på nytt og begynte å kode de forskjellige sitatene, hvor kodene ble en slags oppsummering av hvert sitat. I denne prosessen fikk noen sitater én kode, mens andre fikk flere, da det hadde flere betydninger. Dette kalles parallell koding (King, 2004). Samtidig vurderte jeg andre ikke-markerte sitater

som relevante, slik at jeg markerte og kodet disse også. I denne fasen innebar kodingen detaljerte lavere orden-koding som gir mulighet for små skiller mellom de forskjellige kodene. Et eksempel på en kode er ”opplevd nytteverdi av e-læringskurs”, mens en annen er ”opplevelsen av e-læringskurs”. Jeg valgte å skille kodingen i lavere- og høyere orden-koding, hvor de lave er svært spesifikke og de høye er mer generelle og derav inkludere flere sitater (King, 2004). Gjennom denne fasen reviderte jeg templatet kontinuerlig ettersom jeg fant at enkelte av kodene, både a priori og de nye, kunne systematiseres på andre måter.

Fase 3: Definere og organisere koder og temaer. Etter å ha identifisert foreløpige koder, handler fase tre om å organisere kodene i meningsfulle grupper og begynne å definere hvordan kodene relaterer seg til hverandre (Brooks et al., 2015). Kodene kan være koblet sammen både inne i og mellom gruppene. Gjennom defineringen av relasjonene, begynner grupperingen som danner grunnlag for temaene. Denne grupperingen kalles hierarkisk koding, og viser til en metode for å danne høyere orden-koding (King, 2004). Dette gjorde jeg ved å gruppere like lavere orden-koder som videre la grunnlag for overordnede temaer, altså høyere orden-koder. Temaer er tilbakevendende trekk ved informantenes utsagn som karakteriserer bestemte oppfatninger og/eller erfaringer som forskeren ser på som relevant for problemstillingen (Brooks & King, 2014). Under grupperingen så jeg etter nye mulige temaer samtidig som jeg brukte temaene jeg hadde fra intervjuguidene. Det var fordelaktig at intervjuet mitt var relativt strukturert, da det ga meg en god oversikt over a priori-temaene. Lavere orden-koder som ”sosial støtte gjennom kjente fjes” og ”instrumentell støtte gjennom fadder” er eksempler på koder som kan kategoriseres i ett tema kalt ”bygge relasjoner”.

Etter å ha lest gjennom tre av intervjuene noen ganger og gått gjennom de markerte sitatene og kodene, prøvde jeg å se sammenhenger for å finne temaer. Jeg valgte ut tre av intervjuene jeg opplevde som mest utfyllende og som representerte alle. På denne måten kunne jeg lage en midlertidig template på kortest mulig tid. Jeg satte kodene opp mot hverandre og skrev ned mulige relasjoner for å kunne kategorisere de. Noen av kodene grupperte jeg i samme lavere orden-kode, mens andre grupperte jeg under samme tema. Jeg kom til slutt frem til temaer, noen var fra intervjuguidene og noen var nye, med tilhørende undertemaer. Dette ble det midlertidige templatet.

Fase 4: Teste det foreløpige templatet. I fase fire er formålet å teste ut det foreliggende templatet for å vurdere om det passer til hele datasettet (Brooks & King, 2014). Jeg brukte mye tid på å definere temaene og finne riktige titler på dem. Jeg fant det behjelpelig å formulere beskrivelser av de ulike temaene, for så vurdere om beskrivelsene kunne relateres til problemstillingen. Jeg testet templatet på det resterende datamaterialet for å se om det

passet og samtidig dekket alt. Gjennom denne prosessen fant jeg flere sammenkoblinger innad i gruppene som utfylte temaene i større grad.

Fase 5: Bruke og modifisere templatet. Etter å ha testet templatet på hele datasettet og funnet nye relasjoner mellom kodene og temaene, modifiserte jeg dette i fase fem (Brooks et al., 2015). Dermed gjorde jeg endringene for videre å bruke det reviderte templatet på alle intervjuene.

Fase 6: Ferdigstille templatet og anvende det på datamaterialet. Til slutt sa jeg meg ferdig med modifiseringen og satt igjen med en ferdigstilt template. Jeg gikk over alle intervjuene og kodet de ut fra templatet, og endte opp med en strukturert analysedel som jeg brukte videre i resultatkapittelet.

Etiske betraktninger

Psykologisk forskning må innhentes i samsvar med etiske retningslinjer. Dette innebærer godkjenning av forskningsprosjektet fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), informert samtykke fra samtlige deltakere, beskyttelse av deltakernes konfidensialitet og anonymitet, samt at forskeren må påse at deltakerne ikke blir utsatt for stress utover det de normalt opplever i hverdagen (Wilkinson, 2015). De etiske betraktningene knyttet til denne studien vil nå gjennomgås nærmere.

Før jeg kunne kontakte bedrifter for å finne informanter, måtte studien bli meldt inn til og godkjennes av NSD, personvernombudet for forskning (vedlegg 4). Dette er en lovpålagt plikt når man skal samle inn personopplysninger til forskningsprosjekter. Jeg begynte å kontakte bedrifter for å finne informanter til datainnsamling da NSD godkjente prosjektet i november 2018.

Informert samtykke. Etter å ha kontaktet informantene og spurt om de ville delta i studien, fikk de tilsendt et informasjonsskriv om studien (vedlegg 5). I dette skrevet fikk de informasjon om studiens formål, deres rettigheter ved deltakelse, konfidensialitet og anonymitet under datainnsamlingen, samt kontaktinfo til både meg og min veileder. Deltakerne fikk også en muntlig gjennomgang av denne informasjonen før intervjuene startet, samt mulighet til å komme med eventuelle spørsmål relatert til deltakelse. Alle deltakerne hadde lest igjennom informasjonsskrivet før intervjuet, og ingen stilte spørsmål relatert til deltakelsen. Samtlige informanter skrev under på informert samtykke før intervjustart, og godtok dermed frivillig å ta del i forskningen med utgangspunkt i at de visste hva forskningsprosjektet og deltakelse innebar. Ingen deltakere trakk seg fra prosjektet.

Konfidensialitet og anonymitet. Samtlige av informantene ble informert om at all personidentifiserende informasjon ville bli behandlet konfidensielt og anonymt. Etter transkribering av lydopptakene, ble lydfilene slettet og transkriberingene ble anonymisert. Transkriberingen ble gjort kort tid etter hvert intervju, for å redusere risikoen for at lydfilene skulle komme på avveie. For å sikre konfidensialitet, ble lydfilene transkribert rett fra båndopptaker og ble dermed ikke lagret på en datamaskin.

Anonymisering av transkripsjonene innebar å fjerne all informasjon som kunne identifisere personene, det vil si navn, stilling og avdeling. Hver deltaker ble nummerert slik at man kan se sammenhengene i sitatene i analysedelen. Oversikten over informantene og nummereringen ble lagret i et eget dokument, og det var kun jeg som hadde tilgang til dette. Dokumentet ble slettet da prosjektet ble ferdigstilt mai 2019.

Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere resultatene fra analysen. Hensikten med studien er å undersøke hvordan nyansatte beskriver sin onboardingprosess og opplevelsen av de digitale tiltakene, sett i sammenheng med organisasjonens intensjon. Resultatene baseres på informantenes beskrivelser av deres opplevelser knyttet til prosessen og utfallet av den. For å forstå konteksten til analysen av resultatene, vil jeg beskrive hvordan foretaket delvis hadde digitalisert sin onboardingprosess, ved å gå fra nyansattdager til e-læringskurs.

Nyansattfasen i et helseforetak

Helseforetaket består av rundt 10 000 ansatte som arbeider på ulike lokasjoner, i ulike enheter og med stor variasjon i arbeidsoppgaver. Før de innførte digitale e-læringskurs hadde de 4-5 nyansattdager i året hvor nye arbeidstakere fikk møte hverandre, lære om organisasjonen og hilse på administrerende direktør. For noen år tilbake ble dette nedprioritert da det tok for mye ressurser både internt i HR og ute i de ulike avdelingene. Det ble derfor etter hvert utviklet et e-læringskurs som erstatter for nyansattdagen, for å spare tid og ressurser, og samtidig sikre at alle nyansatte blir tatt imot på en god måte. Likevel innså de en av utfordringene med å kutte nyansattdagene, slik informanten uttrykker under:

Informant 8. "Men jeg skjønnte jo det, etter de dagene, at en vanlig ansatt i en så stor organisasjon som helseforetaket er, synes det er veldig interessant og veldig ålreit å møte topplederen vår som snakker til de og om deres rolle. Så det tror jeg vi undervurderte effekten av, da. For når du jobber i en organisasjon som helseforetaket, og folk er veldig knyttet til om de jobber på [ulike sykehus med ulike lokasjoner], så blir det litt sånn "jeg jobber på sykehuset i [stedsnavn]". Vi er litt avhengig av å få til den vi-følelsen for helseforetaket, det er den store utfordringen vår.

E-læringskurset for nyansatte har en varighet på 30-60 minutter, avhengig om man trykker videre på alle linker og infopunkter eller ikke. Det inneholder også en kort video med administrerende direktør. Ellers er målet med e-læringskurset for nyansatte å gi en innføring i helseforetaket som organisasjon, hvilke verdier og visjon de har, presentere de ulike avdelingene og vise bredden i organisasjonens leveranse. Nyansatte kan også ta andre e-læringskurs som er rettet mot diverse systemer og arbeidsoppgaver.

I tillegg til e-læringskursene, har HR utarbeidet en verktøykasse med rutiner for mottakelse av nyansatt, sjekklister, mal til utsendelse av e-post før oppstart og opplæringsplan med instruksjoner for hva den nyansatte bør gå igjennom de første seks månedene. Det må

påpekes at bruk av disse verktøyene er frivillig og opp til hver enkelt leder, også e-læringskursene. Dermed er det ikke gitt at alle ledere tar det i bruk. Med 400 ledere i helseforetaket, kan det altså være 400 forskjellige måter å ta imot nyansatte på. Da kan det være utfordrende å kvalitetssikre onboardingen og sikre at den nyansatte knytter seg til organisasjonen og vil bli værende.

Oversikt over temaene

I analysen har jeg tatt utgangspunkt i de delene av datamaterialet som inkluderer sitater om hvordan de nyansatte har opplevd onboardingprosessen, hva de synes om informasjonsflyten og de ulike tiltakene organisasjonen har innført, samt opplevd nytteverdi av e-læringskursene. Informantene påpekte en rekke ulike opplevelser og oppfatninger av onboardingprosessen, hva som var positivt og hva som kunne vært gjort annerledes. Jeg har samlet de ulike elementene i større hovedtemaer med hensyn til det som var fremtredende i materialet. Temaene underbygges av utsagn fra de nyansatte. Hovedtemaene jeg kom frem til er 1) skaffe oversikt, 2) bygge relasjoner, 3) fylle hull i kunnskap og ferdigheter og 4) mulige digitale løsninger. Temaene presenteres med tilhørende underkategorier i tabellen under.

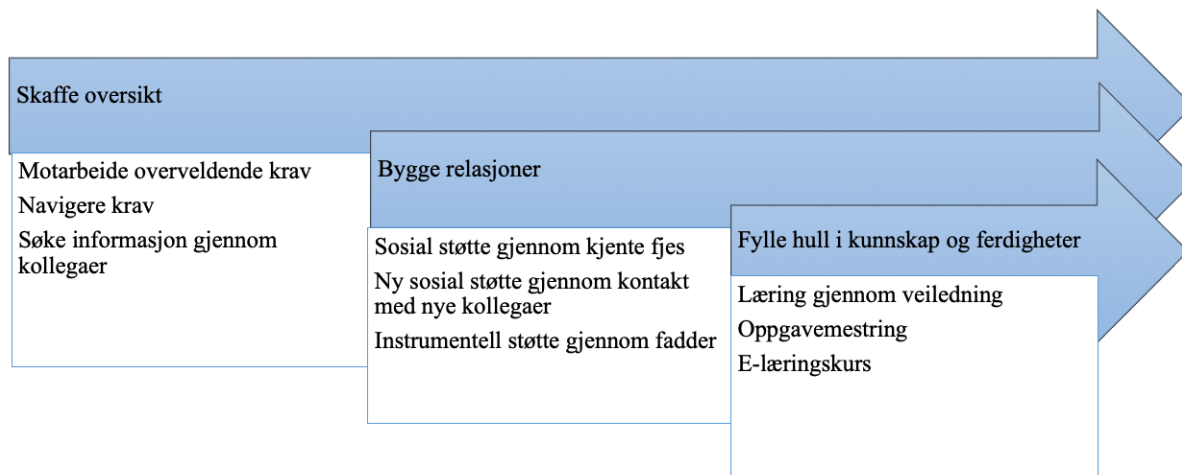
Tabell 2. Oversikt over studiens temaer og undertemaer

Tema	Undertemaer
Skaffe oversikt	Motarbeide usikkerhet Navigere krav Søke informasjon gjennom kollegaer
Bygge relasjoner	Sosial støtte gjennom kjente fjes Ny sosial støtte gjennom kontakt med nye kollegaer Instrumentell støtte gjennom fadder
Fylle hull i kunnskap og ferdigheter	Læring gjennom veiledning Oppgavemestring E-læringskurs
Mulige digitale løsninger	

Figuren nedenfor illustrerer et overordnet forslag til hvordan studiens temaer og undertemaer kan forankres i onboardingprosessen (figur 1). Senere i diskusjonen vil jeg trekke disse

temaene og undertemaene spesifikt inn i de tre onboardingfasene; forventningssosialisering, inngangssosialisering og etableringssosialisering. Men først oppsummeres studiens resultater.

Figur 1. De nyansattes behov i nyansattfasen



Skaffe oversikt

Det første temaet omhandler informasjonsflyten i den første fasen av onboarding, som her vil innebære tiden både før og etter den nyansatte starter i jobben. Dermed vil dette temaet berøre både forventningssosialiseringen og inngangssosialiseringen. Informantene belyser utfordringene de opplever i denne fasen og hvordan det påvirker de i deres tilpasningsprosess. I analysen kom det hovedsakelig frem tre underkategorier med tilhørende sitater som skal illustrere viktigheten av informasjonsflyten i den nyansattes tilpasningsprosess: ”motarbeide usikkerhet”, ”navigere krav” og ”søke informasjon gjennom kollegaer”.

Motarbeide usikkerhet. Usikkerhet preger nyansattfasen, noe som gjenspeiler seg i historiene til flere av de nyansatte. Som nyansatt er alt nytt, og for å redusere usikkerheten til alt det nye er det viktig med god kommunikasjonsflyt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Denne informasjonsflyten kan potensielt starte allerede ved kontraktssignering. Sitatet under viser til usikkerheten man kan oppleve etter at man har fått tilbud om jobb:

Informant 5. Jeg synes egentlig at det bare gikk veldig treigt. Så.. jeg skjønnte ikke helt agendaen. Men... for min del så var det egentlig greit, òg. For jeg hadde jo en jobb og da fikk jeg egentlig bare litt tid til å bestemme meg for hva jeg ville. Så jeg var ikke noe sånn som hastet noe på det selv heller, men det var greit å få det på plass, sånn sett. Men det gikk veldig lang tid i mellom.

Informanten forteller om tiden det tok fra vedkommende fikk tilbud om jobb og frem til arbeidskontrakten ble tilsendt. Sitatet indikerer usikkerheten knyttet til om vedkommende har fått tilbud om jobb eller ikke, da organisasjonen ikke lot høre fra seg. Samtidig kan det tyde på at vedkommende brukte denne tiden til å bestemme seg for om jobben var attraktiv nok til å si opp daværende jobb. Fra arbeidstakers side, kan ventetiden føre til usikkerhet som videre kan påvirke valget om jobbtilbudet samt forventninger til jobben hvis vedkommende takker ja. Fra organisasjonens side kan denne ventetiden føre til at arbeidstakeren får lenger betenkningsstid og at muligheten øker for at kandidaten takker nei fordi første møte med bedriften gir et dårlig inntrykk. En av informantene understreker poenget på denne måten:

Informant 1. Ferdig med fem års studie og så, eh, føler du ikke helt at du har sikret jobben siden du ikke har sett noe kontrakt og ikke signert på noe enda. (...) Jeg gikk jo og tenkte på det, selvfølgelig [fra mai til juli].

Sitatet kan tolkes som at det foreligger en usikkerhet hos arbeidstakeren frem til kontrakten er signert, og at det først er da man kan pustet lettet ut og være sikker på at man har fått jobben. Samtidig påpeker sitatet under at det er andre usikkerhetsmomenter som kan påvirke den nyansatte frem til første arbeidsdag:

Informant 5. For det var jeg veldig sånn spent på, egentlig, hva det egentlig skulle gå ut på. Det gikk jo mer på at jeg visste litt hva avdelingen drev med ut fra det samarbeidet jeg har hatt fra tidligere. Men... men hva liksom oppgavene skulle være, visste jeg ingenting om. Ikke annet enn det som stod i stillingsbeskrivelsen og sånn. Men akkurat hva det gikk ut på, var jeg veldig spent på.

Vedkommende presiserer at selv om arbeidsoppgaver står spesifisert i stillingsannonsen, er det ikke gitt at arbeidssøkeren forstår hva det innebærer i en arbeidshverdag. Det kan videre tyde på at det foreligger usikkerhet knyttet til hvordan det vil bli å starte i jobben, noe som kunne vært unngått ved at organisasjonen var tydeligere på dette under rekrutteringsprosessen og etter kontraktsignering. Allerede i denne fasen kan organisasjonen tilrettelegge for at den nyansatte får informasjon om den kommende arbeidshverdagen for å redusere potensiell usikkerhet samt justere forventningene. En annen informant påpeker også spenningen knyttet til nyansattrollen og legger til flere faktorer som øker denne spenningen og den mulige usikkerheten:

Informant 2. Når du begynner på en ny arbeidsplass, er du jo spent på hvordan det kommer til å bli og, eh, hva slags folk du kommer til å møte og... hvordan ting er.

Sitatet illustrerer at vedkommende er spent på hvordan det vil bli å starte i en ny stilling med nye kollegaer og en ny kultur. Uten noen form for informasjon om dette på forhånd, kan det antas at den nyansatte forestiller seg hvordan den nye arbeidsdagen vil bli. Forestillingene tar utgangspunkt i inntrykk vedkommende har fått av organisasjonen og personen(e) under rekrutteringsprosessen og eventuell kontakt i ettertid av kontraktinngåelsen. Dette er med på å skape forventninger til jobben, som basert på om informasjonen er sann eller ikke, enten tilfredsstilles eller brytes når den nyansatte starter i jobben. En annen informant beskriver hvordan manglende informasjon opplevdes etter oppstart i jobben:

Informant 1. Det jeg husker er at ... jeg synes det var litt lite informasjon. For eksempel... jeg tok over litt utstyr fra han som pensjonerte seg, og så tok jeg over litt utstyr fra et par andre også... Jeg synes kanskje at det var litt enkelt at de bare satte over det ansvaret over på meg uten at... det var ikke alt jeg fikk like mye opplæring i, da. (...) For du er jo helt blank, ikke sant, når du begynner på noe nytt. Så det husker jeg at jeg synes var litt rart at jeg ikke fikk... ja, jeg måtte lære meg det selv, altså.

Likeledes vil informasjon være viktig for at den nyansatte kan tilpasse seg den nye arbeidshverdagen raskest mulig. Samtidig kan det antas at det er fordelaktig med en forventningsavklaring mellom leder og arbeidstaker slik at den nyansatte er sikker på hva som forventes av vedkommende. Dette kan redusere usikkerheten vedrørende arbeidsoppgaver og oppklare hvilke krav som stilles til utførelse.

Navigere krav. Det kommer frem i analysen at informantene opplever at det er mye å sette seg inn i som nyansatt, og at denne informasjonsprosesseringen påvirkes av mengden informasjon gitt i en viss tidsperiode. Dette gjelder spesielt i inngangssosialiseringen. Flere av informantene påpeker at den første perioden i ny jobb var preget av mye informasjon, og at dette opplevdes overveldende. En av informantene understreker hvordan informasjonen man får de første dagene kan være utfordrende å ta innover seg på kort tid:

Informant 5. (...) Men det også, det å få oversikt, det er noe man egentlig bare får etter hvert. Jeg visste jo ikke hvem jeg hadde hilst på og ikke... alt blir veldig kaotisk i hodet.

En annen sier:

Informant 4. Det tar jo litt tid... selv om du får høre masse, du blir helt proppa med ting den første dagen, så det tar jo litt tid før det synker inn.

Sitatene illustrerer hvordan informantene opplever første arbeidsdag i ny jobb, og hvordan informasjonsflyten kan oppleves negativt. Til tross for at det er viktig å informere den nyansatte om diverse aspekt ved organisasjonen, kan det imidlertid være viktigere å strukturere informasjonsflyten slik at vedkommende har mulighet til å prosessere all informasjonen. Dette gjelder både informasjon om kulturen og arbeidsoppgavene. Videre uttrykker den ene informanten det på denne måten:

Informant 5. Så det var liksom rett på, og så føler jeg at hele den dagen var liksom fra det ene til det andre, så jeg rakk egentlig ikke å tenke så fælt.(...) Jeg satt der og visste ikke egentlig hva jeg skulle gjøre, jeg bare satt der. Følte meg veldig lost, borte i alt. Så da klokken var kvart på fire, da bare "å herregud", jeg satt der og tenkte "hva er det her for noe, liksom. Hva har jeg begitt meg ut på?".

En av informantene synes det var svært utfordrende å sette seg inn i de ulike systemene som ble brukt i bedriften, da dette var helt nytt for vedkommende. Samtidig var det å jobbe i systemene er stor del av arbeidsoppgavene. Vedkommende sier:

Informant 3. Jeg synes det var veldig vanskelig i starten... å sette seg inn i det [arbeidsoppgavene]. Fordi det var så mye. (...) Jeg så litt sånn... ikke svart på det, men jeg tenkte at "hvordan i alle dager skal jeg klare alt det her".

Den samme informanten beskriver videre at opplæringsperioden bar preg av tvetydighet, da det varierte hvem som lærte bort og at de som lærte bort gjorde de samme arbeidsoppgavene på ulike måter. Dette kan antas å øke usikkerheten rundt hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Imidlertid fant vedkommende en måte å redusere usikkerheten på: "Men jeg har skrevet ned i min egen lille bok, da. Så jeg har gjort det på min måte, etter hvert". Dette kan tolkes som vedkommendes måte å prosessere informasjonen på for så å dra nytte av de nødvendige delene for å kunne utføre arbeidet. En annen informant beskriver hvordan ny informasjon kan dukke opp litt tilfeldig, og som videre kan oppleves som nye krav for den nyansatte. Vedkommende presiserer:

Informant 5. Og så dukker det opp stadig noe nytt som man tenker at "å ja, det her skulle jeg kunne eller det her burde jeg kanskje ha visst". Og de andre tenker ikke på det heller, for de gjør jo bare vanlige rutiner daglig. Så du merker det liksom ikke før du sitter midt oppi det.

Sitatet illustrerer utfordringene knyttet til opplæring og hvordan det som sitter i veggene kan være vanskelig å konkretisere og inkludere i en opplæringsprosess. Videre viser sitatet at det tar tid å lære en organisasjon å kjenne, da noen arbeidsprosesser skjer sjeldnere enn andre. Det er likevel viktig å påpeke at informasjon og læring som ikke blir satt i system, og som plutselig dukker opp i den nyansattes hverdag, kan oppleves belastende for arbeidstakeren. Som det fremkommer av sitatet over, kan det tolkes som at vedkommende tar på seg skylden for ikke å ha visst, og dermed tilfører enda et krav til seg selv. Da vil det følgelig være nødvendig med flere ressurser for å imøtekomme kravene.

Søke informasjon gjennom kollegaer. Samtlige av de nyansatte uttrykker behovet og nødvendigheten med å søke etter mer informasjon enn det som blir gitt av organisasjonen, også før de starter i jobben. Det kan virke som det er et umettelig behov for informasjon. Ved spørsmål om hvor de henter informasjonen de trenger, svarer flere av informantene at den mest sentrale informasjonskilden er kollegaer og nærmeste leder. Dermed kan det se ut til at informasjonssøking også legger grunnlag for relasjonsbygging. Mye av informasjonen skjer via fellesmøter og epost, i tillegg til samtaler som den ene informanten viser til her: *"Men så har jeg jo hatt en del muntlig dialog med leder her også, som har informert, kommet på ting og kommet innom og gitt muntlig informasjon, da"*. Det kan tyde på at kollegaene og leder har en viktig rolle i informasjonsflyten og tilpasningsprosessen til den nyansatte hva gjelder både kulturen og arbeidsoppgavene. Den ene informanten uttrykker følgende:

Informant 5. Men å komme på en ny plass, som nå, er det veldig mange ting som jeg nesten ikke vet at jeg ikke vet eller at det finnes rutiner på. Og det har jeg spurt litt om underveis, at "hvordan gjør vi det?", og så går det opp et lys for flere her, for ledere og sånn, òg, at "nei, det har vi ingen rutiner på for sånn har vi bare gjort det i 20 år eller 30 år". For det er mange som har vært her i en mannsalder, vet du. Så den der kunnskapen er liksom ikke nedskrevet. Det merker jeg med mye.

Sitatet illustrerer utfordringene med å finne ut hvordan "ting gjøres her", altså hvordan kulturen er og hva som er normalt å gjøre i ulike situasjoner. Som informanten påpeker, er det ikke alltid ledere og kollegaer klarer å sette ord på kulturen heller. Dermed blir det vanskelig å lære den bort. Samtidig krever det at den nyansatte er aktiv søkende etter informasjon og tør

å spørre etter den, ellers kan det være vanskelig å oppdage den manglende informasjonen. I tillegg til å gi denne informasjonen til den nyansatte. En annen informant forteller det på denne måten:

Informant 3. Nå har jeg jo fått beskjed hele tiden om at jeg bare må spørre om ting, så jeg spør, jeg da. Så det går jo veldig bra. Det er litt sånn... det er på en måte sånn de har lagt det opp på, at du må bare spørre fordi de vet ikke alt de egentlig burde informert om. Så man må bare ta det når man kommer til det, egentlig.

Denne informanten har fått beskjed om å spørre, noe som videre kan antas å gjøre det lettere for vedkommende å faktisk spørre etter informasjon. Samtidig forklarer vedkommende det som en forventning av lederen, slik at aktiv søking etter informasjon vil bidra til å oppnå forventningen. En annen informant ser på ”det å, på en måte, bygge opp et kontaktnettverk” som en like viktig del av nyansattperioden som andre arbeidsoppgaver, og som bidrar til informasjon og bedre forståelse av kulturen. Vedkommende utdyper videre:

Informant 1.(...) Og jeg tenker at jeg har ikke så dårlig samvittighet for å prate nå den første tiden i jobben her, for det er som jeg sa i stad, mye av jobben er jo liksom nettverksbygging, da, i starten. Hvis du skal jobbe med mange forskjellige folk og deler av bedriften, så må du jo bare snakke med folk og grave litt og... bli kjent med folk. Jeg tror det er en like så viktig jobb i starten, som faktisk å skru og skru og skru, ikke sant. Det er veldig lærerikt å prate med folk og veldig nyttig, òg, for seinere da.

Ut fra dette sitatet kan det antas at å spørre kollegaer om hjelp kan være en døråpner for å bygge relasjoner og nettverk for nyansatte. Samtidig ser vedkommende på dette som en måte å komme inn i organisasjonen på ved å snakke og bli kjent med kollegaer på tvers av enhetene. På denne måten kan den proaktive holdningen føre til en raskere tilpasningsprosess for den nyansatte, ved at vedkommende lærer av flere kollegaer. Denne atferden vil imidlertid kreve at den nyansatte har personlige ressurser som samsvarer med denne type atferd. Dette illustreres av en annen informant:

Informant 5. For nå har jeg liksom måtte innhente mye selv, kanskje i forhold til hva som kunne ha vært. (...) Jeg har måtte lete frem ting selv og spørre litt og... kollegaer og bruke de litt og sånn. Så... så da er det jo liksom prisgitt hvordan man er som person selv, òg, for det er ikke alltid man tenker at... det er ikke alle som er sånn heller. Jeg spør jo hvis jeg lurert på noe, men... jeg tenker med meg selv at hvis jeg hadde begynt her for noen år siden og hadde vært litt usikker og sånn, så tror jeg ikke jeg

hadde spurt så mye heller, for du føler at "det her burde jeg kanskje kunne" eller du er litt usikker på deg selv, da. Så det er litt alfaomega.

Bygge relasjoner

Mens det første temaet handler om at den nyansatte ønsker å få informasjon og oversikt for å opparbeide seg en opplevd kontroll, handler dette temaet om relasjonsbygging og opparbeidelse av sosial støtte. Noen av informantene har hatt mulighet til å starte relasjonsbyggingen før de starter i jobben, mens andre ikke har det. Analysen kan tyde på at de som har begynt relasjonsbyggingen før oppstart, var mindre usikre da de møtte opp første arbeidsdag sammenliknet med de som ikke hadde hatt kontakt med bedriften. Videre kan det tenkes at tidlig kontakt kan påvirke påfølgende relasjonsbygging ved oppstart. Temaet illustreres av sitater som er kategorisert i undertemaene "sosial støtte gjennom kjente fjes", "ny sosial støtte gjennom kontakt med nye kollegaer" og "instrumentell støtte gjennom fadder".

Sosial støtte gjennom kjente fjes. Flere av de nyansatte forteller at de har hilst på ansatte både under rekrutteringsprosessen og i tiden mellom kontraktsignering og første arbeidsdag. Noen har snakket med lederen over telefon og epost, mens andre har blitt bedt med ut på middag eller på kaffe på arbeidsplassen før oppstart. Andre har ikke hørt fra arbeidsgiver før første arbeidsdag. De som har fått hilst på og snakket med kollegaer og leder ansikt til ansikt, viser en felles enighet om at man som nyansatt kan føle seg litt mindre usikker når man møter opp første arbeidsdag. En av informantene uttrykker det som følger:

Informant 3. En stund før jeg begynte så inviterte de meg med ut å spise sammen med de. Så jeg hadde liksom pratet litt med de før jeg kom hit første dagen, da. Jeg hadde liksom sett de og sagt hei og pratet med de så vidt, da. Jeg var ikke helt utrygg, på en måte.

En annen sier:

Informant 1. (...) Nei, så vi fikk omvisning og fikk møte en del folk på avdelingen her da, da vi var her på intervju, så jeg kjente jo igjen mange, da. (...) Jeg gledet meg egentlig til å se de igjen. Jeg fikk jo snakket litt med enkelte... noen av de, eh, en del utenom liksom intervjuet, òg. Da jeg var der i påsken. Eller rett etter påsken. Så jeg kjente jo, ja, eh... det gikk egentlig veldig fint, det [den første arbeidsdagen]. Jeg følte jeg liksom hadde en god tone med mange av de allerede, da.

Som sitatet illustrerer var vedkommende motivert til å starte i ny jobb, ikke bare på grunn av spenningen med ny jobb og nye arbeidsoppgaver, men også for å se igjen kollegaene. Gleden av å skulle se de igjen var berettiget møtet vedkommende hadde hatt med de under rekrutteringen, da det innebar omvisning i kontorlandskapet samt at vedkommende fikk pratet med de som jobbet der. Det er ikke alle informantene som synes det var like enkelt å møte opp første arbeidsdag og å skulle sette seg inn i alt det nye. En informant forteller:

Informant 2. Det var mange ansikter og mange å hilse på, på kort tid. Jeg husket ikke alle navnene med en gang. Men det var ganske hyggelig, mange hyggelig folk å hilse på og bli kjent med.

I tillegg til all informasjonen nyansatte får om arbeidsplassen og arbeidsoppgavene, er det også mye informasjon om menneskene i bedriften som skal prosesseres. Når man ikke har sett eller møtt kollegaene og lederen man skal jobbe med, kan det være utfordrende å lære seg alle navn, ansikter, titler og ansvarsområder samtidig som man skal lære alt om virksomheten og jobben man skal utføre selv. Som nyansatt kan det antas at man vil gi et godt inntrykk av seg selv, og da er navn en av faktorene man gjerne er litt opptatt av å si riktig. Dessuten kan det også være betryggende å vite at når man som nyansatt møter opp første arbeidsdag, så vet de på kontoret hvem du er, slik som denne informanten uttrykker:

Informant 3. [På spørsmål om middagen før oppstart påvirket oppstarten] Ja, for da hadde vi sett hverandre litt, pratet litt og de hadde sett meg, òg... Så det hjelper jo på det å ikke komme hit første dagen og ikke ha sett ansiktene deres engang. For sjefen og koordinatoren som jeg hadde på intervjuet, de var ikke der den uka da jeg begynte. Så da var det veldig greit å ha møtt de tre andre [kollegaene].

Ny sosial støtte gjennom kontakt med nye kollegaer. Sosial støtte og imøtekommende kollegaer bidrar til demping av usikkerhet. En av informantene beskriver kollegaene som ”blide og imøtekommende, og de pratet med meg. Interessert i meg og livet mitt, da. Hvem jeg er” som virker å være av betydning for vedkommendes opplevelse av mottakelsen den første arbeidsdagen. En annen beskriver nyansattfasen som en tid hvor man må lære hver enkelt kollega å kjenne før man blir en av de på innsiden:

Informant 5. Det tar jo liksom tid før du blir kjent og samarbeider med alle, og sånn. Og vet nøyaktig hvem du skal spørre om det og hvem som er god på det. Men man må bare ta ting som det kommer, egentlig. Men... men jeg føler meg jo godt inkludert, sånn sett.

Som vedkommende påpeker, tar det tid å bli kjent med alle. Likevel kan man anta at det er lettere å bli kjent med kollegaene hvis de er imøtekommende og hyggelige. For når man er imøtekommende er man hjelpsom og sympatisk, som videre kan oppfattes støttende for den nyansatte. De to sitatene under viser forskjellige opplevelser relatert til det å føle seg som en av de andre sosialt sett. Mens den ene opplevde at det gikk raskere å komme på innsiden av det sosiale, synes den andre det var enklere å sette seg inn i arbeidsoppgavene:

Informant 3. Sosialt føler jeg at jeg kom veldig fort inn i, egentlig. Kanskje en måned eller litt under en måned. Og så... kanskje et halvt... ja, nå begynte jeg i august... jeg er vel omtrent på... nesten på nivå med de andre [kollegaene] nå, men ikke helt enda. Ja, de kan mer enn meg. De er mer trygge i arbeidsoppgavene enn det jeg er.

En annen sier:

Informant 4. Jeg tror man kommer fortere inn i arbeidsoppgavene, faktisk. For alle som har jobbet her, har jobbet her så lenge. Eller, alle har ikke jobbet så lenge, men de er jo liksom... de er jo en gjeng. Og det tar litt tid å komme inn og bli kjent og... man gjør ikke så mye ut av seg de første dagene.

Det kan være ulike grunner til at de sitter med forskjellige opplevelser av tilpasningsprosessen. En av grunnene kan være mottakelsen fra kollegaene og lederne. Informant 4 jobber i en avdeling med 30 kollegaer og hvor lederen ikke er så mye tilstede. Vedkommende beskrev opplæringstiden som litt tilfeldig og hvor det var ulike kollegaer som tok seg av opplæringen av ulike oppgaver. Med døgnturnus ser man ikke alle kollegaene like ofte og dette kan være en av grunnene til at ”noen finner du tonen med fortere enn andre”. Når man ikke møter alle når man er på jobb og man har 30 nye kollegaer man skal bygge relasjon til, kan det antas at det tar lenger tid. Dessuten ”så var det jo rett før sommerferien og folk hadde begynt å gå i ferie”, og dette kan ha vært en påvirkende faktor for tilpasningsprosessen. Det skal også nevnes at informant 4 har jobbet med relativt samme arbeidsoppgaver i mange år. Informant 3, derimot, jobber i en avdeling med 5 kollegaer og har ikke jobbet med liknende arbeidsoppgaver tidligere. Vedkommende ble bedt med på middag før oppstart, i tillegg til kaffe og kake med avdelingen da arbeidskontrakten skulle signeres, slik at tilpasningsprosessen startet tidlig. Vedkommende opplevde det krevende å sette seg inn i arbeidsoppgavene, men sier det hjalp at kollegaene ”har vært behjelpelige. De

har hatt forståelse for at jeg trenger litt hjelp”. Dermed har disse to informantene hatt tilsynelatende ulike onboardingprosesser, der den ene startet onboardingen tidlig og kom raskt inn i det sosiale miljøet, mens den andre ikke hadde noen form for sosiale tiltak i onboardingen og ble overlatt mer til seg selv.

Uavhengig av hvor mange som jobber i avdelingen, er det et faktum at de som jobber der kjenner hverandre og kulturen, og har blitt en gruppe med en egen dynamikk. Slike satte grupper er det ikke alltid like lett å komme inn i som ny, og dermed forutsetter det at gruppen er åpne for å ta imot den nye. En av informantene sier:

Informant 5. (...) For det er jo liksom noe med det å komme inn i en kultur. Det er jo ikke alltid så lett. Men sånn sett synes jeg at jeg har blitt tatt godt imot. Og de tar jo veldig hensyn, de på kontoret. De viser meg ting og... ja. Det synes jeg har vært bra.

Sitatet illustrerer hvordan vedkommende har følt seg godt mottatt ved at kollegaene har tatt hensyn. Videre presiserer vedkommende hva som ligger i det: ” Det er vel det at de kommer innom og spør ”går det greit”, og ”vil du bli med ut på det”, og.... ja. De forteller litt om hvordan kulturen er her, og litt sånn”. En slik opplevd støtte fra arbeidsmiljøet kan bidra til at den nyansatte synes det er lettere å stå i den krevende situasjonen som nyansatt. Samtidig kan støtten bidra til at de blir bedre kjent, i tillegg til at tilpasningsprosessen går raskere. En annen informant forteller:

Informant 1. (...) Noen sånne sosiale greier, da. Sånne ting er jo... også skifter jeg med de andre stråleterapeutene, da. Da blir det litt garderobeprat der. Det er når det er litt sånne ting, da, at du føler du får litt henvendelser som de andre kollegaene dine, da. Både det sosiale og det faglige, egentlig. Også at du føler det er helt naturlig å lunsje med de selv om kanskje ikke han fadderen din er med, da. Han som har introdusert deg, in the first place.

Det kommer frem av sitatet at vedkommende opplever å være en del av det sosiale arbeidsmiljøet når man blir behandlet som de andre kollegaene. Samtidig kan det antas at ”garderobepraten” kan være mer enn bare prat om jobb, slik at vedkommende bygger personlige relasjoner med de. Det kommer også frem at vedkommende opplever det som en milepæl å kunne spise lunsj med andre kollegaer uten fadderen. Det kan derfor antas at dette er viktig for å føle seg som en *ansatt*, og ikke lenger den *nyansatte* med fadder, selv om fadderen var den som la til rette for relasjonsbyggingen.

Instrumentell støtte gjennom fadder. Som nyansatt kan det være både ubehagelig og utfordrende å skulle bli kjent med alle på den nye arbeidsplassen. Som et tiltak fra organisasjonens side, er det derfor noen som kobler den nyansatte til en fadder. Noen av informantene hadde fadder under sine onboardingprosesser, mens andre hadde ikke det. Av de som hadde, er det en gjennomgående tendens i datamaterialet at de opplevde en ekstra sosial støtte under nyansattperioden. En av informantene beskriver fadderens rolle slik:

Informant 5. Sørg for at jeg blir ivaretatt i gruppa og tatt med og inkludert og sånn. Eh.. og så er det jo litt betryggende, også, for da har jeg følt det har vært en person jeg kan gå til, da. For det er på en måte en oppgave at jeg kan mase litt ekstra på den. Så da har det liksom vært litt greiere. For det er jo ikke alle som er... ja, som jeg sa så er jo alle opptatt med sitt, og så skal jeg gå inn der og forstyrre og... når de egentlig skulle ha gjort noe annet, liksom. Så den følelsen kan jeg kjenne litt på, da. Men da har det vært godt å ha en fadder som jeg kan mase litt ekstra på og som synes det er greit, fordi det er på en måte... personen har på en måte takket ja til å ha det litt sånn... til å bli maset litt på.

Sitatet illustrer hvordan vedkommende har opplevd fadderens rolle som både en viktig bidragsyter til relasjonsbyggingen med andre kollegaer, og som en man kan stille spørsmål til uten å få dårlig samvittighet fordi det kan oppleves som mas og forstyrrelse. Selv om informanten har vært i arbeidslivet i mange år, satte vedkommende pris på å ha en fadder under nyansattperioden. Dette kan tyde på at en fadder kan være et trygghetsmoment uansett hvor godt du kjenner til arbeidsoppgavene eller arbeidslivet generelt, da personen kan gjøre tilpasningsprosessen lettere. Samtidig kan fadderens rolle være en fast støttespiller den første perioden, som fungerer som den nøytrale diskusjonspartneren og som man kan ta opp spørsmål med uten at den nyansatte nødvendigvis føler seg inkompetent overfor leder eller andre kollegaer man kanskje ikke kjenner like godt enda. En annen informant, som har startet i sin første jobb, har også en fadder som vedkommende beskriver på denne måten:

Informant 1. (...) Han har hjulpet meg mye med, eh, spørsmål og alt egentlig, hvordan ting fungerer. Også stikker vi å lunsjer og prater med folk, da. (...) Jeg kan alltid prate med han hvis det er noe. Så han er en veldig rolig og behagelig person, stresser ikke så mye, liksom. Han lar meg holde på, da. Jeg kan bare spørre hvis det er noe. Det synes jeg er veldig fint. (...) Det er jo ingen andre på avdelingen som egentlig snakker med, eh, eller som har noe å gjøre med de andre som jobber på bygget der vi sitter, da. Så han har jo introdusert meg for alle de liksom, da. Det må jo være 20-30 stykker som jeg ikke hadde sett hvis jeg bare var med de andre kollegaene mine, da. Og det er jo de jeg omgås med hele dagen, for

det er jo de som sitter på samme bygget, så han har... han har vært viktig sånn sett, at han har tatt meg med dit og... og introdusert meg for de. Jeg var jo med på julebord med de, òg, fordi "fadder" pleier å være med de. Så absolutt veldig viktig han sånn, altså.

Sitatet illustrerer hvordan fadderen har tatt med seg den nyansatte rundt i kontorlandskapet og vært en "ice breaker" mellom den nyansatte og andre kollegaer. Dette har ført til at vedkommende har utvidet nettverket, noe som har vært betydningsfullt både for det sosiale og for arbeidet, da han jobber tett med de i arbeidshverdagen.

Disse to sitatene viser altså at det ikke nødvendigvis er slik at en fadder kun er for de som er helt nye i arbeidslivet, men kan også være en ressurs for de som har vært i arbeidslivet i mange år. Fadderen fungerer som en trygghet i all usikkerheten, og kan gjøre det lettere for den nyansatte å bli kjent med flere kollegaer på kortere tid.

Fylle hull i kunnskap og ferdigheter

Det tredje temaet handler om kompetanseoppbygging, som viser til den nødvendige læringen for at den nyansatte skal klare å mestre arbeidsoppgavene og arbeidshverdagen i den nye jobben. Temaet oppsummerer informantenes opplevelser knyttet til det å lære seg de ulike systemene, praksisen og kulturen i organisasjonen for på denne måten å passe inn i kulturen og passe til arbeidsoppgavene. Temaet er delt i tre undertemaer, der det første handler om kompetanseoppbygging gjennom veiledning fra andre, det andre omhandler å mestre arbeidsoppgavene og det tredje temaet tar for seg digitale løsninger tilknyttet læring.

Læring gjennom veiledning. Rollemodeller er en kilde til læring; man lærer gjennom å observere hvordan erfarne kollegaer gjør jobben. Gjennom praktisk arbeid kan man se hvordan kollegaer utfører arbeidsoppgavene, samtidig som det gir muligheter for samtaler og samarbeid underveis som kan føre til bedre og raskere læring for den nyansatte. Veiledning fra erfarne kollegaer, eller fravær av det, viste seg å være en utfordring hos noen av informantene under deres onboarding:

Informant 1. Den første tiden så hadde jeg... jeg tok over etter en pensjonist, da, eller det var en som hadde pensjonert seg i vår, da, som jeg tok over hvert fall deler av stillingen til, da. Så han kom på besøk. Han har vel vært med meg fire-fem ganger og gått gjennom... jobbet med meg noen dager, da. På prosjekter og sånn, for å vise meg, eh, lære meg opp egentlig, da. (...) Jeg har fått litt ansvarsområder fra andre folk og da, så de òg har jo hatt litt opplæring med meg. Det jeg husker er at... jeg synes det var litt lite informasjon. For eksempel... jeg tok over litt utstyr fra han som pensjonerte seg, og så tok jeg over litt utstyr, ansvaret for utstyr fra

et par andre også... Jeg synes kanskje at det var litt enkelt at de bare satte over det ansvaret for utstyr over på meg uten at... det var ikke alt jeg fikk like mye opplæring i, da. Noen ganger tenkte jeg at det hadde vært lettvis om arbeidsgiver sa til folk at hvis du skal sette ansvaret ditt over på en ny en, da, så bør det ansvaret komme med et skriv, en liten oppskrift, et lite hefte eller A4-ark med hva greia er med det nye utstyret, da. En liten sånn how-to... sak, da. For du er jo helt blank, ikke sant, når du begynner på noe nytt noe. Så det husker jeg at jeg synes var litt rart at jeg ikke fikk...

En annen sier:

Informant 5. Men hvis det hadde vært en overlappning med den forrige som jobbet her, som jeg skulle ta over noen oppgaver for, hadde det sikkert blitt mer flyt i oppgavene sånn sett. I stedet for at jeg måtte sette meg inn i alt på nytt og begynne fra scratch, egentlig. (...) I og med at den overlappingen ikke var der så tar det jo liksom litt tid, for nå må jeg opparbeide meg mine brukere, liksom. Mot at jeg bare kunne ha overtatt og jobbet videre med ting. Det er jo fortsatt det jeg bruker en del tid på, egentlig da.

Sitatene illustrerer hvordan informantene opplevde å skulle sette seg inn i nye oppgaver uten tilstrekkelig opplæring og veiledning fra noen som kjenner til det godt fra før. En overlappingsperiode med den som trer ut av stillingen kan tenkes å være fordelaktig for både organisasjonen og den nyansatte, da veiledningen vil være med en som er erfaren og kjenner til alle oppgavene som hører til stillingen. Samtidig kan man anta at det fører til en raskere og brattere læringskurve fordi den nyansatte ikke må lete frem løsningene selv, da dette kan ta lang tid. En overlappingsperiode kan sikre veiledning og praktisk gjennomgang av de fleste arbeidsoppgavene den nyansatte må kunne.

Det er ikke alltid det passer eller er nødvendig med en overlappingsperiode, men i stedet at den nyansatte får opplæring av flere erfarne ansatte med ansvar for ulike arbeidsområder. En av informantene forteller hvordan sin opplæringsperiode foregikk:

Informant 2. Det var sånn at jeg var med en ingeniør eller overingeniør som har ansvar for det området jeg skulle få opplæring på. Så den første dagen viste de meg gjerne hvor ting var, introduserte meg for de ulike instrumentene... Etter hvert viste de meg hvordan ting skulle gjøres, jeg leste gjennom litt prosedyrer, og etter et par dager gjorde jeg ting selv. (...) Etter noen dager med opplæring fikk jeg altså gjøre ting selv, samtidig som jeg spurte hvis det var noe jeg lurte på. Og etter hvert blir man mer selvstendig, du klarer deg mer selv.

Utsagnet viser en gradvis læringskurve for den nyansatte, men som likevel gir mulighet for rask mestringsfølelse. Over noen dager kan den nyansatte først få informasjon om hvor ting ligger og observere hvordan de ansatte utfører arbeidsoppgavene, før vedkommende selv får prøve seg frem på egenhånd. Det kan antas at det er tryggere å prøve seg frem selv når man vet at en erfaren kollega er i nærheten og er der for å veilede hvis det dukker opp spørsmål. En annen informant forteller hvordan vedkommende ble ”dyttet” ut i arbeidsoppgavene med en gang etter oppstart, men at vedkommende synes det gikk bra fordi vedkommende hele tiden var sammen med en erfaren kollega i starten. Informanten sier:

Informant 5. Sånn som med pasientjournaler hefter vi det på en bruker som jeg hadde saksansvar for, da. Og da gikk vi gjennom journal og alle funksjoner og sånne ting. Så er det mye som har kommet i ettertid som jeg aldri har vært borti før, men det har vi tatt underveis, da. Så det har egentlig foregått som opplæring med kollegaer her, da.

En annen informant forteller også at mye av opplæringen foregikk sammen med kollegaer ved at de ”sitter ved siden av meg og gjør det sammen med meg”, og at det innimellom kunne føre til utfordringer fordi kollegaene gjorde ting på forskjellige måter. Samtidig ga dette bredere opplæring av arbeidsoppgavene og førte til at den nyansatte kunne velge den metoden vedkommende likte best.

Oppgavemestring. Kompetanseoppbygging handler om å få den nyansatte til å mestre sin nye jobb, og veiledning er en viktig faktor for å oppnå dette. Flere av de nyansatte beskriver onboardingprosessen som å gå fra å være til bry, til å føle seg nyttig. En viktig kilde til å føle seg til nytte er å mestre arbeidsoppgavene. Under intervjuet ble informantene spurt om de opplevde seg selv som produktive, for på denne måten å vurdere mulig opplevd mestring i arbeidshverdagen. Den ene informanten forteller om når vedkommende begynte å føle seg produktiv og hva som var årsaken:

Informant 3. Ja... kanskje sånn oktober... da hadde jeg jobbet sånn tre fire-måneder og følte at jeg... ja, jeg jobbet selvstendig før det, men da fikk jeg til mer, da. Jobbet enda mer selvstendig. (...) At jeg kan jobbe lenge sammenhengende uten at jeg må spørre om noe. At jeg liksom får til det jeg gjør, da.

Sitatet illustrerer hvordan vedkommende forbinder produktivitet med selvstendighet, og at det å få til arbeidsoppgavene på en selvstendig måte kan føre til opplevd mestringsfølelse. Videre

forbinder vedkommende opplevelsen med at det handler om ikke å måtte spørre kollegaer om hjelp for å få til oppgaven. Vedkommende utdyper:

Informant 3. Jeg synes det er lettere. Jeg synes dagene går fortere og... det er en bedre følelse, da... å føle at jeg mestrer flere og flere ting.

En annen informant forklarer følelsen av å være produktiv med at vedkommende kunne jobbe de samme vaktene som de andre kollegaene:

Informant 4. Altså, litt tid tar det, selvfølgelig [å føle seg produktiv]. Men jeg husker ikke... det går litt gradvis. Men det var kanskje litt da jeg begynte å jobbe turnus. Da følte jeg meg liksom selvstendig nok.

Videre utdyper informanten hvordan situasjonen endrer seg når man mestrer arbeidsoppgavene. Vedkommende sier:

Informant 4. Altså, det var mer slitsomt før jeg ble det [produktiv], egentlig. For det var så mye nytt. Så jeg merket jo det, at jeg ble mer sliten i hodet. Så det er mye lettere når du slipper å gå å spørre alle "hvordan gjør jeg dette?". Så jeg føler jeg er litt mer til nytte, ikke bare til bry.

Sitatet illustrerer at det å være avhengig av kollegaene sine, at man må spørre de om hjelp for å få til arbeidsoppgavene, kan gi følelsen av at man er til bry. Dermed vil det være viktig for den nyansatte at vedkommende opplever mestring raskt for å kunne kompensere for de negative følelsene man kan kjenne på i nyansattfasen. Samtidig sier en annen informant at "jeg tror likevel det tar litt tid før man har den følelsen av at man har landet og... vet alt, eller er trygg på alt, egentlig", som indikerer at man ikke nødvendigvis kan forvente at den nyansatte skal mestre alle arbeidsoppgavene på en gang. Derfor kan det være fordelaktig å fordele informasjonen og opplæringen utover en gitt periode, slik at man øker sannsynligheten for at den nyansatte klarer å prosessere informasjonen og føler på mestring i noe før man går videre for å lære mer. Imidlertid er det en fare for at den nyansatte opplever at det går for sakte, slik som informanten uttrykker her:

Informant 1. Jeg vet ikke om jeg har mer enn 60-70 %, jeg... av tiden min fylt opp med å gjøre ting. Jeg kunne vært enda mer effektiv, sånn sett. Det er jo morsommere å.. når du egentlig bare flyr hele dagen.

Sitatet viser at vedkommende ikke opplever å bruke all arbeidskapasiteten sin, og derfor ikke er like produktiv som vedkommende kunne vært og ønsker å være. En annen informant forteller hvordan vedkommende opplevde det da opplæringen tok lenger tid enn forventet:

Informant 2. Når du ikke kan gå alle vaktene og ikke kan gå natt, og når folk spør om jeg har begynt på natt enda og jeg må svare "nei, jeg har ikke begynt fordi jeg ikke er ferdig med opplæring"... så er jeg fortsatt ny, ikke sant. Fordi jeg ikke er ferdig med opplæringen. (...) Jeg synes det er litt kjipt.

E-læringskurs. For at kompetanseoppbyggingen skal gi opplevd mestringfølelse hos nyansatte, er de altså avhengig av erfarne kollegaer som kan veilede de i læringsprosessen. Det er imidlertid verktøy som kan brukes for å effektivisere læringsprosessen, ofte brukt som et supplement til veiledningen. I dette tilfellet har de nyansatte gjennomgått e-læringskurs i sine onboardingprosesser, med organisatorisk mål om å effektivisere læringen og tilpasningen. En gjennomgående tendens i datamaterialet er at informantene opplevde e-læringskursene som en positiv måte å få førstegangsinformasjon, men at det ikke var tilstrekkelig for å mestre alle arbeidsoppgavene. En informant sier:

Informant 3. Det e-læringskurset er jo sånn generelt om dips, sånn at ting er jo litt annerledes ut fra hvilken avdeling du jobber på, tenker jeg, da. Så jeg synes det var bedre da jeg satt med det sammen med en annen ansatt som lærte meg opp, enn å sitte med kurset. Jeg hadde ikke klart å gått rett inn i det alene etter kurset.

En annen sier:

Informant 5. Jeg synes det var helt briljant, jeg. Ja, kjempefint. Det var lagt opp så fint, og du har ikke sjans til å misforstå noe egentlig, så... Men det med dips, da. En ting er jo å ta det kurset, men kjære vene, du må jo bare prøve å bruke det mest mulig, egentlig, for å komme inn i det. For det er jo liksom bare en enkel innføring, da [e-læringskurset].

Sitatene illustrerer hvordan e-læringskursene kan oppleves forskjellige. For den ene informanten opplevdes det lettere å sette seg inn i arbeidsoppgavene etter å ha fått en gjennomgang digitalt. Det kan være fordelaktig å ha sett bilder av hvordan det ser ut, hva og hvor de ulike funksjonene er og hvordan de brukes. Samtidig påpeker informantene at det er en generell gjennomgang, og dermed ikke tilfredsstillende nok for å mestre egne

arbeidsoppgaver. Den andre informanten opplevde det mer utfordrende å lære seg det gjennom e-læringskurset. Vedkommende utdyper videre:

Informant 3. Så det ble fryktelig mye informasjon som jeg ikke skjønnte så mye av før jeg satte meg ned med det etterpå og gjorde det selv. Men da hadde jeg jo, på en måte, sett litt bilder og notert meg litt, så da ble det litt lettere, tenker jeg, å starte når jeg hadde sett litt. Selv om det var veldig overveldende da jeg begynte. At det hjalp litt at jeg hadde tatt de kursene, da.

Informanten erkjenner at e-læringskurset gjorde det mer forståelig når vedkommende senere skulle sette seg inn i arbeidsoppgavene. I tillegg til at e-læringskurs kan gi en bedre forståelse av arbeidsoppgaver, kan det også være en effektiv måte å formidle generell informasjon på. En informant sier:

Informant 4. Fordelen, kanskje, med at det er digitalt er at da klikker jeg og går gjennom alt til jeg er ferdig. På papir er det kanskje litt lettere å skimme igjennom.

Sitatet viser hvordan et digitalt verktøy kan gi bedre kompetanseoppbygging ettersom det kan sikre at brukerne går gjennom alt innholdet. Det kan også sikre bedre informasjonsflyt gjennom en mer interaktiv læringsmåte hvor man trykker på linker og informasjonspunkter, samt får se bilder som øker læringspotensialet. En av informantene forklarer sin opplevelse av det på denne måten:

Informant 5. Jeg synes det var kjempesmart. Det var liksom... du har jo mer utbytte av å ta et digitalt kurs enn å sitte å bla i en håndbok, for eksempel. For der har du jo veldig mye fancy.. ja, bilder og du får litt spørsmål og.. det er litt mer anvendelig, synes jeg.

En annen beskriver det på denne måten:

Informant 3. Med bilder og så var det en del prating, òg, noen ganger. Det var litt sånn informasjonsprating, og så var det "klikk her så kommer du sånn" og så gjorde du det og da så du videre... Det går jo ikke på papir. Man gjør det litt mer selv, da. Hvor man skal klikke og... man må bruke musa selv, da.

Mulige digitale løsninger

Informantene har vært gjennom digitale løsninger i onboardingprogrammet i form av e-læringskurs. I dette temaet vil jeg inkludere ledernes og den HR-ansattes perspektiver for å se på andre mulige digitale løsninger for å effektivisere onboardingprosessen ytterligere. Da de tre overnevnte hovedtemaene er de mest sentrale elementene i denne studiens onboardingprosess, vil det tas utgangspunkt i disse.

Skaffe oversikt. Som det kom frem av sitatene fra de nyansatte, opplever de mye usikkerhet tidlig i nyansattfasen, både før og etter første arbeidsdag. Informanten under forteller om hvordan vedkommende, som enhetsleder, søker å redusere denne usikkerheten:

Informant 7. Da har vi noen sånne brev, da, som ligger på intranettet vårt. Sånne velkomstbrev og.. sånne ting. Som jeg sender ut, da. De er ikke alltid like tilpasset vår enhet, så da er det anledning til å stryke det som ikke passer. Så jeg passer på å prøve å få sendt ut det. Jeg husker ikke akkurat hvor lang tid det er i forveien, kanskje en måned eller noe sånt noe. (...) Jo, også skal vi egentlig, men det vet jeg ikke om jeg har klart å gjennomføre det... vi skal egentlig også sende en SMS én uke før de kommer, ønske de velkommen og minne de om at de skal begynne her. I tilfellet de har glemt det. Ja, det er vel sånn det skjer.

Både epost og SMS er forholdsvis enkle tiltak en enhetsleder kan gjøre for å gi den nyansatte informasjon samt starte relasjonsbyggingen. Ut fra tidligere sitater, er det flere av de nyansatte som har uttrykt usikkerhet knyttet til innholdet i stillingen sin, når de skal begynne og hva de kan forvente å møte første arbeidsdag. Ved å legge til rette for at den nyansatte kan få informasjon før første arbeidsdag, kan man anta at dette vil være fordelaktig for både tilpasningen og forming av forventningene før oppstart. Det er imidlertid viktig å tilrettelegge for at disse tiltakene er enkle å ta i bruk, slik at det ikke blir et ork for lederne. En informant utdyper:

Informant 8. Men lederne må slippe å skrive det, de må kunne hente det et sted, da.

Bygge relasjoner. Når nyansatte begynner i jobben, viser sitatene over at kollegiale relasjoner er viktig for at den nyansatte vil bli værende i virksomheten samt klare å gjøre noen av arbeidsoppgavene. For at den nyansatte skal bygge relasjoner med kollegaer og leder, innebærer dette å lære de enkelte personene å kjenne. Og det starter gjerne med navn og stilling. Da informantene imidlertid uttrykker overveldelse tilknyttet all informasjonen de må

prosessere den første tiden, kan det tenkes at dette kan løses gjennom digitale løsninger. Den ene informanten meddeler:

Informant 8. Å presenterer hver sånn enhet med lederne og bilder og navn... for på en måte å være noe som du kan gå tilbake til, da, ikke sant. Så alt det der som egentlig er bare rent husk, det kan man lære på e-læring, for hvis jeg da ikke husker hva du het, blir det ikke flaut for meg å gå inn på e-læringskurset, men det kan være flaut, av og til, å spørre "hva var det du het igjen?", ikke sant. Det er litt ubehagelig for en nyansatt. For du har ikke lyst til å vise frem det du ikke får til. Så alt av sånne typer rutiner, retningslinjer og oversikt, det tror jeg er viktig å ha der [digitalt].

Det er imidlertid viktig at informasjonen som digitaliseres og "det som du på en måte sier i et sånt introprogram, skal også reflektere det du har postulert når du har rekruttert", slik at det øker sannsynligheten for at organisasjonen møter den nyansattes forventninger. Det er allikevel ikke alle deler av onboardingprosessen som er fordelaktig å digitalisere. Informant forteller følgende:

Informant 8. Men jeg tror det er kjempeviktig at hver ansatt ikke bare har tilgang på en app, men altså at man får mer direkte fra deg som leder.

Sitatet påpeker viktigheten av det relasjonelle aspektet, som er vist å være viktig for de nyansatte i denne studien. Det kom frem at kontakt med kollegaer og leder både før og etter oppstart var nyttig for den nyansattes tilpasning til kulturen og arbeidsoppgavene.

Fylle hull i kunnskap og ferdigheter. Når nyansatte etter hvert begynner å få bedre oversikt over organisasjonen og arbeidshverdagen, samt bedre kjennskap til kollegaer, vil behovet for mer kunnskap øke. De nyansatte i denne studien har blant annet brukt e-læringskurs for å fylle tomrom som eksisterer også etter at de har fått bedre oversikt gjennom informasjon og sosial støtte. En informant forteller om hva som kan digitaliseres og hvilke fordeler det gir:

Informant 8. Alt det som er enveis, og alt det som på en måte er en gjennomgang, kanskje man viser fram en demonstrasjon, hvordan et instrument fungerer, alt det der kan vi gjøre digitalt, og det kan ha like så stor effekt. Og kanskje den største effekten er at man sikrer at alle gjør det. For det kan man ta på kveldsvakt eller man kan ta det på nattevakt eller du kan, hvis du ønsker og mange ønsker det, ta det hjemmefra. Det begynner å bli mer og mer vanlig å lære seg noe faglig hjemme, og det gjør også folk som jobber turnus. De liker å fordype seg i det hjemme. Så jeg tror at det er veldig basert på hva som er innholdet. Alle digitale

løsninger er helt uvurderlige de, når du bruker de på de områdene de skal brukes på, da.

Det kommer frem av sitatet at vedkommende mener all informasjon som er ment å gi den nyansatte kunnskap om hvordan ting gjøres og hvor ting er, er hensiktsmessig å digitalisere. Både for å gi informasjonen, men også for å sikre at alle nyansatte får informasjonen. Vedkommende legger også vekt på at den nyansatte drar nytte av at det er digitalisert, da vedkommende kan sette seg ned med det når og hvor som helst. Informanten utdyper videre at ”alt som er sånn type retningslinjer og rutiner og hvor finner du det, og sånne ting, det kan like gjerne gjøres digitalt”, som viser til ulike typer enveiskommunikasjon som kan være hensiktsmessig å digitalisere. Samtidig påpeker vedkommende at for å oppnå målet, å fylle hull i kunnskap og ferdigheter, må innholdet være korrekt og brukes på en måte som skaper nytteverdi for brukeren.

De e-læringskursene som informantene i denne studien har gått gjennom, har vært PC-baserte programmer som inneholder tekst, bilder, videoer og informasjonsknapper hvor man kan trykke for å få mer utfyllende informasjon. En av informantene beskriver andre digitaliserte læringsmetoder som kan fremme praktisk læring av arbeidsoppgaver:

Informant 8. Eller simulering, da, som er en ganske sentral opplæringsform i helsevesenet, hvor du på en måte spiller ut et lite rollespill og hvor alle er på liksom. Enten som observatør eller aktør eller markør. Og så reflekterer man over hva man har opplevd i det rollespillet etterpå. (...) Og likedan hva gjelder simulering, der har vi hatt noen prosjekter hvor vi lager... hvor de ikke spiller ut rollespillet, men vi har laget en film som de ser i VR-briller og da blir det mye tettere på situasjonen. Så opplever de på en måte at de er i en... og spesielt i situasjoner som trigger mye usikkerhet og følelser, da.

Sitatet illustrerer hvordan bruk av teknologi kan bidra til å lære om ulike situasjoner man kan møte på i arbeidshverdagen, før de faktisk inntreffer. På denne måten får nyansatte kjenne på følelser og prøve å håndtere disse, for deretter å reflektere rundt det med kollegaer. Videre kan det øke forståelsen for hva en arbeidsdag kan innebære, samt gjøre den nyansatte tryggere på seg selv i samspill med kollegaer og pasienter.

Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere hvordan resultatene kan ses i lys av det teoretiske rammeverket for studien for å besvare oppgavens problemstilling: *hvordan beskriver nyansatte sin onboardingprosess i et delvis digitalisert onboardingprogram, og hvordan samsvarer dette med organisasjonens strategi for onboarding?* Jeg vil starte med å oppsummere funnene fra analysen.

Analysen identifiserte fire hovedtemaer som sammen beskriver hvordan de nyansatte opplever onboardingprosessen. For det første viser resultatene at tilpasningsprosessen handler om å skaffe seg oversikt. I mangel på tilstrekkelig informasjon opplever nyansatte et behov for å motarbeide uoversiktlige krav, samt navigere seg frem i de kravene som foreligger. Derfor søker de informasjon gjennom kollegaer. For det andre handler tilpasningsprosessen om å bygge relasjoner, for på denne måten å tilfredsstille behovet for sosial støtte. Resultatene viser at kjente fjes er viktig i oppstartsfasen, og videre at utvidelse av nettverket gir opplevelsen av tilhørighet og trivsel. En fadder vil være fordelaktig uansett hvor mye arbeidserfaring den nyansatte har, og kan bidra til både sosial og instrumentell støtte for vedkommende. For det tredje er det viktig at den nyansatte kan fylle hull i kompetansen og ferdighetene for å mestre arbeidsoppgavene og derigjennom tilfredsstille kravene som stilles. For å oppnå nødvendig kontroll, ferdigheter og læring, søker den nyansatte veiledning, oppgavemestring og e-læring. I intervjuene med informantene kom det i mindre grad frem beskrivelser om mulig digitalisering av de ulike prosessene i onboarding. I diskusjonsdelen vil jeg ta for meg de delene hvor dette ble beskrevet som aktuelt, samt se muligheter for andre digitale løsninger ut fra foreliggende empiri.

Videre vil det diskuteres hvorfor funnene i denne studien er fordelaktig å fokusere på i onboardingprosessen. Funnene vil bli tilknyttet de tre onboardingfasene (forventingssosialisering, inngangssosialisering og etableringssosialisering) for på denne måten å indikere hvilke behov som er fordelaktig å ta hensyn til gjennom prosessen. Etter diskusjonen vil jeg komme med implikasjoner for videre forskning og praksis, før jeg avslutter kapitlet med kommentarer tilknyttet denne studiens styrker og svakheter.

Skaffe oversikt

Resultatene i denne studien påpeker behovet nyansatte har for å få oversikt over situasjonen, både hva gjelder virksomheten generelt, arbeidsoppgavene og kulturen. Dette behovet foreligger fra og med vedkommende får tilbud om jobben. Analysen har avdekket at det er varierende grad av informasjonsflyt i tiden mellom jobbtilbudet og første arbeidsdag.

Der noen av de nyansatte har fått hilse på kommende kollegaer, fått omvisning i arbeidslokalene og spist middag med avdelingen, har andre ikke hørt noe fra virksomheten. Tilrettelegging av informasjon er et av hovedpoengene med et onboardingprogram (Bauer et al., 2007; Van Maanen & Schein, 1979), og *å skaffe oversikt* er det som fremkommer som følgende del i onboardingen i denne studien. Ved en ansettelse har den nyansatte behov for oversikt, for å vite hvilke krav og forventninger som er stilt til seg selv.

Motarbeide usikkerhet. Den nyansattes behov tilknyttet å skaffe seg oversikt, kan illustreres gjennom vedkommendes behov for å motarbeide usikkerhet. Nyansatte kan være usikre på kleskode, når og hvor man skal møte opp første arbeidsdag, hvem man skal møte, hvem man skal jobbe med, hva man skal jobbe med, forventninger tilknyttet kunnskap og prestasjon relatert til oppgavene etc. Hvis den nyansatte ikke har fått informasjon om dette før oppstart, er det rimelig å anta at vedkommende søker etter den selv med formål om å få mer kontroll over situasjonen. Dette medfører at usikkerheten imøtekommes av personlige ressurser som informasjonssøking og tilpasningsevne, som videre kan øke kontroll og jobbengasjement (Bakker et al., 2010; Bakker & Leiter, 2010; Tims & Bakker, 2010).

Nyansatte kan tilegne seg informasjon om bedriften via nettsiden, i møte med representanter fra organisasjonen, samt muligens også fra familie, venner eller sosiale medier. Alt dette bidrar til at den nyansatte danner seg forventninger til organisasjonen og hva personen selv ønsker å bidra med (Filstad, 2017). Disse forventningene er kjernen i den psykologiske kontrakten mellom den nyansatte og arbeidsgiveren. Den psykologiske kontrakten har en betydningsfull rolle i rekrutteringsprosessen og videre gjennom onboardingen fordi den påvirker den nyansattes affeksjoner og atferd (DeBode et al., 2017; Delobbe et al., 2016; Rousseau, 2011). Studier har vist at uoppnådde forventninger kan føre til et virkelighetssjokk når den nyansatte begynner i jobben (Proost et al., 2012; Zhao et al., 2007). Dette kan medføre utfall som frustrasjon, motvilje, lav jobbtilfredshet og turnoverintensjoner (Maia & Bastos, 2015).

For å sikre at disse forventningene, og den informasjonen forventningene bygger på, er realistiske med tanke på organisasjonens virkelighet, er det viktig at den nyansatte får riktig og rikelig med informasjon før oppstart (Proost et al., 2012). Det er spesielt to begreper som er relevante å ta hensyn til i informasjonsflyten: 1) realisme og 2) kongruens. Realisme handler om hvorvidt den nyansatte har klart å skape et realistisk bilde av organisasjonen og den nye situasjonen (Sagberg, 2017), det være seg kunnskap om organisasjonens mål, utfordringer, kultur, og om stillingens arbeidsoppgaver, ansvarsområder, utviklingsmuligheter, kollegaer og leder. Kongruens handler om hvorvidt det er samsvar

mellom den nyansattes ferdigheter og behov og det organisasjonen har å tilby (Sagberg, 2017). Dette er viktig med tanke på formingen av den psykologiske kontrakten, som vist overfor. Det er også viktig ettersom kongruensen påvirker inntrykket nyansatte har om egne karakteristikk passer med arbeidsmiljøets (Kristof-Brown & Guay, 2011). Opplevelse av kongruens er vist å være assosiert med engasjement og organisasjonstilknytning, som videre er fordelaktig for onboardingutfallet (Andela & van der Doef, 2018; Piasentin & Chapman, 2007). Jo tidligere den nyansatte knytter seg til organisasjonen, dess bedre er det for den videre onboardingprosessen i forbindelse med å få den nyansatte raskest mulig produktiv. Det kan derfor argumenteres for at riktig og rikelig med informasjon bør være et kriterium i nyansattfasen, og at dette kan sikres gjennom et onboardingprogram.

Som nevnt tidligere, vil nyansatte ha med seg personlige egenskaper og tidligere erfaringer som vil påvirke onboardingen. Et funn i denne studien viser at tidligere opplevelser kan skape forventninger til den kommende onboardingprosessen, både sosiale og faglige tiltak. Ved å tilrettelegge for at lederen går gjennom og planlegger onboardingprosessen med den nyansatte, kan onboardingen i større grad tilpasses individuelle preferanser, erfaringer og kompetanse som bidrar til at vedkommende tilpasser seg raskest mulig (Bradt & Vonnegut, 2009). I tillegg kan dette tilfredsstillende nyansattes behov om å få oversikt over hvilke krav som stilles gjennom forventningsavklaring med leder og/eller kollegaer. Dette er i tråd med Rogstad og Sterri (2015) som påpeker viktigheten av å kommunisere forventninger for å sikre en raskere P-J-tilpasning. Det kan antas at en forventningsavklaring kan redusere usikkerheten til nyansatte som ikke vet hva lederen og kollegaer forventer, som informantene i denne studien ga uttrykk for.

Navigere krav. I denne studien viser resultatene at nyansatte søker å navigere seg frem i kravene for å få kontroll over nyansattfasen. Gjennom klarhet i hvilke forventninger og krav som foreligger, kan den nyansatte få innsikt i hvilke ressurser som trengs for å mestre tilpasningsprosessen. For å klare dette er det vesentlig at de på forhånd har fått nok informasjon, for derigjennom å få bedre forståelse for hva de skal navigere seg frem i. Da det er mye informasjon som blir gitt på kort tid etter oppstart, uttrykker informantene opplevd fortvilelse og frustrasjon. På bakgrunn av dette kan det antas at tilpasningsprosessen kan ta lenger tid, da nyansatte er usikre på hva de skal tilpasse seg til. Gjennom et onboardingprogram kan virksomheten tilrettelegge for tiltak til hva slags informasjon som skal gis til hvilket tidspunkt, og derigjennom sikre at nyansatte klarer å prosessere og sortere all informasjonen (Rogstad & Sterri, 2015; Van Maanen & Schein, 1979). På denne måten reduseres sannsynligheten for ”*information overload*” og ”*information underload*”, som

refererer til henholdsvis for mye og for lite informasjon som kan føre til opplevd stress (Bartoo & Sias, 2004). Det er fordelaktig for organisasjoner å unngå dette, da stressorer kan redusere engasjementet og motivasjonen til den nyansatte (Hakanen & Roodt, 2010; Bakker & Demerouti, 2007). Gjennom systematisert informasjonsdeling kan virksomheter sikre at nyansatte raskere opplever både P-O-tilpasning og P-J-tilpasning, som tidligere er beskrevet som tilpasning for å passe inn i kulturen og til arbeidsoppgavene.

Resultatene i studien tyder på at de nyansatte fikk mye informasjon på kort tid, samt at ny informasjon til stadighet dukket opp gjennom de første månedene. Det kan være flere årsaker til dette, som for eksempel at informasjonsflyten ikke var strukturert i onboardingprogrammet eller at virksomheten er relativt kompleks slik at det er utfordrende å strukturere all informasjon. Uansett årsak, førte det til at de nyansatte opplevde usikkerhet og tvetydighet tilknyttet arbeidsoppgavene og arbeidsrollen. Slike krav kan bli hindrende og oppleves belastende hvis den nyansatte ikke får tilgang på ressurser i form av informasjon og avklaring (Tims & Bakker, 2010). Videre kan det antas at belastningen vil påvirke onboardingen på en måte som reduserer effekten av onboardingiltakene, og øker sannsynligheten for mistrivsel og turnoverintensjon (Hakanen et al., 2018). Ifølge Bauer et al. (2007) er blant annet rolleklarhet og mestringstro viktige faktorer for tilpasningsutfall som jobbtilfredshet, organisasjonstilknytning, prestasjon og intensjoner om å bli værende i virksomheten. Ved å sikre at informasjon blir gitt på en strukturert måte tidlig i nyansattfasen, kan det bidra til at nyansatte får bedre oversikt over og forståelse for hva som inngår i stillingen og rollen vedkommende skal ha. Dette kan videre bidra til økt mestringstro gjennom bedre kontroll. Dermed kan tilrettelegging for ressurser medføre at nyansatte klarer å håndtere kravene i større grad, i tillegg til at det kan gi positive, arbeidsrelaterede utfall (Bauer et al., 2007).

Som beskrevet er informasjon viktig for at den nyansatte skal få bedre oversikt over hvilke krav som foreligger. Men i hvilken grad vedkommende klarer å justere kravene og forventningene, kan se ut til å avhenge av personlighet og personlige ressurser. Et av funnene i denne studien viser at nyansatte opplever det utfordrende å navigere seg frem i kravene fordi det er så mye informasjon. Der enkelte fant egne måter å lage system i alt rotet, brukte andre lenger tid på å finne ut av det. Dette kan forklares gjennom proaktiv atferd samt personlige ressurser (Parker et al., 2010; Bakker & Leiter, 2010). Som Yu og Davis (2016) påpeker vil enkelte tilstrebe proaktivitet for å håndtere lav kongruens, altså når den nyansatte opplever at organisasjonens ressurser avviker fra egne behov. Denne atferden kan knyttes til nyansatte som besitter personlige ressurser som god tilpasningsevne (Parker et al., 2010). Dermed vil

enkelte nyansatte klare å navigere seg frem i kravene i større grad enn andre, basert på den nyansattes personlighet.

Ved å navigere seg frem i kravene, kan dette bidra til å revidere den psykologiske kontrakten slik at den sammenfaller med de ressursene den nyansatte har på dette tidspunktet. Med bedre oversikt over de kravene og forventningene som foreligger, kan det tenkes at den nyansatte justerer egne forventninger, og derigjennom den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1989). På denne måten kan den nyansatte unngå psykologisk kontraktbrudd fordi de justerte forventningene i større grad sammenfaller med organisasjonens virkelighet (Robinson & Rousseau, 1994). Dette kan forklare hvorfor informantene i denne studien ikke uttrykte større frustrasjon over situasjonen. De ga uttrykk for at det var overveldende, men at «*det var sånn det var å være ny*». Det kan imidlertid være at den psykologiske kontrakten på dette tidspunktet er basert på et transaksjonelt bytteforhold, da den nyansatte ikke har rukket å bygge relasjoner med kollegaer og leder (Sverdrup, 2014). Gjennom relasjonsbyggingen kan det antas at den psykologiske kontrakten blir mer og mer relasjonell, noe som er viktig for å skape sterkere tilknytning til organisasjonen (Judge et al., 2017).

Søke informasjon gjennom kollegaer. Resultatene i denne studien peker på at nyansatte søker informasjon gjennom kollegaer og leder. Informasjonssøkingen er et resultat av manglende oversikt over arbeidsrelaterte aspekter, som nyansatte er avhengig av for å få forståelse for hva som er passende atferd. Gjennom relasjoner med kollegaer og leder, får nyansatte informasjon som trengs for å lære om arbeidsprosesser, arbeidsmetoder, roller, kultur og liknende (Korte & Lin, 2013). Denne læringen er svært viktig for at nyansatte oppnår person-miljø-tilpasningen (Kristof-Brown & Guay, 2011).

En måte å gi den nyansatte bedre oversikt samt redusert usikkerhet, er gjennom tilrettelegging av tiltak for onboarding som gir den nyansatte ressurser i form av sosial støtte (Bakker & Demerouti, 2007). Opplevd sosial støtte fra organisasjonen, kollegaer og leder kan påvirke nyansattes affeksjoner tilknyttet arbeidet og dermed øke organisasjonstilknytningen (Maertz Jr, Griffeth, Campbell & Allen, 2007). Sosial støtte kan kategoriseres i fire: emosjonell, instrumentell, informerende og evaluerende (House, 1981). Den emosjonelle støtten anses som viktigst og innebærer empati, omsorg og tillit. Den instrumentelle støtten representerer praktisk assistanse og tjenester som bidrar til mestring og personlig vekst, mens informerende støtte har til hensikt å sørge for informasjon slik at personen kan håndtere utfordringer. Til slutt omhandler evaluerende støtte å få tilbakemeldinger og bekreftelse. Et av funnene i denne studien viser at de nyansatte søkte informasjon gjennom kollegaene tidlig i nyansattfasen. En av årsakene var utilstrekkelig informasjon for å kunne mestre

arbeidshverdagen. Gjennom sosial støtte kan virksomheten gi nyansatte ressurser, i form av informasjon og praktisk assistanse, slik at de kan håndtere opplevde krav.

Det er også viktig å få informasjon om organisasjonskulturen for å forstå hva som er riktig atferd, og som videre er nødvendig for å oppnå person-miljø-tilpasningen (Rogstad & Sterri, 2015). Hvordan ting gjøres i organisasjonen er ikke alltid enkelt å forklare, og dermed blir kollegaer viktige bidragsytere i formidlingen av kulturen. Som Filstad (2004) påpeker vil de nyansatte som bruker flere rollemodeller lykkes bedre med onboarding. Dette kan relateres til funnene i denne studien angående informantene som hadde en fadder. Disse ga uttrykk for å ha et større nettverk og bedre relasjoner til flere kollegaer, sammenliknet med de som ikke hadde en fadder. Dermed kan det antas at en fadder er en viktig kilde til både informasjon og som døråpner til andre relasjoner. På bakgrunn av dette kan det tenkes at de med fadder får en bedre person-miljø-tilpasning, ettersom flere kollegaer tilsvarer flere informasjonskilder. Samtidig vil gode relasjoner og et stort nettverk være potensiell sosial støtte som kan påvirke positivt på tilknytning, identifisering og opplevd kongruens (Cooper-Thomas et al., 2004). Resultatene i denne studien kan relateres til empiri tilknyttet bruk av fadder uansett alder eller tidligere erfaring (e.g. Sagberg, 2017; Filstad, 2004).

De personlige ressursene og personligheten vil påvirke i hvilken grad den nyansatte søker informasjon, samt håndterer usikkerheten og de kravene vedkommende opplever at virksomheten stiller (Bakker & Leiter, 2010). Gjennom tilrettelegging for personlige ressurser, kan virksomheten bidra til at den nyansatte bedre håndterer kravene i nyansattfasen (Hakanen & Roodt, 2010). Ressurser som informasjon og tilgang på kollegaer og leder kan bidra til bedre utnyttelse av personlige ressurser, som for eksempel tilpasningsevne og mestringsforventning (Bakker & Leiter, 2010). Disse ressursene kan sikre bedre person-miljø-tilpasning, samt øke jobbengasjement og jobbprestasjon (Cooper-Thomas et al., 2004). Det argumenteres derfor for at virksomheter bør tilrettelegge for god informasjonsflyt med en gang den nyansatte har signert arbeidskontrakten. På denne måten sikres det at den nyansatte kan få oversikt over arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet som bidrar til økt tilpasning.

Forventningssosialisering – en tid for å skaffe oversikt? Ut fra diskusjonen overfor, kan temaet «skaffe oversikt» assosieres til den første onboardingfasen, forventningssosialisering. Selv om det er lite empiri om tiden før den nyansatte starter, viser funnene imidlertid at forventningssosialisering bør regnes som en del av onboarding. En av grunnene er å forebygge det såkalte virkelighetssjokket forårsaket av forventningene den nyansatte har før oppstart (Sagberg, 2017; Rogstad & Sterri, 2015; Proost et al., 2012S; Stacy & Hardy, 2011). Gjennom tilrettelegging av rikelig og riktig informasjon, kan den nyansatte

skaffe seg oversikt til å forme forventningene og den psykologiske kontrakten (e.g. Andela & van der Doef, 2018; Kristof-Brown & Guay, 2011). Videre vil dette kunne bidra til å redusere usikkerhet og øke behovet for kontroll over hva som forventes og hvilke krav som stilles. Det argumenteres derfor for at organisasjonen bør tilrettelegge for strukturert informasjonsflyt i forventningssosialiseringen.

Noen av utfordringene med å starte onboardingen før den nyansatte begynner i virksomheten er at vedkommende muligens er lokalisert et annet sted, fortsatt er bundet til en annen arbeidsgiver eller at den kommende lederen har knapt med tid til å bistå. Til tross for utfordringer, kan digitalisering likevel muliggjøre tidlig onboarding. Flanagin og Waldeck (2004) påpeker at onboardingprosessen kan fasiliteres gjennom teknologisk støtte, da spesielt med tanke på kommunikasjon og informasjonsinnhenting. De argumenterer for at teknologibruk har positiv påvirkning på onboardingen ettersom det kan bidra til å redusere den nyansattes opplevelse av stress og usikkerhet gjennom informasjonsdeling. Det kan også tenkes at yngre generasjoner forventer digitale løsninger, da dette er en stor del av deres hverdag (Lub et al., 2016). Tidlig start på onboardingprosessen kan derfor bidra til å tilfredsstille forventningene.

Snell (2006) peker på at teknologiske plattformer kan bidra til mer systematiske onboardingprosesser med bedre flyt, men at det ikke kan bidra til sosialisering. Likevel er det flere som tar i bruk digitale plattformer for å tilrettelegge for både P-O-tilpasning og P-J-tilpasning så tidlig som mulig. I 2018 innførte Storebrand et nytt HR-system som inkluderte digital rekrutteringsprosess, signering av kontrakt og onboarding (Lian, 2018). Den digitale plattformen kan brukes både på PC og mobil, og begynner når vedkommende sender inn sin elektroniske søknad. I applikasjonen kan arbeidskontrakten signeres, man kan registrere personalia og kontonummer, det er diverse oppgaver som den nyansatte kan engasjere seg i, videoer med diverse informasjon, oversikt over nyttige kontaktpersoner samt kollegaer med tilhørende bilder, og lenke til opplæring (Lian, 2018). Alt dette har den nyansatte tilgang på i forventningssosialiseringen. Ved å informere om kollegaer, kan dette bidra til å redusere usikkerheten tilknyttet hvem man skal jobbe med. Videre kan den tidlige opplæringen redusere informasjon og opplæring som skjer i inngangssosialiseringen, og således være viktige ressurser for å navigere seg frem. Det kan imidlertid være noen viktige forutsetninger for å oppnå gode resultater med digitale løsninger. Disse er: 1) kommunisere forventninger til bruk, 2) presentere læringsinnholdet, 3) brukervennlighet og 4) kontinuerlig evaluering og forbedring av programmet (Depura & Garg, 2012). Allikevel kan det antas at digitale

løsninger ikke erstatter behovet for menneskelige relasjoner, da denne studien har funnet sosial støtte som grunnleggende.

Bygge relasjoner

Som vist overfor, er relasjonsbyggingen viktig for å få informasjon og bedre forståelse av virksomheten, samt for å finne ut hvilke krav som stilles. Resultatene i denne studien viser imidlertid at relasjonsbygging er spesielt viktig for trivsel og trygghet, i tillegg til kompensasjon for de uoversiktlige kravene som stilles.

Tidligere ble det nevnt hvordan informasjonsstøtte kan gjøre det enklere for den nyansatte å navigere kravene. Denne informasjonsstøtten kan også bidra til emosjonell støtte, da sosial støtte generelt predikerer i hvilken grad vedkommende er integrert i det sosiale nettverket (House, 1981). Den emosjonelle støtten kan gi nyansatte opplevelse av at de er ønsket og verdsatt i virksomheten, som er viktige faktorer for P-O-tilpasning (Rogstad & Sterri, 2015). Kammeyer-Mueller et al. (2013) påpeker at sosial støtte fra kollegaer og leder er avgjørende i onboardingprosessen, da det korrelerer med proaktiv atferd og redusert turnoverintensjon. I tillegg kan sosial støtte bidra til å styrke en relasjonell psykologisk kontrakt, da denne typen innebærer et sosialt-emosjonelt bytteforhold, hvor jobbsikkerhet byttes mot lojalitet (Alcover et al., 2017; Sverdrup, 2014). En slik psykologisk kontrakt inneholder brede og langvarige forpliktelser som øker jobbtillfredshet og reduserer turnover. Det argumenteres derfor for at et onboardingprogram bør tilrettelegge for tidlig sosial interaksjon med kollegaer og leder, for derigjennom å sikre at ressurser som sosial støtte er tilgjengelig for den nyansatte.

Sosial støtte gjennom kjente fjes. Denne studien viser at opplevelsen av å se kjente fjes den første arbeidsdagen virker betryggende for de nyansatte. Dette gjaldt de som hadde hilst på kollegaer i løpet av rekrutteringsprosessen, i tillegg til de som hadde deltatt på sosiale sammenkomster med kollegaer og leder før oppstart. Ifølge Delobbe et al. (2016) anbefales det at den nyansatte blir kjent med kollegaer så tidlig som mulig i nyansattfasen, da dette skaper personlige forpliktelser til virksomheten som bidrar til å forme den psykologiske kontrakten. Den psykologiske kontrakten kan videre fungere som kognitive og motivasjonelle filter som påvirker hvordan nyansatte mottar og tolker erfaringer tilknyttet organisasjonen og hvordan de skaper verdifulle bytterelasjoner med arbeidsgiver (Delobbe et al., 2016). Gjennom tilrettelegging for tidlig relasjonsbygging med kollegaer og leder, er det derfor rimelig å anta at dette kan bidra til å styrke organisasjonstilknytningen. Videre er

organisasjonstilknytning assosiert med redusert turnoverintensjoner og økt jobbtilfredshet, som er viktige faktorer for å holde på nyansatte (DeBode et al., 2017).

Det er nærliggende å anta at tidlig relasjonsbygging vil være fordelaktig for kollegaer og leder, da de også kan oppleve usikkerhet tilknyttet det å få en ny kollega. Sagberg (2017) påpeker at det kan være utfordrende å få en ny kollega og måtte forholde seg til at ting kan gå litt saktere, å håndtere nye innspill og nye måter å gjøre ting på. Å bli tatt imot på en god måte er en viktig faktor for at den nyansatte skal føle seg velkommen, og derigjennom komme raskere inn i det sosiale miljøet og arbeidsoppgavene (Rogstad & Sterri, 2015). I tråd med Sagberg (2017) er det avgjørende at ledelsen og HR etterstreber en kollektiv positiv innstilling til å ta imot den nyansatte før vedkommende begynner. Videre er det viktig at medarbeiderne som tar på seg ansvar og oppgaver i forbindelse med onboardingen får støtte fra ledelsen og HR. Således vil organisasjonens forberedelser kunne påvirke hvordan den nyansatte blir møtt av kollegaene og derigjennom innvirke på den videre onboardingen. Resultatene i denne studien påpeker hvordan nyansatte var mindre usikre første arbeidsdag fordi både den nyansatte og kollegaene visste hvem hverandre var. Dermed ble de kjente fjesene de første ressursene den nyansatte hadde å spille på.

Ny sosial støtte gjennom kontakt med nye kollegaer. Det er mange nye kollegaer man som nyansatt skal lære å kjenne, både hva gjelder navn, stilling, arbeidsoppgaver, kunnskap og kanskje også på et mer personlig plan. Et gjennomgående funn i denne studien, er hvordan nyansatte er avhengig av kollegaer og leder for å lære om organisasjonen og kulturen. Denne uformelle læringen er dermed viktig å tilrettelegge for gjennom relasjonsbygging for å effektivisere person-miljø-tilpasningen (Cooper-Thomas et al., 2004). Dette vil i tillegg være nødvendige ressurser for nyansatte for at de kan håndtere opplevde krav, og videre stimulere til læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2007).

Funnene i denne studien viser at nyansatte opplevde det lettere å komme inn i det sosiale miljøet når kollegaene var imøtekommende. Kollegaene som var hjelpsomme og sympatiske opplevdes i større grad som støttende, og bidro til at den nyansatte følte seg godt mottatt og ivaretatt. Dette samstemmer med Rogstad og Sterri (2015) som i sin studie fant at elementer som å føle seg ønsket, verdsatt og trygg, å ha kollegaer som inkluderer, leder som involverer og at man tilegner seg den implisitte kunnskap, er viktige for en god person-miljø-tilpasning. Da det kan være utfordrende å komme inn i et etablert miljø, er det viktig at onboardingtiltakene innebærer muligheter for den nyansatte å bli kjent med kollegaer og leder. Saks og Gruman (2011) påpeker at institusjonaliserte onboardingtiltak gir bedre integrering av nyansatte sammenliknet med individualiserte onboardingtiltak, spesielt med

tanke på tilpasningsprosessen, tilhørighet og engasjement. Gjennom planlagte og strukturerte onboardingtiltak kan man sikre at den nyansatte får den informasjonen og opplæringen som er nødvendig, samt deltakelse på ulike sosiale arenaer for å bygge relasjoner og nettverk.

Funnene i denne studien viser at de som gikk gjennom et planlagt onboardingprogram med mange aktiviteter opplevde i større grad å være en del av det sosiale miljøet i tillegg til å være produktiv. Dette er i tråd med Klein et al. (2015) som påpeker at flere tiltak gir bedre onboardingutfall. Et viktig institusjonalisert tiltak er å gi den nyansatte en fadder.

Instrumentell støtte gjennom fadder. Å bli kjent med flere kollegaer kan gi flere fordeler, som blant annet større tilgang på ressurser i form av sosial støtte, varierende informasjon, flere bekjentskaper og opplevelse av tilhørighet. Et av funnene i denne studien viser viktigheten av tilrettelegging for en fadder som onboardingtiltak. Dette støttes av andre studier relatert til onboardingtiltak (e.g. Klein et al., 2015; Korte et al., 2015). Helt siden 1990-tallet har det blitt påpekt hva slags betydning faddere har for den nyansattes onboarding (Ostroff & Kozlowski, 1993). Ostroff og Kozlowski (1993) fant i sin studie at nyansatte som hadde en fadder lærte mer om organisasjonens utfordringer og kultur sammenliknet med nyansatte som ikke hadde en fadder. Faddere kan også fungere som rollemodeller tilknyttet hva som er egnet atferd, samt gi informasjon og støtte i den utfordrende tiden (Bauer, 2010).

Sagberg (2017) skiller mellom fadder og mentor. En fadder er ofte en etablert kollega på samme organisatoriske nivå som den nyansatte, som har ansvar for å gjøre vedkommende kjent med og trygg på kollegaer, arbeidsmåter og arbeidsmiljø. En mentor blir ofte beskrevet som en mer erfaren og faglig kompetent støttespiller, som er mer faglig orientert og med fokus på arbeidsoppgavene (Sagberg, 2017). En fadder er gjerne lettere tilgjengelig og fungerer som diskusjonspartner, informasjonsdeler og en som tar med den nyansatte på sosiale arenaer som lunsj, kaffepauser, fredagspils og julebord (Cooper & Wight, 2014). Disse begrepene ser dog ut til å bli brukt litt om hverandre. Det kan imidlertid se ut til at informantene i denne studien har hatt faddere, da de beskriver personene som hjelpsomme, tilgjengelige og som døråpnere til andre relasjoner. Det ble også tydeliggjort at informantene fikk veiledning og opplæring av andre kollegaer, ikke fadderen. Det påpekes at mentorer gjerne blir brukt i de tilfeller hvor jobben er svært krevende og faglig utfordrende, gjerne i lederstillinger (Ostroff & Kozlowski, 1993). Det kan derfor tenkes at tilgang på mentor ikke var nødvendig i dette tilfellet, og at kollegaene tilførte tilstrekkelig opplæring. I studien til Korte et al. (2015) ble det funnet at såkalte lokale mentorer, som var ansatte på avdelingen, bidro til veiledning og kontinuerlige tilbakemeldinger til nyansatte. Dermed var ikke nyansatte like avhengige av direkte veiledning fra lederen. Den lokale mentoren brukte også

flere av de andre kollegaene som bidragsytere i opplæringen, noe som førte til at nyansatte fikk bedre innblikk i kollegaenes roller og ansvarsområder (Korte et al., 2015). Den lokale mentoren kan i dette henseende likne en fadder. På bakgrunn av dette argumenteres det for at det er nødvendig å gi nyansatte en fadder, uavhengig av om den nyansatte skal ha en mentor eller ikke.

Det kan antas at en mentor er fordelaktig for å påse at nyansatte lærer seg og mestrer arbeidsoppgavene, som videre sikrer P-J-tilpasning. I de tilfeller der det brukes fadder, bør opplæringen sikres på andre måter. Funnene i denne studien viser at manglende opplæring bidrar til mer usikkerhet og at det tar lenger tid før den nyansatte blir produktiv. Selv om fadderer i stor grad bidro til sosial støtte og var en viktig ressurs tilknyttet relasjonsbygging, hadde ikke vedkommende kompetanse til å lære den nyansatte arbeidsoppgavene. Basert på funnene til Korte et al. (2015) er det fordelaktig å koble på kollegaer som kan gi opplæring i de ulike arbeidsoppgavene, da dette kan gi den nyansatte bedre kjennskap til kollegaene og deres arbeidsområder. I så fall kan det argumenteres for at kollegaer bør ha ansvar for opplæring for derigjennom å øke den instrumentelle støtten for nyansatte.

Korte og Lin (2013) fant i sin studie at nyansatte fikk flere fordeler av å ha en mentor fra arbeidsgruppen sammenliknet med en mentor med ekspertise innenfor samme fagfelt, men som ikke var en del av arbeidsgruppen. Dette ble begrunnet med at den lokale mentoren var en kontinuerlig samtalepartner, ga mer spesifikk informasjon om arbeidsoppgavene og fasiliterte integrering inn i det sosiale miljøet (Korte & Lin, 2013). Funnene i denne studien tyder på at nyansatte som har en fadder, har en samtalepartner som bidrar til at den nyansatte får bedre forståelse for hvordan oppgaver utføres og hva som er passende atferd tilknyttet kulturen. Dette kan redusere usikkerheten samt føre til raskere mestringsfølelse (Rogstad & Sterri, 2015). Det kommer også frem av resultatene at tildeling av en fadder kan redusere terskelen for å stille spørsmål og spørre om hjelp, da dette inngår som en del av det å være fadder. Denne sosiale støtten er vist å være spesielt viktig for person-miljø-tilpasningen, da nyansatte som mottar sosial støtte viser høyere opplevd kongruens etter de fire første månedene enn nyansatte som mottar mindre sosial støtte (Cooper-Thomas et al., 2004). Et annet funn viser at fadderer kan fungere som en «ice breaker» for at den nyansatte skal knytte kontakt med andre kollegaer, og at dette kan øke opplevelsen av tilhørighet. Dermed bidrar fadderer også til større tilgang på sosial støtte.

Et av funnene i denne studien tyder på at fadderer er hovedkilden til instrumentell støtte i form av tjenester og praktisk assistanse. De nyansatte påpeker at fadderer har hjulpet til med å vise hvordan systemer, verktøy og arbeidsmetoder brukes, og hva som er plassert

hvor på arbeidsplassen. I følge Cranmer, Goldman og Booth-Butterfield (2017) har instrumentell støtte en direkte påvirkning på jobbtilfredshet. Samtidig viser studien til at den nyansattes bekjentskap med kollegaer, assimilering og involvering i det sosiale miljøet innvirker på den instrumentelle støtten (Cranmer et al., 2017). Ut fra dette kan det antas at fadderen er spesielt viktig helt i starten av nyansattfasen, da den nyansatte verken kjenner så mange enda og heller ikke kulturen. Dermed kan den instrumentelle støtten fadderen gir, bidra til økt jobbtilfredshet hos den nyansatte. Den instrumentelle støtten nyansatte opplever kan nærmest sies å være en god «unnskyldning» for å bygge relasjonelle bånd som gjør det lettere å stå i jobben i fremtiden. På denne måten legger den instrumentelle støtten til rette for fremtidig emosjonell støtte og relasjoner.

Inngangssosialisering – en tid for å bygge relasjoner? Der

forventningssosialiseringen kan se ut til å handle om å skaffe oversikt, kan det med utgangspunkt i diskusjonen over argumenteres for at inngangssosialiseringen kan handle om å bygge relasjoner. Denne fasen, fra første arbeidsdag, synes å handle om de sosiale ressursene som må på plass for å sikre at den nyansatte både blir værende i organisasjonen samt klarer å utføre noen av arbeidsoppgavene sine. Det er utfordrende å se for seg hvordan denne fasen kan effektiviseres gjennom digitale løsninger, med utgangspunkt i at den sosiale støtten viser seg å være viktig for at den nyansatte skal tilpasse seg arbeidshverdagen. For eksempel fant Wesson og Gogus (2005) i sin studie at PC-basert orienteringsprogram ga dårligere onboarding av nyansatte hva gjelder læring av organisasjonens mål, verdier, rolleavklaring, politikk og å bli kjent med de ansatte, sammenliknet med et mer relasjonsbasert introduksjonsprogram der den nyansatte tilegnet seg informasjon gjennom sosiale interaksjoner. Det er viktig å påpeke at det i denne studien ble brukte to forskjellige onboardingtilnærminger, hvor nyansatte gikk gjennom enten det PC-baserte eller det sosiale. Det PC-baserte programmet kan dermed likne et individualisert onboardingprogram som det i denne oppgaven er argumentert for at gir et dårligere onboardingutfall.

Funnene i denne studien viser at sosiale relasjoner tilfører den nyansatte både sosial støtte samt informasjon og læring. En fordel med et digitalt onboardingprogram der det digitale er i form av en plattform med tilgang på planen for onboardingprosessen, sjekklister, e-læring, ansattoversikt og andre nødvendigheter, er at alt finnes på ett sted og er koblet sammen. En studie av 282 organisasjoner i USA undersøkte hvordan de ulike virksomhetene gjennomførte onboarding av sine nyansatte for å finne best praksis (Lombardi, 2011). De brukte tre prestasjonskriterier for å skille ut de beste, der kriteriene var: 1) å holde på de nyansatte det første året, 2) at de nyansatte oppnådde prestasjonsmålene som var satt det

første året og 3) økt tilfredshet hos nyansatte relatert til ansettelsesprosessen år for år. De fant at 69 % av best praksis-virksomhetene hadde digitalisert hele eller deler av onboardingprosessen, hvor de mest vanlige elementene å digitalisere var oversikt over insentiver, lærings- og utviklingsprogram, verktøy for å bestemme riktig utviklingsvei, nyansattskjemaer, klargjøre det som må til for å kunne jobbe i systemene, fasilitere tilganger den nyansatte trenger for å gjøre jobben sin, og opprettelse, tildeling, gjennomføring og oppfølging av sjekklister og leveranser som kreves for å fullføre onboardingen (Lombardi, 2011). Dette kan gi en pekepinn på hvordan virksomheter bruker digitale løsninger gjennom hele onboardingprosessen, samtidig som kriteriene viser at det gir gode resultater.

Med et program kan det antas at onboardingen får bedre flyt gjennom at både den nyansatte og lederen, og kanskje fadderer, har oversikt over hvilke tiltak som er gjennomgått og hva som gjenstår. Som resultatene viser, trenger ledere påminnelser for å huske, og med et slikt program kan det legges inn automatiske påminnelser for når det er tid for oppfølgingssamtale med den nyansatte. Det samme gjelder fadderer. På denne måten kan det i større grad sikres at den nyansatte gjennomgår alle tiltakene.

Fylle hull i kunnskap og ferdigheter

Formålet med onboarding er at nyansatte skal lære kunnskap, ferdigheter og atferd de trenger for å lykkes i organisasjonen (Bauer & Erdogan, 2011). For å kunne tilpasse seg arbeidsoppgavene, vil den nyansatte være avhengig av å øke kompetansen sin innenfor organisasjonskonteksten. Selv om den nyansatte lærer mye uformelt i relasjon med kollegaer, er det i tillegg ofte nødvendig med mer formell læring (Filstad, 2017). Gjennom opplæring kan den nyansatte oppleve kongruens mellom jobbkravene og egne evner, som videre er viktig for å mestre arbeidsoppgavene og arbeidsbelastningen (Peng & Mao, 2015). Ifølge Filstad (2017) vil kunnskap og kunnskapsprosesser først og fremst ha verdi når den nyansatte gjennom deltakelse og praksis finner måter å utnytte og anvende sin kunnskap på. Gjennom både formell og uformell læring er det viktig å gi den nyansatte tid til å utvikle selvstendig mestring av innholdet, samt mulighet til å praktisere oppgavene aktivt på egenhånd slik at det skjer en overføring fra tiltak til arbeid (Kuvaas & Dysvik, 2016). Gjennom den uformelle læringen i form av informasjon, forventningsavklaring, kollegaer og fadder, blir den nyansatte bevisst de eksisterende tomrommene i kunnskap og ferdigheter som nå trenger påfyll.

Læring gjennom veiledning. I denne studien kommer det tydelig frem at de nyansatte synes det er lettere å lære arbeidsoppgavene ved hjelp av veiledning fra kollegaer. Veiledning er en formell læremetode som gjerne innebærer et en-til-en-forhold, som et planlagt

læringstiltak på arbeidsplassen (Lai, 2013). Fordelen med veiledning i opplæringsperioden er den tette relasjonen som ofte oppstår mellom veileder og mottager, og som gir gode muligheter for tilbakemeldinger og oppfølging i trygge omgivelser (Lai, 2013). I noen tilfeller kan dette være en fadder som den nyansatte får tildelt, mens i andre tilfeller er det en person med ansvar for det spesifikke arbeidsområdet, som tidligere påpekt. At informantene i denne studien foretrakk opplæring gjennom veiledning kan skyldes at de jobber i et helseforetak hvor mange av arbeidsoppgavene er praktiske. Dermed kan det antas at observasjon og veiledning er en god måte for den nyansatte å lettere forstå hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Samtidig er det vist at de mest fornøyde og produktive nyansatte er de som opplever jevnlig og kvalitetsmessig veiledning (Korte et al., 2015). Således kan det tenkes at veiledning vil være fordelaktig for nyansatte generelt, også for de som jobber med mindre praktiske oppgaver.

Rogstad og Sterri (2015) påpeker at for å øke P-J-tilpasningen er det viktig at arbeidsgiver kommuniserer forventninger, gir tydelige tilbakemeldinger underveis samt betinget ansvar. Gjennom kommunikasjon av forventninger mellom leder og den nyansatte kan det bidra til mindre usikkerhet hos begge partene, og således være et viktig onboardingtiltak (Klein et al., 2015). Tilbakemeldinger kan gi den nyansatte innsikt i hva det vil si å gjøre en god jobb, mens betinget ansvar med autonomi er viktig for å øke jobbressurser som mestringstro og jobbprestasjon (Bakker & Demerouti, 2007). Imidlertid er det viktig at det ikke gis for mye eller for lite ansvar og autonomi for tidlig, da dette kan forveksles med å bli overlatt til seg selv eller at det begrenser opplevelsen av mestring (Rogstad & Sterri, 2015). Dette samsvarer med informantenes historier. De som opplevde å få for mye informasjon på en gang følte seg litt ”*lost*” og var usikre på hvor de skulle begynne med alt de hadde fått presentert. De som opplevde at det gikk for sakte synes det var ”*kjip*”. Ut fra dette kan det argumenteres for at det er viktig å systematisere opplæringsperioden for å sikre at tilpasningsprosessen er lærerik på en effektiv måte.

Tilbakemeldinger kan ses på som en teknikk innenfor veiledning (Lai, 2013). Gjennom veiledning kan veilederen observere og gi tilbakemeldinger underveis i oppgaveutføringen, for på denne måten å bidra til læring (Proost et al., 2012). Forankret i JD-R-modellen kan veiledning tolkes som sosial støtte, som er en av de mest sentrale ressursene relatert til motstandsdyktighet mot belastninger på arbeidsplassen (e.g. Richardsen & Martinussen, 2009; Bakker & Demerouti, 2007). I tillegg vil tilbakemeldinger på prestasjon fostre riktig læring, som videre øker jobbkompetansen og mestring (Demerouti & Bakker, 2011). Dermed vil tilbakemeldinger være en viktig ressurs for å frembringe jobbengasjement

hos nyansatte. Det er samtidig viktig at også lederen gir tilbakemeldinger, både med tanke på tilpasningen og opplevelsen av en tilgjengelig leder (Rogstad & Sterri, 2015).

At leder følger opp og gir tilbakemeldinger til den nyansatte er en annen måte å adressere forventninger på og som videre kan justere den psykologiske kontrakten. Som påpekt tidligere, er den relasjonsbaserte kontrakten dynamisk og må reforhandles etter hvert som omgivelsene og individene endrer seg, og derav også forventningene (Sverdrup, 2014; Taris et al., 2006; Rousseau, 1990). Gjennom oppfølging og tilbakemeldinger kan lederen i større grad påse at den nyansatte opplever kontraktsoppfyllelse, som videre påvirker den nyansattes villighet til å gjøre en innsats for virksomheten (Flood et al., 2001). Dette inkluderer villigheten til å lære å utføre oppgavene riktig. I denne studien er tilbakemeldingene relatert til veiledningen gitt av kollegaene, og i visse tilfeller mangel på sådan. De som fikk veiledning ga uttrykk for takknemlighet over støtten og hjelpen, mens de som ikke fikk det ble i større grad overlatt til seg selv. Sistnevnte ga uttrykk for at det tok lenger tid å lære seg arbeidsoppgavene og arbeidsmetodene. Det vil dermed være viktig å påse at den nyansatte får kontinuerlige tilbakemeldinger for å sikre en effektiv person-miljø-tilpasning.

Oppgavemestring. For å oppleve at man blir en del av organisasjonen, både med tanke på P-O-tilpasning og P-J-tilpasning, er mestring et sentralt element (Bauer et al., 2007). Rogstad & Sterri (2015) påpeker at oppgavemestring aktualiserer to sentrale behov hos nyansatte: autonomi og kompetanse. Autonomi handler om i hvilken grad den nyansatte er selvstendig i utføringen av arbeidsoppgavene, mens kompetanse handler om å besitte riktig kunnskap og ferdigheter for å håndtere arbeidsoppgavene. Disse to aspektene er viktig for at den nyansatte skal oppleve person-miljø-tilpasning. Mestring handler om å håndtere konkrete oppgaver og utfordringer som krever kunnskap og ferdigheter. Dermed har nyansatte behov for læring av riktig kompetanse innenfor den gitte konteksten for å oppleve mestring (Svartdal, 2018). Autonomi er koblet til mestring gjennom opplevelsen av selvstendig problemløsning, relatert til det som kalles autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Denne type motivasjon gjør at vedkommende blir mer utholdende, kreativ, interesserer seg for oppgavene og liker å jobbe med dem. Å kunne tilpasse seg oppgavene på en autonom måte fører til opplevelsen av mestring (Michou, Matos, Gargurevich, Gumus & Herrera, 2016). Å jobbe selvstendig vil innebære å gjøre vurderingen basert på egen kompetanse, og dermed henger disse behovene sammen.

Et av funnene i denne studien påpeker viktigheten av å oppleve mestring i den nye arbeidshverdagen, og videre at nyansatte føler at de er til nytte. Å være til nytte ble forklart

som å jobbe selvstendig, uten å spørre om hjelp. Dette er i tråd med Tenney, Poole og Diener (2016) som påpeker viktigheten av at organisasjonen tilrettelegger for at den nyansatte raskest mulig når sitt prestasjonspotensial, fordi det fører til trivsel, organisasjonstilknytning og opplevd kongruens. Å tilrettelegge for nyansattes prestasjonspotensial, innebærer å påse at vedkommende opplever rolleklarhet, mestringstro og sosial aksept (Bauer et al., 2007). For å oppleve mestring, er det avgjørende at den nyansatte vet hvilke forventninger som er knyttet til sin rolle. Dermed er det vesentlig at nyansatte får informasjon om rollen og hvordan prestasjonene i denne rollen blir evaluert (Yu & Davis, 2016). I tråd med dette påpeker Rogstad og Sterri (2015) at fravær av rolleforventninger bidrar til at mestring uteblir. Et av funnene i denne studien viser at utilstrekkelig informasjon kan føre til rolletvetydighet. Videre kan dette føre til forsinket opplevelse av mestring.

Videre er denne informasjonen positivt relatert til mestringstro, da det er rimelig å anta at man er mer trygg på å påta seg oppgaver når informasjon om rollen er gitt (Yu & Davis, 2016). Mestring er koblet til mestringstro gjennom læring om den nye jobben og økt trygghet i rollen (Bauer et al., 2007). Rogstad og Sterri (2015) mener at nyansattes ønske om autonomi på den ene siden og involverende leder på den andre siden, kan medføre utfordringer for både den nyansatte og lederen. Det kan imidlertid se ut til at friheten til å ta egne avgjørelser er avhengig av oppfølging og tilbakemelding for å bli suksessfull (Rogstad & Sterri, 2015). I komplekse arbeidskontekster er nyansatte mer avhengig av oppfølging, informasjon og læring for at autonomien gir utfall som blant annet opplevd mestring. Dermed kan det argumenteres for at onboardingtiltak som tilrettelegger for disse ressursene, bidrar til å øke P-O-tilpasning og P-J-tilpasning, og derigjennom mestring (Saks & Gruman, 2011). Det skal også nevnes at gjennom autonomi kan nyansatte i større grad personalisere tilpasningsprosessen (Kramer, 2010). Kramer (2010) påpeker at hvis organisasjonen legger for strenge føringer for hvordan arbeidsoppgavene skal utføres, vil dette frarøve de nyansatte autonomien. Gjennom autonomi kan nyansatte sette eget preg over rollen og arbeidsoppgavene ved bruk av sin kompetanse og erfaring, som videre vil være en viktig ressurs for å oppnå jobbengasjement (Demerouti & Bakker, 2011). Dette er i tråd med institusjonalisert onboardingprogram med tilnærmingen av ”vi liker deg som du er”, som er vist å gi bedre onboardingutfall (Saks & Gruman, 2011; Van Maanen & Schein, 1979). I tillegg er autonomi og personifisering av onboarding vist å påvirke positivt på kreativitet, som ofte blir ansett som et fortrinn i dagens arbeidsliv (Cable, Gino & Staats, 2013; Harris, Li, Boswell, Zhang & Xie, 2013).

E-læringskurs. I denne studien har de nyansatte brukt e-læringskurs, som et tiltak fra helseforetakets side, for å øke kunnskap og ferdigheter i onboardingprosessen. Digitalisering

av læringsprosesser er gjerne forbundet med reduserte kostnader og forbedrede prestasjoner, og brukt riktig kan de gi opp mot 60 % bedre avkastning på investeringen (e.g. Allen, 2016; Wilson et al., 2009). Noen av fordelene som nevnes er kortere læringstid, individuelt læringstempo, aktiv læringsmetode og lett tilgjengelighet, men i tilfeller hvor det ikke er utviklet godt nok kan det medføre redusert motivasjon og kjedsomhet (Allen, 2016). Funnene i denne studien tyder på at e-læringskurs kan oppfattes for generelt og derav gi mindre læringsutbytte. Samtidig viste resultatene at samtlige synes det var nyttig å bruke e-læringskursene som en innføring i temaet, for deretter å sette seg ned med oppgavene. Det er nødvendig å påpeke formålet med e-læringskursene for å vurdere nytteverdien. Et av e-læringskursene var rettet mot nyansatte, som en erstatter for nyansattdagene. Dette kurset ga informasjon om organisasjonens struktur, verdier, avdelinger og ledelse mm. Andre nevnte kurs innebar opplæring av diverse systemer og rutiner som dips, brannvern og personalportalen. Der noen e-læringskurs har som formål å informere, skal andre lære opp nyansatte i hvordan det brukes. Dermed vil oppnåelse av målet med e-læringskurset avhenge av hvordan innholdet blir lært bort.

Det kom tydelig frem at informantene opplevde det nødvendig med veiledning av en kollega i etterkant av e-læringskursene som skulle gi opplæring, som for eksempel i systemet kalt dips. Informantene påpekte at det opplevdes for generelt til at de forstod det godt nok til å jobbe med det etterpå. Følgelig kan e-læringskurset oppleves belastende, og videre gi motsatt effekt enn ønsket – altså bli et krav i stedet for en ressurs (Bakker & Demerouti, 2007). Behovet for veiledning i etterkant kan ses i sammenheng med effektiv læring og den medfølgende komponenten interaktivitet (Filstad, 2017). Gjennom dialog og diskusjon kan det antas at den nyansatte utvikler større innsikt og forståelse gjennom felles utforskning (Lai, 2013). Ut fra dette kan det tenkes at e-læringskurset ikke var tilfredsstillende nok i seg selv, men fungerte heller som et supplement i læringsprosessen. E-læringskursene inneholdt imidlertid både video, bilder, lydfiler og lenker for å finne mer informasjon, som tilsynelatende skal gi mer interaktiv læring. Dermed kan det argumenteres for at det ikke nødvendigvis var interaktiviteten som reduserte læringseffekten, men innholdet i kursene.

Chen (2012) fant i sin studie om e-læring at kombinasjonen av opplevd brukervennlighet og menneskelig interaksjon førte til både økt nytteeffekt og brukertilfredshet. Disse faktorene bidro videre til bedre person-miljø-tilpasning. Studien viser viktigheten av et kollektivt læringsmiljø hvor nyansatte kommuniserte med hverandre og oppnådde felles erfaringer i opplæringen. Der nyansatte ikke hadde andre å kommunisere med, var det vesentlig at vedkommende opplevde læringen tilfredsstillende for å tilpasse seg

jobben (Chen, 2012). Basert på dette kan det argumenteres for at e-læringskurs bør brukes som supplement til interaktiv opplæring med kollegaer for å oppnå suksessfull person-miljø-tilpasning. Dermed er det ikke kun innholdet i e-læringskursene som er viktige, men også konteksten kursene gjennomføres i. Dersom kursene alene står for opplæringen, blir det viktig at innholdet tilfredsstillende behøver for læring, samt engasjerer brukeren (Chen, 2012).

Et av funnene peker på at det var en utydelig ramme rundt e-læringen i form av at de nyansatte var usikre på hvilke e-læringskurs de skulle ta, om de var obligatoriske og når de skulle tas. I så måte kan det oppleves som stressorer. For at det skal oppleves som utfordrende krav som kan bidra til økt innsats, må nyansatte oppleve at e-læringskursene stimulerer til læring slik at de kan mestre arbeidsoppgavene (Tim & Bakker, 2010). I tråd med Depura og Garg (2012) er det derfor viktig å kommunisere forventninger knyttet til bruk, presisere læringsinnholdet, at det er brukervennlig og at det evalueres og forbedres. Gjennom evaluering og forbedring kan innholdet i e-læringskursene tilpasses brukerne i større grad. I så måte kan det redusere usikkerheten og bedre læringsutbyttet.

Et annet funn i denne studien viser til at de nyansatte opplevde det fordelaktig at e-læringskursene var lett tilgjengelig og kunne tas på nytt hvis den enkelte trengte det. I en periode med mye informasjon og usikkerhet, kan det være en trygghet å vite at man når som helst kan ta kursene og få kontroll på usikkerheten. Denne informasjonskanalen kan i så måte være en viktig bidragsyter relatert til P-J-tilpasningen (Rogstad & Sterri, 2015).

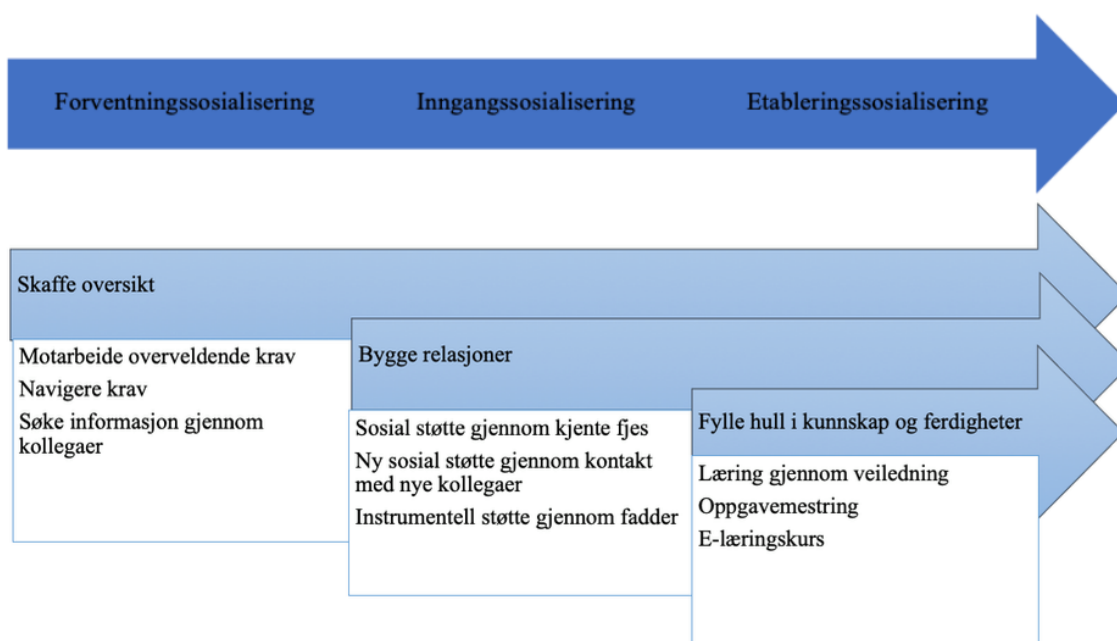
Etableringssosialisering – en tid for å fylle hull i kunnskap og ferdigheter?

Funnene i denne studien viser at etter hvert som den nyansatte får bedre forståelse for hva som forventes, begynner behovet for ferdighetsutvikling å overgå behovet for den instrumentelle støtten. Dette kan knyttes til den tredje fasen i onboardingprosessen, kalt etableringssosialisering. I etableringsfasen påpeker Sagberg (2017) at det er viktig med god oppfølging og tilbakemeldinger samt å tydeliggjøre milepæler for mestring, for på denne måten å sikre integrering av den nyansatte. En mulig utfordring knyttet til opplæring via e-læringskurs, er nettopp tilbakemeldinger. Som nevnt tidligere, er tilbakemeldinger både viktig som ressurs og for den nyansattes person-miljø-tilpasning. Videre er tilbakemeldingene avgjørende for mestring og prestasjon (Tenney et al., 2016). Kiili (2005) peker på at e-læring kan sikre rask tilbakemelding på prestasjon. I forlengelse av dette påpeker Sylva og Mol (2009) at e-læring også kan gi kontinuerlig oppfølging. Ut fra disse studiene kan det antas at tilbakemeldinger og oppfølging vil bidra til P-J-tilpasning. Det er imidlertid viktig å påpeke at tilbakemeldinger og oppfølging fra en PC eller robot ikke er tilfredsstillende på samme måte

som fra en leder. Dette kan underbygges i funnet fra denne studien som viser viktigheten av sosial støtte og relasjonsbasert psykologisk kontrakt.

Ved å digitalisere læringsprosessen, er et av de grunnleggende elementene å sikre at alle klarer å bruke det. Lub et al. (2016) understreker at de ulike generasjonene i arbeidslivet har forskjellige erfaringer og forventninger tilknyttet digitale løsninger, og at det kan være problematisk for enkelte å ta det i bruk. Fleming, Becker og Newton (2017) fant imidlertid at alder ikke har signifikant betydning for bruk av e-læring. De viser til tre faktorer som påvirker bruken; brukervennlighet, teknisk støtte og autentisitet (Fleming et al., 2017). I forlengelse av dette påpeker Depura og Garg (2012) at det i tillegg er viktig å kommunisere forventninger til bruk, tydeliggjøre læringsinnholdet samt kontinuerlig evaluere og forbedre det. Ut fra dette vil det være viktig at e-læringsverktøyer er lett å forstå, at innholdet er virkelighetsnært og rettet mot oppgaven som skal læres, at det kommuniseres hvilke forventninger som foreligger, samt at det evalueres for på denne måten å sikre kvalitet. For den nyansatte vil brukervennligheten være viktig knyttet til JD-R-modellen, da e-læring i utgangspunktet skal være en ressurs og gi opplæring (Bakker & Demerouti, 2007). Samtidig kan teknisk støtte være betryggende og føre til sosial støtte hvis den nyansatte har problemer med verktøyet. Videre vil en forventningsavklaring kunne bidra til mindre usikkerhet, mens autentisitet i læringsinnholdet vil kunne sikre bedre læringsutbytte og derav P-J-tilpasning (Peng & Mao, 2015).

Figur 2. Mine funn i sammenlikning med onboardingfasene



Onboarding som en dynamisk prosess

Gjennom dette kapittelet argumenteres det for at det er fordelaktig å se på onboardingprosessen som tre faser: Skaffe oversikt som en del av forventningssosialiseringen, bygge relasjoner som en del av inngangssosialiseringen og fylle hull i kunnskap og ferdigheter som en del av etableringssosialiseringen (se figur 2). Ved å skille de i tre forskjellige enheter, signaliseres det at de er uavhengig av hverandre. Det må imidlertid påpekes at det er vanskelig å skille de fra hverandre. Hver fase representerer ulike behov hos den nyansatte, samt forskjellige formål fra organisasjonens side, og tilsammen utgjør de onboardingprosessen. Det er større utfordring å skille på de to siste fasene, sammenliknet med den første. Den første fasen er relativt satt med tanke på tidsramme. Det kan imidlertid se ut som visse elementer strekker seg over i neste fase, som å navigere krav. De to andre fasene har derimot ikke en gitt varighet eller et sluttpunkt, og læringsprosessen er mer flytende. Det vil si at å bygge relasjoner er ikke noe som nødvendigvis bare gjøres helt i starten av nyansattfasen, da det kan ta lang tid å bli kjent med alle, spesielt i store virksomheter. Samtidig kan kunnskaps- og ferdighetsutvikling starte relativt raskt etter oppstart. Det kan også tenkes at relasjonsbygging kan begynne i forventningssosialiseringen, ved for eksempel å koble på fadderer som et bidrag til å gi informasjon samt sosial støtte. Hvor lang tid de to siste fasene tar, vil også kunne avhenge av den nyansatte og hvor lang tid vedkommende trenger for å bli et fullverdig organisasjonsmedlem. Allikevel argumenterer denne studien for at det er fordelaktig for organisasjoner å se onboardingprosessen som tre faser, for på denne måten å strukturere hvilke tiltak som skal igangsettes til hvilket tidspunkt for å effektivisere tilpasningen.

Praktiske implikasjoner

Denne studien avdekker noen komponenter i onboardingprosessen med stor betydning for nyansattes opplevelser samt tilpasningsutfall. Dette har trolig implikasjoner for virksomheter som skal utvikle onboardingprogram, også for virksomheter i andre bransjer enn helsevesenet. Funnene i denne studien kan derfor gi innsikt i essensielle komponenter som er viktig å ta i betraktning i et onboardingprogram generelt, og spesielt hva gjelder implementering av digitale løsninger.

Diskusjonen har vist at god informasjonsflyt er viktig for å gi den nyansatte oversikt. Dette bør skje allerede i forventningssosialiseringen, da dette er en fase hvor den nyansatte former forventninger til oppstart som påvirker den kommende tilpasningen til organisasjonen. For å effektivisere informasjonsflyten kan digitale løsninger bidra til å sikre at viktig

informasjon er tilgjengelig for den nyansatte, i tillegg til at den nyansatte selv kan styre i hvilken grad vedkommende vil innhente denne informasjonen. For å unngå at den nyansatte opplever det stressende med et slikt digitalt verktøy, anbefales det at organisasjonen kommuniserer forventninger til bruk og at verktøyet i seg selv er brukervennlig.

Denne studien viser også at et strukturert onboardingprogram med planlagte aktiviteter gir bedre opplevelser for den nyansatte, samt bidrar til å sikre at viktige komponenter ikke glemmes i en travel hverdag. Dette samstemmer med annen forskning (Klein et al., 2015; Bradt & Vonnegut, 2009; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Det kan synes at et digitalt system som kobler alle verktøyene som brukes på en plattform, kan bidra til økt kontroll for både den nyansatte og lederen. Her kan sjekklister automatisk krysses av etter hvert som den nyansatte gjennomfører de ulike tiltakene, hvor lederen derigjennom kan følge med og følge opp. Det er midlertidig viktig å understreke at digitale løsninger ikke kan erstatte relasjonsbygging og sosial støtte, som er argumentert for å være viktige komponenter i onboardingprosessen. Det bør tilrettelegges for relasjonsbygging så tidlig som mulig, gjerne i forventningssosialiseringen, som egne tiltak i onboardingprogrammet.

Videre avdekket analysen at opplæring er nødvendig for at den nyansatte skal oppnå økt kunnskap og ferdigheter tilknyttet organisasjonskonteksten, for derigjennom å sikre mestring og prestasjon. Dermed kan det synes å være fordelaktig at onboardingprogrammet tilrettelegger for tidlig opplevd mestring gjennom gradvis kunnskapspåfyll. Det kom for eksempel frem i resultatene at nyansatte kan være usikre på hva stillingen går ut på. Kanskje kan usikkerheten reduseres hvis det er en overlapping med den som trer av stillingen, eksempelvis effektivisert gjennom VR-briller – et innblikk i hvordan hverdagen kan se ut. Det er imidlertid viktig at opplæringen oppfattes som nyttig for den nyansatte, spesielt med tanke på innholdet. Selv om digitale læringsformer kan bidra til godt læringsutbytte, er det allikevel avhengig av at innholdet er knyttet til konteksten og at eventuelle mangler kompenseres på andre måter. Gjennom evalueringer og oppdateringer kan virksomheten sikre at innholdet oppleves nyttig.

Implikasjoner for videre forskning

På bakgrunn av den begrensede litteraturen om digitalisering av onboardingprogram (Gruman & Saks, 2018), er det flere deler av denne studien man kan forske videre på. For det første har studien avdekket at nyansatte søker etter informasjon i forventningssosialiseringen for å redusere usikkerhet og øke opplevelsen av kontroll. Selv om flere virksomheter benytter seg av digitale onboardingprogram for å gi informasjon samt starte opplæringen (Lian, 2018),

er det lite forskning som viser hva slags effekt dette gir på organisasjonstilknytning, tilpasning og læring. Denne studien har imidlertid gitt nyttig innsikt i nyansattes behov for tidlig kontakt med sin kommende arbeidsplass, som legger grunnlag for videre forskning tilknyttet forventningssosialiseringen. For det andre fremmer studien også viktigheten av sosial støtte fra kollegaer og leder under onboardingprosessen. Informantene i denne studien brukte tilsynelatende ingen digitale verktøy som påvirket relasjonsbyggingen. Det kan imidlertid tenkes at digitalisering av onboardingprogram kan gå på bekostning av tilpasningen til organisasjonskulturen, noe som indikerer at det bør forskes på sammenhengen mellom digitale onboardingprogram og sosial støtte.

De studiene som foreligger omkring onboarding varierer stort med hensyn til begreper, innhold, definisjoner og metoder. Det er foreløpig ingen enighet om en felles teori. Det er derimot forskjellige perspektiver på onboarding, som inneholder fellestrekk. Denne inkonsistensen gjør det utfordrende å samle og sammenlikne forskning på området. Samtidig kan det bli vanskeligere å forske på digitale løsninger når det er ulike teorier og modeller man kan ta utgangspunkt i. Videre forskning bør derfor etterstrebe empiri som kan bidra til å anerkjenne en felles teori om onboarding. På denne måten kan det bli lettere å forske på onboardingprosesser og digitale onboardingprogram, samt sammenlikne forskningsresultater.

Selv om det er forsket på hvilke onboardingtiltak som er mest brukt blant virksomheter og hvilke som gir best onboardingutfall, er det lite forskning på hvilke tiltak som går innunder de forskjellige fasene. Derfor etterspør denne studien mer forskning på disse. Større innsikt i hvilke tiltak som er fordelaktig i henholdsvis forventningssosialiseringen, inngangssosialiseringen og etableringssosialiseringen, kan bidra til kunnskap som kan gi indikasjoner på hva som kan digitaliseres. Denne studien fremmer også viktigheten av psykologiske aspekter i nyansattes onboardingutfall generelt, og med digitaliserte løsninger spesielt. Med flyktige arbeidstakere og digitaliserte onboardingprogram, vil psykologiske prosesser som organisasjonstilknytning, jobbengasjement og trivsel være fordelaktig å fokusere på. Derfor bør psykologisk forskning i større grad ta for seg nyansattes opplevelser av digitaliserte onboardingprogram og hvilken påvirkning det har på effektiviseringen av tilpasningsprosessen.

Metodiske betraktninger

Forskning handler om å skape troverdige resultater, det vil si godt begrunnede tolkninger gjort ved systematiske analyser av datamaterialet, som videre er generert på en gjennomtenkt måte (Tjora, 2017). Det er viktig at forskeren redegjør for kvalitetsvurderinger

av egen forskning. For å vurdere kvaliteten på denne studien, vil jeg nå benytte meg av følgende tre kriterier som kvalitetsindikatorer; pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. For å gi leseren økt forståelse av og innsikt i studien som helhet, avslutter jeg kapittelet med å diskutere studiens transparens (Tjora, 2017).

Pålitelighet. Pålitelighet, også kalt reliabilitet, handler om hvor troverdige og konsistente forskningsresultatene er (Kvale & Brinkmann, 2015), samt i hvilken grad det er sammenheng mellom empiri, analyse og resultater (Tjora, 2017). For å oppnå pålitelighet har jeg søkt å synliggjøre og bruke mange av informantenes sitater, for på denne måten å knytte oppgaven opp mot deres faktiske opplevelser og erfaringer med temaet. Ved å bruke direkte sitater, søker jeg å vise hvordan jeg tolker og videre drar slutninger som bidrar til å forme studien.

Ettersom jeg er ny i forskerrollen, har jeg vært opptatt av å motvirke subjektivitet ved å transkribere lydfilene grundig og ordrett, samt trent på å stille åpne spørsmål slik at informantene kan snakke fritt og utfyllende om sine opplevelser. I utarbeidelsen av intervjuguidene, diskuterte og rådførte jeg meg med veileder, som derigjennom bidro til kvalitetssikring av spørsmålene og oppbyggelsen av intervjuguiden (Smith, 2015). Min kjennskap til intervjuguiden gjorde at jeg var tro mot den, uten at jeg opplevde intervjuene som statiske. Det skal nevnes at jeg opplevde at oppfølgingsspørsmålene ble bedre etter hvert som jeg gjennomførte flere intervjuer, noe som kan ha ført til at jeg fikk mer utfyllende svar under de siste intervjuene.

Gyldighet. Gyldighet, også kalt validitet, viser til om det foreligger en logisk sammenheng mellom studiens utforming og resultatene, og om disse funnene faktisk besvarer problemstillingen (Tjora, 2017). En av utfordringene knyttet til min problemstilling, var å finne en bedrift som hadde utviklet onboardingprosessen sin tilstrekkelig nok med tanke på digitale løsninger og som samtidig ville bidra inn i mitt forskningsprosjekt. Hvis jeg hadde funnet informanter som hadde gått gjennom et onboardingprogram med flere digitale løsninger, kunne dette økt gyldigheten i forskningen. Det skal også nevnes at informantene delvis hadde ulike onboardingprogram da de jobber i ulike enheter, og dette førte til dels til at de hadde tatt forskjellige e-læringskurs. Alle hadde imidlertid tatt e-læringskurset for nyansatte. Selv om dette kan ha ført til ulike opplevelser av onboardingprosessen, mener jeg det bidrar til å vise bredden i opplevelser og erfaringer med digitale elementer i onboarding.

Studiens gyldighet kunne videre vært økt ved å implementere flere datainnsamlingsmetoder, som for eksempel bruk av spørreundersøkelse. Dette kunne bidratt til flere informanter samt bredere forståelse av nyansattes onboardingprosess med digitale

tiltak. Det kunne også ført til mer ærlige svar, da spørreundersøkelser ofte oppleves mer anonymt. Det kunne imidlertid oppstått utfordringer i utformingen av spørreundersøkelsen, da spørreundersøkelse fordrer at man vet nok om temaet for å utforme spørsmål, påstander og hypoteser (Smith, 2015). I dette tilfellet foreligger det lite forskning på nyansattes opplevelser av digitale tiltak i onboardingprogram, noe som la føring for en mer eksplorerende tilnærming til problemstillingen.

Generaliserbarhet. Generaliserbarhet viser til spørsmålet om studiens resultater er overførbare til andre situasjoner, og om mine funn også kan sies å være gyldige utover det utvalget jeg har studert (Tjora, 2017). Selv om denne studien bygger på et begrenset datagrunnlag, innhentet fra åtte informanter, mener jeg at jeg gjennom analysetilnærmingen kan argumentere for at det er påpekt enkelte elementer som kan være viktig å ta hensyn til i et onboardingprogram, spesielt med tanke på utvikling av digitale løsninger. Ettersom studiens kontekst har blitt redegjort for, kan leseren selv vurdere om funnene er gyldig i egen kontekst (Tjora, 2017).

At jeg kun har fem nyansatte kan begrense generaliserbarheten. Et større utvalg kunne bidratt til flere perspektiver og rikere beskrivelser av temaene. I tillegg jobber de fem nyansatte innenfor samme sektor, men med stor variasjon i arbeidsoppgavene. Dette kan både styrke og svekke overførbarheten til andre arbeidskontekster, da det kan tenkes at variasjonen vil gi bredere forståelse av opplevelsene av onboarding, men samtidig at sektoren er preget av mye praktisk arbeid som kan begrense gyldigheten til mer teoretiske kontekster. En styrke er imidlertid at utvalget blant de nyansatte bestod av en relativt balansert fordeling av kvinner og menn.

Transparens. Mens pålitelighet og gyldighet reflekterer hvor gode metodevalgene er, handler transparens om hvor godt disse valgene formidles (Tjora, 2017). Målet er at leseren skal få et så godt innblikk i studien at de kan ta stilling til kvaliteten. Å bruke direkte sitater samt å belyse de ulike fasene i analysen grundig, er noen av tiltakene som er gjort for å øke transparensen i studien. Videre vil jeg trekke frem valg av teori som har preget oppgaven. Onboarding er en prosess som innebærer mange elementer som videre gir flere muligheter i valg av teoretisk rammeverk. Jeg har valgt å trekke frem psykologiske og organisasjonspsykologiske teorier for å få frem nyansattes opplevelser av onboardingprosessen og hvordan dette kan bidra til å effektivisere prosessen fra organisasjonens perspektiv. Ved å trekke frem de ulike fasene av onboarding, har jeg søkt å finne elementer som er viktige å forholde seg til for at den nyansatte skal bli en del av organisasjonen. Det kan stilles spørsmålstegn til hvorvidt de ulike fasene er det som

representerer onboarding best. Det kan tenkes at de ulike onboardingaktivitetene burde vært belyst i større grad. Studien er imidlertid preget av en eksplorerende tilnærming, og jeg fant det dermed fordelaktig å se på fasene i stedet for konkrete tiltak og aktiviteter. Jeg mener mitt teoretiske rammeverk besvarer problemstillingen, og at min redegjørelse for teoriene tydeliggjør perspektivene som er vektlagt slik at leseren selv kan vurdere om det er representativt for forskning på nyansattes opplevelser av onboardingprosessen.

Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan nyansatte opplever et delvis digitalisert onboardingprogram, og om dette er i samsvar med organisasjonens intensjon. Det foreligger foreløpig mindre empiri og teori tilknyttet onboarding generelt, og digitale løsninger spesielt. Denne studien har tatt utgangspunkt i onboardingprosessen sett i lys av tre faser: forventningssosialisering, inngangssosialisering og etableringssosialisering. Det argumenteres for at gjennom inndeling i faser, kan det være lettere for organisasjoner å utvikle et onboardingprogram med tilpassede tiltak tilknyttet de tre fasene. Dette begrunnes med at nyansatte har ulike behov knyttet til ulike steder i onboardingprosessen. Resultatene i denne studien indikerer at de tre fasene er relatert til hver sine behov, sett i lys av de nyansattes opplevelser. Det første behovet er å skaffe oversikt for å overkomme usikkerheten samt navigere seg frem i krav, og begynner når arbeidskontrakten signeres. Det andre behovet er å bygge relasjoner til kollegaer og leder, for derigjennom å spille på ressurser som sosial støtte og uformell læring. Det tredje behovet er å øke kunnskap og ferdigheter for å mestre arbeidsoppgavene, da det fyller tomrommene som synes å eksistere basert på funnene tilknyttet behovene om å få oversikt og bygge relasjoner. Selv om disse tre behovene er knyttet opp til hver sin onboardingfase, er de fleksible i så måte at de kan gå over i hverandre. I denne studien brukte de nyansatte e-læringskurs for å fylle kunnskap og ferdigheter. Resultatene indikerer at e-læringskursene ikke var tilstrekkelige og at de nyansatte foretrakk å kompensere det med veiledning fra kollegaer. Dermed kan det synes at det delvis digitaliserte onboardingprogrammet ikke samsvarer med organisasjonens intensjon. På bakgrunn av dette, sammen med foreliggende empiri på digitale verktøy, er det noen kriterier som bør tas hensyn til: innhold, kontekst, brukervennlighet, forventningsavklaring til bruk samt evaluering. Avslutningsvis argumenterer denne studien for at digitale verktøy bør brukes som supplement til andre sosiale onboardingtiltak.

Referanser

- Acevedo, J. M., & Yancey, G. B. (2011). Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning, 23*(5), 349-354.
DOI: 10.1108/13665621111141939
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H. & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review, 7*(1), 4-35.
DOI: 10.1177/2041386616628333
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of management, 32*(2), 237-256. DOI: 10.1177/0149206305280103
- Allen, M. W. (2016). *Michael Allen's guide to e-learning: Building interactive, fun, and effective learning programs for any company*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Al Mehrzi, N. & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management, 65*(6), 831-843. DOI: 10.1108/IJPPM-02-2016-0037
- Andela, M. & van der Doef, M. (2018). A Comprehensive Assessment of the Person–Environment Fit Dimensions and Their Relationships With Work-Related Outcomes. *Journal of Career Development*. SAGE Publications. DOI: 10.1177/0894845318789512
- Andrews, M. C., Baker, T. & Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal, 32*(1), 5-19. DOI: 10.1108/01437731111099256
- Arnold, J., Randall, R., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I. & Cooper, C. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*, (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology, 81*(2), 199.
DOI: 10.1037/0021-9010.81.2.199
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson K. J. Ford (Eds.), *International review of*

- industrial and organizational psychology* (Vol. 22, pp. 1-70). John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9780470753378.ch1
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 447-462. DOI:10.1016/j.jvb.2007.02.001
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010) Where to go from here: Integration and the future research on work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Ed.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, (pp.181-196). East Sussex, Psychology Press. DOI: 10.4324/9780203853047
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16. DOI: 10.1027/1866-5888/a000006
- Bal, P. M. & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of work and organizational psychology*, 20(4), 497-523. DOI: 10.1080/13594321003669079
- Bartoo, H. & Sias, P. M. (2004). When enough is too much: Communication apprehension and employee information experiences, *Communication Quarterly*, 52(1), 15-26. DOI:10.1080/01463370409370175
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *Society for Human Resource Management Foundation*, 1–54. Hentet februar 2019 fra <http://www.shrm.org/about/foundation/products/pages/onboardingepg.aspx>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- Bauer, T. N., Erdogan, B., & Taylor, S. M. (2012). Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Ed.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*. New York: John Wiley & Sons.

- Birtch, T. A., Chiang, F. F. & Van Esch, E. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: The mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1217-1236.
DOI: 10.1080/09585192.2015.1069752
- Blunt, R. (2007). Does Game-Based Learning Work? Results from Three Recent Studies. *Advanced Distributed Learning*, 945–954. Hentet mars 2019 fra <http://www.iitsec.org>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
DOI: 10.1080/09585192.2011.538978
- Bradt, G. B. & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids-og lederpsykologi* (8. utg.). Oslo: Cappelen akademisk
- Brooks, J. & King, N. (2014). *Doing template analysis: evaluating an end of life care service*. SAGE Publications. DOI: 10.4135/978144627305013512755
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E. & King, N. (2015). The utility of template analysis in qualitative psychology research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222. DOI: 10.1080/14780887.2014.955224
- Cable, D. M. & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834. DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.822
- Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative science quarterly*, 58(1), 1-36. DOI: 10.1177/0001839213477098
- Caldwell, C. & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39. DOI: 10.1108/JMD-10-2016-0202
- Chen, H. J. (2012). Clarifying the empirical connection of new entrants' e-learning systems use to their job adaptation and their use patterns under the collective–

- individual training environment. *Computers & Education*, 58(1), 321-337.
DOI: 10.1016/j.compedu.2011.07.010
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901. DOI: 10.1007/s10902-016-9801-6
- Cooper, J. & Wight, J. (2014). Implementing a buddy system in the workplace. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Hentet april 2019 fra <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376>
- Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A. & Anderson, N. (2004). Changes in person–organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P–O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78. DOI: 10.1080/13594320344000246
- Cranmer, G. A., Goldman, Z. W. & Booth-Butterfield, M. (2017). The mediated relationship between received support and job satisfaction: an initial application of socialization resources theory. *Western Journal of Communication*, 81(1), 64-86. DOI: 10.1080/10570314.2016.1231931
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72. DOI: 10.1037/0021-9010.89.1.52
- 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. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D. & de Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 845-867. DOI: 10.1002/job.2078
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Depura, K., & Garg, M. (2012). Application of online gamification to new hire onboarding. In *Proceedings - 2012 3rd International Conference on Services in*

- Emerging Markets, ICSEM 2012* (pp. 153–156). DOI: 10.1109/ICSEM.2012.29
- Durkin, D. (2008). Youth movement. *Communication World*, 25(2). Hentet mars 2019 fra <https://www.iabc.com/wp-content/uploads/2014/10/Youth-Movement.pdf>
- Edwards, J. R. (2008). Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230. DOI: 10.5465/19416520802211503
- Eldor, L. & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552. DOI: 10.1080/09585192.2016.1180312
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Simon, L. S. (2015). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management*, 41(1), 203-235. DOI: 10.1177/0149206314557525
- Experis (2019, 13. mars). Feilansettelser. Hentet april 2019 fra <https://rapport.experis.no/feilansettelser>
- Fang, R., Duffy, M. K. & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of management*, 37(1), 127-152. DOI: 10.1177/0149206310384630
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative science quarterly*, 21(3), 433-452. DOI: 10.2307/2391853.
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of workplace learning*, 16(7), 396-409. DOI 10.1108/13665620410558297.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering: Perspektiver og læringsstrategier*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Flanagin, A. J. & Waldeck, J. H. (2004). Technology use and organizational newcomer socialization. *The Journal of Business Communication*, 41(2), 137-165. DOI: 10.1177/0021943604263290
- Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high

- technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152-1165. DOI: 10.1080/09585190110068368
- Garrison, R. D. (2011). *E-learning in the 21st century: a framework for research and practice*. New York: Taylor & Francis. DOI: 10.4324/9780203838761
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2018). E-socialization: the problems and promise of socializing newcomers in the digital age. In J. H. Dulebohn & D. L. Stone (Ed.), *The brave new world of eHRM 2.0* (pp. 111-139). Charlotte, US: Information Age Publishing.
- Hakanen, J., Peeters, M. & Schaufeli, W. (2018). Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships With Job Crafting. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 289-301. DOI: 10.1037/ocp0000081
- Hakanen, J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 85-101). East Sussex: Psychology Press. DOI: 10.4324/9780203853047
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. DOI: 10.1177/0149206314527130
- Harris, T., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A. & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604. DOI: 10.1111/peps.12053
- Henriksen, K. H. (2014, 16. juli). Høy pris for å bytte ut ansatte. Hentet 15.01.2018 fra <http://ledernett.no/høy-pris-å-bytte-ut-ansatte>
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support* (4th ed.). Addison-Wesley Publication.
- Howitt, D. (2013). *Introduction to qualitative methods in psychology* (2nd ed). Pearson Education.
- Jansen, K. J. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial issues*, 18(2), 193-212. Hentet

- januar 2019 fra
https://www.jstor.org/stable/40604534?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
 DOI: 10.5465/256188
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356. DOI: [org/10.1037/apl0000181](https://doi.org/10.1037/apl0000181)
- June, S. & Mahmood, R. (2011). The relationship between role ambiguity, competency and person-job fit with the job performance of employees in the service sector SMEs in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 1(2), 79-98. Hentet februar 2019 fra http://bmdynamics.com/issue_pdf/79_98.pdf
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124.
 DOI:10.5465/amj.2010.0791
- Kadembo, E. M. (2012). Anchored in the story: The core of human understanding, branding, education, socialisation and the shaping of values. *The Marketing Review*, 12(3), 221-231. DOI:10.1362/146934712x13420906885313
- King, N. (1998). Template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Ed.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide* (pp. 118-134). London: SAGE Publications.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Casall & G. Symon (Ed.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 256-270). London: SAGE Publications. DOI: [10.4135/9781446280119.n21](https://doi.org/10.4135/9781446280119.n21)
- King, N. (2012). Doing template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Ed.), *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. London: SAGE Publications.
- King, N. & Brooks, J. M. (2016). *Template analysis for business and management students*. London: SAGE Publications. DOI: 10.4135/9781473983304
- King, N., Brooks, J. & Tabari, S. (2018). Template analysis in business and management research. In M. Ciesielska & D. Jemielniak (Ed.), *Qualitative*

- Methodologies in Organization Studies* (pp. 179-206). Palgrave Macmillan, Cham.
- King, N., Horrocks, C. & Brooks, J. (2018). *Interviews in qualitative research*. London: SAGE Publications.
- Kjeldstad, R. og Dommermuth, L. (2009). *Hver fjerde ønsker å bytte jobb*. Hentet desember 2018 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/hver-fjerde-onsker-aa-bytte-jobb>
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283. DOI: 10.1111/ijsa.12113
- Korte, R., Brunhaver, S. & Sheppard, S. (2015). (Mis)Interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and managers. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), 185-208. DOI: 10.1002/hrdq.21206
- Korte, R. & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human relations*, 66(3), 407-428. DOI: 10.1177/0018726712461927
- Kramer, M. W. (2010). *Organizational socialization: Joining and leaving organizations*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Kristof-Brown, A. & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3-50). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C. & Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226.
DOI: 10.1002/hrm.20415
- Lee, Y. T., Reiche, B. S. & Song, D. (2010). How do newcomers fit in? The dynamics between person-environment fit and social capital across cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 153-174.
DOI: 10.1177/1470595810370911
- Lian, A. (2018, 9. oktober). *Digital rekruttering og onboarding i Storebrand*. Hentet mars 2019 fra: <https://hrnorge.no/aktuelt/digital-rekruttering-og-onboarding-i-storebrand>
- Lombardi, M. (2011). Onboarding 2011: The path to productivity. Hentet april 2019 fra: http://www.talentwise.com/files/Onboarding_2011_-_The_Path_to_Productivity.pdf
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J. & Schalk, R. (2016). One job, one deal... or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680. DOI: 10.1080/09585192.2015.1035304
- Mackey, J. D., Perrewé, P. L. & McAllister, C. P. (2017). Do I fit in? Perceptions of organizational fit as a resource in the workplace stress process. *Group & Organization Management*, 42(4), 455-486. DOI: 10.1177/1059601115625155
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075. DOI:10.1002/job.472
- Maia, L. G. & Bastos, A. V. B. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: a longitudinal quanti-qualitative study. *BAR -Brazilian Administration Review*, 12(3), 250-267.
DOI: 10.1590/1807-7692bar2015140061
- Marler, J. H. & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36. DOI: 10.1016/j.hrmr.2012.06.002

- Martin, K. & Saba, J. (2008). All aboard: Effective onboarding techniques and strategies. Hentet april 2019 fra:
https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/whitepaper/csod-wp_onboarding-techni-strat_2008.pdf
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching*. London: SAGE Publications.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: an interactive approach* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- McLoughlin, C., & Lee, M. J. (2010). Personalised and self regulated learning in the Web 2.0 era: International exemplars of innovative pedagogy using social software. *Australasian Journal of Educational Technology*, 26(1), 28-43. DOI: 10.14742/ajet.1100
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R. & Harun, H. (2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business & Management Research*, 6(3), 205-210. DOI: 10.1108/JMD-07-2017-0232
- Michou, A., Matos, L., Gargurevich, R., Gumus, B., & Herrera, D. (2016). Building on the enriched hierarchical model of achievement motivation: Autonomous and controlling reasons underlying mastery goals. *Psychologica Belgica*, 56(3), 269. DOI:10.5334/pb.281
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516. DOI: 10.5465/256404
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x
- Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856. DOI: 10.1177/0149206310363732
- Peng, Y. & Mao, C. (2015). The impact of person–job fit on job satisfaction: the mediator role of Self efficacy. *Social Indicators Research*, 121(3), 805-813. DOI: 10.1007/s11205-014-0659-x
- Pool, M. S. (2011). Communication. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology*. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.

3. *Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 191-220). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Proost, K., Van Ruysseveldt, J. & van Dijke, M. (2012). Coping with unmet expectations: Learning opportunities as a buffer against emotional exhaustion and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(1), 7-27. DOI: 10.1080/1359432X.2010.526304
- Rayton, B. A. & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(17), 2382-2400. DOI: 10.1080/09585192.2013.876440
- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2008). How to increase work engagement and motivation: A survey of health professionals in Norway. *Journal of the Norwegian Psychological Association, 45*(3), 249-257. Hentet februar 2019 fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/hva-skal-til-oke-arbeidsglede-og-motivasjon-en-undersokelse-av-jobbengasjement-i?redirected=1>
- Rogstad, J. & Sterri E. B. (2015, 23. oktober). Passe inn og passe til: oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere: Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere. Fafo-rapport 2015:44.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal, 2*(2), 121-139. DOI: 10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior, 11*(5), 389-400. DOI: 10.1002/job.4030110506
- Rousseau, D. M. (2011). The individual–organization relationship: The psychological contract. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 191-220). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2011) Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology, 26*(5), 383-402. DOI: 10.1108/02683941111139001
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C.

- R. Wanberg (Eds.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 27-55). New York: Oxford University Press.
DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0003
- Saks, A. & A. Gruman, J. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(3), 261-280. DOI: 10.1108/JOEPP-07-2014-0036
- Saks, A., Uggerslev, K. & Fassina, N. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 413-446. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.12.004
- Shore, L. M., Dulebohn, J. M. & Ehrhart, K. H. (2009). *Predictors of applicant fit: recruiter's employment relationship and interview evaluation*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chocago. Hentet februar 2019 fra https://eprints.usq.edu.au/5386/2/2009_Academy_of_Management_Annual_meeting_Program.pdf
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 91-109). Oxford: John Wiley & Sons.
- Sitzmann, T. (2011). A meta-analytic examination of the instructional effectiveness of computer-based simulation games. *Personnel psychology*, 64(2), 489-528. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2011.01190.x
- Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D. & Wisher, R. (2006). The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 59(3), 623-664. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00049.x
- Smith, J. A. (Ed.). (2015). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Smith, J. A. & Osborn, M. (2015). Interpretative phenomenological analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*. (3rd ed., pp. 25-52). London: SAGE Publications.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35. DOI: 10.1108/14754390680000925

- Stacey, G. & Hardy, P. (2011). Challenging the shock of reality through digital storytelling. *Nurse education in practice*, 11(2), 159-164. DOI: 10.1016/j.nepr.2010.08.003
- Svardal, F. (2018, 29. august). *Mestring*. Hentet april 2019 fra <https://snl.no/mestring>
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologisk kontrakt: et nytt ledelsesperspektiv? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 17(5), 64-71. Hentet desember 2018 fra <https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>
- Sylva, H. & Mol, S. T. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment* 17 (3), 311–323. DOI: 10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x
- Tenney, E. R., Poole, J. M. & Diener, E. (2016). Does positivity enhance work performance?: Why, when, and what we don't know. *Research in Organizational Behavior*, 36, 27-46. DOI: 10.1016/j.riob.2016.11.002
- Thorgersen, S., Mørk, B. E., Kristiansen, K., Rye, J., Bolstad, E. & Øhrn, H. (2013). *HR-undersøkelsen 2013: er det samsvar mellom hva vi lover og hva vi leverer?* Hentet januar 2012 fra <https://hrnorge.no/assets/files/downloads/HR-undersøkelsen-2013.pdf>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. DOI: 10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. DOI: 10.1037/a0032141
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Tuttle, M. (2002). A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward a theory of organizational socialization" and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(1), 66-90. DOI: 10.1177/1534484302011004
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Griep, Y. & Hofmans, J. (2016). Antecedents of psychological contract breach: the role of job demands, job

resources, and affect. *PloS one*, *11*(5), e0154696.

DOI:10.1371/journal.pone.0154696

Waldeck, J. H., Seibold, D. R. & Flanagin, A. J. (2004). Organizational assimilation and communication technology use. *Communication Monographs*, *71*(2), 161-183. DOI: 10.1080/0363775042331302497

Wilkinson, S. (2015). Focus groups, in J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. (3rd ed., pp. 199-221) Los Angeles: SAGE Publications.

Wilson, K. A., Bedwell, W. L., Lazzara, E. H., Salas, E., Burke, C. S., Estock, J. L., Orvis, K. L. & Conkey, C. (2009). Relationships between game attributes and learning outcomes: Review and research proposals. *Simulation & gaming*, *40*(2), 217-266. DOI: 10.1177/1046878108321866

Yu, K. Y. T. & Davis, H. M. (2016). Autonomy's impact on newcomer proactive behaviour and socialization: A needs-supplies fit perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(1), 172-197.

DOI: 10.1111/joop.12116

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide nyansatte

Vedlegg 2: Intervjuguide HR-ansatt

Vedlegg 3: Intervjuguide ledere

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og godkjent samtykke

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 1: Intervjuguide nyansatte

Introduksjon	<p>Har du lest informasjonsskrivet? (Ta frem informasjonsskrivet, skrivunder osv.)</p> <p>Gi et sammendrag av informasjonsskrivet (tema for studien osv.)</p> <p>Fortell at alt blir anonymisert: Informasjon som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert og dine personopplysninger vil ikke kunne bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller holde tilbake informasjon du har gitt.</p> <p>Jeg vil som sagt benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Er dette fortsatt greit for deg?</p> <p>Si noe om hva man forventer, hvordan intervjuet blir gjennomført.</p> <p>Har du noen spørsmål før vi begynner?</p>
Ansettelsesforhold	<p>Kan du fortelle litt om hva slags type jobb du har?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke konkrete arbeidsoppgaver inngår i stillingen din? • Hvor lenge har du vært ansatt? • Hvorfor søkte du deg hit? • Hva liker du best ved å jobbe for Sykehus Innlandet? <p>Hvor har du jobbet tidligere?</p>
Nyansettelsesperiode	<p>Hvordan vil du beskrive tiden som nyansatt?</p> <p>Husker du din første arbeidsdag? Hvordan var den?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ble du tatt imot? <p>Startet du med blanke ark? Eller fikk du info før første dag?</p>
Nyansettelsesperiode	<p>Hvordan var din første uke?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva gjorde du? <p>Hvordan opplevde du å bli tatt imot som nyansatt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Følte du deg ønsket? • Hva tror du gjorde at du følte det som du følte? <p>Hadde du en opplæringsperiode?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvis ja, hvordan foregikk den?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge varte den? <p>Hvordan synes du informasjonsflyten i nyansattperioden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan tilegnet du deg informasjon? • Hva gjorde du når du manglet informasjon? • Hvordan tilegnet du deg informasjon om kulturen, ”sånn de gjør det her”? • Henvendte du deg til ulike personer med ulike spørsmål?
Introduksjon kollegaer	<p>Hvordan ble du introdusert for dine nye kollegaer/ arbeidsteam?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Når skjedde det? • Hvem introduserte deg? • Hvordan synes du det var?
Introduksjon arbeidsoppgaver	<p>Hvordan ble du introdusert for dine nye arbeidsoppgaver?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Når ble du introdusert til oppgavene? • Hvem introduserte deg for de? <p>Hvordan opplevde du det å sette deg inn i nye arbeidsoppgaver?</p>
Forventninger	<p>Har bedriften tilfredsstilt forventningene du hadde før du startet?</p> <p>Opplever du at du tilfredsstilte forventningene bedriften hadde til deg som nyansatt?</p> <p>Opplever du det er samsvar mellom oppgavene du ble forespeilet og den faktiske arbeidshverdagen?</p>
Introduksjonsprogram	<p>Hvordan opplevde du introduksjonen som nyansatt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sammenliknet med introduksjonen i forrige jobb? • Hva synes du om de sosiale tiltakene? • Hva synes du om de formelle tiltakene? <p>Hvordan opplevde du den digitale opplæringen/kursene?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan fungerte det? • Sammenliknet med f.eks. introduksjonsdager? • Var det obligatorisk? • Var det nyttig? • Valgte du selv hvilke kurs du ville ta? • Satte leder av tid til opplæring eller måtte du gjøre det selv? <p>Opplever du prosessen som planlagt eller var noe tilfeldig?</p>
Introduksjonsprogram	<p>Hvis du ser tilbake på den første tiden som nyansatt, ville du gjort noe annerledes for å komme raskest mulig i gang med arbeidsoppgavene?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva var bra? Hvorfor?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hva kunne vært gjort annerledes? <p>Har det dukket opp ting i etterkant som du tenker kunne vært viktig å ha fått informasjon om den første tiden som nyansatt?</p>
Integrering	<p>Hvor lang tid tok det før du så på deg selv som en på "innsiden" av bedriften?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Var det en overgang? • Hva gjorde at du følte deg på innsiden? <p>Opplever du at du har valgt rett jobb?</p>
Produktivitet	<p>Opplever du at du er produktiv nå?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Når ble du produktiv? • Hvilke faktorer var viktigst for deg for å bli produktiv? • Hvordan opplever du arbeidshverdagen din nå sammenliknet med før du følte deg produktiv?
Avslutning	<p>Har du noe å tilføye som ikke er kommet frem til nå?</p> <p>Noen spørsmål?</p>

Vedlegg 2: Intervjuguide HR-ansatt

Introduksjon	<p>Har du lest informasjonsskrivet? (Ta frem informasjonsskrivet, skriv under osv.)</p> <p>Gi et sammendrag av informasjonsskrivet (tema for studien osv.)</p> <p>Fortell at alt blir anonymisert: Informasjon som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert og dine personopplysninger vil ikke kunne bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller holde tilbake informasjon du har gitt.</p> <p>Jeg vil som sagt benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Er dette fortsatt greit for deg?</p> <p>Si noe om hva man forventer, hvordan intervjuet blir gjennomført.</p> <p>Har du noen spørsmål før vi begynner?</p>
Ansettelsesforhold	<p>Kan du fortelle litt om hva slags type jobb du har?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags stilling har du? • Hvilke konkrete arbeidsoppgaver inngår i stillingen din? • Hvor lenge har du vært ansatt? <p>Hva er HR sin rolle i bedriften?</p>
Ansettelsesprosess	<p>Hva er din rolle i en ansettelsesprosess?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Før utlysning? • Under intervju? <p>Er du tilfreds med din rolle i ansettelsesprosesser?</p> <p>Hva er HR sin rolle i en ansettelsesprosess?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Før utlysning? • Under intervju? <p>Er det noe som kan forbedres med tanke på de ulike rollene?</p> <p>Når det er valgt en kandidat, hvordan er prosessen videre?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er kontakten med kandidaten før oppstart? • Informeres de ansatte på avdelingen/ i bedriften? <p>Er du tilfreds med HR sin rolle i denne prosessen?</p>

Introduksjon	<p>Hva er HR sin rolle når den ansatte skal begynne?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setter dere retningslinjer? • Er det lik praksis i hele bedriften? • Hvordan er samarbeidet mellom HR og de enkelte avdelingene? <p>Hva tenker du er viktigst å gjøre den første dagen til en nyansatt?</p> <p>Hva tenker du er viktig å gjøre den første uken til den nyansatte?</p> <p>Hva skjer den første uken til den nyansatte?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er HR sin rolle? <p>Hva mener du er nødvendig å informere om den første uken?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skjer dette i praksis?
Produktivitet	<p>Hva tror du skal til for at den nyansatte kommer raskest inn i arbeidsoppgavene sine?</p>
Introduksjonsprogram	<p>Kan du fortelle om onboardingprogrammet deres?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utviklet selv? • Hvis nei, hvordan kom dere frem til hvilket program dere skulle gå for? • Koblet dere på flere i utviklingsprosessen? <p>Hvordan opplever du onboardingprogrammet deres?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er bra med det? • Er det noe som kunne vært enda bedre? <p>Hvordan opplever du den digitale onboardingprosessen sammenliknet med en mer tradisjonell måte?</p> <p>Hva tenker du om det menneskelige aspektet i et digitalt onboardingprogram?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blir man sosialisert? Integrert?
Integrering	<p>Hva tenker du skal til for at en nyansatt skal bli en del av bedriften?</p>
Forventninger	<p>Hvordan tror du en bedrift på best mulig måte kan imøtekomme den nyansattes forventninger til den nye jobben?</p> <p>Hvordan tror du den nyansatte på best mulig måte kan imøtekomme bedriftens forventninger til den nyansatte?</p>
Avslutning	<p>Har du noe å tilføye som ikke er kommet frem til nå?</p> <p>Noen spørsmål?</p>

Vedlegg 3: Intervjuguide ledere

Introduksjon	<p>Har du lest informasjonsskrivet? (Ta frem informasjonsskrivet, skriv under osv.)</p> <p>Gi et sammendrag av informasjonsskrivet (tema for studien osv.)</p> <p>Fortell at alt blir anonymisert: Informasjon som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert og dine personopplysninger vil ikke kunne bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller holde tilbake informasjon du har gitt.</p> <p>Jeg vil som sagt benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst. Er dette fortsatt greit for deg?</p> <p>Si noe om hva man forventer, hvordan intervjuet blir gjennomført.</p> <p>Har du noen spørsmål før vi begynner?</p>
Ansettelsesforhold	<p>Kan du fortelle litt om hva slags type jobb du har?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke konkrete arbeidsoppgaver inngår i stillingen din? • Hvor lenge har du vært ansatt? <p>Hvordan er du som sjef?</p>
Ansettelsesprosess	<p>Hva er din rolle i en ansettelsesprosess?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Før utlysning? • Under intervju? <p>Hvordan foretrekker du å kjøre en ansettelsesprosess?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor? <p>Når du/dere har valgt en kandidat, hvordan er prosessen videre?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er kontakten med kandidaten før oppstart? • Gjør du noen forberedelser? <p>Informerer du dine ansatte? Når?</p>
Introduksjon	<p>Hva gjør du den første dagen til en nyansatt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det en grunn til at du gjør det på denne måten? <p>Hva opplever du er viktigst å gjøre den første dagen til en nyansatt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor?

	<p>Hva skjer den første uken til den nyansatte?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er din rolle? <p>Hva mener du er nødvendig å informere om den første uken?</p> <p>Hva kan vente til senere?</p> <p>Er det noen andre som er ansvarlig for introduksjonen sammen med deg?</p>
Introduksjonsprogram	<p>Kan du fortelle om onboardingprogrammet deres?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fungerer det som et planleggingssystem? En plan for hva som skal gjøres med den nyansatte over en viss periode. • Innebærer det noen form for sosialisering? <p>Hva mener du er målet med et digitalt onboardingprogram?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatorisk mål? • Ledelsesmål? • Mål på individnivå? • Tilfredsstiller deres program målet/målene? <p>Hvordan opplever du onboardingprogrammet deres?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det enkelt å bruke? • Hvordan (hva) bruker du det (til)? <p>Hva slags inntrykk har du av brukernes opplevelser av programmet?</p> <p>Er det elementer i deres onboardingprogram du tenker kunne vært annerledes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva kunne vært bedre? Hvorfor? <p>Hvordan opplever du den digitale onboardingprosessen sammenliknet med en mer tradisjonell måte?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har din rolle endret seg?
Integrering	Hva tenker du skal til for at en nyansatt skal bli en del av bedriften?
Forventninger	<p>Opplever du at nyansatte tilfredsstiller forventningene du har til de?</p> <p>Hvordan sikrer du at den nyansattes forventninger blir tilfredsstilt?</p>
Avslutning	<p>Har du noe å tilføye som ikke er kommet frem til nå?</p> <p>Noen spørsmål?</p>

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og informert samtykke

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet «Digitale onboardingprosesser».

Du er invitert til å delta i et prosjekt om digitaliserte onboardingprosesser for nyansatte. Jeg ønsker å undersøke fordeler og/eller ulemper ved å innføre digitaliserte aktiviteter og tiltak relatert til onboarding, sammenliknet med den mer tradisjonelle måten.

Hva er onboarding?

Onboarding er et uttrykk for integreringsprosessen av nyansatte, hvor personen går fra å være på utsiden av bedriften, til å bli en av de på innsiden. Resultater fra denne studien kan gi indikasjoner på hva organisasjoner bør ta hensyn til hvis de skal innføre digitale onboardingprogram, og hvordan det påvirker de nyansattes integreringsprosess.

Hvem gjennomfører studien?

Studien gjennomføres av masterstudent Marte Rønningstad Olsen, tilknyttet Psykologisk Institutt ved NTNU, Trondheim. Veileder og prosjektleder er førsteamanuensis Jonas Vaag.

Hva innebærer deltagelse i prosjektet?

Deltakelse i forskningsprosjektet innebærer et individuelt intervju med masterstudenten om din opplevelse av onboardingprosessen generelt, og digitale løsninger spesielt. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd, transkribert ordrett, anonymisert, og deretter vil lydfilene slettes. Hvert intervju vil ta om lag én time, og spørsmålene vil omhandle hvordan du har opplevd onboardingprosessen og din vurdering av den.

Om frivillig deltagelse og retten til å trekke seg

Deltakelse i studien er frivillig og du har mulighet til å trekke deg underveis. Dataene om deg vil da bli slettet. Deltakelse innebærer et intervju, hvor intervjuet vil bli tatt opp med lydopptaker som i etterkant vil bli transkribert om til tekst. I denne prosessen vil alt av personidentifiserende informasjon bli fjernet.

Hva skjer med dataene om deg?

Intervjuet vil bli behandlet konfidensielt og lydmaterialiet vil bli transkribert om til tekst og anonymisert senest innen 1. februar 2019. I masteroppgaven og eventuelle forskningsrapporter skal det ikke komme frem informasjon som skal kunne identifisere deg som person.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Kontaktinformasjon:

Førsteamanuensis Jonas Vaag
Mail: jonas.vaag@ntnu.no, telefon: xxxxxxxx.

Masterstudent Marte Rønningstad Olsen
Mail: marte_ro8@hotmail.com, telefon: xxxxxxxx.

Begge to ved Psykologisk Institutt, NTNU Trondheim.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg samtykker med dette til deltakelse i studien

(Underskrift av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

29.4.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Erfaringer med digitale onboardingprosesser

Referansenummer

114209

Registrert

01.10.2018 av Jonas Rennemo Vaag - jonas.vaag@ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)
/ Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jonas Vaag, jonas.vaag@ntnu.no, tlf: 40048820

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marte Rønningstad Olsen, martero_8@hotmail.com, tlf: 95278687

Prosjektperiode

05.10.2018 - 01.08.2019

Status

28.11.2018 - Vurdert

Vurdering (1)

28.11.2018 - 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 med vedlegg den 28.11.2018. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.08.2019.

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 behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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.

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/eller 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: Belinda Gloppen Helle
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

