

Angelica Sköldulf

Onboarding i en hybrid arbeidsvardag

En kvalitativ studie om opplevelsen av å bli onboardet i et hybrid team i et softwareteam

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Gunhild Birgitte Sætren

Mai 2022

Angelica Sköldulf

Onboarding i en hybrid arbeidsvardag

En kvalitativ studie om opplevelsen av att bli onboardad hybrid in i ett softwareteam

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Gunhild Birgitte Sætren
Mai 2022

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



Kunnskap for en bedre verden

Förord

Denna masteruppsats representerar slutet på en master i arbets- og organisasjonspyskologi på NTNU, Trondheim. Det har varit en fantastiskt lärorik och spännande process, som har bjudit på många utmaningar och erfarenheter. Studieperioden har varit präglad av pandemin Covid-19, som har satt begränsningar för studien i form av fysiska möten med både vägledare och informanter. Studiens process har bidragit till att jag har utvecklats både kunskapsmässigt och personlighetsmässigt, vilket jag värderar högt. Det är nu med en känsla av glädje jag äntligen kan lämna in denna uppsats som jag har arbetat med under flera månaders tid.

Jag vill rikta ett stort tack till alla informanter som har tagit sig tid att delta i denna studie. Deras reflektioner och erfarenheter har varit till stor hjälp för denna uppsats. Jag uppskattar hjälpen jag har fått från HR-avdelningen i den sektor som har bidragit till informanter och god hjälp för att kunna genomföra datainsamlingen till denna studie. Jag hoppas att denna uppsats kan vara till användning.

Vidare vill jag tacka min mastervägledare, Gunhild Birgitte Sætren, från Nord Universitet. Du har varit en fantastisk stöttepelare genom hela processen. Jag har uppskattat ditt engagemang och din positiva energi. Stort tack för alla goda råd och all god feedback du har givit.

Jag vill också uttrycka ett stort tack till min vägledare, Tor Thorsrud Sporseem, från SINTEF Digital i Trondheim. Ditt driv, din nyfikenhet och entusiasm för tematiken och denna uppsats har varit otroligt motiverande och lärorikt. Tack för att du har trott på mig och givit mig ett fantastiskt stöd genom hela processen. Jag är väldigt tacksam för vårt samarbete.

Till sist vill jag tacka för det sociala och kunskapsrika stödet jag har fått från klasskamrater, goda vänner och familj, i denna process. Dessa två fina och lärorika år på masterstudien har givit mig minnen för livet.

Trondheim, maj 2022

Angelica Sköldulf

Sammanfattning

I takt med att den digitala utvecklingen har utvecklats drastiskt, har också behovet av arbetstagare med den digitala kunskapen ökat. Den kunskapen är väsentlig för de tvärvetenskapliga softwareteamen som arbetar med organisationers digitala utveckling. Samtidigt är antalet som utbildas med den kompetensen mycket lägre än behovet. Det resulterar i att dessa arbetstagare är högt eftertraktade. För att behålla dessa arbetstagare i organisationen blir det aktuellt att fokusera på onboardingsprocessen, med den insikten att det är nära förknippat med turnover. I samband med pandemin Covid-19, har det blivit alltmer aktuellt att använda sig av hybrida onboardingsprocesser. Syftet med denna studie är att identifiera de viktiga element som har betydelse för hur nyanställda upplever att onboardas hybrid in ett softwareteam. Denna studie är baserad på semi-strukturerade intervjuer med sju informanter från sju olika team, i samma sektor. Med hjälp av en tematisk analys av intervjuerna kunde jag identifiera fyra huvudteman: *Behov av struktur, Passivt och aktivt lärande, Känna social trygghet, Givande och tagande av kunskap*. Studien visar på en kombination av dessa komponenter för en lyckad onboardingprocess där de nyanställda trivs, känner anknytning till organisationen och upplever psykologisk trygghet i teamet. Arbetslivserfarenhet har även varit en komponent som återkommer och spelar in i de fyra huvudtemana. Studien föreslår praktiska implikationer som kan vara viktiga för organisationer att ta i beaktande för deras onboardingprocesser. Studien föreslår ytterligare forskning på hybrid onboarding för bredare förståelse för vilka faktorer som kan ha inverkan på nyanställdas upplevelse.

Nyckelord: Onboarding, Nyanställda, Softwareteams, Hybrid arbetsordning, Psykologisk trygghet

Abstract

The need for employees with digital knowledge has increased, due to the rapid expansion in digital development. Digital knowledge is essential for interdisciplinary software teams, that are working with digital development within the organization. The problem for organizations is that these employees are highly desired. It is relevant to focus on the onboarding process to keep desired employees in the organization because it's closely associated with turnover. A hybrid onboarding process has become more relevant in light of the Covid-19 pandemic. The purpose of this study is to identify important elements that may have an impact on how new employees experience hybrid onboarding into a software team. This study is based on semi-structured interviews with seven informants from different teams, within the same sector. Four main themes were generated using a thematic analysis on the interviews: *Need for structure, Passive and active learning, Feeling socially secure, Giving and taking knowledge*. In addition, work experience has been a consistent found that has had an impact on all the main themes. The results suggest a combination of these components for a successful onboarding process where employees are satisfied, feel safe in the team, and are committed to the organization. The study suggests practical implications that may be important for organizations to consider in an onboarding process. The study also suggests more research should be done on hybrid onboarding, for a more complete understanding of the factors that may impact newly hired employees.

Keywords: Onboarding, New employees, Software teams, Hybrid working, Psychological safety

Innehållsförteckning

ONBOARDING I EN HYBRID ARBETSVARDAG	1
BAKGRUND TILL TEMA OCH PROBLEMSTÄLLNING	2
UPPSATSENS STRUKTUR	3
TEORETISKT RAMVERK.....	4
ONBOARDING	4
<i>Onboardings teori</i>	5
Nyanställdas personliga karaktäristiker.....	7
Nyanställdas behov.....	8
Organisationens åtgärder.....	9
Justeringar.....	10
Utfall.....	11
SOFTWARETEAM	12
HYBRID ARBETSVARDAG.....	13
PSYKOLOGISK TRYGGHET.....	14
METODIK	17
FORSKNINGSDESIGN	17
KONTEXT	17
KVALITATIV TILLÄMPNING.....	18
LITTERATURSÖK.....	19
DELTAGARE I STUDIEN	19
<i>Forskarens bakgrund</i>	19
Vetenskaplig ståplats.....	19
<i>Informanterna</i>	20
<i>Förhållande mellan forskare och informanterna</i>	21
<i>Rekryteringsprocessen</i>	21
DATAINSAMLING.....	22
<i>Intervju</i>	22
<i>Intervjuguide</i>	23
<i>Testning och revidering</i>	24
DATAANALYS.....	24

<i>Transkribering av intervju</i>	24
<i>Analysprocessen i en tematisk analys</i>	25
Fas 1: Bli bekant med datamaterialet.	25
Fas 2: Initial kodning.....	25
Fas 3: Söka efter teman.	26
Fas 4: Revidering av teman.	27
Fas 5: Definiering av teman.	28
Fas 6. Rapportskrivning.	28
ETISKA BETRAKTELSE	28
<i>Godkännande från NSD – Sikt</i>	29
<i>Informerat samtycke</i>	29
<i>Sekretess och anonymitet</i>	29
RESULTAT	30
ÖVERSIKT ÖVER HUVUDTEMAN OCH UNDERTEMAN	30
BEHOV AV STRUKTUR.....	31
<i>Förberedelse av en nyanställd</i>	31
<i>Obalans i sammansättningen av team</i>	34
<i>Navigera utan en ledare</i>	36
<i>Anställda med teamkunskap</i>	38
PASSIVT OCH AKTIVT LÄRANDE.....	40
<i>Observera andra</i>	41
<i>Uppsöka information</i>	42
KÄNNA SOCIAL TRYGGHET	43
<i>Goda relationer med sina kollegor</i>	44
<i>Stöd från en mentor</i>	46
GIVANDE OCH TAGANDE AV KUNSKAP	48
<i>Bidra med sin kunskap</i>	49
<i>Att få utvecklas</i>	50
DISKUSSION	52
SUMMERING AV FYND	52
KAPITLET'S DISPOSITION	53
ORGANISATIONENS ÅTGÄRDER FÖR ATT FRÄMJA ONBOARDINGSPROCESSEN FÖR DE NYANSTÄLLDA	55

SOCIALA RELATIONERS BETYDELSE FÖR PSYKOLOGISK TRYGGHET SOM NYANSTÄLLD I ETT TEAM	59
BEHOVET AV KUNSKAP OCH LÄRANDE, DESS INVERKAN PÅ ONBOARDINGSPROCESSENS UTFALL	65
IMPLIKATIONER OCH VIDARE FORSKNING	69
<i>Praktiska och teoretiska implikationer</i>	69
<i>Vidare forskning</i>	70
<i>Metodiska betraktelser</i>	71
Pålitlighet	71
Giltighet	72
Generaliserbarhet	73
Transparens	73
KONKLUSION	74
REFERENSLISTA	75
BILAGA	87
BILAGA A: INTERVJUGUIDE	88
BILAGA B: INFORMATIONSSKRIV OCH SAMTYCKESCHEMA TILL FORSKNINGSPROJEKT	91
BILAGA C: GODKÄNNANDE FRÅN NSD – SIKT	94

Onboarding i en hybrid arbetsvardag

I samband med pandemin Covid-19 i starten på år 2020, behövde den traditionella arbetsvardagen med fysisk närvaro på kontoret omställas till en arbetsvardag med hemmakontor. Enligt Lisa Vivoll Straume hos Mind (Bævre, 2021) var det rekordmånga som ville byta arbete efter en lång period med hemmakontor. I samband den digitala ökningen i arbetslivet, indikerar Samfunnsøkonomisk Analyse i sin rapport (2021) att efterfrågan av IT-kompetens kommer att öka drastiskt, både i Norge och globalt. Mellan år 2003 och 2017 har den kompetensen bidragit med att produktivitetsökningen i Norge har ökat med hela 80%. Kunskapen är essentiell för de tvärvetenskapliga softwareteamen som arbetar med organisationers digitala utveckling (He et al., 2007). Enligt rapporten så kommer Norge att behöva 40 000 nya personer med IT-kompetens år 2030. Det finns en problematik, antalet som utbildas med den kompetensen är långt mycket lägre än vad behovet är. Rapporten visar att antalet IT-utbildade som flyttar från Norge är större än antalet som flyttar till Norge (Samfunnsøkonomisk Analyse, 2021).

Svein Sørensen uttrycker i en artikel i Finansavisen (2021) att det är ett stort problem, de med fördjupad IT-kompetens vet att de är högt eftertraktade. De har lätt för att byta till ett nytt team i en annan organisation om de får ett bättre erbjudande (Finansavisen, 2021). IT-branschen anses vara den bransch med högst antal turnovers av anställda, som betyder att anställda avslutar sin tjänst frivilligt i organisationen och söker sig vidare till en annan organisation (Forest, 2018; Gupta et al., 2018; Henriksen, 2014; Tett & Meyer, 1993). Den IT-kompetens tillåter dem att kunna arbeta mer virtuellt och flexibelt, det leder även till att de lätt kan byta arbetsplats (Forest, 2018; Miller, 2018). I samband med att många organisationer har börjat återvända till de fysiska kontoren efter en lång period med Covid-19, har en hybrid arbetsvardag blivit alltmer aktuell. Det innebär en variation i den anställdes arbetsvardag, där hen kan arbeta delvis på distans från hemmakontor och delvis fysisk på arbetskontoret (Ozkaya, 2021). Bland de team som arbetar med IT-utveckling har en hybrid arbetsvardag blivit väldigt populärt i och med pandemin, däremot saknas fortfarande en större kunskap för vad som är en lyckad onboardingsprocess in i detta nya arbetssätt. För att kunna undvika turnover bland IT-utvecklare är den kunskapen essentiell för arbetsgivare (Britto et al., 2018; Kniffin et al., 2020; Muethel et al., 2012; Samfunnsøkonomisk Analyse, 2021).

Onboardingsprocessen har en stor påverkan på den nyanställdes trivsel och känsla av anknytning och lojalitet till organisationen, det kan vara avgörande för om en nyanställd blir kvar på arbetsplatsen. Organisationer bör se över sina onboardingprocesser för att kunna

möta framtida förändringar. Det är kostsamt både tidsmässigt och ekonomisk för en organisation med turnover (Henriksen, 2014). Oönskad turnover har visat sig kunna kosta upp emot 2 miljoner norska kronor, enligt tidigare HR-direktör för försäkringssällskapet Gjensidige (Berg, 2021).

Stor del av forskningen på fältet är baserad på generell onboarding, desto mindre forskning finns på onboarding fokuserat på IT-branschen och vilka strategier som fungerar bäst för dem som arbetar med digital utveckling i team, i en hybrid arbetsvardag. Det finns inte tillräckligt med forskning på fältet som kan visa vad som är en lyckad onboardingsprocess för dessa team (Britto et al., 2018; Buchan et al., 2019; Muethel et al., 2012; Sharma & Stol, 2020; Stol & Fitzgerald, 2018). Teknologin är i en snabb dynamisk utveckling och det gör att IT-branschen är den bransch som står inför störst förändringar. Dessa organisationer definieras ofta med stor tillväxt och många team, där med blir effektiva och snabba onboardingsprocesser alltmer viktigare (Buchan et al., 2019). En effektiv onboardingprocess innebär att den nyanställde måste både kunna inhämta och förstå en stor del komplex datainformation och samtidigt vara anpassningsbar för att snabbt bli en del av resten av teamet och kunna samarbeta med dem (Forrest, 2018; He et al., 2007; Hilton & Begel, 2018; Sharma & Stol, 2020; Sim & Holt, 1998).

Vad som definierar en lyckad onboardingprocess kan variera i hög grad, men i denna uppsats kommer det att definieras i likhet med Sharma och Stol (2020) definition, att en process räknas som lyckad när den nyanställde är komfortabel och trivs i sin nya arbetsposition. Som ett sekundärt mål kan det bidra till att den nyanställde blir långvarig och inte väljer att byta arbete.

Bakgrund till tema och problemställning

Syftet med denna studie är att undersöka aktuell tematik i dagens arbetsliv, i hopp om att kunna bidra med kunskap i en aktuell process som näringslivet behöver. I samband med pandemins omställning på arbetslivet från fysisk närvaro till en digital arbetsvardag, till att utvecklas till en hybrid närvaro (Ozkaya, 2021).

Tematiken är viktig då många organisationer har ett behov av IT-kunskapen i sina team som arbetar med den digitala utvecklingen. På så sätt utvecklades problemställningen till att utforska de nyanställdas upplevelse av att bli onboardad in i ett team, i en hybrid arbetsvardag.

Problemställningen för uppsatsen lyder: *”Vilka faktorer får en inverkan på nyanställdas upplevelse som blir onboardade hybrid in i ett softwareteam”*

Problemställningen är intressant ur den synvinkeln att tematiken är så pass ny med lite

forskning, men väldigt aktuell för dagens kommande arbetsliv. Kunskapen på tematiken behövs för att organisationer ska få en bättre förståelse för hur man kan lyckas med sina onboardingsprocesser i en ny arbetsvardag, för att de nyanställda ska trivas och vilja bli långvariga på arbetsplatsen.

Uppsatsens struktur

Denna masteruppsats är indelad i fem kapitel. Det första kapitlet är introduktionskapitlet som ger en introduktion och bakgrund till valet av tematik, uppsatsens problemställning och dess disposition. För att svara på uppsatsens problemställning, kommer jag att i nästa kapitel presentera relevant teori med hjälp av litteratur på onboarding, softwareteam, hybrid arbetsvardag och psykologisk trygghet i en teamkontext. I kapitlet om metodik redogörs vilka metodiska val som använts för att kunna svara på problemställningen på bästa möjliga sätt. Det kapitlet inkluderar en genomgång av datainsamlingen, dataanalysen och dess etiska betraktelser. I resultatkapitlet presenteras vilka resultat i form av teman som framkom från dataanalysen. I diskussionskapitlet diskuteras dessa empiriska resultat mot vad forskningslitteraturen förmedlar om onboardingsprocesser, för att belysa uppsatsens problemställning. Detta följs av reflektion runt praktiska implikationer och förslag till vidare forskning, samt utvärderingar till den använda metodiken och slutligen en konklusion.

Teoretiskt ramverk

I detta kapitel blir det presenterat relevant teori med tillhörande empiri på onboarding för nyanställda, för att få en förståelse för vad onboarding faktiskt innebär och hur det har blivit definierat i litteraturen. Onboardingsprocessen ska synliggöra hur den nyanställde blir onboardad in i ett softwareteam, i en kontext av en hybrid tillämpning. Det blir därför också redogjort vad som karakteriserar ett softwareteam och vad det innebär att använda sig av en hybrid tillämpning. I tillägg blir även litteratur om psykologisk trygghet i team presenterat, då de nyanställda blir onboardade in i ett team i denna studie.

Onboarding

Onboarding anses vara en socialiseringsprocess, där en person går från att vara en person på utsidan av en organisation till att bli anställd och räknas som en person på insidan av en organisation. Personen lär sig organisationens kultur, regler, kunskap och arbetsätt, för att kunna bli fullt integrerad som en av de andra i arbetsteamet (Van Maanen & Schein, 1979). Det kan finnas olika anledningar till nyanställning. Det kan vara att antingen ersätta en tidigare person i ett redan existerande team, eller att organisationen har en ny idé om ett projekt de vill satsa på som kräver en helt ny sammansättning av ett team (Britto et al., 2020). Dagenais et al., (2010), karakteriserar en onboardingsprocessen för nyanställda som en process där personen måste orientera sig fram i ett okänt territorium. Det kan ta från sex till tolv månader för den nyanställd att bli produktiv i sitt nya arbete (Sim & Holt, 1998). Samtidigt som hela onboardingsprocess med dess inlärningsprocess kan ta upp till tre år (Smite & Solingen, 2015). Processen är dynamisk som kan ändras över tid (Fisher, 1986). Det att förstå en organisation och en arbetsplats tar tid, speciellt de negativa upplevelserna. Som ny befinner sig den nyanställde ofta i en fas som definieras som en "honeymoon phase", där den nyanställde upplever en hög grad av motivation och organisationen kan vara sparsamma på att visa fram de negativa sidorna (Chatman, 1991; Boswell et al., 2005).

Onboardingsprocessen är en hjälp för nyanställda att förstå hur de ska lyckas på sin nya arbetsplats. Som ny på en arbetsplats är man ofta nervös och rädd för göra fel eller att man inte ska passa in i det nya teamet, därför är det viktigt att orientera den nyanställde rätt (Bauer 2010; Van maanen, 1979). Både organisationen och den nyanställde vinner på en lyckad process (Bauer & Erdogan, 2011). De första 90 dagarna när den nyanställde personen blir onboardad in i organisationen, anses som den viktigaste perioden som avgör om processen blir lyckad och att den nyanställde blir långvarig (Watkins, 2013). En lyckad process ger den nyanställde större chans/möjlighet att trivas bättre på arbetsplatsen, prestera bättre och mer effektivt i sitt arbete och vilja vara kvar på arbetsplatsen (Bauer et al., 2007;

Bauer & Erdogan, 2011). En misslyckad onboardingsprocess kan leda till att den nyanställde blir ineffektiv på sitt arbete, som kostar organisationen både tid och resurser då dem inte får de resultat de önskar sig, eller att de måste genomgå ännu en rekryteringsprocess (Bauer & Erdogan, 2011).

Onboardings teori

En stor del av tiden i en människas liv består av just arbete, därför poängterar Van Maanen och Schein (1979) att onboarding en så pass viktig del för den nyanställde. För människan är ens yrkesroll mer än bara ett arbete, det är snarare något man identifierar sig med och ett nytt arbete innebär en ny roll i människans identitet. Den nyanställde anses formas efter organisationen och dess kultur. Det kan basera sig på både formella och oformella regler, relationer och en bestämd ideologi som påverkar den nyanställde (Van Maanen & Schein, 1979). När en nyanställd börjar i en organisation kan den personen bidra till förändring, genom att med sin tidigare kunskap och värderingar, ifrågasätta organisationskulturen, dess regler, procedurer och rutiner. Klein et al., (2015) presenterar att forskningen om onboarding kan delas in i fyra olika kategorier: *Steg* som den nya anställde ska igenom, *personer* som är involverade i processen, *taktiker och metoder* som organisationen använder för onboarding av nyanställda, samt *innehåll* som de nyanställda ska lära sig.

Van Maanen och Schein (1979) utformade en av de första teorierna på onboarding. De definierade en onboardingsprocess som en organisationsocialisering, hur organisationer tar emot och inkluderar nyanställda till sin organisation och dess kultur. Tidigare anställda eller ledare får ofta en roll där de aktivt ska arbeta för att lära upp de nyanställda till att passa in i deras organisationskultur. Den nyanställde inträder på så vis in i sin nya roll genom sociala kunskaper och färdigheter. För att den nyanställde ska förstå vilka värderingar och beteenden som är viktiga och önskade hos en organisation, delade Van Maanen och Schein (1979) in socialiseringsprocessen i sex olika dimensioner: 1.) *Kollektiv vs Individuell*, om den nyanställde blir onboardad tillsammans med andra nyanställda eller om hen blir onboardad själv, 2.) *formell vs informell*, om den nyanställde genomgår en specialtillpassad upplärning, isolerad från resten av organisationen. En informell upplärningen grundar sig i att det inte är en specifik upplärning, 3.) *sekventiell vs slumpmässig*, en bestämd och strukturerad upplärning med bestämda steg mot ett specifikt mål eller roll som ska uppfyllas, vs en ostrukturerad plan som inte är förberedd med bestämda steg eller bestämt slutmål, 4.) *konstant vs varierande*, en bestämd tidsperiod på de olika stegen den nyanställde ska gå igenom, eller en flytande tidsplan, 5.) *seriell vs icke-seriell*, den nyanställde får en mentor

som guidar och lär upp den nyanställde till att passa in, eller ingen guideline eller mentor som lär upp en, utan det förväntas att den nya ska arbeta självständigt, 6.) *tillåtande vs fråntagande*, om organisationen önskar att dra nytta av den nyanställdes tidigare erfarenhet, eller väljer att lära upp den nyanställde helt på nytt och vill inte dra nytta av personens tidigare kunskap.

Jones (1986) byggde vidare på Van Maanen och Schein (1979) sex dimensioner i socialiseringsprocessen. I stället för sex dimensioner utgick Jones från att det bara är två dimensioner i en onboardingsprocess, 1.) Institutionaliserad och 2.) Individualiserad. Dessa två dimensioner tar två helt olika inriktningar. Den institutionaliserad anses vara mer strukturerad med klara riktninglinjer som är framtagen av organisationen för att ge den nyanställde bästa möjliga ingång i organisationen. Organisationen har en önskan om att använda sig av den nyanställdes tidigare kunskap, Det ses som ett möjligt bidrag till en positiv utveckling (Ashforth et al., 2007). Från Van Maanen och Scheins (1979) sex dimensioner, tar de två dimensionerna utgångspunkt från kollektiv, formell, sekventiell, konstant, seriell och tillåtande. Den individualiserade dimensionen anses vara mindre strukturerad och sakna klara riktninglinjer. Den nyanställde lämnas utan större vägledning från organisationen, med en förväntning om att den nyanställde är självständig och klarar sig själv (Ashforth et al., 2007; Jones, 1986). Den dimensionen tar utgångspunkt i originalmodellen som individuell, informell, slumpmässig, varierande, icke-seriell och fråntagande.

Den institutionaliserade onboardingen har fått mest stöd i forskningen, som den mest effektiva metoden till en lyckad onboardingsprocess (Bauer et al., 2007; Klein & Heuser, 2008; Saks & Gruman, 2011). Jones (1986) argumenterar för att den nyanställde i hög grad kan påverka sin egen onboardingsprocess, utifrån hur de hanterar de stressfyllda känslorna som kan uppstå i starten, hur de anpassar sig miljön och sin nya arbetsroll.

I samband med att Jones (1986) institutionaliserade onboardingen har det fått ett stort stöd i forskningen och anses vara den bästa metoden för en lyckad onboardingsprocess. Samtidigt har Bauer et al., (2007) byggt vidare på den institutionaliserade onboardingen. De utgår från att en onboardingsprocess följer en bestämd strategi satt av organisationen. Dessa strategier inkluderar i olik utsträckning fyra olika block, kategoriserade som 4 C (Bauer, 2010). *Förberedelser (compliance)*, den delen där den nyanställde blir orienterad till de grundläggande reglerna och regleringarna i organisationen. Det kan vara att få tilldelad egen dator, mailadress, passerkort, kontorsplats etc. *Tydlighet (Clarification,)* att den nyanställde får veta sin nya arbetsroll och vad den innebär, vilka förväntningar organisationen har på den nyanställde. Desto tidigare det är på plats, desto snabbare blir den nyanställde produktiv och

effektiv i sitt arbete. Att förstå sin roll beskriver Bauer et al., (2007) som viktigt för att den nyanställde ska uppskatta sitt arbete och inte uppleva obehag i form av stress. Det är vanligt att nyanställde upplever obehag om de känner att de inte har funnit sin naturliga plats på den nya arbetsplatsen. *Kulturförståelse (Culture)*, den nyanställde får förståelse för organisationskulturen. Det innebär både formella och oformella normer, värderingar, regler och handlingsmönster i organisationen. *Anknytning (Connection)*, att finna stöd och relationer inom organisationen. Det innebär ett nätverk med de anställda i organisationen, så som kollegor och ledare. Det är en viktig del för att få en förståelse för organisationsstrukturen.

Beroende på vilken onboardingsstrategi organisationen väljer i en onboardingsprocess ger resultaten både kortvariga och långvariga utfall. De kortvariga utfallen anses vara kopplade till ett resultat på låg turnover och hög arbetstillfredsställelse (Bauer et al., 2007). Samtidigt som ett långvarigt utfall är kopplat till arbetstillfredsställelse, prestationer, anknytning till organisationen, samt låg turnover (Bauer et al., 2007; Bauer & Erdogan 2011). Det är viktigt att ta i beaktande att det tar tid att bli socialt orienterad till att hitta sin roll och plats i ett team, speciellt om det är ett väl etablerat team sedan tidigare (Sharma & Stol, 2020).

Bauer och Erdogan (2011) har sedan utvecklat en generell socialiseringsmodell som baserar sig på en stor mängd tidigare forskning som anses vara viktigt inom onboarding. De har kategoriserat in de mest genomgående faktorerna i flera kategorier: *Nyanställdas personliga karaktärsdrag*, *nyanställdas behov*, *organisationers åtgärder*. Dessa tre är faktorer som spelar in på *justeringar* som görs kontinuerligt och dess *utfall* det får.

Nyanställdas personliga karaktärsdrag. Vilka karaktärsdrag hos en nyanställd kan vara med och påverka vad en person själv gör för att bli integrerad med den nya arbetsplatsen. Ett proaktivt karaktärsdrag hos en nyanställd framställs särskilt som det karaktärsdrag som lyckas bäst med att bli integrerad med den nya arbetsplatsen och bemästra sin nya roll (Bauer & Erdogan 2011; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Saks & Ashforth, 1996). Dessa personer beskrivs som att ha en tendens till att vilja ha kontroll och översikt över den nya miljön de ska tillträda. Det leder till att de finner olika tillvägagångssätt för att söka upp information om den nya arbetsplatsen, ett exempel på det är genom att integrera sig socialt med de nya kollegorna för att kunna ställa frågor. Saks och Ashforth (1996) förmedlar att de anses vara nyfikna och undersökande personer.

Utifrån "fem faktor-modellens" fem olika personlighetsdrag, är extraversion och öppenhet de två drag som visar sig fungera bäst i en ny organisation. Det är två personlighetsdrag som ofta innebär att den nyanställde är mer benägen att söka efter ny information, be om feedback för att kunna bättra sig i sin nya arbetsroll, men det tar också

mer initiativ för att skapa nya kontakter med både kollegor och ledare (Kammeyer-Myekker & Wanberg, 2003).

Ashforth (2001) och Carr et al., (2006) visar på att det är en viss skillnad om den nyanställde kommer direkt från studierna eller om hen har tidigare arbetslivserfarenhet. De som kommer direkt från studierna behöver oftast mer resurser för att förstå sin arbetsroll och sina nya arbetsuppgifter. En nyanställd som har tidigare arbetserfarenhet använder det som hjälp för att lättare komma in i det nya arbetet och arbetsplatsen.

Nyanställdas behov. Nyanställda har behov som måste uppfyllas för att de ska kunna bemästra och förstå sin nya roll, förstå organisationskulturen och känna sig accepterad av dem som arbetar i organisationen. För att uppfylla dessa behov beskriver Bauer och Erdogan (2011) att de nyanställda gör aktiva handlingar i onboardingsprocessen. Det första exemplet är att de gör aktiva handlingar med att samla in information som de behöver för att förstå kulturen och sina arbetsuppgifter, men också vad som förväntas av dem. Det kan göras genom det sociala nätverket eller genom att läsa på företagets hemsida, gå igenom tidigare dokument eller att observera andra på arbetsplatsen (Chan & Schmitt, 2000). Den nyanställde söker feedback från andra i organisationen, för att få bekräftelse och riktning i sin nya roll. Detta grundar sig bland annat i att den nyanställde inte har tillräckligt mycket kunskap om organisationskulturen för att kunna ha den förståelse om att hen uppfyller de förväntningarna som finns på en nyanställd. Genom att aktivt söka feedback av andra går det fortare för den nyanställde att bli produktiv och självsäker i arbetet (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000).

Till sist är behovet för goda relationer bland det viktigaste för en nyanställd i en onboardingprocess (Ashford & Black, 1996; Bauer & Erdogan, 2011). Sharma och Stol (2020) visar till att det är en positiv koppling mellan en framgångsrik onboardingprocess och ”organizational fit”. De presenterar att en lyckad onboardingprocess får ett positivt långvarigt utfall i ”organizational fit”, som de definierar som arbetstillfredsställelse och sunda relationer med kollegor och ledare på den nya arbetsplatsen. Som en nyanställd är det ofta två olika relationer en försöker att knyta an, det är med sina kollegor men också med sin närmaste ledare (Bauer & Erdogan, 2011). Det kan vara genom offormella möten i lunchen, vid kaffemaskinen eller i dialog till och från möten. Dessa relationer är viktiga för den nyanställdes nya arbetsvardag och arbetstillfredsställelse (Sharma & Stol, 2020). Kraut och Streeter (1995) redogör även att IT-utvecklare upplever att de blir mer produktiva i sina arbetsuppgifter när de har en god relation med sina teammedarbetare. De upplever att de får bättre svar på frågorna när de vänder sig till sina kollegor. De frågar hellre en kollega än att

vända sig till skrivna dokument eller en arbetsledare, som kanske saknar full insikt i arbetsuppgiften.

Fisher (1985) visar att relationen till kollegor är väldigt viktigt för att den nyanställde ska bli långvarig i organisationen. En stor anledning till att onboardingprocessen blir mindre lyckad, i 60 % av fallen, beror på att den nyanställde inte har fått en god relation med sina nya kollegor. Bauer et al., (2007) stödjer upp det med att hänvisa till att de nyanställda som lyckas binda starka relationer med medlemmarna i sitt team i starten, visar en större arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen. De har lättare för att hantera utmaningar i arbetet och de känner en starkare anknytning till arbetsplatsen.

Organisationens åtgärder. Det finns olika sätt för en organisation att strukturera upp en onboardingprocess på, så som att följa Van Maanen och Schein (1979) sex dimensioner eller lik Jones (1986) två olika tillvägagångssätt att göra processen individualiserad eller institutionaliserad. Att bli orienterad in i en ny organisation innebär att organisationen hjälper den nyanställde med att bli integrerad in i den nya arbetsplatsen genom att ge nödvändig information om organisationen och dess kultur för att kunna lyckas (Begel & Simon, 2008; Van Maanen & Schein, 1979). Sharma och Stol (2020) visar i sin forskning att det är en positiv korrelation mellan organisatoriska åtgärder och en lyckad onboarding. De inkluderar sociala aspekter i den orienteringen, så som att få en mentor, ha workshops och teamdagar för att lära känna sina kollegor, samt introduktion på hur den nyanställde ska lösa problemställningar i arbetsvardagen. Bauer (2010) beskriver hur en organisation lägger till rätta för den nyanställde genom att antingen ge en formell vs informell upplärning. Formell onboarding innebär ofta ett program som inkluderar att den nyanställde blir grundligt upplärd med exempelvis dokument, videosupptag eller föredrag som ska följas. Större organisationer har ofta längre program för att den nyanställde ska få en insikt i hela organisationen och dess kultur (Klein & Weaver, 2000). Kammeyer-Mueller (2003) visar till att nyanställda har lättare för att bli integrerad med den nya organisationen om organisationen har förberett med att sända ut nyttig information som den nyanställde kan ta del av innan uppstart.

Informell onboarding innebär att den nyanställde ges en stor frihet att finna lösningarna och sin arbetsuppgift på egen hand. Ofta betecknat som "learning by doing it". Detta kräver då att den nyanställde har ett proaktivt karaktärsdrag för att den onboardingstrategin ska bli lyckad (Van Maanen & Schein, 1978).

Den informella onboarding kan föregås av att den mentor som ofta är en senior med stor kunskap om arbetsuppgifterna och organisationen. Den personen utvecklas ofta till att bli den nyanställdes trygga punkt i starten, det kan reducera den nervositeten och stressen

en nyanställd ofta känner i starten (Bauer & Erdogan, 2011; Saks et al., 2007). Den personen tar sig an att följa upp den nyanställde så att hen förstår sina arbetsuppgifter och organisationens kultur, ser även till att den nyanställde blir inkluderad i teamet och får det stöd hen behöver i starten (Bauer 2010; Casado-Lumbreras et al., 2011). En mentor beskrivs som bland det viktigaste som en organisation kan ge till en nyanställd (Chatman, 1991).

En IT-utvecklare som arbetar med mycket ny teknologi och nya problemställningar inom kodning, är den sociala interaktionen med kollegor med samma kunskap viktig (Begel & Simon, 2008). Ett forum där den nyanställde har möjlighet att diskutera sina arbetsuppgifter med sina kollegor eller ledare, samt få feedback på arbetet. Det innebär en kultur där det finns en transparens för att vara öppen och rum för att kunna göra fel utan att känna sig dum. Det kan också innebära att den nyanställde lär sig arbetet och dynamiken i teamet, genom att bara se på när kollegorna utför arbetet. Målet är att teamet ska samarbeta för att hjälpa varandra till att utvecklas (Brown & Duguid, 2000; Miller & Jablin, 1991). Det indikerar också att det är viktigt vem den nyanställde arbetar med och lär sig kunskap av, då det kan ha en avgörande betydelse för den nyanställdes utveckling i arbetsuppgifterna (Van Maanen & Schein, 1979). Enligt Sharma och Stol (2020) forskning, är det den starkaste korrelationen till en lyckad onboardingprocess, då det gör det lättare för den nyanställde att hitta sin egen roll och förstå sina arbetsuppgifter.

Justeringar. Varje nyanställd går igenom fyra kortvariga utfall som kan vara avgörande för om onboardingprocessen ska anses som lyckad. Bauer et al. (2007) skiljer på justeringar och utfall i sin meta-analys. Det betyder att när en nyanställd går igenom en onboardingprocess är det fyra delar som blir justerade under processens gång. Dessa delar är: 1.) *rollavklarning*, hur väl personen förstår sin roll och vad den innebär i praktiken, det kan vara både en formell och oformell roll. Den formella rollen innebär förståelse för sin bestämda arbetsroll, medan den oformella rollen innebär vilken roll en tar i teamet, som nödvändigtvis inte måste vara bundet till sina arbetsuppgifter (Farell et al., 2001). Att förstå sin roll har visat sig vara en av de viktigaste faktorerna till om den nyanställde kommer att trivas i sin nya arbetsroll, och känna anknytning till organisationen (Adkins, 1995), 2.) *bemästring*, i vilken grad personen upplever att hen bemästrar sitt arbete och sin nya roll. Det indikerar att den nyanställde har förstått vad som är ens arbetsuppgifter, att den nyanställde upplever att hen kan bidra men också känner sig trygg i sitt arbete (Bauer et al., 2007), 3.) *social integrering*, i vilken grad en nyanställd känner sig socialt integrerad med sina kollegor och ledare. Det grundar sig i om den nyanställde upplever att hen kan vara sig själv med sina kollegor och ledare. Det har en avgörande roll till om den nyanställde törs ställa frågor för att

få mer information om arbetsuppgifter och om organisationen (Bauer et al., 2007; Edmondson, 1999). Kammeyer-Mueller och Wanberg (2003) uttrycker att det har en stor effekt på om den nyanställde kommer att känna sig knuten till organisationen 4.) *Förståelse för organisationen*, att få en förståelse för organisationen och dess kultur, som inkluderar målsättningar, normer, värderingar, regler och procedurer. Den förståelsen hjälper den nyanställde till att bli mer bekväm på sin nya arbetsplats, när den nyanställde har förståelse för hur hen kan uppföra sig, men också vad den nyanställde kan förvänta sig av de som arbetar i organisationen. Det kan vara i form av socialt stöd, feedback och uppföljning. Den förståelsen kan ha en inverkan på om den nyanställde kommer att trivas på sin nya arbetsplats, att hen känner igen sig i de värderingarna som organisationen har (Bauer & Erdogans, 2011; Sharma & Stol, 2020). Utfallen från Bauer och Erdogans (2011) socialiseringsmodell, indikerar på det som slutligen blir resultatet av justeringarna.

Utfall. Justeringarna i en onboardingsprocess kan resultera i flera och olika utfall, det mest genomgående utfallen som Bauer och Erdogan (2019) presenterar i litteraturen är *arbetstillfredsställelse, anknytning till organisationen och egen arbetsgrupp, turnover och anställdas prestationer*. Bauer et al., (2007) benämner dessa som långvariga utfall.

Arbetstillfredsställelse beskrivs som en positiv bedömning av hur en upplever sin arbetssituation (Locke, 1976; Smith et al., 1969; Weiss, 2002). Det är ett resultat av hur en upplever sina arbetsuppgifter, lön, inkludering på arbetsplatsen, uppföljning av ledare, autonomi i arbetsvardagen och ens individuella utveckling i sin arbetsroll (Ashford & Black, 1996; Bauer et al., 2007; Hackman & Oldman, 1975). Saks (1996) indikerar att nyanställda som har upplevt onboardingsprocessen som inkluderande och hjälpsam till att komma in i sin nya arbetsroll, upplever i större utsträckning arbetstillfredsställelse. Om en nyanställd upplever att hen är tillfredsställd med sitt arbete, minimerar risken till att en önskar att avsluta sin anställning (Hom et al., 1979).

Anknytning till organisationen är ett viktigt utfall för organisationsprocessen, som kan bli en indikator på hur långvarig en nyanställd blir i organisationen. Anknytning till organisationen kan delas in i tre faktorer: *acceptans för organisationen värderingar, villighet till att göra en insats och önskan om att bli kvar i organisationen* (Rousseau, 1989). Om den nyanställde upplever lite anknytning redan från start, kan det ha en påverkan på onboardingsprocessen utveckling. Det kan indikera på att den nyanställdes värderingar inte motsvarar organisationens värderingar, som leder till att personen inte blir motiverad av att vilja bidra och göra sitt bästa (Judge et al., 2017; Sagberg, 2017). Det kan också indikera på att den nyanställde inte upplever en social trygghet i det nya teamet. Det kan resultera i att den

nyanställda tar en passiv roll genom att inte lika aktivt be om hjälp när hen fastnar i arbetsuppgifter. En nyanställd som inte känner sig trygg i sin roll eller sitt team, kommer inte heller känna sig bekväm att dela med sig av sin kunskap till teamet (Edmondson, 1999; Rogstad & Sterri, 2015).

Risken för turnover anses vara som högst det första året för en nyanställd. Det indikerar ofta på att kvaliteten av rekryterings- eller onboardingsprocessen inte har varit tillräckligt bra (Sagberg, 2017). Detta kan bero på att den nyanställda inte upplever att hen blir inkluderad i teamet, upplever att hen inte bemästrar sitt arbete eller inte får utvecklas i sina arbetsuppgifter (Bauer & Erdogan, 2011; Korte & Lin, 2013). Brist på socialt stöd och uppföljning är en stark indikator på att nyanställda väljer att sluta i en tidig fas i sin nya anställning (Proost et al., 2012). I motsättning till om dessa element är på plats, kan det föra till arbetstillfredsställelse och stark anknytning till organisationen och teamet (Sharma & Stol, 2020).

Som nyanställd förväntas personen att kunna prestera i sina arbetsuppgifter som hen har blivit anställd till och ibland även bidra med egen kunskap för att organisationen utvecklas inom ett specifikt område (Wanous & Reichers, 2000). Inom IT-branschen är det viktigt att som nyanställd få rätt upplärning under onboardingsprocessen, de arbetar med komplexa arbetsuppgifter under ständig utveckling. Om en nyanställd får rätt upplärning i form av lärande teknisk information, teknisk support, uppföljning samt instrumentella resurser i form av en dator och dataprogram, är chansen större att personen upplever att hen bemästrar sina arbetsuppgifter, det gör att hen presterar bättre i sin nya arbetsroll (Legier et al., 2013; Sharma & Stol, 2020). Det i sin tur ger att den nyanställda förstår sin arbetsroll och kan möta de förväntningar som finns (Bauer et al., 2007).

Rollavklarning och social acceptans är de justeringar som har visat sig ha starkast betydelse för de utfallen. Social acceptans har en positiv korrelation till alla utfallen, medan rollavklarning har det till alla utom turnover (Bauer et al., 2007; Fisher, 1985).

Bauer och Erdogans (2011) sammanställda socialiseringsmodell om tidigare litteratur om onboarding, blir relevant för denna studie som ska undersöka vilka faktorer som kan ha en inverkan på nyanställdas upplevelse av att bli onboardade hybrid in i softwareteams. För att så kunna göra det är det viktigt att få insikt i vad som definierar ett softwareteam.

Softwareteam

Det som ofta definierar softwareteam är att det är team som grundar sig på en tvärvetenskaplig bakgrund, som samarbetar med olika projekt inom IT och digitalisering i organisationen. Katzenbach och Smith (1993) beskriver team som ett litet antal medlemmar

som har kunskap och tidigare erfarenhet som komplimenterar varandra, för att tillsammans arbeta för att uppnå satta målsättningar. Onboarding i dessa softwareteam kan variera i den grad att nyanställda antingen blir onboardade in i nya team eller redan existerande team (Buchan et al., 2019). Softwareteams beskrivs ofta i ett sammanhang som autonoma eller agila team. Det innebär att de arbetar i en större grad med autonomi och flexibilitet, utan fasta strukturer och hierarkier som team traditionellt sätt är uppbyggda kring. De autonoma teamen har oftast ingen ledare i teamet, det innebär att teammedlemmarna själva tar besluten genom hela arbetsprocessen, i ett samarbete med varandra (Boehm & Turner, 2004). Det autonoma behöver inte vara på ett individuellt plan, det kan även vara på teamnivå. Teamet bestämmer själva hur de ska arbeta tillsammans med processen för att nå de satta målen, men det betyder nödvändigtvis inte att det ger rum att varje enskild anställd får arbeta efter sin individuella önskan (Markham & Markham, 1995).

Anledningen till att organisationer väljer att använda sig av team med lös struktur, så kallade autonoma eller agila team, grundar sig i att det har visat sig leda till lägre turnover och mer tillfredsställda anställda (Cohen & Bailey, 1997). För att lyckas med sina målsättningar är de beroende av att teamets medlemmar har ett bra samarbete mellan sig. Då de ofta arbetar med komplexa arbetsuppgifter, kräver det att de är flexibla för anpassningar, men också att det finns rum i teamet för att testa sig fram och använda sig av varandras kunskap. Dessa teams framgång anses som ett resultat av deras prestationer tillsammans som ett team (Lenberg & Feldt, 2018; Thorgren & Caiman, 2019). Arbetsvardagen för dessa team är oftast under en hybrid kontext. Nästa del kommer att redogöra för vad det innebär.

Hybrid arbetsvardag

En hybrid tillämpning lägger grund till att anställda ska kunna göra sitt arbete delvis på distans och delvis på arbetsplatsens fasta kontorsplatser, men hjälp av teknologiska verktyg. I samband med pandemin Covid-19 argumenterar stor del av forskningen till att den hybrida lösningen kommer att vara det ”nya normala” för organisationer för hur de kommer att arbeta i framtiden (Rydvalová et al., 2022). Tillvägagångssättet är vanligt förekommande i IT-branschen, för att arbetsuppgifterna kan utföras fullt digitalt utan att det kräver fysisk närvaro på ett kontor (Halford, 2005). Arbete som görs hybrid kan definieras på olika sätt, det kan vara att organisationen i förväg delar upp arbetsteamet i två olika grupper, några anställda arbetar fulltid hemifrån och andra arbetar fulltid på kontoret. En mer individuell metod ser på hybrid arbete där den anställda kan välja att delvis arbeta på kontoret och delvis arbeta hemifrån (Halford 2005; Ozkaya, 2021). Halford (2005) beskriver en hybrid arbetsvardag

som en tillämpning som öppnar upp för en multiplicerad lokalisering. Detta redogör hon som en tillämpning där den anställda kan arbeta från ett stort antal platser under olika tider.

Globala IT-organisationer rapporterade under pandemin Covid-19 en märkbar förbättring på produktiviteten hos sina anställda som arbetade mycket självständigt med tydliga arbetsuppgifter, när organisationen införde en policy om att kunna utföra arbetet på distans. De anställda kan lättare balansera sina prioriteringar och önskningar när de har möjligheten att kunna bestämma vart dem vill utföra arbetet från (Ozkaya, 2021).

Arbetsformen öppnar upp för flexibilitet och fri vilja för den anställda (Machado et al., 2020). För team som har arbetsuppgifter som inte är lika tydliga har det visat sig gå ut över de anställdas motivation, som har resulterat i lägre produktivitet (Halford, 2005). Det gäller också teamen som har arbetsuppgifter som kräver mycket samarbete och koordinering, de har rapporterat om utmaningar med att få arbetet effektivt utan missförstånd (Ozkaya, 2021). Fayard et al., (2021) argumenterar för att människor är mer kreativa i sina arbeten när de får arbeta tillsammans fysiskt. Det indikerar att fysiska möten på kontoren är viktigt.

I samband med en onboardingsprocess som anses vara en socialisering- och inlärningsprocess, ses en hybrid tillämpning som en blandad form för lärande. Det kombinerar ansikte till ansikte och datorbaserad upplärning för sina anställda. Det anses vara en effektiv form för lärande då den anställda blir exponerad för flera metoder i olika miljöer inom lärande (Means et al., 2013). Lim et al., (2014) belyser från sin studie att anställda som använder sig av en hybrid tillämpning framför full digital upplärning, upplever bättre resultat i form av att de som blir upplärda får bättre upplärningsstöd på grund av de olika metoderna. De blir inte lika utmattade av den nya informationen och de upplever att de får bättre översikt över all information.

För att lyckas med en hybrid onboardingsprocess, kan det vara nödvändigt att få en förståelse för hur den psykologiska tryggheten kan ligga till grund för de som blir nyanställda in i ett team. I en teamsammansättning kan den psykologiska tryggheten tänkas ha en inverkan på hur de nyanställda upplever onboardingsprocessen.

Psykologisk trygghet

Organisationer som använder sig av teamarbete kan argumentera för att de bör försäkra sig om att de lyckas bygga upp en psykologisk trygghet i teamen. Schein och Bennis (1965) belyste tematiken redan på 60-talet, genom deras forskning på organisationsläran och organisationsändringar. De beskrev att den psykologiska tryggheten är väsentligt för att anställda ska känna sig säkra i sitt team (Schein & Bennis, 1965, referat i Edmondson, 2004). I likhet betecknas psykologisk trygghet som en av huvudnycklarna för att lyckas med

softwareteam som arbetar med komplexa arbetsuppgifter, i kombination med att de måste vara anpassningsbara i en större grad och de samarbetar med medlemmar med olika bakgrunder (Buvik & Tkalic, 2022; Dingsøyr et al., 2016). Google gjorde en tvåårig studie för att undersöka sina teams prestationer, "Projekt Aristotle". Dess resultat visade att psykologisk trygghet var den gemensamma nämnaren för de mest produktiva teamen, det indikerar på att det är den viktigaste faktorn för att team ska lyckas (Delizonna, 2017). När det finns en psykologisk trygghet i teamet, där alla i teamet har en gemensam förståelse för teamets normer, bidrar det till att de anställda känner sig tillfredsställda i sitt arbete och presterar bättre i sina arbetsuppgifter, både individuellt och som ett team (Lenberg & Feldt, 2018).

Edmondson (1999) beskriver att psykologisk trygghet i ett team anses som en grundpelare för teamarbete. Hon preciserar att lärande inte är ett resultat, men som en process som kan leda till att team uppnår innovation, utveckling, bättre förståelse i teamet och förbättrade prestationer. Edmondson (1999) beskriver en lärandeprocess som en interaktiv pågående process där teammedlemmar diskuterar öppet med varandra, söker information och feedback, utbyter kunskap och råd, och det bidrar till ett kontinuerligt lärande i teamet. Hur den processen artar sig grundar sig på den psykologiska tryggheten i teamet. Hon menar att när det finns en psykologisk trygghet i ett team kan teammedlemmarna vara kritiska och reflektera högt i diskussioner tillsammans med sina kollegor eller teamledare, utan att bli dömd som motstridig eller kunskapslös. Det indikerar att när det finns en psykologisk trygghet i ett team vågar medlemmarna att utmana konsensusen i teamet, att gå emot teamets samstämmning om hen inte är enig i en diskussion (Edmondson, 2019; Janis, 1982). Det finns rum för att kunna vara sig själv i teamet, och det anses vara positivt om teammedlemmar vill dela sina tankar, idéer och tidigare kunskap med resten av teamet. Tröskeln för att be om feedback, ställa frågor och öppet kunna dela med sig av eventuella misstag som har gjorts till teamet eller ledare, ska upplevas som låg (Edmondson, 2012). Det krävs att alla medlemmarna i teamet sitter med samma förståelse om att den tryggheten ska finnas i teamet. Edmondson (1999) indikerar på att detta är faktorer i den lärande processen kan leda till att ett team uppnår innovation, förbättrade prestationer och tryggare relationer. Det kan bidra till att stärka teammedlemmarnas självförtroende om att de framställs som intelligenta och duktiga i teamet. Det får medarbetarna att känna sig inkluderade och uppskattade i teamet.

Team som saknar den tryggheten, får medarbetare som väljer att hålla inne på sin kunskap och de deltar inte aktivt i problemlösningsdiskussioner. För att teamet ska lyckas få en bra kultur i teamet krävs rätt uppsättning av struktur och rätt verktyg, visar forskningen

(Hackman, 1987). Edmondson (1999) indikerar att team som har väldigt hög psykologisk trygghet, där det finns en stor öppenhet i teamet att dela kunskap och hjälp, att de kan lyckas trots lösa ramar. För team som inte har den öppenheten av lärande i sin process, fastnar lätt och kan sen inte utvecklas vidare i teamet. Det indikerar på att teamet ska arbeta för en trygg psykosocial miljö som främjar inkludering och en miljö där det känns tryggt att diskutera idéer och arbetsmetoder. Det kan exempelvis innebära en ledare som ger en god upplärning och uppföljning i teamet. Dynamiken i ett team anses i hög grad bli formad av hur en ledare responderar på frågor och hanterar problem i teamet (Frazier 2017; Hackman, 1987). Den tryggheten kan även innebära att de anställda törs ta hjälp av medlemmar utanför sitt team, för att utvecklas (Buvik & Tkalic, 2022; Edmondson, 1999).

Frazier med kollegor (2017) redogör från sin metaanalys att tre viktiga aspekter i en arbetsdesign för att lyckas med teamarbete och skapa psykologisk trygghet i ett team, är: *teamautonomi, ömsesidigt behov och rollavklarning*. Teamautonomi, menas med att medlemmarna i teamet har en handlingsfrihet i hur de ska arbeta med sina arbetsuppgifter. Den friheten grundar sig i att det finns i tillit i teamet bland medlemmarna att de litar på den andres kunskap och förmåga i att kunna ta rätt beslut. Ömsesidigt behov grundar sig på samarbetet mellan teammedlemmarna. Team som baserar sig på medlemmar med en tvärvetenskaplig bakgrund, sitter på olika kunskaper, som gör att teamet är beroende av varandras kunskap och ett starkt samarbete för att lyckas med teamets uppgifter och ändamål (Guzzo & Shea, 1992). I samband med att softwareteamerna ofta arbetar med stora och komplexa uppgifter med mycket ny teknologi, krävs det att relationen mellan kollegorna måste vara god för att samarbetet ska fungera optimalt (Thorgren & Caiman, 2019). Rollavklarning, grundar sig på att varje medlem i teamet har förståelse för vilken roll de har. Det kan innebära att de förstår vad deras arbetsuppgifter är och vad de kan erbjuda till teamet av sin erfarenhet och personlighet (Edmondson, 1999).

Psykologisk trygghet i kombination med tidigare litteratur på onboarding kan tänkas vara väsentligt att se i ett sammanhang i en onboardingsprocess i en teamsammansättning. Denna studie ska därför undersöka närmare vilka faktorer som kan spela in på upplevelsen av att bli onboardad hybrid in i ett softwareteam.

Metodik

I detta kapitel presenterar jag vilken arbetsmetod i form av metodiska val jag har använt mig av för att samla in data för att kunna svara på studiens problemställning, om vilka faktorer som har en inverkan på nyanställdas upplevelse av att bli onboardad hybrid in i ett softwareteam. Jag kommer att redogöra för val av metodik, deltagare i studien, beskrivning av datainsamlingen, analys och etiska betraktelser.

Forskningsdesign

För att undersöka hur vilka faktorer som har en inverkan på nyanställdas upplevelse av att bli onboardade i ett softwareteam, i en hybrid kontext, har jag använt mig av en explorativ forskningsdesign (Reiter, 2017; Tjora, 2017). Jag har så använt mig av en kvalitativ tillämpning som forskningsmetodik, varav datainsamlingen blev genomfört i form av semistrukturerade intervjuer. Av anledning att kunna gå i djupet och fånga upp de individuella upplevelserna från varje person (Brinkmann & Kvale, 2015). Informanterna i denna studie har varit nyanställda i en offentlig sektor, som har blivit onboardade in i softwareteams. Dessa informanter blev utvalda efter förbestämda kriterier för de skulle vara i relevans till studiens ändamål.

Datainsamlingen blev sedan analyserat utifrån en reflexiv tematisk analys, med en induktiv tillnärmning med inslag av deduktiva element. Eftersom informanterna i denna studie har haft olika kunskapsbakgrund och inte blivit rekryterade från samma team, ansåg jag en tematisk analys som mest lämpad för studien. För att kunna fånga upp ett mönster på tvärsnitt av datamaterialet som kan representera dess innehåll. I stället för ett individuellt fokus som för denna studie eventuellt inte hade varit representativt på grund av olikheterna bland informanterna. I tillägg till att den reflexiva tillnärmningen tillåter forskaren att vara aktiv genom hela processen, varav varje steg är genomtänkt efter subjektiva kontinuerliga reflektioner (Braun & Clarke, 2022).

Eftersom det har varit en dynamisk process, har jag som en aktiv forskare reviderat mina metodiska val genom arbetets gång. Min tidigare teoretiska förkunskap och förståelse för tematiken kan ha påverkat kodningen i analysprocessen. Det kan ändå anses som positivt då det inte är lämpligt att utföra en studie utan tidigare teoretisk kunskap som kan teoretiskt avgränsa det som är relevant för studien (Reiter, 2017).

Kontext

Datainsamlingen till denna studie har utgått från nyanställda från en stor offentlig sektor, som består av ca 20 000 anställda. Sektorn är landstäckande, som omfattar många olika avdelningar och ansvarsområden. De arbetar för att finna goda lösningar för sina

brukare, varav informanterna i denna studie har varit nyanställda i teams som har haft som arbetsuppgift att utarbeta goda digitala lösningar för brukarna. Utifrån organisationens omfång av anställda, anställer organisationen ett stort antal nyanställda under samma tidperiod. Det resulterar i att de nyanställda tillsammans går igenom ett gemensamt två veckors generellt onboardingsprogram, full digitalt. För att sen fortsätta onboardingsprocessen i sina valda i team.

Teamen i denna studie har haft en varians i storleken på 4–10 personer, med varierande yrkesbakgrund. De flesta av teamen har varit autonoma team, som innebär en platt struktur utan en bestämd ledare. Medlemmarna i teamen har varit både seniorer som har tidigare arbetslivserfarenhet, eller juniorer som är nyexaminerade från studierna. Det har också varit en variation i om de har kommit direkt från en annan organisation eller om de har varit utlånade internt från en annan avdelning. Det var en variation i om den nyanställde har mött sitt team före det generella onboardingsprogrammet, eller efteråt. Trots det har de alla gått igenom samma onboardingsprocess och blivit onboardade i team. Studiens informanter och urval kommer att bli redogjorts ytterligare under deltagare i studien.

Kvalitativ metod

Denna studie har tagit utgångspunkt i en kvalitativ metod för att undersöka och kunna besvara studiens problemställning. Med tanke på att informanterna kommer ifrån olika arbetsteam, med olika bakgrund blir det utmanande att fånga upp den djupa, individuella informationen av en upplevelse med en kvantitativ metod (Smith, 2015). Varav valet av en kvalitativ metod, då det ger en som forskare möjlighet att kunna vara mer utforskande, gå djupare och bredare med fler perspektiv, än vad möjligtvis en kvantitativ metod gör. En kvalitativ datainsamling baserar på ett litet antal informanter, framför ett stort antal deltagare lik en kvantitativ tillnärmning (Braun & Clarke, 2022; Smith, 2015). Metodiken öppnar upp möjligheten för att kunna utforska människors upplevelser, kunskap, förståelse och tolkning av den sociala verkligheten. Forskaren kan på så sätt finna nya mönster eller meningar av fenomen som tidigare inte har blivit utforskat tidigare (Johannesen et al., 2016; Mason, 2017; Smith, 2015). Det ledde mig till valet att använda mig av en semi-strukturerad intervju som val till datainsamling. Det formatet ger forskaren möjligheten att kunna utforska sina förbestämda element, men låta intervjuens gång leda in på nya teman som kan vara nyttiga för forskningens syfte. Den uppbyggnaden tillåter intervjun att ta en naturlig gång, med möjligheten för uppföljningsfrågor för att fånga upp nya intressanta element (Jacobsen 2016; Tjora, 2017).

Litteratursök

För att finna relevant litteratur för att kunna besvara studiens problemställning, vilka faktorer som kan ha en inverkan på nyanställdas upplevelse av en hybrid onboardingsprocess i ett softwareteam, har det gjorts sök med hjälp av databaser och litteraturböcker. Databaser som det har gjorts sök på har varit: Google Scholar, Research Gate, APA PsycNet, IEEE Xplore, ScienceDirect och NTNU's universitetsbibliotek, Oria.no. Med hjälp av sökord som: "Onboarding", "Software developers", "Onboarding in Softwareteams", "Hybrid working", "Psychological safety in work teams". I tillägg har litteraturinsamlingen också gjorts via fynd från referenslistor från aktuell litteratur.

Deltagare i studien

Forskarens bakgrund

Denna studie är ett slutarbete på en mastergrad inom Organisationspsykologi, på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Som student under den mastergraden har jag skaffat mig insikt och kunskap om hur psykologin ser ut inom organisationer, vad som exempelvis kan ha en inverkan på anställdas trivsel och engagemang i arbetet. Den erfarenheten har satt en grund till min förståelse på vad som bidrar till en psykologisk trygghet på en arbetsplats. Den tidigare kunskapen kan ha påverkat mina betraktelser genom arbetets gång i denna studie. Trots det har jag ingen tidigare teoretisk erfarenhet på tematiken onboarding. Det har inte varit en tematik under utbildningsgraden. Av den anledning har denna studie givit mig möjlighet till att fördjupa mig i tematiken som jag har upplevt varit utelämnat från mastergraden. Onboarding kan ses som en förlängning på rekrytering som har en påverkan på en nyanställds upplevelse. Därför såg jag det som en viktig och intressant kunskap på tematiken som behöver mer forskning. Det kan argumenteras för att jag har tvingats sätta mig mer noggrant in i tematiken för att försäkra mig om att jag har förstått tematiken rätt, än vad jag eventuellt hade gjort om jag hade haft tidigare kunskap om det. Jag har kunnat kvalitetssäkra informationen med min vägledare på SINTEF, som forskar på onboarding inom IT-branschen. Detta har bidragit till att jag har kunnat ha en utforskande tillämpning genom studien, samtidigt som jag har kunnat kvalitetssäkra mina subjektiva antagningar (Braun & Clarke, 2022; Kvale & Brinkmann, 2015).

Vetenskaplig ståplats. För att få en förståelse för forskningens gång, är det viktigt att få en inblick i vad forskaren har för vetenskaplig ståplats, då det har en påverkan på datainsamlingen, dess hantering och tolkning av datamaterialet (Braun & Clarke, 2022; Maxwell, 2012). Den vetenskapliga ståplatsen grundar sig i hur en person tolkar världen och dess verklighet, alltså ontologi. Hur vi tar till oss kunskap om verkligheten, tar utgångspunkt i

epistemologi (Brinkmann & Kvale, 2015). På ena sidan kan en som forskare ha en stark positivistisk tillämpning, där verkligheten är fast och ren objektiv. Alla sitter på samma förståelse om hur verkligheten ser ut. På den andra sidan finns en mer socialkonstruktivistisk tillnärmning, där verkligheten är en individuell konstruktion och inte ett fast fenomen. Verkligheten grundar sig på den individuella bakgrunden som utvecklas i interaktion med andra (Howitt, 2013; Jacobsen, 2016; Smith 2015).

Som forskare i den här studien har jag blivit inspirerad till att utgå från en kritisk realistisk tillämpning. Då tillämpningen kombinerar de två olika perspektiven om att det finns en realistisk verklighet, men att världen är komplex (Charmaz, 2006). Den realistiska ontologin är kombinerad med en konstruktionistisk epistemologi (Maxwell, 2012). Det vill säga att den realistiska ontologin inte fullt ut är objektiv, även om vi har en tro på att världen existerar oavsett vilken tro och bakgrund vi som människor har. Den realistiska ontologin är även uppbyggd på varje individs tolkning av världen. Det innebär att en som forskare går in med ett tankesätt om att vi bör vara kritisk till tanken om att världen är uppbyggd helt objektivt. Hos forskaren finns en förståelse för att det finns underliggande mekanismer, individuella tolkningar och perspektiv i den realistiska världen. Lik en socialkonstruktivistisk tillämpning (Maxwell, 2012; Smith, 2015).

För att sätta det i en kontext till denna studie, kan det beskrivas som att dialogen jag hade tillsammans med informanterna i intervjuerna, grundade sig på att vi hade en gemensam förståelse på vad onboarding är rent objektivt. Det är den inledande fasen som en nyanställd går igenom den första perioden i en ny organisation, men att vi tillsammans i vår dialog tolkade och konstruerade ihop en förståelse hur den perioden upplevdes för den personen.

Informanterna

Datansamlingen till denna studie genomfördes med semistrukturerade intervjuer med sju olika informanter från sju olika team som arbetar med digital utveckling. En av informanterna tillhörde ett annat team som inte arbetar med digital utveckling. Därför blev den personen inte inkluderad i softwareanalysen, utan endast hans upplevelse av onboarding in i ett team.

Bland informanterna var det en balansgång mellan fyra män och tre kvinnor. Ålder varierade mellan ca 20–60 år, men de flesta var i åldern mellan 20–30 år. Det var också en variation på längd av tidigare arbetslivserfarenhet, någon kom direkt från studierna och andra hade flera år med arbetslivserfarenhet. De flesta hade en utbildningsbakgrund inom IT-utveckling. Alla informanterna var fulltidsanställda, varav två informanter var utryrda till sitt nuvarande team från en annan avdelning, men de var oavsett med i onboardingsprocessen.

Innan mitt samtal med organisationen som jag skulle intervjuva informanter ifrån, hade jag en tanke om att också intervjuva ledare för teamen som ansvarar för onboardingsprocesserna, och bara ett team för att avgränsa uppsatsen. Den tanken ändrade sig sedan efter att jag hade haft samtal med organisationen. Med tanke på uppsatsen omfång av tid och storlek, bestämde vi gemensamt att utesluta det förslaget. Av information från organisationen är teamen så pass olik uppbyggda med medlemmar, storlek och om de har en ledare eller inte. Den typ av datainsamling hade inte varit tillräckligt för organisationens onboardingsprocess, ur ett helhetsperspektiv. Den typ av data hade uteslutit ett bredare perspektiv och endast generat en kunskap om hur onboardingsprocessen hade sett ut för ett specifikt team.

Förhållande mellan forskare och informanterna

Som forskare i denna studie hade jag ingen tidigare relation till informanterna som var deltagare för denna studie. Att jag saknade relation till informanterna kan ses som positivt, att ha en tidigare relation mellan intervjuare och informant kan påverka kvaliteten på intervjun och även påverka det som blir sagt (Yeo et al., 2014).

Genom mitt samarbete med SINTEF hade jag endast kontakt med representanter från HR-avdelningen från organisationen, då de hade ett samarbete med SINTEF. Organisationens samarbete med SINTEF kan tänkas ha bidragit till att informanterna var mer villig till att vilja delta i denna studie. Det i kombination med att det var avtalat i förväg att SINTEF skulle bidra dem med forskning.

Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen av informanterna genomfördes via epost. Eftersom jag inte hade en tidigare relation till informanterna och saknade kontaktuppgifter på organisationens anställda, beslutades det i dialog med en av organisationens HR ansvariga, att den personen skulle sända ut en epost med en förfrågan om frivilligt om deltagande. Innehållet i eposten hade jag utformat i förväg för att ge information om vad det skulle innebära att delta. Det var information gällande anonymitet och personvård, intervjuens tidsomfång, syftet med studien och kontaktinformation till mig som forskare för denna studie. Informationsskrivet var också bifogat för närmare information om projektet (Se bilaga B). Det blev poängterat att detta var ett projekt som inte skulle upplevas som tidskrävande, tidpunkten för intervjun skulle anpassas efter informantens kalender. De som då hade fått eposten och var intresserade tog så kontakt med mig för deltagelse. På så sätt kunde det hållas en anonymitet över de deltagarna som ville delta och studien kom inte i vägen för deras vanliga arbetsuppgifter.

Urval

För att kunna besvara problemställningen för denna studie hade jag som krav att informanterna skulle ha varit nyanställd mellan tre till sex månader tillbaka. De skulle arbeta med datautveckling i ett team, i en hybridarbetsvardag. I förhållande till perioden för datainsamlingen betydde detta att den nyanställde blev onboardad i sitt team antingen före eller strax efter sommaren, år 2021. Det togs i beaktning för att jag hade en önskan om att personen skulle ha hunnit bli integrerad med sitt team, fått erfarenhet från onboarding och hunnit bildat sig några reflektioner runt det. I samband med att nyanställda kan tänkas befinna sig i en "honeymoon phase" den första perioden på en ny arbetsplats (Boswell et al., 2005). Längre än sex månader var inte heller önskvärt, då kravet för intervju var att de skulle ha blivit onboardade med en hybridlösning. Undertiden pandemin var som värst var det mer vanligt med fulldigital onboarding.

Kravet att de skulle arbeta i ett team fastställdes eftersom det var en förutsättning för att kunna besvara problemställningen. Därför användes en strategisk tillämpning. Det menas att urvalet till denna studie blev strategiskt vald efter en specifik bakgrund, egenskap eller kvalifikation för att informanterna skulle kunna reflektera över tematiken (Tjora, 2017). Det valet gjordes utifrån att kvalitativa studier bör använda sig av ett urval som är nogga tillpassad efter studiens problemställning. Eftersom kvalitativa studier baserar sig på ett litet urval (Jacobsen 2016; Thagaard, 2018).

Datainsamling

Intervju

Datainsamlingen blev genomförd med semistrukturerade intervjuer för att kunna gå på djupet i alla frågor, med möjlighet till passande uppföljningsfrågor (Brinkmann & Kvale, 2015). Utifrån organisationens placering i landet, utfördes alla intervjuerna digitalt över Teams. Jag skickade därför en privat möteskallelse på Teams via min studentmejl som är kopplat till en molnbaserad IT-lösning. Detta gjorde jag av säkerhetsskäl då det kontot går under NTNU's säkerhetsbas. Det gör att ingen annan kan se mötets innehåll när den är satt som privat och låst för andra. Informanten behövde också signera samtyckeschemat digitalt innan varje intervju (Se bilaga B.).

Varje intervju varade mellan 45–60 minuter. Med en önskan om en naturlig miljö under intervjun, var det önskvärt att informanten satt på en plats där de var komfortabla utan en risk att bli störd. Miljön runt informanten kan ha en påverkan på hur informanten svarar i intervjuerna, om de känner sig trygga eller inte (Jacobsen, 2015). Med tanke på att jag hade bestämt mig för att vara anpassningsbar till informanternas kalender, blev fem av intervjuerna

gjorda i löpet av en vecka, resterande blev gjorda två veckor före och efter det, i november och december månad år 2021. Egentligen att rekommendera att ha mellanrum mellan intervjuerna för att kunna bearbeta informationen (Tjora, 2017). Eftersom intervjuerna var så tätt ihop, upplevde jag som intervjuare att intervjufrågorna låg färskt i huvudet. Det gjorde att intervjuerna fick en naturligare flyt för varje gång, med relevanta uppföljningsfrågor som också kunde tas med vidare i de andra intervjuerna. Det skapade en avslappnad stämning och det var lättare att skapa en relation till informanterna, som är rekommenderat i en intervjuprocess (Kvale & Brinkmann, 2009). Jag hade förberett mig inför varje intervju genom att läsa på om deltagarna, deras namn och arbetsroll. Detta gjorde jag för att få en klar inblick av varje person jag skulle gå in i intervju med, något som gjorde mig som forskare också tryggare under intervjun. Alla intervjuerna blev inspelade med ljudupptag, efter informantens godkännande.

Intervjuguide

I studiens start hade jag utformat två väldigt generella intervjuguider om onboarding, en med utgångspunkt till de nyanställda medarbetarna och en för ledare. Anledningen till det var att jag var osäker på vad studien skulle fokusera på i förhållande till en onboardingsprocess. Efter mitt samtal med organisationen för studien, reviderades intervjuguiden till att undersöka fasen från när de nyanställda blir onboardade in i sina team. Den fasen sker efter att de nyanställda har genomgått det generella gemensamma onboardingsprogrammet på två veckor. Intervjuguiden finns bifogad, se Bilaga A.

När jag utforma intervjuguiden tog jag inspiration från tidigare forskning på onboardingsprocesser, för att få insikt i vad det behövs mer forskning på som är relevant inom tematiken.

Den första delen av intervjuguiden bestod av en introduktion av mig som forskare och syftet med forskningen, tidsomfånget på intervjun, vilka rättigheter informanten hade, så som att det var frivilligt att delta, dess anonymitet och vad som kommer att hända med datainsamlingen. När dessa delar avklaras tidigt i intervjun ska det förhoppningsvis leda till att skapa en trygg och öppen stämning mellan forskaren och informanten (Kvale & Brinkmann, 2009).

Efter inledande information ställdes några uppvärmningsfrågor för att mjuka upp och kartlägga informanten. Samtidigt vill jag som intervjuare och forskare få informanten till att känna sig trygg och komfortabel i den situationen när personen ska dela med sig av egna upplevelser och reflektioner (Tjora, 2017). De uppvärmningsfrågorna gick ut på att informanten till exempel skulle beskriva sin arbetsroll, varför de har sökt det arbetet och om

de tidigare hade teamerfarenhet. Sedan gick intervjuguiden över till en mer direkt, men öppen fråga, där informanten skulle berätta om hur det var att starta i ett team. Med tanke på att tiden är begränsad i en intervju, är det viktigt för en forskare att använda tiden rätt för att få ut mest möjligt av den informationen som kommer att vara nyttig för studien (Brinkmann & Kvale, 2015; Thagaard, 2018; Tjora, 2017). Då frågan var så pass öppen, gav det informanten en möjlighet att komma med innehållsrik information om upplevelser och tankar, redan från tidig start. Den frågan upplevdes som passande för en övergång till de mer huvudordnade temana i intervjuguiden. Informanten kunde på så sätt prata fritt, vilket gjorde det passande att komma med relevanta uppföljningsfrågor så som ”hur upplevde du det?” eller ”vad var dina tankar om det?”, för en bredare förståelse. Öppna frågor med uppföljningsfrågor anses som viktiga för komma in på de mer djupare reflektionerna, i stället för att använda mer låsta ja/nej frågor (Smith, 2015; Yeo et al., 2014). Det gjorde det lättare att gå in på de temana som kräver mer reflektion, så som rollavklarning. De kan anses vara mer passande i mitten, närmare slutet på intervjun när informanten är tillräckligt uppvärmd.

Avslutningsvis var det en avrundningsfråga där jag först informerade informanten om att tiden började rinna ut och om de då kunde sammanfatta vad som bidragit till att de kände sig integrerade som ny i teamet och på arbetsplatsen. Intervjun avslutades med frågan om informanten ville tillägga något som inte har blivit sagt. Där kan den nyttigaste informationen bli sagt. Därför var 5-10minuter avsatt för den sista frågan (Tjora, 2017).

Testning och revidering

För att kvalitetssäkra intervjuguiden innan intervjuerna med informanterna, gjorde jag en pilottest på en informant som uppfyllde studiens krav på informanterna. Det testet visade sig vara väldigt nyttig för intervjuguidens uppbyggnad, i form av frågornas följd, vad som kunde slås ihop, omformuleras eller tas bort. Efter dessa revideringar blev intervjuguiden mer specificerad till att få ut relevant information. Det gav mig som forskare mer insikt i min egen roll som intervjuare. Som forskare är ens roll alltid under utveckling genom processen av datainsamlingen (Smith, 2015; Yeo et al., 2014).

Dataanalys

Transkribering av intervju

Intervjuerna blev transkriberade över till en text från ljudfilen, kort tid efter att intervjuerna hade blivit utförda. De blev transkriberade ord efter ord, precis efter vad som hade blivit sagt. De gånger informanten ändrade tonfall med att precisera väldigt tydligt med ett ord för att markera att någonting var viktigt, skrevs de orden med en fet stilskrift. Samtidigt skrev jag ned egna reflektioner under transkriberingen som kunde vara till nytta

senare i analysprocessen. Detta gjordes för att göra transkriberingarna detaljrika och grundliga inför analysprocessen.

Analysprocessen i en tematisk analys

Datansamlingen blev analyserad utifrån riktninglinjerna för en reflexiv tematisk analys, beskriven och rekommenderad av Braun och Clarke (2019). Eftersom analysen tillåter flexibilitet genom processen, har det inte varit en linjär process. Processen har varit dynamisk under utveckling, där jag har gått fram och tillbaka mellan stegen för att göra nödvändiga ändringar till studiens föremål. En forskare är aktiv under hela processen och gör val efter vad som är mest lämpat för problemställningen och datamaterialet, ut efter egen tolkning (Braun & Clarke, 2006, Braun & Clarke, 2022; Thagaard, 2018). Med en reflexiv tillämpning inom tematisk analys visar det att en som forskare är öppen i sin tillämpning och tar subjektiva val genom processen. En forskare provar att utveckla latent teman, för att fånga underliggande antagande. Samtidigt som en forskare ska kontinuerligt tänka kritiskt och reflektera över alla steg i analysprocessen, ska en forskare även reflektera över sin egen påverkan på processen (Braun & Clarke, 2013). Processen är en mognadsfas, som bidrar till att revideringar kan ske under processens gång. Den subjektivitet är viktig att ha med som forskare i en kvalitativ forskning, då det är en tolkningsprocess (Braun & Clarke, 2022). En tematisk analys är inte en exakt uppskrift som ska följas, utan riktninglinjer som ska tillpassas efter ens problemställning och datamaterial (Braun & Clarke, 2006). Målsättningen är att fånga underliggande antaganden och skapa en kontextuell meningsfull analys. Den form av flexibilitet och subjektivitet i tolkningsprocessen anses som en styrka (Braun & Clarke, 2013).

Med en tematisk tillnärmning i analysprocessen, startar skrivningen redan i första fasen då en skriver ner tidiga tankar och idéer. Stegen genom hela processen överlappar därför varandra, då en kan gå tillbaka till tidigare tankar och idéer för att göra eventuella revideringar. I samband med att det är en utvecklande process är det viktigt att en som forskare tar tid på sig under analysprocessen (Braun & Clarke, 2006; Braun & Clarke, 2022).

Fas 1: Bli bekant med datamaterialet. Innan en som forskare startar analysprocessen är det viktigt att en har god kunskap till tematiken. Att göra sig bekant med datamaterialet som ska analyseras blir det första steget i en tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Eftersom jag som forskare gjorde alla intervjuerna själv, fick jag en god insikt i datamaterialet. Mellan varje intervju gick jag över intervjuerna som hade varit för att göra mig tillräckligt bekant med materialet. Under varje intervju hade jag noterat ned tankar som kunde vara nödvändiga för analysen. I likhet med vad Braun & Clarke (2006) beskriver, kan möjliga mönster och tankar bli formade redan i genomläsningen av intervjuerna. Jag

transkriberade alla intervjuer på egen hand, det medförde att jag fick en god översikt och kunskap om datamaterialet.

Fas 2: Initial kodning. Den andra fasen i analysen är att börja producera koder efter att en har blivit bekant med datamaterialet och noterat ned eventuella fynd som är i relevans med studiens ändamål. I denna fas generas de fynd och element från det råa datamaterialet som kan vara grunden till kommande teman i analysen, som kan vara meningsfulla för fenomenet som ska bli forskat på (Braun & Clarke, 2006).

För att generera koderna från datamaterialet använde jag mig av verktyget NVivo för att systematiskt arbeta mig genom datamaterialet och få mesta möjliga översikt. Detta gjordes manuellt för att försäkra mig om att allt av relevans från det råa datamaterialet blev kodat. Varje namn på koderna blev utförda på en detaljerad nivå i likhet med en narrativ tillämpning, för att jag som forskare enkelt ska kunna gå igenom koderna och få en överblick i varje intervju historia. Detta bidrar till att en utomstående som eventuellt ska läsa koderna i efterhand, får insikt i datamaterialet utan att behöva läsa det råa datamaterialet från transkriberingarna av intervjuerna (Braun & Clarke, 2022). Genom att göra det på det sättet, gav det mig en god översikt över intressanta fynd över hela datamaterialet som kunde bli potentiella teman. Genom att jag utförde den processen manuellt blev flera delar av datamaterialet kodade under flera koder, efter relevans. Det går i likhet med vad Braun och Clarke (2006) rekommenderar i sina riktninglinjer. Eftersom jag var ny i rollen som forskare, kodades datamaterialet efter en komplett kodning. Det innebär att jag kodade allt av datamaterial som kunde tänkas ha relevans för att besvara studiens problemställning. Det kan för en erfaren forskare verka som merarbete och stor mängd koder. De kan utgå från en selektiv kodning eftersom de har djupare förkunskap. För en ovan forskare kan en komplett kodning vara till fördel för att inte missa viktiga fynd (Braun & Clarke, 2013).

Fas 3: Söka efter teman. När allt av datamaterialet har blivit kodat och sorterat, står en som forskare igen med en lång lista av koder. I denna fas ska forskaren gå över alla dessa koder för sortera och finna potentiella teman som kan ses i relevans till studiens problemställning. Huvudteman ska enligt en reflexiv tematisk analys inte finnas i texten i förväg, utan bli konstruerade under processens gång genom funna koder. Målsättningen är att bevara studiens mening (Braun & Clarke, 2019). Denna del kan fånga upp viktiga delar från datamaterialet som blir omgjort på en mer abstrakt nivå för att ge en helhetlig mening till koderna som har blivit producerade (Braun & Clarke, 2006). I denna fas kan en stor del av datamaterialet vara tydligt redan från start i vilka fynd som har ett samband, samtidigt som

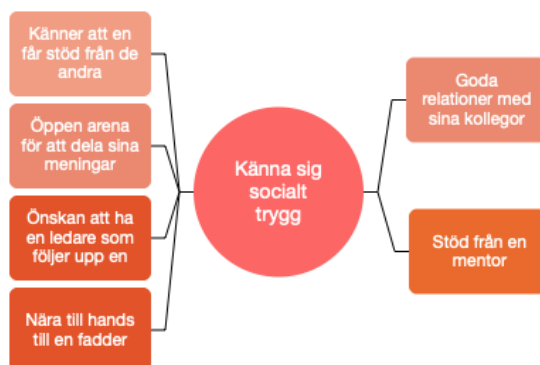
vissa delar av materialet nödvändigtvis inte är lika tydligt i starten, utan framkommer under processens gång (Braun & Clarke, 2022).

Som forskare i denna fas bildar man sig en mening av vilka koder som kombineras och ses under samma teman (Braun & Clarke, 2006). I samband med en reflexiv tematisk ska analysen inte ha förbestämda huvudteman. Eftersom jag använde en induktiv tillnärmning i processen som innebär att den ska vara djupgående och öppen med en subjektiv tillnärmning. Forskaren ska låta sig ledas av vad som faktiskt finns i datamaterialet. Det är en mognadsprocess som kan ta tid. I samband med det gick jag över koderna flera gånger för att försäkra mig om vilka koder som kunde ses i ett sammanhang (Braun & Clarke, 2019; Braun & Clarke, 2022). I likhet med vad Braun och Clarke (2006) beskriver är det viktigt att denna fas blir noggrant gjort för att försäkra sig om de olika individuella temans betydning, innan en går vidare till fas 4. De ska samspela med vad som faktiskt ligger i det råa datamaterialet och motsvara syftet med forskningen. Jag använde mig av tankekartor för att strukturera och skaffa översikt över koderna för att därefter kunna gruppera dem. Det hjälpte mig att se vilka koder som kan förhålla sig till varandra för eventuella teman.

Fas 4: Revidering av teman. I denna fas blev de teman som var framtagna under fas 3, fördelade in i kategorier som kunde slås samman till mer abstrakta teman. I denna fas görs det tydligt vilka teman som kan slås ihop, vilka som borde tas bort eller eventuellt delas upp. Det är viktigt att varje tema ger mening och kan identifieras som ett eget tema som skiljer sig unikt från de andra temana. Varje tema ska ha ett sammanhängande mönster (Braun & Clarke, 2006). För att kunna bedöma temana görs det i två faser, varav den första fasen innebär att en går igenom det kodade materialet för att se om det har ett samband mellan varje tema. I det andra steget kontrollerade jag att de teman som hade blivit identifierade stämde överens med resterande datamaterial. För att försäkra mig om detta gick jag över datamaterialet ytterligare en gång för att undersöka om att de teman jag hade funnit kunde beskriva den samlade historien på ett adekvat sätt. Under denna fas använde jag mig också av tankekartor från NVivo för att finna och knyta samman relevanta huvudteman och underteman. Figur 1, visar ett utdrag från av dessa tankekartor. Fasen kan tänkas bli långvarig då det kan vara en utmaning att veta när en bör sluta revidera temana (Braun & Clarke, 2022). Jag ansåg mig nöjd med denna fas när jag märkte att det inte kom ut någon ny information från revideringen. Det medförde till att jag gick från sex huvudteman till fyra. Därefter kunde jag gå vidare till nästa fas.

Figur 1.

Exempel på en tankekarta från NVivo.



Fas 5: Definiering av teman. Denna fas innebär att en som forskare identifierar essensen i varje respektive tema och vad de representerar. Målet är att bearbeta en sammanhängande analys, som har en tydlig koppling till studiens problemställning. De teman som framkommer från analysen ska vara en effekt av helheten av funna koder (Braun & Clarke, 2006) Det som skiljer en reflexiv tematisk analys från andra tillämpningar är att de huvudteman som definieras ska ligga nära datamaterialet och inte vara förutbestämda från en specifik teori, ramverk eller från intervjuguiden. Det är en kreativ process av författaren (Braun & Clarke, 2019; Braun & Clarke, 2022). Namnen på temana ska ge läsaren en tydlig inblick i temats innehåll, varav teman med ett abstrakt ord inte är rekommenderat i en reflexiv tematisk analys (Braun & Clarke, 2022). I denna fas tog jag därför utgångspunkt i de fynden jag hade från fas 4, revidering av teman. Jag utformade en tabell för att ge läsaren den insikten tidigt under resultat delen (Se Tabell 1. i resultatdelen).

Fas 6. Rapportskrivning. I denna fas ska ens fynd framställas i form av en historia, för att kunna ge läsaren en inblick i analysens kvalitet och att historien motsvarar datamaterialet som är baserat på analysen. Rapportskrivningen som i denna studie är en masteruppsats, har blivit skriven i utgångspunkt till APA 7th manualen. Trots att rapportskrivning ligger under den sista fasen, är det en kontinuerlig process där skrivningen och arbetet med analysen överlappar varandra. Under framställningen av resultat inkluderade jag citat från de transkriberade intervjuerna för att illustrera de teman som hade bearbetas fram från analysen.

Etiska betraktelser

Psykologisk forskning måste inhämtas i samsvarighet till etiska riktlinjer. Det innebär godkännande av sitt forskningsprojekt från Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD), som numera är en del av Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør.

Det inkluderar informerat samtycke från informanterna som deltar i studien, varav skydd för sekretess och anonymitet. Dessutom ansvarar en som forskare för att se till att deltagandet av studien inte tillför stress i deras vardag (Wilkinson, 2015).

Godkännande från NSD – Sikt

Innan datainsamlingen, sökte jag godkännande för detta studieprojekt hos NSD. Ansökan sändes in den 13. september och blev godkänt den 21. september (Se bilaga C.). I tillägg till att SINTEF lade till mig under deras forskningsprojekt med den gällande organisationen, den 23. november. Allt av forskning- och studieprojekt som utförs av universitet och forskningsstudier är pliktiga för ansökan av godkännande av NSD. Det är NSD som bedömer projektet i förhållande till forskningsregler (Thagaard, 2018).

Informerat samtycke

Som forskare för ett projekt måste en försäkra sig om att de som deltar i studien gör det frivilligt och vet sina rättigheter under deltagandet (Brinkmann & Kvale, 2015). Det innebär att varje forskningsprojekt måste ha deltagarens samtycke under deltagandet (Thagaard, 2018).

Innan varje intervju fick deltagarna utsänt både informationsskriv om projektet och samtyckeschema för att kunna ta ställning om de ville delta. Det innehöll information om forskningens syfte, hur resultaten skulle användas, vilka rättigheter de har som deltagare och vem som skulle ha tillgång till datainsamlingen. De som ville delta kunde då signera bilagan och sända det tillbaka till mig innan intervju (Se bilaga B.). I samband med intervjuens start frågade jag muntligt om deltagarens samtycke.

Sekretess och anonymitet

De som deltar i forskningsprojekt ska kunna försäkra sig om att forskaren behandlar information från forskningsprojektet med sekretess. Det innebär att personliga upplysningar ska anonymiseras och bli lagrat på ett försvarligt sätt, särskilt känsliga teman (Thagaard, 2018; Tjora, 2017). Ljudupptagen blev därför direkt transkriberade från inspelningen för att undvika att det låg lagrat på en datamaskin av säkerhetsskäl. Transkriberingarna har sen blivit anonymiserade och bevarade på ett USB-minne. Det innebär att all personlig information som inte ansågs vara nödvändig för forskningen blev anonymiserat. Anonymiseringen gjordes för att utesluta organisationens namn, specifik information om informanternas arbetsroll och namn som kunde avslöja dess identitet. När citat används i resultatdelen har varje informant blivit omdöpt till ”informant 1, informant 2, etc.”. All förvaring av information och hantering av datamaterialet har blivit gjort efter NSDs ramverk. All dokumentation av informanterna har blivit raderade efter projektets slut i maj 2022.

Resultat

I detta kapitel blir resultatet från analysen presenterat. Resultatet baserar sig på hur på informanterna har beskrivit sin upplevelse av en hybrid onboardingprocessen. Vad de anser har viktigt för dem under processen, men också vad de har upplevt som utmanande. Syftet med studien är att undersöka vad som kan ha en inverkan på nyanställdas upplevelse av att bli onboardade hybrid in i ett softwareteam.

Översikt över huvudteman och underteman

Med utgångspunkt från tematisk analys, har jag genom analysen funnit fyra huvudteman med tillhörande underteman. Det som framkommer i analysen indikerar att en onboardingprocess i team i en hybrid arbetsvardag, kan vara utmanande och kräver eventuellt mer planläggning och struktur från organisationens sida för att lyckas med onboardingprocessen. Resultaten visar att de nyanställda har ett behov att få översikt, att få uppleva social trygghet och att få användning av sin kunskap, för att de ska trivas. I en kontext till att arbetsvardagen är hybrid, indikerar resultatet att det finns en del utmaningar för att täcka de behoven. Det är genomgående i alla huvudtemana, att det är en skillnad på om den nyanställde är en junior som är nyexaminerad, eller en senior med tidigare arbetslivserfarenhet. Jag utformade en tabell (Se Tabell 1.) som summerar huvudteman och dess underteman.

Tabell 1.

Översikt över studiens huvudteman och illustrerande förklaring på dem.

Huvudteman	Illustrerande förklaring
Behov av struktur	Upplevelse av behov av struktur och förberedelse när man kommer in som ny i ett autonomt team med medlemmar med olika kunskapsbakgrund.
Passivt och aktivt lärande	Skaffa sig översikt genom att passivt observera andra, och aktivt uppsöka information.
Känna social trygghet	Att känna sig trygg som ny i teamet genom att ha goda relationer med sina kollegor och få stöd av en mentor.
Givande och tagande av kunskap	Ett behov av att få arbeta och bidra med sin kunskap och möjligheten att få utvecklas.

Behov av struktur

Den första tematiken beskriver informanternas upplevelse av hur det har varit att bli onboardad i ett team som har så pass lösa ramar och strukturer. Som nämnt tidigare har det varit en variation i om personen har blivit anställd i ett gammalt team, eller ett nyetablerat team. Eftersom informanterna har blivit anställda i ett team, har teamstrukturen varit ett aktuellt tema som har varit genomgående i analysen. Tematiken har varit genomgående eftersom det har varit en betydande faktor för de nyanställdas trivsel i teamet. Det har påverkat deras produktivitet i arbetsuppgifter, både individuellt och som team. I analysen kom det fram fyra underteman med tillhörande citat, som illustrerar de nyanställdas beskrivelser av att de har ett behov av struktur som nyanställd i ett team.

Dessa teman är ”förberedelse av en nyanställd”, ”obalans i sammansättningen av team”, ”navigera utan ledare” och ”anställda med teamkunskap”.

Förberedelse av en nyanställd

Som ny in i ett team, upplevde ett flertal av informanterna att det var både nervöst och stressfullt att börja i sin nya arbetsroll. Känslan av att vara önskad och prioriterad visade sig från fynden vara betydande helt i starten för den nyanställda. Resultat från analysen visar till att det har betydelse till om teamet har satt av nog med tid, förberedelser och resurser för att inkludera den nyanställda. Det första citatet beskriver en av informanternas första möte med sitt team. Informanten visade att hen upplevde att teamet inte fullt ut hade tagit hänsyn till att anpassa mötet för en person utan tidigare kunskap om teamets arbete:

Informant 3: Jeg møtte først lederen i teamet. Han kom litt før de andre, så vi hadde cirka en halvtimes prat, han hadde på måte en innføring for teamet, altså han forklarte hva teamet gjorde for meg. Og så da når de andre kom, så jobbet dem på måte som en vanlig dag. Og det var da mandag, så det var ukentlig planlegging. Så da prøvde jeg bare så godt jeg kunne å følge med på det dem sa. Det vart ikke så veldig involverende sånn sett. De glemte kanskje litt at jeg ikke kunne noe om de tekniske systemene og det dem hadde gjort fra før. Så dem bare på en måte snakket på som vanlig, og så kanskje de håpet på at jeg forsto.

Citatet illustrerar att informanten hade en upplevelse av de i teamet inte var förberedda på vilken kunskapsnivå personen låg på, och hade inte anpassat mötet på ett förståeligt sätt för en nyanställd. Personen var nyexaminerad från skolan, utan tidigare erfarenhet, som också låg i grund till att det var extra utmanande att följa med i mötet. Efter det första fysiska mötet med

teamet, var resterande arbetsdagar i starten med hemmakontor. Informanten som nyanställd beskrev den tiden som utmanande, eftersom teamet och ledaren inte hade förberett konkreta arbetsuppgifter till informanten. Från att bara ha mött teamet en gång, med en upplevelse av att personen inte blev fullt inkluderad den dagen, beskrev informanten att tröskeln för att be om hjälp från de andra upplevdes som hög när personen senare hade hemmakontor:

Informant 3. Vanskelig å vite helt hva jeg skulle gjøre. Jeg satt jo her inne på rommet, og hadde fått noen lenker som jeg kunne lese litt på sånne ting, men hadde egentlig ikke fått noen ordentlige oppgaver. Så da satt jeg egentlig stort sett, hvert fall første dagene satt jeg for meg selv og ja lest på sånne ting da, om teamet og hva det var de jobbet med. Og ja, jeg syntes det var veldig skummelt å ta kontakt med de andre på teamet, stille spørsmål og sånn.

Flera informanter beskrev liknande upplevelser av att de upplevde att de andra i teamet inte var tillräckligt förberedda på att ta emot en ny person. En annan informant som hade längre arbetslivserfarenhet än informant 3, beskrev att hen inte kände sig inkluderad i teamet helt i starten. Personen upplevde att teamet arbetade under tidspress som gjorde att de inte hade tid för att anpassa sig till en ny person. Den nyanställde blev satt i en position där hen behövde vara väldigt självständig, utan uppföljning från någon i teamet eller sin mentor:

Informant 6: Så ja, teamet var på en måte ikke, det føltes ikke sånn at dem var 100% klar for å ta imot en ny person. Selv om de behøvde en ny person, så det var litt sånn at jeg ikke følte på at jeg fikk så mye oppfølging i starten, og så ble det en del venting da. Jeg har på en måte en slags mentor som var veldig travel og litt sånne ting, så det blir litt sånn sakte oppstart med veldig lite oppfølging.

Citatet illustrerar att teamets brist på förberedelse av att ta emot en nyanställd går ut över personens produktivitet. Informanten upplevde att det gick saktare att ta sig vidare i processen. Det blev även lättare att göra misstag när resten av teamet inte hade tid för uppföljning. Det kan tolkas som att en som nyanställd håller tillbaka på grund av rädsla av att göra fel. Informanten beskrev att problematiken med tidspress hade kommit på tal i teamet, men som nyanställd upplevdes det som mycket större problem i samband med den osäkerheten som nyanställda upplever i starten:

Informant 6: Vi har på en måte anerkjent i teamet at vi må ta et løft på det feltet, men som ny så er det skummelt altså. Det er vanskelig å komme som ny inn i et miljø der man har på en måte et par utviklere som har jobbet under press, som har god kjennskap og på en måte ikke nødvendigvis behøver støttehjulene like mye. Men du er ny, du behøver det. Det har gått litt tregt i starten da, men det har tatt seg opp. Men som ny så er det vanskelig altså, lett å gjøre feil. Det oppleves veldig farlig å gjøre ting der man jobber, i alle fall når man er ny og ikke vet om alle feller man kan gå i.

Det som skiljer den informanten åt är att personen hade en del arbetslivserfarenhet som gjorde att hen kände till system de arbetade med. Informanten sa att det hade varit till hjälp för att ta sig igenom arbetsdagen, men att det är något som kunde upplevas som ännu mer utmanande för en person utan den arbetslivserfarenheten:

Informant 6: Men så har jeg jo en del års erfaring, så det hjelper jo på da, jeg behøver ikke å holdes i hånda i nøyaktig alle steg for eksempel. Men jeg tror nok jeg har hatt satt pris på mer oppfølging og jeg tror at en mer junior utviklere og lignende ville opplevd det mye mer vanskelig for å komme i gang da. De var jo ikke veldig forberedt på en ny person akkurat da, det har vært et hektisk år, på grunn av prosjektet som skal ferdigstilles og sånne ting. Så det ble litt sånn, jeg synes ikke onboardingen gikk så veldig bra da.

Citatet indikerer på att upplevelsen av onboardingsprocessen blir påverkad av hur väl förberedd ett team var för att ta emot en nyanställd. Det påverkar både känslans av att känna sig behövd och ens produktiviteten i arbetsvardagen. De informanter som upplevde att deras team var väl förberedda för en ny person med en fast plan och arbetsuppgifter, beskrev att de upplevde processen som väldigt positivt. Det gav en trygg känsla redan från start:

Informant 1: Det er teamet som jeg skulle jobbe sammen med, de hadde jo allerede laget en plan til meg som de presentert. Så vi gikk gjennom litt sånn konkret arbeidsoppgaver, litt som steg vi skal ta mot mål. Ja det var igjen en sånn veldig god følelse da - Yes, dette ser lovende ut. Så det var teamet som tok meg imot først og disse helt elementære, men veldig viktige tingene i forhold til personlige relasjoner som bare kom på plass fra dag en.

En annen informant beskrev en liknende opplevelse, känslan av att känna sig behövd och önskad av resten av teamet. Citatet under illustrerar att som nyanställd så opplevs det inkluderande när personen märker att teamet har förberett sig i förväg med en planering vad den nya personen ska göra de förstkommande veckorna. Informanten beskrev att hen opplevde att hen var önskad av teamet, det bidrog till en opplevelse av att det var okej att vara osäker och ställa många frågor i starten:

Informant 5: Jeg fikk jo en kalender som var pepret med møter, altså helt belagt de første ukene. Det var litt vanskelig å vite forskjell på alt mulig, men jeg følte at jeg ble veldig godt tatt imot, fordi at det var tydelig at de hadde sett frem til at det skulle komme noen å ta den rollen, sånn at de kunne få fokusere mer på det faglige som de holder på med, og andre ting ved siden av. Jeg følte at jeg fikk lov til å være ny og ikke forstå. Fikk lov å stille de dumme spørsmålene. Men ble også lyttet til og jeg følte at jeg hadde noe å komme med. Så ja, jeg synes syns jo at folk var hyggelig og imøtekommende.

Obalans i sammansætningen av team

När en nyanställd blir onboardad i ett team blir det viktig med en bra teamsammansætningen. Speciellt i kontext där teamet är tvärvetenskapligt, med olika yrkesbakgrund. Sammansætningen av teamet sätter grunden till hur teamet ska kunna samarbeta med varandra och nå de satta arbeidsmålen. En god balans av teammedlemmarna kan göra att arbetet blir mer produktivt och att man trivs med sina arbeidskollegor, som kan ha en avgörande betydelse för den nyanställdes helhetliga trivsel. Ett flertal av informanterna beskrev att produktiviteten stannande opp för att de inte hade bra balans i teamet från start. Analysen visar till att när det var för många som satt med den samme kunskap ledde det till att andra i teamet som inte hade samme kunskap behövde arbeita dubbelt opp:

Informant 6: Det blir litt sånn at du har for mange, du får en for stor motor på for lite hjul. Du har litt mange ressurser i forhold til hva du har av designkapasitet for å lage og ta i bruk de tingene som du produserer. Vi lager jo mange systemer og sånne ting, men vi har ikke den kapasitet å holde følge. For eksempel var det at den front webbløsningen på verktøyet som var klart mye senere enn det andre. Utviklerne var på en måte ferdig, og så var det en webutvikler som fikk overarbeide og måtte gjøre masse designarbeid selv i tillegg. Så det blir en slags ubalanse.

Vidare förmedlade informanten att när de var för många med samma kunskap på ett projekt, slutade det med att de arbetade på de samma arbetsuppgifterna som förstörde för varandra: ”Man får endel problemer med at folk på en måte går i beina på hverandre. Ting er ikke godt nok oppdelt til at man har separate arbeidsområder på en måte”. Som beskrivet i citatet var teamen baserade på många IT-utvecklare. I analysen var det ett genomgående tema att det var en övervikt på den kunskapen i teamen. Resultat från analysen visar att de informanterna som arbetade med andra sorters arbetsuppgifter än rena kodningsuppgifter, beskrev att det kunde vara utmanade att arbeta med de som hade ren IT bakgrund. Det fanns utmaningar i att förstå varandra när de kommunicerade på grund av olik kompetensspråk, speciellt de gånger när de försökte att samarbeta med varandra över digitala plattformar:

Informant 2: For oss som jobber i disse tverrfaglige teamene, vi jobber veldig sånn på tvers av disiplene, vi sliter veldig med å forstå hverandre på begreper. Hva er det du egentlig mente? Jeg som har domene kunnskap, det er vanskelig å forklare til en utvikler som har en helt annen fagbakgrunn hva jeg mener med ting og vise verse. Vi prater så forskjellig. Og sånne ting tenker jeg er mye lettere å vise, tegne, forklare, selv om man kan bruke mye Mural og sånne samhandlingsverktøy. Men det er noe man sitter i samme rom og prøve å forstå hverandre, det er litt enklere enn å gjøre det over digitale flater.

Vidare förklarade informanten att hen behövde lägga ner mycket tid på att försöka formulera sig på ett förståeligt sätt för att de andra i teamet skulle förstå. Informanten förmedlade att det både var energikrävande, men att det också kunde leda till att personen höll igen information för enkelhetens skull:

Informant 2: Også hvis vi prøver å forklare noe, selv om kanskje jeg og designeren min skjønner det veldig godt, så opplever vi det at helt enkle basiske ord, så forstår de ikke hva vi prøver å si. Så jeg bruker mye tid på å tenke gjennom hvilke ord jeg skal velge, hvordan skal jeg forklare det, hvor mye informasjon skal jeg dele, og så videre. Det er jo for meg som vanligvis egentlig opplevd med meg selv da, og har fått tilbakemelding på at jeg er god på kommunikasjon og god på det å formidle, så er det ekstremt utfordrende. Nesten litt sånn utmattende til tider.

Informanten förmedlade vidare att kommunikationsproblematiken hade varit ett så pass stort problem för deras samarbete, att de hade försökt lösa det med fysiska möten. För att de då kunde visuellt förklara sitt tankesätt som gjorde det lättare för de andra att förstå varandra:

Informant 2: Vi gjorde det slik at vi jobbet alene sammen, sånn at alle liksom satt kanskje 5 minutter for oss selv, og så delte vi i plenum og gikk lapp for lapp, og hadde en god prosess da. Og da sikret vi også slutten da vi gikk gjennom de lappene, at alle forstod. Var det noe her som noen ikke forsto, så måtte vi prøve å forklare det der og da, og så prøve å tydeliggjøre det til et språk da som ikke var vanskelig å forstå, rett og slett.

Analysen indikerar på att det har varit en genomgående tematik att teamen har behövt arbeta sig fram för att finna goda lösningar för ett optimalt samarbete. En orsak till kommunikationssvårigheterna i teamet sågs vara att de har haft olika kunskapsbakgrunder.

Navigera utan en ledare

Majoriteten av informanterna hade blivit anställda i ett team utan en fast ledare. Organisationens tanke var att man ville använda sig av agila team som har en flat struktur, med en önskan om att bland annat främja de anställdas autonomi. Resultaten från analysen visar att det har upplevts som krävande för nyanställda att bli onboardad in i ett tvärvetenskapligt softwareteam. Utan fast struktur, som saknar en ledare som tar styrning i teamet hur de ska arbeta för att få en balans i teamet. En av informanterna förmedlade att den lösa strukturen utan tydliga riktninglinjer gjorde det utmanande att få framgång i arbetet:

Informant 2: I tillegg til fa bakgrunnen, så har du da hvordan man skal få disse menneskene til å fungere sammen i et team når man ikke har en leder. Man skal være et autonomt team, men så trenger man ledelse, og så er alle ny, hvem skal ta ledelse, hvem skal ikke gjøre det og så videre. Da blir det veldig vanskelig fordi veldig mange blir veldig frustrerte fordi det blir så lite struktur, og det blir så lite konkret hva vi jobber med, man klarer ikke helt se mål og hensikt med det man driver med.

Resultaten visar att de nyanställda har upplevt det som om att det har krävts mer av teammedlemmarna. De har behövt försöka hitta ett arbetssätt som har varit fungerade för hela teamet eftersom de har arbetat utan en ledare. Eftersom alla inte hade erfarenhet med att arbeta med andra med en annan yrkesbakgrund än de själva, kunde det vara krävande att

försöka finna sin roll i teamet, visade resultatet från analysen. Det ansågs vara utmanade att finna en lösning till hur de olika arbetsvanorna hos varje person skulle mötas i en teamsammansättning, till skillnad från när riktlinjer i teamarbete och arbetsuppgifter är förbestämt:

Informant 7: När du ellers kommer inn i en stilling så er det faste oppgaver og sånn. Her er det veldig mye mer fritt, du former det selv. Du har visse ting du skal oppnå, men måten du gjør det på er litt opp til deg selv å finne ut av. Det er jo litt krevende måte å jobbe på, i hvert fall når man er ny på det. Når du ikke kjenner de menneske så godt og sånn, så da handler det egentlig om å bli kjent med menneskene da. Skjønne hvordan ting fungerer, hvordan folk i teamet fungerer, hvordan man kan spille på dem for å få folk med. Det er en stor jobb å finne ut av.

En informant förmedlade att när det saknades en fast struktur i vilka arbetsuppgifter de skulle arbeta med så ledde det till en obalans i arbetsmängden bland teammedlemmarna. Friheten till att välja vilka arbetsuppgifter som passar en själv kan tolkas bli större i en sådan teamsammansättning. Det kan leda till frustration hos de i teamet som lägger stor vikt på att se teamet som en helhet, med en förhoppning om att alla i teamet har samma tankesätt om att vilja bidra lika mycket i teamet. Den ena informanten beskrev en sådan situation som:

Informant 2: Det å være like, ingen skal være leder, og så kommer man i et team, så ser man jo at noen ønsker ikke å bidra på alt. Og så skal det heller ikke være noen som skal lede, og da blir det fort frustrasjon hos alle.

Vidare förmedlade samma informant att hen upplevde att det fanns en viss orättvisa i teamet, på grund av vilken arbetsbakgrund de hade. De med en ren IT-utvecklare bakgrund ansågs som högt prioriterade i organisationen. På grund av att den kunskapen är så pass eftertraktat, upplevde informanten att organisationen var väldigt rädda för att förlora dessa arbetstagare. Utifrån beskrivningen informanten gav, kan det tolkas som att utvecklarna är medveten om det och därmed utnyttjar det till att de endast välja arbetsuppgifter som passar deras intresse. Det har lett till att de som inte har haft den kunskapsbakgrunden i teamen, har upplevt att de har behövt ta ansvar för de mindre intressanta arbetsuppgifterna som har behövt göras:

Informant 2: Jeg opplever at meg som produkteier skal ikke være leder og ikke være sjef. Men jeg skal gjøre på en måte alle de kjipe oppgavene og ta ansvar, fordi utvikleren kan selv velge når de er med eller ikke. Man sier at man er tverrfaglig, man sier at det er autonome team. Jeg tenker at det er det er fint, men det krever et team har medlemmer som er kjempa erfaren og voksne selvstendig folk.

Resultaten från analysen visar att det kan tänkas vara en skillnad för de som är helt nyexaminerad som tillsammans skulle bilda ett team. Det tolkas som att de har varit mer accepterande för den lösa strukturen, på grund av att de inte tidigare har erfarenhet av teamarbete från arbetslivet. Det kan tydas som att de inte helt vet vad de kan förvänta sig i arbetslivet. En av informanterna uttryckte det sådan:

Informant 4: Egentlig synes jeg det har gått ganske greit. Ting tar ganske lang tid føler jeg. Jeg følte på en lang stund på at det var sånn - kan vi ikke bare komme i gang snart, kan vi ikke liksom få litt fortgang i det vi jobber med. Men samtidig så vet jeg at det er jo sånn når en begynner i ny jobb da, og vi er nyutdannet i tillegg, så det tar tid å venne seg til arbeidslivet og hvordan alt det fungerer.

Vidare uttryckte samma informant att hen opplevde att den lösa strukturen hjälpte dem i teamet att släppa på den stressen om att prestera som många nya upplever i starten:

Informant 4: Vi har hatt veldig frihet i forhold til andre da. For hvis man kommer inn i et eksisterende team, så er det jo allerede veldig satte strukturer, og du må liksom bare føye deg inn i linjen når man starter liksom på bunn i hierarki i et team. Det har vært veldig fint å liksom kunne få en start på arbeidslivet der man selv sammen med de andre tar de stegene man vil ta, og bli liksom vant til ting i sitt eget tempo. Jeg opplever at det har sunket skuldrene for oss, at vi har sluppet det presset andre team kanskje har.

Anställda med teamkunskap

Resultaten ovan beskriver informanternas upplevelse av hur det har varit att bli onboardad i ett team, vilka utmaningar det har resulterat i. Analysen visar även att det som har hjälpt teamen till att utvecklas för att skapa balans och förståelse för varandra, har varit att använda sig av anställda med tidigare teamerfarenhet. Ett av de mest genomgående resultaten

från analysen har varit att teamen har tagit hjälp av så kallade smidiga coacher, som är ett erbjudande organisationen har. Flera av informanterna som blev onboardade i de teamen som inte var etablerade sedan tidigare, uttryckte att de hade blivit tipsade av andra i organisationen att ta hjälp av de coacherna. De personerna visade sig vara väldigt nyttiga för teamen för att finna en struktur och kultur i teamet som matchar resten av teamen i organisationen. En av informanterna som började i ett team med bara nyexaminerade teammedlemmar beskrev att de tog kontakt med dessa coacher för att få hjälp med att forma sitt team:

Informant 4: Og da har vi jo noen kontakter her i organisasjonen som er sånne smidige coacher, støttepersoner som er for å hjelpe team, så vi tok kontakt med dem. Så hjalp de oss med å sette faste strukturer da, hvordan vi skulle ha møte med hverandre, daglig synker, jevnlig retro, ja sånne ting. Det førte var vel til at vi begynte å kjenne hverandre mer da. Og så blir vi tryggere og trygge på hverandre.

Citatet beskriver att dessa coacher har varit till stor hjälp för teammedlemmar till att förstå varandra, och hur de på bästa sätt ska kunna samarbeta med varandra. Resultaten indikerar på att hjälpen teamen får från dessa coacher har gjort dem mer trygga på sitt team. Det har i sin tur lett till att de har känt sig tryggare i att ta kontakt med andra avdelningar för att diskutera strategier. I samband med när de själva har haft en större förståelse för vad dem som team faktiskt arbetar med. För att nå till den punkten, har många av teamen använt som hjälp personlighetstester i workshops tillsammans med de smidiga coacherna:

Informant 7: I starten var vel egentlig å sette oss ned en dag, og så vi tok rett og slett en personlighetstest for å se liksom styrker og svakheter har de ulike menneskene. Hvordan er det på en måte best å samhandle på. Da kom det jo opp at vi var veldig ulike, både på introverte, ekstroverte, og hvordan man liker å jobbe i team eller alene. Så har vi på en måte prøvd å jobbe litt med det, har hatt flere workshops og kjørt retro etter ulike ting.

Resultaten från analysen visar på att uppläggen i form av workshops med de smidiga coacherna har varit en bidragande faktor till att de nyanställda har kunnat sänka stressnivån de har upplevt i starten, som har varit ett genomgående tema för dessa team som har haft en lös struktur i form av riktninglinjer på arbete i teamet:

Informant 2: Men nå på mandag, så hadde vi workshop hvor vi samlet teamet, hadde en god prosess på flere prioriteringer på hva skal vi gjøre med videre mål, hva skal vi prioritere ned og sånne forskjellige ting. Det synes jeg var veldig, veldig vellykket, fordi når vi kom ut av det følte jeg at alle hadde senket skuldrene litt fordi at man hadde fått ryddet unna litt sånn at man kan fokusere på noe. Det vil jeg si er et veldig godt eksempel på hvordan vi kan få til å jobbe sammen, men det krever tydelighet, og det krever at man faktisk setter av tid til å kunne forstå hverandre.

En annen informant som blev onboardad in i ett redan etablerat team, beskrev en liknande opplevelse men i en annen kontekst. I det fallet använde de sig inte av smidiga coacher, men att organisationen bytte ut en stor del av medlemmarna i teamet för att jämna ut balansen och stärka teamets samarbete. De tog in nya medlemmar som hade stor erfarenhet med teamarbete:

Informant 3: Ja, det var litt sånn dem kom fra et sånt et veldig erfarent team som på en måte blir sett litt på som at dem gjør ting på riktig måte. Og ja, det merket jeg veldig godt, dem var personlighetsmessig mye mer sånn utadgående, eller bedre på teamarbeid. Dem kom egentlig, jeg vil si, endret måten teamet jobbet på da. Dem tok ordet i diskusjoner, og lederen tok virkelig tak. De var ikke redd for å si mot hverandre og ja hadde helt annet sett å gjøre det på rett og slett. Jeg tror det var bare ei uke etter det møtet dem kom, så var teamet helt snudd rundt. Den atmosfæren i teamet ble helt annerledes.

Likt det citatet nämner visar resultatene från analysen att anställda med teamkunskap har varit viktiga för samarbetena i teamen. Den erfarenheten har hjälpt teamen att lättare förstå och kommunicera med varandra för att lyckas som ett team i sina arbetsuppgifter. Resultaten visar till att nyanställda har känt sig tryggare i sina team efter den hjälpen.

Passivt och aktivt lärande.

Som nyanställd kan det upplevas som överväldigande att inträda sin nya arbetsroll. Många kan uppleva att de är nervösa för att de inte ska förstå sina arbetsuppgifter, kunna prestera i sin nya arbetsroll eller bli en del av kulturen i organisationen. Genom onboardingprogrammet som organisationen i denna studie hade, så hade de nyanställda fått

en införelse i organisationskulturen. Den informationen saknade innehåll om hur de skulle arbeta med sina arbetsuppgifter, eller specifik information om varje team. Resultaten från analysen visar att många av informanterna upplevde att organisationens onboardingprogram som överväldigande med information. De flesta beskrev det som att det var svårt att hålla sig fokuserad och ta in all den informationen. Det mesta tydde på att det berodde på att det var långa dagar och att hela upplägget var digitalt. För att så kunna få översikt över sin nya arbetsroll, visar resultaten att de mest återkommande lösningen har varit att "observera andra" och "uppsöka information".

Observera andra

En situation från onboardingprogrammet som nämndes återkommande i intervjuerna, var de "medlyttersamtal" som de nyanställda fick vara med på. Det samtalet beskrevs som en praktisk övning där den nyanställde fick observera och lyssna på hur en kundbehandlare kommunicerade med en av organisationens brukare. För den nyanställde var det endast en envägskommunikation, då de endast fick höra på vad kundbehandlaren sa och inte vad brukaren svarade. En av informanterna beskrev att det samtalet gav hen en stor insikt till syftet med sin arbetsroll, vilken påverkan det arbetet har för resten av organisationen. Informanten preciserade att hen kände en starkare anknytning till organisationen efter det samtalet:

Informant 1: Men det vi får lov til å forstå hvordan den saksbehandleren både arbeidet, hennes fagkunnskap, hva hun på en måte kunne svare på der og da liksom. Det er sånn vanvittig imponerende. Det er liksom det å få lov til det, få den innsikten og ikke minst da også forstår liksom viktigheten av hennes hverdag, og at hun er avhengig av det bakover i IT systemene. Liksom alle de funksjonene som vi i IT er med på å tilrettelegge. Men det å liksom virkelig få det dypdykket og forstår liksom organisasjonens funksjon i Norge. Jeg fikk ikke noe mindre lyst å jobbe her for å si det sånn. Ja, der kommer jeg alltid til å huske.

Det ska poängteras att inte alla informanter upplevde att det samtalet var lika hjälpsamt för dem. De upplevde inte i lika stor grad att de fick full insikt i arbetet, att de saknade att få höra vad som sades från brukarens sida. Det kan tyda på att det är avgörande vilken kundbehandlare de nyanställda får observera. Om det var en behandlare som pratade mycket och gav lyssnaren tillräckligt med information för att kunna få insikt i arbetet och känna den anknytningen till organisationen som citatet ovan beskriver. Vidare beskrev flera av

informanterna att de lättare förstod vilken roll de kunde ta i teamet när de observerade de andra i teamet. Det kan indikera på att en som ny är rädd för att ta för stor plats i starten, att de först vill skaffa sig överblick av teammedlemmarna. Resultaten visar att observera andra har hjälpt de nyanställda att förstå vad som har saknats i teamet och vart de har kunnat bidra:

Informant 7: Det er kanskje fordi jeg er ny, at jeg har tatt en rolle når du egentlig ser an terrenget litt. Du valser litt og ikke løper rett ut. Ja, kanskje litt mer den tilbaketrukne som analyserer og observerer, og på en måte prøver man å finne ut av hvor man kan bidra.

Eftersom onboardingsprocessen har varit hybrid för informanterna, visade resultaten att det inte har varit en självklart helt från start vilken roll de har kunnat inta. De har beskrivit det som att det har tagit tid för att få full översikt över teamet och vad de andra har för intressen, när de för mesta jobbade med teamet virtuellt:

Informant 6: Men det var ikke noe som jeg skjønt at jeg skulle gjøre i starten. Jeg visste jo ikke hvem av de andre som hadde på en måte den rollen, og ja hvem som bryr seg masse om dette emnet. Det har gitt meg en litt sånn uformell rolle underveis, men det tok tid før jeg skjønte at her er det en åpning.

Uppsöka information

Temat ovan visar hur informanterna skaffade sig översikt genom att observera de andra i teamet för att förstå vart de kunde bidra och innebörden med deras arbetsuppgifter för organisationen. Resultaten från analysen visade också att informanterna skaffade sig översikt genom att ta en aktiv roll i sitt team. En av informanterna beskrev att hen växte mycket som person och blev säkrare i sin roll efter att ha behövt utmana sig själv i att ta hjälp från folk runt om i organisationen för nödvändig information för sitt arbete:

Informant 4: Jeg må finne ut av hva jeg selv skal gjøre, så jeg må kontakte folk som jeg ikke kjenner i hele organisasjonen egentlig, på Slack for å finne ut av hvordan jeg skal gjøre det her. Finne de riktige folk som har den kompetansen eller de tingene jeg trenger å ja, må gjøre mye mer rundt omkring da som jeg tror bygger meg mer som person enn å bare utføre enkle konkrete oppgaver.

Som nämnt i citatet har informanterna använt sig av kommunikationsverktyget Slack för att komma i kontakt med andra i organisationen. Många av informanterna beskrev den plattformen som positiv, både när de satt fysiskt på kontoret och när de satt hemifrån. Det har varit ett tidseffektivt sätt för dialog med andra. Informanterna beskrev även att de som hade tidigare arbetslivserfarenhet visste med sig sedan tidigare att den bästa metoden för dem som nyanställd har varit att vara aktiv i arbetsmöten. De beskrev mötena som en arena där de kunde ställa frågor och skriva ner viktig information. De betonade att det har varit nyttigt för dem att läsa in sig på tidigare dokument:

Informant 5: Jeg satt i veldig mye møter, og jeg lyttet mye, stilte spørsmål og leste mye. Mange ting jeg måtte lese meg opp på, både liksom metodikken som brukes i organisasjonen og om arbeidet. Så man har jo egentlig veldig mye man skulle sette seg inn i, og så være med i veldig mange møter bare for å lære seg alt.

Citatet beskriver att det är mycket den nyanställde har behövt sätta sig in i, då det är en stor och komplex organisation. En annan informant med tidigare arbetslivserfarenhet, betonade att hen lärde sig mycket av att aktivt försöka läsa in sig på tematiken på egen hand, för att skriva ned egna dokumentationer och slutligen diskutera det med resten av teamet:

Informant 1: Det er en relativt kompleks og faglig tung materie å sette seg inn i dette fagområdet da. Så mye tid til å begynne med å bare sette seg inn i det. Jeg lærer veldig mye selv ved å dokumentere alt jeg gjør. Så jeg skriver mye dokumentasjon og liksom prøver å lage skisser som jeg deler med andre i teamet etterpå. Både for å ha det som en QA, og kunne diskutere om jeg skjønner det riktig.

Känna social trygghet

Ett av de mest genomgående teamena från hela analysen har varit vikten en social trygghet i teamet. Det betonar vikten av att ha ”goda relationer med sina kollegor” och ”stöd från en mentor”. Dessa två relationer preciserade alla informanterna som viktiga för att känna sig trygga med sitt team och för trivseln i arbetsvardagen. Resultaten visar till att det har varit avgörande för att ta sig över tröskeln för att be om hjälp när de har suttit fast med sina arbetsuppgifter, speciellt när de har arbetat digitalt på distans. Finns det en trygghet i teamet

visar resultaten från analysen att det också har blivit lättare för de nyanställda att dela sina tankar och meningar, utan att vara rädd för att bli kritiserad.

Goda relationer med sina kollegor

Utifrån analysen visar resultaten att de sociala relationerna med kollegorna har varit essentiellt för trivseln och produktiviteten i teamet. Resultaten visade även att alla informanterna tyckte att det var svårt att få en uppfattning av resten av teamet när de arbetade digitalt på distans. Det förmedlades att det var utmanade att försöka tolka responsen som de fick på meddelande när de inte hade en full uppfattning av hur de andra var som personer i verkligheten. En av informanterna jämförde sin onboarding med onboardingsprocessen från sitt tidigare arbete, där hen hade mött sina kollegor fysiskt redan från start:

Informant 6: Vi hadde en slags ide om hvordan de oppførte seg, og når man så en melding fra dem, så klarte man på en måte å koble det opp imot hvordan dem oppførte seg i virkeligheten. At man får en slags sånn at den skriver sånn bare fordi han er sånn, hvis noen høres rar ut i tekst, så er det sånn, men dem er ikke sånn in person, eller ja dem bare er sånn. Man får en slags sånn forhold til hvordan personen egentlig er da.

En annan informant beskrev det att ha fått mötas fysiskt och ha oformella samtal som inte bara handlade om jobb, var viktigt för att lära känna sina kollegor:

Informant 4: Og det tror jeg egentlig har vært veldig viktig fordi jeg tror for meg personlig, så er det vanskelig å lære å kjenne folk digitalt. I hvert fall sånn lære å kjenne folk ordentlig da. Man lærer jo og skjønner hverandre her også, og såne ting, men jeg tror man trenger de uformelle møtene for å faktisk bli kjent og trygge på hverandre. Det å få en ordentlig oppfattelse av hvem dette mennesket er da.

Som citatet ovan beskriver föll de oformella mötena lätt bort i en digital sättnig. Flera av informanterna beskrev att «samtalen vid kaffemaskinen» försvann när de arbetade hemifrån, samtidigt som resten av teamet var fysiskt på kontoret. Mötena vid kaffemaskinen beskrev informanterna som viktiga för att kunna diskutera det som berör arbetet, men också det vardagliga livet utanför arbetet. De beskrev att det var de samtalen som gjorde att de i teamet lärde känna varandra bättre:

Informant 7: Hvis du er den eneste som er digitalt, så er det litt tungt, det er klart det er bedre å være på jobb, da får vi gjort det samme. Vi har gode nok verktøy på jobb digitalt, men du mister den kaffepraten der de små tingene som kan komme opp i en samtale før og etter møter. Så når man er på kontoret så er det lavere terskel for å si - skal vi ta en kaffe for å snakke om, eller at jeg gjerne vil høre dine erfaringer om disse tingene. Det kan man selvfølgelig gjøre på teams, men jeg synes det er enklere å gjøre det fysisk på jobb.

Flera informanter beskrev att de upplevde att det tog längre tid att lära känna varandra digitalt, de upplevde att de behövde ha en anledning för att ta kontakt med de andra i teamet:

Informant 3: På zoom, så er du jo avhengig av å ha en slags avtale med dem du skal snakke med for at det skal bli et møte i det hele tatt. Vi blir jo kjent over zoom også, men det går litt sakte. Det blir ikke så veldig mye snakk om hverdagslige ting på zoom, da går vi rett på jobb. Men jeg synes også at det er litt ekkelt å sende meldinger til folk jeg ikke kjenner så godt.

I likhet med vad citatet ovan beskriver blev samtalen fort väldigt formella när teamen inte satt tillsammans fysiskt och arbetade. Om den nyanställde satt själv hemifrån eller själv på arbetets kontorsplats, upplevdes det som om att det sociala stödet från kollegorna försvann. Det att ha kollegor som följer upp en och frågar hur det går visar resultaten från analysen som viktigt för de nyanställda i en onboardingsprocess:

Informant 6: Jeg føler ikke at noen ser en og på måte spør hvordan det går. Men også det daglige, sånn - ja, hva jobber du med, hvordan går det? Det holder seg bare til en slags formell start på hver ting. Jeg synes det var uheldig. Det krever nok en spesiell type person eller kultur bare å lykkes med onboarding digitalt tenker jeg. Det trengs for å lykkes fysisk også, men det er hvert fall enklere når man har litt mer kontakt med personene hele tiden, istedenfor kun i planlagte videomøter. Jeg synes at onboarding på den tidligere jobben gikk veldig fort, da satt man veldig tett sammen. Man satt å snakken med sidemannen, det var en helt annen hastighet.

Utifrån citatet kan det tolkas som att en som nyanställd behöver vara en självständig och självsäker person för att trivas med att ha lite oformella samtal med resten av teamet. Samma

informant beskrev vidare att de oformella samtalen har varit avgörande för den personens arbetstrivsel under onboardingsprocessen:

Informant 6: Jeg følte også i forrige jobben at trivselen gikk ned når vi gikk remote og ikke var like flink på det uformelle lenger. Det er kanskje en bidragsyter til at jeg slutta. Primært var det andre tingen, men jeg tror at man skal ha en veldig indre motivasjon for at det ikke skal gå ut over trivselen. At man har en slags indre drive og bare har du bare lyst til å kode. Så ja, jeg tror nok at det har gått ut over trivselen min.

Resultaten från analysen visar att de teamen arbetade mer fysiskt tillsammans under den första perioden, upplevde att de lyckades bilda goda relationer med sina kollegor. De informanterna beskrev genomgående i analysen att de upplevde att det var en stark psykologisk trygghet i teamet. Det gjorde det lätt för dem att vara ärlig och öppen om sina tankar i diskussioner med de andra. Citatet nedan illustrerar det:

Informant 4: Det er veldig mye fokus på at liksom alle skal trives i teamet, at det skal være veldig åpenhet, alle skal komme til ordet, man tørrer å stille de dumme spørsmålene og jeg syns jo at man har relativt stor takhøyde for at man kan si ting, være uenige om ting å diskutere. Det er viktig at vi passer på det i alle teamene da, at det blir en veldig høy sosial trygghet og psykologisk trygghet.

Stöd från en mentor

I likhet med temat ”Navigera sig utan fasta ramar” som beskriver de utmaningar som ett flertal av informanterna upplevde med att försöka finna ut hur de skulle samarbeta med varandra utan en ledare, visar analysen till att en mentor har varit viktig för de nyanställda. De nyanställda har känt ett behov av socialt stöd och uppföljning från en person som har haft ansvar för att följa upp de nyanställda. Analysen visar att en mentor kunde antingen vara en ledare eller en utnämnd fadder från organisationen. Dessa personer hade ansvar för att den nyanställde skulle känna sig trygg som ny, finnas där för att svara på frågor och komma med råd. Eftersom de flesta av informanterna arbetade stor del av tiden digitalt på distans, ökade tröskeln för att inte bara ta kontakt med sina kolleger, men också att ta kontakt med sin fadder. Flera av informanterna beskrev att det blev svårare att tolka när de kunde ta kontakt med sin mentor när de satt hemifrån:

Informant 3: Det er litt sånn du, det er vanskelig å sjekke om personen er ledig. Du klarer ikke helt å tolke om du forstyrrer dem ut ifra en melding. Hvis det hadde vært fysisk, så hadde jeg jo sett om den personen hadde suttet fordypet i sine egne ting, eller om de hadde hatt tid for å en prat

Från citatet ovan kan det tolkas som att det är desto viktigare att den som har ansvar för de nyanställda tar kontakt och följer upp dem när de arbetar hemifrån. Resultaten tyder på att dålig uppföljning har lett till att uppstarten kan ha upplevts som ineffektivt för de nyanställda som inte upplever sig själva som självdrivna i sitt arbete:

Informant 6: Jeg har på en måte en mentor som er veldig travel, så det blir litt sånn sakte oppstart med veldig lite oppfølging. Så jeg tror nok, jeg er nok en person som behøver en del oppfølging, jeg er veldig sånn serviceorientert. Jeg er ikke på en måte selvdreven på den måten.

Vidare beskrev samma informant att hen opplevde att sin fadder var avisande när informanten försökte ta kontakt. När den nyanställde då inte ville störa sin mentor, bröts inte känslan av stor osäkerhet och obesvarade frågor:

Informant 6: Jeg vet ikke om alle sammen vil ha lyktes med den måten å bli onboardad på, at vi får en oppgave som man sen skal gå og finne ut av ting selv, spør hvis man behøver noe. Men når jeg spør så får man litt sånn der at det føles litt avvisende. En travel person som bare måtte svare fort, da føler man seg litt sånn at man bør ikke forstyrre den personen her mer, med mindre jeg absolutt må. Det er ikke ment sånn, men det blir jo gjerne sånn. Ja nei, det synes jeg var og er utfordrende.

Den sociala tryggheten från en ledare eller fadder har visat sig varit genomgående från resultatdelen. Flera av informanter har redogjort för att de har upplevt att det har varit utmanande att inte ha den tryggheten nära till hands. Speciellt i samband med interna konflikter där det stödet kan tänkas ha varit ännu viktigare. Fanns det ingen ledare eller fadder nära till hands för att stödja en i de situationerna kunde det upplevas som väldigt utmanande

och utelämnande. En av informanterna uttryckte att hen hade önskat att ha en personalledare nära till hands när personen befann sig i en intern konflikt i teamet:

Informant 2: Jeg har jo personalleder i fagavdelingen min, men som er veldig langt unna meg fordi han sitter på en helt annen avdeling. Han har ikke peiling på tverrfaglig team eller IT i det hele tatt. I den situasjonen så satt jeg litt med skjegget i postkassen, og det var ingen som opplevde mitt perspektiv. Det synes jeg er et godt eksempel på hvis man har noen utfordringer i teamet, hvem skal hjelpe meg da? Jeg har ikke personalansvar og jeg har ikke noe personalleder som er tett på meg fordi han jobber med noe helt annet.

Det citatet indikerar på att det är en trygghet att känna att man har en ledare eller fadder som man kan vända sig till när det behövs. En annan informant beskrev sin första tid i teamet som lyckad av den anledningen att hen hade en ledare som följde upp personen och fungerade som en så kallad ”sparringpartners”:

Informant 5: Vi har jo fortsatt en, hun teamleder som var da jeg kom, og så er det en annen som er veldig flink som sitter i teamet mitt, som var teamleder helt i starten. Hun har egentlig fungert litt som fadder, hun var veldig hjelpsom og grei i starten med å ringe meg om morgenen, og vi hadde jevnlig oppfølgingsmøter på Teams. Så det var veldig fint. Jeg har jo så gode mennesker å dra veksler på, sånn at jeg vet hele tiden at jeg har noen å sparre med.

Det citatet indikerar på att det är möjligt att följa upp den nyanställde och ge den personen en bra upplevelse när det är digitalt. Det kräver att den som är mentor är duktig på kontinuerlig uppföljning för att betrygga den nyanställde. Resultaten indikerar att det har varit bidragande för upplevelsen av att känna sig socialt integrerad i sitt nya team.

Givande och tagande av kunskap

Den sista genomgående tematiken i analysen har indikerat är att de nyanställda har upplevt ett behov av att få arbeta med sin kunskap, det dem har varit anställda för att arbeta med. Som nämnt i temat ”Sammansättning av team” är de med ren IT-utvecklarbakgrund högt eftertraktade, som leder till att de lätt kan byta arbetsplats om de inte trivs. Det är

genomgående från analysen att det finns ett starkt behov för dessa personer att få arbeta med sin kompetens. Samtidigt som resultaten också visar att det har funnits ett behov av att uppleva att de utvecklas i sitt arbete. Därför följer nu undertemana ”bidra med sin kunskap” och ”att få utvecklas”.

Bidra med sin kunskap

Analysen visar att det har varit viktigt för de nyanställdas känsla av trivsel att de får använda sig av sin kompetens. Flertal av informanterna preciserade att de hade varit tydliga om att det var viktigt för dem att de arbetade med arbetsuppgifter som de var anställda för. En av informanterna beskrev att en av anledningarna till att den personen bytte arbetsplats från sitt tidigare arbete, var på grund av att hen inte fick arbeta med sin kompetens:

Informant 1: Jeg ble sittende med helt andre oppgaver enn det som var forespeilet. Da følte jeg at den kompetansen som jeg har, den ble ikke brukt. Jeg var veldig tydelig her på at den delen må komme til sin rett videre og at det var jo akkurat det dem ønsket seg, det er som jeg kunne tilby. Så det var en god match.

Vidare indikerade samma informant att starten i det nya teamet upplevdes som väldigt positiv då personen från start fick användning av sin kompetens: ”Det var liksom fra dag to omtrent som jeg fikk brukt den kompetansen jeg har. Yes, godfølelsen var der!”. En annan informant bekräftade att behovet för att arbeta med sin kompetens var stor. Den informanten förklarade att när det behovet inte hade uppfyllts hade det lett till att teammedlemmar hade avslutat sin tjänst: ”En av utviklerne sluttet fordi de opplevde at utviklingen gikk for sakte, og hun ønsket mer utvikling, altså teknisk utvikling, ikke bare sitte og jobbe tverrfaglig”. Eftersom det är tvärvetenskapliga team, visar analysen till att det inte alltid har varit en självklarhet att de nyanställda har fått arbeta med det som är direkt kopplat till deras bakgrund. Ändå visade resultaten från analysen att de flesta av informanterna kände att de har fått arbeta med sin kompetens. Något som de beskrev som väldigt positivt och givande för dem, då de upplevde att de fick möjlighet att kunna bidra till teamet. Citatet nedan illustrerar det:

Informant 4: Men jeg er jo fra bunnen av eller fra utdannelsen, så er jeg ikke noen sånn ren utvikler sånn som egentlig alle de andre her er. Så det synes jeg også er veldig fint å ha blitt plassert i dette teamet hvor vi må gjøre mye innsiktsarbeid. Vi må liksom gjøre hele prosessen fra A til Å, og da får jeg brukt mye av de kvalitetene jeg også har fra studie mitt, som kanskje ikke alle utviklere har da på samme måten.

Fler informanter beskrev samma upplevelse, att de upplever att det kändes bra när de kunde bidra med sin kompetens i teamets arbete, som andra inte hade. Det har gjorts att när den nyanställde upplevde att de kunde bidra, blev det lättare att delta i diskussioner gällande arbetet:

Informant 3: Etter kanskje en måneds tid, så begynte vi på en måte bli ferdig med det prosjektet vi holdt på med fra starten. Da fikk vi litt flere oppgaver som passet min kompetanse fra før. Da var det veldig mye lettere å få lov til å bli med i diskusjoner, og komme med innspill det. Så det har hjulpet veldig på den.

Resultaten från analysen har visat att känslan att kunna bidra till teamet är viktigt för att det blir lättare att kunna delta och komma med inspel i diskussioner. Det kan tyda på att en känner sig mer inkluderad och accepterad i teamet, samtidigt som en får en känsla av att en bemästrar sitt arbete, så som informanten beskrev det i citatet nedan:

Informant 3: Ja, jeg synes det er bra å ha noe som jeg har litt ansvar for. Det er mye av det andre som vi gjør, som jeg på en måte føler at jeg egentlig ikke har det ansvaret, der jeg bare er med å hjelpe til. Det er veldig fint å ha noe som det ikke er noen andre har som jobb. Det føles bra. Dagene blir litt mer gøy når du faktisk kan bidra. Det å føle litt på mestring i arbeidet.

Att få utvecklas

Analysen visar till att det har varit viktigt för de nyanställda att få visa fram sin kunskap genom att kunna bidra i arbetet. Enligt analysen har det också varit viktigt för de nyanställda att de har upplevt att de utvecklas i sin arbetsroll. Det har kunnat vara genom att arbeta med sina arbetsuppgifter eller få ny kunskap från de andra i teamet. Flera av informanterna förmedlade i analysen att de har trivts med att arbeta med människor i tvärvetenskapliga team som utmanar dem inom områden de inte har tidigare kunskap om:

Informant 1: Jeg opplever at jeg er en del av den type mennesker som liker å utfordre hverandre på en veldig positiv måte da. Jeg stortrives av å kunne gi av min egen kunnskap, men like herlig å motta kunnskap da og stadig kunne bli bedre på den måten.

Liknande beskrivelse gav en annan informant när hen beskrev sin upplevelse av att arbeta i ett tvärvetenskapligt team. Personen beskrev det som att det utmanar en eventuellt ännu mer än vad det hade gjort om personen hade arbetat med ett team med samma bakgrund som sig själv. Informanten beskrev det som att det blev ännu roligare att lyckas som team i en sådan kontext: ”Det er jo morsomt med utfordringer også. Det er morsomt når man lykkes, og når man har stått i mange utfordringer, så plutselig så har man funnet ut av det, ikke sant”.

Analysen visar till att en av anledningarna till att några av informanterna valde att arbeta i ett tvärvetenskapligt team i en hybrid kontext, var just för att de ville utmana sig själva och få möjligheten att lära sig nya områden och nya sidor hos sig själv. En informant beskrev det som att det var en av anledningarna till att hen valde att byta arbetsplats: ”At man har lyst til å prøve noe annet, så jeg følte at jeg hadde på en måte blitt ferdig og gjort det jeg hadde lyst til å gjøre der. Det er den lysten til å lære og prøve noe nytt.” Liknande beskrev en annan informant om varför den personen hade valt att börja arbeta i sitt nuvarande team:

Informant 3: Samtidig så tok jeg den jobben her for å utvikle akkurat utvikler siden av meg. Så sånn sett har det vært litt dumt nå i starten at ikke vi har fått utviklet så mye det tekniske enda, i og med at vært så mye fokus på det rundt om. Men det kommer jo mer og mer nå, så jeg tror ikke det er noe problem egentlig.

Resultaten från analysen visar till att den kunskapsutväxlingen har varit ett viktigt behov som de nyanställda har tagit i beaktning till när de har valt sitt arbete. Det kan tyda på, utifrån analysen, att det finns ett behov för nyanställda att vilja utvecklas både personligt och kunskapsmässigt redan i en tidig fas i sin nya anställning.

Diskussion

Huvudsyftet med denna uppsats är att undersöka hur nyanställda upplever det att bli onboardade hybrid in i ett softwareteam, vilka faktorer som kan en betydelse för den upplevelsen som organisationer bör ta i beaktande i sina onboardingsprocesser. Som tidigare nämnt får tematiken en betydelse när den digitala utvecklingen med en hybrid arbetsvardag får en allt större uppmärksamhet i arbetslivet. Behovet för den digitala kunskapen har ökat drastiskt och förväntas fortsätta i den riktningen. Samtidigt är det den arbetstagaren med digital kunskap som byter arbetsplats ofta, av den anledning att de har den möjligheten (Forest, 2018; Gupta et al, 2018; Henriksen, 2014; Samfunnsøkonomisk Analyse, 2021). Det kan därför tänkas att det blir allt viktigare för organisationer att kunna erbjuda för en god onboardingsprocess, då tidigare forskning indikerar att det kan vara avgörande om en blir långvarig eller inte på arbetsplatsen (Henriksen, 2014; Sharma & Stol, 2020). Denna uppsats ska därför försöka besvara problemställningen: *Vilka faktorer får en inverkan på nyanställdas upplevelse som blir onboardade hybrid in i ett softwareteam? ”.*

För att svara på problemställningen kommer resultaten från analysen inledningsvis bli kort summerade innan de blir diskuterade mot tidigare litteratur och teori på tematiken.

Summering av fynd

Resultaten från analysen identifierade fyra huvudteman på hur informanterna i studien har upplevt deras onboardingsprocess i en hybrid kontext. De fyra huvudtemana grundar sig de nyanställdas behov under onboardingsprocessen.

Först och främst visar resultaten på att det finns ett behov av struktur bland de nyanställda. Merparten av informanterna har blivit anställda i autonoma team med lösa strukturramar. Resultatet pekar på att det har ett samband till hur organisation har förberett sig på att ta emot en nyanställd, i form av teamuppsättningen och resurser som smidiga coacher. Vidare indikerar resultaten att de nyanställda har ett behov av att skaffa sig en översikt, genom att ta en aktiv- och passivroll för att inhämta kunskap. Resultaten indikerar att det är en viktig fas i starten för att förstå syftet med sina arbetsuppgifter och sin arbetsroll. Analysen visar att en social trygghet i teamet blir viktigt, speciellt i en teamkontext där en ska samarbeta med andra. Resultatet visar på att de anställda upplever att det är viktigt för dem att ha goda relationer med sina kollegor och få socialt stöd från en mentor. Det bidrar till en psykologisk trygghet, i form av att en upplever en öppen dynamik i teamet. Slutligen tyder resultaten på att de nyanställda har ett behov av att få bidra och arbeta med sin kompetens. De har ett behov av utveckling i sin arbetsroll.

Genomgående i alla resultaten från analysen, indikerar det att det finns en variation i upplevelsen av onboardingsprocessen som grundar sig på den nyanställdes tidigare arbetslivserfarenhet. Alla de nyanställda beskriver de samma behoven som er nämnt ovan, men analysen pekar på att en nyanställd med längre arbetslivserfarenhet har lättare för att navigera och motverka stress och osäkerhet i starten, till skillnad från de nyexaminerade.

Kapitlets disposition

Detta kapitel är indelad i tre dimensioner, *”Organisationens åtgärder för att främja onboardingsprocessen för de nyanställda”*, *”Sociala relationers betydelse för en psykologisk trygghet som nyanställd i ett team”* och *”Behovet av kunskap och lärande, och dess inverkan på onboardingsprocessens utfall”*. Dessa dimensioner tar utgångspunkt från delar av Bauer och Erdogans (2011) socialiseringsmodell, *”organisationens åtgärder”* och *”nyanställdas behov”*.

Den första delen av diskussionen vill diskutera *”Organisationens åtgärder för att bemöta nyanställda som ska onboardas in i ett team”*, som går i likhet med Bauer och Erdogans (2011) del på *”organisationens åtgärder”*. Temat kommer att ta utgångspunkt i resultaten från informanternas beskrivelse av deras upplevelse av behov av struktur och förberedelse i onboardingsprocessen, vilken inverkan det har fått för deras upplevelse som nyanställda i ett softwareteam. Det kommer att diskuteras mot tidigare teori och litteratur på onboarding och psykologisk trygghet.

I den andra delen diskutera *”Sociala relationers betydning för en psykologisk trygghet som nyanställd i ett team”*. Den delen kommer att behandla informanternas upplevelse av vikten av en social trygghet som ny i ett team. Vilken inverkan goda relationer med teammedlemmarna och stöd från en mentor har på processen av att vara nyanställd i ett team. Tematiken ses i likhet med Bauer och Erdogans (2011) del på *”nyanställdas behov”*, som inkluderar behovet av att bygga relationer. Samtidigt som det har en stark anknytning till en av grundstenarna för psykologisk trygghet. Tematiken vill diskuteras mot relevant teori och empiri.

Den tredje delen diskuterar *”Behovet av kunskap och läran, och dess inverkan på onboardingsprocessens utfall”*. Tematiken kommer även bli diskuterad som en del av Bauer och Erdogans (2011) fynd på *”nyanställdas behov”*, men under informations- och feedbacksökning. Samtidigt som Bauer och Erdogans (2011) fynd i sin socialiseringsmodell endast visar behovet av lärande, i likhet med denna studies resultat på passivt och aktivt lärande. Den delen täcker inte denna studies fynd på behovet av kunskapsutväxling, som kan påverka trivsel och vilja för att bli långvarig organisationen. De båda resultaten från analysen

kan ses som behov inom kunskap och lärande. De kommer därför att bli diskuterade under samma dimension, mot relevant teori och litteratur.

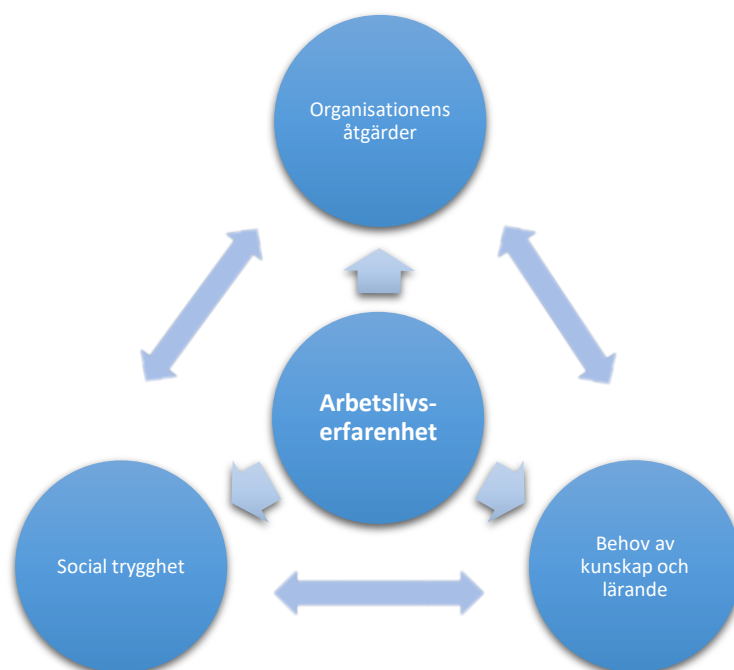
Arbetslivserfarenhet som återfinns genomgående i resultatdelen från analysen, kommer att bli diskuterat kontinuerligt genom de tre huvudtemana, i stället för ett eget huvudtema. Av den anledningen att det är så pass genomgående tema i studiens analys att det kan bli diskuterat inom varje del.

Eftersom onboarding är en kontinuerlig process, kan det argumenteras för att alla dimensionerna hänger ihop med varandra, där arbetslivserfarenhet står centralt med en betydande inverkan på alla dimensionerna. Nedan har jag utformat en modell (Se Figur 2.) som visuellt visar hur dessa dimensioner hör ihop med en onboardingsprocess. Sambandet i modellen kommer att diskuteras kontinuerligt under kapitlets gång.

I slutet av kapitlet diskuteras praktiska implikationer, implikationer för vidare forskning och metodiska betraktelser som studiens pålitlighet, giltighet, generaliserbarhet och transparens.

Figur 2.

Modell av dimensioner på onboarding



Organisationens åtgärder för att främja onboardingsprocessen för de nyanställda

Vilken strategi en organisation väljer att använda sig av i en onboardingsprocess för nyanställda, kan ha en stor inverkan på hur de nyanställda upplever det att bli anställd i en ny organisation (Bauer & Erdogan, 2011; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Eftersom softwareteam ofta är uppbyggda med en agil struktur, att det är lösa ramar och att teamet arbetar autonomt, kan det argumenteras för att det blir extra utmanande att lyckas med onboardingsprocessen (Gandomani & Nafchi, 2016; Moe et al., 2020; Nerur & Balijepally, 2007). Den nyanställde ska orientera sig fram i ett okänt territorium, där de ska försöka förstå sig på organisationskulturen och vilken roll de ska ta i teamet (Dagenias et al., 2010). I grunden anses den höga autonomin som positivt för just softwareteams, eftersom de i stor grad får påverka arbetsprocesserna i teamet, som är positivt för teamets produktivitet och utveckling (Boehm & Turner, 2004; Buvik & Tkalich, 2022; Cohen & Bailey, 1997; Moe et al., 2010). Den lösa strukturen kan tänkas vara utmanande i en kontext med anställda som är vana sedan tidigare med en fast struktur och en ledare som tar ansvar för planering och teamets process. Det kan leda till att anställda börjar att kontrollera varandra i ännu högre grad när de inte har en fast ledarroll. Teamet kan därmed bli mer präglade av osäkerhet än traditionella team som har en fast struktur och en ledare som har översikt med fasta riktlinjer för teamet (Barker, 1993).

I likhet med resultaten från denna studie är detta en reell problematik som kan ge negativa utfall för de som blir onboardade in i softwareteam, baserat på en obalans i teamsammansättningen och otydliga arbetsramar. Det kan vara utmanande för den anställda som självmant tar på sig större ansvar än resterande i teamet. Det kan innebära att den personen gör mer än vad som eventuellt var förväntat av den personen (Barker, 1993; Ford & Parnin, 2015; Graziotin et al., 2017). I en kontext där en person är ny och redan upplever mycket osäkerhet och nervositet, kan detta ansvar upplevas som en extra belastning. På sikt kan det tänkas leda till misstrivsel och eventuellt utmattning för den personen, som i värsta fall kan leda till turnover. Det är viktigt att ha i beaktning att denna problematik kan tänkas vara mer närvarande hos de med en tidigare erfarenhet av teamarbete med mer struktur. Hur teamet är sammansatt kan vara betydande. Resultat från analysen visar att de som onboardas in i ett helt nytt team där alla medlemmarna är nyexaminerade, inte upplever samma utmaning. Det kan bero på att de inte har en tidigare kunskap om teamarbete, som gör att de är mer flexibel i vilken roll de kan inta i teamet, eftersom de är mer försiktig för att ta plats i teamet från start (Ashforth, 2001; Carr et al., 2006; Van Maanen & Schein, 1979). Den

tidigare arbetslivserfarenheten går i linje med hur modellen (Se Figur 2.) illustrerar att det har en inverkan på alla fynden.

Resultaten från analysen belyser också att den lösa strukturen och en obalans i sammansättningen av teammedlemmar kan medföra att teamet blir mindre produktivt. Är det för många med samma kunskapsgrund i teamet kan det leda till irritation. Samtidigt visar resultaten från analysen att det finns en problematik för de i teamet som har en annan kunskap än flerparten i teamet, då det kan uppstå kommunikationsproblem. De båda resultaten är sen tidigare kända problem i forskningsfältet om teamproblematik bland softwareteams (Dagenais et al., 2010; Chen, 2007; Gandomani & Nafchi, 2016; Graziotin et al., 2017; Graziotin et al., 2018). I en onboardingsprocess där nyanställda ska onboardas in i ett team, ställs kravet att onboardingsprocessen ska lyckas på både ett individuellt plan, samt på teamnivå. Det i samband med vikten av att de i teamet känner ett genuint ömsesidigt behov av varandras kunskap. Som Frazier et al., (2017) beskriver det så är det ömsesidiga behovet en viktig del i ett team för att skapa en psykologisk trygghet i en tidig fas. Det blir avgörande för hur medlemmarna i teamet kommer att kunna samarbeta och kommunicera med varandra som i sin tur resulterar i dess produktivitet (Edmondson, 1999).

För att undvika negativa utfall i ett autonomt team, kan det argumenteras för att teammedlemmarna måste kommunicera tydligt med varandra. Yang och Choi (2009) argumenterar för att anställda i autonoma team som upplever att de har en förståelse för betydelsen av deras arbetsuppgifter, har lättare för att ta ansvar och blir proaktiva i en sådan teamsättning. Teamen bör ha en tydlig målsättning för att tillsammans kunna veta hur de kan samarbeta med varandra (Dingsøyr et al., 2016). Det går i linje med ett av de C'en som Bauer (2010) beskriver som ett grundläggande block i en onboardingprocess, *tydlighet*. Med en hybrid tillämpning bör dessa avklaringsmöten göras i en fysiska i ett tidigt skede i onboardingprocessen. Det anses vara lättare att göra sig förstådd i en sådan kontext. Det lägger en grund till att det blir lättare för samarbete digitalt på distans (Duarte et al., 2011; Fayard et al., 2021). Desto tidigare en har avklarat förväntningar, målsättningar och arbetsmetoder, desto fortare går det för den nyanställde att förstå sin roll i teamet (Bauer et al., 2007). Att förstå sin roll anses vara en av grundpelarna för psykologisk trygghet i ett team och dess utveckling, i det att varje medlem förstår sitt arbete och vad de kan bidra med (Buvik & Tkalic, 2022; Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017). För att skapa en psykologisk trygghet i ett team, indikerar tidigare forskning på att en viss form av struktur i ett team kan vara viktigt för utvecklingen och funktionaliteten i team. Utan den strukturen är det mer utmanande att upprätthålla en psykologisk trygghet, det kan leda till att det skapas en obalans

och misstrivsel hos några av teammedlemmarna. Produktiviteten i teamet kan stanna av (Hackman, 1987). Organisationer som ska onboarda nyanställda in i teamsättning bör i det sammanhanget undersöka vad som är en optimal sammansättning av teammedlemmar. Organisationen kan även bidra med resurser för att teamet ska kunna mötas fysisk i starten för att optimera samarbetet i ett tidigt skede.

I likhet med tidigare fynd på onboarding med en hybrid tillämpning, anses en institutionaliserad onboardingsprocess vara den mest lyckade metoden att utgå från när en organisation ska förbereda sig på att ta emot nyanställda (Bauer & Erdogan, 2011; Jones, 1986). I en hybrid kontext kan det argumenteras för att vara ännu viktigare med en institutionaliserad onboardingsprocess, där organisationen är väl förberedd på att ta emot nyanställda genom att sätta av tillräckligt med resurser som kan vara i form av digitala kommunikationskanaler, goda upplärningsverktyg, mentorer och kanske det viktigaste av allt, tid (Britto et al., 2018; White et al., 2020). På så vis försäkras sig organisationen sig om att den nyanställde får med sig rätt information, förstår organisationskulturen och sitt nya team. Något som annars organisationen kan se som en utmaning när den nyanställde delvis genomgår processen digitalt på distans (Britto et al., 2018; Britto et al., 2020).

Lösa ramar och en ledare som uteblir, resulterar i högre grad till att den nyanställde får svårare att känna anknytning till sin arbetsplats och sitt team. Om organisationen inte har förberett sig tillräckligt för att inkludera den nyanställde finns risken att personens utveckling går långsammare (Fan et al., 2012; Hemphill & Begel, 2011; Van Maanen & Schein, 1979). Resultaten från analysen indikerar att de informanter som upplevde en bra onboardingprocess, blev onboardade i team som hade förberett sig för en ny medlem. Det kunde vara genom att ha förberett med arbetsuppgifter, möten och tillräckligt med avsatt tid för att ta emot den nya. Det går i linje med Bauer (2010) 4 C, att *förberedelser* är en av de grundläggande delarna som bör vara på plats i en påbörjad onboardingprocess. De informanterna som upplevde att det inte hade gjorts några större förberedelser, kände sig mindre inkluderade i teamet och att det tog lång tid att komma in i arbetsuppgifter. De upplevde att teamet inte var tillräckligt förberedda och saknade tid för dem. Tid kan ses som en genomgående tematik i softwareteams, med ofta komplexa arbetsuppgifter i olika projekt med strama tidsramar (Ford & Parnin, 2015; Graziotin et al., 2017, Graziotin et al., 2018).

Det resultatet i denna studie kan grunda sig i att de blev onboardade in i ett team under pandemin Covid-19. Pandemin tvingade många organisationer till en större omställning inom det digitala spektret för att hantera den nya arbetsvardagen. Det kan tänkas ha påverkat softwareteamens arbetsvardag i form av större arbetsmängd och fler tidsfrister att förhålla sig

till (Carrol & Conboy, 2020). Det kan vara en anledning till att de som blev anställda in i redan etablerade team, upplevde att teamen inte hade tid för dem. Problematiken med detta i en hybrid kontext är att det kan leda till att den osäkerheten som en ny upplever i starten blir förstärkt när den nyanställde inte upplever att teamet har tid för hen. Som modellen (Se Figur 2) visar kan tidigare arbetslivsfarenhet ha en inverkan på tematiken. Det kan tänkas att nyanställda som inte har en tidigare arbetslivsfarenhet blir mindre produktiva av den anledningen att de upplever att det är en hög tröskel för att ta kontakt för hjälp, om de befinner sig på hemmakontor. De har inte tillräckligt med kunskap för att kunna bemästra arbetsuppgifterna på egen hand (Bauer & Erdogan, 2011; Hemphill et al., 2011; Van Maanen & Schein, 1979). Speciellt i en kontext där de inte har fått tillräckligt med resurser i starten för att veta hur de ska arbeta med arbetsuppgifterna.

Resultaten i denna studie indikerar att det är en fördel för dem med tidigare arbetslivserfarenhet i sådana situationer. De kan använda den tidigare kunskapen till att försöka testa sig fram att lösa arbetsuppgifterna på egen hand. Det kan också få en negativ inverkan på de erfarna nyanställda, i fråga om att känna sig accepterad och inkluderad i teamet (Begel & Simon, 2008; Van Maanen & Schein, 1979). Detta går i linje med modellen (Se Figur 2.) att organisationens åtgärder vill kunna ha inverkan på hur den nyanställde upplever social trygghet som ny i ett team. Organisationer uppmanas därför att optimera arbetsprocessen för de nyanställda när de använder sig av en hybrid tillämpning. Det kan vara genom att förbättra utformningen av de digitala mötena, så som att ha fasta avklarningsmöten, så kallade standupmöten, där teamet avklarar arbetsprocessens gång. Det är ett sätt för att inkludera teamet, både när de sitter digitalt och fysiskt (He et al., 2014; Ju et al., 2021; Ozkaya, 2021).

Resultaten från analysen indikerar att så kallade smidiga coacher också är en viktig resurs som organisationen i denna studie har använt sig av för att facilitera onboardingsprocessen för teamen. Många av de nyanställda har upplevt att det har varit utmanande att bli onboardade in i ett team med lite struktur och teammedlemmar med olika kunskapsbakgrunder. En kontext som beskrivs som extra utmanande i en hybrid sammansättningen, när det mesta av samarbetet genomförs digitalt i starten. Smidiga coacher anses av den anledningen vara en bidragande orsak till psykologisk trygghet i team, då de kan bidra med stor variation av samarbetstekniker som teamen kan dra stor nytta av (Dagenais et al., 2010; Gandomani & Nafchi, 2016; Stray et al., 2020). De kan hjälpa teamen att arrangera workshops med olika samarbetsövningar, personlighetstester, kartläggning av varandras kunskap och förslag på hur teamen ska kommunicera med varandra. Dessa övningar bidrar till

att teammedlemmarna får en bättre förståelse för varandras kunskap och hur de kan kommunicera med varandra för optimalt samarbete. Även hur de kan fortsätta arbeta autonomt med en psykologisk trygghet i grunden, där de har en öppen arena för att vara sig själv och kritiskt tänkande i diskussioner (Edmondson, 1999; Dikert et al., 2016).

Hjälpen från de smidiga coacherna kan leda till att det bli lättare som nyanställd att förstå vilken roll hen kan ta i teamet och vad personen kan bidra med. Det kan bidra till en starkare anknytning till teamet och en förstärkt arbetstrivsel (Frazier et al., 2017). Dessa smidiga coacher kan därför vara nyttiga att ta in i ett team när nya medlemmar ska bli onboardade. Sett i samband till Bauer (2010) 4C, uppfyller dessa smidiga coacher utfall som *tydlighet* och *anknytning* i en onboardingsprocess. Denna resurs från organisationen kan ses som en bidragande faktor till att uppfylla punkterna: *förstå sin roll, bemästring och social integrering*, under ”justeringar” i Bauer och Erdogan (2011) socialiseringsmodell på onboarding. Det är möjligt att de smidiga coacherna bidrar till att hjälpa nyanställda till förståelse av organisationskulturen. Om då coacherna är tidigare anställda med lång erfarenhet från organisationen. De kan integrera nyanställda till vilka normer och regler organisationen arbetar ut efter (Dikert et al., 2016).

Organisationens sammansättning av teammedlemmar, förberedelse av nyanställda och smidiga coacher som resurs, kan ses som viktiga bidrag för att lyckas med en hybrid onboardingsprocess för softwareteams. Resultaten från analysen visar att de sociala relationerna också har en viktig betydelse för nyanställda för en lyckad onboardingsprocess.

Sociala relationers betydning för psykologisk trygghet som nyanställd i ett team

Med tanke på IT-branschens drastiska utveckling, finns ett stort behov för den nyanställda att få stöd från kollegor och mentorer inom den branschen. Av den anledning att de känner ett behov av att få feedback på att de är på väg i rätt riktning och inte gör misstag som kan gå ut över både teamet, och i värsta fall organisationen (Britto et al., 2020; Sharma & Stol, 2020). En studie på Microsofts onboardingsprocesser i softwareteams, visar att samarbeten med parprogrammering och stöd av en mentor, är bland de viktigaste momenten i en lyckad onboardingsprocess (Hemphill & Begel, 2011). Detta går i linje med Bauer och Erdogans (2011) socialiseringsmodell, behov av feedback och behov av relationer. Som de beskriver är stöd från en mentor ett bidrag som organisationen kan erbjuda de nyanställda. Det anses vara lättare för en nyanställd att uppsöka hjälp om det finns en utsedd person som personen ska kontakta (Ju et al., 2021; Labuschagne & Holmes, 2015; Song et al., 2021).

Resultaten från analysen i denna studie belyser också vikten av att få uppföljning av en mentor som ny i starten. I linje med tidigare forskning på onboarding, är uppföljning av

mentor, en av de viktigaste delarna i en onboardingsprocess. Både för att de ska veta om de utför arbetet rätt, förstår organisationskulturen i form av normer och procedurer, men också att det bidrar till känslan av att känna sig önskad av resten av teamet (Bauer & Erdogan, 2011; Britto et al., 2020; Casado-Lumbreras et al., 2011; Edmondson & Wolley, 2003; Sim & Holt, 1998; Saks et al., 2007). Det samspelar med Bauer (2010) grundläggande 4 C, som beskriver att *anknytning* och *kulturförståelse* är två viktiga grundläggande block i starten för en nyanställd. En mentor kan vara ett stöd för att uppfylla de båda grundblocken genom att vara ett mentalt stöd och hjälpa den nyanställde att få en förståelse för organisationskulturen. Denna mentor kan antingen vara en ledare, en fadder, eller en kollega som har fått ansvaret från organisationen att följa upp den nyanställd (Bauer & et al., 2007; Sharma & Stol, 2020; Van Maanen & Schein, 1979).

Som nämnt ovan är utebliven kommunikation ett av de största problem som framkommer för nyanställda i softwareteam i digitala möten (Buchan et al., 2019; Dagenais et al., 2010; Saks & Gruman, 2021). Resultaten från analysen belyser att det är svårare att tolka ett digitalt meddelande från andra när man inte känner personen tillräckligt väl. Det upplevs även som en högre tröskel att ta kontakt utan att ha en formell anledning. Det anses som utmanande att tolka om den andra personen är tillgänglig och har tid för att bli avbruten för frågor. Det leder till att den nyanställde sitter inne på sina frågor, vilket gör dem mindre effektiv i sitt arbete (Britto et al., 2020; Song et al., 2021; Saks & Gruman, 2021; Sporseem & Moe, 2022). Som analysen visar kan det tänkas vara mer utmanande för en person som inte är speciellt självdriven och inte van till att arbeta självständigt med programmering. Är personen mer tillbakadragen och det faller sig inte naturligt att enkelt ta kontakt med andra, då kan utmaningen vara ännu större (Bauer & Erdogan, 2011; Ryan & Deci, 2000; Saks, 1996; Song et al., 2021).

Analysen visar även att nyanställda som inte har tidigare arbetslivserfarenhet, har svårare att ställa frågor till sin mentor. Det i jämförelse med de med tidigare arbetslivserfarenhet som är mer säkra i sin roll (Berlin, 1993). Processen blir mer lik en individualiserad onboardingsprocess, där den nyanställde blir utelämnad till att bli mer självständig i processen (Jones, 1986, Van Maanen & Schein, 1979). Det kan ses i sammanhang till organisationens förberedelse av en nyanställd, om de har givit den nyanställdes mentor tillräckligt med tid för uppföljning och tid för egna arbetsuppgifter. En fråga är om personen i sin tur har fått upplärning till att vara mentor, så att personen förstår vad rollen innebär (Buchan et al., 2019; Moe et al., 2020). Organisationens åtgärder hänger ihop med den nyanställdes sociala trygghet, sambandet syns i modellen (se Figur 2.).

Eftersom det upplevs som utmanande för en nyanställd att vara den som tar kontakten med sin mentor i starten när de arbetar remote, kan en lösning vara att det är mentors ansvar att ta kontakt med den nyanställde (Britto et al., 2020). Det går i linje med en institutionaliserad onboardingsprocess, att organisationen har en mentor som noga har förberett sig på att ta emot den nyanställde (Jones, 1986, Van Maanen & Schein, 1979). Det kan vara genom att planera in tidpunkter i sin kalender där hen dagligen tar individuell kontakt med den nyanställde för uppföljning. Dessa möten går utöver de dagliga standupsmötena i teamet. De individuella mötena kan upplevas som mer komfortabelt för den nyanställde i starten. De behöver då inte uttrycka sin osäkerhet inför hela teamet (Ballard & Blessing, 2006; Keisling & Laning, 2015). Desto tidigare en startar med dessa uppföljningsmöten, desto fortare kan den nyanställde känna sig trygg i sin arbetsroll. Det kan effektivisera onboardingsprocessen (Bauer et al., 2007; Ju et al., 2021; Saks & Gruman, 2021).

Tidigare fynd visar att en trygg arena där den nyanställde kan ställa frågor är bland det viktigaste i en onboardingsprocess, det hjälper personen att bemästra sina arbetsuppgifter, bli inkluderad och få insikt i sin nya arbetsroll (Moe et al., 2020; Sharma & Stol, 2020). Risken blir större att en anställd väljer att avsluta sin anställning, om hen inte blir inkluderad från start (Edmondson & Wolley, 2003; Gupta et al., 2018; Proost et al., 2012; Saks & Gruman, 2021). Det går i linje med resultaten från analysen, de informanter som upplevde en positivt onboardingsprocess var de som fick kontinuerlig uppföljning från sin mentor från dag ett. Det kan vara ett argument för att en mentor har ett stort inflytande på den sociala tryggheten i en onboardingsprocess, speciellt i en kontext när en arbetar med komplexa arbetsuppgifter så som inom IT-utveckling. Hur den personen inkluderar den nyanställde kan påverka om den nyanställde upplever psykologisk trygghet i det nya teamet. Det kan vara avgörande för om en nyanställda i en tidig fas vågar att vara sig själv i teamet, bidrar med sin kunskap och vågar vara kritisk i dialog med de andra (Edmondson, 2004; Kahn, 1990; Saks & Gruman, 2010; Van Maanen & Schein, 1979).

För att lyckas bli onboardad i ett team, är relationen till arbetskolllegorna viktig för en nyanställd (Bauer & Erdogan, 2011; Gupta et al., 2018; Sharma & Stol, 2020). Nyanställda ser ofta relationen till sina kollegor som mer än en arbetsrelation, utan även som vänskapsrelationer (Korte & Lin, 2013; Sias & Cahill, 1998). I förhållande till de fyra C'n, är *anknytning* till kollegorna ett av de viktigaste grundblocken i en onboardingsprocess (Bauer, 2010). Den nyanställda upplever att den första tiden blir mer effektiv när de känner sig trygga på att de får rätt stöd av sina kollegor, att de kan ställa de dumma frågorna och i en fysisk

kontext kunna läsa av responsen de får på det. Detta gör det mer möjligt att göra samarbetet mer effektivt digitalt på distans (Duarte & Snyder, 2006; Edmondson, 1999). Med tanke på att den hybrida vardagen kan variera i en stor grad hur den tar form är det viktigt att anpassa sig efter det. Om den större delen av arbetstiden görs på distans, blir standupsmötena och par-programmeringen viktigare. Genom standupsmötena får den nyanställde insikt i teamets arbetsprocess och genom par-programmeringen får hen möjlighet till samarbete med kollegorna i en direkt interaktion (He et al., 2014; Hemphill & Begel, 2011).

Par-programmeringen anses vara speciellt viktig i ett softwareteam, av den anledning att det kan vara utmanande som ny att förstå allt datamaterial i starten. Som nyanställd i dessa team, innebär det inte bara att lära sig om det nya arbetet, organisationskulturen, utan det innebär också i vissa tillfällen att lära sig ett nytt kodspråk. Det är en drastisk utveckling inom IT-branschen, och då utvecklas också arbetsmetoderna drastisk. Det innebär att oavsett om du är junior eller senior, kan vara ett helt nytt datasätt eller kodspråk som den nyanställda ska sätta sig in i (Sim & Holt, 1989). Där blir samarbetet mellan kollegor till stor hjälp för att snabbare komma in i de nya arbetsuppgifterna (Begel & Simon, 2008; Brown & Duguid, 2000; Britto et al., 2020; Miller & Jablin, 1991). Det kan vara speciellt viktigt för de nyanställda som är nyexaminerade, som kan ha ännu mindre kunskap inom tematiken (Begel & Simon, 2008). För att par-programmeringen ska fungera i praktiken, där den nyanställda får ett kunskapsutbyte av det, kan det vara viktigt att de nyanställda känner sig trygga med kollegor. Den psykologiska tryggheten i teamet kan tänkas bli extra viktigt i teamet, när de arbetar på distans. Därför behöver det vara en dynamik i teamet som gör det enkelt att ställa frågor och kunna göra fel i par-programmeringen, utan att bli bedömd negativt. Det ska snarare vara en dynamik i teamet där medlemmarna har en önskan om att hjälpa varandra, då det gör teamet mer produktiva (Brown & Duguid, 2000; Edmondson, 2012; Miller & Jablin, 1991; Thorgren & Caiman, 2019). Det kan även stärka den nyanställdes självförtroende. De upplever att det går fortare att både bemästra arbetsuppgifter och bli socialt integrerad i teamet (Edmondson, 1999; Kraut & Streeter, 1995).

Sett ur Bauer och Erdogan (2011) socialiseringsmodell, är parprogrammering ett eventuellt bidrag till att snabba på processen i två av *justeringarna* från modellen som sker kontinuerligt i en onboardingsprocess, *bemästring* och *social integrering*. Det kan tänkas bidra till att den nyanställda får en snabbare förståelse för sin roll i teamet, när de samarbetar tätt med de andra (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017). Det vill då gå under *rollavklarning* i socialiseringsmodellen. Det går i linje med modellen (Se Figur 2.), att social trygghet och behov av kunskap och lärande, har ett sammanhang. Tidigare arbetslivserfarenhet har en

inverkan, att det kan tänkas vara ännu viktigare för en nyexaminerad framför en senior som kan i högre grad arbeta självständigt och använda sig av tidigare kunskap.

Det bör hållas i åtanke hur de ska optimera dessa möten, resultaten från analysen visar till obalans i samarbetet om majoriteten av teamet sitter tillsammans fysisk och ett fåtal sitter hemifrån. De som sitter hemifrån upplever det som utmanande att bidra i dessa samarbeten, de kan uppleva att de till en viss grad blir bortglömda i samtalet när de som sitter fysisk på plats diskuterar med varandra. De kan även uppleva tekniska utmaningar i form av dålig internetuppkoppling, som gör det utmanande att följa med i mötet. Som nyanställd som redan är osäker i starten i ett nytt team, kan en sådan situation upplevas ännu mer utmanande och stressfullt. Speciellt i en kontext om det är nya arbetsuppgifter, med nya arbetsbegrepp som personen saknar kunskap om (Moe et al., 2020; Saatci et al., 2019; Yankelovich et al., 2007). Det kan också ses i anknytning till att de i tvärvetenskapliga softwareteamen har olika kunskapsbakgrund, och då kan en nyanställd inta en mer passiv roll om de inte upplever kontexten som socialt trygg (Chen, 2007; Ghobadi & D'Ambra, 2013). De som sitter tillsammans fysisk bör av den anledningen vara mer medvetna om att inkludera de som sitter digitalt på distans. Förslagsvis kan de arbeta i mindre grupper som kan tänkas fungera bättre för att inkludera alla parter. I de mer komplexa arbetsuppgifterna som kräver mycket samarbete, kan den bästa lösningen tänkas vara fysiska möten. Av den anledning att samarbeten anses fungera mer optimalt med fysiska möten när det är komplexa arbetsuppgifter. De lättare arbetsuppgifterna kan utföras fullt digitala om det så önskas (Fayard et al., 2021; Halford, 2005; Ozkaya, 2021).

Som stor del av resultatet från analysen belyser är ”samtalen vid kaffemaskinen” med kollegor viktig för nyanställda. Det är lättare att föra ett oformellt samtal i den situationen, som bidrar till att lära känna sina kollegor bättre. Det är genom de oformella samtalen som den nyanställde kan bilda sig en uppfattning om organisationen, teamets kultur och procedurer (Ahuja & Galvin, 2003; Ozkaya, 2021). Sett ur Bauer och Erdogans (2011) socialiseringsmodell, bidrar det till justeringarna *social integrering*, *förståelse för organisationskulturen* och *rollavklarning*. Det är också dessa samtal som anses vara en av huvudnycklarna till kreativitet och innovation i team. Det kan upplevas som lättare i en sådan situation att dela lösa tankar och idéer (Hansen, 1999; Sharma & Stol, 2020; Song et al., 2021). Den sociala tryggheten kan därför lägga grunden för lärande och kunskapsutväxling för en nyanställd i ett softwareteam, som modellen (Se Figur 2.) illustrerar. Resultaten från analysen visar att dessa oformella samtal är utmanande att få till utan de fysiska mötena, speciellt i starten när man inte känner varandra så bra.

I en hybrid onboardingsprocess kan det argumenteras för att den första tiden bör i en större grad bestå av fysiska möten, där den nyanställde får vara tillsammans med sina kollegor i det nya teamet. Det underlättar att skapa goda relationer, bygga normer, arbetsmetoder och känna anknytning till teamet fysiskt, i jämförelse med digitala möten (Duarte et al., 2011; Halford, 2005; Fayard et al., 2021). Dessa oformella samtal i en fysisk sättnings kan tänkas vara med på att bygga en grund för en psykologisk trygghet som gör det lättare att senare arbeta digitalt. Det kan bidra till utfall så som högre arbetstillfredsställelse, anknytning till teamet och bättre arbetsprestationer (Bauer & Erdogan, 2011; Van Maanen & Schein, 1979; Sharma & Stol, 2020). Som resultatdelen preciserar är dessa oformella samtal så pass viktiga att de kan ha en inverkan på om den anställde väljer att avsluta sin anställning. När de oformella samtalen saknas har det en negativ inverkan på känslan av anknytning till sitt team och arbetstillfredsställelsen går ned. Det går också i linje med vad tidigare forskning hänvisar till, att turnover grundas i högre grad av att det har varit bristande social interaktion under en onboardingsprocess (Fisher, 1985; Gupta et al., 2018; Proost et al., 2012; Sagberg, 2017; Saks & Gruman, 2021)

Resultaten från analysen indikerar på att Slack, Zoom och Teams är digitala verktyg som fungerar bra i team som är vana till att använda de verktygen och har en policy att alltid vara inloggade. Dessa verktyg är hjälpmedel för att kunna bevara kontakten med sina kollegor när de arbetar remote, det gör det även möjligt att ta kontakt vid behov av hjälp. Om det finns en policy om att alltid vara inloggad, underlättar det även för de oformella samtalen när man chattar med varandra. De verktygen gör det också möjligt att använda sig av videosamtal, som gör det lättare att tolka ansiktsuttryck (Carroll & Conboy, 2020; Ozkaya, 2021; Song et al., 2021). Å andra sidan är en genomgående tematik att nyanställda till en början kan uppleva ett obehag att ta kontakt med kollegor på dessa kanaler, av den anledning att en som nyanställd tänker noga igenom hur en ska formulera sig i meddelandena, i rädsla av att uttrycka sig fel (Begel & Simon, 2008; Dagenais et al., 2010; Moe et al., 2020). Återigen indikerar det på de fysiska mötena kan anses vara den bästa lösningen för en nyanställd i starten för att skapa en trygghet i teamet.

Goda relationer med sina kollegor och stöd från en mentor, kan med andra ord tänkas vara en av de viktigaste delarna i ett långvarigt perspektiv för en lyckad onboardingsprocess. Trygga relationer är nödvändiga för nyanställdas utveckling under processen (Harris et al., 2020). Det behöver nödvändigtvis inte bidra till att en turnover undviks, men det kan eventuellt fungera som en buffer till att motverka det. Om en fokuserar på att skapa en social trygghet som kontinuerligt förstärks över en längre tid, kan det bidra till att den nyanställde

känner sig alltmer integrerad och nöjd med sin nya arbetsplats (Bauer et al., 2007; Bauer & Erdogan, 2011; Graziotin et al., 2018; Sharma & Stol, 2020). I likhet med modellen (Se Figur 2.) kan det ses i sammanhang med att det kan bidra positivt för behovet av lärande och kunskapsutväxling för en nyanställd i ett softwareteam. Resultaten från analysen i denna studie visar till att det finns ett behov av kunskap och lärande, som anses vara viktigt att tillfredsställa i en onboardingsprocess för nyanställda i ett softwareteam.

Behovet av kunskap och lärande, dess inverkan på onboardingsprocessens utfall

Som nyanställd är det ett genomgående tema att vilja skaffa sig översikt i en ny arbetsroll, i en ny organisation. Bauer och Erdogan (2011) redogör utifrån sin socialiseringsmodell att det är ett behov nyanställda har. För att skaffa sig översikt som ny kan en antingen få feedback på sitt arbete eller tillskaffa sig nödvändig information. Detta kan bidra till utfall i form av bättre arbetsprestationer och starkare anknytning till organisationen (Bauer et al., 2007; Bauer & Erdogan, 2011; Miller & Jablin, 1991; Saks & Asforth, 1997; Sharma & Stol, 2020). Nya softwareteams som arbetar med komplexa arbetsuppgifter som befinner sig under en dynamisk utveckling, kan tänkas ha ett större behov av att samla in ny information kontinuerligt (Ghobadi & D'Ambra, 2013; Sharma & Stol, 2020). Som nyanställd i ett sådant team kan det argumenteras för att det är nödvändigt att dessa personer får tillräckligt med information i starten. De ska snabbt kunna sätta sig in i teamets arbete och kartlägga vart dem kan bidra med sin kompetens.

I likhet med vad resultaten belyser, kan organisationen underlätta för den nyanställda med nödvändig information i starten genom att exempelvis ha ett bestämt onboardingsprogram som varar under en viss tidsperiod. I de programmen får den nyanställda grundläggande information om organisationen och vilka IT-program som används (Fan et al., 2012; Feldman, 1989; Jones, 1986; Kammeyer-Mueller, 2003; Sharma & Stol, 2020). Ett sådant upplägg som är väl strukturerat under en bestämd tidsperiod, kan ses som en sekventiell och konstant process, utifrån Van Maanen och Scheins (1997) sex dimensioner. Det kan tänkas vara viktigt att vara selektiv i vilken information som ska delas i de onboardingsprogrammen. Resultaten från analysen belyser att det ofta upplevs som överväldigande och utmattande att intensivt ta till sig en stor mängd information under en kort tidsperiod. Speciellt i kontext när onboardingsprogrammet är fullt ut digitalt, som det var för informanterna i denna studie (Azanza et al., 2021). Resultaten från analysen indikerar på att informationshämtningen genom att observera andra i organisationen, kan tänkas vara mer värdefullt för nyanställda framför informationen de får från onboardingsprogrammet. Det är viktigt att poängtera att det inte utesluter att onboardingsprogram i starten är viktigt för

nyanställda (Buchan et al., 2019; Saks & Ashforth, 1997). Det kan ses i samband till modellen (Se Figur 2.) att social trygghet i samarbete med kollegor, hänger ihop med kunskapsinhämtning och lärande.

Resultaten från analysen belyser att observationer på praktiska arbetsuppgifter har varit insiktsfulla och viktiga för de som genomgår en onboardingsprocess. I denna studie kom det fram att det var speciellt i en situation där de nyanställda fick vara med och observera andra under en ”medlyttersamtale”. Observationer av sådana praktiska övningar kan ge nyanställda en bättre förståelse för organisationens målsättningar och kommande arbetsuppgifter. Den kunskapen och förståelsen i en tidig fas kan underlätta för den nyanställde som ska arbeta i ett team. Det kan bli lättare att diskutera olika problemställningar och ta goda beslut tillsammans med resten av teamet. Då bör de få en tidig insikt i vad arbetet går ut på och vilken betydelse det har för organisationen som helhet (Yang & Choi, 2009). Det kan bidra till att de nyanställda upplever att de blir mer motiverade och känner en starkare anknytning till sina arbetsuppgifter och organisationen. Det kan tänkas leda till att en upplever att ens arbete blir mer meningsfullt (Brown, 1996; Milliman et al., 2003). I samband till de fyra grundblocken som Bauer (2010) benämner som de fyra C'n, kan kunskapsinhämtning om organisationen och egna arbetsuppgifter, tänkas knytas till att den nyanställde upplever *tydlighet* och *kulturförståelse*. Det kan ses i samband med *anknytning*, att den nyanställde kan känna en starkare anknytning till organisationen. I likhet med Bauer och Erdogans (2011) socialiseringsmodell, kan det ses som justeringar som den nyanställd gör under processens gång, för att få en bättre förståelse för organisationen och sin egen roll. I tillägg som den förståelsen i grunden kan vara en av flera delar som bidrar till att den nyanställde bemästrar sina arbetsuppgifter, en känner sig trygg med vad ens arbete bidrar till (Bauer et al., 2007).

Analysen belyser genom resultaten att nyanställda också kan samla in information genom att ta en passiv roll i teamet. Det kan vara genom att passivt observera teammedlemmarna för att få insikt var en kan bidra. Det kan argumenteras för att det blir en mer utdragen process när onboardingsprocessen är i en hybrid tillämpning (Ahuja & Galvin, 2003). Den nyanställde kan tänkas ta en mer passiv roll som ny i en hybrid tillämpning, på grund av att den sociala interaktionen i en fysisk kontext inte blir lika närvarande. Det kan förstärka den otrygga och osäkra känslan en nyanställd ofta upplever i starten, som därför kan bidra till att de tar en mer passiv roll (Buchan et al., 2019; Dagenais et al., 2010; Saks & Gruman, 2021). Resultaten från analysen indikerar att det har varit en av grunderna till varför det kan ta tid att förstå vilken roll de nyanställda kan inta i teamet. Resultaten visar även till att det kan vara en variation i om den nyanställde har haft en längre arbetslivserfarenhet sedan

tidigare. De personerna tenderar nämligen till att ta en mer aktiv roll när de samlar in information och kunskap. Genom att exempelvis aktivt delta i möten, vara mer öppen med de andra i teamet om att de är nya och har ett behov av att ställa många frågor i starten. De har tidigare erfarenhet av att vara nyanställd på en ny arbetsplats, som gör att de vet med sig vilka metoder som fungerar bäst för att komma in i sin nya arbetsroll (Berlin, 1993; Miller & Jablin, 1991; Van Maanen & Schein, 1979).

Dessa resultat kan också tänkas grunda sig i olika personlighetsdrag. Någon kan vara mer tillbakadragen och andra tar mer plats genom att uppsöka andra personer för att få den information och kunskap de behöver (Bauer & Erdogan, 2011; Ryan & Deci, 2000; Saks, 1996; Song et al., 2021). Det kan vara utmanande att skilja på om det beror på personlighetsdrag eller om det grundar sig i tidigare arbetslivserfarenhet, den sociala situationen i teamsättningen eller andra faktorer (Edmondson & Mogelof, 2006; Newman et al., 2017; Saks & Gruman, 2021).

Vidare framkommer det också från analysen att de nyanställda har ett behov av att få arbeta med dem är anställda för, samt att de upplever att de kan bidra i arbetsprocessen. Som nyanställd anses det vara viktigt att få känna att personen gör nytta och att hen tillför teamet med sin kompetens. Den nyanställde behöver uppleva sig vara meningsfull för teamet och arbetsplatsen. Det kan medföra att den nyanställde eventuellt blir mer engagerade i arbetet (Saks & Gruman, 2010). Resultaten från analysen indikerar att detta var ett av de viktigaste behoven för flertal av informanterna. Om de upplevde att de inte fick arbeta med de uppgifter som de var anställda för, eller upplevde att de inte fick arbeta med sin kompetens i den utsträckning som förväntat, visar analysen till att det har varit en avgörande anledning till turnover.

Bauer och Erdogans (2011) socialiseringsmodell belyser inte detta fynd i sin modell. Det kan vara ett unikt fynd som är ett behov särskilt för nyanställda inom IT-branschen. Fyndet kan nämligen tänkas ha ett samband med de tidigare fynd som finns att IT-branschen är en av de branscher som har högst turnover. Gupta et al. (2018) visar i sin surveyforskning att nyanställda inom IT-branschen som upplever hög grad av självförtroende i onboardingprocessen där de bemästrar sitt arbete, har lättare för att byta arbete. Vilket kan tänkas ha ett samband till att de vet om att deras kompetens är högt eftertraktad. Goda relationer med sina kollegor och ledare som kan bidra till hög arbetstillfredsställelse, hindrar det inte nyanställda inom IT-branschen att byta arbete (Sharma & Stol, 2020). Utifrån analysen kan det antydast till att organisationer bör lägga mer uppmärksamhet på att se till att de nyanställda får arbeta med sin kompetens och de arbetsuppgifter som de är anställda för.

Det upplevs som meningsfullt att få bidra med sin kompetens som andra i teamet möjligtvis inte har, deras kompetens blir extra viktig för teamet (Ghobadi & D'Ambra, 2013; Saks & Gruman, 2010).

Det kan vara utmanande att tillfredsställa alla medlemmar i ett softwareteams på grund av den tvärvetenskapliga bakgrunden (Chen, 2007). Det går i linje med modellen (Se Figur 2.), som visar till att det är ett samband mellan organisationens förberedelse av nyanställda och teamsammansättning, och behovet för kunskap och lärande. Organisationer kan behöva lägga mer vikt på att planlägga mer noggrant hur de ska kunna tillfredsställa alla parter i ett team. Genom att balansera så att alla medlemmar får arbeta med sin kompetens som tillsammans bidrar till ett mer produktivt arbete i teamet (Buchan et al., 2019; Dingsøyr et al., 2016; Saks & Gruman, 2010).

Resultaten indikerar att arbete i ett tvärvetenskapligt team anses som positivt för att det uppfattas som givande och utvecklande. En får utvecklas inom kunskapsområden en saknar kunskap om, som går i linje med lusten till att få lära. För att team ska vara produktiva och utvecklande, är den psykologiska tryggheten viktig att ha som grund. Det lägger grunden till vilken grad teammedlemmar är komfortabla med att öppna upp och dela med sig av sin kunskap till resten av teamet. Det underlättar för teammedlemmarna att förstå syftet med teamets arbete, de förstår vad vilken betydelse deras arbetsroll och kompetens har, som förhoppningsvis leder till att de har ett ömsesidigt behov av varandras kompetens (Clark et al., 2002; Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017; Ghobadi & D'Ambra, 2013; Yang & Choi, 2009).

Nyexaminerad nyanställda kan känna ett starkare behov att få visa fram sin kunskap för att känna att de bidrar till teamets arbete, utan att de bromsar teamets framgång. Det kan indikera att arbetsuppgifterna de ska arbeta med kräver att de har en stor förståelse för programmering och utveckling, då de ofta arbetar under tidspress och program som är under kontinuerlig utveckling. Tidigare fynd belyser att en av anledningarna till utvecklare misstrivs i sitt arbete, är på grund av att andra i teamet inte har tillräckligt med IT-kunskap som bromsar arbetet (Ford & Parnin, 2015; Graziotin et al., 2017, Graziotin et al., 2018). Det kan tolkas som att personen måste ha kapacitet till att kunna processa mycket information.

Nyanställda i softwareteams kan därför tänkas ställa högre krav på sig själv än vad det är förväntat från organisationens sida (Berlin, 1991). För att reducera den känslan kan ett alternativ vara att vara tydlig i vilka förväntningar organisationen har på den nyanställde i varje steg, hur lång tid dessa steg förväntas kunna ta. Det innebär att man gemensamt kan sätta upp mål och avstämningsmöten för att försäkra sig om att en lever upp till varandras

förväntningar (Rodgers & Hunter's 1991; Van Maanen & Schein, 1979). Det kan ses i ett sammanhang till *tydlighet*, ett av C'n till Bauer (2010). Den tydligheten kan tänkas lägga grund en psykologisk trygghet i teamet, att teamet på förhand har tydliggjort vad som är förväntat, som kan tänkas sänka den stressade känslan en upplever som ny. Det kan tänkas vara en av flera bidragsfaktorer till att kulturen i teamet leder till öppen och ärlig dialog (Buvik & Tkalic, 2022; Edmondson, 1999; Edmondson, 2019). Det kan tänkas förbättra teamkänslan, att en lyckas bidra med sin kompetens i diskussioner, som i sin tur kan bidra positivt till teamets prestationer och framgång (Ghobadi & D'Ambra, 2013).

Behov av kunskap och lärande kan tänkas vara ett stort behov bland de som blir anställda i softwareteams, utifrån vad resultaten från analysen indikerar på. I linje med vad tidigare fynd visar om vad som bidrar till lyckade team, är den psykologiska tryggheten viktig för att nyanställda ska känna sig trygga i att de bidrar med sin kompetens och att de blir bemötta positivt av teamet. Det stärker känslan av att den nyanställde är betydelsefull och att hen upplever att hen bidrar till teamets utveckling (Edmondson, 1999; Ghobadi & D'Ambra, 2013; Yang & Choi, 2009). De nyanställda bör i en tidig fas få arbeta med sin kompetens och de arbetsuppgifter som de är anställda för, resultaten visar att det bidrar till högre trivsel och anknytning till organisationen.

Som modellen (Se Figur 2.) visar till kan det finnas ett samband mellan organisationens åtgärder, social trygghet samt behov av kunskap och läran. Även tidigare arbetslivserfarenhet har en inverkan på hur stort det behovet är för en nyanställd. Dessa dimensioner tillsammans kan ha en inverkan på hur en nyanställd upplever det att bli onboardade hybrid in i ett softwareteam.

Implikationer och vidare forskning

Praktiska och teoretiska implikationer

Genom litteratursök visade det sig att stor del av forskningsfältet på onboarding baserar sig på en generell onboardingsprocess, det finns desto mindre forskning på onboarding som fokuserar på IT-branschen och vad som fungerar bäst för dem som blir onboardade hybrid in i ett softwareteam. Syftet med denna studie är att öka kunskapen och ge en bättre förståelse för vad som kan vara viktigt att ta i beaktande vid sådana onboardingsprocesser. Detta är en aktuell tematik för en stor andel organisationer, då IT-kompetens är högt eftertraktat. Den kunskapen kan därför tänkas vara essentiell för ledare och organisationer som ska förbereda onboardingprocesserna för nyanställda i softwareteams.

Denna studie visar till att det finns stora likheter med den tidigare traditionella forskningen på onboarding, det är av betydelse hur vida en organisation strukturerar upp sina

onboardingsprocesser och vilka resurser de använder. I tillägg till att nyanställda har behov av en social trygghet i form av goda relationer med kollegor och stöd från en mentor. De oformella samtalen blev belyst som speciellt viktiga, som bör ges utrymme för. Analysen visar att det har en stor inverkan på den sociala integreringen i teamet. Resultaten visar att nyanställda också har ett behov av att skaffa sig översikt i starten, genom informationshämtning och feedback. Samtidigt som tidigare arbetslivserfarenhet har en betydelse för ens olika behov som nyanställd.

Utöver det har denna studie funnit ett komplimenterande fynd inom onboarding som tidigare inte har blivit framställt i lika stor grad i litteraturen om onboarding. Detta fynd indikerar att nyanställda inom softwareteams upplever ett behov av kunskapsutväxling som kan ha en betydande inverkan på onboardingsprocessens utfall i form av arbetstillfredsställelse, anknytning, arbetsprestationer i teamet och turnover. Organisationer bör se till att den nyanställde redan från en tidig start får arbeta med sin kompetens och det en är anställd för. I socialiseringsmodellen till Bauer och Erdogan (2011) kan det ses som ett nytt fynd under ”nyanställdas behov”. Då det är en onboardingsprocess för nyanställda inom softwareteams, som har en kompetens som gör det enkelt för dem att skifta arbete om de inte är nöjda med sina arbetsuppgifter.

Vidare forskning

Utifrån tidigare litteratur och vad denna studie belyser, är onboarding inom IT-branschen en komplex tematik som inte har ett enkelt svar på hur en organisation på bästa sätt bör göra för att lyckas med sina onboardingsprocesser utan turnover. Det kan tänkas vara flera komponenter som behöver ses i ett sammanhang. Denna studie belyser ett tänkbart nytt fynd som kan vara en komplimenterande komponent på tidigare fynd inom onboarding, behovet av kunskapsutväxling. Det behövs mer forskning på den tematiken för att kunna avgöra om det är ett genomgående behov för nyanställda inom softwareteams. Det kan eventuellt leda till ännu en ny kategori under ”nyanställdas behov” i Bauer och Erdogans (2011) socialiseringsmodell, som organisationer bör ta hänsyn till i sina onboardingsprocesser.

Det behövs också göras mer forskning på tematiken ”hybrid onboardingsprocess” och digitala verktyg, då det är en relativt ny tematik för arbetslivet i samband med pandemin Covid-19. Bauer och Erdogan (2011) nämner inte användningen av digitala verktyg i sin socialiseringsmodell, som i denna studie har varit väldigt central i samband med att de blir onboardade hybrid. Användningen av digitala verktyg är en viktig del för social integrering i en digital kontext. Mer forskning behövs därför för att visa hur organisationer ska kunna lyckas med dessa onboardingsprocesser som litteraturen kallar för ”det nya normala” i

arbetslivet (Carroll & Conboy, 2020; Saks & Gruman, 2021). Det behövs undersökas mer om hur en kan underlätta för de oformella samtalen i en digital sättnig, då analysen från denna studie indikerar på att det är de samtalen som är bland det mest utmanande att få till som naturligt i en sådan sättnig. Det antas även vara en av de viktigaste faktorerna för att en nyanställd ska bli integrerad in i sitt nya arbetsteam och sin nya arbetsroll.

Vidare har inte denna uppsats gått ner på djupet på de olikheter som finns på personliga karaktärsdrag. Resultaten från denna studie indikerade att det fanns olikheter i personliga drag, men jag valde att inte gå vidare med det då jag ansåg att det inte fanns tillräckliga bevis för de fynden i analysen. Det var svårt att tyda om det grundade sig på personliga drag eller om det grundade sig i att en person var ny i arbetet som gör det naturligt att ta en passiv roll eller ställa många frågor i starten. Tilläggas kan att människor tar olika roller i team, beroende på den sociala miljön. Det kan betyda att en person som vanligtvis tar en större plats i en grupp, tar en mer passiv roll om hen inte upplever en social trygghet i teamet (Edmondson & Mogelof, 2006; Newman et al., 2017). Det tänkas vara en tematik som behövas forskas vidare på i förbindelse med onboarding.

Metodiska betraktelser

Avslutningsvis vill denna studie belysa metodiska betraktelser från studien, för att bedöma studiets kvalitet av trovärdiga resultat. Studien är utförd utifrån ramverket till en tematisk analys av Braun och Clarke (2006). Detta analyseras utifrån Tjora (2017) kvalitetsindikationer. Dessa är pålitlighet, giltighet, generaliserbarhet, transparens.

Pålitlighet. Genom att bedöma fyndens trovärdighet och hur det kan ses i sammanhäng med empiri, analys och resultatet, bedömer man uppsatsens pålitlighet. Det kan också kallas för reliabilitet som innebär hur konsistenta forskningsresultaten är (Brinkmann & Kvale, 2015; Tjora, 2017).

Som forskare har jag i utgångspunkt använt mig av induktiv tillnärmning med deduktiva element. Forskningen har varit exploderande och empiridriven i det att jag har försökt att ha ett öppet sinne för att låta datamaterialet leda mig till resultaten. Trots det är det viktigt att ta i beaktande att min tidigare teoretiska förkunskap och förståelse på tematiken kan ha påverkat hur jag har kodat och fokuserat på temana i analysprocessen. I likhet med annan forskning, har en som forskare en tidigare förståelse för det som ska undersökas kan påverkas av att en har förväntningar som tas med in under intervjuprocessen och analysprocessen (Tjora, 2017). Trots det försökte jag som forskare att lägga det ifrån mig för att vara neutral i rollen. Det är viktigt att poängtera att jag i denna studie har varit ny i forskarrollen. Den

neutraliteten i rollen som forskare kan tänkas vara en mognadsprocess, som förbättras i samband med mer erfarenhet.

Genom datainsamlingen och analysen har jag kontinuerligt diskuterat processen med min mastervägledare, samt min vägledare på SINTEF som är forskare på tematiken. Av den anledningen har jag velat kvalitetssäkra mina fynd och tolkningar på tematiken, för att försäkra mig om att det är pålitligt. Innan datainsamlingen gjorde jag också en pilottest av min intervjuguide på en informant som överensstämde med mina krav för informanter. Jag ville kvalitetssäkra mina frågor så att det samvarade med syftet till studien. Dessa kvalitetssäkringar har fört till mycket kritisk reflektion av egna val, där jag har behövt revidera mina val som har givit nya lösningar lämpliga för studien.

Giltighet. Begreppet giltighet innebär att det ska finnas ett logiskt sammanhang mellan det som framkommer i studien i förhållande till verkligheten som fenomenet är studerat i, och att det besvarar problemställningen. Begreppet kan också uttryckas som validitet (Thagaard, 2009; Tjora, 2017).

För att bevara giltigheten i studien har jag först och främst utgått från att ha informanter som har blivit onboardade hybrid in i softwareteams, då det var studiens huvudsyfte. Det kan argumenteras för att giltigheten för studien hade kunnat ökat om jag hade utgått från att ha informanter som endast är IT-utvecklare. Likaväl är den gemensamma nämnaren för informanterna att de har kompetens inom tematiken, då alla utom en arbetar i softwareteam, men med olika bakgrunder. Genom att ha den bredden i datainsamlingen kan det argumenteras för att det har givit en bredare förståelse för hur det är för alla parter att arbeta i dessa teamen, som kan ses som viktigt i att onboardingsprocessen ska lyckas både på ett individuellt och teammässigt plan. Av den anledningen blev det fastslagit att intervju var mest lämpligt för datainsamlingen, då det gav möjligheten att få unik information från alla parter i form av återberättelse av egna upplevelser. Det hade inte framkommit i en kvantitativ enkätundersökning.

Med tanke på att jag har använt mig intervjuformat kan det ha påverkat studiens giltighet, eftersom det är en interaktion mellan två människor. Det kan innebära missförståelser, informanten kan välja att hålla igen på information eller att den som blir intervjuad har en tanke om vad de tror intervjuaren förväntar sig och vill därför tillfredsställa de förväntningarna (Brinkmann & Kvale, 2015; Tjora, 2017). Trots det har jag transkriberat intervjuerna ordagrant från ljudupptaget för att säkerhetsställa det som har blivit sagt i intervjuerna stämmer. I tillägg som informanterna har blivit informerade under intervjun att de har full insikt till datamaterialet om de vill korrigera något av informationen.

Generaliserbarhet. Generaliserbarhet enligt Tjora (2017) hänvisar till om frågan om studiens resultat kan överföras till andra situationer. Då denna studie har tagit utgångspunkt till onboarding i en specifik bransch, kan denna studie inte försäkra om att resultaten vill vara detsamma i en annan bransch. Trots det är stor del av fynden i likhet med tidigare fynd inom onboarding, som kan argumentera för att resultaten kan vara generaliserbara. Det som skiljer sig ut från tidigare fynd är behovet av kunskapsutväxling, som kan tänkas vara unik för de i IT-branschen för att det antas ha en stor betydelse i om de personerna med den kunskapen vill bli kvar i organisationen eller ej.

Studien kan tänkas vara begränsad på grund av att datainsamlingen är från sju informanter som kommer från sju olika teams, med olika bakgrunder. Med ett litet dataurval är det inte möjligt att bekräfta att studien är generaliserbar. Ett större urval med informanter med samma kunskapsbakgrund kan därför ha givit rikare data. Samtidigt som denna studie kan vara en styrka i eftersom softwareteam ofta består av en tvärvetenskaplig bakgrund. Målet med denna studie har inte varit att fynden ska vara generaliserbara, men att det ska öka en förståelse och skapa insikt i vad en bör ta i betraktelse för att skapa en god upplevelse från en onboardingsprocess. Denna studie har belyst vilka faktorer som kan ha en inverkan på nyanställdas upplevelse av att bli onboardade hybrid in i ett softwareteam. Det inkluderar vad de har upplevt som utmanande, samt vad som upplevs som viktigt för dem för att det ska leda till en lyckad onboardingprocess.

Transparens. Transparens understryker hur väl ens val har blivit förmedlade genom studiens gång. Pålitlighet och giltighet belyser i motsättning hur bra de valen har varit. Syftet med att ha transparens genom studien är för att läsaren ska få en inblick i studien och kunna göra en egen bedömning på dess kvalitet (Tjora, 2017). Som Braun och Clarke (2022) beskriver är det viktigt att forskaren redogör för alla sina val och steg, för att visa till reflexivitet och transparens i uppsatsen.

För att ge läsaren en inblick i de metodiska val som har gjorts, har analysprocessen blivit redogjord ut efter Braun och Clarke (2006) ramverk. I analysprocessen har jag beskrivit varje steg noggrant för att ge läsaren en god insikt i de val som har gjorts, med utdrag från en av tankekartorna som gjordes under analysen. Jag har även använt mig av citat för att stärka transparensen. Slutligen utformade jag en tentativ modell för att visa läsaren min tankegång till hur resultaten från analysen hänger ihop i tillsammans med en onboardingprocess. Detta ska göra det möjligt för läsaren att bedöma om studien svarar på problemställningen och dess kvalitet.

Konklusion

Syftet med denna studie har varit att ge en inblick i hur nyanställda har upplevt det att bli onboardade hybrid in i ett softwareteam. Studien har belyst vilka utmaningar de nyanställda har upplevt i samband med deras onboarding, samt vilka faktorer som har varit av positiv betydelse. De viktigaste fynden som har kommit fram är upplevelsen av att få arbeta och bidra med sin kompetens, socialt stöd från kollegor och en mentor, där speciellt oformella samtal har varit viktig del för den sociala integreringen. God förberedelse i form av tid och sammansättning av team från organisationens sida har ansetts som viktigt i en hybrid onboardingprocess, då det har varit kopplat till en social trygghet. Det påverkar även om nyanställda har känt sig önskad av teamet och upplevt att det har varit tryggt att ta kontakt vid behov av hjälp. Smidiga coacher har också varit en viktig resurs från organisationens sida då de har hjälpt till att lägga grunden till en psykologisk trygghet i teamen, som blir essentiellt för nyanställda som ska arbeta i team i en hybrid arbetsvardag. Analysen har visat att tidigare arbetslivserfarenhet har en betydande inverkan för dessa komponenter. Dessa fynd kan vara med på att bidra till utfall som arbetstillfredsställelse, goda arbetsprestationer och anknytning till sitt team och organisationen. Det kan fungera som en buffer mot turnover, och bidrar till att organisationerna kan lyckas behålla de anställda som sitter på den eftertraktade IT-kunskapen.

Fynden i denna studie leder till praktiska implikationer och förslag till vidare forskning, som kan vara nyttigt för dagens näringsliv som har ett stort behov av IT-kompetens. Studien bidragit till att lyfta vad de med IT-kompetens har för behov när de blir onboardade hybrid in i ett nytt softwareteam. Det kan vara användbart för att få kunskap och insikt i vilka komponenter som behövas ta i beaktning när organisationer ska onboarda nyanställda in i softwareteam, i en hybrid kontext. I dagsläget finns inte tillräckligt med forskning på tematiken. Förhoppningsvis kan denna studie bidra till en större medvetenhet och eventuellt nya tankar om hur organisationer kan använda kunskapen i praktiken.

Referenslista

- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of management journal*, 38(3), s.839-862.
<https://doi.org/10.5465/256748>
- Ahuja, M. K., & Galvin, J. E. (2003). Socialization in virtual groups. *Journal of Management*, 29(2), 161-185. <https://doi.org/10.1177/014920630302900203>
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Ashforth, B. E. (2001). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Reds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2007* (s. 1–70). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470753378.ch1>
- Azanza, M., Irastorza, A., Medeiros, R., & Díaz, O. (2021, May). Onboarding in software product lines: concept maps as welcome guides. In *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering Education and Training (ICSE-SEET)* (pp. 122-133). IEEE.
<https://org/10.1109/ICSESEET52601.2021.00022>
- Ballard, A., & Blessing, L. (2006). Organizational socialization through employee orientations at North Carolina state university libraries. *College & Research Libraries*, 67(3), s. 240–248. <https://doi.org/10.5860/crl.67.3.240>
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 38(3), s.408–437. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- 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), s. 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *Society for Human Resource Management Foundation*, 1–54. Hämtad november 2021 från <http://www.shrm.org/about/foundation/products/pages/onboardingepg.aspx>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational*

- psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (s. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Begel, A., Simon, B. (2008). Struggles of new college graduates in their first software development job. *In Proceedings of the 39th SIGCSE technical symposium on Computer science education (SIGCSE '08). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, s.226–230.* <https://doi.org/10.1145/1352135.1352218>
- Berg, Stian Emil. (2021, 08.Sempteber). Slik jobber Gjensidige med onboarding – En prat med Siri Conradi. [Blogginlägg]. Hämtat från <https://blog.talentech.com/no/slik-jobber-gjensidige-med-onboarding-en-prat-med-siri-conradi>
- Berlin, L. M. (1993). Beyond program understanding: A look at programming expertise in industry. *ESP, 93*(744), s. 6–25.
- Boehm, B., & Turner, R. (2004). *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed.* Addison-Wesley Professional.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The Relationship Between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon-Hangover Effect. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 882–892. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.882>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), s.77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners.* London: Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health, 11*(4), s.589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide.* London: Sage.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). Conducting an interview. *Interviews. Learning the craft of qualitative research Interviewing*, s. 149-166.
- Britto, R., Cruzes, D. S., Smite, D., & Sablis, A. (2018). Onboarding software developers and teams in three globally distributed legacy projects: A multi-case study. *Journal of Software: Evolution and Process, 30*(4), e1921.
- Britto, R., Smite, D., Damn, L-O., & Börstler, J (2020). Evaluating and strategizing the onboarding of software developers in large-scale globally distributed projects, *Journal of Systems and Software, 169*, <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110699>
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job

- involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), s. 235-255.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>
- Brown, J.S., & Duguid, P. (2000). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. In: *Knowledge and Communities*, s. 99–121
- Buchan, J., MacDonell, S. G., & Yang, J. (2019). Effective team onboarding in agile software development: techniques and goals. In *2019 ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM)* (s. 1-11). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/ESEM.2019.8870189>
- Buvik, M., & Tkalich, A. (2022). Psychological Safety in Agile Software Development Teams: Work Design Antecedents and Performance Consequences. *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*,
<http://hdl.handle.net/10125/80222>
- Carr, J. C., Pearson, A. W., Vest, M. J., & Boyar, S. L. (2006). Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention. *Journal of management*, 32(3), s. 343-359. <https://doi.org/10.1177%2F0149206305280749>
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Casado-Lumbreras, C., Colomo-Palacios, R., Soto-Acosta, P., & Misra, S. (2011). Culture dimensions in software development industry: the effects of mentoring. *Sci. Res. Essays* 6(11), s.2403–2412
- Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: a latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of applied psychology*, 85(2), 190.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.
- Chatman, J. A. (1989, August). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. In *Academy of Management proceedings*, 1989(1), s. 199-203. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Chen, C. J. (2007). Information technology, organizational structure, and new product development---the mediating effect of cross-functional team interaction. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(4), s. 687-698.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2007.906831>

- Clark, M.A., & Amundson, S.D., & Cardy, R. L. (2002). Cross-functional team decision-making and learning outcomes: A qualitative illustration. *Journal of Business and Management*, 8(3). <https://www.researchgate.net/publication/288963321>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), s. 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Dagenais, B., Ossher, H., Bellamy, R., Robillard, M., de Vries, J (2010). Moving into a new software project landscape. In: Proceedings of the 32nd International Conference on Software Engineering, s. 275–284.
- Delizonna, L. (2017). “High-performing teams need psychological safety. Here’s how to create it,” *Harvard Business Review*, 18, s.1-5. https://pluribus-europe.com/docs/HBR_Psychological%20safety.pdf
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, s.87-108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Dingsøy, T., Fægri, T. E., Dybå, T., Haugset, B., & Lindsjørn, Y. (2016). Team performance in software development: research results versus agile principles. *IEEE software*, 33(4), s. 106–110
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Woolley, A. W. (2003). Understanding outcomes of organizational learning interventions. *International handbook of organizational learning and knowledge management*. London: Blackwell, s.185-211.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. I R. M. Kramer & K. S. Cook (Red.), Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches (s. 239-272). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. *Creativity and innovation in organizational teams*, 21, 28.

- Erdogan, B., & Bauer, T.N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), s. 557-565. <https://doi.org/10.1037/a0013528>
- Fan, J., Buckley, M. R., & Litchfield, R. C. (2012). Orientation programs that may facilitate newcomer adjustment: A literature review and future research agenda. *Research in personnel and human resources management*. [10.1108/S0742-7301\(2012\)0000031005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2012)0000031005)
- Farrell, M., SCHMITT, M., & HEINEMANN, G. (2001). Informal roles and the stages of interdisciplinary team development. *Journal of interprofessional care*, 15(3), s. 281–295. <https://doi.org/10.1080/13561820120068980>
- Fayard, Anne-Laure, John Weeks, and Mahwesh Khan. "Designing the hybrid office." *Harvard Business Review* 2021, no. March-April (2021): 1-11.
- Ford, D., & Parnin, C. (2015). Exploring causes of frustration for software developers. I *2015 IEEE/ACM 8th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering* (s. 115-116). IEEE.
- Forrest, C. (2018). Software had the highest job turnover rate of any industry in 2017. <https://www.techrepublic.com/article/software-had-the-highest-job-turnover-rate-of-any-industry-in-2017/>.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), s. 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2016). Agile transition and adoption human-related challenges and issues: A Grounded Theory approach. *Computers in Human Behavior*, 62, s. 257-266. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.009>
- Ghobadi, S., & D'Ambra, J. (2013). Modeling high-quality knowledge sharing in cross-functional software development teams. *Information Processing & Management*, 49(1), 138-157. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2012.07.001>
- Graziotin, D., Fagerholm, F., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2017). On the unhappiness of software developers. I *Proceedings of the 21st international conference on evaluation and assessment in software engineering* (s. 324-333).
- Graziotin, D., Fagerholm, F., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018). What happens when software developers are (un) happy. *Journal of Systems and Software*, 140, s. 32-47.

- Gupta, P.D., Bhattacharya, S., Sheorey, P., Coelho, P. , (2018). Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy. *Ind. Commer. Train.* 50 (2), 61–80
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. I M. D. Dunnette & L. M. Hough (reds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 269–313). Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), s.159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J.R. (1987). "The design of work teams." I J. Lorsch (red.), *Handbook of Organizational Behavior*: s. 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), s.19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), s.82-111. <https://doi.org/10.2307/2667032>
- Harris, L., Cooper-Thomas, H., Smith, P., & Smollan, R. (2020). Reclaiming the social in socialization: A practice-based understanding of newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), s.193-211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21384>
- He, J., Butler, B.S., & King, W.R. (2007). Team Cognition: Development and Evolution in Software Project Teams, *Journal of Management Information Systems*, 24(2), s. 261-292, <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240210>
- Hemphill, L., & Begel, A. (2011). Not seen and not heard: Onboarding challenges in newly virtual teams. 131.107, 65.
- Henriksen, K. H. (2014, 16. juli). Høy pris for å bytte ut ansatte. Hämtat 26.10.2021 från <http://ledernett.no/høy-pris-å-bytte-ut-ansatte>
- Hilton, M., Begel, A. (2018). A study of organizational dynamics of software teams. In: *Proceedings of the ACM/IEEE 40th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice*. ACM, s. 191–200
- Hom, P. W., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), s. 280–290. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.3.280>

- Howitt, D. (2013). *Introduction to qualitative methods in psychology* (2nd ed). Pearson Education.
- Jacobsen, D.I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm As.
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Abstrakt Forlag AS.
- Janis, I. L. (1983). Groupthink, s. 2-13. Boston: Houghton Mifflin.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
<https://doi.org/10.5465/256188>
- Ju, A., Sajnani, H., Kelly, S., & Herzig, K. (2021, May). A case study of onboarding in software teams: Tasks and strategies. In *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE)* (s. 613-623). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/ICSE43902.2021.00063>
- 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), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), s.692-724.
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), s.779-794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Keisling, B., & Laning, M. (2016). We are happy to be here: The onboarding experience in academic libraries. *Journal of Library Administration*, 56(4), s. 381–394.
<https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105078>
- Klein, H.J. and Heuser, A.E. (2008). "The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices", Martocchio, J.J. (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 27), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, s. 279-336.
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)

- 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) s.263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y ... Vugt, M. V. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*.
<http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kraut, R. E., & Streeter, L. A. (1995). Coordination in software development. *Communications of the ACM*, 38(3), 69–81.
<http://doi.acm.org/10.1145/203330.203345>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2.utg.). London: Sage.
- Labuschagne, A., & Holmes, R. (2015, May). Do onboarding programs work? In 2015 *IEEE/ACM 12th Working Conference on Mining Software Repositories* (s. 381-385). IEEE. <https://doi.org/10.1109/MSR.2015.45>
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: en innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Tapir.
- Legier, J., Woodward, B., Martin, N. L. (2013). Reassessing the Skills Required of Graduates of an Information Systems Program: An Updated Analysis. *Information Systems Education Journal*, 11(3) s. 79-89. <http://isedj.org/2013-11>
- Lenberg, P., & Feldt, R. (2018, May). Psychological safety and norm clarity in software engineering teams, *Proceedings of the 11th international workshop on cooperative and human aspects of software engineering*, s. 79-86
<https://doi.org/10.1145/3195836.3195847>
- Lim, D. H., Morris, M. L., & Kupritz, V. W. (2007). Online vs. blended learning: Differences in instructional outcomes and learner satisfaction. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 11(2), 27–42. <https://eric.ed.gov/?id=EJ842695>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M. D. Dunette (reds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Machado, L.S., Caldeira, C., Gattermann Perin, M and C. R. B. De Souza, C.E.B. (2020). "Gendered Experiences of Software Engineers During the COVID-19 Crisis," *IEEE Software*, 38(2), s.38-44, <https://doi.org/10.1109/MS.2020.3040135>

- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 927–935. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.927>
- Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(3), s.343–359. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90013-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90013-6)
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching*. London: SAGE Publications.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: an interactive approach* (3rd. ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., & Baki, M. (2013). The effectiveness of online and blended learning: A meta-analysis of the empirical literature. *Teachers college record, 115*(3), 1–47. <https://doi.org/10.1177/016146811311500307>
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: the influences, tactics and a model of the process. *Academy of Management Review, 16*(1), 92-92-120. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278997>
- Miller, J. (2018). Why do software engineers change jobs so frequently? <https://www.forbes.com/sites/quora/2018/02/06/why-do-software-engineers-change-jobs-so-frequently/>.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management, 16*(4), s.426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and software technology, 52*(5), s. 480-491.
- Moe, N. B., Stray, V., & Goplen, M. R. (2020). Studying onboarding in distributed software teams: a case study and guidelines. In *Proceedings of the Evaluation and Assessment in Software Engineering*. s.150-159. <https://doi.org/10.1145/3383219.3383235>
- Nerur, S., & Balijepally, V. (2007). Theoretical reflections on agile development methodologies. *Communications of the ACM, 50*(3), s.79-83. <https://doi.org/10.1145/1226736.1226739>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review, 27*(3), s. 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

- Ozkaya, I. (2021). The Future of Software Engineering Work. *IEEE Software*, 38(05), s. 3-6, 2021. <https://doi.org/10.1109/MS.2021.3089729>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.526304>
- Reiter, B. (2017). Theory and methodology of exploratory social science research. *International Journal of Science & Research Methodology*, 5(4). s.129-150.
- Rogstad, J. & Sterri E. B. (2015). *Passe inn og passe til: oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere: Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere.* (Fafo-rapport 2015:44) Fafo.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Rydvalová, P., Maršíková, K., & Demel, J. (2022). Human Resources in the Digital Era: Hybrid Work Environment as a “New Normal”. I *Handbook of Research on Smart Management for Digital Transformation* (s. 139-164). IGI Global.
- Sagberg, I. (2017). *Ny jobb: hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen.* Universitetsforlaget
- Saks, A.M. (1996). The relationship between the amount helpfulness of entry training and Work outcomes. *Human Relations*, 49(4), s. 429–451. <https://doi.org/10.1177/001872679604900402>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selction and Assessment*, 5, 48-61. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00044>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 413-446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383–402. <https://doi.org/10.1108/02683941111139001>

- Samfunnsøkonomisk analyse AS. (2021). *Norges behov for IKT-kompetanse i dag og framover*. (Rapport 1–2021). Hämtad från <https://tinyurl.se/542>
- Sharma, G.G., & Stol, K-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals, *Journal of Systems and Software*, 159, <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 62(3), s. 273–299. <https://doi.org/10.1080/10570319809374611>
- Sim, S.E., Holt, R.C (1998). The ramp-up problem in software projects: a case study of how software immigrants naturalize. In: *Proceedings of the Twentieth International Conference on Software Engineering*, (s.361–370). IEEE <https://doi.org/10.1109/ICSE.1998.671389>
- Smite, D., & Solingen, R.V (2016). "What's the True Hourly Cost of Offshoring?" *IEEE Software*, 33(5), s. 60-70. <https://doi.org/10.1109/MS.2015.82>
- Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago. Illinois: Rand McNally psychology series.
- Smith, J. A. (2015). *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3.utg.). Los Angeles: Sage Publications.
- Song, J., Riedl, C., & Malone, T. W. (2021, May). Online Mingling: Supporting Ad Hoc, Private Conversations at Virtual Conferences. I *Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (s. 1-10). <https://doi.org/10.1145/3411764.3445776>
- Sporse, T., & Moe, N. B. (2022). Coordination Strategies When Working from Anywhere: A Case Study of Two Agile Teams. *arXiv preprint arXiv:2204.03978*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2204.03978>
- Stray, V., Tkalic, A., & Moe, N. B. (2020). The agile coach role: coaching for agile performance impact. *arXiv* <https://doi.org/10.48550/arXiv.2010.15738>
- Sørensen, S. (2021). IT-bransjen: Voks opp! *Finansavisen*. Hämtad från <https://finansavisen.no/nyheter/debattinnlegg/2021/10/31/7762564/it-bransjen-voks-opp>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Thorgren, S., & Caiman, E. (2019). The role of psychological safety in implementing agile methods across cultures. *Research-Technology Management*, 62(2), s.31–39.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1563436>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.’
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*. 46(2), s.259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Yang, S. B., & Choi, S. O. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), s.289-301.
<https://doi.org/10.1108/13527590910983549>
- Yankelovich, N., Simpson, N., Kaplan, J., & Provino, J. (2007, April). Porta-person: Telepresence for the connected conference room. In *CHI'07 extended abstracts on Human factors in computing systems* (s. 2789-2794).
<https://doi.org/10.1145/1240866.1241080>
- Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., McNaughton Nicholls, C. & Lewis, J. (2014). *Indepth interviews*. I J. Ritchie, R. Ormston, J. Lewis & C. McNaughton Nicholls (Red.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (2. utg., s. 177-210). London, United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization In B. M. Staw (Red.), *Research in organizational behavior*, 1, s. 209-264. Greenwich, CT: JAI Press
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human resource management review*, 10(4), s. 435-451. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00035-8)
- Watkins, M. (2013). *The First 90 Days, Updated and Expanded: Proven Strategies for Getting up to Speed Faster and Smarter*. Harvard Business Review Press.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- White, A., Clapton, J., & Cook, R. (2020). *Buddying at onboarding*. (Workplace Mental Health Commission Rapport). Wellcome.
<https://cms.wellcome.org/sites/default/files/2021-05/buddying-onboarding-wellcome-workplace-mental-health.pdf>

Bilaga

Bilaga A: Intervjuguide

Bilaga B: Informationskriv och samtyckeschema till forskningsprojekt

Bilaga C: Godkännande från NSD – Sikt

Bilaga A: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

<p>Introduksjon til intervju</p>	<p>Jeg er (navn) og er masterstudent på NTNU – studerer arbeid og organisasjonspsykologi.</p> <p>Forteller at intervjuet blir tatt opp med båndopptaker, det som blir sagt vil bli transkribert om til en tekst. Men personen blir anonymisert og hen har rett til å trekke seg.</p> <p>Intervjuet vil være rundt 1 time.</p> <p>Spørsmål før vi starter?</p>
<p>Bakgrunn</p>	<p>1.) Kan du starte med å fortelle litt hva din arbeidsrolle er?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor søkte du til den stillingen og den her bedriften? • Tidligere arbeidserfaring med team?
<p>Orientering inn i teamet og arbeidsplassen som nyansatt.</p>	<p>2.) <u>Hvordan det var å starte i et team, kan du ikke fortelle litt om det?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilket team jobber du innenfor? • - Hva jobber dere med? • Hvilken opplæring og informasjon fikk du før du gikk inn i teamet? (eks regler, arbeidsoppgaver, arbeidsmetoder etc.) <ul style="list-style-type: none"> - Var du klar over hva som skulle være dine arbeidsoppgaver? - Avklaringer om samarbeid? • Hva betydde den informasjonen for deg? (nyttig, verdifull?) • Hva det noe du savnet som du ønsker du hadde fått mer informasjon om? • Når og hvordan ble du introdusert til dine kolleger/teamet? <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opplevde du å bli introdusert på den måten? • Hva var dine tanker om sammensetningen av teamet? <ul style="list-style-type: none"> - Antallet medlemmer? - Opplevde du at du passet inn i teamet? <p>3.) <u>Følte du på noen forventninger på deg når du gikk inn i teamet? Gi eksempel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Følte du at du levde opp til disse forventningene? • Hadde du noen forventninger før du startet? Gi eksempel <ul style="list-style-type: none"> - Tilfredsstiltes dine forventninger? <p>4.) <u>Hvordan gikk du frem for å skjønne organisasjonskulturen? (delt oppfatninger om verdier, regler, normer, arbeidsmiljø etc.)</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Hva det noe du måtte finne ut av selv? • Kjenner du deg igjen i kulturen? <p>5.) <u>Kan du si litt hvordan det gikk til når dere i teamet skulle starte å samarbeide med hverandre?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hadde dere en felles forståelse for arbeidet? • Hvordan kommuniserte dere med hverandre? <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opplevde du kommunikasjonsflyten og dynamikken i teamet? • Hvordan opplevde du at det var å ta kontakt med de andre? • Hvordan tok dere beslutninger om arbeid og tidsbruk? • Når begynte du å føle på at dere ble produktive sammen som team? <ul style="list-style-type: none"> - Hva ledde til det? • Finnes det noe du synes hva utfordrende med å bli satt sammen med et team som sitter på en annen kompetanse enn deg? <ul style="list-style-type: none"> - Om ja - hvorfor? - Hvordan håndterte du/dere det? <p>6.) <u>Hva var det som gjorde at du følte på at du ble bedre kjent med dine kolleger i teamet? Gi eksempel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hadde dere noen sosiale aktiviteter? • Hva gjorde du selv for å bli bedre kjent med de andre?
Rolleavklaring	<p>7.) <u>Hvordan skjønnte du hvilken rolle du som person tok i teamet?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva gjorde du for å innta den rollen? <ul style="list-style-type: none"> - Var det en overgang? • Hvilken verdi har den rollen for deg? <p>8.) <u>Kan du fortelle om deg selv som person og hvordan det har hjulpet deg som ny?</u></p> <p>9.) <u>Hva var det som gjorde at du begynte å føle deg mer selvsikker og produktiv i din arbeidsrolle?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Opplevde du mestring?
Støtte	<p>10.) <u>Kan du fortelle om en gang når du møtte på en utfordring i arbeidet, hvem kontaktet du når du trengte hjelp?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor den personen? <ul style="list-style-type: none"> - Hvis kollega - hvorfor kontaktet du ikke faderen/lederen? • Hvordan opplevde du trøsken for å ta kontakt med den personen? Gi eksempel <ul style="list-style-type: none"> - Var det noe du følte på at du ikke kunde spørre den personen om?

	<ul style="list-style-type: none"> • Gav den personen deg feedback på ditt arbeide? • Hvilken betydning hadde den personen for deg under den her perioden?
Tilhørighet til bedriften	<p><i>Nå begynner vi å nærme oss slutten ...</i></p> <p>11.) <u>Når begynte du å føle deg som en del av arbeidsplassen og teamet? Kom med eksempel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva var årsaken til det? • Hva opplever du var det viktigste for deg? • Er det noe du ønsker hadde kunne gjorts bedre? <ul style="list-style-type: none"> - Kolleger, fadder, leder eller noe du selv kunne ha gjort annerledes?
Avslutning	12.) <u>Før vi avslutter - Har du noen spørsmål eller er det noe du føler at du vil legge til som ikke har blitt sagt?</u>

Bilaga B: Informationsskriv och samtyckeschema till forskningsprosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Digitala ändringsprosesser i arbetslivet”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt om digitaliserte endringsprosesser for nyansatte. Hensikten er å undersøke opplevelsen av digitaliserte onboardingprosesser, hvilke fordeler og/eller ulemper det finnes ved bruken av digitaliserte aktiviteter i en hybrid tilnærming.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg

Førmålet

Prosjektet vil søke å kartlegge opplevelsen med de hybride endringsprosessene innenfor onboarding. Hvordan integreringsprosessen av nyansatte inn i en ny organisasjon vil gi uttrykk. Målet er å bygge kunnskap om onboarding for å finne ut hvordan man kan støtte opp og eventuelt forbedre de prosessene. Dette for å kunne tilrettelegge for de ansatte som står i den digitale utviklingen i arbeidslivet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for prosjektet er NTNU, Institutt for psykologi.

Hvem gjennomfører studien?

Studien gjennomføres av masterstudent Angelica Sköldulf, på NTNU, Trondheim. Veileder og prosjektleder er førsteamanuensis Gunhild Birgitte Sætren, Nord Universitet. Prosjektet er i samarbeid med SINTEF Digital i Trondheim.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I prosjektet ønsker jeg å intervju ansatte som relativt nylig har deltatt i en hybrid onboardingprosess. Prosjektet vil kartlegge erfaringer med en slik prosess med den hensikt å forstå hvordan prosessen oppleves for en person som er nyansatt i bedriften. Dette for å få kunnskap om hvordan man på best mulig måte kan tilrettelegge og støtte opp den prosessen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet betyr at du vil bli intervjuet av masterstudenten om din opplevelse av onboardingprosessen som nyansatt. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd, transkribert ordrett, anonymisert og deretter vil lydfilene bli slettet. Intervjuet vil ta rundt en time.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dataene om deg vil da bli slettet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene av prosjektet, opplevelsen av digitale onboardingprosesser. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil gjøres lydopptak av intervjuet med deg, hvor intervjuet vil bli transkribert om til tekst. Denne lydfilen vil kun lagres på en minnepenn og ikke på en datamaskin med internettilgang. Når intervjuet er transkribert, vil intervjuet anonymiseres og lydfilene slettes.
- I masteroppgaven skal det ikke komme fram personlig informasjon som kan identifisere deg.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Lydfilen fra intervjuet vil bli slettet etter at transkribering er ferdig. Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.05.2022. All personlig informasjon om deg skal da være helt slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Kontaktinformasjon:

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Førsteamanuensis *Gunhild Birgitte Sætren*, Handelshøgskolen Nord Universitet
Mail: gunhild.b.satren@nord.no
Telefon: 74823727
- Masterstudent *Angelica Sköldulf*, Psykologi Institutt, NTNU Trondheim
Mail: angelica.skoldulf@gmail.com
Telefon: 46321681
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

- *Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.*
- *Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person (se veiledning på NSDs nettsider).*
- *Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.*

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet (*Digitala ändringsprocesser i arbetslivet*), og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 01.05.2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Bilaga C: Godkännande från NSD – Sikt**NSD** NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA**Vurdering****Referansenummer**

630688

Prosjekttittel

Digitale endringsprosesser i arbeidslivet

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gunhild Birgitte Sætren, gunhild.b.satren@nord.no, tlf: 74823727

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Angelica Sköldulf, brittaas@stud.ntnu.no, tlf: 46321681

Prosjektperiode

20.09.2021 - 01.05.2022

Vurdering (1)

21.09.2021 – Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 21.09.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.05.2022

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og 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. 5.1d), 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.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig

å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

