

333943
333911

BCR3102

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

Internasjonal onboarding

Skal onboarding være likt for alle?

VÅR 2018

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Førord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt tre års studium i HR- og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Arbeidet med oppgaven begynte i 2017, da planleggingen startet og første prosjektskisse skulle leveres allerede i oktober. Det har vært svært utfordrende til tider, men også utrolig spennende og lærerikt, og ikke minst har vi lært hverandre og oss selv å kjenne bedre.

Innsikten vi har fått rundt temaet internasjonal onboarding sitter vi nå igjen med og ser på som svært verdifull og givende, når vi nå skal ut i arbeidsmarkedet. Vi har jobbet sammen som gruppe helt siden andre semester i studieforløpet, og vi vet begge hva vi er gode på, og hvordan vi kan motivere hverandre.

Vi ønsker spesielt å takke partner i KPMG Per Tore Kraby Lock for å ha drøftet med oss omkring problemstillingen vår og satt oss i kontakt med våre informanter. Vi vil også takke vår veileder Kristin Molvik Botnmark for ærlige tilbakemeldinger, konstruktiv kritikk og oppmuntring. Vi er også takknemlige for at virksomhetene DNB, Statkraft og KPMG har deltatt i vår undersøkelse, og ikke minst tiden de har satt av til oss, som har bidratt til å levere en oppgave vi er stolte over.

God lesing.

Oslo 06. juni 2018

333943, 333911

Sammendrag

Hensikten med oppgaven er å belyse hvordan norske virksomheter praktiserer onboarding av utenlandske arbeidstakere, med bakgrunn i teorien til Bauers fire C'er: *Compliance, Clarification, Culture og Connection*.

På bakgrunn av dette er følgende problemstilling undersøkt og besvart:

“Hvordan benytter norske virksomheter Bauers fire C'er i sine onboarding-program for utenlandske arbeidstakere?”

Hver og én C er definert i teorikapittelet, og vår undersøkelse belyser hvordan norske virksomheter i praksis tilrettelegger og implementerer elementer fra de fire C'ene for utenlandske arbeidstakere. Dette innebærer å finne ut av om virksomhetene blant annet gir en konkret forståelse av hvilket arbeid som skal utføres, etablerer nettverk og integrerer den ansatte i deres organisasjonskultur. Temaet kultur er viktig, men også utfordrende for utenlandske arbeidstakere fordi det krever tilpasning fra deres side, for å tilnærme seg en ny jobb, og nye omgivelser i et fremmed land.

Vi har undersøkt tre store norske virksomheter, som alle i større eller mindre grad har formelle onboarding-program av utenlandske arbeidstakere, gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. Ved å undersøke i hvilken grad virksomhetene har dekket elementer i *compliance, clarification, culture og connection*, kan vi klassifisere virksomhetene inn i tre strategiske nivåer for onboarding; *passiv, høy potensiell og proaktiv*.

Våre funn viser at det er store forskjeller på hvilken grad disse virksomhetene praktiserer sine introduksjonsprogram av utenlandske arbeidstakere i. Det er én virksomhet som skiller seg ut og havner under proaktiv onboarding, og det er interessant å se hvordan de gjør dette og hvilke virkemidler som faktisk tas i bruk her. Detaljer rundt alle våre funn har vi utdypet i vår analyse- og konklusjonsdel.

Antall ord: 15 784 (*Eksklusiv; Forord, sammendrag og vedlegg*).

Innhold

1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn for oppgaven	5
1.2 Formål og problemstilling	6
1.3 Avgrensning	7
1.4 Oppgavens oppbygning	7
1.5 Presentasjon av virksomhetene	8
2.0 Teori	10
2.1 Hva er onboarding?	10
2.2 Bauers 4 C`er	11
2.3 Tre strategiske nivåer	14
2.4 Hva skjer gjennom onboarding-prosessen?	15
2.4.1 Rekruttering	16
2.4.2 Realistisk jobbavklaring	16
2.4.3 Orientering	17
2.4.4 Oppfølgingssamtaler og tilbakemelding	17
2.4.5 Digital onboarding	18
2.4.6 Fadder eller mentorordning	19
2.5 Karriereutvikling og internasjonale oppdrag	19
2.5.1 Individuell utvikling	20
2.5.2 Utvikling av internasjonale team	20
2.5.3 Internasjonal opplæring og utviklingstrend	21
2.6 Kultur- og kultursjokk	21
2.6.1 Kultursjokk	22
2.7 Effekter av organisert onboarding på kort og lang sikt	23
3.0 Metode	25
3.1 Kvalitativ tilnærming	25
3.2 Forskningsdesign	26
3.2.1 Forberedelse	26
3.2.2 Datainnsamling	27
3.2.3 Analyse og rapportering	27
3.3 Utvalgsstrategi	28
3.4 Metode for innsamling og utførelse	29
3.5 Intervjuguide	30
3.6 Reliabilitet og Validitet	31
3.6.1 Pålitelighet (Reliabilitet)	31
3.6.2 Validitet (Gyldighet)	32
3.7 Primær og sekundærdata	34

3.8 Transkribering og koding	35
3.9 Anonymisering og etikk	37
4.0 Analyse og drøfting	38
4.1 Generelle funn	38
4.2 Compliance (grunnleggende lover)	39
4.3 Clarification (avklaring)	41
4.4 Culture (kultur)	45
4.5 Connection (forbindelse)	48
5.0 Konklusjon	51
5.1 Kritikk til egen forskning	53
5.2 Forslag til videre forskning	55
6.0 litteraturliste	57

Figurer og tabeller:

Kapittel 2.1 Figur 1

Kapittel 2.3 Figur 2

Kapittel 2.4 Figur 3

Kapittel 2.5.2 Figur 4

Kapittel 2.6.1 Figur 5

Kapittel 5.0 Figur 6

Vedlegg:

Vedlegg I Intervjuguide

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

HR-faget, altså *Human Resources*, deles ofte inn i kategoriene nasjonal og internasjonal HR. Forskjellen ligger i at kompleksiteten øker når organisasjoner velger å ekspandere internasjonalt, ifølge Joyce McHenry (Joyce McHenry 2017, sitert i Johansen og Sætersdal 2017, 326).

Onboarding er et effektivt og viktig hjelpemiddel som bør integreres i virksomhetens strategi. Mikkelsen og Laudal (2015) sier at strukturerte og gjennomtenkte onboarding-programmer kan redusere de usikkerhetene både arbeidsgivere og arbeidstakere kan oppleve i arbeidshverdagen. Nyansatte vil få en bedre innføring i virksomhetens strategi og kultur, og raskere oppnå effektivitet i kjerneoppgavene. De påpeker at rekruttering og selektering er bare begynnelsen av ansettelsesprosessen, og hvor godt kandidaten vil fungere i sin nye jobb vil også avhenge av hvor godt virksomheten tar imot og tilrettelegger for sin nye arbeidstaker (Mikkelsen og Laudal 2015, 178). Undersøkelser viser at virksomheter som har organiserte onboarding-programmer øker sannsynligheten med hele 69 prosent, for at nyansatte faktisk blir værende og trives i selskapet i inntil 3 år eller mer (Bauer 2010, 6).

Organisasjonskultur er vanligvis definert som et sett felles verdier som holder organisasjonen sammen, sagt med andre ord: “slik gjør vi det her hos oss” (Demers 2017, sitert i Mikkelsen og Laudal 2015, 371). Kulturen uttrykker betydningen av felles verdier, oppfatninger og språk som skaper, opprettholder og viderefører en felles virkelighetsforståelse i organisasjonen, slik at de ansattes atferd på jobb blir mer forutsigbar og kontrollerbar (Mikkelsen og Laudal 2015, 371).

Temaet onboarding var allerede fra rekrutteringsfaget i høstsemesteret 2017 noe vi hadde bestemt oss for å skrive om, fordi vi under kurset kun fikk en kort gjennomgang av teamet; dermed så vi muligheten til å undersøke dette nærmere. I vårsemesteret 2018 hadde vi faget internasjonal HR, som omhandler utenlandske arbeidstakere, som vi også synes er et interessant felt, og derfor syntes vi det var passende å kombinere internasjonal HR med

onboarding. Vi har etter mye undersøkelse funnet frem til at professor Talya N. Bauer sin artikkel om “Onboarding new employees: Maximizing success”, belyser hovedteorien vi ønsker å fordype oss mer i med tanke på utenlandske arbeidstakere.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke, med utgangspunkt i Bauers fire C'er, hva norske virksomheter vektlegger ved deres onboarding-program når det gjelder ansettelse av utenlandske arbeidstakere. Vi ønsker gjennom vår oppgave at virksomhetene som deltar i vår undersøkelse skal kunne reflektere over sitt eget program, ved å gjengi for oss for hva som gjør deres program bra, og eventuelt hva som er dets styrker og svakheter.

Basert på presentasjonen av tema og valg, lyder problemstilling for oppgaven vår som følger:

“Hvordan benytter norske virksomheter Bauers fire C'er i sine onboarding-program for utenlandske arbeidstakere?”

Problemstillingen begrenses her til et kortsiktig perspektiv, altså om betydningen av organiserte onboarding-program effektiviserer hvorvidt den nye utenlandske arbeidstakeren er selvstendig og selvgående, i forhold til å utføre sine arbeidsoppgaver eller tilpasse seg organisasjonskulturen, innen et rimelig tidsforløp for onboarding; Bauer viser til at tiden det tar før man kan forvente at nyansatte kan demonstrere tilegnelse av nye ferdigheter er omtrent 90 dager. Problemstillingen tar forutsetning og baserer seg på Bauers strategiske nivå for onboarding. Utgangspunktet for de strategiske nivåene i onboarding er de fire C'ene. Har virksomhetene et onboarding-program som tilfredsstillende alle elementene i de fire C'ene, vil de anses ifølge teorien til Bauer å ha beste praksis i onboarding (Bauer 2010, 1, 2-4).

Ettersom det eksisterer en form for onboarding i norske virksomheter, ønsket vi empirisk å samle inn data fra våre utvalgte virksomheters onboarding-program.

Problemstillingen krever en dybdeforståelse i Bauers fire C'er for å kunne besvares, derfor er det nødvendig at vi stiller følgende forskningsspørsmål under alle C'ene

1. Compliance - Hvordan orienterer virksomheten den utenlandske arbeidstakeren om grunnleggende og formelle rammebetingelser for ansettelsesforholdet?
2. Clarification - I hvilken grad er virksomheten tydelig på hva som forventes?
3. Culture - Hvor god er organisasjonskulturen i forbindelse med mottak og inkludering av utenlandske arbeidstakere?
4. Connection - Hvordan tilrettelegger virksomheten for at den utenlandske arbeidstakeren skal etablere nettverk?

1.3 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense oppgaven til å kun undersøke virksomheter vi forutsetter at har en form for organisert onboarding-program, og da store norske virksomheter som opererer internasjonalt. Vi har ikke tatt hensyn til hvilken rolle eller stillingsnivå disse utenlandske arbeidstakerne måtte ha, eller hvilke arbeidsområder virksomhetene omfattes av. I og med at vi har valgt å intervju informanter som har delvis eller fullt ansvar for disse onboarding-prosessen, vil oppgaven vinkles fra arbeidsgivers perspektiv. På denne måten kunne vi utvikle mer helhetlig dybdeforståelse av hvordan organisasjonene selv legger opp til onboarding. Det ville krevd et langt større antall informanter, og en annen type forskningsdesign, om vi skulle sett på dette fra arbeidstakerens perspektiv ved å intervju utenlandske arbeidstakere. Vi vil også påpeke at dette kunne vært svært utfordrende med tanke på å få tilgang til nok relevant informasjon.

1.4 Oppgavens oppbygning

Vi vil starte med å presentere i korte trekk de virksomhetene som har deltatt i vår undersøkelse. Videre i vår teoridel vil vi definere hva onboarding er, og blant annet definere og utdype begrepene *compliance*, *clarification*, *culture* og *connection*. Herunder legger vi frem tre strategiske nivåer som sammen med de fire C`ene, er sentrale elementer for undersøkelsen. Det legges deretter frem hvilke verktøy som trengs for å sikre suksessfull onboarding, samt behovet for opplæring- og utvikling av utenlandske arbeidstakere. Fenomener knyttet til kultur og effekter av et onboarding-program, både på kort og lang sikt,

vil bli trukket frem avslutningsvis i vår teoridel. Videre blir det presentert hvilken metode vi har anvendt og hva vår empiriske undersøkelse har gitt oss av refleksjoner. Når vi kommer til drøftings- og analysearbeid har vi trukket inn de fire C'ene for å tolke sentrale funn. Til slutt kommer vi til konklusjon, og kaster et kritisk blikk på eget arbeid der vi avslutningsvis gir forslag til hva som kan undersøkes videre.

Begrepsforståelse

Denne undersøkelsen vil inneholde begreper som vi ønsker å definere før leseren går gjennom oppgaven:

- *Multinasjonale selskaper*: selskaper som har reell eierskapskontroll over datterselskaper i flere land. Multinasjonale selskaper vil dermed forvalte ansettelsesforhold innenfor flere nasjonalstater med kulturelle forskjeller og ulike institusjoner som regulerer virksomheten (Mikkelsen og Laudal 2015, 535).
- *Expatriate*: er en ansatt som jobber midlertidig i et annet land enn sitt hjemland (Dowling, Festing og Engle 2017, 347).
- *Utenlandske arbeidstakere*: definert i oppgaven som ansatte som er fremmedspråklige og som hovedsakelig ikke kommer fra Norge.

1.5 Presentasjon av virksomhetene

DNB

Dnb er per i dag Norges største finanskonsern. De har filialer og representasjonskontorer 23 steder internasjonalt. Internasjonalt er de en betydelig aktør innen finansierings- og energisektoren, og er en av verdens ledende shippingbanker. De er i ferd med å gå fra å være bare et finansselskap til å bli både finans- og teknologiselskap, og de tar en sentral del i næringslivets samfunnsansvar. (Nettside: DNB)

STATKRAFT

Statkraft er et ledende internasjonalt selskap innen vannkraft og Europas største leverandør av fornybar energi. Konsernet produserer vannkraft, vindkraft, solkraft og gasskraft og leverer fjernvarme. Statkraft er en global markedsaktør innen energihandel og har 3400 ansatte i 16 land. Deres visjon er: “Vi leverer ren energi” og har verdiene: kompetent, ansvarlig og nyskapende. De er statseid og tar internasjonalt samfunnsansvar. (Nettside: Statkraft)

KPMG

KPMG er et internasjonalt nettverk av revisjons- og rådgivningsselskaper med mer enn 189.000 medarbeidere over hele verden i 152 land. I KPMG Norge er det om lag 1.000 ansatte fordelt på 24 kontorer rundt om i hele Norge, og deres forretningsområder er revisjon, regnskaps- og økonomitjenester, rådgivning, skatt og avgift, advokattjenester, data og analyse. De bistår også mange offentlige virksomheter og etater - og hjelper frivillige organisasjoner. (Nettside: KPMG)

2.0 Teori

Gjennom denne delen av oppgaven skal vi innledningsvis presentere hva onboarding er - dens formelle og uformelle side. Videre vil vi konsentrere oss om Bauers 4 C'er og belyse hvilke områder og verktøy man kan anvende for å gjennomføre suksessfull onboarding, og hvilke strategiske nivåer som finnes innenfor de 4 C'ene. Avslutningsvis i denne teoridelen vil vi forklare kort hvilke effekter suksessfull onboarding kan gi virksomheter.

2.1 Hva er onboarding?

Definisjonen på onboarding er selve den prosessen en ny arbeidstaker skal gjennom for å tilpasse seg det organisasjonskulturelle og sosiale, slik at den nye arbeidstakeren raskt får frem sine prestasjoner og blir fullverdige medlemmer av virksomheten (Bauer 2010, 1). For den nye arbeidstakeren er den aller første dagen viktigst. Det å gjøre denne dagen spesiell, for eksempel ved å arrangere en lunsj med den overordnede, vil bidra til fremtidig suksess for arbeidstakeren i virksomheten (Bauer 2010, 16).

Bauer sier at det er to måter å personifisere onboarding på. Virksomheten kan gi den ansatte ansvaret for egen utvikling og tilvenning - uformell onboarding; eller formell onboarding, der det etableres individualiserte og organiserte onboarding-program som nye arbeidstakere skal følge. Uformell onboarding refererer til en prosess hvor de ansatte lærer om deres nye jobb uten en eksplisitt organisasjonsplan. Formell onboarding refererer til en nedskrevet plan koordinert med prosedyrer og rammebetingelser som hjelper arbeidstakeren å tilpasse seg deres nye jobb, både når det gjelder arbeidsoppgaver og sosialisering. Man øker sannsynligheten for at nyansatte blir værende i virksomheten dersom de følger et organisert program, men også innenfor den formelle onboarding finnes det forskjeller (Bauer 2010, 2).



(Figur 1: Bauer 2010, 2)

Bauer har bundet sammen tre hovedeffekter eller hensikter av onboarding som er felles hos de fleste organisasjoner, som vist i figur 1. Målet er først og fremst å øke tilfredsheten på arbeidsplassen ved å hjelpe den nye arbeidstakeren å etablere sosiale nettverk og inkluderes. Det andre er at det skal øke arbeidstakerens prestasjoner, ved at det settes klare målsettinger for både arbeidstakeren selv og organisasjonen, parallelt med å være åpen om hva som forventes av dem. Den tredje hovedeffekten handler om at virksomhetene går inn for å redusere turnover, hvilket krever at man tilbyr ulike former for støtte og gir tilbakemelding på arbeidet den ansatte utfører, og gir rom for utvikling av den ansatte med tett oppfølging (Bauer 2010, 2).

Det formelle og hensiktsmessige med onboarding-program varierer vidt på tvers av mange og ulike organisasjoner, og de som ansees som de "beste i klassen" innenfor onboarding har mer formelle programmer. Det er opptil enhver HR-leder å vurdere om deres organisasjon er best tjent med formell eller uformell onboarding (Bauer 2010, 2). Videre i denne delen skal vi si litt om onboardingens tre strategiske nivåer - *passiv, høy potensiell og proaktiv onboarding*, men først skal vi presentere Bauers fire C'er.

2.2 Bauers 4 C'er

Byggekløssene i suksessfull onboarding har Bauer delt inn i fire C'er: Med dette menes det at enhver virksomhet innehar, med ulik grad av formalisering, ett eller flere av disse nivåene, såkalt byggeklossene gjennom sine onboarding-prosesser (Bauer 2010, 2).

1. *Compliance*

- Inkluderer det laveste nivået, som er praktisk og formell informasjon ved oppstart i virksomheten. Alt fra formelle regler, rammebetingelser, og til blant annet lønssystemer og sykefravær (Bauer 2010, 2).
- Hvis man vil at ansatte skal prestere best mulig, er det avgjørende at de får en god start. (Dick Grote, sitert i Sara Stibitz 2015, 2). Mikkelsen og Laudal sier i *Strategisk HRM 2* at programmer for å introdusere nyansatte skal sikre at den nye medarbeideren ønskes velkommen, får basisinformasjon om virksomhet og avdeling, og hvem hun eller han skal jobbe med. De sier videre at i en situasjon der det meste er nytt og uvant skal et onboarding-program fjerne hindre, skape grunnlaget for åpenhet og samarbeid og gi en rask innføring i arbeidet. Onboarding-programmet skal også sikre at den nye arbeidstakeren blir kjent med lokale, og får hilst på sine arbeidskollegaer, ledelse og støttepersonell. I likhet med Bauer legger også Mikkelsen og Laudal vekt på at nye arbeidstakere får tilgang til datasystemer, arbeidsplass og nødvendig utstyr, samtidig det å formidle oversikten over virksomhetens HRM-prinsipper og praksis til den nye arbeidstakeren (Mikkelsen og Laudal 2015, 177).

2. *Clarification*

- Avklaring refererer til rolleklarhet, nemlig at de ansatte forstår sine arbeidsoppgaver og alle relaterte forventninger til jobben (Bauer 2010, 2).
- Armstrong (2012) sier at vi kan skille mellom begrepene *jobb* og *rolle*. En *jobb* er “*en organisasjonsenhet som består av en gruppe definerte arbeidsoppgaver eller aktiviteter som skal gjennomføres, eller forpliktelser som skal utføres*”. En *rolle* er den delen som spilles av individer, og består av et atferdsmønster som forventes av dem når de skal gjennomføre de kravene arbeidet stiller. I tillegg til dette sier Armstrong (2012) at en rolleprofil defineres som de viktigste resultatområdene, ansvaret og kompetansen for en individuell rolle, og konsentrerer seg heller om resultatet heller enn oppgaver og forpliktelser (Armstrong 2012, sitert i Mikkelsen og Laudal 2015, 95-96).

- Videre sier Mikkelsen og Laudal at i et onboarding-program bør virksomheten ha en innføring i deres visjon verdier og strategi, og hvordan den nye arbeidstakeren forventes å bidra til å realisere målene som er nedfelt i strategien. Det er også viktig under avklaringer at den nye arbeidstakeren gjøres forstått med situasjonen og de utfordringene som virksomheten og egen avdeling står i, og hvilke tiltak som iverksettes for å bedre resultatene, (Mikkelsen og Laudal 2015, 177) i tråd med det Bauer forklarer om forventningsavklaringer til jobben.
- Når virksomhetene skal ansette, er det også viktig at stillingsbeskrivelsen gir et realistisk og korrekt bilde av både arbeidsoppgavene og virksomheten ifølge teorien til Espen Skorstad (Skorstad 2017, 105). Sverre Haugen, leder av det nordiske talentnettverket Nova, sitert i artikkelen til Maria Amelie publisert i tu.no, sier at virksomheter ofte overselger stillinger ved å skryte på stillingen mer enn hva den i realiteten innebærer, for å tiltrekke seg de beste kandidatene (Amelie 2014, tu.no). Dette kan medfører at arbeidstakeren danner forventninger som de etter ansettelsen oppdager at ikke blir møtt, og da i verste tilfelle vurderer å slutte som i teorien til Bauer.

3. *Culture*

- Kultur er en bred kategori som innebærer å gi arbeidstakeren en forståelse av organisasjonens normer - formelle og uformelle (Bauer 2010, 2).
- I likhet med Bauers perspektiv på kultur sier Barlik, Meyer og Gash (1998) at organisasjonskulturen konstrueres og gjenskapes sosialt, gjennom samhandling og meningsskapende prosesser. Videre legger Mikkelsen og Laudal (2015) til at dette foregår blant annet gjennom de historiene som fortelles, de mytene og legendene som opprettholdes, og at det er HR og linjeleders oppgave å bevare perspektivet og videreutvikle en felles virkelighetsforståelse i organisasjonen, basert på felles verdigrunnlag (Barlik, Meyer og Gash 1998, sitert i Mikkelsen og Laudal 2015, 371-372).

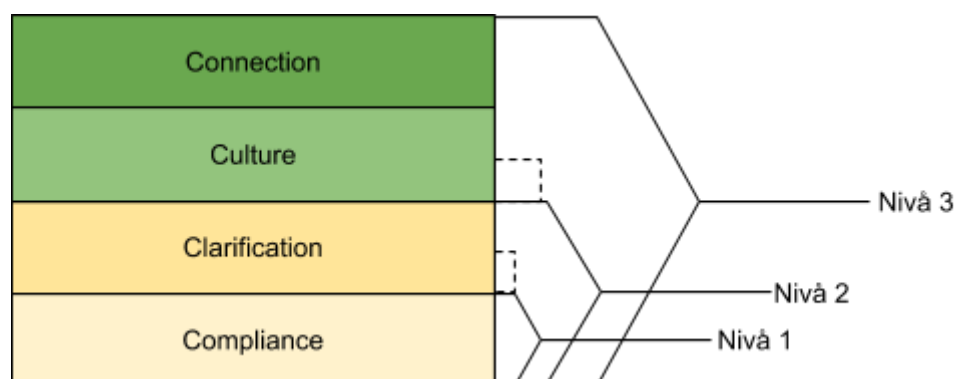
- Under Bauers teori *compliance* snakker vi om redegjørelsen for HRM prinsipper og praksis for den nye arbeidstakeren. Samtidig er det også naturlig for virksomheten tidlig i onboarding-prosessen å redegjøre for den kulturen og de verdiene som ønskes realisert gjennom HRM praksis, og på hvilken måte det forventes at medarbeideren bidrar. I likhet med Bauer sier Mikkelsen og Laudal at for å øke suksessen ved onboarding bør virksomheten gi ansatte en fadder eller mentor som de kan støtte seg til både faglig og sosialt (Mikkelsen og Laudal 2015, 177).

4. *Connection*

- Forbindelse refererer til vitale mellommenneskelige relasjoner og informasjonsnettverk som nye arbeidstakere må etablere (Bauer 2010, 2). Mikkelsen og Laudal (2015) sier at sosialpsykologi på gruppeatferd viser hvor viktige emosjoner er for å utvikle tillit, tilknytning og dermed også kommunikasjon og samarbeid. De påpeker videre at det er minst like viktig der hvor det er mangel på tillit, og skepsis på grunn av ulikhet i nasjonalitet, religion eller kjønn (Mikkelsen og Laudal 2015, 375).

2.3 Tre strategiske nivåer

Alle organisasjoner praktiserer, bevisst eller ubevisst, en form for onboarding og Bauer sier at de ofte kan plasseres i et av tre nivåer, som vist i figur 2. Disse nivåene hjelper oss med å kartlegge i hvilken grad - formell eller uformell, en organisasjon utfører sine onboarding-prosesser (Bauer 2010, 2).



(Figur 2: Bauer 2010, 3)

Nivå 1: Passiv onboarding

De fleste organisasjoner dekker naturlig nok den laveste terskelen som er *compliance*, som en del av den formelle onboardingen. For virksomheter som praktiserer passiv onboarding, altså nivå 1, vil det kanskje i tillegg også inngå et snev av rolleklarhet. Kultur eller tilkobling vil ikke adresseres, men vil kanskje synes under uformelle deler av prosessen over tid uten at HR avdelingen er involvert. Forskning sier at omkring 30 prosent av organisasjoner - store, mellomstore og små - jobber på dette nivået, og dette kan være hensiktsmessig for mange, men det viser seg å være lite systematisk (Bauer 2010, 2-3).

Nivå 2: Høy-potensial

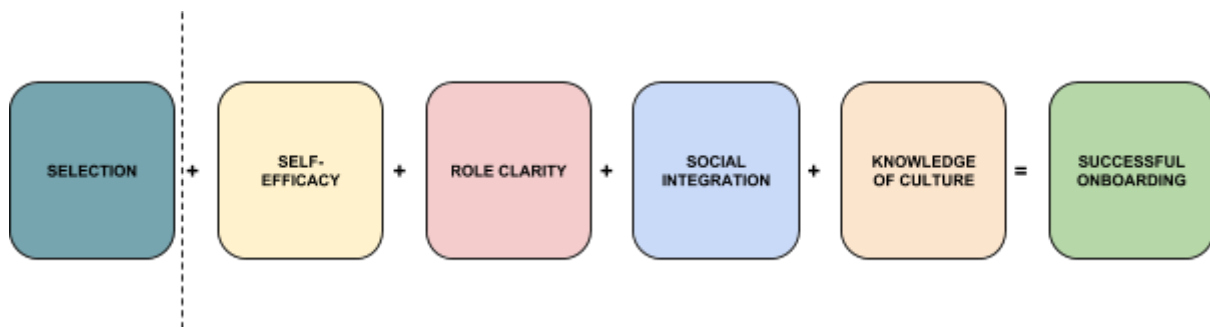
Når rammebetingelser og rolleklarhet er implementert i organisasjonens formelle introduksjonspraksis, og elementer av kultur og mellommenneskelige relasjoner også er tilstede i onboarding-prosessen, vil organisasjonene ha høyt potensial for suksessfull onboarding. Omkring 50 prosent av alle organisasjoner ligger på dette nivået, og det viser seg at disse ikke enda har klart å forankre alle byggeklossene på tvers av organisasjonen (Bauer 2010, 3).

Nivå 3: Proaktiv onboarding

På dette nivået er alle byggeklossene formelt adressert, og når en organisasjon systematisk organiserer onboardingen sammen med en strategisk HRM tilnærming, plasseres denne på nivå 3. Ifølge Bauer er det bare 20 prosent av alle organisasjoner som oppnår dette nivået, fordi det er tidkrevende og krever mye forberedelser og ressurser (Bauer 2010, 4).

2.4 Hva skjer gjennom onboarding-prosessen?

Det finnes en rekke aktiviteter en virksomhet må engasjere seg i når de skal foreta onboarding av sine arbeidstakere, og de fleste faller inn under et av de tre strategiske nivåene vi har nevnt i forrige kapittel. Suksessfull onboarding er et resultat av mange HRM-funksjoner som jobber koordinert sammen, og nøkkelen er å få disse funksjonene til å støtte nye arbeidstakere. (Se figur 3)



(Figur 3: Bauer 2010, 6)

2.4.1 Rekruttering

Før ansettelse og påfølgende onboarding finner sted, skjer det som kalles rekruttering.

Hensikten med rekruttering er å tiltrekke seg de beste kandidatene; videre selekteres den riktige arbeidstakeren, og dermed hjelpes denne med å tilpasse seg miljøet i organisasjonen og bli kjent med organisatoriske interesser og rammeverk. Rekruttering og utvelgelse skal være med på å gi informasjon, men også hjelpe de ansatte å forme realistiske forventninger og avklaringer til jobben (Bauer 2010, 9).

2.4.2 Realistisk jobbavklaring

Allerede ved rekrutteringsprosessen er det viktig med realistiske jobbavklaringer; slik kan et godt rekrutteringsarbeid være en viktig forutsetning for suksessfull onboarding, informasjon om organisasjon, arbeidsoppgaver og rolle kan allerede bli gitt på dette stadiet. Virksomheter bør gi sine ansatte realistiske forventninger til jobben, både spesifikt om arbeidet de skal utføre og, spesielt for utenlandske arbeidstakere, om virksomhetens kultur. Dette medfører både fordeler og ulemper. I en undersøkelse Bauer refererer til, hadde en virksomhet 50 prosent lavere turnover, da de hadde innført realistisk jobbavklaring som et implementert element i sin onboarding, i forhold til en virksomhet som ikke hadde innført dette. Realistiske avklaringer er med på å skape et troverdig og helhetlig bilde av virksomheten, slik at de ansatte ikke misoppfatter hva som forventes (Bauer 2010, 9). I en studie Bauer også henviser til har virksomheter i USA og Storbritannia tapt om lag 37 milliarder dollar per år ved at ansatte nettopp ikke forstår sine arbeidsoppgaver. Slikt tap kan også unngås ved å systematisk måle de ansattes forståelse av deres arbeidsoppgaver, og etablere denne forståelsen tidlig i ansettelsesforholdet (Cognisco 2010, i Bauer 2010, 5).

Noen prinsipper, som en artikkel fra Harvard Business School forteller oss, er at man heller ikke skal overdrive informasjonsmengden på deres første arbeidsdag, men at man bør fokusere på å få de ansatte til å føle seg velkomne og glade over å være på jobb. Artikkelen sier også at virksomheten ikke skal forvente at den nye arbeidstakeren skal være selvgående allerede i tidlig fase, og man skal forstå at det tar tid å reflektere over og prosessere sin nye posisjon (Sara Stibitz 2015, 4-5).

2.4.3 Orientering

Omkring 93 prosent av alle virksomheter bruker enten en-til-en (ansikt til ansikt) eller digitale programmer for å orientere den nye arbeidstakeren. Formelle orienterings-programmer hjelper den ansatte med å forstå mange aspekter rundt deres nye jobb og virksomhetens kultur, verdier, mål, historie og struktur. Denne typen opplæring, som kan vare fra noen få timer til flere måneder, er med på å gi de ansatte verdifull informasjon. Det gir dem også sjansen til å prosessere mye informasjon og papirarbeid på kort tid, ved bruk av verktøy som inkluderer diskusjoner, kurs, videoopptak og skriftlig materiell.

Gjennom korte orienteringer bruker ofte virksomheter databaserte informasjonssystemer og intranet for å gi støtte. Dette gir konsistens for orientering av ulike avdelinger til ulike tider (Bauer 2010, 10). De mest effektive onboarding-planene bør være skriftlig dokumentert. Det er en såkalt veiledende kartlegging som skisserer spesifikke tidslinjer, mål, ansvar og gir tilgjengelig støtte for nye arbeidstakere gjennom sin introduksjonsperiode (Bauer 2010, 10).

2.4.4 Oppfølgingssamtaler og tilbakemelding

Virksomheter som ligger under proaktiv onboarding, såkalte nivå 3, kjennetegnes ved å ha kontinuerlige oppfølgingssamtaler med sine ansatte for å sikre at eventuelle problemer ikke eskalerer. Slike samtaler gir rom for å løse mindre problemer før de blir betydelige og større knuter for virksomheten, eller for å forebygge problemer i det hele tatt (Bauer 2010, 10). Mål og tilbakemelding er gjensidig avhengig av hverandre og virker bedre sammen enn hver for seg (Latham og Locke 2007; Locke og Latham 2002, 2005 sitert i Mikkelsen og Laudal 2015, 61). Det er ideelt at slike samtaler er systematiske og fastsatt på forhånd, gjerne individualiserte heller enn standardiserte, slik at det kan bidra til at den ansatte både blir tatt

hensyn til og at de kan forberede seg når de vet til hvilken tid samtalen skal avholdes (Bauer 2010, 2, 10-11).

Ifølge Ashford, Blatt og Vande Walle (2003) kan tilbakemelding brukes for å forbedre prestasjoner, og for å forhindre atferd som ikke er effektiv for de målene en medarbeider jobber mot. Tilbakemelding kan ses på en side som et virkemiddel ledelsen har for å rette medarbeiderens oppmerksomhet og innsats mot virksomhetens mål, og på en annen side som et virkemiddel medarbeiderne kan søke når de opplever usikkerhet om hvor godt de presterer, eller når de ønsker å utvikle seg (Ashford, Blatt og Vande Walle 2003 sitert i Mikkelsen og Laudal 2015, 61).

2.4.5 Digital onboarding

Nettstedet Aberdeen melder i artikkelen til Bauer at rundt 68 prosent av de virksomhetene som faller inn under nivå 3 for proaktiv onboarding, har onboarding-systemer som er delvis eller helt digitale. Dette gjør de for å effektivisere onboarding-prosessen (Aberdeen 2008, i Bauer 2010, 10). Keith Ferrazzi sier at slike digitale verktøy bidrar til å effektivisere kommunikasjonen på tvers av virksomheten, og de ansatte vil få mulighet til å vokse på en mer praktisk og gjennomførbar måte. Han sier også at et digitalt onboarding-program er med på å styrke arbeidstakerens engasjement gjennom hele deres arbeidsperiode i virksomheten (Keith Ferrazzi 2015, 6).

Til tross for effektiviseringen er Wesson og Gogus kritiske til digitale verktøy. De viser til egen forskning ``Shaking hands with a computer`` at digitale onboarding-verktøy gir ansatte mindre forståelse av jobben, enn de som bruker en-til-en orientering (Wesson og Gogus 2005, sitert i Bauer 2010, 10). Derfor sier Bauer at digitale systemer bør bare brukes til praktiske oppgaver som det å følge opp onboarding-prosessen, automatisere basisinformasjon, belyse fremdriften av utvikling- og karriereplaner, og samtidig hjelpe de som har ansvaret for de nye arbeidstakerne å se når de har behov for ytterligere støtte (Bauer 2010, 10).

2.4.6 Fadder eller mentorordning

Fadderordninger er i likhet med oppfølgingssamtaler og tilbakemelding, en ressurs som hjelper nye arbeidstakere å lære seg nye arbeidsoppgaver. En fadder eller mentor kan hjelpe og lære medarbeideren om virksomheten, gi råd, komme med instruksjoner og hjelpe til med den sosiale og politiske tilnærmingen i virksomheten. En slik ordning er god ansikt til ansikt orientering som kan også bidra til å skape bedre forståelse og gi tettere veiledning, som er spesielt viktig med tanke på at vi tar for oss arbeidstakere som kommer fra andre land (Bauer 2010, 10-11).

Ifølge Bauer gjør en fadder eller mentor det lettere for medarbeideren å stille spørsmål knyttet til arbeidet som de kanskje ikke er like komfortable med å spørre lederen sin om, i frykt for å virke inkompetente. En studie hun refererer til viser at arbeidstakere som hadde mentor var mer orientert om deres virksomhet enn de som ikke hadde tildelt mentor. Undersøkelser viser også at de nye arbeidstakerne har lettere for å lære og samtidig bli internalisert med nøkkelverdier ved virksomhetens kultur om de blir tildelt en mentor (Bauer 2010, 11).

I virksomheter der det ikke eksisterer mentorordninger, er det leders ansvar å stimulere den nye arbeidstakerens holdninger til de verdier og normer virksomheten måtte ha. En synlig og dyktig leder vil, uavhengig av sin posisjon, overføre og ha en evne til å formidle sin innflytelse på sine ansatte. Jacobsen og Thorsvik påpeker at dette gjelder spesielt for nye medlemmer av virksomheten (Jacobsen og Thorsvik 2013, 14).

2.5 Karriereutvikling og internasjonale oppdrag

Bauer er veldig opptatt av avklaringer når det gjelder onboarding. Spesielt er det viktig utenom de praktiske avklaringene at utenlandske arbeidstakere også får avklaringer på hvorfor deres integrering og arbeidskraft er nødvendig for virksomheten og landet (Bauer 2010, 2).

Dowling, Festing og Engle (2017) skriver i boken om internasjonal HRM at internasjonale oppdrag er en mekanisme for å utvikle internasjonal ekspertise (Dowling, Festing og Engle

2017, 185). I boken deres skiller de mellom individuell utvikling og internasjonal teamutvikling, som vi begge utdyper herunder.

2.5.1 Individuell utvikling

Internasjonale oppdrag kan anses som en form for rotasjon, eller et lederutviklingsverktøy, der utvalgte arbeidstakere får muligheten til å forbedre sine evner, ved at de blir midlertidig tildelt nye jobber, arbeidsoppgaver og utfordringer. I tillegg til god kompensasjon, er karriereutvikling en sterk motivator for en ansatt til å akseptere et internasjonalt oppdrag. Dette gjelder spesielt land med liten befolkning og avansert økonomi, som for eksempel Nederland, Australia, Finland, Sverige, og New Zealand, der økonomisk vekst er lav og internasjonale oppdrag er en mulighet til å skape mer vekst (Dowling, Festing og Engle 2017, 186). I samsvar med Bauers teori om karriereutvikling i hennes fire C'er er det viktig å se dette i Dowling, Festing og Engle sitt perspektiv.

2.5.2 Utvikling av internasjonale team

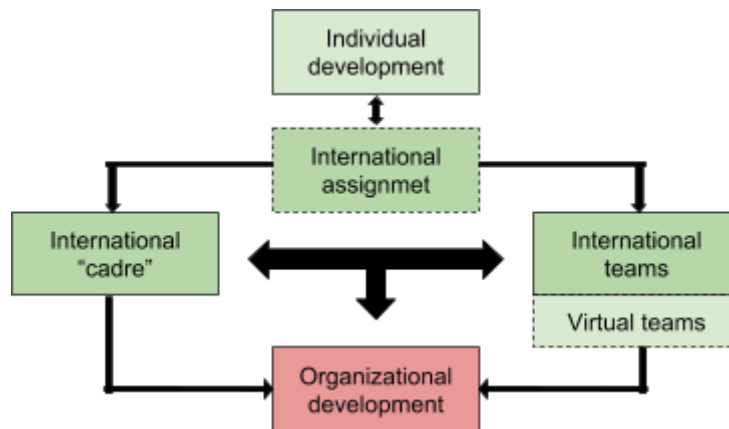
Utlendinger kan som nevnt motta individuell lederutvikling gjennom internasjonale oppdrag. Internasjonale oppdrag er gjerne en "treningsbane" for internasjonale grupper med spesiell kompetanse, og som vist i figur 4.

Det hevdes ifølge Dowling, Festing og Engle (2017) at multinasjonale selskaper, spesielt i nettverksorganisasjoner, ofte drar nytte av bruken av internasjonale team som en mekanisme for å blant annet:

- Dyrke innovasjonen, organisasjonslæringen, og for å overføre kunnskap.
- Bryte ned funksjonelle og nasjonale barrierer og styrke horisontal kommunikasjon og informasjonsflyt.
- Bidra som en metode for å komme med ulike innspill til beslutningstaking, løse problemer eller ta strategiske valg.
- Gi virksomheter muligheten til å utvikle sitt globale perspektiv.
- Være med å supplere teknikker til virksomhetens utvikling av felles verdier, ved bruk av uformell og normativ kontroll, gjennom sosialisering.

Sett i lys av Bauers teori, mer spesifikt *clarification C*'en, er det viktig å avklare hensikten med en internasjonal teamstruktur for den nye medarbeideren.

Følgende modell viser utviklingen av internasjonale team gjennom internasjonale oppdrag.



(Figur 4: Dowling, Festing og Engle 2017, 187).

2.5.3 Internasjonal opplæring og utviklingstrend

Det finnes flere trender når det kommer til internasjonal opplæring og utvikling. Av disse ønsker vi å nevne effekten globalisering har på dette. Globalisering fører nemlig til at opplæring og utvikling i multinasjonale selskaper blir mer sammenfallende på tvers av landene, og bærer mindre nasjonalt preg. Men mange land, især utviklingsland, etterspør mer lokal tilpasning av opplæring og utvikling. Dette bør multinasjonale virksomheter være varsomme på (Dowling, Festing og Engle 2017, 187).

2.6 Kultur- og kultursjokk

Kroeber og Kluckholm (1952) har kommet med en veletablert definisjon på kultur;

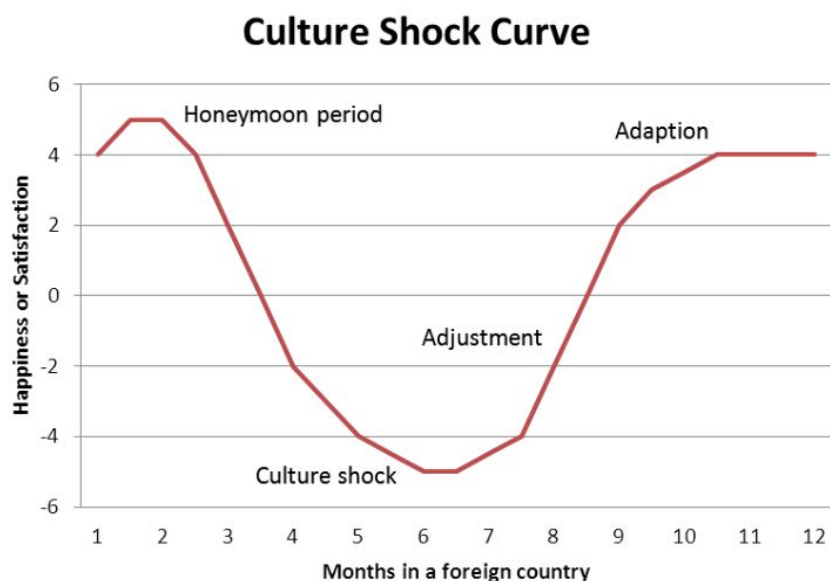
“Kultur er et konsist mønster i måter å tenke, føle og respondere på, ervervet og overført hovedsakelig med symboler, som utgjør karakteristikken for menneskelige grupper, inkludert utførelsesformer og artefakter; den essensielle kjernen i kulturen består av tradisjonelle ideer og spesielt deres vedlagte verdier.” (A.L. Kroeber and C. Kluckholm 1952, sitert i Dowling, Festing og Engle 2017, 24).

2.6.1 Kultursjokk

Kultursjokk er et fenomen som oppleves av mennesker som flytter på tvers av ulike kulturer. Det nye miljøet vil kreve behov for justeringer i løpet av kort tid, og gir utfordringer i folks referanserammer og følelse av selvtillit. I praksis vil den utenlandske arbeidstakeren komme i møte med nye kulturopplevelser som forårsaker at man blir desorientert, fordi det kan oppstå misforståelser eller man ikke er forenlig med kulturen på visse områder (Dowling, Festing og Engle 2017, 346).

Historisk sett har multinasjonale virksomheter vært forfulgt av problemet med for tidlig retur av utenlandske arbeidstakere, på grunn av deres manglende evne til å tilpasse seg kulturen i det nye landet (Katz & Seifer 1996, 1). Figur 5 er utarbeidet av den norske sosiologen Sverre Lysgaard (1955) og viser tilpasningsprosessen en utenlandsk arbeidstaker går gjennom, i sin arbeidsperiode i et nytt land.

Black og Mendenhall (1991) beskriver at når man skal etableres i et nytt land vil man gå gjennom en type tilpasningssyklus. Denne syklusen innebærer fire faser; "Honeymoon" eller såkalt turistfase, kultursjokk, justering og tilpasning (Black og Mendenhall 1991, sitert i Dowling, Festing og Engle 2017, 130).



(Figur 5: Sverre Lysgaard, 1955)

Når man etablerer seg i et nytt land vil man tenke på dette som en spennende reise i starten med innstillingen til en turist, helt til uforutsette utfordringer oppstår i hverdagen man ikke er forberedt på. Dette gjør at mange arbeidstakere opplever kultursjokk som gjør at U-kurven bli fallende, som illustrert i figur 5 til Sverre Lysgaard (1955). Dette ansees i teorien å være et svært kritisk nivå, fordi det er i denne fasen det er utfordrende å tilpasse seg de nye omgivelsene og kulturen (Dowling, Festing og Engle 2017, 130). Man vil derfor ha behov for ytterligere justeringer, som avklaringer og hva som forventes av at medarbeideren bidrar til i henhold til kultur (Mikkelsen og Laudal 2015, 177). Hvis man kommer seg over kultursjokket, vil man havne i et nivå hvor man helt klart kan anse den utenlandske arbeidstakeren å være tilpasningsdyktig. I forhold til Bauers teori kan vi se at sosial integrering i organisasjonskulturen er viktig for å redusere turnover (Bauer 2010, 6).

2.7 Effekter av organisert onboarding på kort og lang sikt

Onboarding-program har formelt sett både kortsiktige og langsiktige effekter. Kortsiktige effekter innebærer hvorvidt den ansatte er selvgående og kan adressere en økt grad av selvtillit i sine jobbprestasjoner. I tråd med dette påpeker Bauer (2010) videre at den ansatte som går gjennom et organisert onboarding-program vil være mer motivert og mer suksessfull enn sine kollegaer som ikke er like selvsikre, som igjen øker sannsynligheten for at de ønsker å bli værende i jobben (Bauer 2010, 4). Med dette vil den nye medarbeideren føle at de har funnet seg til rette, og dermed bli sosialisert i virksomheten og organisasjonskulturen som vil gjøre at de utenlandske arbeidstakeren føler en sosial integrasjon (Bauer 2010, 5).

De langsiktige effektene av et organisert onboarding-program er hovedsakelig basert på at investeringen i onboarding øker virksomhetens bunnlinje; det vil si at den ansatte blir mer produktiv, som fører til flere fornøyde kunder (Bauer 2010, 6).

Effekten på lengre sikt drar med seg en rekke positive bemerkelser og ifølge Bauer er det 69 prosent større sjanse for at de som går gjennom organiserte onboarding-program faktisk blir værende i virksomheten inntil tre år, fordi de er tilfredse i jobben sin. En studie Bauer henviser til fra Texas Industries viser at ansatte som gikk gjennom strukturerte og forbedrede

onboarding-programmer var optimalt produktive i sine arbeidsoppgaver hele to måneder fortere, enn ansatte som gikk gjennom tradisjonelle programmer (Bauer 2010, 6).

Gjennom strukturerte onboarding-program vil man få muligheten til å filtrere ansatte som ikke fungerer, og til fordel får man mulighet til å beholde og investere i ansatte som er produktive og velfungerende. Hvis det finnes svakheter i deler av onboarding-prosessen, eller man overser viktige deler som for eksempel oppfølging, eller ikke gir tilstrekkelig støtte for utvikling kan dette skape forvirring og føre motivasjonen i negativ retning. Det gir grobunn for svekket selvtillit og prestasjons-potensiale. I verste fall fører det til at gode ansatte velger å slutte i virksomheten, hvilket fører til uønsket turnover (Bauer 2010, 6).

3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi presentere hvilket metodevalg vi har benyttet oss av for å fremstille våre undersøkelsesresultater. For å kunne presentere og fremstille vårt undersøkelsesresultat på en troverdig og pålitelig måte, skal vi steg for steg beskrive vår fremgangsmåte og valg, slik at leser kan få et oppriktig inntrykk av prosessen i undersøkelsen.

3.1 Kvalitativ tilnærming

I undersøkelsen har vi valgt å bruke kvalitativ metode som undersøkelsesstrategi. I *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* sier Johannessen, Tufte og Christoffersen at virkeligheten kan undersøkes ved hjelp av to ulike vitenskapelige tilnærminger: kvalitative og kvantitative metoder. I enkle trekk kartlegger kvantitativ forskning *at* noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker *hvorfor* det skjer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 95).

Kvalitativ metode er en metode som brukes for å forstå eller beskrive hvordan vi mennesker oppfatter verden, og hvilke relasjoner som betyr noe for oss. Vi bruker kvalitative metoder til å uttale oss spesifikt om sosiale mønstre innenfor et avgrenset område, i denne sammenheng virkningene av Bauers fire C'er i norske virksomheter for utenlandske arbeidstakere (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 95).

Ringdal sier i *Enhet og mangfold* at sentrale kjennetegn ved kvalitativ metode er blant annet det at det fokuseres på nærhet og observasjon med de få aktuelle informantene som intervjues. Dybdeinformasjon om få objekter er sentral i metoden, fremfor lite reliabel og overfladisk informasjon om mange. Data som er samlet inn transkriberes og analyseres med uformelle teknikker (Ringdal 2014, 104-105).

Kvalitativ metode er derfor bra egnet til vår undersøkelse, da vi har gjennomført denne på et område det er lite forskning på, samtidig som vi selv ønsker å fordype oss i temaet. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 31-32). Metoden baserer seg på tolkning av innsamlet data, i vårt tilfelle i form av dybdeintervjuer. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 100)

3.2 Forskningsdesign

Johannessen, Tufte og Christoffersen sier at når det skal gjennomføres en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. Det er særlig i en tidlig fase at det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 69). Gjennomføringen av en kvalitativ studie kan variere mye, og det er essensielt at alle faser i undersøkelsen beskrives detaljert. Et godt definert og etablert forskningsdesign bidrar til at arbeidet blir enklere. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 70)

Det finnes flere kvalitative design, vi har valgt et fenomenologisk undersøkelsesdesign. “Læren om fenomenene” (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 78). Designet går ut på at vi ønsker å forstå, undersøke og beskrive ulike informanters erfaringer av et fenomen, nemlig onboarding. Vi ønsker å gripe meningen med fenomenet onboarding, i perspektivet til informantene. Når vi tolker hva en handling eller det noen har sagt betyr, må handlingen eller ytringen ses i lys av *den sammenhengen den forekommer innenfor*. Fangen (2004) siterer i Johannessen, Tufte og Christoffersen, at vi kan ikke forstå mening utenfor de sammenhengene der meningene skapes, det vil si at et sett av begreper kan bety noe i én sammenheng og noe helt annet i en annen (Fangen 2004, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 78).

Målet er å få økt forståelse av og innsikt i våres informanters syn og utførelser av onboarding i et organisatorisk perspektiv (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 79).

Fenomenologisk fremgangsmåte er blitt presentert ifølge Creswell (1998) etter følgende: forberedelse, datainnsamling og analyse og rapportering. (Creswell 1998 i Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 172)

3.2.1 Forberedelse

I første fase, som er forberedelsen til en undersøkelse, baseres og bygges det på kunnskaper og tidligere erfaringer. Vi må forberede oss på å tolke forståelsen bak fenomenet og hvorfor våre informanter har et slik tolkningsmønster. *Problemstillingen* må formuleres i sammenheng med dette, slik at vi forsøker å forstå meningen med det fenomenet vi studerer

og ber informantene om å beskrive sine erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 172).

3.2.2 Datainnsamling

I neste fase samler vi inn data fra våre utvalgte informanter som er kvalifiserte og har erfaringer med fenomenet onboarding. Utførelsen gjennomføres gjennom dybdeintervjuer. Johannessen, Tufte og Christoffersen sier at mennesker har et sett av forutinntatte holdninger og meninger i møte med et fenomen. Det er forutsetninger vi bringer med oss i møte med verden, en *forforståelse* som avgjør hva slags mening vi finner i teksten eller handlingen. Dette er noe vi som undersøkere har vært bevisste på i møtet med informantene, og vi har forsøkt å forstå våre egne tolkningsmønstre (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 172).

3.2.3 Analyse og rapportering

I denne siste fasen transkriberer vi intervjuene til forståelig data i form av tekst. Vi har valgt en deduktiv tilnærming, som betyr at vi tar utgangspunkt i eksisterende teori om et fenomen, og anvender denne i analysen av empiriske data og funn (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 47).

Dataene blir analysert systematisk ved hjelp av koding. Vi baserer oss på Bruce L. Berg (2001) sitt oppsett, som angir en rekkefølge for analyse av kvalitativt datamateriale (Berg 2001, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 177). Berg sier at koder klassifiseres i kategorier eller temaer, som angir hvilke temaer som omhandles av datamaterialet. Datamaterialet sorteres deretter etter disse kategoriene, for at vi skal kunne avdekke liknende utsagn, mønstre, sammenhenger og fellestrekk eller forskjeller. For vår undersøkelse er kategoriene hentet fra eksisterende teori jfr. deduktiv tilnærming, mer spesifikt Bauers fire C'er. Vi kategoriserer datamaterialet innenfor dette rammeverket, og det er selve dette arbeidet som er kjernen i analysen. Til sist sammenlignes funnene i analysen i lys av eksisterende forskning og teorier (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2017, 177).

Underveis i analysearbeidet innså vi at en ren deduktiv tilnærming ikke var en mulighet for oss, noe Jacobsen i *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* også sier at kan skje (Jacobsen

2018, 34-35). Så godt som det har latt seg gjøre har vi kontinuerlig under analysearbeidet vært kritiske, og samtidig diskutert muligheter og ytterligere spørsmål når det har forekommet utfordringer under innsamlingen av data. Jacobsen sier at det er umulig å bare forholde seg til teori, fordi teorien ofte kommer som en følge av at man tidligere har observert noe. Han sier at en pragmatisk tilnærming baserer seg på det som kan kalles abduksjon (Jacobsen 2018, 34). I en pragmatisk tilnærming blir det mest fornuftig å snakke om hvor *åpen eller lukket* en datainnsamling er. Dette vil si hvor store begrensninger vi undersøkere bevisst legger på de data som skal samles inn, *før* vi starter undersøkelsen. (Jacobsen 2018, 35). Tilnærmingen vi derfor har benyttet oss av er preget av abduksjon, da våre funn har også delvis påvirket vår tolkning av anvendt eksisterende teori.

3.3 Utvalgsstrategi

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og om fenomenets kontekst, og ikke å foreta statistiske generaliseringer slik det ville ha blitt gjort ved en kvantitativ forskningsmetode. Derfor må vi, for å kunne svare på vår problemstilling, velge en forskningsmetode som kan hjelpe oss med å innhente informasjon fra et *spesifikt utvalg*. Dette kalles strategisk utvalg, hvor vi velger de informantene som vi tror har noe å fortelle om akkurat det fenomenet vi ønsker å vite mer om (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 117).

Ved et hensiktsmessig strategisk utvalg som skal belyse vårt fenomen, er det blitt foretatt en kriteriebasert utvelgelse. Utvelgelsen var i samarbeid med og ved hjelp av en person som er Partner ved KPMG, men som også er gjesteforeleser i faget Internasjonal HR våren 2018. Vi avtalte et møte med han tidlig i vårsemesteret før prosjektskisse 2 skulle leveres. Under møtet diskuterte vi vårt tema til bacheloroppgaven, og idemyldret sammen med ham om hvilke muligheter vi hadde og hvilken retning vi skulle gå i. Samtidig fikk vi foreslå hvilke kriterier til informanter vi hadde tenkt oss i henhold til problemstillingen. I etterkant fikk vi, ved hjelp av ham, kontaktinformasjon til relevante informanter som møter våre kriterier (DNB, KPMG og Statkraft).

Informantene som ble valgt ut har ansvar for eller jobber med virksomhetens onboarding-program, og har samtidig en del av ansvaret for alle utenlandske arbeidstakere ved virksomheten. Vi kontaktet våre informanter direkte gjennom virksomhetenes e-post for å avtale tidspunkt for intervju.

Vårt antakeligvis største usikkerhetsmoment var størrelsen på utvalget, eller antall informanter. Hvor mange informanter ville vi trenge for å få mest mulig relevant informasjon? Ofte er det vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være *nok* intervjuer eller observasjoner i en undersøkelse. En tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til at vi kan belyse vår problemstilling, sier Kruzel (Kruzel 1999 sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 114). Antallet vil være avhengig av kvaliteten på intervjuene som er gjennomført. Vi mener å ha et tilstrekkelig antall informanter, ettersom våre dybdeintervjuer med de to første avdekket store interessante funn, som vi mener er relevante i forhold til problemstillingen vår. Noen forskere hevder at det bør gjennomføres datainnsamling helt til det ikke lenger innhentes *ny* informasjon (Glaser og Strauss, 1967; Seidman 1998; Kvale og Brinkmann 2009, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 114). I vårt tilfelle oppdaget vi mange gode funn, samtidig som nyheten i funnene avtok, noe som indikerer for oss at tre omfattende informanter i nøye og spesifikt utvalg er tilstrekkelig, også fra et ressursperspektiv, da innsamling og behandling av data er tidkrevende oppgaver. I teorien er det ingen nedre eller øvre grense på antall intervjuer eller observasjoner (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 114).

3.4 Metode for innsamling og utførelse

Formell semistrukturert intervjuform er hovedsakelig vår tilnæringsmåte for undersøkelsen. Dette fordi vi ønsker å tilnærme oss en bredere og dypere beskrivelse samt forståelse av det vi undersøker i forhold til onboarding og Bauers fire C'er.

Kvalitative *intervjuer* er den mest brukte måten å samle inn egne data på. Det er en fleksibel metode som brukes nesten overalt, og gjør det generaliserbart å få fyldige og detaljerte beskrivelser av det vi undersøker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 145).

Vi bestemte oss for å møte informantene en-til-en, ansikt til ansikt i et intervju. Jacobsen sier at slik er det større mulighet for å etablere tillit og åpenhet, samtidig som det vil sikre god flyt under intervjuet. Det er også beskrevet at det er mulighet til å observere informantene og samtidig ha kontroll over intervjusituasjonen, noe vi ønsket (Jacobsen 2018, 148).

Vi erklærte tidlig både på e-post til informantene, og ved fremmøte før selve utførelsen av intervjuet, at vi ville benytte oss av lydopptak, samtidig som en av oss stod ansvarlig for å skrive et referat på egen PC under hele intervjuets varighet. Dette valgte vi å gjøre for å sikre oss informantenes svar ordrett; samtidig ville det hjelpe oss å transkribere mer nøyaktig i ettertid, slik at vi kunne bruke informasjonen i analysen vår.

Gjennomføringen av hvert intervju foregikk på informantenes arbeidsplass, med hensyn til deres timeplan og arbeidshverdag. Etter pilottesting av intervjuet ble det estimert en varighet på 45-60 minutter, der to av tre gjennomførte intervjuer holdt seg innenfor den estimerte tidsrammen. Det ble sendt ut e-post til informantene på forhånd der de fikk informasjon om intervjuet og undersøkelsens hensikt. Ytterligere informasjon om rettigheter og bruk av lydopptak ble også avklart på mail, og gjentatt på selve dagen før gjennomføringen av intervjuet, som nevnt tidligere.

3.5 Intervjuguide

Vi har delt intervjuet inn i fire deler der hver del dekker sin hensikt i forhold til teori, og det vi ønsker å undersøke, med noen spørsmål som var mer åpne med underspørsmål.

Rekkefølgen kunne variere avhengig av hva informantene hadde allerede svart ved tidligere spørsmål (Se vedlegg I for selve intervjuguiden).

Det er også bygd opp slik at ved noen spørsmål kunne informantene selv tilføre mer informasjon og vi kunne stille oppfølgingsspørsmål (Jacobsen 2018, 149-152). Til hovedsak ble alle spørsmål forsøkt stilt på samme måte, på lik linje med alle informanter, slik at det ikke skulle oppstå forskjeller. Vi deler intervjuguiden i fire deler hvor vi har utarbeidet spørsmål som skal avdekke de foreliggende forskningsspørsmålene i Bauers fire C'er.

3.6 Reliabilitet og Validitet

Med undersøkelsens reliabilitet og validitet mener vi undersøkelsens gyldighet og dens pålitelighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 36, 66). Det er viktig at forskeren minimerer problemer knyttet til resultatenes pålitelighet og gyldighet, når man skal evaluere konklusjonene gjennom forskningens prosess (Jacobsen 2018, 227).

3.6.1 Pålitelighet (Reliabilitet)

Når vi snakker om undersøkelsens pålitelighet, tenker vi på det viktige spørsmålet om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet fram til. I dette spørsmålet ligger det en anerkjennelse av at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet (Jacobsen 2018, 241).

Johannessen, Tufte og Christoffersen sier at reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 231). De sier videre at undersøkeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten - gjerne i form av en casebeskrivelse - og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 232). Jacobsen legger vekt på at innenfor kvalitative metoder er det sentralt at selve undersøkelsen og måten dataene innhentes på, kan ha mye å si for den informasjonen man til slutt utleder fra anskaffede data (Jacobsen 2018, 244).

Konteksteffekt er effekten som knytter seg til hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn i (Jacobsen 2018, 243). Under kapittel 3.4 *Metode for innsamling og utførelse* har vi nevnt at vi gjennomførte intervjuene på alle våre informanters arbeidssted og tidspunkt, avtalt med informantene selv. Informantene ville ikke hatt nok tillit til oss som intervjuere dersom vi gjennomførte et intervju i en kunstig kontekst. En kunstig kontekst sier Silverman (1993) at er et sted som virker unaturlig for informanten, og som kan føre til endringer i atferden (Silverman 1993, sitert i Jacobsen 2018, 243). Vi var derfor åpne om at utfordringer som kunne påvirke eller avbryte intervjuet var tilstede, ettersom utførelsen var på deres arbeidsplass (Jacobsen 2018, 243).

Heldigvis opplevde vi ikke noen form for avbrytelser, selv ikke under det ene intervjuet som gikk utover den planlagte estimerte tiden. Vi hadde i forkant gjort gode forberedelser der vi avtalte intervjuene med våre informanter i god tid, slik at de selv kunne forberede seg og reservere nok tid til intervjuet. Vi ønsket med dette at informantene på forhånd skulle orientere seg med å skaffe eventuelle tall og statistikk på hvordan det gikk med virksomhetens onboarding-program, men vi sørget for å ikke sende ut selve intervjuet altfor tidlig til informantene, for å unngå at informantene skulle planlegge sine svar på forhånd og gi oss en fremstilling av deres virksomhet som ikke er rettvise (Jacobsen 2018, 229-230).

Vi er to studenter som jobber med denne undersøkelsen og oppgaven, og vi forhåndsvurderte at det var nødvendig at begge var tilstede under selve gjennomføringen av intervjuene også. Vi har tidligere erfaringer fra et annet fag i vårt studieprogram, som krevde samme kvalitative metodikk som dybdeintervju; der var vi tre studenter under et intervju med én informant. Her erfarte vi at vi var unødvendig mange intervjuere til stede for et slikt dybdeintervju. Men for denne undersøkelsen var det nødvendig å ha med begge studenter, slik at en av oss kunne stå ansvarlig for dialogen med informantene, mens den andre var observatør og noterte ned de viktigste momentene.

Ytterligere utfordringer som ble forhåndsvurdert var knyttet til at vi ikke hadde kjennskap til eller møtt våre informanter før vi begynte intervjuene. Heldigvis opplevde vi ingen faktiske utfordringer med å skape en tillitsrelasjon mellom oss og informantene (Jacobsen 2018, 155-156). Informantene var svært imøtekommende og åpne.

3.6.2 Validitet (Gyldighet)

Innenfor kvalitative studier vil det ikke helt stemme å si at “måler vi det vi tror vi måler” som vi sier i kvantitative studier. Ifølge denne definisjonen er kvalitative studier ikke valide, fordi de ikke kan kvantifiseres (måles). Pervin (1984) sier at validitet kan imidlertid dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke, eller “i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss” (Pervin 1984, 48 sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 232). Det skilles mellom forskjellige former for validitet i kvalitative studier, blant annet begrepsvaliditet/intern validitet, som er troverdigheten til undersøkelsen, og eksternt validitet som er forskningens

overførbarhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 66, 232-233). I tillegg er det sentralt at undersøkeren er objektiv, slik at andre som undersøker kommer frem til tilsvarende slutning, som er viktig bevisstgjøring i denne undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 234).

Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 66). Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, det vil si at data enten er valide eller ikke valide, men det er ifølge Lund (1996) et kvalitetskrav som kan være *tilnærmet* oppfylt (Lund 1996 sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 67). Begrepsvaliditet er et typisk *målingsfenomen*: Det dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og målingen/operasjonaliseringen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 67).

Vi har vært så bevisste på å maksimere troverdighet som det har latt seg gjøre i vår undersøkelse og funn, ved å fokusere på å fremheve innholdet i Bauers fire C'er ved informantenes onboarding-program i deres virksomhet. Lincoln og Guba (1985) viser også til to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater: Vedvarende observasjon, og triangulering (Lincoln og Guba 1985 sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 232). På grunn av at metodene krever mye tid og undersøkelsen var noe tidsbegrenset ble disse to metodene utelatt, noe som er en svakhet i vår begrepsvaliditet.

Når vi snakker om ekstern validitet snakker vi om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn de man faktisk har undersøkt (Jacobsen 2018, 237). Vi er i vår undersøkelse opptatt av å finne det elementære og nødvendige innholdet i onboarding-programmer, som er interessante funn som lar seg overføre og kan gjelde for andre organisasjoner også. Jacobsen sier at det hender at man reflekterer over spørsmålet om man kan, ut fra kvalitative tilnærminger, generalisere funn fra et utvalg til en større gruppe enheter som man ikke har studert. Han sier at det dreier seg om to ulike typer generaliseringer, og vi mener at det er den generaliseringen som er overførbar til eller gjeldende i andre virksomheter, som gjelder i vår undersøkelse (Jacobsen 2018, 238). Vi ønsker med andre ord at våre funn kan inspirere også andre virksomheter.

Det er forventet at kvalitative undersøkere bringer et unikt perspektiv inn i de studiene de gjennomfører, men det er viktig at funnene er et resultat av undersøkelsen og ikke et resultat av undersøkerens subjektive holdninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 234). Objektivitet eller bekreftbarhet skal sikre dette. Vi er svært opptatte av at resultatene vi får, ikke preges av vårt subjektive syn, men fokuserer på det objektive. Jacobsen sier at en vanlig feil og svakhet ved kvalitative metoder er at undersøkelsens slutninger ofte er preget av undersøkerens subjektive syn (Jacobsen 2018, 233). For å bekrefte undersøkelsen på best mulig måte og for å øke graden av objektivitet, ble alle intervjuene analysert og kodet individuelt hver for oss. Deretter drøftet vi sammen de funnene hver av oss hadde gjort, og fokuserte spesielt på de funnene vi var samstemte i. Denne måten å analysere funnene våre på bidro til å kunne etter beste evne ekskludere våre subjektive syn til resultatene.

3.7 Primær og sekundærdata

Å samle inn opplysninger direkte fra mennesker eller grupper av mennesker for første gang er informasjon som ifølge Jacobsen kalles *primærdata* (Jacobsen 2018, 139). Primærdata får vi tak i ved å benytte metoder som intervju, observasjon eller spørreskjema. Men det kan opereres med andre typer informasjon, som kalles for sekundærdata. Her er det ikke undersøkeren som samler inn informasjonen direkte fra kilden. I stedet ville vi basert oss på opplysninger som er samlet inn av andre (Jacobsen 2018, 140).

I mange sammenhenger vil det være vanskelig eller umulig å samle inn data direkte fra kildene. Det kan være av at kildene ikke eksisterer lenger, enten ved død eller flytting, eller at de befinner seg et sted vi ikke har tilgang til. I andre tilfeller ønsker de ikke å la seg intervju eller observere (Jacobsen 2018, 170). Ved slike situasjoner kan sekundærdata ofte være nyttig. Sekundærdata er det som Scott (1990) karakteriserer som indirekte, i motsetning til direkte, tilgang til begivenheten. Oppslagsverk og lærebøker er eksempler på sekundærdata (Scott 1990 sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 100).

Fordelen med sekundærdata er at de ofte kan være litt mer objektive, spesielt hvis det er henvist til et referat på hva som faktisk ble gjennomført. Jacobsen sier at dette blir da mer som en observasjon (Jacobsen 2018, 170).

Blant ulempene ved å benytte sekundærkilder er at vi benytter oss av data som er samlet inn av andre for en helt annen hensikt enn vår egen. Bare en liten del av sekundærdata som finnes, vil forekomme i det som kalles rådata-form ifølge Jacobsen. Rådata er de opprinnelige, ubehandlede dataene, eksempelvis et ordrett transkribert intervju og observerte data. Ved de færreste tilfeller vil vi få tilgang til rådata fra intervjuer og observasjoner, og som oftest vil vi bare få tak i resultatene (Jacobsen 2018, 171). Dermed kan det faktisk oppstå misforhold mellom den informasjonen vi kan benytte, og det vi ønsker å benytte den til. I tillegg vil sekundærdata som regel være skreddersydd til det formålet den opprinnelige datainnsamleren hadde. Dette innebærer en begrensning på hva en undersøker kan få ut av sekundærdata (Jacobsen 2018, 171).

Det er derfor svært kritisk å vurdere, ved bruk av sekundærdata, i hvilken grad opplysningene er nyttige og troverdige til vår undersøkelse. Primærdata gir oss større grad av kontroll og oversikt over forholdene som kan påvirke reliabiliteten i dataene som samles inn (Jacobsen 2018, 171).

For å gjøre undersøkelsen mest mulig troverdig og pålitelig har vi valgt å besvare problemstillingen med primærdata direkte fra våre informanter (Jacobsen 2018, 139). Vi er selvfølgelig selvkritiske til våre funn og forsterker resultatene ved å sammenligne våre funn opp mot tilsvarende sekundærkilder, for å sikre resultatenes reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 42).

3.8 Transkribering og koding

Som nevnt tidligere benyttet vi lydopptak i alle våre intervjuer, som også kalles for rådata. Jacobsen sier at den mest komplette formen for registrering finner vi når vi nettopp bruker båndopptak av intervjuer (Jacobsen 2018, 200). Vi var også to under selve intervjuet, der den ene var observatøren, og noterte ned viktige trekk ved informanten, som vi mener kan ha mye å si for analyse av rådata. Utskrifter av slike båndopptak kan bli svært omfattende, spesielt hvis det er mange intervjuer som skal gjennomføres, derfor anbefaler Jacobsen å ta notater i

løpet av intervjuer og observasjoner. Det er viktig med kontekstuelle trekk ved både informant og intervjuer (Jacobsen 2018, 200-201).

Det går an å analysere rådata gjennom kategorisering. Kategorisering innebærer at vi “brekker opp” temaet i mindre enheter, og dernest at vi samler ulike deler av data i disse enhetene (Jacobsen 2018, 207). Saldana (2013) og Strauss & Corbin (1990) skiller mellom to former for kategorisering, og den første tar utgangspunkt i data. Data som ligner hverandre - omhandler det samme - samles i en gruppe som de kaller en kategori. Det er slik man kan splitte opp data i et sett med flere og mindre grupper av data. Dette kalles ofte for *åpen koding* eller *første-syklus koding* (Jacobsen 2018, 207).

Intervjuene i båndopptaket ble transkribert rett etter intervjuene sammen med notatene under datainnsamlingen. Analysearbeidet begynte etter at alt var ferdig transkribert. Data ble tolket ved hjelp av koding (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 187). Vi analyserte data hver for oss, og ble begge enige om at utfordringen med å tolke nedskrevet data var mye større enn antatt. Derfor ble det vekslet mellom høring av lydopptak sammen med det nedskrevne rådata. Vi startet med å sile bort irrelevante data som ikke knyttet seg til vår problemstilling.

Etter gjennomføring av første-syklus-koding, gikk vi over til *aksial koding* eller *andre-syklus-koding*, som vil er den andre formen for kategorisering. Dette handler om å danne kategorier som ikke finnes direkte i dataene, men som vi etablerer etter at den første analysen er foretatt. Dette kan være en ny kategori, eller det kan være en overordnet kategori der flere underkategorier plasseres sammen i en større gruppe kategorier (Jacobsen 2018, 207). Her i denne sammenheng var det Bauers fire C'er som var de overordnede kategoriene. Dette bidro til at vi lettere kunne samle data fra informantene til de tilhørende kategoriene og sammenligne informantenes data med hverandre.

Mesteparten av analysearbeidet ble gjort digitalt gjennom et delingsverktøy for å spare mest mulig tid. Dette følte vi effektiviserte arbeidet vårt samtidig som vi fikk mulighet til å ha kontroll over all data, og muligheten til å gå nøye gjennom alt ved å raskt kunne søke opp

viktige koder og kategorier ved enkle tastetrykk. Analysearbeidet ble som sagt gjennomført individuelt, før vi sammenlignet våre funn.

3.9 Anonymisering og etikk

For å anonymisere resultatene av våre funn, blir ingen av virksomhetene nevnt med navn i kapitlene under. Et viktig forskningsetisk-prinsipp som vi intervjuere er pliktig til å ta hensyn til er at det skal være umulig for leserne å identifisere hvilke personer som har vært med på å besvare undersøkelsen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2017, 143-144). Informantene fikk i forkant av intervjuet tilsendt per e-post deres rettigheter og personvern, i henhold til intervjuprosessen og håndteringen av dataene. Dette ble også avklart med informantene under hvert intervju.

Jacobsen sier at den som undersøkes, må være i stand til selv å bestemme - frivillig - om han eller hun vil delta i undersøkelsen (Jacobsen 2018, 47). Den som undersøkes, får velge fritt om han eller hun vil delta, som vil si uten noen form for press fra andre. Et press i retning av å delta i en undersøkelse kan i mange tilfeller være svært subtilt og skjult (Jacobsen 2018, 47). For at våre informanter skal kunne fritt velge om de vil delta i en undersøkelse eller ikke, gir vi dem full informasjon om undersøkelsens hensikt og hvordan data skal benyttes. Alt dette ble klarert i et samtykkeskjema der alle våre informanter har samtykket og signert (Jacobsen 2018, 48).

Det er et krav om at alle empiriske undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger, skal meldes til Datatilsynet. Det skal alltid søkes om konsesjon hvis data ikke er anonyme (Jacobsen 2018, 50-51). I vår undersøkelse behandler vi ikke personopplysninger; dermed er denne studien ikke meldepliktig overfor noen tilsynsmyndighet, og dette har vi også konsultert ved Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) sine hjemmesider (Nettside: NSD.UIB.no).

Kravet til å fremlegge all data korrekt er opprettholdt, da vi benyttet oss av båndopptaker og transkriberte alt ordrett (Jacobsen 2018, 51-52).

4.0 Analyse og drøfting

Utgangspunktet fra datainnsamling gjennom våre undersøkelser viser tydelig at onboarding generelt praktiseres ulikt i virksomhetene, og av funnene vi har fått fra våre informanter ser vi at mange av deres verktøy i onboarding kan plasseres under Bauers fire C'er og på strategiske nivåer for onboarding (Bauer 2010, 2). Spesielt for utenlandske medarbeidere er blant annet digitale introduksjons og opplæringsverktøy, og samtidig fadder/mentorordning sentrale midler som hjelper til at både nye lokale og utenlandske arbeidstakere raskere integreres inn i kulturen, utvikler seg, og raskere blir selvgående og selvsikker på områder som arbeidsoppgaver og det sosiale (Bauer 2010, 4).

4.1 Generelle funn

Onboarding-programmene hos våre informanter er varierende i omfang, både når det gjelder innhold i prosessen og varigheten på selve programmet. Teoretisk er det slik at en medarbeider vil være optimalt produktiv etter 12 måneder, og at arbeidstakere får omkring 90 dager på å bevise seg selv og sine prestasjoner overfor virksomhetene (Watkins 2013 sitert fra Sara Stibitz 2015, 2), (Bauer 2010, 1). Felles for disse norske virksomhetene vi har intervjuet var utfordringer helt åpenbart omkring kultur.

Innledningsvis i intervjuet sier en av informantene at de er opptatt av at den stillingen de selger arbeidstakeren skal være mer eller mindre den stillingen de faktisk får, og underveis forteller de om enkelte, og den mest kjente grunnen til at utenlandske arbeidstakere velger å slutte er at arbeidsforholdet ikke møtte forventningene. Underveis i intervjuet var de ganske tydelige på at ledelsen og HR-funksjonen drukner litt i mengden medarbeidere i virksomheten, og undervurderte kulturelementet som gjorde at de ikke klarte å følge opp alle like godt som de burde. Dette kan virke for oss noe selvmotsigende med tanke på forventninger til arbeidsforholdet, men allikevel er de kjent med utfordringene de står ovenfor og sier at dette er noe de kan bli bedre på. Vi ser dette i sammenheng med den teoretiske U-kurven til Sverre Lysgaard (1955), som vi skriver om i vår teoridel.

Alle virksomhetene viste seg å ha digitale verktøy som deler av onboarding-prosessen. Et digitalt verktøy hjelper den nye arbeidstakeren å gjøre seg kjent med virksomheten og kan

brukes som en effektiv informasjonskanal for virksomheten. Intervjuene viser at alle virksomhetene har i større eller mindre grad en form for formell onboarding-struktur i tidlig fase, allerede fra kontrakten er signert til de første arbeidsdagene. Dette gjør de for at den ansatte skal føle seg inkludert og ivaretatt, men det er store forskjeller i funnene når det gjelder oppfølgingen og kontinuiteten på disse programmene.

4.2 Compliance (grunnleggende lover)

Compliance tar hovedsakelig for seg introduksjonen til virksomhetens generelle retningslinjer og rammeverk, og også gjerne opplæring til organisasjonsspesifikk kompetanse, deriblant arbeidstimene, pauser, lokalet, lønn, osv. Dette nivået anses av Bauer som en grunnleggende del av det som kalles for formell onboarding (Bauer 2010, 2-4). Det er gitt at de fleste virksomheter internasjonalt har et eget implementert system for oppstart og ansettelser, slik at arbeidstakere blir introdusert til slik kunnskap og kompetanse (Bauer 2010, 2-5). Av våre funn er det tydelig at vi kan anta at det finnes store differanser på hvordan dette gjøres i praksis i virksomhetene, men selv om det varierer mye fra virksomhet til virksomhet, er det visse elementer som er ganske identiske. Vi legger selvfølgelig vekt på de formelle elementene i Compliance, men retter fokuset mer mot hvor tilrettelagt virksomhetenes introduksjon for utenlandske arbeidere er.

Våre funn viser at i de tre virksomhetene vi har undersøkt gjennom dybdeintervju, har alle et formelt og systematisk opplegg for hvordan ansatte skal tilegne seg kunnskap og kompetanse. Alle tre virksomheter hadde et system der de sørget for at ansatte, spesielt de som kommer fra utlandet eller ikke-norsktalende ansatte, blir tilbudt et introduksjonsprogram før selve oppstartsdagen. Dette for å sørge for at de blir bedre kjent med landet de skal arbeide i og selve organisasjonskulturen (Bauer 2010, 2). Men to av informantene skiller seg spesielt ut ved at de stiller veldig sterkt i forhold til compliance, med tiltak som det å sende ut tidlig relevante dokumenter og kontaktinformasjon som er mer individualiserte i hensyn til forholdene. Den ene informanten innrømmer at de kunne ha blitt bedre i denne forberedende fasen, spesielt med tanke på utlendinger, og presiserer også at de ofte kan glemme introduksjonen når det kommer til høyere stillingsnivå, og da uavhengig av hvorvidt de ansatte er lokale eller utlendinger, fordi det er en dårlig vane for dem å tenke at jo høyere opp

i stillingshierarkiet medarbeideren er, desto mer klarer de selv. Allerede her beskriver informanten at de har opplevd vanskeligheter ved ansettelsen.

Introduksjonsprogrammets innhold og kontekst er som sagt varierende fra virksomhet til virksomhet. En av informantene uttrykker at de nå investerer veldig mye i digitalisering av onboardingen spesielt med hensyn til rekruttering av utlendinger. Dette både for å spare tid, og for å gjøre prosessen enklere. De påpeker også at deres onboarding er under sterk vekst og utvikling, og at for dem er det som de kaller pre-boarding, altså introduksjon til virksomheten før selve oppstartsdagen, en viktig del av fem hovedmål de har satt seg.

En av informantene som vi ser vektlegger vilkårene i compliance sier at de outsourcer deler av arbeidet til et troverdig selskap som de har hatt samarbeid med i mange år, når det kommer til å introdusere og etablere utenlandske arbeidstakere her i landet. Selve organisasjonskulturen og det grunnleggende innenfor virksomheten står de selv ansvarlig for.

De to informantene som skiller seg ut er enige i at en forberedende introduksjon før selve oppstartsdagen kan være kostnads- og tidsbesparende som gjør at nyansatte generelt lettere kommer i gang med arbeidet og passer raskt inn i miljøet. Vår tredje informant derimot er svært bevisste om at kostnader må veies opp mot tid og det de får igjen, at dette kanskje har vært en begrensning for hvorfor utviklingen av mer individualisert onboarding har stagneret.

Utenom det er det felles for alle virksomhetene at det er opp til lederen eller den personen som har ansvaret for onboardingen av den utenlandske arbeidstakeren blir fulgt opp og ivarettatt. I tråd med dette får lederne opplæring i hvordan de kan bistå og tilrettelegge den beste oppstarten for den utenlandske arbeidstakeren de har ansvaret for, i alt fra å gi nok informasjon, PC, telefon til å gi relevante dokumenter og andre nødvendigheter.

Dette ser vi fra våre funn at alle praktiserer, noen bedre enn andre, men med bakgrunn i dette ser vi at alle virksomhetene har et nokså bevisst forhold til compliance (Bauer 2010, 2-5).

4.3 Clarification (avklaring)

Clarification under onboarding handler om hvorvidt virksomhetene avklarer hva som er forventet av arbeidsprestasjonene, rolleklarhet og arbeidsoppgaver (Bauer 2010, 2, 5), som forklart i kapittelet om teori.

Det er først og fremst essensielt fra starten av rekrutteringsprosessen i stillingsutlysningen, at stillingsbeskrivelsen gir et realistisk og korrekt bilde av både arbeidsoppgavene og virksomheten. (Skorstad 2017, 105)

I intervjuene har vi lagt vekt på å spørre alle informantene våre om de er tydelige på hva som forventes av den nye arbeidstakeren, samt om de sørger for at arbeidstakeren faktisk forstår jobben de skal utføre. Her har vi selvfølgelig også lagt vekt på avklaringer i forhold til organisasjonskulturen og eventuelle gap som kan dukke opp.

Clarification legger nemlig hovedsakelig vekt på de to elementene *jobbavklaring og forventning* (Bauer 2010, 2).

Felles for alle tre virksomheter er at de er svært bevisste på å gi et så nøyaktig som mulig bilde av hvem de er, slik at de unngår å skape noen falske forventninger som vil gjøre at ansatte kan ombestemme seg. Dette sørger de for når det gjelder både oppgaver, roller og hva som forventes for øvrig.

Men det er én informant som forteller oss derimot at utenlandske arbeidstakere er en gruppe de kanskje burde ha fokusert mer på å avklare for tydeligere, og bekrefter at de har hatt uheldige tilfeller av at arbeidsgiver ikke har møtt arbeidstakers forventninger. Av erfaring forteller informanten at det har tidligere vært ansettelser der de har fått tilbakemeldinger på nettopp at jobben ikke var som forventet, og spesielt miljø og kultur er mest utsatt i disse sammenhengene. Dette kan ha noe med at de har “oversolgt” stillingen, uten å ha risikovurdert ovennevnte utfordringer (Amelie 2014, tu.no).

Tydelige og realistiske avklaringer kan ifølge Bauers teori føre til å redusere turnover (Bauer 2010, 6). Alle tre informanter er fullt klare over at god og organisert onboarding har stor

positiv innvirkning på nettopp turnover. Dette er noe informantene påpeker at virksomheten aktivt ønsker å gjøre noe med.

To av informantene har dessverre ikke hatt stillingen i virksomheten lenge nok til å kunne uttale noe stabilt om turnover prosent de siste årene eller dens effekt, men påpeker at i virksomhetene er de veldig tydelige på hvilke karrieremuligheter de nyansatte har. Teorien sier at det er viktig å formidle karrieremuligheter internt i virksomheten på et tidlig tidspunkt, for å oppnå økt forpliktelse hos nyansatte (Bauer 2010, 9-10).

Fokus på karrieremuligheter er noe alle informanter har bevisst i sin interaksjon med nye medarbeidere, og merker at sine nye arbeidstakere er nysgjerrige for videreutvikling og veien videre, noe de mener indikerer at ansatte trives.

Den ene informanten legger også til at de ofte har kartleggingssamtaler og utarbeider utviklingsplan med sine ansatte for å forstå hva som forventes av den ansatte, og dette bør gjøres for at medarbeideren blir mer synlig og får bedre mulighet til å utvikle seg internt. De sier at det ikke bare er opptil virksomheten selv hva de tilbyr, men også hva den ansatte ønsker å realisere for seg selv.

Teorien til Bauer fortsetter med ulike måter å måle ansattes prestasjoner på, for å kartlegge forståelse av arbeidsoppgaver (Bauer 2010, 5-6). Dette er noe vi oppdager i våre funn at praktiseres lite hos virksomhetene vi har intervjuet, men en av informantene legger også til at det i visse tilfeller kan ha utslag i resultatene, til tross for at det på kort sikt er vanskelig å fastsette noe, spesielt under onboarding og det første året; de fleste nevner at på sikt vil fravær av prestasjoner uansett komme frem.

Alle tre mener at de har en viss forventning til at nyansatte bør være selvgående etter omtrent ett år, men de er alle åpne for at det kan være individuelle forskjeller og det tar de absolutt hensyn til. Den ene informanten legger til at selv om de kanskje har en forventning til hvor raskt den nyansatte skal være selvgående, er det samtidig umulig å bli utlært i alt og det kommer helt an på om det er snakk om en expat eller en mobility ansatt, som informanten forklarer er en person som allerede arbeider i virksomheten i et annet land.

Ellers mener alle informantene våre at de mest tungtveiende tilbakemeldingene de mottar fra ansatte om trivsel og trygghet i sine arbeidsoppgaver, er gjennom målinger som oppfølging og medarbeidersamtaler, mellom leder og medarbeideren.

Bauers teori sier at hvis ansatte ikke får en klar oppfatning og forståelse av egne oppgaver og forventning, kan virksomheten påføres store økonomiske tap, noe informantene våre også var fullt klar over. Fra våre funn kan vi se at gjennom et organisert og systematisk onboarding-program, der virksomhetene aktivt tilrettelegger og individualiserer en plan for den nye arbeidstakeren med tydelige avklaringer, vil organisasjonen kunne forebygge de økonomiske ulempene en passiv onboarding-praksis kan medføre (Bauer 2010, 3-5).

Alle de tre virksomhetene hadde et digitalt introduksjonsprogram, der nyansatte skal gjennomgå grunnleggende kurs og opplæring med avklaringer, men som nevnt er det i våre funn store avvik mellom virksomhetene. Det som var felles for alle tre, som ifølge teorien kan bidra til å avklare utfordringer før de eskalerer, er medarbeider- og oppfølgingssamtaler under onboarding.

Dette vil i teorien gjøre at ansatte får muligheten til å både motta og gi tilbakemeldinger som gjør at de kan føle seg trygge på stillingen sin, samtidig som informasjon blir formidlet til rett tid. Det er ideelt at slike samtaler er systematiske og fastsatt på forhånd, gjerne individualiserte heller enn standardiserte, slik at det kan bidra til at den ansatte både blir tatt hensyn til og at de kan forberede seg når de vet til hvilken tid samtalen skal avholdes (Bauer 2010, 2, 10-11).

Den ene informanten praktiserte medarbeider- og oppfølgingssamtaler som en fast rutine fire ganger i året. De presiserer samtidig at under onboarding kan det forekomme oftere, spesielt for utenlandske arbeidstakere, slik at virksomheten følger dem opp ved å lytte til deres behov, tilrettelegge og tilpasse. De sier at disse samtaler under onboarding er mindre systematiske enn de fire faste de har i året, men sørger alltid for at oppfølging og evaluering samt tilbakemeldinger stadig blir gitt. Deres medarbeidersamtaler er standardiserte etter deres policy, men de sier at de er åpne for individualisering underveis under samtalen.

Det samme gjelder den andre informanten vi intervjuet, som har et eget sjekklister-system der de loggfører gjennomførte medarbeidersamtaler. Her vil de få oversikt over frekvens, og hvem som bør ha samtale oftere. Samtalene avholdes med deres nærmeste leder, og det er HR-avdelingen som kontinuerlig følger opp denne listen og sørger for at alle får gjennomført samtalene sine. Oppfølging av status for trivsel og tilpasning i medarbeiderens nye land er outsourcet til en tredjepart (i motsetning til oppfølging av tekniske ferdigheter og prestasjoner, som gjøres innenfor virksomheten), og bedriften er hele tiden i tett dialog med deres samarbeidspartner for å sikre at denne utenlandske medarbeideren trives i Norge.

Den siste informanten skiller seg nok ut igjen i forhold til de to første, der de innrømmer at medarbeidersamtaler er ikke noe deres HR-avdeling nødvendigvis er ansvarlig for, og delegerer dette ansvaret til lederen for avdelingen denne nyansatte jobber hos. De fortsetter med å si at dette er kanskje et område de ønsker å forbedre seg mye på, både rutinemessig i forhold til antall ganger samtalene må gjennomføres, og at lederne som har ansvaret for dette er kompetente til å holde slike samtaler. Årsevaluering er noe de har systematisk med sine nyansatte, men sier at av og til opplever de at det å ha en samtale etter ett år kanskje er for sent, for noen har allerede sluttet eller vurderer å slutte.

To av informantene opplever at utenlandske arbeidstakere, ønsker å bli værende i Norge utover den tiden kontrakten fastsetter. Den ene av disse informantene presiserer at selv om det er positivt at den ansatte trives i Norge, vet de ikke om det er kulturelle eller regulatoriske forhold spesifikke for Norge som er tiltrekkende for arbeidstakeren, eller om det er bedriftsspesifikke faktorer. Uansett fremhever de at en mulig tolkning av dette, er at de gjør noe riktig i sitt onboarding-program når det gjelder utenlandske ansatte, men dette er som nevnt ikke noe de kan påstå sikkert.

Igjen skiller den tredje informanten seg ut, da de i flere tilfeller har opplevd som nevnt at sine ansatte møter et kultursjokk, og har måttet avslutte arbeidsforholdet for å reise tilbake til hjemlandet fordi mye ikke var som forventet. Avklaringsprosessen har ikke vært tilpasset utenlandske arbeidstakere i tilstrekkelig grad, og det har blitt antatt at både norske og utenlandske gis rettvise forventninger til jobben på lik linje med hverandre. Siden viser det seg at denne antakelsen ikke har holdt, og at det kunne vært fordelaktig å sikre at alles

forventninger er realistiske. Dette er noe de selv innrømmer at de absolutt kunne har gjort mer med.

Her ser vi at to av tre virksomheter har et mer bevisst fokus på clarification, mens den siste har lite eller ingen form for clarification.

4.4 Culture (kultur)

Kultur er den av de fire C'ene som har bredest omfang i vår problemstilling, når det gjelder onboarding av utenlandske arbeidstakere. For å unngå for mye gjentakelse, vil vi fokusere kun på de viktigste verktøyene vi har funnet i undersøkelsen hos våre informanter.

Gjennom kultur-faktoren er det i teorien stort fokus på integrasjon i både den formelle og uformelle organisasjonskulturen, og hvilke tiltak som gjøres for å oppnå best mulig integrasjon (Bauer 2010, 2-4). Som nevnt tidligere har alle tre informanter en form for introduksjonsprogram for alle nye arbeidstakere, før de tiltrer sin stilling. To av informantene har et veldig organisert program for å imøtekomme den utenlandske, som innebærer blant annet at de definerer på forhånd hvilke utfordringer som kan oppstå både for den nye arbeidstakeren og virksomheten.

En av disse to informantene, som også styrer og utvikler hele onboarding-prosessen selv, bruker et dataprogram som verktøy for å kartlegge og identifisere kulturelle gap. Dette bruker de for at den utenlandske arbeidstakeren kan forutse hvilke utfordringer de har i vente når de kommer til Norge, og samtidig får de muligheten til å jobbe med dette og være bedre forberedt til å møte norsk kultur og næringsliv. Informanten er også meget bevisst på at ikke alt kan formidles godt gjennom et digitalisert verktøy, og derfor forberedt på det når den ansatte kommer til landet. Det er meget bra at de er oppmerksomme på dette som ifølge Wesson og Gogus er viktig (Wesson og Gogus 2005, sitert i Bauer 2010, 10).

Når det kommer til fokuset kultur som er et viktig element i forhold til onboarding av utenlandske har vi nevnt tidligere hvilke utfordringer som kan oppstå. U-kurve modellen til Sverre Lysgaard (1955) bekrefter at tilpasningsprosessen en utenlandsk arbeidstaker går

gjennom, kan innebære kultursjokk som man må prosessere for å lykkes, som nevnt i vår teoridel (Furnham og Brochner 1986, Ward, Okura, Kennedy og Kojima 1998, sitert i Dowling, Festing og Engle 2017, 130).

To av informantene våre sier at dette er noe de føler at de er veldig tydelige på, samtidig som de tilrettelegger et onboarding-system som er tilpasset arbeidstakeren med et større behov for kulturforståelse. Dette gjør de for å redusere eventuelle gap eller sjokk når det kommer til å møte ny kultur. Videre sier de to at det alltid finnes rom for forbedringer, og at de kontinuerlig utvikler et forbedret onboarding-program for å minske risikoen med kultursjokk, og gjøre arbeidstakeren mer tilpasningsdyktig. Den siste informerer oss om at gjennom tidligere ansettelser har de fått tilbakemeldinger på at jobben ikke var helt som forventet og at dette særlig skyldes miljø og kultur i den sammenheng.

Den tredje informanten har som nevnt tidligere ikke et veldig individualisert program for utenlandske arbeidstakere, og legger til at dette punktet er kanskje noe de undervurderer fordi det er store forskjeller mellom land, samt referer til erfaring med at selv med medarbeidere fra nabolandet vårt Sverige har de møtt på utfordringer.

Selv om de to informantene stiller sterkere enn den tredje, innebærer programmet deres gjennomgang av all relevant informasjon om både landet, kulturen og selve virksomheten. Dette bidrar til at den nyansatte skal få et helhetlig bilde av sin nye arbeidsplass og landet de skal bo i.

Alle virksomhetene har denne orienteringen digitalt, selv om det er variasjoner på kvaliteten mellom virksomhetene og hvordan programmet ser ut. Alle informantene opplever at nettbaserte løsninger er et godt utgangspunkt for å lære både oss nordmenn og den utenlandske om hverandres kultur. Men det også viktig å ikke bare stole på at programmet gjør all jobben, for som Wesson og Gogus sier, kan ikke all informasjon formidles like godt gjennom et slik verktøy, og misforståelser kan oppstå. Derfor er ansikt til ansikt orientering også viktig, noe den ene informanten som nevnt var bevisst på (Wesson og Gogus 2005, sitert i Bauer 2010, 10).

En god ansikt til ansikt orientering som kan bidra til å skape bedre forståelse og gi tettere veiledning er for eksempel mentor og fadderordninger (Bauer 2010, 10-11). Alle virksomhetene praktiserer med fadderordninger, der det hovedsakelig er en erfaren ansatt med samme stillingsnivå eller tilnærmet like arbeidsoppgaver som får fadderansvar. Når det kommer til utlendinger, prøver alle virksomhetene å tilpasse så godt de kan. De bruker gjerne en mentor som også har utvekslet til utlandet for arbeid tidligere og innehar den samme erfaringen, og de sier at det ikke alltid lar seg gjøre, men at det er tatt i betraktning.

Alle informantene mener at en slik ordning er et effektivt virkemiddel for at nye arbeidstakere raskere skal bli selvgående, og at det har gitt store utslag for ønsket effekt, og er en absolutt sentral del av deres onboarding-program.

Vi vil også presisere i våre funn at alle virksomhetene tilbyr språkkurs til de ansatte som ikke er norsktalende som en del av deres onboarding-program. Ved spesielle tilfeller der familien til den ansatte også flytter hit tilrettelegges det for språkkurs, skole, barnehageplass og andre praktiske behov. De får også veiledning til å lete etter bopel samt registrering ved skatteetaten og lignende.

Informantene våre er alle positive til fadderordninger og legger også til at det alltid tas hensyn til nye arbeidstakere, og da spesielt utlendinger, men de sier også at det å finne den ideelle fadder som passer til behovet ofte er vanskelig som nevnt. To av informantene stiller det åpne spørsmålet til seg selv om kanskje mer fokus på å utvikle og danne faddere som evner å tilpasse seg bedre, med bredere kulturforståelse internasjonalt, er noe som kan utvikles og forbedres, og de innrømmer at det er forbedringspotensial på dette området.

En av informantene våre skiller seg godt ut når det gjelder integrering av organisasjonskultur, der de har en ordning som vanligvis skjer over en langhelg der de tilbyr en tur til Norge. På denne måten blir den ansatte bedre kjent med landet og virksomheten og sine nærmeste kolleger allerede før første arbeidsdag.

Under kultur har vi fokusert og sett etter om virksomhetene har ordninger, program og andre aktiviteter som både ivaretar og imøtekommer utenlandske ansatte. Funnene våre viser at en

informant har et relativt bevisst fokus på kultur, mens de andre har fokus på kultur men samtidig sier at de stadig ønsker å forbedre dette fokuset og vil iverksette tiltak.

4.5 Connection (forbindelse)

Connection er det siste nivået i Bauers fire C'er under onboarding og handler om at nye arbeidstakere skal få muligheten til å føle seg trygge, samtidig føle tilhørighet til virksomheten gjennom å være inkludert i de mellommenneskelige jobbreelasjoner i sin nye jobb. En godt implementert grad av slike forbindelser vil være med på å bygge nettverk og bli kjent med ledelsen og andre medarbeidere fra andre seksjoner, som kan bistå med viktige forsyninger til den nye arbeidstakeren (Bauer 2010, 2, 10-11).

Virksomhetene vi har intervjuet hadde alle en form for tiltak til nettverksbygging, i regi av enten de ansatte eller virksomheten. Visse aktiviteter arrangeres av de ansatte selv, og er utenfor virksomhetens kontroll. Det var kun en av informantene som hadde samlinger under onboarding der de hadde workshop i team, og case-øvelser som krevde god samhandling med andre kolleger i andre avdelinger. I denne ordningen får de et godt innblikk i hvordan virksomheten arbeider sammen, og får muligheten til å diskutere ideer og prosjekter for fremtiden. De mener at det er her virksomheten sterkest tilrettelegger for nettverksbygging. Ofte er slike dager et samarbeid med internasjonale partnere som kommer hit til Norge, og derfor kjøres disse arrangementene ofte på engelsk. Dette er en bedre tilpasning spesielt for ikke-norsktalende ansatte, og gjør at de får en mer multinasjonal orientering (Mikkelsen og Laudal 2015, 535).

De to andre informantene hadde derimot ikke noen systematiske tiltak under onboarding når det gjelder nettverksbygging, men legger til at de begge har et digitalt intranett kun for ansatte. Det fungerer som en informasjonskanal for at de ansatte enkelt skal kunne finne ut hvem som jobber i bedriften, og eventuelt deres bakgrunn og kompetanse. Dette anses i teorien til Bauer som en mer passiv onboarding, der ansatte må klare seg på egenhånd etter oppstart (Bauer, 2010, 2-3).

Felles for alle tre er at de tilbyr ulike seminarer som ansatte selv kan melde seg på for videre faglig påfyll om de selv ønsker. Her sier de at det også er muligheter for nettverksbygging. To av informantene sier selv at dette er noe de informerer om, men ikke kan tvinge ansatte til å gjøre og legger til at dette er opptil enhver ansatt, mens den tredje informanten er tidlig oppmerksom på å kartlegge hvilket behov det er hos alle ansatte under deres onboarding, og selekterer ut spesifikke kurs de oppfordrer ansatte selv til å ta del i.

I tillegg har den ene informanten utmerket seg spesielt når det kommer til sosiale arrangementer, hvor de blant annet arrangerer felles aktiviteter som fotball, tennis og padling. Dette blir publisert på deres intranett slik at alle ansatte får muligheten til å delta på det som passer sine interesser. De hadde en policy om at nye arbeidstakere helt fra de signerte kontrakt skulle få muligheten til å være med på sosiale sammenkomster arrangert av virksomheten, slik at de skulle føle seg inkludert og velkommen så raskt som mulig ved å skape nettverk.

Alle virksomhetene presiserer at nye arbeidstakere allerede fra første arbeidsdag og løpende i de neste dager, får en blanding av formelle og uformelle hilserunder med ledelsen og møter sine kollegaer. Dette er noe de sørger for at skjer fordi de er svært opptatt av og fokuserer mye på høy grad av nærhet, og påpeker at i Norge har vi veldig flate organisasjonsstrukturer og lite hierarki.

Bauer sier at for den nye arbeidstakeren er den aller første dagen viktigst. Det å gjøre denne dagen spesiell, for eksempel ved å arrangere en lunsj med den overordnede, vil bidra til fremtidig suksess for arbeidstakeren i virksomheten. (Bauer 2010, 16). I våre funn sier alle informantene våre at å arrangere lunsj ikke er noe formalisert under deres onboarding, men legger til at det alltid skjer tidlig mellom lederen og medarbeideren at de setter seg ned uformelt gjennom en kopp kaffe og snakker med hverandre for å bli bedre kjent.

Den ene informanten påpeker at de kontinuerlig har ulike pågående kampanjer med fokus på virksomhetens identitet og historie, slik at de ansatte blir påminnet hva de faktisk står for, og hensikten var å stifte tilhørighet som gjør at arbeidstakerne føler seg som stolte medlemmer

av virksomheten. Ellers sier de at virksomheten har faste uformelle aktiviteter som eksempel “vaffel-fredag i kantinen” og “lønningspils” som sosiale kulturelle samlinger for alle.

I connection har vi lagt vekt på i hvilken grad virksomhetene tilnærmer seg og tilrettelegger for nettverksbygging tidlig under onboarding. I våre funn ser vi at det igjen er den informanten som gjør det best på de andre C'ene som har et bevisst forhold til viktigheten av nettverksbygging for nye arbeidstakere. De to andre kommer derimot svakere ut også her (Bauer 2010, 2, 5-6).

5.0 Konklusjon

Før vi hopper til våre konklusjoner, oppsummerer vi kort hensikten med oppgaven.

Problemstillingen vi søkte å besvare er, som skrevet i begynnelsen av dette oppgaven:

Hvordan benytter norske virksomheter Bauers fire C'er i sine onboarding-program for utenlandske arbeidstakere?

Med utgangspunkt i alle elementene i de fire C'ene til Bauer kan virksomhetenes grad av onboarding plasseres i tre forskjellige nivåer for formell onboarding, avhengig av virksomhetens tilnærming til C'ene. Henvist til teorikapittelet tidligere under del 2 i oppgaven med utgangspunkt i våre funn drøftet ved forrige kapittel, vil plasseringene i de tre strategiske nivåene avhenge av om virksomhetene har praktisert og oppfylt kravene i de fire C'ene. Dette illustrerer vi i tabellen nedenfor som er en direkte gjengivelse av Bauer sin tabell (se figur 6):

Onboardingens strategiske nivå	Compliance	Clarification	Culture	Connection
1. Passiv	JA	DELVIS	LITT/INGEN	LITT/INGEN
2. Høy potensiell	JA	JA	DELVIS	DELVIS
3. Proaktiv	JA	JA	JA	JA

(Figur 6: Bauer 2010, 3)

I våre funn avdekket vi forskjell på fokuset på de ulike elementene i nivåene mellom virksomhetene, som avgjør deres forhold til en passiv eller proaktiv onboarding.

Gjennom vår analyse avdekket vi store variasjoner mellom alle tre virksomheter, noe som tillater oss etter analysen å kunne plassere de tre på hvert av de strategiske nivåene for onboarding.

Den ene virksomheten som vi kommenterer med mye avvik i analysen skiller seg mye ut ved å ha et sammenlagt lite bevisst forhold til Bauers fire C'er. Det er absolutt slik at de har visse elementer og verktøy i deres onboarding som er potensielle i forhold til C'ene, men likevel har de lite eller nesten ingen tilretteleggelse under deres onboarding og har derfor mye forbedringspotensial, noe informanten ved virksomheten selv innrømmer; derfor anses denne som passiv i det strategiske nivået for onboarding.

Neste virksomhet i vårt studie anser vi som høy-potensiell i onboarding, fordi de viser i våre funn og analyse at de har nokså robust og god kontroll på minst to av C'ene til Bauer, og samtidig er de delvis bevisst på de øvrige områdene. Likevel er det mangler og avvik som gjør at de ikke anses å være fullstendige, og derfor ikke kvalifisert nok etter teorien til å nå helt opp til proaktivt nivå. For å være på nivå 3 - proaktiv etter teorien, er det viktig å etterleve alle elementene i Bauers teori, og dermed kan to av våre respondenter ikke plasseres i nivå 3.

Det er én informant og deres virksomhet som skiller seg godt ut gjentatte ganger. Selv om de under intervjuet hele tiden presiserer at de stadig ønsker å bli bedre og styrke deres onboarding, er det nettopp gjennom deres oppmerksomhet mot dette, at det er tydelig at de har et veldig bevisst forhold til alle fire C'er.

De viser i vår funn og analyse at de stadig er fokuserte og strategiske i arbeidet mot å tilrettelegge og tilpasse, for at nye arbeidstakere skal gå nøye gjennom virksomhetens grunnleggende normer og regler, avklaringer, forventninger, integrasjon til organisasjonskulturen og samtidig tilrettelegge spesielle behov (utlendinger), og ikke minst bygge mellommenneskelige jobbreasjoner. Denne informanten og deres virksomhet plasserer vi derfor i nivå 3 - proaktiv onboarding.

Utgangspunktet i de fire C'ene og de tre strategiske nivåene er i hovedsak vår største del i undersøkelsens omfang og hensikt. Det kan være andre praksis som vi ikke har tatt hensyn til og som kan være av betydning for en onboarding-prosess. I onboardingens perspektiv er det rimelig å anta at effekten av programmet kan påvirkes av faktorer som programmets varighet, skriftlighet, tidspunkt, tilgjengelighet og mulighet for tilbakemeldinger. Dette lot seg ikke

gjøre fordi vi ikke har intervjuet ansatte som har gjennomgått onboarding-programmet. I tillegg har vi i hovedsak ikke tatt mye hensyn til “hvem” denne utenlandske arbeidstakeren er, i forhold til hvor i verden de kommer fra, stillingsnivå, og hva de er her for. Likevel sier Bauer at ved å ha et strategisk utformet program som praktiserer de fire C'ene vil virksomhetene lykkes med å oppnå en suksessfull onboarding.

Alle informantene har under intervju uttrykt at onboarding-programmet deres er hovedsakelig utviklet på bakgrunn av erfaring og behov, og selv den beste informanten og deres virksomhet sier at deres program ikke er begrunnet etter Bauer sin teori, men at den kanskje var begrunnet med annen teori mange år tilbake, siden onboarding er noe de har hatt i lang tid. Til tross for dette, vil våre funn og analyse på mange måter styrke teorien vi har fokusert og belyst om onboarding, da det kan konkluderes om at innholdet i de fire C'ene også gjør seg gjeldende i praksis.

Det er også lurt å ta i betraktning at i et kostnadsperspektiv er det ikke nødvendigvis slik at virksomhetene som ikke når til topps i Bauers teori, hensiktsmessig ønsker å jobbe mot å være det. Enkelte har sagt at de må overveie kostnader og tid mot den økonomiske gevinsten, og må være fornuftig i enkelte valg når det kommer til onboarding.

5.1 Kritikk til egen forskning

I kvalitativ tilnærming kan ikke all data være forutsatt å være fullstendig troverdig. Mats Alvesson (2011) er en sterk kritiker av det han kaller en naiv holdning mange forskere har til denne tilnærmingen, og da spesielt data gjennom intervjuer, som vi må ta forbehold om at våre informanter kan ha formidlet feil (Alvesson 2011, sitert i Jacobsen 2018, 229). Det er ikke feil å tenke at informantene kan ha et ønske om å fremstille seg selv og virksomheten på best mulig vis, og at innrømmelser om svakheter og mangler ved virksomhetenes onboarding-program ikke har kommet frem i søkelyset (Jacobsen 2018, 230).

Det kan være mange faktorer som påvirker våre informanternes ønske om å belyse eller beskrive deres program på en bedre måte enn det muligens er i realiteten. Et kjent dilemma som Miles og Huberman (1994) sier er at informanter ønsker å fremstå på sosialt riktig måte,

og da kanskje forsøker å fremstille seg sterkere enn andre virksomheter i denne undersøkelsen (Miles og Huberman 1994 sitert i Jacobsen 2018, 231). På grunnlag av at vi snart er nyutdannede og jobbsøkende studenter, kan det også være at enkelte informanter ønsker å glorifisere egne programmer og sin virksomhet for oss. Vi har også reflektert over at tre er kanskje litt få informanter til å kunne bekrefte teorien enda sterkere enn det vi gjør, som ville bidratt til økt validitet og overførbarhet, og kunne gjort funnene mer gjeldende for andre også (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 233).

Vi har også forståelse for at noe konfidensiell informasjon ikke er tilgjengelig når vi i praksis er en tredjepart i undersøkelsen, og samtidig personer utenfor virksomheten. Vi hadde kanskje fått mer troverdig data dersom vi også fikk observert hvordan det er å delta i virksomhetens onboarding-program.

Det at vi er selvkritiske og reflekterer slik over vår undersøkelse og funn tas i betraktning på at dette er første gang vi gjennomfører en slik omfattende undersøkelse. Vi ønsker å ta erfaringene med videre og har lært mye gjennom prosessen. Det kan godt hende at en erfaren forsker kunne avdekket visse svakheter ved vår undersøkelse som vi selv ikke ser.

Utover det vi har nevnt, kan vi også påpeke at vi har reflektert over hvor kompleks selve temaet globalisering er i forhold til denne undersøkelsen. Det er helt klart at å rekruttere utenlandske arbeidstakere til norske virksomheter ikke bare handler om hvor godt introduksjonsprogrammet er; det er på en annen side også relevant å undersøke ulike juridiske, økonomiske og politiske forskjeller som fortsatt i dag er gjeldende i mange land, når det kommer til internasjonal onboarding (Mikkelsen og Laudal 2016, 535). Dette er kanskje noe som vi anbefaler for videre forskning som vi snakker mer om i neste kapittel.

5.2 Forslag til videre forskning

Onboarding er et lite omtalt tema, av erfaring i våre funn innser vi at onboarding fortsatt er et ferskt fenomen og under stadig utvikling hos våre informanter. Selv om økt globalisering, endringer i arbeidsmarkedet og digitalisering på mange måter gjør verden “mindre” gjør det nettopp at denne problemstillingen stadig blir mer aktuell for å undersøke (Mikkelsen og Laudal 2016, 535).

Det kan være interessant på bakgrunn av ovennevnte årsaker, å vurdere muligheten til å benytte seg av en annen forskningsstrategi for å avdekke et større bilde av hva et onboarding-program inneholder, eller bør inneholde. Det hadde kanskje også vært interessant å gjennomføre en studie som undersøker mer i dybden hva virksomhetene aktivt gjør for å skape en kultur, hvor de ansatte blir mer bevisste på å være hjelpsomme og imøtekommende mot nyansatte, og samtidig inkludere utenlandske arbeidstakere.

Som nevnt i forrige kapittel er det anbefalt å forske videre på internasjonal onboarding i et mer fordypet kulturelt og institusjonelt perspektiv. Når en kommer til et land for å arbeide, møter han eller hun ny kultur, mennesker med ulike verdier, antakelser og forventninger til jobb, arbeid og familie. Samtidig er det systematiske forskjeller mellom lands politiske, økonomiske og juridiske institusjoner som påvirker HRM-praksis i både lokale og multinasjonale selskaper. Ett og samme land kan ha flere befolkningsgrupper og nasjoner som er ulik hverandre, og det kan nettopp derfor være veldig spennende å fokusere på dette i videre forskning (Mikkelsen og Laudal 2016, 539).

Videre kan det være aktuelt og interessant å gjennomføre undersøkelsen på et tilfeldig utvalg, eller ta del i onboardingen for observasjon og eventuelt intervju ansatte som nylig har gjennomgått onboarding. Vi ser at det kan være spennende og fordelaktig å samle inn data gjennom observasjoner ved å være i feltet. Tiller (2006) sier at feltarbeid er innsamling av datamateriale ute i et bestemt forskningsfelt. Det å kunne være del av virksomhetens onboarding-program hadde gitt muligheten til å få et “nærbilde” av situasjoner (Tiller 2006 sitert i Johannessen, Tuftte og Christoffersen 2017, 128). Å undersøke programmet fra et slikt perspektiv hjelper forskeren med å avdekke effektene av Bauers fire C'er mer empirisk.

Vi anbefaler kanskje også å gjenta denne undersøkelsen senere ved å ta i bruk kvantitativ metode, for å avdekke om funnene i denne undersøkelsen er mer generelle, og dermed kan overføres til flere organisasjoner og bidra til å kartlegge mønstre i plasseringen av disse innenfor Bauers strategiske nivåer for onboarding.

6.0 litteraturliste

Amelie, Maria. 2014 “7 steg for å miste en god medarbeider” Publisert 21. des 2014 av

Teknisk ukeblad media AS, tu.no. Lesedato: 04. juni 2018:

<https://www.tu.no/artikler/7-steg-for-a-miste-en-god-medarbeider/225485>

Bauer, Talya N. 2010 “Onboarding new employees: Maximizing success”. Sponset av Right Management. Publisert: SHRM Foundation - Investing in the future of HR. Lesedato: 18. januar 2018:

<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

DNB. DNB Bank ASA. Lesedato: 14. mai 2018: <https://www.dnb.no/om-oss>

- Historien Vår. Lesedato: 14. mai 2018:

<https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html>

Dowling, Peter J. Marion Festing og Allen D. Sr. 2017. *International Human Resource Management*. 7th. edition. Canada: Cengage Learning

Fatima. 2017. “Background Image”. Hdwpro.com. Lesedato: 05. juni 2018:

<http://hdwpro.com/background-image.html>

- Direkte link til forsidebilde. Lesedato: 05. juni 2018:

<http://hdwpro.com/background-image.html>

Ferrazzi, Keith. 2015 “Technology can save onboarding from itself”. Publisert av Harvard Business Review. Lesedato: 02. oktober 2017:

<https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself>

Grote, Dick. 2011 “Making onboarding work”. Publisert av Harvard Business Review.

Lesedato: 02. oktober 2017: <https://hbr.org/2011/06/making-onboarding-work>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3. utg, 3. opplag 2018.
Oslo: Cappelen Damm AS

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg.
Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til
samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utg 2016, 2.opplag 2017. Oslo: Abstrakt forlag AS

Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *HR og Personalledelse*. Oslo: Vigmostad &
Bjørke AS

- McHenry, J. E. H. 2017. Kap 15, "Internasjonal HR"

Katz, Jeffrey P. og David M. Seifer. 1996. "It's a Different World Out There: Planning for
Expatriate Success Through Selection, Pre-Departure Training and On-Site
Socialization". Lesedato: 04. juni 2018:

<https://web.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=01998986&AN=9706262698&h=GeFrq05TUH7k2faHlqp9lmLA0nhXXkmjxNaoINuEgQ3NIcckWlua2fqsSq59JtHyVZXbypsG8A1CiicxRIoqHQ%3d%3d&crl=f&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d01998986%26AN%3d9706262698>

KPMG. KPMG-Home. Lesedato: 14. mai 2018: <https://home.kpmg.com/no/nb/home.html>

- KPMG Norway. Lesedato: 14. mai 2018:

https://www.facebook.com/pg/KPMGNorway/about/?ref=page_internal

Lysgaard, Sverre. 1995. U-Curve modell. "Culture-Shock". Publisert av Slideshare.net.
Lesedato: 14. mai 2018:

<https://www.slideshare.net/teddyfiktorius/culture-shock-29574996>

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2*. 1.utg, 2.opplag 2015. Oslo: Cappelen Damm AS

NSD. Norsk senter for forskningsdata. Lesedato: 07. mai 2018:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeplikttest.html

- Resultat av meldeplikttest. Lesedato: 07. mai 2018:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/dok/ikke_meldepliktig.pdf

Ringdal, Kristen. 2001. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utg. 2.opplag 2014. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass*. 2.utg, 2.opplag 2017. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

STATKRAFT. Om-Statkraft. Lesedato: 14. mai 2018: <https://www.statkraft.no/om-statkraft/>

- Visjon, verdier og strategi. Lesedato: 14. mai 2018:

<https://www.statkraft.no/om-statkraft/Visjon-verdier-og-strategi/>

- Samfunnsansvar. Lesedato: 14. mai 2018:

<https://www.statkraft.no/om-statkraft/samfunnsansvar/>

Stibitz, Sara. 2015. "How to get a new employee up to speed" Publisert av Harvard business Review. Lesedato: 02. oktober 2017:

<https://hbr.org/2015/05/how-to-get-a-new-employee-up-to-speed>

(Transkriberte intervjuer kan ettersendes ved etterspørsel)

Intervjuguide

Virksomhet:

Dato og Sted:

Innledning

- Presentasjon av oss
- Undersøkelsens hensikt, tema og hvordan resultatene bearbeides og benyttes
- Presentasjon av gjennomføringen og oppbygging av intervjuet;
 - Estimert varighet
 - Lydopptak/Notat referat
 - Etikk; Anonymitet og taushetsplikt
- Kartlegge informasjon om informant;
 - Deres stilling i virksomheten?
 - Hvor lenge har de hatt denne stillingen?
 - Hvor lenge har de arbeidet i virksomheten?

Del 1

1. Hva er onboarding for deg og din virksomhet?
2. Hvor lenge har dere hatt et organisert onboarding-program?
3. Hvor lenge varer onboarding-programmet? Begynner det før eller på første arbeidsdag?
 - Kan du beskrive første dag/uke/måned for arbeidstakeren?
4. Hva innebærer programmet deres?
5. Får arbeidstakeren en oversikt over programmets varighet, innhold, kontaktpersoner etc.?
6. Ser programmet likt ut for alle eller er det individuelle forskjeller med hensikt på hvor man kommer fra, stillingsnivå, ansiennitet etc.?
7. Har HR avdelingen noe med opplæringsprosessen å gjøre?

Del 2

8. På hvilken måte gjør dere arbeidstakeren kjent med virksomhetens kultur, verdier, formål og historie?
 - Hvor lenge pågår en slik prosess hos dere?
9. Hva legger dere i kvaliteten på onboarding av utenlandske medarbeidere? Hvilke elementer er viktig å fokusere på, sammenlignet med de lokale arbeidstakerne?
10. Har dere noen form for oppfølging i forhold utenfor jobben, som har betydning for arbeidsforholdet? Tar dere hensyn til og tilrettelegger for;
 - Bopel
 - Familie
 - Hobby/Fritid
 - Sosialisering
 - Evt. Annet
11. Er det gjort noen form for individuell screening på forhånd, for å avdekke eventuelle utfordringer arbeidstakeren måtte ha når det kommer til blant annet kulturelle gap?
12. Tilbys fadder/mentor som en del av deres onboarding?
 - Hvor lenge varer en slik ordning hos dere?
 - Hva legges vekt på i valget av mentor?

Del 3

13. Er dere tydelige på hvilke karrieremuligheter som finnes i virksomheten?
14. Hvor tidlig blir de innført i sine arbeidsoppgaver?
15. Hvordan får de et inntrykk av hva som forventes av dem?
16. Setter dere mål for hvor raskt arbeidstakeren skal være selvgående?
 - Etter cirka hvor lang tid?
 - Eventuelt hvilke personer har ansvar for å følge opp dette?
 - Hva gjøres i prosessen for å skape raskest mulig produktivitet og effektivitet?
17. Har dere kontinuerlig oppfølgings-/medarbeidersamtaler gjennom onboarding-prosessen?

- Føler du at dette kunne vært oftere, eventuelt i form av å gi/få tilbakemeldinger?
 - Er disse samtalene standardiserte eller individualiserte?
 - Føler du at det finnes rom for gjensidig tillit og ærlighet for konfrontasjoner og konstruktiv kritikk?
 - Har dere effektive tiltaksplaner for å løse slike utfordringer?
18. Hvordan vet dere at arbeidstakeren faktisk føler seg trygg i sine arbeidsoppgaver?
19. Får den arbeidstakeren en langsiktig plan og instruks på dens egen utvikling og hva som kreves for videre arbeidsoppgaver?

Del 4

20. Føler dere at effekten av deltakelsen av et onboarding-program har bidratt til ønskelige resultater og måloppnåelse?
- Hvordan evaluerer og måler dere dette?
21. Lagres dokumentert effekt av onboardingen og eventuelt brukes i etterkant for å forbedre fremtidige prosesser?
- Hvordan skaffer dere denne dokumenterte effekten?
22. Er det noe du synes kunne vært gjort bedre i deres onboarding-prosess?