

BCR 3103

Bacheloroppgave 2021

Hvordan opplever nyansatte onboarding fra hjemmekontoret?



Antall ord: 16597

Våren 2021

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorgraden i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Vi vil bruke denne anledningen til å rette en stor takk til veilederen vår, Andreas Norgår Thon for hans engasjement, innspill og støtte. Det er takket være hans iver og kunnskap i emnet strategisk HR, at vi valgte det vi anser som et spennende tema, for vår avsluttende oppgave.

Vi vil også gi en stor takk til våre informanter som har tatt seg tid til å gjennomføre dybdeintervjuer. Deres opplevelser og meninger har gitt oss verdifull innsikt i tema. Uten dere hadde vår undersøkelse vært vanskelig å gjennomføre.

Til sist vil vi takke våre venner og familier, som har stilt opp og vært en viktig støtte i en krevende studietid, særlig under vårt siste semester, og arbeidet med denne bacheloroppgaven.

Abstrakt

Denne oppgaven har som formål å sette fokus på hvordan nyansatte opplever onboarding fra hjemmekontoret. Hensikten er å forstå hvordan det å være isolert fra arbeidsplassen påvirker deres læring og tilpasning til den nye jobben, samt å undersøke hvilke muligheter eller utfordringer digitale onboardingprosesser potensielt kan skape. For å undersøke dette har vi valgt å intervju syv informanter som helt eller delvis har gjennomført en digital onboarding fra hjemmekontoret. Vi har undersøkt effektene av onboardingprosessen ved å belyse følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes mestringsfølelse?
- Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes forståelse for rolle og forventinger?
- Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes organisasjonssosialisering?
- Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes kultur forståelse?

Vi har samlet informasjon fra forskningsartikler, pensumbøker og annen relevant litteratur, som danner utgangspunkt for teori og analyse. Teorigrunnlaget er i hovedsak hentet fra Talya Bauer (2010), som er en av de mest anerkjente forskerne innenfor onboarding. Vi har valgt en kvalitativ metode for å få innsikt i opplevelser, erfaringer og meninger. Gjennom dybdeintervju av syv informanter ble det samlet inn primærdata, som sammen med teori har resultert i en samlet drøfting.

Våre funn indikerer at det er store variasjoner i hvordan den nyansatte opplever hjemmekontoret, under den pågående pandemien. Informantene her viser et bredt spekter over hvor godt de trives eller følte de mestret sine arbeidsoppgaver i samhandling med den digitale arbeidshverdagen. Vi fant store variasjoner under dette punktet, og selv om visse aspekter ved den digitale onboarding kan effektivisere arbeidshverdagen, tyder andre funn på at det er visse prosesser som ikke kan gjenskapes over digitale medier. Disse inkluderer de sosiale prosesser samt utviklingen av en bred kulturforståelse, dette kommer trolig av det faktum at dette er prosesser som må oppleves eller observeres i et aktivt sosialt miljø. Resultatene her indikerer dermed at individuelt tilpassede onboarding programmer, kanskje kan være den beste løsningen til hvordan den nyansatte kan mestre de digitale onboarding prosessene samt trives under en digital arbeidshverdag.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Abstrakt.....	3
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for tema.....	7
1.2 Oppgavens struktur.....	7-8
2.1 Begrepsavklaring – Den nyansatte.....	8,-10
2.2 Mestringstro.....	10,11
2.3 Rolle og forventninger på arbeidsplassen.....	11
2.4 Sosial integrasjon.....	11-13
2.5 Organisasjonskultur.....	13,14
2.6 Turnover.....	14-15
2.7 Onboarding.....	15
2.8 Human resource management.....	15-16
3.0 Litteraturgjennomgang.....	16
3.1 Onboarding – en evidensbasert tilnærming.....	16
3.2 Onboarding i praksis – strategisk vs synk eller svøm.....	16-17
3.3 Firfaktormodell for vellykket onboarding.....	17-18
3.3.1 Self efficacy.....	18
3.3.2 Role clarity.....	18-19
3.3.3 Social integration.....	19-20
3.3.4 Knowledge of culture.....	20-21
3.4 Ansvar for egen læring.....	21
3.5 Onboarding i det norske arbeidsliv.....	21-23
3.6 Digital Onboarding.....	23
4.0 Metode.....	24
4.1 Valg av metode.....	24
4.2 Utvalgsstrategi.....	24-25
4.3 Datainnsamling.....	25-26
4.4 Dataanalyse.....	26-27
4.5 Forskningsetikk.....	27
4.6 Feilkilder.....	27-29
5.0 Empiri -presentasjon av funn.....	29-36
5.1 Analyse.....	36

5.2 Mestringstro.....	36-37
5.3 Rolle- og forventningsavklaring.....	38-40
5.4 Sosialintegrasjon.....	40-44
5.5 Kultur.....	44-48
5.6 Ansvar for egen læring.....	48-49
5.7 Motivasjon, tilfredshet og turnover intensjon.....	50
6.0 Resultat.....	50-52
7.0 Konklusjon.....	52-53
8.0 Veien videre.....	53
9.0 Litteraturliste.....	54-56

Vedlegg

Vedlegg 1: intervjuguide

Vedlegg 2: Transkribering av intervjuer 1-7

1.0 Innledning

I denne oppgaven vil vi forsøke å belyse hvordan nyansatte som helt eller delvis har gjennomført onboarding på hjemmekontoret, opplever denne prosessen. Med utgangspunkt i et teoretisk rammeverk for vellykket onboarding av nyansatte, vil vi forsøke å kartlegge hvordan ulike variabler påvirkes av hjemmekontorsituasjonen, samt diskutere hvilken effekt dette kan ha på nyansattes læring og integrering i organisasjonen. Med utgangspunkt i dette, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan opplever nyansatte onboarding fra hjemmekontoret?

For å avgrense oppgaven har vi valgt å fokusere på nyansatte som har en administrativ rolle, og derfor har hatt hjemmekontor under pandemien. Årsaken til denne avgrensningen har utgangspunkt i antagelsen om at denne gruppen nyansatte opplever større utfordringer, særlig knyttet til det å bygge gode relasjoner, assimilere til organisasjonskulturen og få en god forståelse for egen rolle og forventninger, enn nyansatte som må oppholde seg fysisk på arbeidsplassen for å utføre jobben. Dette tror vi også henger nært sammen med den nyansattes mestringstro.

Videre har vi forsøkt å sørge for et visst mangfold når det gjelder kjønn, alder og erfaring for å berike oppgaven ytterligere. For å besvare problemstillingen på en god måte har vi valgt fire forskningsspørsmål som danner rammen for vår problemstilling. De fire forskningsspørsmålene går under temaene mestringstro, rolle- og forventningsavklaring, organisasjonssosialisering og kulturforståelse. Bakgrunnen for disse temaene er hentet fra firfaktormodellen som står sentralt for denne oppgaven.

- *Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes mestringstro?*
- *Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes forståelse for rolle og forventninger?*
- *Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes organisasjonssosialisering?*
- *Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes kulturforståelse?*

1.1 Bakgrunn for tema

Studietiden vår ved Høyskolen Kristiania har vært både spennende og lærerik, men også utfordrende. Som studenter har vi måtte ta større ansvar for egen læring enn før i vårt utdanningsforløp. Campus har vært både vår arbeidsplass og læringsarena, hvor vi har vært omringet av likesinnede, studenter og forelesere som har fungert som en trygg base, men også som en sparringspartner i studietiden. Utvikling av kunnskap og ideer, samt følelsen av å være en del av fellesskapet ved høyskolen har vært en viktig trivsels- og motivasjonsfaktor for oss. Når campus stengte ned våren 2020, og all undervisning ble flyttet til det digitale rom, bydde dette på mange utfordringer både faglig og sosialt. Studentundersøkelsen utført av NOKUT viser at studenter har blitt mer ensomme og mindre motiverte som følge av den digitaliserte studiehverdagen. Tilgangen på campus, medstudenter og forelesere viser seg altså å ha stor betydning for både trivsel og læring (nokut.no).

Det siste årets utfordringer knyttet til det digitaliserte studiehverdagen har fått oss til å reflektere over hvor viktig det fysiske læringsmiljøet er for egen trivsel, læring og motivasjon. Dette fikk oss til å reflektere over likhetstrekk mellom oss som studenter, og nyansatte. Tanken er at konteksten en befinner seg i, påvirker flere faktorer som kan være avgjørende for ulike læringsprosesser. Når vi nå nærmer oss slutten på studietiden, og pandemien fremdeles begrenser hverdagen både på jobb og privat, ser vi også at muligheten er stor for at vi som nyansatte må fortsette jobbhverdagen fra hjemmekontoret. Som nyutdannet og uerfaren, er tanken på å måtte lære seg nye arbeidsoppgaver, kultur og bli kjent med nye kollegaer fra hjemmekontoret, en eventuell stressfaktor. Denne refleksjonen fikk oss til å stille spørsmålet: Hvordan opplever nyansatte onboarding fra hjemmekontoret, og hvordan vil dette påvirke læring av nye arbeidsoppgaver, men også forholdet til medarbeidere og organisasjon.

1.2 Oppgavens struktur

Kapittel 2 er et introduksjonskapittel hvor vi vil forsøke å presentere, samt forklare sentrale begreper som blir brukt i oppgaven. Kapitlets formål er å gi leserne en felles forståelse for de områder innenfor organisasjonsteorien som har betydning for ansattes læring, tilpasning og utvikling.

Oppgavens kapittel tre tar for seg teori, hvor teorien som danner hovedgrunnlaget for undersøkelsen blir presentert. I denne delen skal vi gå nærmere inn i hovedtema for oppgaven,

som blir brukt for å besvare vår problemstilling. Nevnte teori er hva som har drevet vår forskning videre og danner dermed rammeverket for de senere forskningsspørsmål vi har utarbeidet.

Under kapitel fire vektlegges metodedelen av oppgaven, det vil si den strukturerte fremgangsmåten, grunnet i regler og/eller prinsipper for kvantitative undersøkelser. Formålet med dette kapitlet er å gi leseren en grundig innføring i vårt valg av metode, samt gi leseren en forståelse for vår bakgrunn for informant utvelgelse og hvorfor vi fant denne fremgangsmåten mest hensiktsmessig.

Kapittel fem er analyse samt drøftingskapittel, hvor vi vektlegger de resultatene vi har funnet gjennom avhandlingen. Videre er formålet ved dette kapitlet å vise til egen forståelse, og dermed presentere og reflektere rundt de nevnte resultatene fra undersøkelsen.

Kapittel seks, tar høyde for veien videre eller ytterligere forskning. Her vektlegges hvordan en muligens kan gå videre med forskning på digital onboarding for å bedre belyse et relativt nytt fenomen. Dette kapitlet har som formål å vise leseren de eventuelle måtene en kan gå frem for å danne en bredere forståelse for hvorfor det er begrenset informasjon på gjeldende tema og fremme ideer som kan berike dette fenomenet. Som presentert ovenfor er vil vært kapittel bestå av relevant litteratur og etter hvert funn. Ved å presentere relevant teori underveis i oppgaven, har vi som formål å bedre forklare de ønskede konseptene ved avhandlingen. Videre, vil også kapittel fem og seks, skille seg noe ut da de is tørre grad består av egne refleksjoner og funn relaterende til tidligere presenterte teorier.

2.1 Begrepsavklaring – Den nyansatte

Ifølge HR Norge ble det lyst ut 360.000 stillinger i Norge i 2020. Antagelsen er at det har vært svært krevende å være nyansatt under koronapandemien, særlig dersom en har måtte gjennomføre hele, eller deler av nyansatt perioden fra hjemmekontoret. HR Norge har i sine undersøkelser anslått at en tredjedel av nyansatte under pandemien, har måtte gjennomføre sin opplæring fra hjemmekontoret. Dette tilsvarer cirka 120.000 nyansatte som i varierende grad har måtte bli kjent med både medarbeidere, arbeidsoppgaver og organisasjon over ulike digitale medier (HR.Norge.no).

Prosessen fra å være nyansatt, til å være en fullverdig bidragsyter i organisasjonen, kan som sagt, være krevende. Som nyansatt forsøker en å finne identitet, mening og fellesskap i nye omgivelser. Ifølge Feldmans modell (1981), går den nyansatte gjennom tre stadier før den oppnår status som et fullverdig medlem av organisasjonen.

Den første fasen, *getting in*, formes av de inntrykk og opplevelser den nyansatte møter gjennom rekrutteringsprosessen, samt det som leses eller fortelles om virksomheten. Om informasjonen den nyansatte mottar, oppleves som positiv eller negativ får videre konsekvenser for om den nyansatte blir positivt eller negativt overrasket ved oppstart. Det handler altså om hvilke forventninger som skapes, og det kan være klokt å ha en forventningsavklaring for å avstemme forventninger som ikke stemmer overens med virkeligheten.

Breaking in, er den første fasen hvor den nyansatte får oppleve selv hvordan organisasjonen egentlig er, og er preget av at vedkommende forsøker å skaffe seg kunnskap om ansvarsområdet og ønsket rolleatferd. Dette kan være en utfordrende fase som kan kreve endring i eventuelle holdninger og verdier som ikke samsvarer med organisasjonens. Dette er også den mest kritiske fasen hvor organisasjonen finner ut om den nyansatte er den rette personen for stillingen, mens den nyansatte på sin side finner ut om det var riktig å akseptere stillingen. Vanligvis strekker denne fasen seg utover det første halvåret av ansettelsesforholdet. Dette blir i stor grad den vektlagte fasen av vår avhandling.

Settling in, er den siste fasen hvor den nyansatte går fra nyetablert til å bli et fullverdig medlem. Vedkommende tilpasser seg arbeidsgruppene, lærer seg verdier, har skapt en ny identitet, samt lært seg nye holdninger og atferd som samsvarer med organisasjonen. Denne fasen er også preget av nettverksbygging og læring av organisasjonens tause kunnskap (Johansen, Sætersdal. 2018).

Organisasjoner kan være villig til å investere mye tid og ressurser i sin søken etter «den rette», noe som sier noe om hvilke forventninger som stilles til den nyansattes bidrag i fremtiden. Dette er kanskje ikke så rart hvis en forstår hvor kostbart det er å drive ansettelsesprosesser, ikke for å snakke om hvor kostbart det er hvis ikke en klarer å beholde det talentet en har brukt så mye ressurser på å finne. Her er det viktig å poengtere at veien fra

nyansatt til bidragsyter ikke slutter ved ansettelsen, men fortsetter i arbeidet med å hjelpe den nyansatte å tilpasse seg til den nye arbeidsplassen (ledernytt.no).

Ifølge Van maanen og Shein (1979), er det likevel store variasjoner i grad av tilpasning som oppnås. I hvilken grad nyansatte lykkes i å løse sine nye arbeidsoppgaver, påvirker både stabilitet og produktivitet i organisasjonen. I noen tilfeller fører en nyansettelse til en sterk identitetsendring, og i andre tilfeller ikke (Johansen, Sætersdal. 2018, s 127,128).

2.2 Mestringstro

Arbeidslivet er for de fleste, en av de viktigste arenaene for læring og utvikling, og vår egen tiltro til vår mestringsevne i jobben, har dermed stor innvirkning på hvordan vi opplever arbeidshverdagen, samt hvordan vi løser oppgaver. Mestringstro refererer til en subjektiv mestringsevne, og handler enkelt sagt om hva et individ selv *tror* den klarer. Her er det viktig å presisere at mestringstro ikke er det samme som generell selvtillit, men handler om spesifikke kompetanser og ferdigheter.

Når vi står overfor objektive vanskeligheter når vi skal løse en arbeidsoppgave, handler det altså om hvor vanskelig du *tro* oppgaven er, og hva sjansene er for å lykkes. Et individ kan derfor ha høy mestringstro når det gjelder enkelte oppgaver, og lav mestringstro når det gjelder andre oppgaver. Uansett vil tiltroen til egen mestring påvirke prestasjon, motivasjon og ambisjoner. I arbeidslivet spiller medarbeideres mestringstro en avgjørende rolle for læring og problemløsende ytelser, og det bør derfor legges til rette for at nyansatte opplever mestring på et tidligst mulig stadiet i arbeidsforholdet.

Individer med lav mestringstro har ofte noen negative selvillusjoner som kan sette helt fiktive sperrer for egne mestringmuligheter (Bandura. 1997). Slike sperrer kan påvirke medarbeideres følelse av verdi. I jobbsammenheng kan lav mestringstro gi medarbeidere en følelse av utilstrekkelighet, som kan føre til vegring i forhold til det å sette seg ambisiøse mål, samt motet til å prøve å lære seg å mestre vanskelige arbeidsoppgaver. En naturlig konklusjon er at lav mestringstro påvirker verdiskapingsevnen på arbeidsplassen negativt.

Til sammenligning ser vi at medarbeidere med høy mestringstro ofte legger ned mye arbeid i å lære seg å mestre vanskelige arbeidsoppgaver. Der hvor de med lav mestringstro tenderer til å gi opp så snart de møter på vanskeligheter, har medarbeidere med høy mestringstro en

urokkelig tro på at de vil lykkes, og en evne til å fullføre læringsprosessen helt til mål (Kaufmann. Kaufmann. 2018, s 256).

2.3 Rolle og forventninger på arbeidsplassen

Et annet viktig aspekt ved introduksjon og integrasjon av nyansatte, er forventninger. Begrepet *Den psykologiske kontrakt* refererer til de uskrevne antakelser og forventninger som er med å forme relasjonen mellom medarbeidere og organisasjon (Jacobsen. 2003). Det handler enkelt sagt om hvordan organisasjonen møter den nyansattes forventninger, og er avgjørende i dens intensjon om å bli i virksomheten, eller ikke.

Begrepet psykologisk kontrakt ble først introdusert i 1960-årene, men ble så videreutviklet av Denise Rousseau. Ifølge hennes modell, utvikler medarbeideren sine oppfatninger gjennom hva som kommuniseres under ansettelsesprosessen, og på jobben, samt via observasjon av hvordan en behandles av leder og andre medarbeidere, og skrevne dokumenter.

Rousseau skiller mellom *transaksjonskontrakter*, som kan være preget av kortsiktighet og få løfter og forpliktelser, og *relasjonskontrakter* som utvikler seg over tid, og har en høyere grad av løfter og forpliktelser med seg. Denne typen psykologisk kontrakt har flere likhetstrekk med jobbforpliktelse som sier noe om medarbeideres forpliktende forhold til organisasjonen.

Det er viktig å presisere at den psykologiske kontrakten virker begge veier. Begge parter kommer med egne forventninger til den andre parten. Enkelt sagt innebærer slike kontrakter at hvis du gjør en innsats, så vil du få «lønn for strevet». Derfor er det viktig at også arbeidsgiver evner å tydelig kommunisere hvilke forventninger organisasjonen har til den nye medarbeideren. Dersom forventninger er uklare, kan det bli problematisk å innfri forventningene, for begge parter (Johansen, Sætersdal. 2018).

2.4 Sosial integrasjon

Sosial integrasjon går under den større paraplyen «organisasjonssosialisering». Jacobsen (2003) definerer organisasjonssosialisering som *en tidfestet prosess fra nyansattes start i organisasjonen, til den nyansatte er et fullverdig medlem av den*. Til tross for at begrepet først og fremst brukes i forbindelse med nyansatte, er organisasjonssosialisering noe som pågår i

organisasjonen gjennom hele ansettelsesforløpet. Sosial integrasjon handler om å gjøre den nyansatte til en del av en større helhet, noe som krever en bred og dialogbasert tilnærming.

Virksomheter som mislykkes med å gi nyansatte en grundig innføring risikerer ikke bare lav produktivitet, men også at den nyansatte mister interessen for virksomheten (Snell, 2006). forskning viser at den nyansattes integrasjon inn i miljøet, er en viktig del av organisasjonssosialiseringen. I en studie gjennomført av Kammeyer-Muller og kollegaer (2003) fant de at den viktigste prediktoren for produktivitet blant 246 nyansatte, var hvorvidt de opplevde miljøet som positivt eller negativt. Arbeidsmiljøet er altså av stor betydning for nyansatte, og sosialiseringen er en viktig del av dette.

Et viktig trekk med sosialiseringprosessen, er av de relasjonene som oppstår i organisasjonen. for den nyansatte handler det ikke bare om den formelle sosialiseringstrategien, men også om den uformelle mottakelsen fra ledere og medarbeidere. De spontane og personlige møtene med organisasjonen viser seg faktisk å ha større påvirkning på nyansattes sosialisering enn hva man gjerne skulle tro. I en studie gjennomført av Korte, Brunhaver og Shepard (2015) fant de at nyansatte lærer mest gjennom relasjoner til andre, og at de mest tilfredse og produktive nyansatte var de som opplevde best oppfølging, og hadde sterke relasjoner til sine ledere og medarbeidere.

Den nyansattes kontakt med andre medarbeidere har altså vist seg å ha mye å si for hvor fort den nyansatte integreres i organisasjonen. Nyansatte observerer hvordan etablerte medarbeidere opptrer, og tilpasser seg kultur og språk i interaksjon med medarbeidere. Observasjon og interaksjon med medarbeidere påvirker altså den nyansattes læringsprosess. Mye av læringen skjer dermed gjennom observasjon av ikke bare eksplisitt kommunikasjon, men overføres også via handlinger og kroppsspråk. Dette kalles «taus kunnskap». Ledere bør derfor legge til rette for at kunnskaper om de uformelle aspektene ved jobben, spres til nyansatte. Ifølge Rogstad og Sterri (2015) kan dette oppnås ved å delegerer ansvaret for informasjonsdeling til medarbeidere som samhandler med nyansatte.

Det er ikke bare interaksjon med ledere og kollegaer som er avgjørende for vellykket sosial integrasjon, men også *kvaliteten* på de relasjoner den nyansatte bygger. I en studie gjennomført av Korte og Lin (2013) fant de at de å bli inkludert, støttet og forstått av de nærmeste medarbeiderne var en viktig faktor. Til tross for at ansvaret for sosialisering også

hviler på den nyansatte, må organisasjonen legge til rette for læring, relasjonsbygging og integrering (Johansen, Sætersdal. 2018, s 120-128).

2.5 organisasjonskultur

Det finnes en rekke ulike definisjoner på hva organisasjonskultur er, likevel virker det som at organisasjonsforskere i stor grad, er enige i meningsinnholdet i kulturbegrepet. Bang og Midelfart definerer organisasjonskultur som:

«De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben».

Kulturinnholdet definerer hva kulturen handler om, og refererer til de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som deles mellom grupped medlemmene.

Verdier kan defineres som en spesiell handlemåte som er foretrukket over en annen. For eksempel hva som av gruppen defineres som bra versus hva som er dårlig, pent versus stygt, moralsk versus umoralsk.

Normer er medlemmenes felles delte spilleregler som definerer hva som akseptable, eller uakseptable måter å oppføre seg på. Slike regler er oftest implisitte, men kan også være eksplisitte og vokser frem som et resultat av hvilke personlige normer medlemmene tar med seg inn i gruppen. Normene forsterkes gjennom samhandlingen i gruppen, og blir etter hvert til uskrevne regler for væremåte.

Virkelighetsoppfatninger referer til gruppens felles delte antagelser om hva som er sant eller usant, og hvordan ulike fenomener henger sammen. Slike virkelighetsoppfatninger trenger ikke nødvendigvis å være sanne objektivt sett, men oppleves som sanne av gruppen, og det stilles derfor i liten grad spørsmål ved gyldigheten slike antagelser.

Organisasjonens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger er ikke alltid direkte synlige, men kommer til uttrykk gjennom symboler, objekter, strukturer og handlinger (Midelfart.Bang.no).

Til tross for at kulturbegrepet definerer innholdet som felles for gruppens medlemmer, argumenterer Martin (1992) for at det innenfor en gitt kultur kan oppstå, en rekke

grupperinger, eller subkulturer som hver har sine egne virkelighetsoppfatninger, normer og verdier. Slike subkulturer kan komme til uttrykk gjennom for eksempel en elitekultur i toppledelsen, eller profesjonsbaserte kulturer (Einarsen, Skogstad. 2016. s124).

Den økende interessen for organisasjonskulturer virker å reflektere at forskere så vel som ledere og medarbeidere har fått en bedre forståelse for den innflytelsen normer og verdier har på virksomhetens «indre liv» Faktisk viser forskning at organisasjonskulturen har stor innvirkning på organisasjoners effektivitet og utførelse (Austen og Zachny. 2015) (Einarsen og Skogstad. 2016).

Ifølge Rogstad og Sterri (2015) er forståelse for kulturen, helt avgjørende for at medarbeidere skal kunne fylle stillingen best mulig. Argumentet er at den informasjonen om organisasjonskulturen nyansatte får i ansettelsesprosessen, er nødvendig men ikke tilstrekkelig for å bli i stand til å ta fatt på arbeidsoppgavene. Antagelsen er at kultur best forstås gjennom egen erfaring. Organisasjonskulturens plass i sosialiseringprosessen bidrar til en følelse av felles identitet, virker integrerende og koordinerende på medarbeidere (Johansen, Sætersdal. 2018).

2.6 Turn over

En av de hyppigste årsakene til at nye medarbeidere slutter, skyldes mangelfull introduksjon, også kalt onboarding. Konsekvensen av dette kan bli kostbar, da arbeidsgiver sitter igjen med utgifter til rekruttering, opplæring og nyrekruttering (Mess og Woll. 2010).

Turnover refererer til hvor lenge et individ gjennomsnittlig er ansatt i organisasjonen. Vi skiller gjerne mellom *optimal turnover*, og *dysfunksjonell turnover*. Når ansatte med lav ytelse slutter, kan dette være en fordel for både organisasjon, arbeidsplass og den ansatte selv. Den ansatte kan gå videre til en annen arbeidsplass hvor den kan få mer nytte av egen kompetanse og interesser, mens organisasjonen på sin side kan ansette en bedre kandidat for stillingen. Dette er altså det vi kaller optimal turnover.

På den andre siden kan høy grad av turnover være et sykdomstegn som skyldes andre faktorer enn eksempelet ovenfor. Dysfunksjonell turnover kan være et alvorlig signal som skyldes faktorer i organisasjonens indre liv, og kan knyttes til organisering av arbeidet, og arbeidsforholdene på arbeidsplassen. Turnover i seg selv, bringer med seg store kostnader

forbundet med rekruttering og seleksjon av nye medarbeidere, og enda flere ressurser går med til opplæring og sosialisering av de nye medarbeiderne.

Organisasjoners evne til å beholde kompetanse, er helt avgjørende for dets konkurransekraft i dagens forretningsliv, og hvordan indre prosesser organiseres og styres, påvirker i hvilken grad organisasjoner lykkes (Kaufmann. 2018, s 46-49). Bauer 2010 argumenterer for at vellykkede onboardingprosesser er en av de faktorene som har størst innvirkning på turnover rate.

2.7 Onboarding

Å være en nyansatt i en bedrift kommer med en rekke nye muligheter, men også utfordringer. For at den nyansatte skal få mest mulig ut av sin nye hverdag er det kritisk at de “passer” inn eller assimilerer til jobben. Det er her onboarding prosessene får sin mulighet til å vise hva de er gode for. Om utført riktig er onboarding prosesser ment til å kunne hjelpe nye ansatte til å forstå bedriftens normer, regler, den generelle kulturen på arbeidsplassen samt avklare hvilke arbeidsoppgaver og forventninger som blir stilt (Bauer 2010).

Kjært barn har mange navn hetes det, dette gjelder også det vi kaller onboarding av nyansatte. I sin spede begynnelse ble denne prosessen definert som et introduksjonsprogram, før det videreutviklet seg under den større paraplyen «organisasjonssosialisering». Onboarding er altså et relativt nytt begrep, som har gjennomgått en stor utvikling de siste tiår. En av de største forskerne på onboarding, Talya N. Bauer, definerer onboarding som:

«successful employee onboarding is the process of getting new employees adjusted to the social and performance aspects of their new jobs quickly and smoothly over the course of their first year on the job”

Oversatt handler altså onboarding om hvordan nyansatte tilpasser seg de sosiale og oppgaverelaterte aspektene ved den nye jobben på en rask og smidig måte, under det første året som nyansatt (HR.Norge.no).

2.8 Human Resource management

HRM (human resource management), er et begrep som refererer til ledelse av menneskelige ressurser som evner, egenskaper, kunnskap, erfaringer og ferdigheter i en organisasjon. I

praksis betyr dette HR aktiviteter knyttet til planlegging, utvikling, avvikling og ikke minst ansettelse. Viktige aktiviteter som påvirker organisasjonens produksjon, resultater og verdiskaping (lederne.no).

3.0 Litteraturgjennomgang

3.1 Onboarding – en evidensbasert tilnærming

Inntil ganske nylig har onboarding vært tillagt lite verdi i et HR-perspektiv. Ifølge Bauer skyldes dette at onboardingprosessen har ikke har vært studert som noe eget, men som en del av den større organisasjonssosialiseringen. Men takket være nyere forskning er det i dag en bredere enighet både blant forskere og HR ledere om at den beste tilnærmingen til onboarding er basert på forskning, men også hva som er mest hensiktsmessig i praksis.

Vellykket onboarding er et resultat av et koordinert samspill mellom et flertall HR funksjoner som sømløst skal støtte nyansatte fra ansettelse til den har nådd full produktivitet.

Det å ha en strategisk tilnærming til onboardingprosessen kan ha flere gunstige effekter, både på individ- og organisasjonsnivå. Forskning viser at vellykket onboarding skaper større selvsikkerhet, tydeligere rolleklarhet, bedre organisasjonsforståelse og sterkere relasjoner for enkeltindividet. Funnene viser også en klar sammenheng mellom gode onboardingprosesser og høyt organisatorisk engasjement og arbeids glede, høyere produktivitet og lavere turnover (Bauer 2010).

3.2 Onboarding i praksis – strategisk vs «synk eller «svøm»

Til tross for at onboarding har fått en mer etablert plass på HR sin agenda, har likevel ulike organisasjoner ulike tilnærminger til onboarding, som varierer fra det formelle og strukturerte, til det uformelle og mer tilfeldige. Organisasjoner som jobber strategisk med onboardingprosesser viser til en nedtegnet plan med aktiviteter som skal gjennomføres til mer eller mindre faste tider. Slike aktiviteter kan være knyttet til selve opplæringen av arbeidsoppgaver hvor det fastsettes tid for evaluering av fremgangen med en mentor eller nærmeste leder, samt at det arrangeres sosiale aktiviteter som skal hjelpe den nyansatte å bli kjent med både kultur og medarbeidere. Organisasjoner som har mindre formelle onboardingprosesser har gjerne en mindre strukturert og mer tilfeldig prosess hvor ansvaret for opplæringen i større grad overlates til den nyansatte, denne strategien kalles gjerne «synk, eller svøm».

Det kommer gjerne ikke som noen overraskelse at studier viser at det er de formelle, strukturerte onboardingprosessene som anses som «best i klassen»

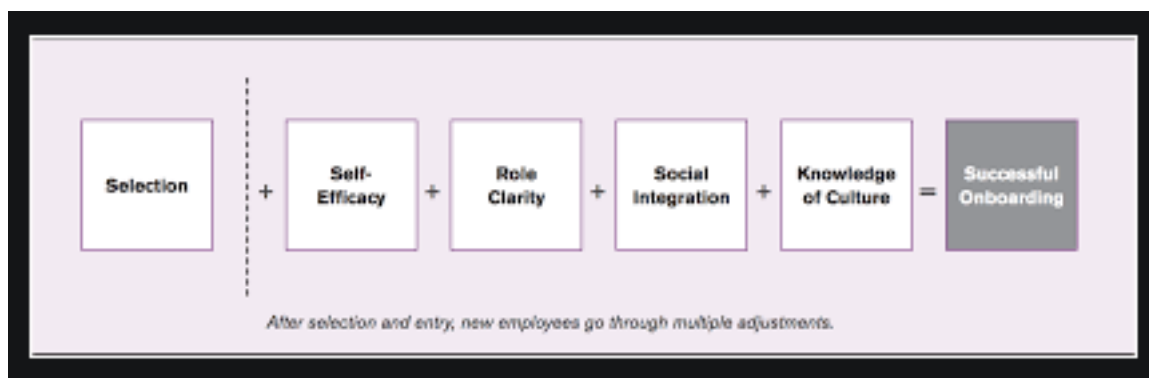
Til tross for at autonomi står sterkt som en av de viktigste trivselsfaktorene i arbeidslivet, viser dette seg ikke å gjelde for nyansatte. Forskning viser at nyansatte foretrekker klarhet, struktur og tydelighet i oppstartsfasen, og inkluderer klare mål, tidslinjer, informasjon og forventningsavklaring. Antagelsen er at strukturerte, planlagte prosesser skaper trygge rammer i det som de fleste nyansatte opplever som en utfordrende og krevende jobbhverdag (HR.Norge.no)

Det er ikke bare innholdet i onboardingprosessen som avgjør om den er god eller dårlig, men også varigheten. Ifølge Bauer (2010) er en vellykket onboarding en prosess som skjer over tid og kan ta opp til ett år eller lengre. I en undersøkelse gjort av HR Norge viser funnene et gap mellom varigheten på ulike onboardingprosesser, og tiden det tok nyansatte å nå full produktivitet. Undersøkelsen viser også store varianser på varigheten på onboardingprosesser. 67 prosent av respondentene svarte at det tar mer enn syv måneder å nå full produktivitet, mens flesteparten av onboardingprosessene har en varighet på seks måneder eller mindre (HR.Norge.no).

Årsaken til mangelfulle onboardingprosesser er ifølge HR Norge en manglende innsikt i viktige områder som kan påvirke innholdet i onboardingprosessene. Et eksempel på dette kan være forståelse for den nyansattes forventninger, og effekten av gjennomførte onboardingtiltak. Med økt innsikt i hvilke komponenter som kjennetegner vellykket onboarding, kan virksomheter skreddersy aktiviteter som passer både individ, og organisasjon (HR.norge.no).

3.3 Firfaktormodell for vellykket onboarding

Forskere har identifisert fire hovedkomponenter- relatert til både jobbrolle og sosialisering som organisasjoner kan bruke for å hjelpe nyansatte å oppnå en vellykket onboarding. Disse komponentene relaterer til enkeltindividets tilpasning til de ulike sidene ved prosessen. Som modellen nedenfor illustrerer, er hver enkelt komponent en sentral del som *sammen* skaper en vellykket onboardingprosess. Modellen nedenfor danner det teoretiske rammeverket, og er også utgangspunktet for oppgavens forskningsspørsmål.



Figur 1.0

3.3.1 Self-efficacy. refererer til den nyansattes mestringstro i prosessen. En nyansatt som opplever mestring, vil være mer motivert og lykkes bedre i jobben, enn en nyansatt som opplever mindre grad av mestring. Onboardingprosessen bør derfor inneholde spesifikke strategier som vil påvirke den nyansattes opplevelse av mestring i en tidlig fase, fordi dette har vist seg å ha positive effekter på trivsel, engasjement og turn-over.

Antagelsen er at nyansatte på hjemmekontor opplever høyere grad av usikkerhet fordi de ikke er i et miljø hvor det er enkel tilgang på støtte og tilbakemeldinger fra kollegaer. Dette er at av de punktene vi antar vil være vanskelig å overføre fra det fysiske kontoret til hjemmekontoret. Om den nyansatte er på det fysiske kontoret, er det “enklere” for nærmeste ledere eller medarbeidere å observere den nyansatte, og dermed identifisere eventuelle usikkerhetsmomenter tidlig. På hjemmekontoret derimot forsvinner denne muligheten for oppsyn fra en leder, dette vil trolig føre til at bedrifter må ha en mer proaktiv tilnærming samt flere strukturerte oppfølgings samtaler, refererende til hvordan den nyansatte opplever mestring i henhold til sine nye arbeidsoppgaver. Vi antar dermed å se visse utfordringer knyttet til dette.

3.3.2 Role clarity, oversatt til rolle- og forventningsavklaring handler om i hvilken grad den nyansatte forstår hvilken rolle hen har, samt hvilke forventninger som stilles til rollen. Det bør derfor vektlegges god og tydelig opplæring når det gjelder både rolle og forventninger, utydelighet kan gjøre det vanskelig for den nyansatte å prestere i henhold til forventninger. Videre kan også være nyttig å måle dette underveis i onboardingprosessen for å sikre god måloppnåelse. En tydelig rolle- og forventningsavklaring er ifølge Bauer (2010) en av de faktorene som best predikerer trivsel og engasjement under onboardingprosessen.

Tidligere undersøkelser viser at bedrifter er gode på denne siden ved onboardingen. Likevel antar vi at den relasjonelle delen av rolle og forventninger forstås best i kontekst. Med dette mener vi at det dynamiske sosiale miljøet på arbeidsplassen er en medvirkende faktor for den nyansattes forståelse av egen rolle i bedriften, samt hvilke forventninger omgivelsene stiller. Rollekrav springer i stor grad ut fra det sosiale miljøet, nærmere bestemt de krav og forventninger som medarbeidere retter mot en nyansatt i forbindelse med jobbutførelsen (Kahn & Kolleger (1964), psykososiale faktorer i arbeidet, s29). På bakgrunn av dette har vi dermed skaffet oss visse antagelser, om at den nyansatte i liten til noen grad, vil finne det utfordrende å forstå nøyaktig hva som er forventet av dem, spesielt i henhold til de sosiale aspekter da de ikke har anledning til å oppleve dette, fra hjemmekontoret.

3.3.3 Social integration, er den tredje komponenten og handler om den sosiale integrasjonen i onboardingprosessen. Ifølge Bauer 2010 er det å møte, og jobbe med organisasjonens nøkkelpersoner et viktig aspekt ved sosialiseringprosessen. Slike nøkkelpersoner kan være nærmeste leder eller andre medarbeidere som har en viss status i organisasjonen. Det er viktig at den nyansatte føler seg trygg og akseptert, både av medarbeidere og sine overordnede, og at den nyansatte får hjelp og støtte i denne prosessen av HR avdelingen. Vellykket sosialisering er ikke organisasjonens ansvar alene, men også den nyansattes. Ifølge Bauer 2010 bør også den nyansatte selv ta ansvar for egen sosialisering ved å ta initiativ til uformelle samtaler og aktiviteter med medarbeidere og ledere.

Sosialiseringskomponenten ved onboarding fra hjemmekontoret, er kanskje det området som vi tidlig så de største utfordringene med. Tanken var at relasjonsbygging, og det å føle seg trygg og akseptert av medarbeidere ville bli særlig utfordrende fra hjemmekontoret. Trolig vil også manglende sosialisering føre til høyere grad av usikkerhet, knyttet til de andre komponentene i modellen. Vi antar at mangelen på sosial støtte fra medarbeidere, nærmeste ledere eller overordnede, kan lede til at den nyansatte på sikt føler fravær fra egen arbeidsplass eller lede til en opplevelse av å bli oversett. Sosial støtte på arbeidsplassen er en del av det å føle seg ivaretatt og inkludert i et nytt miljø. Ved at den nyansatte føler en høy grad av *faktisk mottatt sosial støtte*, kan en bedrift dermed bidra til at den nyansatte opplever høyere grad av mestring tidligere, samt redusere opplevelsen av stress, som gjerne følger med det å være ny i en jobb. Våre antagelser er ved dette punktet, at det kan bli utfordrende for

bedriften å fasilitere dette, da en ikke fysisk kan samhandle med den nyansatte. (Einarsen & skogstad 2011).

3.3.4 Knowledge of culture refererer til den nyansattes kjennskap og tilpasning til organisasjonskulturen. Organisasjonskultur defineres som de felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon, og som deles med nye medlemmer. Enkelt sagt handler det om «sånn gjør vi her hos oss». Hvordan den nyansatte tilpasser seg organisasjonens unike kultur, påvirker på lang sikt både engasjement, trivsel og turnover.

Antagelsen er at kulturforståelse skjer best gjennom interaksjon med kulturen, noe som vi antar er krevende dersom en ikke fysisk får oppleve den. Det er klart at en kan lese om kultur, eller bli forklart hvordan kulturen fungerer, likevel handler det om subjektive virkelighetsoppfatninger. Selv om en leder forklarer hvordan kulturen er til en nyansatt, er det den nyansattes opplevelse, forståelse og tilpasning til organisasjonskulturen som er av betydning i denne sammenheng.

Kultur definerer hva som er sant for oss eller for en arbeidsplass, og består av felles og tildels ubevisste antagelser som vi resonnerer, vurderer og handler ut ifra Einarsen & Skogstad, (2011), som en nyansatt, som ikke har tilgang på disse antagelsene, hverken i form av observasjon eller via direkte fysisk kommunikasjon med sine medarbeidere, antar vi at denne oppfatningen av kultur kan være et punkt hvor den nyansatte føler seg utenfor, eller har lett for å misforstå. Videre er vår tidlige formening på dette punktet, at kultur kan vise seg å være en av de mer krevende aspektene å formidle over digitale medier.

Mangelen på en felles forståelse for kultur, fra den nyansatte sin side kan lede til, mislykkede onboardingprosesser som fører til at den nyansatte føler seg forvirret, utstøtt og deretter mangler selvtillit. Det er ikke vanskelig å forestille seg at slike opplevelser kan føre til at den nyansatte velger å slutte i jobben, noe som påvirker turnover raten negativt.

Bauer (2010) argumenterer for at dersom virksomheter anvender denne tilnærmingen i det strategiske arbeidet med onboarding, vil det være mulig å skape praksiser som ivaretar den enkelte nyansatte, samtidig som det skaper verdier på et organisatorisk nivå i forhold til økt

jobbtilfredshet, høyere organisatorisk engasjement, økt produktivitet, mindre stress og lavere turnover.

3.4 Ansvar for egen læring

Til tross for at teorien i hovedsak vektlegger organisasjoners ansvar for å skape gode onboardingprosesser, er det viktig å huske på at dette er en dynamisk prosess, som krever en villig mottaker. Dette betyr at den nyansatte selv må ta et visst ansvar for egen læring og utvikling (Bauer 2010). Dette argumentet støttes også langt på vei av HR Norge. Det handler enkelt sagt om å ta ansvar i den grad at en tør å spørre flere ganger, og be om hjelp hvis noe er uklart. Det handler altså om å medvirke til egen læring. Likevel fordrer dette at virksomheten er gode på å legge til rette for sterke og trygge relasjoner mellom den nyansatte og medarbeidere, slik at det oppleves som trygt å stille «dumme spørsmål»

I det norske arbeidsliv virker normen å være at onboarding og prøvetid kjøres parallelt, noe som innebærer at den nyansatte befinner seg i to prosesser samtidig. På den ene siden er man ny i jobben og det faller seg helt naturlig at en må stille mange spørsmål, og på den andre siden skal man overbevise arbeidsgiver om at man er kompetent, og den riktige kandidaten for jobben. Denne dobbeltheten kan trolig gjøre det å enda vanskeligere for den nyansatte å uttrykke usikkerhet fordi behovet for å virke kompetent kan overskygge behovet for hjelp og støtte. Tanken er at virksomheten må ta ansvar for å skape trygge rammer gjennom gode onboardingprosesser, og at det innenfor disse rammene er den nyansattes ansvar å medvirke til egen utvikling og læring (HR.Norge.no).

Vi antar at det å måtte ta stort ansvar for egen læring, spesielt fra hjemmekontoret kan være både krevende og overveldende for den nyansatte. Det er i stor grad mye usikkerhet som preger hverdagen til en nyansatt, og om en blir satt ansvarlig for å sikre god opplevelse av egen læring, kan dette trolig lede til en økt grad av usikkerhet.

3.5 Onboarding i det norske arbeidsliv

Mye tyder på at det norske arbeidsliv har en vei å gå når det gjelder å skape gode onboardingprosesser. Ifølge HR Norges rapport om onboarding fra 2019, er norske medarbeidere «midt på treet» tilfredse med onboardingprosesser. Virksomheter virker også å fokusere mest på opplæring av regler, prosedyrer, samt rolle- og forventningsavklaring. Dette er helt klart viktige aspekter av onboardingprosessen, men det er ikke hele bilde.

Fra HR Norge sin undersøkelse fra 2020, kan vi tydelig se en endring i behov de nyansatte uttrykker. Pandemien har brakt med seg et skift i fokus, som tydelig gjenspeiles i deres undersøkelser. Disse funnene tyder på at mye av onboarding-strategien nå fokuserer på individuelle behov eller individuelt tilpassede programmer. Vi kan faktisk se at det har vært en økning på hele 70%, på individuelt tilpasset onboarding programmer. Allikevel er det viktig å merke seg at dette kanskje ikke er den store endringen vi kunne ha håpet på fra 2019, og trolig skyldes mye av endringen pandemien. Individuell tilpasning er et steg i riktig retning, men det kan argumenteres for at dette skyldes pandemien, mer enn økt innsikt i gode onboardingprosesser fra virksomheters side.

Videre viser årets undersøkelse samme tendens som undersøkelsen fra 2019. Også i årets Onboarding undersøkelse ser vi et gap mellom varigheten på onboardingprosesser, og hvor lang tid det tar den gjennomsnittlige nyansatte å føle mestring. Det er her tydeliggjort at hele 67% av nyansatte bruker opptil 7 måneder på å føle en form for kompetanse innenfor sitt arbeid, men en gjennomsnittlig onboardingprosess varierer allikevel i flere tilfeller kun i halvparten av denne tiden.

Som tidligere nevnt, viser onboarding-undersøkelsene en manglende innsikt i hva som kjennetegner gode onboardingprosesser. Gjennom rammeverket for de 6 cène har Bauer 2010 utviklet en oversikt over de viktigste områdene i enhver onboardingprosess:

- *Compliance* – handler om at den nyansatte har alt de trenger for å gjøre jobben, for eksempel kontorplass, pc, tilgang og mobil. Samt at de har fått opplæring i regler og prosedyrer.
- *Connect* – dette handler om relasjonsbygging. Som nyansatt er det viktig å bygge et nettverk internt slik at en føler en alltid har kollegaer å gå til, samt at en har kontakt med andre nøkkelpersoner både i, og utenfor organisasjonen.
- *Culture* – organisasjonskultur er en av de viktigste områdene en nyansatt skal bli kjent med. Tilpasning til kultur gjennom sosial interaksjon vil hjelpe den nyansatte å forstå «hvordan vi gjør det her» slik at den nyansatte føler seg «på innsiden» på arbeidsplassen.

- *Clarify* – handler om rolleforståelse og forventingsavklaring og er en av de viktigste sidene ved arbeidsforholdet. Dersom en ikke vet hva som forventes, er det vanskelig å prestere.
- *Competence* – handler om å legge til rette for at den nyansatte skal føle på mestring underveis i prosessen. Dette kan løses ved at den nyansatte har tilgang på trening, utvikling og hjelp, slik at vedkommende får god start og muligheten til å oppleve mestring fra et tidlig tidspunkt.
- *Check* – dette handler om å evaluere hvordan onboardingprosessen går underveis. Her kan både virksomheten og den nyansatte få mulighet til å gi tilbakemeldinger på det som fungerer bra, og det som kan bli bedre.

3.6 Digital Onboarding

Innovasjon springer ofte ut av kriser, hvor et akutt behov for nye løsninger resulterer i nyskaping. På samme måte har covid-19 pandemien gitt arbeidslivet et behov for å tenke nytt, ikke bare i forhold til hvor ansatte jobber, men også hvordan. Med stadige nedstengninger av samfunnet, både lokalt og nasjonalt har ansatte måtte veksle mellom arbeidsplass og hjemmekontor det siste året. Denne stadige uforutsigbarheten er trolig et stressmoment for de fleste arbeidstakere, men kanskje enda mer belastende for nyansatte som nå måtte gjennomføre onboarding, helt eller delvis fra hjemmekontoret.

Spørsmålet er hvordan gode onboardingprosesser overføres inn i det digitale rom. Ifølge HR Norge handler det om mindset, og at Bauers 6 c'er gjelder like godt digitalt som fysisk. Argumentet er at de samme prinsippene for god onboarding bør følges også når den nyansatte sitter på hjemmekontor. Likevel er det trolig at enkelte prosesser, særlig knyttet til sosialisering og organisasjonskultur er mer krevende å lære når den ansatte sitter isolert på hjemmekontor (HR.Norge.no).

4.0 Metode

4.1 Valg av metode

I denne oppgaven har vi valgt å bruke en kvalitativ forskningsstrategi, hvor formålet er å se nærmere på hvordan nyansatte opplever onboarding fra hjemmekontoret.. I motsetning til kvantitativ metode, tillater den kvalitative forskningsmetodikken oss, å gå i dybden på problemstillingen vår, som sett gjennom informantenes virkelighet. Gjennom bruk av dybdeintervjuer får vi en nærhet til de vi undersøker, som vanskelig kan oppnås gjennom spørreundersøkelser eller andre kvantitative metoder. Det er nettopp denne nærheten som gir oss muligheten til å forstå informantenes meninger, opplevelser og erfaringer. Besvarelsen tar utgangspunkt i syv dybdeintervjuer med nyansatte som i varierende grad har gjennomført onboarding fra hjemmekontoret (Tjora. 2021).

Hensikten med den empiriske undersøkelsen, er å kartlegge informantenes ulike, og unike opplevelser ved onboarding fra hjemmekontoret. Oppgavens problemstilling er eksplorerende, da vi har relativt lite kunnskap om tema på forhånd. I første omgang var målet vårt å få en bedre forståelse for det aktuelle tema. Dette har vi gjort ved å studere gjeldende litteratur, og sekundærdata innenfor det aktuelle fenomenet. Gjennom dette arbeidet har vi utviklet noen antakelser om potensielle sammenhenger mellom etablert teori, og empiri (Gripsrud, Olsson og Silkoset. 2018)

Intervjuguiden er utarbeidet med utgangspunkt i problemstilling, og forskningsspørsmål. Intervjuguiden er semi-strukturert, noe som er en kombinasjon av strukturert og ustrukturert dybdeintervju. Vi har siktet på å stille åpne spørsmål etter planlagt rekkefølge slik at det skulle bli lettere å sammenligne funnene. Likevel er det gjort noen tilpasninger underveis i intervjuene for å sørge for en bedre flyt (Tjora.2012).

4.2 Utvalgsstrategi

Utvalgsstrategien har rot i oppgavens problemstilling. Vi har derfor valgt å kun intervju nyansatte som har startet i ny jobb under koronapandemien, hvor smittesituasjonen har ført til at de helt eller delvis har måtte gjennomføre nyansattperioden på hjemmekontor. Strategien har videre tatt sikte på å ha et visst mangfold når det gjelder kjønn, og erfaring. Tanken er at ulike kjønn og grad av erfaring, kan bidra til å berike og nyansere problemstillingen ytterligere (Tjora. 2021).

Vi har i hovedsak benyttet oss av nettverket gruppen har, til å finne informanter. I tillegg har vi gjennom bruk av sosiale medier, fått kontakt med enkelte informanter som har ønsket å være en del av vår undersøkelse.

Tre av informantene jobber innenfor HR i privat sektor, og har lang fartstid i arbeidslivet. Tre av informantene er nyutdannet innen det siste året, og har nylig startet opp i deres første jobb innenfor deres respektive fagfelt, også i privat sektor. Den siste informanten jobber innen salgsledelse, og har relativt god fartstid i arbeidslivet. Det er verdt å nevne at alle informantene jobber i privat sektor, men at dette er en ren tilfeldighet og ikke en bevisst strategi fra vår side. Det er altså ikke en del av utvalgsstrategien, ei heller av betydning for vår undersøkelse.

4.3 Datainnsamling

I denne oppgaven har vi samlet inn primær- og sekundærdata. Primærdata er samlet inn gjennom bruk av dybdeintervju, mens sekundærdata består av pensumlitteratur, annen faglitteratur og forskningsrapporter.

Datainnsamlingsmetodikken vi har benyttet er digitale intervjuer. Ideelt sett ville vi ha gjennomført besøksintervju som utføres ansikt til ansikt, men da smittesituasjonen har lagt begrensninger på både reiser og sammenkomster, var digitale intervjuer den metoden som vi mener, best kan sammenlignes med besøksintervju. Fordelen med digitale intervjuer er at informantene kan sitte hvor som helst under intervjuet, noe som for noen kan være enklere. I likhet med besøksintervjuer oppnår man en viss grad av nærhet ved at intervjuet gjennomføres ansikt til ansikt over digitale møteverktøy. Økonomisk sett er også digitale intervjuer billigere enn besøksintervjuer, da en unngår kostnader knyttet til reiseutgifter, til og fra informantenes kontor, eller bosted (Tjora. 2021).

En mulig ulempe ved denne intervjumetoden er at en ikke oppnår lik grad av nærhet til informanten, samt at observasjon kan oppleves som vanskeligere digitalt. En annen ulempe vi oppdaget underveis, var tekniske problemer. Under flere intervjuer mistet vi, eller informantene bilde og lyd. Dette gjorde at intervjuene stoppet opp, og vi mistet dermed flyten i intervjuet.

Før selve intervjuprosessen startet, brukte vi tid på å sette oss inn i de digitale verktøy som var nødvendig for gjennomføring, samt at vi sammen med veileder gikk igjennom intervjuguiden og gjorde nødvendige tilpasninger.

En viktig forutsetning for åpne og gode samtaler under intervjuene er at det legges til rette for en avslappet stemning, slik at informantene føler at det er trygt å dele sine meninger og opplevelser. Derfor var det viktig for oss at informantene fikk velge tid, og sted for gjennomføring av intervjuene selv. Selve gjennomføringen av intervjuene foregikk digitalt, hvor seks informanter satt på hjemmekontor, mens en informant valgte å gjennomføre intervjuet digitalt på en ekstern plass (Tjora. 2021).

Under selve intervjuet valgte vi å bruke direkte transkripsjon, da dette opplevdes som mest nyttig i situasjonen. Dette ble gjort ved at et gruppe medlem var moderator, og hadde ansvar for å observere og styre samtalen, mens det andre gruppe medlemmet noterte hva som ble sagt. Til tross for at lydopptak og transkripsjon er vesentlig for en skikkelig analyse, ble vi i forhold til personvern, frarådet å anvende lydopptak, under vårens forelesninger i emne i kvalitative metoder. Kvale (1997) påpeker også at «*Det finnes ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form*». Likevel har vi hatt stort fokus på å hente ut all vesentlig informasjon fra intervjuene, (Tjora. 2021).

Vi har fulgt intervjuguiden, og stilt de samme spørsmålene til alle informantene. Det må dog sies at enkelte begreper i intervjuguiden, har krevd forklaring for å sørge for en felles forståelse. Noen av informantene var lettere å få ut informasjon fra enn andre. Noe som trolig kan skyldes ulike personlige egenskaper som for eksempel ekstroversjon, men kan også skyldes uerfarenhet fra gruppens side.

4.4 Dataanalyse

Etter gjennomføring av dybdeintervjuene, undersøkte vi ulike metoder å analysere funnene våre på. For å sørge for god fremdrift og systematikk i denne delen av forskningsprosessen, valgte vi å ta utgangspunkt i SDI-metoden. Den stegvis-deduktive induktive metoden innebærer at en stegvis arbeider seg rådata (empiri), til teori (Tjora. 2021).

I praksis betyr dette at vi først så på hva funnene våre fortalte oss, fra et mest mulig objektivt perspektiv. Formålet med denne fremgangsmetoden er å redusere subjektive feilkilder i

analysearbeidet. Det er verdt å merke seg at det ikke vil være mulig å eliminere slike feilkilder helt, men å redusere graden av disse. I analysearbeidet kan det være lett å trekke visse slutninger som taler for de hypoteser eller antagelser som er utarbeidet. Det er derfor viktig å være kritisk til egen tolkning, og unngå å hoppe til premature konklusjoner (Tjora. 2021).

Neste steg i analysearbeidet var å samle funnene i et felles dokument, og sammenligne forskjeller og likheter mellom de ulike intervjuene. Dette var et tidkrevende arbeid som vi gjorde i fellesskap. Deretter startet vi arbeidet med å se på mulige sammenhenger mellom våre funn, og teori.

4.5 Forskningsetikk

I henhold til forskningsetikken har vi etter beste evne sørget for at informantene ikke har kommet til skade under undersøkelsen. Her er det viktig å presisere at «skade» kan være både fysisk og psykisk skade, og at man som forsker har et ansvar for å reflektere om, og forebygge for potensiell skade av informantene (Skilbrei.2021).

Under samtale med informantene i forkant av intervjuet, var det viktig for oss å kommunisere at konfidensialitet er en forutsetning for undersøkelsen, samt at samtykke er frivillig. Vi har hatt fokus på at intervju spørsmålene ikke skal virke belastende, eller at opplysninger som kan knyttes til den enkelte, publiseres i oppgaven.

Tema for undersøkelsen virket innledningsvis som lite problematisk i henhold til behovet for å stille inngående personlige spørsmål. Likevel er det viktig å huske på at hva som oppleves som privat, eller personlig er subjektivt, og vil derfor variere fra person til person.

4.6 Feilkilder:

Under arbeid med alle undersøkelser, må en stille seg kritisk til validiteten og de feilkilder som kan oppstå. Eventuelle feilkilder kan oppstå gjennom hele studie- prosessen, det vil altså si under planleggingen, innsamlingen og drøftingen av innsamlet data. Resultatenes pålitelighet er dermed i stor grad preget av de feilkilder som vil oppstå under forskningsprosessen. Vi vil med dette forsøke å ta for oss de mest åpenbare feilkilder ved egen studie.

Refleksjon over egen rolle i forskningsprosessen er et ledd i det å sikre forskningens kvalitet og troverdighet. Vi som forskere har tatt med oss verdier, motiver og blinde flekker som kan skape ikke-erkjente skjevheter som er uønsket enten man bestreber seg på verdinøytralitet eller ikke, og refleksjon over dette er med på å etablere forskningens verdi. (Weber, 1949). Det er dermed gjennom de neste refleksjonene rundt egen forskning, vi har prøvd å belyse hvilke eventuelle feilkilder en kan støte på, samt reflektere rundt disse for å klargjøre egne svakheter ved den utførte studien.

En potensiell feilkilde ved bruken av kvalitative forskningsmetoder som et intervju, ligger hos moderator og transkribent. En intervjuopprosess er kompleks, og det er ved erfaring at en vil kunne hente ut mest mulig hensiktsmessig informasjon. Ved uerfarenhet fra egen side, vil kunne sette begrensninger på hvorvidt den utstrakte informasjonen er anvendelig.

Visse begrensninger satte seg ved intervjuene, de foregikk over digitale medier og vi støttest dermed på tekniske problemer. Dette kunne gjerne resultere i at flere av intervjuene ble avbrutt etter en god stund, noe som igjen kan resultere i at flyten av intervjuet ble avbrutt. Med dette mener vi at informanten gjerne måtte starte på nytt igjen etter de tekniske utfordringene ble løst. Dette gjorde det dermed vanskelig å plukke opp igjen der vi startet og det ble lett for informanten å eventuelt glemme kritisk informasjon, eller hoppe videre til neste spørsmål da de følte de allerede hadde svart det.

Videre foregikk intervjuene ansikt til ansikt, om endog over digitale medier. Vi tar høyde for det faktum at dette kan virke skremmende eller avskrekkende på informantene. En mulig feilkilde ved dette, er dermed det at informanten kan preges av usikkerhet, noe som igjen kan resultere i at de holder igjen viss informasjon.

Vi tar også høyde for det faktum at visse detaljer rundt informantenes onboarding ble tilbakeholdt, da noen fagbegreper kan være ukjente på informanten. For å unngå dette prøvde vi allikevel å danne en felles forståelse rundt de mest fagtunge begrepene. Men det er allikevel en viss sannsynlighet for at visse begreper virket ukjent for informanten.

Ideelt sett ville vi ha gjennomført besøksintervju som utføres ansikt til ansikt, men da smittesituasjonen har lagt begrensninger på både reiser og sammenkomster, var digitale

intervjuer den metoden som vi mener, best kan sammenlignes med besøksintervju, allikevel setter dette begrensninger for hvor komfortable informantene eventuelt følte seg. Da denne formen for intervju gjerne skaper emosjonell avstand mellom moderator, samt informant. Denne oppfattede avstanden kan resultere i en mangel på engasjement fra informantenes side.

Avslutningsvis vil vi belyse det faktum at det er lite teoretisk informasjon basert direkte på digitale onboardingprosesser, noe som har resultert i at innhentet informasjon gjerne er basert på studier eller avhandlinger hvor den fysiske onboardingen har stått i fokus. Dette sammenlagt med det faktum at vi har hatt et begrenset antall informanter, som ikke er representative for en større populasjon, ikke vil kunne gi oss endelige eller konkluderende svar.

5.0 Empiri – presentasjon av funn

Gjennom intervjuene har det kommet frem flere nyanser rundt onboarding som et konsept i seg selv, samt hvilke faktorer som har hatt innvirkning på de ansattes hverdag fra sosialisering til rolleavklaring. Vi vil gjennom de følgende sidene, presentere, og analysere de funnene som best reflekterer hvordan den digitale onboarding prosessen oppleves for den nyansatte. Ved bruken av direkte sitater fra intervjuobjektene, samt teori, vil vi forsøke å best mulig besvare våre forskningsspørsmål.

Under introduksjonsdelen i intervjuene spurte vi blant annet om informantene kjente til hva begrepet onboarding betyr. Ettersom enkelte av informantene var ukjente med hva begrepet onboarding er, var det et behov for å skape en felles forståelse mellom oss og informantene. Tre av informantene som alle jobber innen HR, viste god begrepsforståelse, og to av disse beskriver onboarding som følgende;

«det er den prosessen som oppstår når en blir ansatt og bedriften og den ansatte skal bli kjent med hverandre»

«Jeg tenker at det er den prosessen når du som nyansatt kommer inn i en ny bedrift, hvem som tar deg imot og hvordan den prosessen gjøres».

Flertallet av informantene hadde derimot behov for få en avklaring for hva begrepet betyr. Dette illustreres i utsagn fra to av informantene;

“jeg har hørt om det før men....klarer ikke helt å forklare hva det er, det er noe med å være ny i jobben?”.

«Vet ikke helt hva det er»

Opplevelsen av struktur, og formalitet fra arbeidsgivers side virker å være relativt lik for en overvekt av informantene, og det uttrykkes at oppstartsfasen gjerne er godt strukturert og består i stor grad av planlagte aktiviteter. Med unntak av en informant, har de samtlige fått noe opplæring på kontoret i oppstartsfasen. Her beskriver flertallet at de følte seg godt tatt imot og varetatt av leder og medarbeidere. Det er dog en informant som beskriver oppstartsfasen som mer ustrukturert enn resten;

«Det var ingen formell onboardingprogram, men jeg hadde en hilserunde med daglig leder, på de forskjellige avdelingene når jeg startet. Også fikk jeg selvfølgelig kontor og riktig utstyr, og en innføring i det tekniske».

Vi ser også at informantene i ulik grad er bevisste om egen onboarding, og om den oppfølging de får, er en del av prosessen eller ikke. Videre opplyser flere av informantene at sosiale aspekter har måttet lide under den pågående pandemien, og at dette dermed har medført til avlysning av de sosiale aktivitetene for onboarding. Slik som informant seks beskriver det:

“Vi hadde en uke med kurs for alle nyansatte i begynnelsen. Og første dagen var vi på en middag med partnere. Selskapet arrangerer vanligvis turer for nyansatte, men dette ble selvfølgelig avlyst på grunn av korona. Vi fikk heller opplæring på teams (digitalt)”.

Her vises det til den strukturerte opplæringen flertallet av informantene har gjennomgått under pandemien, likevel indikerer funnene at de digitale erstatningene som blir tilbudt, gjerne ikke oppleves som gode nok. Det er verdt å merke seg at det vil være en viss grad av usikkerhet som preger planleggingen av den digitale onboarding, da det har vært mye endringer i tiltaks regler for høyt smitte pregede kommuner. Noe som har resultert i at flere av informantene opplyser om endringer underveis i planleggingsperioden av egen onboarding.

Vi ser også at enkelte informanter er gjenstand for tettere oppfølging enn andre, dette gjelder kanskje særdeles det yngre segmentet av respondenter. Disse beskriver oppfølging som viser til innsjekkings møter eller, kvalitetssikring av arbeid ukentlig, eller etter hver avsluttet arbeidsoppgave. En informant beskriver oppfølgingen slik;

«det som er fint med min stilling er at jeg ikke er ansvarlig for hva som går ut, det er alltid noen som kontrollerer arbeidet mitt og godkjenner det før det sendes ut. Da får jeg alltid tilbakemeldinger om jeg har gjort det riktig eller ikke»

Selve arbeidshverdagen under hjemmekontoret har gitt en stor grad av variasjon i svarene, allikevel finner vi visse gjentakende temaer eller tendenser som utpreger seg. Et av disse er opplevelsen av arbeidshverdagen som noe monoton og ensom, enkelte informanter beskriver hverdagen på hjemmekontoret således:

“føler at det har vært mye å sette seg inn i, og at det er vanskelig å bli kjent med andre fordi all kontakt er over nett eller telefon”

På spørsmål om hvordan det oppleves å sette seg inn i oppgaver fra hjemmekontoret, opplyser flere av informantene at det er større terskel for å be om hjelp fra hjemmekontoret, ettersom en ikke kan “se” om noen er opptatte eller ikke. Flere av informantene spesifiserer det faktum at deres ledere gjerne kun kan nås via e-mail eller telefon, noe som beskrives som mer tungvint kommunikasjon sammenlignet med hverdagen på kontoret. En informant beskriver hjemmekontor situasjonen som;

«Det kunne være stressende å løse oppgaver som jeg var usikker på hjemme. Tekniske problemer oppstår som tar tid å løse, men man må jo innrette seg etter den tekniske hverdagen. Man må vente med å stille spørsmål fordi man ikke bare kan ringe og avbryte noen ut av det blå».

Til tross for at funnene indikerer at det kunne være utfordrende å sette seg inn i oppgaver fra hjemmekontoret, rapporterer samtlige informanter at de opplever selv at de presterer bra i henhold til mål og resultater. Det er likevel verdt å merke seg at mestringstro virker å henge nært sammen med de tilbakemeldinger vedkommende får. En informant uttrykker følgende;

«føler at jeg gjør det bra. Får gode tilbakemeldinger fra sjef, kollegaer og kunder. Resultatene viser at jeg selger mer enn forventet allerede».

Når det gjelder hva informantene følte det var viktigst å bli trygg på under onboardingprosessen, rapporterer flertallet at relasjonsbygging stod øverst på listen. En informant uttrykker som følger;

«Det må være det å ha folk som en kan snakke med uansett hva det gjelder. Syns det er viktig å føle seg trygg på de rundt og føle at de stoler på meg».

Hos to av informantene virker det derimot som at rolle, og oppgaveløsning var viktigst, og at holdningen til relasjoner var at det er noe som utvikles etter hvert;

«Arbeidsoppgaver og hvem jeg skal kontakte ved ulike anledninger. Hvem som har ansvar for hva. Også var det viktig å lære systemene og sette meg inn i kundeporteføljen, og produktene. jeg tenker at relasjoner blir bygget etter hvert.».

Likevel var det et fellestrekk blant alle informantene, der alle pekte på det faktum at mye av det som svinner bort under en digital onboarding prosess, er de sosiale utviklingsmulighetene. Dette uttrykkes spesielt av to kvinnelige informanter;

*“Det er helt klart vanskeligere å bli kjent over teams eller telefon. Føler det er vanskeligere å holde god kontakt over et teams møte enn *over bordet*”.*

“Det blir mer ensformig og kjedelig. Jeg er en sosial person så jeg har av og til hjemmekontor på skolen”

Ved oppfølgingsspørsmål om hvorvidt informanten trives best på kontoret, sier vedkommende følgende:

“Ja, det blir liksom litt tregere og vanskeligere hjemme. Men det kan være mer effektivt siden man slipper å bruke tid på å reise til og fra kontoret”.

Dette virker å illustrere hvordan flere informanter beskriver opplevelsen av å forme, samt opprettholde gode sosiale kontakter gjennom digitale medier eller plattformer.

Opplevelsen av mestring har store variasjoner i responsen fra informantene. noen rapporterer at de føler mestring allerede etter en fire til seks ukers periode, mens andre føler seg fortsatt usikre etter åtte måneder. videre velger også en respondent å belyse situasjonen ved mestring fra hjemmekontoret således:

“Føler meg ferdig opplært til en viss grad, men man blir jo aldri ferdig opplært. Ting går jo i sykluser. I løpet av et helt år er det ulike oppgaver som skal løses så det tar gjerne et helt år før man har vært igjennom alle fasene en skal lære”.

Tre informanter viser til det faktum at mye av tilbakemeldingene en får er enten via digitale verktøy, eller over telefon. Enkelte av informantene uttrykker at de foretrekker skriftlige tilbakemeldinger, mens andre virker å savne det sosiale aspektet ved en konstruktiv tilbakemelding.

Den digitale arbeidshverdagen oppleves også i stor grad forskjellig, eller med store variasjoner fra informant til informant. En av trendene vi i imidlertid finner, er at det oppleves som utfordrende å sette seg inn i et nytt arbeidsmiljø, nye arbeidsoppgaver så vel som nye digitale medier. En informant uttrykker her at i tillegg til å måtte lære seg nye arbeidsoppgaver ble det ekstra krevende fra hjemmekontoret ettersom de måtte lære seg digitale plattformer i tillegg. Dette var en kilde til frustrasjon og stress for flere av informantene. Informant fire uttrykker seg på følgende måte;

“Føler at arbeidshverdagen er effektiv men veldig ensformig på hjemmekontor. Det er kjedeligere uten den fysiske kontakten med medarbeidere.”

Likevel ser vi en informant her som interessant nok skiller seg ut fra de øvrige informantene. her blir vi presentert med et individ, som gjerne er åpen for å være på hjemmekontor en eller to ganger i uken ved eget behov.

“ja, men jeg kunne vært åpen for en blanding. For eksempel hatt hjemmekontor, en gang iblant. Enkelte dager når man gjerne ikke lyst til å gå på jobb av ulike grunner og da kunne det vært greit”.

Funnene viser at flere informanter beskriver hjemmekontoret som noe mer effektivt. Her er det verdt å merke seg at disse informantene bor alene og har mer frihet til å strukturere sin arbeidshverdag uten hensyn til familie eller ektefelle.. Dette virker da som en sterk kontrast til informant 1, som har måttet dele sitt hjemmekontor med to barn, ektefelle og hund, og av åpenbare grunner dermed føler at hjemmekontoret er vanskeligere å legge fra seg og holde effektivt da det er mye annet som kan kreve oppmerksomheten din i tillegg til arbeidet.

Dette er ikke helt ulikt fra opplevelsen til informant tre som viser til hvordan kjøkkenet ble det fungerende hjemmekontoret og det var dermed vanskelig å legge fra seg jobben da en alltid føler en er på jobb. Likevel opplyser samtlige informanter at grensene mellom jobb og fritid blir mer flytende når man har hjemmekontor.

Når det kommer til roller og forventningsavklaring rapporterer de fleste at de har god oversikt over hvilken rolle de har, at den er tydelig beskrevet i stillingsbeskrivelsen og at de var klar over hvilke forventninger som ble stilt til de allerede ved tidlig oppstart. allikevel ser vi et skille, både informant en og to indikerer at roller og forventninger kunne vært tydeligere kommunisert, samt at forventninger forstås, eller tolkes gjennom de tilbakemeldinger informantene får.

«Ja har en tydelig stillingsbeskrivelse og visste fra dag en hvilke områder jeg har ansvar for. Fikk også en oversikt over hvilke mål jeg skal nå innen 2021 helt i starten. Har mye frihet under ansvar og får legge opp arbeidshverdagen selv».

Når det gjelder kjennskap til, og forståelse av organisasjonskultur indikerer funnene variasjoner som kan ha sammenheng med tilgang til arbeidsplassen. En overvekt av

informantene opplyser at kulturen er noe som forstås best i kontekst, og at de fleste har lært om kultur både gjennom direkte kommunikasjon, og egen observasjon. Særlig to av informantene peker på at hjemmekontor har vært til hinder for deres kjennskap til organisasjonskulturen. Informant syv uttrykker det faktum at h*n ikke hadde vært på kontoret og dermed ikke hadde muligheten til å beskrive hva kulturen på arbeidsplassen var:

“Føler ikke akkurat at jeg har fått oppleve kulturen noe særlig, har jo nesten ikke vært på kontoret og vært med de andre”.

Denne opplevelsen virker også å prege informant tre, som er den eneste som ikke har hatt tilgang til arbeidsplassen. Her er det verdt å merke seg at vedkommende vanligvis har hjemmekontor et par dager i uken, og ellers reiser en del i jobbsammenheng. Vedkommende sier følgende om kulturen;

«Føler ikke det er noen spesifikk kultur, utover en hyggelig og imøtekommende tone. Spørr heller 10 ganger for mye enn 1 gang for lite. Det er en åpen dialog, og fikk høre under ansettelsen at dette var en flott bedrift å jobbe i. Men vanskelig å beskrive når jeg ikke er på en arbeidsplass».

I den avsluttende delen av dybdeintervjuene, ble temaene motivasjon, tilfredshet, og turnover intensjon tatt opp. Her indikerer funnene en generell høy grad av motivasjon hos samtlige informanter. Samtlige informanter uttrykker at de opplever sine respektive stillinger som meningsfulle, og at det er samsvar mellom hva som driver dem, og hvilken arbeidsoppgaver og ansvarsområder som kommer med stillingen.

På spørsmål om hvor fornøyde de er med egen onboardingprosess, uttrykker flertallet at de har følt seg godt ivaretatt, men har savnet de sosiale aktivitetene som pandemien har satt en stopper for. Flere av informantene uttrykker også at følelsen av inkludering og ivaretagelse, har vært avgjørende for deres trivsel. En av informantene sier følgende om onboardingprosessen;

«Veldig fornøyd. Føler jeg har blitt godt tatt imot og ivaretatt, og kommunikasjonen har vært bra. Det å ha blitt så godt tatt imot har vært alfa omega for meg. Eneste jeg har savnet er det sosiale, skulle ønske det ble brukt mer ressurser på sosiale aktiviteter, men det har jo vært vanskelig under korona»

Til sammenligning, virker informanter som har hatt mer mangelfull onboarding, å lene seg i større grad på egen kompetanse og erfaring. Lang yrkeserfaring, og kompetanse beskrives som en medvirkende faktor for deres opplevelse av onboardingprosessen. Informant 2 uttrykker følgende;

“Jeg har jo vært nyansatt tidligere og har vært vant til å bli kastet ut i nye arbeidsoppgaver tidligere så jeg tror at min tidligere erfaring har bidratt til mindre stress. Hadde jeg vært helt fersk så hadde det vært verre”.

5.1 Analyse:

Under vår analyse har vi valgt å bruke en tilnærming basert på direkte sitater fra våre intervjuobjekter, for så å diskutere samt besvare våre forskningsspørsmål. Dette er dermed et tolkningsarbeid, basert på det teoretiske rammeverket sammen med våre funn. Vi har analysert våre funn tematisk og vil dermed organisere våre funn etter oppgavens forskningsspørsmål.

5.2 Mestringstro

Det første forskningsspørsmålet vi har tatt for oss er som følger: Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes mestringstro? Mestringstro refererer til en subjektiv tiltro til egen mestringsevne, og handler enkelt sagt om hva individet selv tror den klarer i henhold til det å løse spesifikke arbeidsoppgaver. Vi vil her forsøke å besvare til hvilken grad det er mulig for en bedrift legge til rette for god mestringstro gjennom digitale verktøy, og relativt lite tilgang til det fysiske læringsmiljøet som naturlig oppstår på arbeidsplassen.

I hvilken grad bedriften tilrettelegger for klare og strukturerte rammer for onboarding vil trolig diktere i hvilken grad, og hvor tidlig den nyansatte føler de mestrer sine arbeidsoppgaver. Å legge til rette for den nyansattes mestringstro gjennom forskjellige digitale plattformer, kan vise seg å være krevende, og legger derfor mye nytt ansvar på både virksomhet og nyansatt, dette vil komme frem gjennom de neste sidene.

En god del av informantene viser til at deres følelse av mestring er tett knyttet opp til den introduksjonen de hadde til sine nye arbeidsoppgaver. Vi kan gjennom informantenes svar se

at det er mye usikkerhet som preger en nyansatt, spesielt fra hjemmekontoret. Å føle mestring gjennom arbeidsoppgaver du fra isolasjonen på hjemmekontoret, kan trolig være meget krevende. En grundig innføring i de arbeidsoppgaver en skal fullføre er avgjørende for å sikre at den nyansatte føler seg trygg og ivaretatt. Så hva skjer når den tradisjonelle prosessen blir forstyrret?

“... Ca åtte måneder kanskje. Men jeg føler at jeg lærer noe nytt hele tiden siden det fremdeles dukker opp nye ting. Men jeg føler meg tryggere. Husker at jeg fikk en stor og tung oppgave når jeg havnet på hjemmekontor og jeg måtte lære meg dette over skype og det var veldig krevende”.

Det er nemlig dette mestring av arbeidsoppgaver fra hjemmekontoret tar for seg. Å føle mestring i de arbeidsoppgavene en utfører, er kritiske for faktorer som trivsel og følelsen av å bli ivaretatt som en nyansatt. Fra hjemmekontoret møter vi en rekke faktorer som kan gjøre det utfordrende å oppleve mestring. Det vi oppdaget gjennom en majoritet av intervjuene var at informantene følte de noenlunde mestret arbeidsoppgavene sine etter noen uker til måneder. Men det som gjorde det utfordrende var at samtlige informanter presiserte det faktum at det ikke alltid var like lett å få tak i sine ledere, samt det faktum at uten den sosiale tilpasningen var det i stor grad krevende å kontakte ledere eller andre medarbeidere en ikke kjente så godt, for å ta tilbakemeldinger på utført arbeid.

Dette er et av de punktene som virker å skille onboarding fra hjemmekontoret, fra onboarding i et fysisk miljø, med tilstedeværelse på kontoret. Vi kan se at følelsen av mestring i stor grad varierer fra informant til informant, men at en overvekt av informantene rapporterte at de fortsatt følte seg usikre ved utførelsen av visse oppgaver. Dette kan skyldes det å sitte på hjemmekontor, ettersom den nervøsiteten i stor grad meldes å komme av usikkerhet rundt hvordan noe skal gjøres, noe som trolig kunne blitt bedre kommunisert under et fysisk læringsmiljø. Likevel vil en nyansatt trolig oppleve usikkerhet og mestring på ulike områder, uavhengig av tilgang til det fysiske miljøet på arbeidsplassen. Funnene indikerer likevel at informantene opplever usikkerhet særlig knyttet til det å løse arbeidsoppgaver uten å ha umiddelbar tilgang til hjelp fra medarbeidere. Å legge til rette for mestringstro for nyansatte som sitter på hjemmekontor, kan dermed by på andre utfordringer enn det som naturlig oppstår på arbeidsplassen.

5.3 Rolle- og forventningsavklaring

Vårt andre undersøkelsesspørsmål, undersøker til hvilken grad digital onboarding påvirker den nyansattes rolle og forventninger knyttet til egen stilling. Rolleavklaring er sentralt for at den nyansatte skal føle de mest mulig kan bidra effektivt og strukturert til arbeidsmiljøet.

Under onboardingprosessen er det derfor viktig at den nyansatte er klar over hva som forventes, hvordan visse arbeidsoppgaver skal utføres, samt hvilken atferd som er akseptabel. Under dette undersøkelses spørsmålet vil vi derfor se hvordan hjemmekontor påvirker denne faktoren og til hvilken grad mangelfull avklaring kan lede til den eventuelle intensjonen om å bli værende eller ikke.

Bauer (2015, 3 a) presiserer at nyansattes forståelse for arbeidsoppgave og roller kan ha en sammenheng med organisatoriske tendenser, som prestasjoner, motivasjon, trivsel og turnover. Desto bedre en nyansatt forstår sin rolle og de forventinger som stilles til de, jo bedre ressurs kan individet være for virksomheten. (Bauer 2015, 2 a). En forutsetning for dette, er at rolle og forventinger blir tydelig kommunisert fra start. Som funnene våre viser, har et flertall av informantene opplyst at de har hatt tett oppfølging av leder, gjennom ulike fadderordninger og digitale introduksjonsvideoer. Samtidig virker det som at deler av opplæringen har blitt avlyst som følge av smittevern hensyn. Noen aktiviteter virker da å ha falt helt bort, eller blitt erstattet av digitale løsninger.

Den generelle analysen av funnene er at informantenes arbeidsgivere vektlegger god rolle- og forventningsavklaring, men at det kan være vanskelig å lage gode digitale løsninger som tilfredsstillende krav og forventinger. Likevel indikerer funnene at enkelte informanter beskriver rolle- og forventinger som dårlig kommunisert. Informant 2, som er HR leder med lang yrkeserfaring, beskriver rolle- og forventningsavklaringen som mangelfull, og at hun dette har ført til at hun i større grad, har måtte lent seg på tidligere erfaringer;

Informant 2 “Jeg føler at rollen min er som forventet fra tidligere erfaringer, men den kunne nok blitt bedre kommunisert”.

Vi kan spekulere i årsaken til at denne informanten ikke har fått tilstrekkelig avklaring. En mulig årsak er informantens alder, og erfaring, hvor arbeidsgiver går ut ifra at informanten er så dreven at det virker unødvendig å gi opplæring. En annen årsak kan være en manglende

innsikt i hvor viktig gode onboardingprosesser er. Uavhengig av årsak så blir det problematisk å svare til forventinger en ikke er kjent med.

God rolle- og forventningsavklaring er et viktig aspekt ved introduksjon og integrasjon av nye medarbeidere, noe som illustreres tydelig av informant 4. Vedkommende opplever dette som en helt sentral del av prosessen, og har ifølge henne, vært avgjørende i beslutningen om å takke ja eller nei til stillingen;

Informant 4 «: ja føler rollen har vært tydelig uttrykt fra start, dette kommer nok fra en tidlig avklaring allerede i intervjuprosessen. Det er derfor jeg mener at onboarding starter fra intervjuene holdes. Jeg ville ikke tatt jobben om ikke denne avklaringen var tydelig og god fra start»

Som vi har nevnt i begrepsavklaringen, argumenterer teoretikere for at rolle og forventinger best forstås gjennom kontekst. Dette ser vi også til en viss grad i funnene. Informant 6 beskriver oppstartsfasen på kontoret som preget av mye egen observasjon, og at dette har vært viktig for hennes rolle- og forventningsforståelse;

Informant 6: «I begynnelsen brukte jeg mye tid på å observere hvordan folk snakket sammen og hva som ble sagt. Jeg er gjerne litt tilbaketrukket i nye situasjoner til jeg føler at jeg forstår hvordan ting fungerer»

Opplevelsen informant 6 beskriver, virker å samsvare med Rousseau, som argumenterer for at medarbeidere utvikler sine oppfattelser gjennom hva som kommuniseres, via observasjon av hvordan en behandles av leder og medarbeidere, samt innholdet i skrevne dokumenter. Det kan tolkes som at kommunikasjon alene, ikke kan gi tilstrekkelig avklaring. Til tross for at de fleste informantene uttrykker god rolle- og forventningsforståelse, også på hjemmekontor, kan vi anta at mangelen på det sosiale miljøet kan påvirke usikkerhet knyttet til dette aspektet ved onboardingprosessen.

Funnene indikerer også at tilbakemeldinger spiller en viktig rolle i informantenes forståelse for rolle og forventinger. I hjemmekontor situasjon virker flertallet av informantene å hente ut nyttig informasjon om forventinger, gjennom de tilbakemeldingene de får. Flere av

informantene virker å oppleve at de svarer til forventningene, når de får gode tilbakemeldinger fra leder eller andre medarbeidere. Det kan argumenteres for at denne typen tilbakemeldinger, til dels kan erstatte det fysiske læringsmiljøet. Likevel peker flere av informantene på, at de savner de personlige ansikt til ansikt tilbakemeldingene. Hvis vi skal legge Rousseaus argumentasjon til grunn, hvor samhandling er en helt sentral del av læringsprosessen, vil det å være isolert fra arbeidsplassen være til hinder for tilstrekkelig god rolle- og forventningsforståelse.

Det kommer ved dette frem at det er tydelige forskjeller i hvordan virksomhetene velger å strukturere sine digitale rolleavklaringer og at med tettere oppfølging, kan det lede til mindre usikkerhet. Selv om enkelte informanter lener seg i stor grad på erfaring, ser vi gjennom resten av intervjuet at de har til en viss grad opplevd mer usikkerhet, en hva de med tettere digital oppfølging har følt på.

Dette gjenspeiler gjerne de undersøkelser gjort av HR Norge, som viser til hvordan norske bedrifter gjerne har en klar og strukturert rolle avklaring og stillingsbeskrivelse for sine ansatte, mens de andre aspektene ved onboarding har en tendens til å falle litt bak.

5.4 Sosialintegrasjon

Det tredje forskningsspørsmålet vårt går som følger: Hvordan påvirker digital onboarding den nyansattes organisasjonssosialisering. Sosialintegrasjon handler om de sosiale relasjoner den nyansatte bygger og kvaliteten på disse er avgjørende for sosialiseringprosessen. I henhold til Bauer er dette knyttet opp til både ledere og mentorer, men også medarbeidere. Som nevnt tidligere er sosial integrasjon, en del av den større delen organisasjonssosialisering, og er en *tidfestet prosess fra den nyansattes start i organisasjonen, til den nyansatte er et fullverdig medlem av den*. Dette innebærer dermed hvordan den nyansatte assimilerer seg til sine medarbeidere og den felles sosiale forståelsen på arbeidsplassen. En kan tenke seg at en ikke er et fullverdig medlem av noe miljø, uten at en forstår de subtile sosiale koder som er særegne, for det spesifikke miljøet.

En av forutsetningene for å lykkes med sosialiseringprosessen, er nettopp det at den nyansatte observerer hvordan etablerte medarbeidere opptrer og tilpasser seg kultur og språk i samhandling. Dette har vært et spesielt interessant tema å utforske under forhold som hjemmekontor. Dette kommer på bakgrunn av det faktum at virksomheter som mislykkes med

å gi nyansatte en grundig innføring, risikerer ikke bare lav produktivitet, men også at den nyansatte mister interesse for virksomheten (Snell,2006). Funnene våre på dette punktet indikerer så langt at hjemmekontor legger til hinder, for en fullverdig utførelse av den sosiale integreringsprosessen. Som nevnt er en grundig innføring i de sosiale prosesser ved arbeidsplassen, et viktig trekk ved sosialiseringprosessen og en eventuell fallgrube, en må være oppmerksom på. Ved manglende følelse av gode sosiale relasjoner, eller kontakter, er det trolig at den nyansatte kan føle seg både tilsidesatt samt oversett og det er dermed lett å falle utenfor kulturen. Informant syv, indikerer følelsen av nettopp dette fenomenet ved å uttrykke seg følgende:

“Ja det er noen jeg kjenner veldig godt, en kompis jeg kjenner fra før, også en annen jeg har god kontakt med så det vil si to stykk av de 17 jeg jobber med”

Vi ser ved dette at selv om informanten, føler en har god kontakt med to av sine medarbeidere, så opplever de ikke noe særlig nærhet til sine andre medarbeidere. Dette indikerer lite engasjement fra både bedriften, men også den ansatte sin side, til å bli bedre kjent med sine medarbeidere.

Herunder vil vi belyse dette, ved hvordan informanten beskriver sitt eget engasjement til å bli bedre kjent med andre medarbeidere.

“Bruker mye tid på de to jeg kjenner fra før, ellers vil jeg ikke si at jeg gjør så mye for å bli kjent med de andre som er eldre”

Det faktum at den ansatte ikke viser stor interesse til å bli bedre kjent med sine medarbeidere kan i fremtiden lede til at en føler liten grad av sosial støtte og engasjement. Her er finner vi det sentralt å trekke frem det faktum at det ikke kun ligger på den bedriften å opprettholde samt fasilitere gode sosiale relasjoner.

En faktor som har en direkte og begrensende påvirkning på hvor godt en nyansatt har mulighet til å etablere gode sosiale relasjoner, med sine medarbeidere, er nemlig hjemmekontoret og dets naturlige begrensninger. Nysgjerrigheten for dette temaet har vært spesielt stort, ettersom sosialisering er et av våre basale behov, “i en arbeidssammenheng vil ledere, kollegaer og samarbeidspartnere ha stor betydning for hvordan vi trives, utfolder, vokser og utfordrer oss selv på jobb.” (Einarsen og Skogstad, 2 utg). Så om dette behovet

ikke blir oppfylt, teoriserer vi at det kan ha en direkte påvirkning på en nyansatts intensjoner om å bli værende i en stilling.

Et interessant tema her er behovet for tilhørighet. Dette refererer direkte til menneskets basale behov for aksept og sosiale interaksjoner til andre (Stein & Christensen, 2010). Dette behovet kan bli oppnådd under onboarding prosessen, gjennom forskjellige sosiale aktiviteter iverksatt av arbeidsgiver. (Pike, 2014). Men hvordan oppnå dette via hjemmekontoret? Det vi oppdaget gjennom intervjuene var at et overveldende flertall av informantene nevnte hvordan arbeidsgiver arrangerte forskjellige sosiale tilstelninger som; lunsj, quiz eller morgenmøter over digitale plattformer.

“Vi har hatt noen sosiale jobblunsjer digitalt, men det blir jo ikke det samme. (...) Ja både og, jeg har også tatt initiativ selv”.

Denne informanten viser direkte til hvordan arbeidsgiver gjerne prøver å iverksette sosiale sammenkomster over de tilgjengelige digitale plattformene, men det kommer også frem at dette ikke er den samme opplevelsen som når en får være på det fysiske kontoret. Under digital onboarding så er dette trolig et av de største hindrene arbeidsgiver vil møte på. Utfordringen ved å skulle gjenskape gode sosiale tilstelninger samt kunne fasilitere byggingen av sterke sosiale relasjoner over nett er et hinder ved digital onboarding, som funnene våre indikerer at er nærmest umulig å kunne klare.

Faren ved dette er at en mangel på gode sosiale relasjoner kan lede til ensomhet og mindre motivasjon for arbeidsoppgaver. Mennesket er ikke skapt for å være alene og om vi mangler et sosialt nettverk på jobb, kan dette resultere i et mangfold av negative ringvirkninger, deriblant turnover, mistro, en mangel på motivasjon samt helsefare i mer ekstreme tilfeller. (Baumeister og Leary, 1995). Vi spekulerer dermed i at digital onboarding mangler det fysiske sosiale elementet og dermed ikke er overførbart gjennom hjemmekontoret eller via andre digitale medier.

Vi ser dette via det faktum at engasjementet til de ansatte også er noe svekket, når det kommer til digitale sammenkomster. Selv om samtlige informanter nevner det faktum at de savner den sosiale hverdagen, så kan vi se ut i fra denne informanten for eksempel, at motivasjonen fra den nyansattes side også er særdeles svekket.

“Har ikke vært med på noe men det sendes ut invitasjoner til sosiale ting hele tiden.”

Denne muligheten til å unngå sosiale sammenkomster eller nettverksbygging er ikke tilstedeværende om en er på det fysiske kontoret, men er plutselig et valg mange nyansatt står ovenfor under digitale onboarding prosesser. Noe som funnene våre indikerer kan være meget krevende for bedriften. Dette er et hinder som kan være vanskelig å komme over, men kritisk at blir taklet, da nyansatte som klarer å danne sosiale tilknytninger til sine medarbeidere, optimalt med noen de har mye til felles med, vil føle seg mer tilfreds i det nye arbeidsmiljøet, samt mer komfortable og akseptert på den nye arbeidsplassen. Gjennom tidlig aksept fra sine medarbeidere, vil nyansatte trolig føle en sterkere tilknytning til selve bedriften og følelsen av usikkerhet eller frykt i henhold til sosial aksept vil bli eliminert allerede i startfasen av ansettelsen. (Pike, new employee onboarding programs, 2014).

Ved å kunne fasilitere gode sosiale relasjoner mellom nyansatte og erfarne kollegaer, kan dette bidra til at den ansatte ikke bare er en ressurs for selskapet, men også føler seg som en. Ettersom de får oppleve følelsen av aksept på et organisatorisk plan (Pike, 2014).

Videre indikerer funnene våre at effektive onboarding programmer fra hjemmekontoret, kan lede til at nyansatte føler at sin individuelle rolle i selskapet er sentral og verdsett. (Stein & Christensen, 2010). Strukturerte og planlagte sosiale aktiviteter mellom nyansatte og medarbeidere er av betydning for den sosiale kompetanse bygningen, som igjen er av betydning for samarbeidet mellom de og andre. Med dette menes utviklingen av gode kommunikasjonsevner, samt evnen til å utvikle seg i henhold til samarbeid med hverandre. (Linda Lai.2013).

Dette antyder at visse prosesser er uerstattelige og dermed ikke kan fullbyrdes over digitale plattformer. Spesielt de uformelle sosiale interaksjonene som skjer mellom den nyansatte og deres nærmeste ledere eller kollegaer. Mye av læringen skjer nemlig gjennom observasjon, samt interaksjon. Våre funn indikerer dermed at som Rogstad og Sterri (2015) anbefaler, kan den nyansatte, dra god nytte av den “tause kunnskapen” til sine medarbeidere og ikke bare nærmeste ledere.

Dette er et punkt som ikke later til å være lett overførbart og dermed kan virke manglende for de nyansatte. Dette kommer trolig av menneskets basale behov for å sosialisere, dette bekreftes ved at ikke et av intervjuene, viser til at det er ønskelig for en nyansatt å kun være på hjemmekontoret.

5.5 Kultur

Det aller siste forskningsspørsmålet vi vil diskutere er: Hvordan påvirker digital onboarding den nyansattes forståelse for kultur? Kultur kan enkelt å greit beskrives som “det er slik vi gjør ting, her hos oss” og det er denne simple måten å forklare kultur på, vi valgte å bruke under intervjuprosessen. Allikevel er det en mer kompleks og organisatorisk forklaring utviklet av Bang og Midelfart, som viser til å være den mer universelt akseptable måten å beskrive dette på:

«De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben».

Som vi kan se har det seg gjerne slik at kultur er satt sammen av byggesteiner en må oppleve, her refererer vi spesifikt til; normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Det er via samhandling en kan få best mulig forståelse for kultur. Som vi ser er også omgivelser en stor del av hvordan en kan oppleve organisasjonskulturen, så spørsmålet her blir; hvordan den nyansatte kan oppleve en kultur, en ikke kan “oppleve”. Det ble tydeliggjort under intervjuprosessen at visse individer hadde en bedre forståelse for hva dette kultur konseptet var en andre, og det var gjerne de som vekselvis hadde vært på hjemmekontoret, samt på det fysiske kontoret som hadde utviklet en bedre forståelse for dette.

Grunnen til at kultur er viet så mye oppmerksomhet som det har både i denne avhandlingen, samt ellers i næringslivet kommer fra det faktum at innvielsen i den organisatoriske kulturen vil for den nyansatte, bidrar til assimilasjon til arbeidsplassen, skape en følelse av tilhørighet, samt presentere verdiene og normene for gjeldende arbeidsplass. Typisk sett vil også en planlagt og strukturert innvielse i organisasjonskulturen lede til en lavere grad av turnover om gjennomført tilstrekkelig. (Pike, 2014).

Konseptet kultur virker likevel ikke å være viet mer oppmerksomhet ifølge våre funn. Dette kom frem gjennom et flertall av informantene, da det var nødvendig med en forklaring fra moderator sin side på hva organisasjons kultur egentlig er. Dette illustreres i følgende utsagn:

“Kultur?”

Vi ser her hvordan selve ordet skapte forvirring når spurt og det ble nødvendig med en forklaring, dette leder oss derfor til å sette spørsmålstegn ved hvor lett det er å skulle formidle organisasjons kultur til nyansatte som ikke engang er på kontoret. Hvordan skal vi som arbeidsgivere kunne formidle noe som i stor grad må oppleves?

Det er viktig for nyansatte å forstå den fundamentale kulturen og de generelle verdiene samt normene på deres arbeidsplass. Dette kommer av det faktum at full forståelse for kulturen er helt avgjørende for at medarbeidere skal kunne fylle stillingen best mulig. (Rogstad og Sterri 2015). Dette hjelper de nyansatte å danne en relasjon og tilknytning til visjonen til bedriften og ikke bare til egne arbeidsoppgaver eller egne mål og verdier. Ved å skape en tilhørighet til den overordnede kulturen og verdiene til bedriften, er det lettere for bedriften å observere hvor godt den nyansatte assimilerer seg til arbeidsplassen. Videre er en felles forståelse for kulturen også særlig hjelpsom for den nyansatte da den skisserer de sosiale normene, samt viser til de uskrevne reglene eller den generelle oppførselen i bedriften. (Stein & Christensen, 2010).

Når vi begynte å undersøke hvordan digital onboarding påvirker forståelsen av organisasjonskulturen, var vi noe skeptiske til hvor godt dette kunne bli formidlet over digitale plattformer. Som nevnt er dette et konsept som gjerne enten blir formidlet direkte eller observert over tid. Det vi oppdaget gjennom samtlige intervjuer var at flere av informantene fikk kulturen formidlet til seg tidlig under ansettelsesperioden. Som denne informanten viser til, understreker bedriften viktighet av å forstå kulturen og ved dette kunne eliminere eventuelle misforståelser rundt arbeidsoppgaver så tidlig som mulig.

“Fikk det inn med teskje under kursingen i starten at ingen spørsmål eller dumme og at det er viktig at vi er komfortabel med å spørre. Og at det er viktig at vi skjønner hva vi skal gjøre sånn at det ikke skjer feil. Det skal være lett å stille spørsmål”.

Det er også viktig å merke seg at flere av informantene hadde vekselvis mellom hjemmekontor og tid på kontoret, noe som ledet til at de kunne observere kulturen. Slik som nevnt ovenfor kan være å foretrekke. Det kommer av det faktum at ved å observere en kultur, kan en bedre finne faktorer ved arbeidsplassen en liker og en bruker selv tid på å engasjere seg i det organisatoriske økosystemet. Dette understrekes av informant som beskriver sin opplevelses av kulturen som følger og viser dermed til viktigheten av å engasjere seg selv, samt det faktum at å bygge kultur forståelse ikke er noe bedriften kan gjøre uten den nyansatte.

“Føler det er mest gjennom egen observasjon. Brukte mye tid på dette i begynnelsen.”

Et interessant punkt vi ønsker å fremheve her er at begge de tidligere nevnte informantene hadde til en viss grad noe direkte kontakt med den fysiske arbeidsplassen, som dermed enten kunne eksplisitt fortelle dem hva kulturen besto av, eller den var åpen for observasjon. Men hva skjer når begge disse faktorene blir tatt i fra den nyansatte. Gjennom intervjuet med to av informantene som kun hadde hjemmekontor kunne vi se at de slet med å sette ord på hva kulturen var og at de videre ikke fant det like enkelt å sette seg inn i organisasjonskulturen, selv om de på dette tidspunkt hadde vært på den nye arbeidsplassen i et par måneder. En av disse to informantene setter ord på dette problemet som følger:

“Føler ikke akkurat at jeg har fått oppleve kulturen noe særlig, har jo nesten ikke vært på kontoret og vært med de andre. Litt vanskelig å bli kjent fra hjemmekontoret”. (...) Ja føler ikke jeg kan sette fingeren på noe. (hva kulturen her er).

Det vi ser her er at fysisk tilstedeværelse er kritisk for forståelsen av organisasjonskulturen, og at ved å kun utnytte digitale onboarding prosesser som en del av innvielsen til en ny arbeidsplass, vil trolig visse aspekter ved opplæringen falle bort eller fra hverandre. Da de digitale erstatningene ikke er tilstrekkelig for den fysiske tilstedeværelsen. Pellet påpeker det faktum at assimilering tar sted når den nyansatte klarer å adoptere kjerne kulturen til bedriften og derfra aksepterer de standard normer og verdier som er kjernen til bedriften. Videre fremmer Pellet ideen om at denne kulturforståelsen må bli både opplevd og eksplisitt fortalt til de nyansatte, for best mulig å skape verdi. Dette er for å forsikre oss om at den nyansatte sine forventninger står i tråd med bedriftens mål og forventninger. (Pellet, 2009).

Det vi har funnet ved å undersøke hvorvidt kulturen kan bli forstått fra hjemmekontoret, er at en viss grad av fysisk tilstedeværelse er nødvendig for å sikre best forståelse. Det viser seg gjennom funnene at 100 prosent tilstedeværelse ikke er nødvendig for å skape en generell forståelse av kulturen. Videre ser vi også at den beste måten å forsikre god kulturforståelse er gjennom en kombinasjon av eksplisitt kommunikasjon, samt observasjoner. Vi opplevde under intervjuene at informanter med en kombinasjon av disse faktorene kom best ut, ved forståelse av kulturen.

Derimot ser vi at begge individene som kun hadde hjemmekontor og dermed ikke hadde muligheten til å oppleve kulturen, slet mer med å forstå hva vi mente med selve ordet kultur, samt ikke følte de kunne sette ord på hva kulturen ved deres arbeidsplass var. Ikke overraskende nok, er dermed kultur ikke noe en kan gjenskape gjennom digitale verktøy og vi anbefaler dermed ikke å bruke digital onboarding som den beste eller mest effektive måten å formidle organisasjonskultur på, om en ønsker å skape en høy form for engasjement og verdi hos den nyansatte.

Ifølge Austen og Zachny (2015) er det en økende interesse for organisasjonskultur, som de mener at ledere så vel som medarbeidere og forskere nå begynner å vie mer oppmerksomhet til. Argumentet her kommer av det faktum at kulturen danner grunnlaget for virksomhetens "indre liv". Til tross for dette indikerer allikevel våre funn at kulturen ikke er viet like mye oppmerksomhet som andre aspekter ved onboarding prosessen. Dette kommer frem via usikkerheten som preger flere av informantene. Når de blir bedt om å redegjøre for hva kulturen på arbeidsplassen er. Dette kan trolig skyldes det faktum at de vekselvis har vært på hjemmekontor. Vi opplever at de som har vært minst på det fysiske kontoret har et større problem med å vise til hva kulturen er.

Allikevel er det verdt å merke seg at en del av disse utsagnene om hva kultur er fra informantenes side, er preget av noe usikkerhet. Her viser vi spesifikt til det faktum at en overvekt av informantene, beskriver kulturen som åpen eller engasjerende i henhold til spørsmål, informant seks, deriblant uttrykker seg som følgende:

“i har en veldig fin og åpen kultur. Er veldig fornøyd med hvordan folk er, og føler meg aldri dum selv om jeg stiller mange spørsmål. De er veldig på at vi må stille masse spørsmål. Har jo aldri gjort denne jobben før så føler meg veldig ivaretatt”.

Det vi ønsker å fremheve her, er at det er trolig ikke nødvendigvis en del av kulturen å stille mange spørsmål, men muligens en del av bedriftens nyansatt-politikk. Vi spekulerer i dette da det viser seg at flere av informantene beskriver kulturen på lignende måte, men det er ikke sikkert at dette er slik en mer erfaren medarbeider ville stilt seg til spørsmålet. Allikevel vil vi presisere det faktum at dette er en refleksjon, og dermed ikke noe vi bastant kan fastslå.

Avslutningsvis vil vi ved kultur trekke frem et viktig aspekt, som kun en informant viste til, men som allikevel er typisk ved kulturforståelsen ved en arbeidsplass. Her refererer vi direkte til Martin (1992) som belyser hvordan det innenfor en gitt kultur kan oppstå en rekke grupperinger, eller subkulturer. Det er informant fire, som trekker frem dette. Vi ser via dette intervjuet at informanten legger vekt på det faktum at tradisjon spiller en sterk rolle på den arbeidsplassen og at en god del av deres verdier, er preget av de ansatte som har vært der i flere år.

“Kulturen er preget av mye tradisjon og stolthet over arbeidet. Mange av de som jobber der har vært der i over 30 år og dette påvirker kulturen. Samtidig er det jo som regel flere ulike kulturer i de ulike avdelingene, men kultur er noe som tar tid å bli kjent med og tilpasses til”.

Som vi ser her, er det ulike kulturer på tvers av avdelingene, noe som kan gjøre det mer krevende å utvikle en fullverdig forståelse av kulturen som nyansatt.

5.6 Ansvar for egen læring

Læring på arbeidsplassen er en dynamisk prosess som krever medvirkning fra både den nyansatte og bedriften. Selv om det er bedriften sitt ansvar å legge til rette for gode og strukturerte læringsprosesser, ville ikke disse kunne fullbyrdes uten bidrag fra den ansatte. Dette betyr at den ansatte selv må ta et visst ansvar for egen læring og utvikling. (Bauer 2010). Under intervjuene forsøkte vi å hente ut denne informasjonen ved å stille spørsmål til den nyansatte som direkte gikk på dette. Her prøvde vi å kartlegge til hvilken grad de nyansatte selv hadde vært med på å bestemme, samt medvirke til egne opplæringsprosesser.

Våre innledende funn indikerer at det er noe grad av medbestemmelse fra den nyansatte sin side når det kommer til egen opplæring. Som vi ser via en overvekt av informantene, har de gjerne blitt stilt spørsmål fra bedriften som kan tolkes som en invitasjon til medvirkning til egen opplæring eller om det er noe de mangler. Informant fem indikerer dette således:

“Jeg har fått beskjed om at det bare er å spørre hvis det er noe jeg trenger. De har vært veldig imøtekommende og har hatt tett oppfølging. De spør ofte om det er noe jeg mangler eller føler meg usikker på”.

Dette viser et større engasjement fra bedriften sin side, en hva våre første antagelser gikk ut ifra. Her ser vi indikasjoner på at bedriften ønsker å fasilitere for bedre opplæringsmuligheter for den nyansatte, men at det heller er den nyansatte, som finner det utfordrende å bidra på dette punktet. Dette kan trolig komme av det faktum at i det norske arbeidslivet virker normen å være at onboarding og prøvetid kjøres parallelt, noe som innebærer at den nyansatte befinner seg i to prosesser samtidig. Dette kan lede til en større grad av usikkerhet hos den nyansatte, noe som igjen kan lede til en mer beskjeden respons, når konfrontert med hva en kunne ønsket å endre.

En annen informant som opplevde mangelfull oppfølging, beskriver at han selv tok kontakt med HR- avdelingen, når han følte mangelen som belastende, og ikke i tråd med egne forventninger:

“Snakket med HR og sa at jeg var overrasket over at det ikke var mer strukturert. Ikke at opplæringen var dårlig akkurat, men kanskje ikke så bra som den kunne vært. Trodde det kom til å være flere nye, og at det var mer gruppearbeid og opplæring så det stilte ikke helt til forventningene”.

Vi ser her at denne informanten har tatt en veldig proaktiv tilnærming til egen opplæring og dermed turt å komme med tilbakemeldinger til bedriften, på hvordan de muligens kan forbedre seg ved en senere anledning. Denne formen for samhandling mellom bedrift og nyansatt, er optimal for å sikre gode læringsprosesser

Motivasjon, tilfredshet og turnover intensjon

I den avsluttende delen av dybdeintervjuene, ble temaene motivasjon, tilfredshet, og turnover intensjon tatt opp. Her indikerer funnene en generell høy grad av motivasjon hos samtlige informanter. Samtlige informanter uttrykker at de opplever sine respektive stillinger som meningsfulle, og at det er samsvar mellom hva som driver dem, og hvilken arbeidsoppgaver og ansvarsområder som kommer med stillingen.

På spørsmål om hvor fornøyde de er med egen onboardingprosess, uttrykker flertallet at de har følt seg godt ivaretatt, men har savnet de sosiale aktivitetene som pandemien har satt en stopper for. Flere av informantene uttrykker også at følelsen av inkludering og ivaretagelse, har vært avgjørende for deres trivsel. En av informantene sier følgende om onboardingprosessen;

«Veldig fornøyd. Føler jeg har blitt godt tatt imot og ivaretatt, og kommunikasjonen har vært bra. Det å ha blitt så godt tatt imot har vært alfa omega for meg. Eneste jeg har savnet er det sosiale, skulle ønske det ble brukt mer ressurser på sosiale aktiviteter, men det har jo vært vanskelig under korona»

Til sammenligning, virker informanter som har hatt mer mangelfull onboarding, å lene seg i større grad på egen kompetanse og erfaring. Lang yrkeserfaring, og kompetanse beskrives som en medvirkende faktor for deres opplevelse av onboardingprosessen. Informant 2 uttrykker følgende;

“Jeg har jo vært nyansatt tidligere og har vært vant til å bli kastet ut i nye arbeidsoppgaver tidligere så jeg tror at min tidligere erfaring har bidratt til mindre stress. Hadde jeg vært helt fersk så hadde det vært verre”.

6.0 Resultat

Det første vi vil vektlegge er den manglende innsikten i hva onboarding begrepet er. Informantene viser varierende forståelse for onboarding begrepet, samt følgende prosesser. Dette kan tolkes som en manglende innsikt, ikke bare fra bedriften sin side, men fra den nyansatte selv. Likevel er det verdt å merke seg, at de av informantene som har HR bakgrunn, hadde god begrepsforståelse. Her vil vi også trekke frem det faktum at flere av informantene

virker usikre om hvorvidt de er under en aktiv onboarding prosess eller ikke. Dette kan skyldes at onboarding prosesser, samt prøvetid foregår samtidig, og derfor gjør linjen mellom de to uklare.

I henhold til informantenes mestringstro ser vi at det varierer ut ifra ulike arbeidsoppgaver eller ansvar. Noen grad av usikkerhet må vi faktorene inn som en normal del av nyansettelsesprosessen. Likevel kan det virke som hjemmekontor kan påvirke mestringstroen negativt, på bakgrunn av manglende tilgang til hjelp og støtte. Videre vil vi også argumentere for det faktum at tett oppfølging trolig kan minimere denne noe av usikkerheten. Dette virker å komme frem i informantenes beskrivelser.

Vi ser at de fleste informantene har god forståelse for egen rolle, mens forventninger virker å forstås best gjennom de tilbakemeldinger de får. Noen av informantene virker å ha gjennomgått en tidlig avklaring om hva som forventes av dem, mens andre beskriver utydelig kommunikasjon rundt egen rolle, og forventninger. Med tanke på at flertallet av informantene har vekslet mellom arbeidsplass og hjemmekontor, er det vanskelig å vurdere om uklarheter kommer fra manglende tilgang til informasjon fra omgivelsene, eller om virksomheten ikke har innsikt i hvor viktig god rolle- og forventningsavklaring, er for den ansattes evne til å møte krav og forventninger.

Våre funn indikerer at sosialintegrasjon er vanskelig å gjennomføre fra hjemmekontoret. Her ser vi at de av informantene som har hatt lite eller ingen tilgang til arbeidsplassen, opplever at det er vanskelig å bygge relasjoner til andre medarbeidere. Likevel virker disse å være godt fulgt opp av leder, og beskriver forholdet til leder som trygt og stabilt. Samtlige informanter beskriver også forholdet til andre medarbeidere som sterke og trygge, og at de føler seg godt tatt imot og ivaretatt som nyansatt.

Likevel finner vi at slike beskrivelser står i noe kontrast til deres opplevelser av det å be om hjelp fra de samme medarbeiderne, fra hjemmekontoret. Her beskriver flere av informantene at de vegrer seg noe for å ta kontakt fordi de ikke ønsker å være til bry. Dette kan tolkes som utrygghet fra informantenes side.

Også samhandling med medarbeidere over digitale medier virker utfordrende, særlig knyttet til det å lese kroppsspråk og speile personligheter. Så kalt nonverbal kommunikasjon er viktig for hvordan vi tolker hva som eksplisitt uttrykkes. Det kan altså virke som at informantene

fanger dette opp, og føler de går glipp av viktig informasjon. Avslutningsvis vil vi også løfte frem at en viktig del av sosialiseringprosessen, er de uformelle samtalene som naturlig oppstår på arbeidsplassen. Disse spontane møtene kan trolig være rot til viktig informasjon om kulturen, samtidig som det kan være en brobygger mellom medarbeidere. Slik spontan samhandling er noe som naturlig faller vekk når en sitter på hjemmekontor, og som flere av informantene virke å savne.

7.0 Konklusjon

I denne avhandlingen har vi undersøkt hvordan digital onboarding fra hjemmekontoret oppleves for den nyansatte, samt hvilke faktorer som har størst påvirkningskraft herunder. Under arbeidet med å klargjøre denne sammenhengen, har vi forsøkt å belyse hvilke teoretiske aspekter som er sentrale for å undersøke dette. For å best mulig kunne svare på egen problemstilling, fant vi det nødvendig å utarbeide fire forskningsspørsmål, som var forankret i essensiell teori. Disse forskningsspørsmålene, har vært våre pekepinner for vår analyse og følgende funn.

Oppgaveløsning virker å henge tett sammen med hvor godt den nyansatte trives på hjemmekontoret. Vi ser at de som har mer standardiserte oppgaver gjerne flourerer, samt virker å oppleve en høyere grad av effektivitet, trivsel og mestring. På den andre siden derimot ser vi de som har mer intuitive stillinger, der menneskelig kontakt er en viktig del av jobben opplever de at de ikke får løst sine arbeidsoppgaver like effektivt eller tilfredsstillende. Denne antagelsen viser seg allikevel å variere på bakgrunn av de eventuelle distraksjoner en kan møte på hjemmekontoret.

Avslutningsvis vil vi også trekke frem det faktum at samhandlingen mellom medarbeidere og ledere virker å lide under hjemmekontoret. Ved dette punktet uttrykker samtlige informanter at det å ikke kunne fysisk se hverandre, påvirker i hvilken grad de tør å spørre om hjelp. Behovet for mer strukturerte samtaler og planlagte samhandlinger mellom leder og nyansatt, blir dermed større ved utførelsen av hjemmekontoret.

De samlede funnene virker å indikere at visse oppgaver og ansvarsområder kan være lettere å legge til rette for, som igjen kan lede til økt effektivitet og produktivitet. De sosiale og kulturelle aspekter derimot virker å lide. Det viser seg at det er en mangel på gode digitale løsninger for den manglende sosiale aspektet, og spørsmålet her er dermed, om det i det hele

tatt finnes gode digitale løsninger for denne mangelen. Det er trolig vanskelig å finne digitale verktøy som er gode nok til å dekke dette grunnleggende behovet i oss.

Bildet av de nyansattes opplevelse av hjemmekontoret, er som funnene viser, komplekst og nyansert. Hver informant, kommer med sine egne meninger, erfaringer og virkelighetsoppfatninger som er unike for de og dermed vanskelig å standardisere. På bakgrunn av at enhver nyansatt er unik, kan det argumenteres for at individuelt tilpassede onboardingprosesser kan være fremtidens løsning på hvordan nyansatte onboardes fra hjemmekontor. Bauer (2010) vektlegger viktigheten i å la den nyansatte selv medvirke til egen læring og utvikling.

8.0 Veien videre

Gjennom denne lærings samt forskningsprosessen, har vi fått en bedre innsikt i digital onboarding, samt dets styrker og eventuelle utviklingsmuligheter. Vi har konkludert med at et såpass nytt og omfattende konsept, krever en høy grad av ytterligere forskning. Etter som vår oppgave er begrenset, både når det gjelder utvalgets størrelse og tiden vi har hatt til å gjennomføre undersøkelsen, samt at problemstillingen kun sees fra arbeidstakers ståsted, vil vi være forsiktige med å konkludere med at våre funn er endelige, eller representative for alle nyansatte.

Videre kan det også være av stor interesse å forske ytterligere på hvordan en best mulig kan formidle kultur, samt bygge sosiale relasjoner over digitale medier. Spørsmålet her er om hvor stor konsekvens mangelen på sosiale interaksjoner stiller for den nyansatte. Ved å bedre kunne forstå hvorfor digitale medier ikke virker til å strekke til for relasjonsbygging, kan bedrifter dermed gjøre eventuelle endringer og dermed øke tilfredsstillelse hos den nyansatte. Noe som igjen trolig vil øke den nyansattes motivasjon, samt eliminere en følelse av ensomhet og/ eller monoton arbeidshverdag.

På den annen side ser vi allikevel at det er visse positive aspekter ved hjemmekontoret, og at følelsen av en monoton hverdag samt ensomhet gjerne ikke preger alle. På hælene av en helt fersk undersøkelse, utført av OSLOMET med den hensikt å kartlegge bruken av hjemmekontor, påpekes det at opptil 70 prosent av veletablerte arbeidstakere finner hjemmekontoret mer effektivt. Likevel vil vi belyse det faktum at det kun er 5% som vil ha hjemmekontor på en fast basis etter endt pandemi.

9.0 Litteraturliste

Bauer, Talya. N. 2010. SHRM foundations effective practice guidelines series «*Onboarding new employees: Maximizing success*»

Bang, Henning. 2011 “*Organisasjonskultur*” Leserdato: 20. April. 2021

<https://www.bangmidelfart.no/wp-content/uploads/2019/11/Organisasjonskultur-Henning-Bang.pdf>

Fishe, Caroline. 2015. «*Nyansatt – og hva så?*» *Ledernytt*.

Publiseringsdato: 27. Juni. 2015. Lesedato: 1.Mai.2021

<https://www.ledernytt.no/nyansatt-og-hva-saa.5614045.html>

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2016. «*Det gode arbeidsmiljø*» 2.utg. BERGEN: Fagbokforlaget.

Egge, Julie Haugen. «*De aller fleste ønsker å kunne jobbe hjemmefra når pandemien er over*». Publisert: 28. mai. 2021. Lesedato: 28. Mai. 2021.

<https://www.nrk.no/trondelag/70-prosent-onsker-a-fortsette-med-hjemmekontor-etter-pandemien-er-over-1.15508200>

Elvenes, Lars Christian «*onboarding etter 6 cer – smart start i ny job*” publiseringsdato: 4. November.2020. Lesedato: 3. Mars. 2021.

<https://www.hrnorge.no/fagområder/rekruttering/onboarding/onboarding-etter-6-cer-smart-start-i-ny-jobb>

Gripsrud, Geir, Ulf henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2016. «*Metode og dataanalyse*» 3.utg. OSLO: Cappelen Damm.

(<https://www.hrnorge.no/aktuelt/hvorfor-det-kan-være-smart-å-bruke-18-måneder-på-onboarding>)

Forsidebilde:

<https://www.hrnorge.no/fagområder/rekruttering/onboarding/onboarding-er-våre-tiltak-tilpasset-behovet>

Iversen, Sven Kinden og Henrik Øhrn «*HR Norge lanserer Onboarding-rapporten 2021*»

Publiseringsdato: 24. Februar 2021. Leserdato 3. Mars 2021.

<https://www.hrnorge.no/fagområder/rekruttering/onboarding/hr-norge-lanserer-onboarding-rapporten-2021>

Iversen, Sven Kinden. «*Onboarding – er våre tiltak tilpasset behovet?*» Publiseringsdato: 28.

Januar. 2021. Lesedato: 20. April.2021.

<https://www.hrnorge.no/fagområder/rekruttering/onboarding/onboarding-er-våre-tiltak-tilpasset-behovet>

Iversen, Sven Kinden. «*Ny rapport om onboarding*» Publiseringsdato: 11. Desember. 2019.

Lesedato: 24.mars. 2021.

Iversen, Sven Kinden. «*Ny rapport om onboarding*» Publiseringsdato: 11. desember.

Lesedato: 26. Mars.2021.

<https://www.hrnorge.no/fagområder/rekruttering/onboarding/ny-rapport-om-onboarding>

Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2018. «*HR og personalledelse*» 2.utg. BERGEN: Fagbokforlaget.

Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2018. «*Psykologi i organisasjon og ledelse*» 5.utg. BERGEN: Fagbokforlaget.

Leveraas, Paal. «*Hvorfor det kan være smart å bruke 18 måneder på onboarding*»

Publiseringsdato: 18 september. 2019. Lesedato: 13. mars. 2021.

<https://www.hrnorge.no/aktuelt/hvorfor-det-kan-v%C3%A6re-smart-%C3%A5-bruke-18-m%C3%A5neder-p%C3%A5-onboarding>

Skorstad, Espen. 2018. «*Rett person på rett plass, psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*» 4.utg. OSLO: Gyldendal akademisk.

Skilbrei, May-Len. 2021. «*Kvalitative metoder. Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*» 2. Utg. BERGEN: Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel. 2021. «*Kvalitative forskningsmetoder i praksis*» 4.Utg. OSLO: Gyldendal Akademisk.

Pike, Kaylee. 2014. «*New employee onboarding programs and person – organization fit: An examination of socialization tactics*” Utskriftdato: 23. Januar. 2021.

10.0 Vedlegg

Intervjuguide – Digitale onboardingprosesser

Del 1 – introduksjon

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
- Bakgrunn, stilling, alder
2. Hvor lenge er det siden du ble ansatt hos nåværende arbeidsgiver?
3. Hva tenker du når vi sier onboarding?
4. Er du for øyeblikket i en aktiv onboardingprosess? Eventuelt hvor lenge er det siden?
Hvor lenge var du under onboarding?
5. Kan du fortelle litt om hvilke aktiviteter arbeidsgiver arrangerte for å lære deg opp, og bli kjent med dine medarbeidere? *Formell, strukturert, spontant, tilfeldig, informasjonsøking.*
6. Har du fått komme med egne innspill til gjennomføringen av onboardingen?
Individuell tilpasning, inforsøk.
7. Hvordan opplevde/oplever du at arbeidshverdagen din var under onboardingen?
Ensomt, stress, usikker, motivert, støttet, trivsel.
8. Hva var viktigst for deg å bli trygg på, som nyansatt? *Relasjoner, rolle, arbeidoppgaver, kultur.*

Del 2 – Opplevelse av mestring

1. Kan du fortelle om hvordan det var å sette seg inn i arbeidsoppgavene fra hjemmekontoret? *usikkerhet, ineffektivt, spørre om hjelp? Opplæring/mentor? Mye møteaktivitet ?erfaring fra tidligere?*

2. Husker du hvor lang tid det tok deg å føle at du mestret arbeidsoppgavene dine?
Mestringsfølelse, produktivitet, opplæring.
3. Hvordan opplever du at du presterer i henhold til mål og resultater? *Tilbakemeldinger, mestring. Sentralt spørsmål!!!! Bruk tid på dette spørsmålet.*
4. Hvordan opplever du din digitale arbeidshverdag? *Mye møteaktivitet, tekniske utfordringer, fred og ro, mer effektivt? Forstyrrelser, barn?*

Del 3 – rolle- og forventningsavklaring

1. Kan du fortelle litt om stillingen din, og hvilken rolle du har i organisasjonen?
Rolleavklaring, tydelig beskrivelse?
2. Er du kjent med hvilke forventninger som stilles til din stilling? *Arbeidsoppgaver, ansvarsområder, adferd, utførelse.*
Oppfølgingsspørsmål: hvilke tilbakemeldinger får du fra nærmeste leder?
3. Hvordan lærte du om dette? *Opplæring, infosøk, tilfeldig?*

Del 4 – organisasjonssosialisering

1. Hvordan ble du introdusert til dine medarbeidere, og nærmeste leder? *Planlagte aktiviteter, formell/uformell introduksjon, virtuelt, rett på jobb?*
2. Hvordan opplever du det er å bli kjent med nye medarbeidere gjennom en pc-skjerm?
Upersonlig, komfortabel, avstand, formelt.
3. Hvordan er forholdet ditt til dine medarbeidere, og nærmeste leder? *Trygghet, komfortabel, akseptert?*

4. Har du deltatt på noen sosiale aktiviteter med dine medarbeidere?
Oppfølgingsspørsmål: har dette vært i regi av arbeidsgiver, eller på eget/medarbeideres initiativ? Strukturert, uformelt, tilfeldig.
5. Hva har du gjort selv for å bli kjent med medarbeidere? *Tatt eget ansvar, mangelfull oppfølging?*
6. Har det vært situasjoner under onboardingen hvor du har hatt behov for hjelp i forbindelse med jobb? I såfall hvordan har du gått frem for å få hjelp? *Komfortabel med å be om hjelp, telefon, mail, zoommøte, komplisert.*

Del 5 – kjennskap til kultur

1. Hvordan vil du beskrive kulturen? *Kjenner til normer og regler, Oppfølgingsspørsmål; hvordan har kulturen blitt formidlet? Blitt fortalt, observert, infosøk?*
2. Opplever du at bedriften fokuserer på å løfte frem enkelte verdier hos sine medarbeidere?
3. Hvilke verdier vil du si kjennetegner bedriften, og samsvarer disse med dine egne? *Føler du at du kan tilpasse deg bedriftens verdier?*
4. hva har arbeidsgiver gjort for å tilrettelegge for at du skal bli kjent med kulturen?

Del 6 – Turnover intensjoner

1. Hva motiveres du av, og i hvilken grad samsvarer dette med stillingen din? *Engasjert, motivert, lojal*
- 2.
3. Alt i alt, hvor fornøyd er du med onboardingprosessen? Hva har vært bra, og hva kunne vært gjort annerledes/bedre? Har dette vært et tema med arbeidsgiver?
4. Hvor ser du deg selv om to år, karrieremessig? Utdyp
5. Hvordan har onboardingprosessen påvirket hvis noe, din intensjon om å bli/slutte?

Intervju 1:

Moderator: *Kan du fortelle litt om deg selv, alder, bakgrunn og sivilstatus?*

Informant: ja jeg er 50 år og lykkelig gift. Jeg har ingen høyere utdanning etter videregående, men har jobbet lenge med personalledelse og kundebehandling til forskjellige kunder og brukere. Dette har jeg gjort siden jeg var 21 år.

M: *kan du fortelle litt om stillingen du har i dag?*

I: jeg er operativ leder for en service desk, og er ansvarlig for den daglige driften. Har ansvar for to ansatte, og er også ansvarlig for kundekommunikasjon, sentralbord og avviksrapporing. Også har jeg arbeidsoppgaver som egentlig ikke stod i stillingsbeskrivelsen når jeg begynte.

M: *kan du fortelle litt mer om det?*

I: jeg hjelper til med HMS og HR oppgaver. Vi er en såpass liten gruppe mennesker at vi ikke har spesifikke mennesker som gjør spesifikke ting.

Jeg begynte i jobben 1. november 2019 så jeg var ganske ny når jeg måtte på hjemmekontor.

M: *hva tenker du når vi sier onboarding?*

I: Eh....Jeg tenker at det handler om rustelse og rutinemessig læring. Hvis ikke dette skjer så er man i et vakuum og du er ikke klar for jobben.

M: *jeg tenker at det kan være lurt at jeg forteller litt om hvordan vi definerer onboarding sånn at vi har en felles forståelse gjennom intervjuet?*

I: Ja det er kanskje lurt.

M: *onboarding er den læringsprosessen man går igjennom som nyansatt. Det handler om hvordan man lærer å bli kjent med arbeidsoppgaver, kultur og kollegaer, også hvordan du opplever mestring.*

M: *Er du for øyeblikket i en aktiv onboarding?*

I: ja jeg vil si at jeg strengt tatt er det. Når jeg begynte i jobben fikk jeg være på kontoret i 5 måneder cirka, før jeg ble sendt på hjemmekontor på grunn av corona. Føler jeg ble

kastet ut av opplæringen og overlatt til å ta ansvar og avgjørelser. Jeg var ikke forberedt og hadde en veldig følelsesmessig reaksjon på det.

M: Forstår jeg deg riktig når du sier at du følte at opplæringen din ble avbrutt når du kom på hjemmekontor?

I: Ja, absolutt.

M: Kan du fortelle litt om hvilke aktiviteter arbeidsgiveren din arrangerte for å lære deg opp? Både når det gjelder arbeidsoppgaver, og sosialt?

I: Jeg trengte ikke å bli kjent med noen siden jeg allerede hadde blitt kjent på kontoret, men det ble opplæring via skype. Dette likte jeg ikke, du vet liten skrift og eldre mennesker. Men jeg fikk litt digital opplæring på kontoret siden ledelsen sitter litt spredt ut i landet. Øverste leder bor i Larvik og har alltid hjemmekontor.

M: Hva med det sosiale fra hjemmekontoret?

I: vi prøvde å pleie kontakten gjennom digitale lunsjer på Skype.

M: Har du inntrykk av at aktivitetene var planlagt på forhånd?

I: Nja litt planlagte på kontoret hvertfall. Det er jo ikke alt som man lurte på som kan planlegges. **M: Følte du at du måtte spørre mye selv?**

I: Ja hvertfall når det gjaldt teknologien, men følte ikke at jeg kunne spørre så mye for jeg vil jo være selvstendig.

M: Hvordan opplevde du at arbeidshverdagen din var under onboardingen på hjemmekontoret?

I: Følte egentlig at jobbhverdagen stagnerte litt siden koronarelaterte saker tok opp så mye tid. Måtte bare hive meg rundt og gjøre ting etter eget hodet. Digitale verktøy og strukturering var vanskelig og ikke optimalt.

M: Kan du si litt om hvordan det føltes?

I: Ja jeg følte jeg hadde masse å gjøre som jeg ikke var trygg på. Følte meg som i et vakuum og det gjorde meg usikker. Liksom dust på hjemmekontor og overlatt til meg selv.

M: Det høres vanskelig ut..

I: Ja det var det.

Hva var viktigst for deg å bli trygg på når du var ny? Relasjoner eller arbeidsoppgaver? Rolle?

I: Jeg kjente de andre ansatte, men det er korte beslutningsveier, og det var uvant siden jeg ikke har for vane å kontakte øvre ledere sånn som jeg gjør nå. Det var viktig å vite hvilken rolle jeg hadde, og hvilke arbeidsoppgaver jeg skulle gjøre siden dette endret seg underveis. Dette var ganske skummelt og rart.

M: Kan du fortelle litt om hvordan det var å sette seg inn i arbeidsoppgavene fra hjemmekontoret?

I: Det var veldig utfordrende, spesielt det å kommunisere over nettet. **M: kan du utdype? Hva føler du er vanskelig?**

I: spesielt det å chatte over skype, du ser ikke ansiktsuttrykk og kroppsspråk så godt og siden en stor del av jobben min er den personlige kontakten med mennesker så syns jeg digital prat er utfordrende.

M: Hadde du en mentor under onboardingen?

I: Nei ingen mentor akkurat, men jeg har god kontakten med sjefen min og andre kollegaer. **M: Følte du at du hadde personer som kunne hjelpe deg når du trengte det?**

I: Ja, spesielt en person. Det var vanskelig når jeg hadde hjemmekontor siden jobben min egentlig ikke egner seg for hjemmekontor og da måtte jeg få mye hjelp av den som kunne være på kontoret. **M: hvordan opplevde du dette da?**

I: Det var en vanskelig måte å jobbe på, og det ble jo mindre effektivt. Jeg ble veldig stresset av det.

M: Husker du hvor lang tid det tok før du mestret arbeidsoppgavene dine?

I: Ca åtte måneder kanskje. Men jeg føler at jeg lærer noe nytt hele tiden siden det fremdeles dukker opp nye ting. Men jeg føler meg tryggere. Husker at jeg fikk en stor og tung oppgave når jeg havnet på hjemmekontor og jeg måtte lære meg dette over skype og det var veldig krevende.

M: Hvordan føler du at du presterer i henhold til mål og resultater?

I: Føler det går hånd i hånd, og føler jeg gjør det bra, og jeg får gode tilbakemeldinger.

M: får du tilbakemeldinger uoppfordrett? I: Ja, jeg er jo litt forsiktig som person så jeg tørr ikke å be om tilbakemeldinger, men sjefen min er flink til å gi tilbakemeldinger. **M: hvordan får du tilbakemeldinger? Muntlig eller skriftlig?**

I: Han er ikke så god på muntlig ros så jeg får det som regel på mail. **M: Foretrekker du det sånn?**

I: Ja egentlig, så lenge jeg føler at det er personlig og oppriktig. Jeg synes det er mindre kleint å få skriftlige tilbakemeldinger også kan jeg gå tilbake i mailen å lese de flere ganger. Jeg blir glad og føler meg mindre usikker når jeg får sånne gode tilbakemeldinger.

M: Hvilken rolle har du og føler du at du vet hvilke forventninger som stilles til rollen din?

I: føler at rolle og utførelse av oppgaver gjør at du vokser, men jeg har ikke lært så mye om dette av sjefen min, heller andre ansatte. **M: Kan du utdype?**

I: Jeg gjør jo mye forskjellig og stillingen har endret seg fra jeg startet. Stillingen min er litt som en potet og oppgaver som andre egentlig skal gjøre har blitt flyttet over på meg.

M: Så rollen din har endret seg fra det som egentlig lå til din stilling?

I: Ja, min stilling er helt ny så jeg tror veien blir litt til mens man går.

M: Men føler du at du vet hvilke forventninger som stilles til deg når det er så mye endringer i stillingen din?

I: Både og. Syns det er kjekt å bli betrodd større oppgaver og prøver å tenke at det gjør at jeg vokser. Men jeg blir jo usikker, men ikke sånn at det blir negativt. Det gir jo mestringsfølelse når jeg lykkes.

M: Hvordan opplever du at den digitale arbeidshverdagen er på hjemmekontoret? Er det for eksempel mye møtevirksomhet?

I: Nei det er ikke mye møter. Jeg har brukt mye tid på å jobbe med at ansatte har fått riktig utstyr til å jobbe hjemmefra og det har vært krevende men kjekt. **M: Men hvordan har du opplevd det å jobbe hjemmefra?**

I: Det er jo litt andre impulser som kommer når jeg er hjemme. Jeg har familie og hund som stjeler litt av oppmerksomheten og dette har kanskje påvirket effektiviteten. Føler

kanskje jeg klarer å konsentrere meg mer. Men jeg synes det er vanskelig å ta pauser siden jeg føler stort ansvar for jobben min. Føler ikke at jeg kan sette meg ut i solen med pcen når jeg jobber, eller ta fri med god samvittighet. **M: opplever du at skillet mellom jobb og fritid blir litt flytende på hjemmekontor?** **I:** Ja, spesielt når familien er hjemme, og de krever min oppmerksomhet. Det kan være stressende.

M: Hvordan ble du introdusert til dine medarbeidere, og nærmeste leder?

I: Det var jo før korona så da fikk jeg en hilserunde den første dagen på kontoret, også var det en fest som ble arrangert like etter oppstart. Vi skulle også ha andre aktiviteter, men disse ble avlyst på grunn av pandemien. **M: Opplevde du at det var planlagte aktiviteter for at du skulle bli kjent?**

I: Ja.

M: hvordan var det å bli kjent fra hjemmekontoret?

I: Jeg synes det er vanskelig siden det er vanskelig å «speile» de jeg snakker med. Det er vanskelig å planlegge sånne spontane samtaler som hadde skjedd naturlig på kontoret. Vi har hatt noen sosiale jobblunsjer digitalt, men det blir jo ikke det samme. **M: Er dette aktiviteter som arbeidsgiver har planlagt?**

I: Ja både og, jeg har også tatt initiativ selv.

M: Hvordan opplever du at forholdet ditt er til medarbeidere og nærmeste leder?

I: Føler det er veldig bra.

M: Hva har du gjort selv for å bli kjent med medarbeidere?

I: Jeg har tatt initiativ for digitale lunsjer, også ringer jeg eller sender mail for å høre hvordan det går. Syns det er vanskelig når vi har hatt digitale lunsjer og ikke alle vil ha kamera på. Liker bedre å ha samtaler face to face.

M: har det vært situasjoner under onboarding hvor du har hatt behov for hjelp? Isåfall hvordan har du gått frem?

I: Ja, da har jeg ringt eller sendt mail. **M: hvordan har det føltes å gjøre?**

I: Litt ukomfortabelt fordi jeg føler at jeg forstyrrer de. Når jeg ikke ser de så vet jeg ikke om de er opptatt eller ikke og jeg vil ikke forstyrre. Hadde vi vært på kontoret så hadde jeg kunne se om de var opptatt, og hvis de var ledig hadde jeg bare stukket hodet inn døren og spurt om hjelp. **M: så du syns at det er vanskeligere å be om hjelp digitalt?**

I: Ja absolutt.

M: Hvordan vil du beskrive kulturen? «sånn gjør vi her hos oss»?

I: Føler det er god takhøyde selv om det er utfordrende i et sånt kontorbygg med mange forskjellige avdelinger sammen og mange forskjellige personlighetstyper. Merker at folk faller inn i litt klikker i åpne kontorlandskap. Men det er generelt god takhøyde. **M: hva mener du med det?** **I:** det er ingen dumme spørsmål, også blir det ikke en personalsak om noen har en utblåsning. Vi er alle godt voksne mennesker og tåler hverandre etter mange år i arbeidslivet.

M: hvordan har kulturen blitt formidlet?

I: Hva mener du?

M: Har noen fortalt deg at sånn er det her, eller har du observert det selv?

I: begge deler. Jeg visste litt før jeg begynte siden bedriften er en ideell organisasjon som jeg kjente til fra før. Også fikk jeg jo tid på kontoret før jeg måtte på hjemmekontor.

M: opplever du at bedriften fokuserer på å løfte frem enkelte verdier hos sine medarbeidere?

I: Kanskje det at vi skal være inkluderende siden vi jobber med mennesker som har forskjellig bakgrunn og religion. Menneskeverd er veldig viktig. Også at vi har aksept og respekt for alle mennesker.

M: føler du at dette samsvarer med dine egne verdier?

I: Ja.

M: Hva motiveres du av, og hvordan samsvarer det med stillingen din?

I: jeg får mye motivasjon av tilbakemeldinger fra andre, for eksempel positive kundesamtaler og gode tilbakemeldinger fra kollegaer og lederen. Jeg liker å yte service

internt og eksternt. Jeg motiveres også av å ha en viss beslutningsmakt og liker å bli hørt og sett.

M: alt i alt hvor fornøyd er du med onboardingprosessen?

I: jeg er ikke så veldig fornøyd. Jeg har følt meg alene om ansvar. Jeg tror at de har hatt gode intensjoner, men at korona har gjort det vanskelig, særlig den avstanden som har oppstått med kollegaer. Den personlige kontakten som er så viktig er vanskelig å erstatte digitalt. Når man har ansatte som skal følges opp som er hjemme, og jeg ikke får tak i de er det ganske frustrerende. Markedsdirektøren sa til meg at «Ja det er mye som kan løses digitalt, men det å shake hands etter å ha inngått en kontrakt, er det spillet mellom mennesker som man ikke kan erstatte». Jeg frykter fremtiden dersom digitalisering skal erstatte kommunikasjon. Vi kan ikke drive mellommenneskelige forhold om man ikke er sammen fysisk.

M: Hvor ser du deg selv om to år, karrieremessig?

I: Jeg er nok i samme stilling, men håper jeg har et større ansvarsområde. Sjefen har hintet om at jeg vil få mer ansvar allerede. Føler at jeg har vært heldig som har fått denne stillingen.

M: hvordan har onboardingprosessen påvirket hvis noe, din intensjon om å bli/slutte?

I: Det har ikke vært så negativt at jeg vil slutte. Ting har gått seg til etterhvert og jeg føler meg tryggere. Jeg er også over 50 og føler ikke jeg har så mange andre muligheter.

M: Tror du at onboardingprosessen hadde hatt større påvirkning hvis du var yngre?

I: ja det tror jeg. Hadde jeg vært yngre og hatt skikkelig utdanning så hadde det spilt en større rolle.

Intervju 2

Moderator: Kan du fortelle litt om deg selv?

Informant: Jeg er 50 år og jobber som HR-leder i en mellomstor bedrift. Har en bachelorgrad i Hotelledelse og en master i virtuelle team fra BI som jeg tok på deltid. Jeg har jobbet med personalledelse siden jeg startet karrieren min. Jeg er enslig og bor alene.

M: hvor lenge er det siden du startet i jobben?

I: Jeg begynte i september 2020.

M: Hva tenker du når vi sier onboarding?

I: det er den prosessen som oppstår når en blir ansatt og bedriften og den ansatte skal bli kjent med hverandre. **M: Er du i en aktiv onboarding nå?**

I: Nei det vil jeg ikke si. Onboarding skjer under prøveperioden på seks måneder.

M: Kan du fortelle litt om hvilke aktiviteter arbeidsgiver arrangerte for å lære deg opp, og bli kjent?

I: Det var ingen formell onboardingprogram, men jeg hadde en hilserunde med daglig leder, på de forskjellige avdelingene når jeg startet. Også fikk jeg selvfølgelig kontor og riktig utstyr, og en innføring i det tekniske.

M: Hvordan var arbeidshverdagen din under onboardingen?

I: Jeg har vekslet mellom kontor og hjemmekontor, og har måtte finne ut av mye på egen hånd men har hatt gode kollegaer å spørre. **M: Hvordan føler du det har vært?**

I: Jeg har jo vært nyansatt tidligere og har vært vant til å bli kastet ut i nye arbeidsoppgaver tidligere så jeg tror at min tidligere erfaring har bidratt til mindre stress. Hadde jeg vært helt fersk så hadde det vært verre.

M: Hva var viktigst for deg å bli trygg på som nyansatt? For eksempel Relasjoner, rolle, arbeidsoppgaver, kultur?

I: det må være at det var trygt å stille spørsmål eller be om hjelp. Føler det er viktig med takhøyde. Jeg har gode kollegaer som gjør at jeg føler meg trygg. Arbeidsoppgavene føler jeg at jeg ble kastet litt ut i så her kunne det gjerne vært mer opplæring.

M: Kan du fortell om hvordan det var å sette seg inn i arbeidsoppgavene fra hjemmekontoret?

I: Det kunne være stressende å løse oppgaver som jeg var usikker på hjemme. Tekniske problemer oppstår som tar tid å løse, men man må jo innrette seg etter den tekniske hverdagen. Man må vente med å stille spørsmål fordi man ikke bare kan ringe og avbryte noen ut av det blå. Dette fører til at man må være mer forberedt til møtene, noe som krever mer arbeid. Ellers føler jeg meg trygg i rollen jeg har, og det har vært viktig for meg å bygge tillit til ansatte i starten.

M: hvordan opplever du at du presterer i forhold til resultater og mål?

I: Vi er jo bare mennesker så hvordan jeg føler jeg presterer varierer. Men jeg får mange fine tilbakemeldinger fra ansatte og leder og det gir jo mestringsfølelse. **M: Har dere planlagte tilbakemeldinger som en del av onboardingen?**

I: Nei det har vært mer tilfeldig, selv om jeg skulle ønske at det var planlagte «check inns» etter for eksempel 2, 4 og 6 måneder. Det har jeg vært vant til fra tidligere prosesser. Men jeg får tilbakemeldinger jevnt og trutt av leder.

M: Hvordan opplever du den digitale hverdagen på hjemmekontoret?

I: Det kan være litt tekniske utfordringer, men vi har ikke så mye møtevirksomhet over teams, med unntak av et fast møte som vi har hver måned. Dette er bare noe vi har hvis vi har hjemmekontor og det er jeg som styrer det. **M: hvordan opplever du det å ha møter over teams?** Det går greit, det var viktig for meg at alle fikk en innføring i bruk av teams sånn at alle føler seg sett og hørt og at møtene blir effektive.

M: hvordan syns du det er å sitte på hjemmekontor kontra kontoret i forhold til arbeidsro?

I: syns det er mindre forstyrrelser på hjemmekontor, selv om jeg har cellekontor på jobben. Så det er mer effektivt.

M: Kan du fortelle litt om stillingen og rollen din?

I: Jeg føler at rollen min er som forventet fra tidligere erfaringer, men den kunne nok blitt bedre kommunisert. Stillingensbeskrivelsen ble nylig avklart. Men jeg ble presentert med en liste av forventninger i starten av daglig leder.

M: du føler at du fikk god opplæring i rollen og forventningene som stilles?

I: ja.

M: Hvordan ble du introdusert til dine medarbeidere og nærmeste leder?

I: Det var på hilserunden første dagen på kontoret, da var alle i administrasjonen til stedet. Også har jeg blitt vist rundt på de forskjellige avdelingene av daglig leder.

M: var dette planlagt på forhånd?

I: ja det tror jeg.

M: Hvordan opplever du det å bli kjent med medarbeidere digitalt?

I: Vi har heldigvis unngått dette siden vi har vært en del på kontoret.

M: Hvordan er forholdet til dine medarbeidere og nærmeste leder?

I: Føler jeg har en god tone med alle på jobben.

M: tror du det hadde vært vanskeligere hvis du kun var på hjemmekontor?

I: ja det hadde nok ledet til større avstand mellom ansatte, selvom det kanskje hadde vært mer effektivt. Men mindre ekte kontakt.

M: Har du deltatt på noen sosiale aktiviteter med jobben?

I: Nei det har vi ikke fått til.

M: Hva har du gjort selv for å bli kjent med medarbeidere?

I: Jeg var tidlig ute i feltet og introduserte meg for ansatte, også har det vært viktig for meg å være litt på hugget når jeg har vært på kontoret. Jeg har invitert ansatte til å komme inn på kontoret for en uformell prat. Men også blitt kjent gjennom mer formelle samtaler som medarbeidersamtaler.

M: Hvordan vil du beskrive kulturen?

I: Opplever den som åpen og jordnær. Ingen spisse albuer, smisking eller karrierejag. Folk er åpen og jordnær. Virksomheten består av 80% menn men det er likevel lave skuldre.

M: Hvordan har kulturen blitt formidlet?

I: Gjennom samtaler med ansatte, også har det blitt tydeligere gjennom min egen opplevelse på jobb, både ved møter og hva jeg har observert.

M: Så både det du har blitt fortalt, men også observert selv?

I: Ja.

M: Opplever du at bedriften fokuserer på å løfte frem enkelte verdier i de ansatte?

I: Kanskje det at det er viktig å være engasjert og ta initiativ selv. Gjør du det så er det masse muligheter.

M: Hvilke verdier vi du si kjennetegner bedriften?

I: engasjement og initiativ. Visjonen deres er å bygge anlegg av god og bærekraftig kvalitet som blir verdsatt av kunder og brukere.

M: Hva motiveres du av, og hvordan samsvarer dette med stillingen din?

I: Jeg motiveres av å få ansatte til å ha det bra og trives på jobb. Men det er også viktig at de forstår at det krever egeninnsats. Det er viktig at de tar initiativ selv, også er jeg der for å hjelpe. Samsvarer med stillingen. Det bor noe unikt i alle og jeg motiveres av å kunne se de ansatte og bruke det aktivt i jobben.

M: Alt i alt, hvor fornøyd er du med onboardingprosessen, hva har vært bra og hva kunne vært bedre?

I: Jeg hadde ikke noen forventninger til onboardingen siden dette er en mellomstor bedrift som ikke ser behovet for en skikkelig onboarding. Prosessen kunne nok vært bedre strukturert, men siden jeg har hatt lignende stillinger tidligere så visste jeg hva jeg gikk til.

M: Så det har litt med forventinger å gjøre?

I: Ja, men en bedre oboarding hadde nok hjulpet å løfte ansatte frem raskere og mer effektivt.

M: Har du snakket med arbeidsgiver om dette, hva du mener om onboardingen din?

I: Ja. Og jeg har laget en ny prosess for bedriften for både on- og offboarding av ansatte. Dette syns jeg er viktig å ha gode prosesser for.

M: hvor ser du deg selv om to år, karrieremessig?

I: Ser for meg at jeg er i samme stilling. Jeg trives og opplever mye frihet og selvbestemmelse i rollen. Ser et forbedringspotensial i bedriften og vil gjerne hjelpe å bringe det frem.

M: Føler du at onboardingprosessen har påvirket intensjonen din om å bli i stillingen?

I: Føler ikke at prosessen har påvirket trivsel eller motivasjon negativt. Men jeg skulle ønske at de tok en «check in» samtale underveis. Det har jeg savnet litt. Jeg tok selv kontakt for å ha en sånn samtale etter to måneder.

M: tror du at erfaringen din har hjulpet deg til å takle en mangelfull onboarding bedre?

I: Ja det hadde vært ganske skremmende uten erfaring, men forventinger spiller også inn.

Intervju 3

Moderator: Kan du fortelle litt om deg selv, bakgrunn, alder og stilling?

Informant: Ja jeg er 40 år og singel, har ingen barn. Jobber som distriktsleder innen salg

M: Når startet du i din nåværende stilling?

I: Jeg begynte i februar 2021, så for to måneder siden. Havnet rett på hjemmekontor.

M: Hva tenker du når jeg sier onboarding?

I: jeg har hørt om det før men....klarer ikke helt å forklare hva det er, det er noe med å være ny i jobben?

M: ja onboarding er den prosessen du som nyansatte går igjennom for å bli kjent med både arbeidsoppgaver, bedriften og de ansatte. Det handler om hva bedriften gjør for å hjelpe, og lære deg opp, også om hva du gjør selv.

I: Ok skjønner.

M: Er du for øyeblikket i en aktiv onboardingprosess?

I: Ja. Skulle egentlig ha 14 dager med opplæring på hovedkontoret, men på grunn av pandemien så ble opplæringen over teams. Det har jeg ikke vært helt fornøyd med. Men føler ikke helt at jeg er under opplæring siden jeg har erfaring fra tidligere.

M: kan du fortelle litt om hvilke aktiviteter arbeidsgiver har arrangert for å lære deg opp, og bli kjent med medarbeidere?

I: de to første ukene var det møter med forskjellige avdelinger for å få en bedre oversikt over hvem man skulle kontakte ved forskjellige anledninger. Også har det i perioder vært fokus på det tekniske og lære om de forskjellige produktene som vi selger.

M: Har du kommet med egne innspill under opplæringen?

I: Har ikke tenkt så mye over det. Har satt meg inn i mye på egenhånd.

M: Hva var viktigst for deg å bli trygg på som nyansatt?

I: Hva mener du?

M: i forhold til arbeidsoppgaver eller rolle, relasjoner?

I: Arbeidsoppgaver og hvem jeg skal kontakte ved ulike anledninger. Hvem som har ansvar for hva. Også var det viktig å lære systemene og sette meg inn i kundeporteføljen, og produktene.

M: Mest knyttet til oppgaveløsning?

I: ja, jeg tenker at relasjoner blir bygget etter hvert.

M: Kan du fortelle om hvordan arbeidshverdagen din er, hvordan føler du det er å sette deg inn i arbeidsoppgaver fra hjemmekontoret?

I: føler at det har vært mye å sette seg inn i, og at det er vanskelig å bli kjent med andre fordi all kontakt er over nett eller telefon siden ansatte sitter så spredt rundt i landet. Hovedkontoret ligger i Oslo. Utenom intervjurundene har jeg ikke møtt noen fysisk.

M: hvordan føler du det er?

I: Det går greit..... Føler meg heldig som har fått jobben og når pandemien er over får jeg mulighet til å reise og ha mer fysisk kontakt med ansatte og kunder.

M: føler du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?

I: Ja føler meg trygg på arbeidsoppgavene, kanskje fordi jeg har erfaring fra tilsvarende tidligere. Føler ikke at læringskurven har vært så bratt også har jeg stort nettverk etter seks år i samme bransje. Så langt så går det bra.

M: Føler du at du kan be om hjelp hvis du lurer på noe?

I: ja det går greit. Føler meg såpass trygg.

M: hvordan opplever du at du presterer i forhold til mål og resultater?

I: føler at jeg gjør det bra. Får gode tilbakemeldinger fra sjef, kollegaer og kunder.

Resultatene viser at jeg selger mer enn forventet allerede. **M: hvordan får du tilbakemeldinger fra sjef?**

I: snakker med han flere ganger i uken.

M: snakker dere sammen så ofte som ett ledd i opplæringen?

I: Det vet jeg ikke...

M: Hvordan opplever du din digitale arbeidshverdag?

I: det er litt utfordrende siden stillingen ikke egner seg til 100% hjemmekontor.

M: Kan du utdype?

I: stillingen innebærer egentlig en del reisevirksomhet så kontorarbeid er egentlig bare to tre dager i uken. Det er vanskelig å fylle opp dagene med bare kontorarbeid. Det blir mye døtid og kanskje ikke så effektivt som det skulle vært hvis pandemien ikke var.

M: hvordan syns du det er å jobbe hjemmefra?

I: trives godt med det, men har holdt på å pusse opp så har hatt midlertidig kontor på kjøkkenet, og det har gitt en følelse av at man aldri «går på jobb» eller aldri tar fri fra jobb. Det er litt rart.

M: Kan du fortelle litt om stillingen din, og rollen din?

I: Jeg er distriktsleder innen salg av rørleggerartikler.

M: Føler du at du vet hvilke rolle du og har og hvilke forventninger som stilles?

I: Ja har en tydelig stillingsbeskrivelse og visste fra dag en hvilke områder jeg har ansvar for. Fikk også en oversikt over hvilke mål jeg skal nå innen 2021 helt i starten. Har mye frihet under ansvar og får legge opp arbeidshverdagen selv.

M: så du føler at hvilke rolle og forventninger som stilles ble eksplisitt forklart tidlig?

I: Ja.

M: Hvordan opplever du det har vært å bli kjent med ansatte og kunder gjennom pv skjerm?

I: Det kommer litt an på hvordan de er som person. Noen er utadvendte og lett å snakke med og andre er mer stille. Det er helt klart vanskeligere å bli kjent over teams eller telefon. Føler det er vanskeligere å holde god kontakt over et teams møte enn «over bordet». Alle har ikke kamera på heller, og det er vanskeligere å lese kroppsspråk.

M: Pleier du å ha kamera på?

I: Det kommer litt an på type møte, men på kundemøter har jeg alltid kamera på. Har vi lengre infomøter har jeg ikke kamera på fordi da skal det bare formidles informasjon. Hvis jeg ikke skal si noe selv, så er kamera ofte av. Blir oftere distraheret av andre tid når kamera er av, det er kanskje ikke så bra.

M: hvordan vil du beskrive forholdet til medarbeidere og leder?

I: Positivt. Har en god dialog med både leder og kollegaer. Føler meg godt tatt imot, ivaretatt og inkludert. Det er viktig for trivselen. Og i begynnelsen var jeg negativ til hjemmekontor, men har lært meg å skape god kontakt med andre over nett eller telefon.

M: du sa jo innledningsvis at en del aktiviteter ble avlyst på grunn av pandemien, men har deltatt på noen sosiale aktiviteter med medarbeidere? Over nett eller personlig?

I: siden hovedkontoret er i Oslo så har det ikke vært noen fysiske møter, men vi har hatt påskeqius over teams. Det var egentlig planlagt noe sosialt, men det måtte avlyses. Har hørt fra kollegaer at bedriften er flink å arrangere sosiale aktiviteter til vanlig.

M: Hva har du gjort selv for å bli kjent med medarbeidere?

I: Ingenting spesielt, føler forhold utvikler seg av seg selv, men har lett for å ta opp telefonen å ringe noen for å slå av en prat. Det ble mye informasjon de 14 dagene med opplæring så har måttet ta kontakt for å få svar på spørsmål og da prates det gjerne litt om andre ting og, da blir en jo litt kjent samtidig.

M: Føler du det er lett å be om hjelp?

I: Ja jeg har lett for å slå på tråden hvis det er noe.

M: Hvordan vil du beskrive kulturen?

I: Kultur?

M: Ja normer og regler? Sånn gjør vi her hos oss atferd.

I: Føler ikke det er noen spesifikk kultur, utover en hyggelig og imøtekommende tone. Spørr heller 10 ganger for mye enn 1 gang for lite. Det er en åpen dialog, og fikk høre under ansettelsen at dette var en flott bedrift å jobbe i. Men vanskelig å beskrive når jeg ikke er på en arbeidsplass.

M: opplever du at bedriften fokuserer på å løfte frem enkelte verdier hos medarbeidere?

I: Føler de ofte sier at de setter pris på kunnskaper og egenskaper som kan utvikles i bedriften. engasjement og det å være proaktiv blir ofte løftet frem på møter.

M: Hvilke verdier vil du si kjennetegner bedriften, og samsvarer disse med dine egne?

I: Forstår ikke helt....

M: verdier kan være for eksempel at det er viktig for bedriften å levere kvalitet, eller åpenhet osv...

I: ... raushet og medbestemmelse, føler dette samsvarer bra med stillingen.

M: hva har arbeidsgiver gjort for at du skal bli kjent med kulturen?

I: Kan ikke peke på noe spesielt... har hatt litt diskusjoner rundt oppførsel og hvordan kunder skal behandles og hvordan vi skal opptre i samlinger. Også fått en innføring i etiske retningslinjer. Har også gjennomført et kurs over teams for hvordan vi skal behandle kunder.

M: Hva motiveres du av, og i hvilken grad samsvarer dette med stillingen din?

I: Det å vokse på egne evner, og bli årets selger. Jeg er et konkurransemenneske som liker å levere på mål og resultater. Samsvarer godt med stillingen. Ønsker også å klatre i systemet og få en høyere stilling med mer ansvar. Ingen titteljaging men ønsker større ansvarsområde.

M: Alt i alt, hvor fornøyd er du så langt i onboardingprosessen, hva har vært bra og hva kunne vært bedre?

I: Føler det har gått veldig bra. Fornøyd med opplæringen, og kollegaer som har vært tilgjengelig og inkluderende. Tett dialog med leder har vært avgjørende. Føler ikke noe kunne vært gjort bedre, under forutsetningene for pandemien.

M: hvor ser du deg selv om to år, karrieremessig?

I: Samme stilling, men muligens vært årets selger tre år på rad.

M: Hvordan har onboardingprosessen påvirket hvis noe, din intensjon med å bli?

I: Føler at det har vært viktig å føle seg godt mottatt, og så langt føles det oppløftende. Det er viktig med godt arbeidsmiljø for trivselen sin skyld. Trivsel er jo en faktor, og jeg trives så langt.

Intervju 4

Moderator: Kan du fortelle litt om deg selv, bakgrunn, stilling, alder?

Informant: Jeg er 43 år og singel, med en datter på 5 år. Jobber som HR sjef i et stort internasjonalt selskap.

M: Hvor lenge har du vært ansatt hos din nåværende arbeidsgiver?

I: Jeg ble ansatt for seks måneder siden.

Hva tenker du når vi sier onboarding?

I: Onboarding er prosessen fra du er på intervju, til du er ferdig med prøvetiden. De første seks månedene. Føler seg av jeg var ferdig onboardet etter et par uker, men det å tilpasse seg er jo en prosess.

M: er du for øyeblikket under en aktiv onboardingprosess?

I: føler meg ferdig opplært til en viss grad, men man blir jo aldri ferdig opplært. Ting går jo i sykluser. I løpet av et helt år er det ulike oppgaver som skal løses så det tar gjerne et helt år før man har vært igjennom alle fasene en skal lære.

M: Kan du fortelle litt om hvilke aktiviteter arbeidsgiver har arrangert for å lære deg opp, og bli kjent?

I: Det har vært en veldig unik situasjon på grunn av de sterke restriksjonene i Oslo. De første to ukene fikk jeg være på kontoret å få opplæring. Vanligvis er vi rundt 50 stykker på kontoret men på grunn av smittevern var vi bare opptil fem stykker de 14 dagene. Det som har vært utfordrende er det å gå glipp av den gratis informasjonen om mennesker og bedrift som man får i vanlig samhandling med ansatte. Jeg fikk en opplæringsplan over nøkkelpersoner som var viktig å komme i kontakt med. På planen var det over 30 personer, hvor jeg bare har møtt 4 eller 5 fysisk. Smittevern har tilsidesatt alle fysiske sosiale aktiviteter som ellers hadde foregått. Føler den fysiske avstanden gjør det vanskelig å bli kjent over nett eller telefon.

M: Hvordan opplever du at arbeidshverdagen var under onboardingen?

I: Følte det var positivt i forhold til forventningene. Jeg var jo forberedt på å havne på hjemmekontor slik smittesituasjonen har vært. Man må tilpasse seg og jeg er veldig tilpasningsdyktig.

M: Hva var viktigst for deg å bli trygg på som nyansatt? I forhold til arbeidsoppgaver, rolle, kultur og relasjoner.

I: Det viktigste var å bli kjent med de ansatte, og vite hvem nøkkelpersonene var. Men det var også viktig å få riktig utstyr. Når jeg begynte fikk jeg først en pc med dårlig kamera, og siden all kontakt måtte gjøres over video ble det veldig viktig å få dette på plass forttest mulig.

M: Følte du at du kunne gi beskjed om det?

I: Ja jeg er ikke redd for å si ifra.

M: Kan du fortelle om hvordan det var å sette seg inn i arbeidsoppgaver fra hjemmekontoret?

I: Det var veldig mye å lese og sette seg inn i. Måtte bruke mye tid på å lete opp og finne informasjon som jeg vanligvis ville spurt noen om på kontoret. Det er mye gratis informasjon en går glipp av på hjemmekontor. Føler at arbeidshverdagen er effektiv men veldig ensformig på hjemmekontor. Det er kjedeligere uten den fysiske kontakten med medarbeidere.

M: Husker du hvor lang tid det tok deg å føle at du mestret arbeidsoppgavene dine?

I: Føler mestring i forskjellige grader. De arbeidsoppgavene som er rutinemessig og jeg har gjort før føler jeg at jeg mestrer, men det kommer stadig nye oppgaver. Også er det å lære hvordan denne jobben vil at arbeidet skal utføres som kan være ulikt fra det jeg har gjort tidligere.

M: Hvordan opplever du at du presterer i henhold til mål og resultater?

I: Føler jeg presterer bra. Jeg har god oppfølging fra konsernleder i Danmark og får gode tilbakemeldinger. **M: Er denne oppfølgingen planlagt som del i onboardingen?** Både og, men de formelle samtalenene blir aldri så bra som de spontane uformelle.

M: Hvordan opplever du din digitale arbeidshverdag?

I: veldig grei. Det er heldigvis lite tekniske utfordringer siden alle jobber på samme plattform med like digitale verktøy. Det gjør det lettere å samkjøre oppgaver. Det er viktig å sette av fokus tid i timeplanen slik at de andre ser når jeg er opptatt og når jeg er ledig, ellers blir man forstyrret hele tiden fordi man ikke fysisk ser om noen er opptatt. Det blir litt som å lukke kontordøren.

M: Føler du at du er mer effektiv på hjemmekontor?

I: Til en viss grad ja. Men en stor del av jobben er den mellommenneskelige biten som nesten forsvinner på hjemmekontoret. Hverdagen blir veldig monoton uten.

M: Kan du fortelle litt om stillingen og rollen din?

I: Ja jeg er HR leder i et stort internasjonalt selskap med ansvar for ansatte i flere land. Rollen min er en såkalt støttefunksjon og jeg skal bistå selskapet og ledere å ivareta og utvikle alle ansatte.

M: Føler du at du har god forståelse for hvilken rolle du har og hvilke forventninger som stilles?

I: ja føler rollen har vært tydelig uttrykt fra start, dette kommer nok fra en tidlig avklaring allerede i intervjuprosessen. Det er derfor jeg mener at onboarding starter fra intervjuene holdes. Jeg ville ikke tatt jobben om ikke denne avklaringen var tydelig og god fra start.

M: Hvordan opplever du det å bli kjent med medarbeidere og leder gjennom pc skjermen?

I: Nå har jo vi levd med denne pandemien og alt det innebærer i over ett år så føler at denne måten å bli kjent på er blitt så vanlig. **M: Du føler det går greit?**

I: Ja.

M: Hvordan vil du beskrive kulturen?

I: Kulturen er preget av mye tradisjon og stolthet over arbeidet. Mange av de som jobber der har vært der i over 30 år og dette påvirker kulturen. Samtidig er det jo som regel flere ulike kulturer i de ulike avdelingene, men kultur er noe som tar tid å bli kjent med og tilpasses til.

M: Hva har arbeidsgiver gjort for at du skal bli kjent med kulturen?

I: Det ble kommunisert tidlig i intervjuene.

M: Alt i alt hvor fornøyd er du med onboardingprosessen, hva har vært bra og hva kunne vært gjort bedre?

I: Stort sett fornøyd med prosessen. Føler meg trygg og sikker i rollen og under disse forutsetningene tror jeg ikke det kunne vært gjort bedre.

M: Hvor ser du deg selv om to år karrieremessig?

I: Jeg er nok i samme selskap og i samme stilling.

M: Har onboardingprosessen påvirket hvis noe, din intensjon om å bli i stillingen?

I: Ja jeg syns onboardingen har gått bra og det forsterker jo ønske om å bli.

Intervju 5

Moderator: Kan du fortelle litt om deg selv, bakgrunn, alder og stilling?

Informant: Jeg er 24 år, snart ferdig med bachelorgrad i HR og personalledelse og jobber deltid som rekrutterer i et bemanningsbyrå. Bor i kollektiv med kjæresten min og hans søster.

M: Hvor lenge siden er det du ble ansatt hos din nåværende arbeidsgiver?

I: Jeg startet egentlig våren 2020 rett før korona. Jeg hadde praksisplass der som en del av utdannelsen, men praksisperioden ble avbrutt fordi bedriften ikke kunne følge oss opp skikkelig når alle måtte på hjemmekontor. Vi ble enige om å forskyve praksisperioden til oktober/november 2020, også ble jeg ansatt i Februar 2021.

M: Hva tenker du når vi sier onboarding?

I: Jeg tenker at det er den prosessen når du som nyansatt kommer inn i en ny bedrift, hvem som tar deg imot og hvordan den prosessen gjøres.

M: Er du for øyeblikket i en aktiv onboardingprosess? Eventuelt hvor lenge varte den?

I: Anser ikke meg selv som under onboarding nå. Føler jeg løser arbeidsoppgavene som en vanlig ansatt. **M: Har du hatt en mentor?**

I: Ja det har jeg hatt siden praksisperioden og har det egentlig fortsatt hvis det er noe jeg lurer på. Det dukker opp nye ting hele tiden, men har god kontakt med mentoren min så det er en god støtte.

M: Hvor lenge følte du at du var under onboarding?

I: Tre måneder cirka? Praksisperioden i fjor var for det meste onboarding og opplæring, også prøvde vi å holde litt praksis fra hjemmekontoret. Da fikk vi være med på kartleggingssamtaler og morgenmøter, men bedriften følte ikke at de kunne følge oss skikkelig opp og da ble jo det utsatt til høsten.

M: Var dere på kontoret da?

I: Delvis. Litt hjemmekontor og litt på kontoret.

M: Kan du fortelle litt om hvilke aktiviteter arbeidsgiver arrangerte for å lære deg opp, og bli kjent med dine medarbeidere?

I: Under praksisperioden fikk vi utlevert en mal for ulike aktiviteter vi skulle gjennomføre, og når disse skulle gjøres. Hvordan vi skulle bli kjent med kulturen og hvordan vi skulle løse arbeidsoppgaver. Vi fikk mye innføring i hvordan bedriften fungerte fra dag til dag.

M: Noen sosiale aktiviteter?

I: Vi skulle egentlig ha lønningspils. Det har de hver måned, men det ble avlyst på grunn av korona.

M: Har du fått komme med egne innspill til onboardingen?

I: Jeg har fått beskjed om at det bare er å spørre hvis det er noe jeg trenger. De har vært veldig imøtekommende og har hatt tett oppfølging. De spør ofte om det er noe jeg mangler eller føler meg usikker på. Alt er jo nytt, og det er en tøff men spennende prosess.

M: Hvordan opplevde du arbeidshverdagen under onboardingen fra hjemmekontoret?

I: Det var mye digitalt som var mer utfordrende. Det å ta kontakt med andre over meldinger istedenfor å stikke hodet ned i gangen å spørre. Det blir mer ensformig og kjedelig. Jeg er en sosial person så jeg har av og til hjemmekontor på skolen. **M: Du trives altså bedre på kontoret?**

I: Ja, det blir liksom litt tregere og vanskeligere hjemme. Men det kan være mer effektivt siden man slipper å bruke tid på å reise til og fra kontoret.

M: Hva var viktigst for deg å bli trygg på som nyansatt?

I: Det var vel det å bli kjent med de på teamet og forstå kulturen. I begynnelsen brukte jeg mye tid på å observere hvordan folk snakket sammen og hva som ble sagt. Jeg er gjerne litt tilbaketrukket i nye situasjoner til jeg føler at jeg forstår hvordan ting fungerer. **M: Det viktigste var altså menneskene og kulturen?**

I: Ja den sosiale biten er jo veldig viktig for trivselen og føle seg trygg på å be om hjelp med arbeidsoppgaver og sånt.

M: Kan du fortelle litt om hvordan det var å sette seg inn i arbeidsoppgaver fra hjemmekontoret?

I: Syns det er mye lettere å formulere meg muntlig, og brukte mye tid på hvordan jeg skulle formulere meg på mail eller melding for å spørre om noe. Syns terskelen for å spørre om noe var større og ville ikke virke dum som sendte masse mailer for å spørre om småting. Vil jo føle at jeg presterer i jobben og forstår ting fort.

M: Husker du hvor lang tid det tok å føle at du mestret arbeidsoppgavene dine?

I: Føler jeg klarer meg ganske bra, men det er ikke lenge siden jeg følte at jeg at presterte 100 prosent. Men jeg er jo fremdeles usikker selv om jeg får gode tilbakemeldinger.

M: Får du tilbakemeldinger sånn jevnt og trutt? Er det en del av opplæringen?

I: Får tilbakemeldinger ofte siden det er leder som sitter på siste avgjørelse når jeg har intervjuet og screenet kandidater. Det er hun som godkjenner eller avslår kandidatene mine. Da får jeg alltid tilbakemeldinger på jobben jeg har gjort.

M: Føler du at presterer i henhold til mål og resultater?

I: Føler at tilbakemeldingene er gode, men setter også pris på konstruktive tilbakemeldinger. jeg tar veldig til meg det hun sier. Jeg vil jo levere gode kandidater og vise at jeg kan levere. Stoler ikke helt på at jeg har gjort en god jobb før hun godkjenner kandidatene mine.

M. Hvordan får du tilbakemeldinger? skriftlig eller personlig?

I: Både over telefon og personlig. Motiveres veldig av å få tilbakemeldinger, men føler at jeg får mer tilbakemeldinger når jeg har hjemmekontor.

M: Hvordan opplever du den digitale arbeidshverdagen?

I: Syns det blir veldig ensformig. Starter alltid dagen med morgenmøte slik at alle får sett hverandre og får en oversikt. Føler mindre motivasjon på hjemmekontoret. «det er dødskjedelig».

M: Så hvis du kunne velge så ville du vært på kontoret fulltid?

I: Ja, men jeg kunne vært åpen for en blanding. For eksempel hatt hjemmekontor, en gang i blant. Enkelte dager når har man gjerne ikke lyst å gå på jobb av ulike grunner og da kunne det vært greit.

M: Kan du fortelle litt om stillingen din og rolle?

I: Jobber som rekrutterer, og har ansvar for å finne kandidater til kundene våre. Dette er bedrifter som vi jobber tett med. Jeg har som ansvar å finne kandidater som passer deres behov. Da intervjuer jeg og screener de og sjekker referanser før jeg presenterer de beste kandidatene til lederen min.

M: Føler du at du forstår hva som forventes av deg?

I: ja føler dette blir klart gjennom tilbakemeldinger og hierarkiet i bedriften. får tydelige beskjeder på morgenmøtene hva som skal jobbes med, både på kort og lang sikt, også sjekker jeg inn med mentoren for å få vite nøyaktig hva jeg skal gjøre. Føler det er tydelig og strukturert kommunikasjon, og godt samarbeid.

M: Føler du at forventningene er blitt tydelig kommunisert?

I: Ja, samtidig så har jeg tidlig brukt tid på å observere hvordan teamet fungerte i praksisperioden.

M: Hvordan ble du introdusert til dine medarbeidere og nærmeste leder?

I: Møtte teamet og leder første dagen. Det var leder som tok oss imot også gikk vi rundt på de ulike avdelingene og ble introdusert for de. Vi ble tatt veldig godt imot og fikk bli godt kjent med de vi jobbet på team med.

M: Hvordan var det å bli bedre kjent fra hjemmekontoret? Da var det jo en stund siden du hadde vært i praksis?

I: Følte det gikk veldig fint siden alle var så imøtekommende og hyggelige.

M: Hvordan vil du beskrive forholdet ditt til teamet og nærmeste leder?

I: Veldig godt, det er en god kultur og føler folk har takhøyde og er trygge på hverandre. Alle er veldig inkluderende og er veldig på tilbudssiden hvis noen trenger hjelp.

M: har du vært med på noen sosiale aktiviteter med medarbeidere?

I: Nei alt sosialt har blitt avlyst på grunn av korona.

M: Hva med digitale aktiviteter?

I: Har ikke vært med på noe men det sendes ut invitasjoner til sosiale ting hele tiden. **M: men du vil ikke delta?**

I: Nei har ikke hatt behov for det siden det gjelder hele selskapet. Hadde deltatt hvis det bare var med teamet mitt.

M: Hva har du gjort selv for å bli kjent med medarbeidere?

I: Føler ikke at jeg har måtte gjøre så mye selv, vi snakker om alt mulig på jobb så d blir en kjent. Jeg er utadvendt og føler at jeg passer inn.

M: Hvordan vil du beskrive kulturen?

I: Den er åpen og ærlig. Folk har mye takhøyde og er imøtekommende.

M: Hvordan har du blitt kjent med kulturen? Har det blitt kommunisert eller har du observert selv?

I: Føler det er mest gjennom egen observasjon. Brukte mye tid på dette i begynnelsen. Men det er jo bare min forståelse av kulturen.

M: Du beskriver at du har blitt kjent med kulturen gjennom det du har observert på kontoret. Tror du at det hadde vært anderledes å bli kjent med kulturen fra hjemmekontoret?

I: Ja man må jo nesten være i miljøet for å forstå det.

M: har arbeidsgiver gjort noe for å legge til rette for kulturforståelsen?

I: Ikke noe spesielt jeg kommer på.

M: Hva motiveres du av og i hvilken grad samsvarer dette med stillingen din?

I: Motiveres av å føle mestring. Det å levere kandidater og få gode tilbakemeldinger. Det å bli sett og hørt som den ressursen jeg er. Føler at denne jobben passer veldig.

M: Alt i alt hvor fornøyd er du med onboardingen? Hva har vært bra og hva kunne vært bedre?

I: Veldig fornøyd. Føler jeg har blitt godt tatt imot og ivaretatt, og kommunikasjonen har vært bra. Det å ha blitt så godt tatt imot har vært alfa omega for meg. Eneste jeg har savnet er det sosiale, skulle ønske det ble brukt mer ressurser på sosiale aktiviteter men det har jo vært vanskelig under korona.

M: Hvor ser du deg selv om to år, karrieremessig?

I: Håper jeg har vokst i stillingen og kanskje fått mer ansvar. Trives veldig godt men siden jeg egentlig bor et annet sted i landet så er jeg ikke sikker på om jeg blir. Lurer også på å ta master. **M: Men du kunne tenkt deg å fortsette hos samme arbeidsgiver i en annen avdeling?**

I: Ja liker ikke å begynne i en jobb også slutte etter en liten stund.

Intervju 6

Moderator: Kan du fortelle litt om deg selv, bakgrunn, stilling, alder?

Informant: Jeg er 24 år og jobber i et av de fire største revisjonsselskapene i verden, staff en som betyr en av de lavere stillingene. Jeg bor alene og har hatt hjemmekontor siden begynnelsen av April 2021.

M: Når startet du i jobben?

I: Begynte i september 2020.

M: Hva tenker du når vi sier onboarding?

I: Vet ikke helt hva det er.

M: Da forklarer jeg litt sånn at vi får en felles forståelse igjennom intervjuet.

Onboarding er den prosessen nyansatte går igjennom for å bli kjent med arbeidsoppgaver, rolle og forventninger, samt kulturforståelse og relasjoner. Det handler også om mestring på de ulike områdene. Forstår du?

I: Ja skjønner.

M: Hvis noe er uklart så er det bare å spørre.

M: kan du fortelle litt om hvilke aktiviteter arbeidsgiver arrangerte for å lære deg opp, og bli kjent med medarbeidere?

I: Vi hadde en uke med kurs for alle nyansatte i begynnelsen. Og første dagen var vi på en middag med partnere. Selskapet arrangerer vanligvis turer til Oslo og USA for nyansatte, men dette ble selvfølgelig avlyst på grunn av korona. Vi fikk heller opplæring på teams (digitalt). Utover det så har de oppfordret oss til å stille spørsmål hvis vi lurer på noe.

M: Har du kommet med egne innspill til gjennomføringen av onboardingen?

I: Har ikke tenkt over det. Får tilbakemeldinger på alle oppgavene jeg gjør fordi det skal godkjennes av de som sitter i høyere stillinger.

M: Hvordan opplever du at arbeidshverdagen var under onboardingen

I: Det varierer veldig ut fra om jeg er på hjemmekontor eller kontoret. På kontoret er det en veldig sosial gjeng og en kan lett finne noen å snakke med eller få hjelp, mens på

hjemmekontoret er det mer faste personer jeg spør fordi jeg tenker at de som er høyere oppe ikke har tid. **M: Hvordan går du frem hvis du trenger hjelp på hjemmekontor?**

I: Via teams så kan vi sette oss som gul, grønn eller rød ut ifra hvor opptatt vi er, men føler ikke at jeg kan mase for mye heller. **M: Hvordan er det anderledes enn på kontoret?**

I: På kontoret kan jeg «se» om noen er veldig opptatt eller ikke, også føles det lettere å spørre når du kan se den andre. Det er ikke så lett gjennom teams.

M: Hva var tryggest for deg å bli trygg på som nyansatt?

I: Trygg på?

M: Ja, i forhold til arbeidsoppgaver, relasjoner, kultur, rolle eller forventinger?

I: Det må være det å ha folk som en kan snakke med uansett hva det gjelder. Syns det er viktig å føle seg trygg på de rundt og føle at de stoler på meg.

M: Kan du fortelle om hvordan det var å sette seg inn i arbeidsoppgavene fra hjemmekontoret?

I: Syns det var vanskelig dette med å stille spørsmål. Føler lettere at jeg maser eller er i veien. Har derfor brukt mye tid på å prøve å finne ut av ting selv. Heldigvis er det mange repeterende oppgaver som jeg har løst tidligere.

M: Har du eller har du hatt en mentor?

I: Hadde en fadder helt i starten men etterhvert så ble vi henvist til personalleder eller en av de andre ansatte på teamet.

M: Føler du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?

I: Det varierer veldig. Noe føler jeg at jeg mestrer mer enn andre ting. Føler mer mestring når jeg får gode tilbakemeldinger enn når jeg ikke får tilbakemeldinger. det har vært en bratt læringskurve.

M: Føler du at den bratte læringskurven skyldes pandemien?

I: Tror det hadde vært sånn uansett. Det var så mye informasjon over teams i starten at det var mye som gikk hus forbi. **M: For mye informasjon på kort tid?**

I: Ja.

M: Hvordan opplever du at du presterer i henhold til mål og resultater?

I: Føler at jeg presterer. For øyeblikket er det mye overtid og det er litt stressende siden det er så mye arbeid. **M: Kan du utdype?**

I: Vanligvis så jobber vi fra 8-16 og innenfor den tiden er det ok å være produktiv fra hjemmekontoret, men når klokken bikker 16, og sofaen og tven frister så er det vanskelig finne motivasjonen til å fortsette jobben. **M: Så det er vanskeligere å ha overtid på hjemmekontor?**

I: Ja syns det.

M: Hvordan får du tilbakemeldinger når du har hjemmekontor?

I: Får det stort sett på mail, eller over teams.

M: Hva foretrekker du? Face to face eller skriftlig?

I: Syns absolutt det er bedre «in person», men vi får stort sett det skriftlig. Det er ikke et problem altså.

M: Hvordan opplever du din digitale arbeidshverdag på hjemmekontor?

I: Det er greit egentlig, ingen store utfordringer over det som jeg sa om å ta kontakt med andre. Trives jo klart bedre på kontoret.

M: Er det mye møter?

I: Nei, bare morgenmøte, også har vi vinlotteri hver fredag.

M: Kan du fortelle litt om stillingen din og hvilken rolle du har?

I: Stilingen min er «Staff 1». som betyr at jeg er under første år i jobben og er nederst på «rangstigen». Gjør mye av det samme som de andre gjør, altså revidering av balanse og resultatregnskap. Vi er en liten filial så vi som er staff 1 får fortere større ansvar og mer arbeidsoppgaver. Det er mye frister og mål som skal nås denne perioden.

M: Føler du at du har god forståelse for rollen du har?

I: Ja føler det er en tydelig stillingsbeskrivelse og ansvar rundt rollen både når det gjelder utførelse av oppgaver og hvordan det er forventet at vi oppfører oss.

M: Hvordan har du lært om dette?

I: Fikk beskjed om disse tingene tidlig, og det som er fint med min stilling er at jeg ikke er ansvarlig for hva som går ut, det er alltid noen som kontrollerer arbeidet mitt og godkjenner det før det sendes ut. Da får jeg alltid tilbakemeldinger om jeg har gjort det riktig eller ikke.

M: Du sa jo litt innledningsvis om oppstarten din, hvordan du ble introdusert. Opplevde du dette som planlagte aktiviteter eller var det mer spontant?

I: Planlagt. Jeg fikk jo jobben et år før jeg begynte, og cirka et halvt år før så fikk jeg møte fadderen min. Også fikk jeg komme inn på kontoret å ta en kaffe. Også var det den middagen med partnere og den fadderuken. Visste på forhånd at de er gode på å ta nyansatte godt imot. Ja også var det kurs over teams. **M: Var det i starten?**

I: Ja vi hadde kurs for nyansatte over teams siden vi ikke fikk reise til Oslo og Toledo.

M: Hvordan opplevde du det da? Å bli kjent over teams?

I: Alle de andre som begynte holdt til i Oslo, foredragsholderne også så det var ingen fra min avdeling som holdt foredrag, men vi hadde en person med oss i rommet som kunne svare på spørsmål hvis vi lurte på noe. Også i pausene fikk vi være sammen med de andre på avdelingen.

M: Hva har du gjort selv for å bli kjent med medarbeidere?

I: Jeg er medlem av sosialkomiteen så har tatt initiativ til lønningspils tidligere. Jeg er veldig sosial av meg så jeg har lett for å bli kjent med andre. Også har vi vinlotteri hver fredag som jeg er med på.

M: Hvordan opplever du samhandlingen over teams eller andre digitale verktøy?

I: Syns det er vanskelig å lese andre siden man ikke ser hverandre like godt, har en tendens til å over-analysere ting som blir skrevet, eller man misforstår. Syns av og til at det som blir skrevet høres strengt eller surt ut, og hvis jeg skriver noe selv så har jeg lyst å putte på et smilefjes for å vise at jeg ikke mener det surt.

M: Hvordan vil du beskrive forholdet ditt til medarbeidere og nærmeste leder?

I: godt forhold i teamet og med leder. Føler det er god takhøyde og det er ikke noe problem å snakke med noen. Folk er ærlig å tørr og si ifra om de skal jobbe og ikke har tid.

M: Hvordan vil du beskrive kulturen?

I: Vi har en veldig fin og åpen kultur. Er veldig fornøyd med hvordan folk er, og føler meg aldri dum selv om jeg stiller mange spørsmål. De er veldig på at vi må stille masse spørsmål. Har jo aldri gjort denne jobben før så føler meg veldig ivaretatt. Det er stort arbeidspress men folk er positive uansett.

Hvordan har kulturen blitt formidlet til deg?

I: Fikk det inn med teskje under kursingen i starten at ingen spørsmål eller dumme og at det er viktig at vi er komfortabel med å spørre. Og at det er viktig at vi skjønner hva vi skal gjøre sånn at det ikke skjer feil. Det skal være lett å stille spørsmål.

M: Føler du at det er i tråd med det du selv opplever?

I: Ja, erfarer jo at folk er sånn.

M: Opplever du at bedriften ønsker å løfte frem enkelte verdier i de ansatte?

I: Verdier? Hva i forhold til?

M: Verdier kan jo være for eksempel, ansvarlighet, åpenhet, kreativitet osv?

I: At vi skal være innovative og positive og at resultatet skal være bra.

M: Hvordan samsvarer dette med dine egne verdier da?

I: bra, spesielt dette med at resultatet blir bra, man skal kunne stole på resultatet. Ellers får det store negative ringvirkninger for både oss og kundene.

M: Hva motiveres du av i jobbsammenheng, og hvordan samsvarer det med stillingen din?

I: Positive folk og givende arbeidsoppgaver, du skjønner hvorfor du gjør de arbeidsoppgavene du gjør. Du skjønner hva de har sammenheng med, og du ser at du skaper noe av verdi med de arbeidsoppgavene du gjør. **M: Noe annet som motiverer?**

I: Ha folk rundt seg som også er motivert til arbeidet og som gjør det som trengs for å komme i mål, oppløftende og positivt miljø. **M: arbeidsvilje er smittsomt?**

I: Absolutt! Positiv energi dyrker positiv energi, så føler det er viktig at alle følger opp. Hvis en begynner å syte eller ikke orker så er det lett at det blir en dominoeffekt.

M: Alt i alt, hvor fornøyd er du med onboardingen? Hva har vært bra, og hva kunne vært bedre?

I: Hvis vi kunne reist til Spania så hadde det vært ti av ti (ler). Nei da jeg er veldig fornøyd. Men pandemien har tatt mye, men føler ikke at så mye kunne vært gjort annerledes.

M: Hvor ser du deg selv om to år, karrieremessig?

I: Har ikke peiling. Om jeg blir her vet jeg ikke, kunne tenkt meg å jobbe i Oslo. **M: For samme arbeidsgiver?**

I: Ikke nødvendigvis, men kanskje. Jeg er veldig fornøyd med arbeidsgiver nå, men mulig jeg bruker dette som et springbrett til noe annet.

M: Føler du at onboardingen har påvirket intesjonen om å bli, eller slutte?

I: Føler ikke at opplæringen har hatt så mye å si. Føler for min del at det er mer arbeidsoppgavene og menneskene som er utslagsgivende. Folkene en jobber med gjør det meste.

Intervju 7

Moderator: Kan du fortelle litt om deg selv, bakgrunn, alder stilling, bosituasjon?

Informant: Ja er 25 år og jobber som økonomikonsulent i et mellomstort revisjonsfirma. Jobber med regnskap, selskapskontakt og bokføring. Bor for øyeblikket i kollektiv i Bergen, men jobber egentlig i Oslo.

M: Hvorfor er du i Bergen?

I: Fordi jeg har hjemmekontor og det var så kjedelig å sitte alene i Jessheim. Måtte uansett til Bergen for å flytte ut av kollektivet, men bestemte meg for å bli her siden det er mer sosialt. I Oslo er jo alt stengt ned.

M: Hvor lenge er det siden du startet hos din nåværende arbeidsgiver?

I: 4 januar 2021. snart fire måneder siden.

M: Hva tenker du når vi sier onboarding?

I: Tenker at onboarding er opplæring. Det å få med folk og bli kjent med bedriften.

M: Ja det handler om hvordan du som nyansatt blir kjent med arbeidsoppgaver, rolle, forventninger, kultur og medarbeidere, og hvordan du opplever mestring gjennom prosessen.

I: Ok.

M: hvis du er usikker på noe så bare si ifra så skal vi forklare.

I: Den er grei.

M: Er du for øyeblikket under en aktiv onboardingprosess?

I: Nei er ikke det. Det er cirka tre måneder siden. Hadde bare en måned med opplæring og det var den første måneden. Nyansatte fikk dispensasjon til å sitte på kontoret sammen med teamlederen og en til. Jeg var den eneste nye så vi var bare tre stykker. Sjefen og han andre ville være på kontoret lengst mulig for det sosiale og de har små barn hjemme så skjønner hvorfor de ville sitte på kontoret. Men hadde bare en måned med dispensasjon for å lære opp meg. Etter det må du ha særskilt grunn for å få lov så etter det ble det hjemmekontor.

M: Kan du fortelle litt om hvilke aktiviteter arbeidsgiver arrangerte for å lære deg opp, og bli kjent med medarbeidere?

I: Mye learn by doing, men I tiden på kontoret så var det jo en der for å hjelpe. Også var det mange sånne digitale læringsmoduler som en skal gjennom. Hvordan du skal bruke de forskjellige systemene og oppdage forskjellige arbeidsoppgaver knyttet til drift.

M: Følte du at det var en strukturert plan for opplæringen?

I: ikke utenom de læringsmodulene. Det er ikke et veldig stort selskap, bare rundt 250 ansatte så de har ikke de samme prosessene som større selskaper som ansetter flere nye samtidig og har et opplegg.

M: Hva med sosiale aktiviteter da?

I: Vi har litt sosialt via teams, kaffe og sånt. Også har det vært noen skiturer som jeg kunne vært med på. Litt sånne små sosiale ting. Men mest learn by doing. Det er liksom bare å spørre hvis det er noe.

M: Har du kommet med egne innspill til gjennomføring av onboardingen?

I: Snakket med HR og sa at jeg var overrasket over at det ikke var mer strukturert. Ikke at opplæringen var dårlig akkurat, men kanskje ikke så bra som den kunne vært. Trodde det kom til å være flere nye, og at det var mer gruppearbeid og opplæring så det stilte ikke helt til forventningene.

M: Hvordan opplever du at arbeidshverdagen din er under onboardingen?

I: Føler jo ikke at jeg er i en onboardingprosess, men jobber mye selvstendig, men er vel det på en måte. Ting går gradvis og jeg får mer ansvar gradvis. Det går fremover, sakte men sikkert. Føler det er en naturlig læringskurve.

M: Hva følelser har du kjent på, eller kjenner på? For eksempel, motivert, stresset, ensom, engasjert?

I: Følt på alle punkter. Eller nei jeg er ikke en stresset person, slapper mye av, men kanskje litt i starten når jeg følte at jeg måtte opp på et visst nivå. Prøvde å jobbe strukturert og sørge for at arbeidsoppgavene ble gjort.

M: Syns du det er mer effektivt å sitte på hjemmekontor?

I: Både og, er effektivt men kjedelig.

M: Hva var viktigst for deg å bli trygg på som nyansatt?

I: Det er vel det at en gjør de riktige handlingene, selv om arbeidet blir kvalitetsjekkert flere ganger før det går ut som godkjent. Bekymret meg for det i starten men det kommer i retur om en gjør feil.

M: Så det var viktigst å bli trygg på oppgaveløsning?

I: Ja vil si det, på de arbeidsoppgavene en har. Føler ikke det sosiale er så viktig her.

M: Kan du fortelle litt om hvordan det var å sette seg inn i oppgavene fra hjemmekontoret?

I: Det var ikke noe problem, kunne gjort det fra månen. Men kunne godt tatt en tominutters med andre ansatte. Har bare møtt 3 av 17 ansatte, men føler ikke at hjemmekontor har vært noen stor overgang. Visste jo at jeg måtte på hjemmekontor siden det er så strengt i Oslo.

M: men etter pandemien er over, ville du blitt værende på hjemmekontor hvis du fikk velge?

I: Ville nok vært på kontoret for det sosiale.

M: Hvor lang tid tok det før du mestret arbeidsoppgavene dine? Eller i hvilken grad føler du mestring?

I: Sann 8 eller ni av ti kanskje? Det varierer jo litt. Får jo ikke sitte på store faktureringer alene.

M: Du føler du har fått god opplæring?

I: Ja absolutt.

M: hvordan føler du at du presterer i henhold til mål og resultater?

I: Føler selv jeg gjør det bra og tilfredsstillende i de loggførte testene. Positive tilbakemeldinger og sitter på en god del kunnskap på kort tid.

M: Du får gode tilbakemeldinger?

I: Ja.

M: Hvordan får du tilbakemeldinger?

I: På teams eller telefon. Det er møter hver måned for å sjekke hvordan det går med de forskjellige kundemappene. **M: Er det en del av opplæringen din? Disse møtene?**

I: Nei det er for alle ansatte.

M: Hvordan opplever du den digitale arbeidshverdagen på hjemmekontoret?

I: Sitter mye på pcen men det ville jeg gjort uansett om jeg var her eller på kontoret. Stillingen krever det. Men det er teammøter et par ganger i uken også har de gjort deler av møtene om til noe sosialt. Også har vi sosial fredag.

M: Hvordan du har det på hjemmekontor, er det grunnen til at du reiste til Bergen?

I: Det var kun med tanke på leien, men jeg ble værende her for det sosiale. Har skol vennene mine her. Det sosiale gjør at jeg vil bli, men siden jeg nå betaler to leier så burde jeg dratt.

M: Du trives med hjemmekontor på kollektivet?

I: Jaja trives her, men hadde omstendighetene vært annerledes så hadde jeg dratt for lengst.

M: Du sikter til korona?

I: Ja smittesituasjonen hjemme.

M: Du fortalte jo om stillingen innledningsvis, føler du at du vet hvilke forventninger som stilles til stillingen din?

I: Føler det har vært tydelig, men de kom ikke med en liste over hva de forventer at jeg skal gjøre. Er et mer avslappet miljø, og de tar det litt som det kommer.

M: Så du er ikke sikker på om du treffer de forventningene som stilles?

I: De har presentert hva som er gjennomsnittsnivået til de andre ansatte, også får jeg en tilbakemelding på hvor en helst skal ligge, men det har ikke vært noe spesifikt.

M: Forstår jeg deg rett når jeg sier at det har vært litt utydighet rundt rolle og forventninger?

I: Ja i starten så var det kanskje det. Det var ikke før i mars at jeg begynte å få en bedre oversikt.

M: Hvordan ble du introdusert til medarbeidere og nærmeste leder?

I: Nærmeste leder traff jeg første dag på kontoret, så tok vi en liten tur gjennom lokalet og et videokurs. Dagen etterpå kom et av teammedlemmene, og resten har jeg møtt over teams. Brukte en liten time på å hilse på de andre på teamet.

M: Hvordan opplevde du dette, føler du at du kjenner medarbeiderne dine?

I: Ja det er noen jeg kjenner veldig godt, en kompis jeg kjenner fra før, også en annen jeg har god kontakt med så det vil si to stykk av de 17 jeg jobber med.

M: Hvorfor tror du at det bare er de to du føler du kjenner?

I: Det har kanskje litt med alder å gjøre, føler kanskje det har litt å si. Det er en blanding av unge og litt eldre, men har best kontakt med de yngre.

M: Hvordan vil du beskrive forholdet til medarbeidere og nærmeste leder?

I: Liker nærmeste leder veldig godt. Han er en hyggelig person, og er ikke en autoritær person. Skaper lojalitet og ønsker å prestere godt. Liker hyggelige folk. Ellers er det jo de to jeg nevnte som jeg har et godt forhold til og snakker mye med.

M: Har du deltatt på noen sosiale aktiviteter enten digitalt eller fysisk?

I: Ja, ikke fysisk da. Vi har kaffe på fredagene, pluss en sosial fredag en gang i måneden. Da tar de en halvtime med quiz og man kan vinne gavekort. Da er hele avdelingen med, og de prøver å inkludere alle. De beste dagene er når det er kaffe fredag, og sosial fredag på samme dag. Da får jeg slappet av.

M: Hva har du gjort selv for å bli kjent med medarbeidere?

I: Bruker mye tid på de to jeg kjenner fra før, ellers vil jeg ikke si at jeg gjør så mye for å bli kjent med de andre som er eldre. **M: Er de mye eldre enn deg?**

I: Ja vil si det, sånn fra midten av tredveårene og oppover.

M: Hvordan vil du beskrive kulturen?

I: Føler ikke akkurat at jeg har fått oppleve kulturen noe særlig, har jo nesten ikke vært på kontoret og vært med de andre. Litt vanskelig å bli kjent fra hjemmekontoret.

M: Så du føler at det er vanskelig å forstå kulturen når du ikke fysisk er tilstedet?

I: Ja føler ikke jeg kan sette fingeren på noe.

M: Opplever du at bedriften fokuserer på å løfte frem enkelte verdier hos medarbeiderne?

I: Ja det vil jeg si, om du mener verdier vi skal ha?

M: Ja for eksempel at dere skal være ansvarlige eller positive eller andre ting?

I: Vi har en gruppe som heter workplace, og der er de eldre veldig på, skal gjøre gode ting innad i jobben og prøver å legge litt opp for det. Føler det handler om bærekraft og trening og gjøre gode valg. De har kampanjer om det.

M: Opplever du at dine egne verdier samsvarer med bedriftens sine?

I: Ja det vil jeg si. Føler ikke at det er noe stor disconnect her.

M: Har arbeidsgiver gjort noe for at du skal bli kjent med kulturen?

I: Nei føler ikke det. Utenom opplæringskursene. Vil ikke si at det er lagt opp til noe mer enn det med tanke på det sosiale, utenom disse sosiale fredagene.

M: Hva motiveres du av, og i hvilken grad samsvarer dette med stillingen?

I: Penger, men har også et ønske om å nå lengre, ikke nødvendigvis i dette selskapet, men å kunne klatre i stigen. Men fokuserer mest på pengene, føler det er viktigst. Trives i jobben men føler lønnen stiller sterkt.

M: Alt i alt, hvor fornøyd er du med onboardingprosessen; hva har vært bra, og hva kunne vært bedre?

I: Hverken eller.

M: På en skala fra 1 til 10?

I: En fem kanskje? Har ikke tenkt så mye over det. Føler ikke det har vært noen særlig onboardingprosess, men føler jeg har lært det som er nødvendig.

M: Noe du tenker kunne vært gjort bedre?

I: Vet ikke, det er jo mye begrensinger med tanke på pandemien. Hadde det vært mer åpent, og en kunne sitte på kontoret så ville det nok hjulpet. Det har jo sine begrensninger når alle sitter på hjemmekontor, og vi helst ikke skal være på kontoret. Det hadde vært bedre for det sosiale å kunne være på kontoret. Også føler jeg at det er verre når du blir den eneste nyansatte. Blir mer ensomt enn hvis vi var flere i samme båt.

M: Hvor ser du deg selv om to år, karrieremessig?

I: Ser for meg at jeg har gått litt opp i stigen.

M: Samme arbeidsgiver?

I: Nei ikke nødvendigvis, får se hvordan progresjonen er.

M: Hvordan har onboardingprosessen påvirket, hvis noe din intensjon om å bli eller slutte?

I: Litt usikker, føler meg inkludert. Arbeidsoppgavene blir kanskje litt kjedelige, og selv om jeg føler jeg får nyttig erfaring så ser jeg ikke for meg at jeg blir værende her. Bruker det som byggesteiner. Tror nok at jeg bytter jobb.

M: Så det er mer arbeidsoppgavene som gjør at du vil bytte jobb?

I: Ja det er gjerne det. Føler ikke at det er den sosiale biten som bestemmer det.

