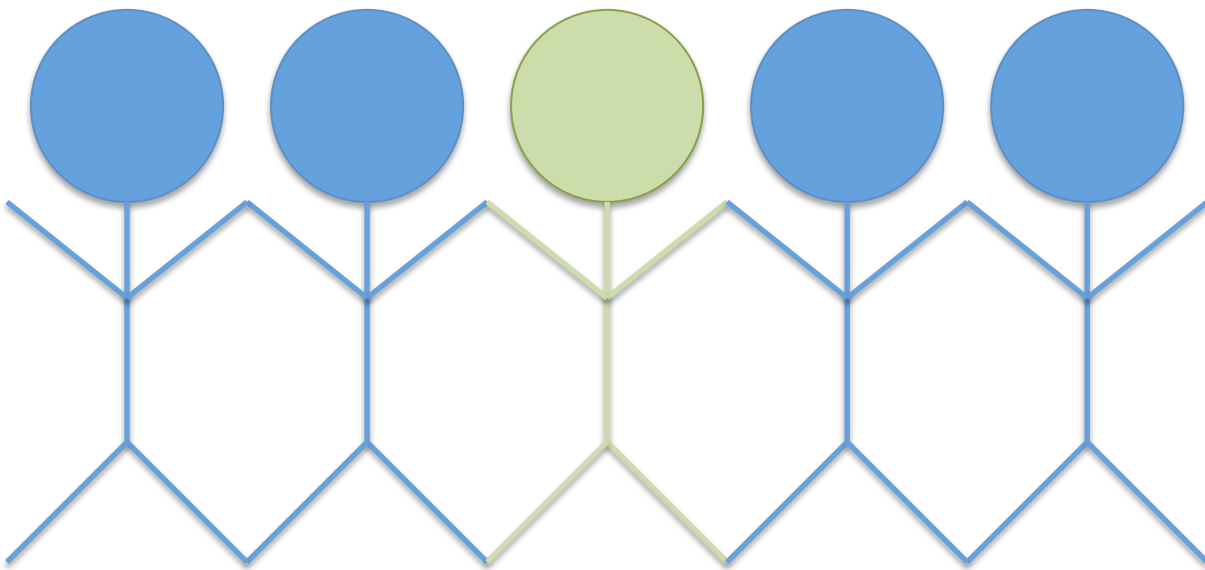


BCR3102 Bacheloroppgave
HR og personalledelse
Høyskolen Kristiania



Onboarding – en oversett praksis?

En studie av onboarding-prosessen sett fra et arbeidstakerperspektiv

Vår 2017

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

Førord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på mine tre år ved Høyskolen Kristiania. Disse tre årene har vært krevende og utfordrende, men også fantastiske og lærerike. Det er denne kombinasjonen som gjør at jeg nå sitter igjen med opplevelser, erfaringer og kunnskap, som jeg vil ta med meg videre på veien. Derfor vil jeg rette en stor takk til skolen og alle deres ansatte, men også til mine kjære medstudenter som har bidratt til en fantastisk studietid.

Takk til min veileder, Erlend Nybakk, som har utfordret meg underveis og gitt meg gode innspill og tilbakemeldinger gjennom prosessen.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til mine informanter som tok seg tid til å stille opp i en ellers hektisk hverdag. Takk for at dere ga meg verdifull informasjon for oppgaven ved å dele personlige erfaringer og opplevelser.

I tillegg ønsker jeg å takke familien og venner for deres tålmodighet gjennom denne prosessen, og til slutt vil jeg takke kjæresten min som har støttet meg gjennom utallige frustrasjonsutbrudd på veien.

God lesing!

Oslo, 19.mai 2017

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har jeg valgt å studere onboarding, et tema det er forsket forholdsvis lite på. Fremfor å snakke med ledere om hvordan onboarding-prosessen foregår i ulike virksomheter, har jeg valgt undersøke prosessen fra et arbeidstakerperspektiv. Hensikten med oppgaven er å belyse hvordan nyutdannede bachelorstudenter opplever at onboarding-prosessen praktiseres, med utgangspunkt i Bauers fire hovednivåer for suksessfull onboarding:

- *Self-efficacy*
- *Role clarity*
- *Social integration*
- *Knowledge of culture*

Dette ledet meg frem til følgende problemstilling: *”Hvordan opplever nyansatte bachelorstudenter at Bauers fire hovednivåer for suksessfull onboarding kommer til anvendelse i onboarding-prosessen?”*

For kunne svare på problemstillingen benyttet jeg kvalitativ forskningsmetode og gjennomførte seks dybdeintervjuer. Videre ble funnene analysert ved hjelp av fenomenologisk metode og deretter drøftet opp mot eksisterende forskning. Gjennom analysen og drøftingen var det interessant å se at prosessen til én av informantene skilte seg ut i negativ retning, mens de andre derimot opplevde at suksesskriteriene stort sett kom til anvendelse. Andre interessante funn var at ingen av informantene opplevde noen form for mentorordning, heller ikke i de store virksomhetene. På tross av at onboarding-prosessen hadde flere ”mangler,” opplevde likevel fem av seks informanter at de fire suksesskriteriene stort sett kom til anvendelse. Dermed peker funnene i retning av at at onboarding ikke er en oversett praksis, og at en prosess kan oppleves som vellykket selv om den ikke er feilfri.

Innholdsfortegnelse

1.0 INTRODUKSJON	1
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.3 OPPGAVENS FORMÅL.....	1
1.4 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	2
1.5 AVGRENSNINGER	2
1.6 BEGREPSAVKLARINGER	2
1.6.1 HRM	3
1.6.2 Onboarding.....	3
1.6.3 Små og store virksomheter.....	3
1.7 PROBLEMSTILLINGENS AKTUALITET.....	3
1.8 OPPGAVENS STRUKTUR	5
2.0 TEORETISK FORANKRING	6
2.1 ONBOARDING-PROSESSEN	6
2.2 ONBOARDING - EN OVERSETT HRM-PRAKSIS?	6
2.3 DE FIRE OVERORDNEDE NIVÅENE FOR SUKSESS	8
2.3.1 Self-efficacy.....	8
2.3.2 Role clarity.....	9
2.3.3 Social integration	10
2.3.4 Knowledge of culture	11
2.4 BAUERS HRM-FUNKSJONER.....	12
2.5 NYANSATT-ORIENTERING OG ELEKTRONISK ONBOARDING.....	13
2.6 MENTORENS BETYDNING I ONBOARDING-PROSESSEN	14
2.7 FORUTSETNINGER	15
3.0 METODE	15
3.1 KVALITATIV FORSKNINGSMETODE	16
3.2 FORSKNINGSDESIGN	16
3.3 UTVALG.....	16
3.3.1 Kriteriebasert utvalgsstrategi	17
3.3.2 Utvalgsstørrelse.....	17
3.3.3 Rekruttering av informanter.....	18
3.4 SEMISTRUKTURERT INTERVJU.....	19
3.4.1 Intervjuguide	19
3.4.2 Gjennomføring av intervju.....	20
3.4.3 Transkribering.....	22
3.5 ETIKK OG ANONYMITET	22
3.6 FENOMENOLOGISK ANALYSE	23
3.6.1 Koding.....	23
3.7 PÅLITELIGHET (RELIABILITET)	24
3.8 TROVERDIGHET (BEGREPSVALIDITET).....	25
4.0 RESULTAT OG DISKUSJON	25
4.1 GENERELLE FUNN	26
4.2 SELF-EFFICACY	28
4.3 ROLE CLARITY	31
4.4 SOCIAL INTEGRATION.....	34
4.5 KNOWLEDGE OF CULTURE.....	38
5.0 OPPSUMMERING OG IMPLIKASJON	42
5.1 OPPGAVENS NYTTEVERDI.....	43
6.0 ETTEREVALUERING	44
6.1 KRITIKK TIL EGEN FORSKNING	44

6.2 ANBEFALING FOR VIDERE FORSKNING.....	45
7.0 LITTERATURLISTE.....	46

Modell 1: Oppgavens struktur

Modell 2: Utvalgstabell

Figur 1: Kritiske nivåer for suksessfull onboarding-prosess

Figur 2: Forskning på faktorer som bidrar til suksessfull onboarding av nyansatte

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Transkribert intervju

1.0 Introduksjon

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Å velge tema til bacheloroppgaven har vært en utfordrende prosess, og viste seg å være mye vanskeligere enn jeg hadde trodd på forhånd. For meg var det viktig å kunne levere en oppgave som både var interessant å jobbe med, men som også kunne gi nytteverdi videre i arbeidslivet. Jeg begynte å se tilbake på alle fagene jeg hadde hatt, der rekruttering var et av fagene som hadde bemerket seg. I en forelesning i dette faget ble jeg introdusert for ”onboarding,” som var den eneste forelesningen om dette temaet, noe jeg reagerte på etter hvert som jeg forstod viktigheten og konsekvensene av onboarding-prosessen.

I denne forelesningen ble jeg introdusert for artikkelen; *onboarding new employees: maximizing success*, skrevet av Talya N. Bauer. Denne artikkelen handler om hvordan onboarding-prosessen blir en suksess, og belyser mange ulike faktorer som har innvirkning på prosessen. Forfatteren, Talya N. Bauer, er professor i ledelse ved Portland State University i Oregon. Hun er en prisvinnende forsker og lærer og forsker blant annet på rekruttering, selektering, onboarding, mentorordninger og ledelse. I den forbindelse har hun skrevet mange artikler, og jeg bestemte meg etter hvert for at nettopp denne artikkelen skulle være utgangspunktet for mitt forskningsprosjekt.

Etter å ha lest både nyhetspublikasjoner og forskningsartikler, oppdaget jeg at det var lite norsk litteratur på emnet. Litteraturen jeg leste ga meg et inntrykk av at onboarding er en ”oversett praksis”. Dette innebærer at den ikke blir tatt på alvor og at prosessen er preget av flere mangler, som for eksempel dårlig oppfølging underveis. Som HR-student opplever jeg dette som svært uheldig, da jeg mener at mennesker er den aller viktigste ressursen i enhver virksomhet. Jeg stilte meg selv spørsmål om hvorfor man skal orke å gjøre en grundig rekrutteringsprosess, dersom ikke onboarding-prosessen gjøres like grundig? På bakgrunn av dette ønsket jeg å finne ut om nyansatte også opplever dette som en realitet, og jeg bestemte meg derfor for å fordype meg mer i onboarding-prosessen.

1.3 Oppgavens formål

Med utgangspunkt i onboarding-prosessen, ønsket jeg å undersøke hvordan nyutdannede bachelorstudenter opplever onboarding-prosessen i små og store norske virksomheter. Mer

spesifikt var formålet å avdekke hvordan disse nyansatte opplever at Bauers fire suksesskriterier for onboarding blir tilfredsstilt i praksis. Utover dette har oppgaven et formål om å gi andre som interesserer seg for onboarding bedre innsikt i temaet. Den hovedsakelige målgruppen er arbeidsgivere, og kanskje spesielt HR-avdelingen. Videre håper jeg at avhandlingen kan være interessant for ledere og de som rekrutterer generelt, ettersom onboarding kan utgjøre mange positive forskjeller for virksomheten. Derfor har jeg et ønske om at de som arbeider med rekruttering og onboarding, opplever at oppgaven har nytteverdi i det praktiske arbeidslivet. Oppgaven er også tiltenkt forskere og studenter som har interesse for emnet, og som kanskje ønsker å bruke dette arbeidet som inspirasjon og utgangspunkt for videre forskning.

1.4 Presentasjon av problemstilling

Denne oppgaven er basert på min nysgjerrighet rundt hvordan onboarding-prosessen praktiseres i ulike virksomheter i dag, og om Bauers suksesskriterier for onboarding blir anvendt i praksis. På bakgrunn av dette er problemstillingen formulert på følgende måte:

”Hvordan opplever nyansatte bachelorstudenter at Bauers fire hovednivåer for suksessfull onboarding kommer til anvendelse i onboarding-prosessen?”

1.5 Avgrensninger

Denne oppgaven er avgrenset til å belyse onboarding-prosessen sett fra et arbeidstakerperspektiv. Jeg har valgt å intervju nyansatte bachelorstudenter som er rekruttert eksternt, for å undersøke hvilke opplevelser de har av onboarding-prosessen. Videre er oppgaven avgrenset slik at ingen mellomstore virksomheter er representert, kun små og store organisasjoner. Hensikten med dette er for å være åpen for eventuelle interessante forskjeller mellom små og store virksomheter.

1.6 Begrepsavklaringer

I denne delen vil jeg redegjøre for enkelte begreper som fremkommer i oppgaven, for å sikre rett forståelse av disse.

1.6.1 HRM

Begrepet HRM er en forkortelse for Human Resource Management, som på norsk betyr ledelse av menneskelige ressurser. Bokstavene HRM omfatter henholdsvis de menneskene som virksomheten trenger for å oppnå sine mål, de ressursene i form av evner, kapasitet og motivasjon til å bidra, og ikke minst, ledelsen av disse ressursene (Mikkelsen og Laudal 2014, 30).

1.6.2 Onboarding

Onboarding er den prosessen der man hjelper den nyansatte med å forstå aspektene ved jobben, og den sosiale konteksten raskt og problemfritt. Onboarding-prosesser kan ha ulik varighet, men forskning hevder at det tar omtrent nitti dager for en nyansatt å vise seg frem i en ny jobb. Jo raskere den nyansatte føler seg velkommen og forberedt for jobben, jo raskere vil vedkomne kunne bidra positivt til å nå virksomhetens mål og visjoner (Bauer 2011, 1)

1.6.3 Små og store virksomheter

I følge den europeiske union (EU) anses en virksomhet for å være liten dersom den har under 50 ansatte, og stor dersom den har over 250 ansatte (Cappelen Damm).

1.7 Problemstillingens aktualitet

Selv om onboarding-prosessen er en kompleks prosess som er helt essensiell, er det ofte slik at den undervurderes da det generelt brukes for liten tid til oppfølging av den nyansatte (Bergerud 2011, 2). I en spørreundersøkelse gjennomført av Proffice Arbeidsmarkedsanalyse (PAMA), hevder 86 % yrkesaktive arbeidstakere at mange ledere er for dårlige til å følge opp sine nyansatte. Lederne er også enige i dette, da 72 prosent innrømmer at en feilansettelse kunne vært unngått i gitte tilfeller (Bergerud 2011, 4).

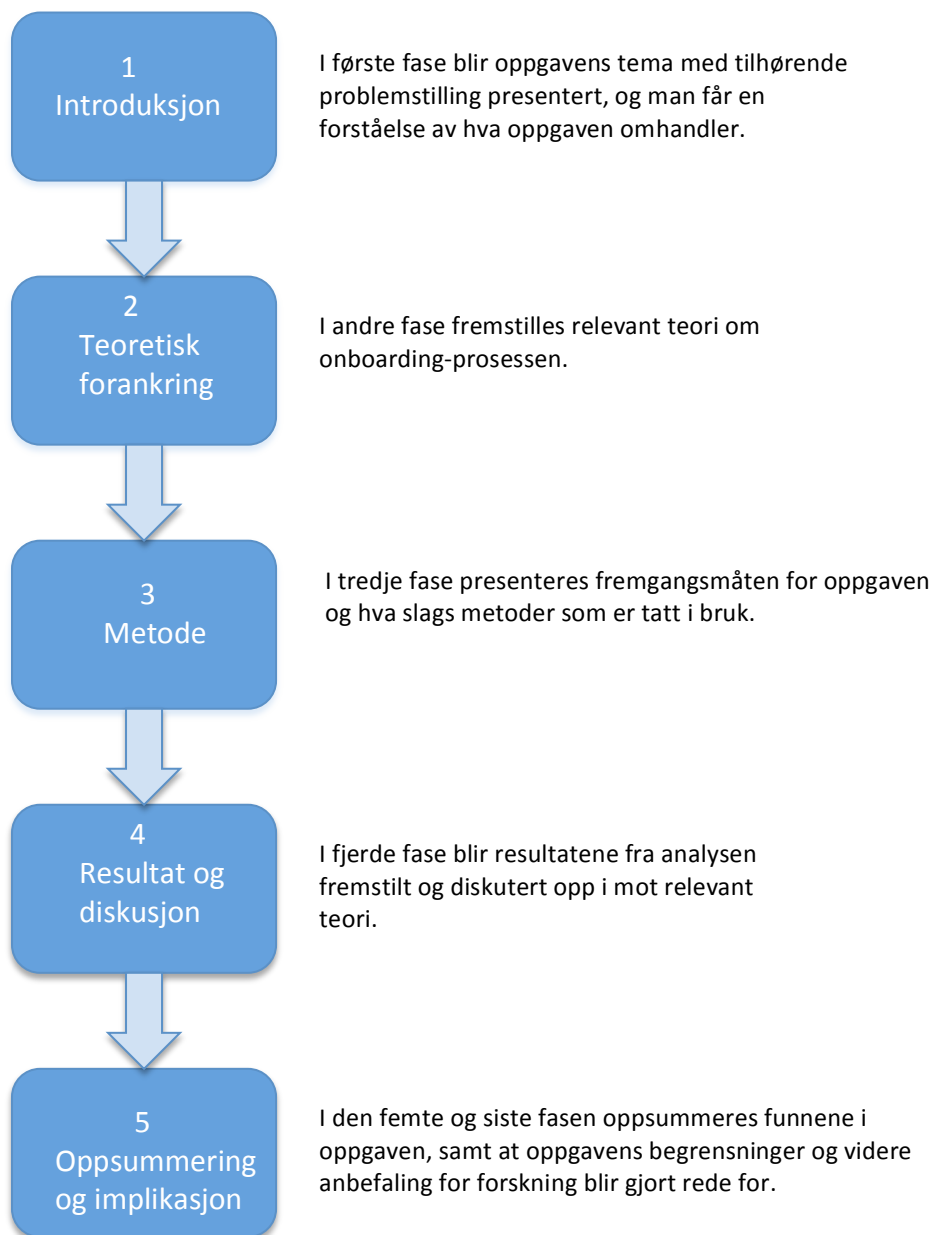
En feilansettelse er en dyr affære, og har i følge Bergerud (2011, 3) en gjennomsnittskostnad på mellom 750 000 og 1 000 000 kroner. Til tross for denne bevisstgjøringen forekommer det feilansettelser likevel, og det er flere faktorer som er årsak til dette. I mange tilfeller har arbeidsgiver seg selv å takke fordi han eller hun ikke har brukt god nok tid i selve rekrutteringsprosessen, eller ikke har foretatt en grundig og strategisk onboarding-prosess. Dette støttes av Skorstad (2012, 214) som hevder at det ofte slurves med arbeidet etter seleksjonen, noe som fører til at all den informasjonen som har kommet frem i

seleksjonsarbeidet blir liggende ubrukt. I stedet burde dette vært informasjon som man kunne bygget videre på i oppstartsperioden.

Undersøkelser viser at store deler av turnover-raten (gjennomtrekk) blant arbeidstakere skjer innenfor det første året (Pike 2014, 1). Videre påpeker Snell (2006, 32) at bedrifter som ikke gjennomfører en omfattende og grundig introduksjonsfase, ikke bare risikerer å miste den ansattes produktivitet, men også risikerer at den ansatte mister interessen for selskapet. Det første året i en ny bedrift er derfor veldig kritisk, og starten på en onboarding-prosess er dermed helt avgjørende for å etablere et godt bånd mellom medarbeideren og organisasjonen. Dersom prosessen ikke tas på alvor og behandles dårlig, kan den føre til økt turnover (PeopleAdmin). Dette støttes også av Bauer (2011, 1) som anfører at halvparten av alle arbeidstakere forlater nye arbeidsplasser i løpet av de første 120 dagene. Derfor er det helt avgjørende for organisasjonen at HR-avdelinger prioriterer onboarding, og at onboarding-prosessen gjennomføres på en hensiktsmessig måte. En strategisk tilnærming til onboarding er en av de viktigste måtene en organisasjon kan forbedre effektiviteten på. På bakgrunn av dette er oppgavens problemstilling i stor grad aktuell i dagens arbeidsmarked.

1.8 Oppgavens struktur

En illustrasjon av oppgavens oppbygging i fem faser, med tilhørende forklaring.



Modell 1: Oppgavens struktur

2.0 Teoretisk forankring

2.1 Onboarding-prosessen

Bauer (2011, 2) deler onboarding-prosessen inn i to typer; uformell- og formell onboarding. Den uformelle prosessen innebærer at den nyansatte lærer om sin nye jobb uten en eksplisitt onboarding-plan. Den formelle prosessen refererer derimot til et skriftlig sett av koordinerte retningslinjer og prosedyrer, som bistår den nyansatte med å tilpasse seg den nye jobben i form av både oppgaver og sosialisering. Forskning viser at sistnevnte lønner seg og at organisasjoner som implementerer et steg-for-steg-program for å lære den nyansatte om blant annet roller, normer og hvordan de bør opptre, er mye mer effektive enn de som velger å ikke gjøre det (Bauer 2011, 2).

Et formelt dokument som skisserer en bestemt tidsplan med mål, ansvarsområder, og tilgjengelig støtte vil hjelpe nyansatte å lykkes. På denne måten får de forståelse for hva de bør gjøre og hva de kan forvente av hjelp underveis. I følge Bauer (2011, 10) er de mest effektive onboarding-planene vanligvis skriftlige. I tillegg er de kommunisert ut til alle medlemmene i virksomheten, de er anvendt konsistent og de følges opp med tiden.

Videre er onboarding også en prosess som omhandler den sosiale konteksten, og som bidrar til å skape en fornøyd medarbeider. Prosessen skal formidle organisasjonens merkevare, verdier, mennesker og kultur, i tillegg til å justere institusjonelle forventninger og prestasjoner. Onboarding-prosessen skal også være et verktøy som sørger for at den nyansatte raskt kommer inn i sin posisjon og på den måten kan bidra til produktivitet (PeopleAdmin). Dette støttes av Snell (2006, 32) som beskriver onboarding som den direkte forbindelsen mellom løftet om et nytt medarbeidertalent og oppnåelse av faktisk produktivitet.

2.2 Onboarding - en oversett HRM-praksis?

Dessverre er det ofte slik at onboarding-prosessen ikke blir tatt på alvor. Ledere tenker stadig at den nyansatte er klar til å hoppe rett inn i den nye posisjonen, men å trene alene er ikke særlig effektivt. Det å få nyansattelsen til å bli en suksess er lederens jobb, og for å få til dette er det mange faktorer som spiller inn (Carter 2015, 28). Blant annet er den nyansattes første dag spesielt viktig. Årsaken til dette er at førsteinntrykket som dannes den første dagen, vil påvirke hvordan den nyansatte oppfatter virksomheten de neste månedene. Derfor bør man tilrettelegge for at den første dagen blir en positiv opplevelse. Det er dermed naturlig å unngå

håndtering av administrative detaljer, som for eksempel utfylling av papirarbeid på denne dagen (Krasman 2015, 12).

I følge Bauer (2011, 6) er den ultimate feilen som fører til svikt i onboarding-prosessen tilbaketrekking av potensielt gode medarbeidere. For en ting er å miste en medarbeider som passer dårlig i organisasjonen og som ikke leverer, men verre er det å miste medarbeidere fordi de er forvirret, mangler mestringstro eller føler seg fremmedgjort. Slike tilfeller er en indikasjon på en utilstrekkelig og mangelfull onboarding-prosess (Bauer 2011, 6). Enkelt sagt, så skal onboarding føre til at folk ønsker å bli værende. Hos Corning Glass Works, en amerikansk produsent av glass (Corning), fant de ut at nyansatte som gjennomgikk et strukturert onboarding-program hadde 69 % større sannsynlighet for å bli i selskapet de neste tre årene (Bauer 2011, 6).

Til tross for alle de negative konsekvensene av en mangelfull onboarding-prosess, har onboarding i lang tid blitt sett på som en mindre del av HRM-faget (Bauer 2011, 8). Som tidligere nevnt påpeker Rogstad og Sterri (2015, 11) at det foreligger svært lite forskning på onboarding-prosessen, og at dette ikke er særlig rart så lenge det ikke er et virkemiddel som blir tatt i bruk på en systematisk måte. Samtidig har flere blitt oppmerksomme på viktigheten av den uformelle læringen som skjer på arbeidsplassen. Denne læringen er betinget av sosiale forhold og en viktig del av den innebærer å dele kunnskap om hvordan oppgaver omtales, tilnærmes og løses i den konkrete virksomheten. Det faglige og sosiale er knyttet tett sammen og vil gjensidig kunne forsterke og svekke hverandre (Rogstad og Sterri 2015, 11).

Årsaken til at mange virksomheter ikke har utviklet solide onboarding-prosesser kan ha sammenheng med at det eksisterer svært lite litteratur om nettopp organisasjoners spesifikke onboarding-praksiser. Som et resultat av dette vet vi derfor lite om hvilke onboarding-praksiser som er mest effektive, og hvordan og når de ulike aktivitetene skal finne sted i prosessen (Klein, Polin og Sutton 2015, 263).

Uavhengig av dette er det mer oppmerksomhet rundt onboarding i dag, og de aller fleste arbeidsgivere er enige om at det er viktig å følge opp sine nyansatte. Både akademiske forskere og de som er ansvarlige for onboarding-prosessen i sine organisasjoner forstår i større grad at de beste onboarding-programmene er de som er basert på solid forskning, og som samtidig fungerer i praksis (Bauer 2011, 8).

2.3 De fire overordnede nivåene for suksess

Det er i følge Bauer (2011, 4) identifisert fire overordnede nivåer som skal bidra til at onboarding-prosessen blir en suksess. Disse nivåene er relatert til både jobb-roller og det sosiale miljøet. Nivåene er ment som et slags verktøy som organisasjoner bør ta i bruk for å bidra til at nyansatte får en best mulig onboarding-prosess, som genererer fordeler både på kortere- og lengre sikt.

2.3.1 Self-efficacy

Det første nivået for en suksessfull onboarding omhandler *self-efficacy*. I denne sammenhengen innebærer dette troen på egen mestringsevne, selvtillit og trygghet, slik at man evner å gjøre en god jobb (Bauer 2011, 4). Albert Bandura, mest kjent for sin teori om sosial læring, er mannen som står bak begrepet *self-efficacy*, som han oversetter til mestringsforventninger. Slike forventninger avgjør hva slags aktiviteter vi begir oss ut på og hvor mye energi vi legger i gjennomføringen. Jo bedre tro man selv har på resultatet, jo bedre innsats gir man (Imsen 2001, 320). Begrepet er også knyttet til motivasjon ved at rollemodeller og observasjonslæring kan bidra til økt motivasjon (Imsen 2011, 321).

Videre påpeker (Bauer 2011, 4) at nyansatte som kjenner seg trygge i jobben vil føle større grad av motivasjon. På lengre sikt vil også en medarbeider som føler seg trygg i jobben oppleve større suksess i motsetning til kolleger som føler seg mindre trygge. I tillegg har opplevelse av mestringsevne vist seg å ha innflytelse på organisatorisk tilknytning, tilfredshet og turnover.

Tiltro til egen mestringsevne handler om den subjektive opplevelsen man har til å tro på seg selv, og den evnen man har til å håndtere vanskelige saker eller situasjoner. Mennesker utvikler kognitive modeller ut ifra erfaringer, som igjen gir mening i livet. Hvordan man tenker om ting påvirker hvilke oppgaver som prioriteres, hva man føler om dem og hva slags motiverende effekt de kan ha (Mikkelsen og Laudal 2014, 59). En nyansatt som gjennomgår en onboarding-prosess der det tilrettelegges for utvikling og oppnåelse av egen mestringsevne vil bli motivert, mer tilfreds og ha et større ønske om å bli værende i organisasjonen. Dermed er det viktig at den ansvarlige for onboarding-prosessen vektlegger nettopp støtte til mestring og utvikling, fordi det vil føre til motiverte medarbeidere som har et ønske om å yte best mulig. Denne type ledelse vil gjøre at medarbeiderne blir mer motiverte og dermed yter mer,

som igjen vil kunne minske turnover-raten i organisasjonen og skape gode resultater over tid (Lai 2013, 175).

2.3.2 Role clarity

Neste nivå er *role clarity* som handler om hvor godt den nyansatte forstår sin rolle og forventningene som medfølger. Dersom rollen og forventningene er tvetydige, vil dette gå utover den nyansattes ytelse. En undersøkelse av ansatte i Storbritannia og USA har estimert at virksomheter taper 37 milliarder dollar, som et resultat av at ansatte rett og slett ikke forstår jobben. Rolleklarhet er derfor en god indikasjon på hvor godt tilpasset den nyansatte er. Å avklare roller og forventninger er helt essensielt, også fordi rolleklarhet er blant den mest sikre identifikasjonen på jobb-tilfredshet og organisasjonstilknytning i en onboarding-prosess. Dersom den nyansatte sier at han eller hun forstår sine roller, indikerer dette åpenbart høy rolleklarhet (Bauer 2011, 5).

Helt siden teorien om roledynamikk ble introdusert, har forskere undersøkt begrepet gjennom en linse av rolleklarhet og det motsatte, rolletvetydighet. Rolleklarhet refererer til i hvilken grad informasjon som er gitt om hvordan jobben skal utføres, oppleves som klar og tilstrekkelig informasjon. Dersom den nyansatte opplever denne informasjonen som nettopp dette, reduseres usikkerheten som de aller fleste nyansatte har. Frem til i dag har det blitt publisert fire meta-analyser som viser at rolleklarhet har flere positive organisatoriske resultater, som for eksempel tilfredshet, bedre prestasjoner og bedre helse (Zheng m.fl. 2016, 111).

Når nyansatte ankommer en ny arbeidsplass har de med seg forventninger til hvordan arbeidsdagen kommer til å utarte seg, og forventninger til sine spesifikke roller i det nye miljøet. Eksempelvis kan en slik forventning være frihet til å kunne ta med seg jobben hjem. Forventninger som innfris assosieres med en rekke positive effekter, deriblant høyere grad av organisasjonstilknytning, jobbtildfredshet, mestringsevne, prestasjon og motivasjon. Dersom disse forventningene og rollene derimot ikke harmonerer med det virkelige arbeidslivet, kan den nyansatte oppleve et ”virkelighetssjokk”. Dette er svært kritisk da forventninger og roller som ikke blir møtt kan føre til fravær, ønske om å slutte og høyere turnover (Major m.fl. 1995, 418).

Dette støttes av Rogstad og Sterri (2015, 27) som sier at noen av disse forventningene kan ha blitt kommunisert i intervjuet, mens andre aspekter kan ha kommet frem i stillingsutlysningen. Uansett har den nyansatte valgt nettopp denne jobben på grunn av interessante arbeidsoppgaver, og at vedkomne tror han eller hun vil trives i jobben. Dersom denne antagelsen er langt ifra det den nyansatte opplever i virkeligheten, er dette svært uheldig og kan svekke lojaliteten til arbeidsgiver, eller i verste fall resultere i et ønske om å slutte. Derfor er det viktig å snakke om både forventningsavklaringer og rolleklarhet så tidlig som mulig.

2.3.3 Social integration

Social integration er det tredje nivået for suksessfull onboarding, og går ut på å møte og starte å jobbe med de ansatte. Det å integrere seg sosialt er en viktig del av læringen i enhver organisasjon. Videre er det helt essensielt at kollegene tar ansvar for å bidra til å integrere den nyansatte i organisasjonskulturen, og legge forholdene til rette for at vedkomne føler seg akseptert og komfortabel blant sine nye kolleger og overordnede (Bauer 2011, 5). Det er også viktig at den nyansatte selv tar initiativ til å bygge relasjoner. Arbeidsgiver og den nyansatte har delt ansvar på dette området (Bauer 2011, 6).

Videre påpeker Bauer (2011, 6) at å etablere høykvalitetsrelasjoner med ledere og team-medlemmer, er relatert til gunstige onboarding-utfall i form av jobbtilfredshet og prestasjon i jobben. For å få til dette bør ledelsen eller HR-avdelingen sette av tid slik at den nyansatte får tatt del i samtaler med kolleger. Videre bør de etablere uformelle arenaer for å ”slå av en prat,” som for eksempel kaffepauser og felles lunsj. Den nyansatte bør på sin side vise engasjement ved å ta initiativ til å bli kjent med kolleger, delta i frivillig arbeid, samt prøve å bygge en relasjon til veileder ved å ta på seg ansvar og gjennomføre oppdrag med suksess (Bauer 2011, 6).

Filstad Jakobsen (2003, 13) introduserer begrepet organisasjonssosialisering som tar for seg nettopp den prosessen der den nyansatte tilegner seg nødvendig kunnskap og ferdigheter for å forstå kulturen og for å bli et fullverdig medlem av en organisasjon. Vi kan se på organisasjonssosialisering som en læringsprosess over et bestemt tidsrom, fra dagen den nyansatte starter i organisasjonen til vedkommende har blitt et fullverdig medlem på lik linje med de andre i organisasjonen. Dette er en tidkrevende prosess som vanligvis tar cirka tolv

måneder. Jakobsen (2003, 13) påpeker imidlertid at de fire-seks første ukene i organisasjonssosialiseringen er svært viktige. Årsaken er at disse ukene har stor betydning for hvor godt etablert og suksessfull den nyansatte blir som et fullverdig medlem i organisasjonen.

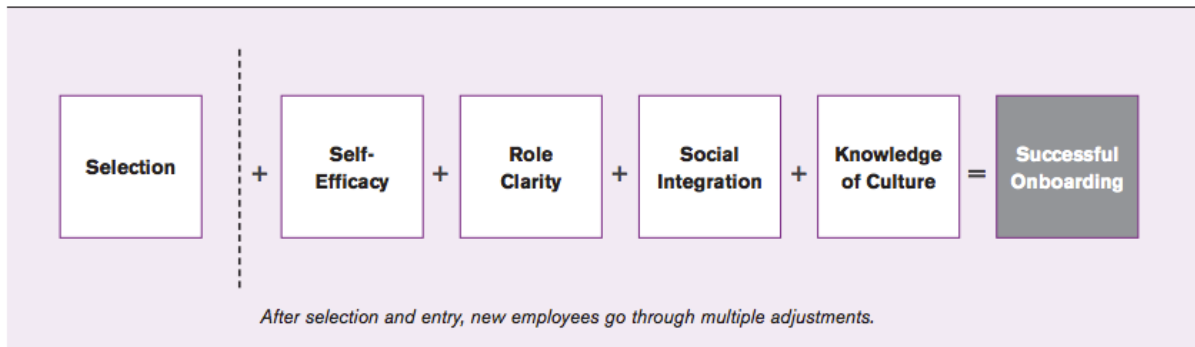
I tillegg påpeker Schein (1988) at effektiviteten på sosialiseringen bestemmer den nyansattes lojalitet, forpliktelse, produktivitet og omsetning. For å opprettholde stabilitet og effektivitet, er organisasjoner derfor avhengige av å evne og sosialisere sine nye medlemmer på en god måte. Dette støttes også av Bang (2011, 98) som ser på organisasjonskulturen som et slags sosialt lim, fordi kulturen er med på å gi medlemmene identitet og sørger for at de utvikler et fellesskap. Dette fellesskapet gjør at de kan kommunisere, forstå og samarbeide med hverandre. Dessuten genererer kulturen både engasjement og lojalitet, som bidrar til stabilitet og kontinuitet over tid. Derfor er integrering i organisasjonskulturen en svært viktig fase for den nyansatte.

2.3.4 Knowledge of culture

Det fjerde og siste nivået for en suksessfull onboarding er *knowledge of culture*. Alle organisasjoner har sin unike organisasjonskultur, og dette nivået handler om viktigheten av å hjelpe den nyansatte til å få kjennskap om kulturen og til å tilpasse seg denne. Ikke minst er det vesentlig at den nyansatte forstår kulturen og sin egen plass i den. Det å forstå organisasjonens mål og verdier og lære bedriftens unike språk, er et av flere eksempler som er assosiert med tilknytning, tilfredshet og turnover (Bauer 2011, 5). Videre påpeker Schein (1988) at det å få kjennskap og forståelse for organisasjonskulturen ikke betyr den nyansatte skal lære seg absolutt alt om virksomheten. Det innebærer derimot den læringen som er nødvendig for at den nyansatte skal kunne fungere optimalt i virksomheten. Det å få forståelse for organisasjonens verdisystem, normer og atferdsmønstre er en viktig del av denne læringen, og har blitt definert som ”prisen på medlemskapet”.

Mer utdypende involverer dette å ha forståelse og kunnskap om hovedmålene til organisasjonen og den foretrukne måten på hvordan disse skal nås, det grunnleggende ansvaret som ligger i rollen som bli gitt til den nyansatte, de nødvendige atferdsmønstrene som er nødvendige for effektiv prestasjon i rollen, i tillegg til prinsipper som gjelder for opprettholdelse av identiteten og integriteten til organisasjonen (Schein 1988). Dessverre er

det mange selskaper som ikke har stort nok fokus på visjon og verdier. Kanskje blir de nevnt én gang på den ansattes første dag i jobben, også blir de aldri nevnt igjen. I stedet bør visjonene og verdiene kobles til selskapets mål og interesser, noe avdelingsledere eller mentorer kan bidra med (Vernon 2012, 33). Med dette forstår vi at onboarding er en kompleks prosess, og ikke bare et program som skal gjennomføres.



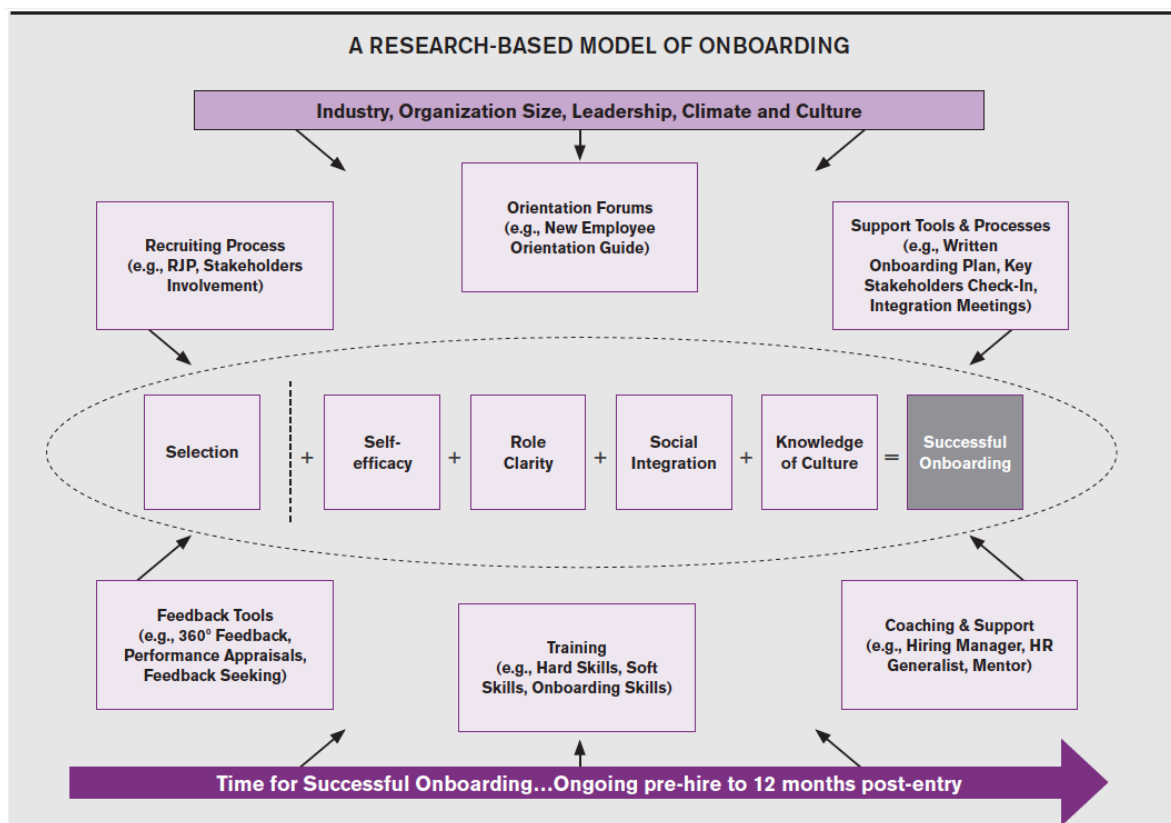
Figur 1.0 Kritiske nivåer for suksessfull onboarding-prosess

Kilde: (Bauer 2011, 6)

2.4 Bauers HRM-funksjoner

For at onboarding-prosessen skal bli en suksess er det mange ulike HRM-funksjoner som må koordineres, slik at de jobber godt sammen og kan støtte nyansatte. Som figuren nedenfor viser er det en rekke verktøy som kan bidra til at arbeidsgiver lykkes med hvert av de fire nivåene, som fører til suksessfull onboarding.

Prosessen starter allerede med rekruttering og seleksjon. Dersom man identifiserer den rette atferden og ansetter de kandidatene som klarer å demonstrere denne atferden, vil sannsynligheten for en god onboarding-prosess være større. Andre faktorer som påvirker prosessen er tilbakemeldingskanaler, trening, orientering i organisasjonen, støtte fra oppfølgingsperson og støtteverktøy som for eksempel en skriftlig onboarding-plan (Bauer 2011, 8).



Figur 2.0 Forskning på faktorer som bidrar til suksessfull onboarding av nyansatte

Kilde: (Bauer 2011, 8)

2.5 Nyansatt-orientering og elektronisk onboarding

De aller fleste organisasjoner bruker en form for nyansatt-orientering, enten det er tradisjonelt eller nettbasert. Slike formelle orienteringsprogrammer skal hjelpe nyansatte til å forstå de mange aspektene ved jobben og organisasjonen, inkludert virksomhetens organisasjonskultur, verdier, målsetninger, historie og maktstruktur. I tillegg har slike programmer en sosial rolle der de skal hjelpe den nyansatte med å føle seg velkommen, ved å introdusere dem til kollegaer og andre ansatte i organisasjonen. Orienteringsprogrammer kan vare i alt fra noen timer til over en måned, og kan gi den nyansatte verdifull informasjon. I tillegg får den nyansatte sjansen til å arbeide seg raskt igjennom masse papirarbeid og prosedyrer, ved å ta i bruk verktøy som diskusjoner, forelesninger, videosnutter og skriftlig materiell (Bauer 2011, 10).

Med tiden har teknologien gjort det mulig å følge den nyansattes onboarding-prosess elektronisk. Dette gjør at grunnleggende skjemaer kan automatiseres, fremdriften i utviklings- og karriereplaner kan spores, i tillegg til at det kan gjøre det lettere å ha kontroll på når den

nyansatte trenger ekstra støtte. Det har også blitt vanligere at deler av selve onboarding-prosessen foregår elektronisk, og noen organisasjoner bruker teknologi for å levere innledende orienteringsprogrammer. Studier har derimot vist at fordelene med slike nettbaserte orienteringsprogrammer ikke er like positive. Forskere sammenliknet ansatte som hadde tatt del i vanlig tradisjonell orientering med ansatte som hadde gjennomgått en nettbasert orientering, og fant ut at de som hadde vært gjennom en nettbasert orientering hadde mindre forståelse for jobben og virksomheten (Bauer 2011, 10).

2.6 Mentorens betydning i onboarding-prosessen

Bauer (2011, 11) trekker frem at en mentor kan være til stor nytte i onboarding-prosessen da en mentor kan lære den nyansatte om organisasjonen og hvordan den fungerer, tilby råd, bistå med jobbinstruksjoner, i tillegg til å gi støtte i sosiale og politiske forståelser. Videre fungerer en mentor som en person som den nyansatte kan henvende seg til med spørsmål som vedkommende vegrer seg for å spørre lederen om, i frykt for å virke inkompetent. Dette støttes også av Carter (2015, 28) som hevder at en mentor kan være til god hjelp ved å svare på spørsmål som dukker opp i hverdagen, og som kan bidra til at nyansettelsen blir en suksess.

En studie har vist at nyansatte som hadde fått tildelt en mentor tilegnet seg mer kunnskap om sin nye arbeidsplass, enn medarbeidere som ikke hadde fått noen mentor. I tillegg har forskere funnet ut at nyansatte som har tilbragt tid med en mentor også har større sannsynlighet for å ha lært og internalisert organisasjonens sentrale verdier og kultur (Bauer 2011, 11).

I følge Jakobsen (2003, 148) kan en mentor beskrives som en person som kan sin disiplin og som representerer disiplinen tradisjon, kunnskap og verdier. Som et resultat av sine erfaringer skal mentoren være klok og være i stand til å gi emosjonell støtte og tillit til den som er nyansatt. Derfor er ofte mentoren en person som er eldre og som har mange års kunnskap, erfaring og deltakelse i organisasjonen.

Videre må mentoren ha innflytelse, makt og et nettverk i virksomheten. Det er også anbefalt at personen bør være fjernet fra direkte ledelses- og rapporteringslinjer og de forpliktelser som det medfører, men samtidig skal mentoren ha tilstrekkelig kunnskap for å kunne være veileder for den nyansatte. Forskningsresultater viser også at det å ha en mentor tidlig i karrieren er en viktig forutsetning for suksess (Jakobsen 2003, 148).

I tillegg er det slik at en mentor kan lette integreringen for nyansatte som kommer direkte fra universiteter eller høyskoler. Dette kan gjøres ved å bidra med støtte både i arbeidet med å tilpasse- og innordne seg den kulturen og de kodene som preger og styrer arbeidsplassen, men også i arbeidet med å ivareta egne motforestillinger og spørsmål. For å lykkes med dette er det også viktig at den nyansatte tenker gjennom sine egne verdier, for å kunne fastholde ved disse (Mathisen 2015, 67).

Mathisen (2015, 60) påpeker at unge arbeidstakere i dag ikke er knyttet til arbeidsplassen på lik linje som tidligere, og føler seg mindre forpliktet til langvarige ansettelsesforhold. Holdningen til nyutdannede i dag baserer seg på at den nyansatte spør seg selv om hva arbeidsplassen kan tilby, i stedet for hva han eller hun kan tilby arbeidsplassen. Det å gi den nyansatte en mentor gir et signal om at man tar karrieren til den nyansatte på alvor, og at man ønsker å ivareta kompetansen som denne nyansatte bringer inn (Mathisen 2015, 60). Som en oppsummering kan det antas at en mentor kan være til stor hjelp i onboarding-prosessen, da den nyansatte raskere vil kunne tilpasse seg det nye arbeidsmiljøet, og dermed oppnå suksess i jobben (Bauer 2011, 11).

2.7 Forutsetninger

I og med at denne oppgaven kun omhandler onboarding-prosessen, er det forutsatt at det er foretatt en grundig rekrutteringsprosess. Det vil si at kravspesifikasjon, intervjuer, og eventuelle tester og presentasjoner er gjort på en grundig og hensiktsmessig måte. Dette fordi onboarding-prosessen er avhengig av kvaliteten på rekrutteringsprosessen som er gjort i forkant. Dersom det for eksempel er ”hull” i kravspesifikasjonen, kan det gjøre at bedriften rekrutterer feil person. Dette kan igjen føre til at vedkommende slutter tidlig, uavhengig av hvor bra onboarding-prosessen var.

3.0 Metode

I alle type undersøkelser må forskeren ta et valg om hvordan innsamling av informasjon skal foregå. Dette valget er knyttet til hva slags type informasjon man ønsker å samle inn. Selve begrepet metode refererer til hvordan man har kommet frem til målet med oppgaven (Kvale og Brinkmann 2009, 199). Både kvalitativ- og kvantitativ tilnærming er gode datainnsamlingsmetoder, men de egner seg til å belyse ulike problemstillinger (Jacobsen 2015, 125).

3.1 Kvalitativ forskningsmetode

Formålet med denne oppgaven er å avdekke hvordan nyansatte opplever at Bauers fire hovednivåer for suksessfull onboarding kommer til anvendelse i onboarding-prosessen. For å kunne svare på denne type problemstilling, tør jeg hevde at det er hensiktsmessig å benytte en fortolkende tilnærming – kvalitativ forskningsmetode. Denne metoden anses som mest formålstjenlig fordi den gjør at man får mer detaljert og nyansert informasjon om fenomenet, nettopp fordi det undersøkes i dybden.

Videre er denne metoden godt egnet når man skal undersøke et fenomen man besitter lite kunnskap om, og som man ønsker å få en grundigere forståelse av (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 32). Kvalitativ metode er altså en slags intensiv undersøkelse, der man har et begrenset antall informanter, og hvor hensikten er å få variasjon og mangfold i opplevelser og fortolkninger (Jakobsen 2015, 141).

3.2 Forskningsdesign

For å forstå informantenes meninger og hvordan de opplever onboarding-prosessen, er det tatt i bruk et fenomenologisk design. Den fenomenologiske tilnærmingen egner seg godt for å forstå og analysere meningen med et fenomen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 82). I fenomenologisk analyse er forskeren opptatt av selve innholdet i datamaterialet, for eksempel hva en informant forteller i et intervju. Datamaterialet leses fortolkende og forskeren prøver å forstå den dypere meningen med informantens tanker (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). Målet er å få økt innsikt og forståelse i informantens livsverden (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 82).

3.3 Utvalg

I kvalitative undersøkelser har rekruttering av informanter et klart mål. Dette kalles for strategisk utvelgelse og innebærer at forskeren selv velger ut målgruppen som bør delta for å skaffe den nødvendige informasjonen, for deretter å velge ut personer fra denne målgruppen som skal delta i undersøkelsen. I motsetning til kvantitative undersøkelser der informantene ofte rekrutteres tilfeldig, for å kunne gjøre statistiske generaliseringer, er man i kvalitativ metode mer opptatt av å få fyldige beskrivelser og mest mulig kunnskap om fenomenet. Dermed er ikke rekrutteringen av informanter overlatt til tilfeldighetene (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010,106).

3.3.1 Kriteriebasert utvalgsstrategi

For å velge ut personer fra den fastsatte målgruppen, er det benyttet kriteriebasert utvelgelsesstrategi. En slik strategi innebærer at informantene må oppfylle spesielle kriterier som er fastsatt på forhånd, for å kunne ta del i undersøkelsen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 109). Utvelgelseskriteriene i denne oppgaven baserte seg på at informantene måtte være nyutdannede med bachelorgrad, de måtte være i sin første fulltidjobb etter studiene og jobben måtte være relevant i forhold til studieretningen. I tillegg måtte de ha jobbet i organisasjonen i mellom syv måneder og tre år, i 100 % stilling.

Disse kriteriene ble satt på bakgrunn av ønsket om å studere hvordan nyansatte som befinner seg i sin første jobb etter studier, opplever onboarding-prosessen. I tillegg var det viktig at informantene hadde vært igjennom prosessen relativt nylig, slik at de husket opplevelsen av prosessen og dermed kunne avgi gode svar. Informantene ble også valgt ut på bakgrunn av størrelsen på virksomheten de jobber i, da det var ønskelig med informanter fra små- og store virksomheter med lik fordeling. Årsaken til dette var for å kunne avdekke eventuelle variasjoner mellom onboarding-prosessen i de små- og store virksomhetene. I tillegg var det ønsket at utvalget skulle ha en lik fordeling mellom kjønnene, for å være åpen for funn på tvers av kjønn, dersom det skulle komme frem noe interessant i løpet av intervjuene. Det ble dog ikke tatt hensyn til bransje, stillingstittel eller stillingsnivå i utvalget.

3.3.2 Utvalgsstørrelse

Videre finnes det verken en øvre eller nedre grense for hvor mange intervjuer man bør gjennomføre. I kvalitativ metode er målet å få mye informasjon om et begrenset antall informanter, der antallet vil variere ut ifra problemstilling og måten som datamaterialet samles inn på (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Dessuten vil det alltid være et spørsmål om hvor mange intervjuer det er praktisk mulig å gjennomføre, når man har begrenset med tid og økonomiske midler. På bakgrunn av dette og ønsket om å gjennomføre relativt omfattende dybdeintervjuer, ble utvalget i første omgang begrenset til seks informanter.

Videre er det slik at utvalgsstørrelsen ikke blir bestemt før undersøkelsen nærmer seg slutten, da man aldri kan vite man får den nødvendige informasjonen fra hver enkelt informant. (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). I denne undersøkelsen kom det imidlertid

frem tilstrekkelig med informasjon fra alle informantene, i tillegg til at begrenset tid gjorde at utvalget ikke ble utvidet utover disse seks informantene.

Nedenfor følger en utvalgstabell med informasjon om informantene.

Informantnr.	Alder	Utdanning	Sysselsetting	Virksomhetens størrelse
Informant 1	25	Bachelor i PR og samfunnspåvirkning	Kommunikasjonsrådgiver	Liten
Informant 2	27	Bachelor i markedsføring og salgsledelse	Senior Sales Representative	Stor
Informant 3	23	Bachelor i markedsføring og salgsledelse	Digitale medier spesialist	Liten
Informant 4	26	Bachelor i eiendomsmegling	Eiendomsmegler	Stor
Informant 5	23	Bachelor i markedsføring og salgsledelse	Markedssjef	Liten
Informant 6	27	Bachelor i finansiell økonomi	Leder av innovasjonsavdeling	Stor

Modell 2: Utvalgstabell

3.3.3 Rekruttering av informanter

For å komme i kontakt med personer som passet de fastsatte kriteriene for målgruppen, ble også *snøballmetoden* benyttet. Dette er en taktisk metode som går ut på at forskeren spør relevante personer om de kjenner noen som er i målgruppen, og som kan tenke seg å stille opp på intervju. Dersom personen vet om noen, får forskeren kontaktinformasjonen til vedkommende (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 113). For å være sikker på at informantene som ble anbefalt tilfredsstilte utvelgelseskriteriene, ble det foretatt en dobbeltsjekk ved å søke opp informantene på LinkedIn før de ble kontaktet. Ved å kombinere snøballmetoden for å få tak i informanter, samt fastsette bestemte kriterier for utvalget, har man god kontroll på at informantene er innenfor oppgavens målgruppe.

3.4 Semistrukturert intervju

Å samle inn kvalitative data ved hjelp av intervjuer er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt, og som gir muligheten til å innhente fyldige og detaljerte beskrivelser. Det kvalitative intervjuet er en deskriptiv metode som går ut på at informantene beskriver nøyaktig det de opplever og føler, og hvordan de handler (Kvale og Brinkmann 2009, 49). I tillegg er intervjuer en type datainnsamlingsform som de fleste vil føle seg komfortable i, så lenge temaet ikke er sensitivt eller vanskelig å forstå (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 135).

I denne oppgaven der formålet var å undersøke hvordan nyansatte opplever onboarding-prosessen, var det hensiktsmessig å ta i bruk semistrukturert intervju. Denne intervjuformen gjør at man kan gå mer i dybden ved å stille passende oppfølgingsspørsmål underveis, samt at man kan konsentrere seg om informanten, i stedet for å passe på at alle spørsmålene blir besvart (Jacobsen 2015, 158). Videre gir semistrukturert intervju forskeren frihet til å bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden, dersom dette er hensiktsmessig. Denne type intervjuform gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, slik at man også kan tilpasse rekkefølgen på spørsmålene ut ifra svarene informantene avgir (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 139).

3.4.1 Intervjuguide

Intervjuguiden er utarbeidet på bakgrunn av den semistrukturerte intervjuformen, med en middels grad av strukturering. Dermed er det rom for fleksibilitet ved at informanten selv kan bringe et nytt tema på banen, samtidig som man kan sørge for at alle temaene ble tatt opp (Jakobsen 2015, 151). Oppsettet for intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i temaet onboarding og relevante underkategorier, som representerer innholdet i Bauers fire suksesskriterier for onboarding. Spørsmålene i intervjuguiden veksler mellom spørsmål der informantene må fortelle om sin opplevelse, spørsmål som åpner for refleksjon, i tillegg til ja/nei-spørsmål.

Intervjuguiden ble inndelt i fire deler. Den første delen, del 1, er en innledningsfase der formålet var å avdekke faktainformasjon om informantene. I tillegg var det ønskelig å starte ”mykt” med enkle spørsmål, slik at informanten skulle føle seg mer komfortabel med intervjusituasjonen. Kanskje kunne dette også gjøre det lettere for informantene å svare på de mer utfordrende spørsmålene senere i intervjuguiden.

Den andre delen, del 2, er en introduksjon til selve onboarding-prosessen til informanten. Hensikten i denne fasen var at informanten skulle komme med sine egne erfaringer og betraktninger om opplevelsen av onboarding-prosessen, uten å gi noe mer informasjon eller legge føringer (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 141). På denne måten kunne jeg raskt få inntrykk av om vedkomne var fornøyd med prosessen eller ikke.

I del 3 er formålet å avdekke hvilke hovednivåer for suksessfull onboarding som kommer til anvendelse i informantenes prosesser, samt på hvilken måte de blir anvendt. Denne hoveddelen er selve kjernen i intervjuguiden, og hensikten er at forskeren skal få den nødvendige informasjonen, for å kunne svare på undersøkelsens problemstilling og formål (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 141).

I den avsluttende delen, del 4, skal informantene se tilbake og reflektere over sin egen onboarding-prosess, og dermed danne seg et hovedinntrykk av prosessen. For å være sikker på at informantene fikk fortalt alt de ville si, sørget jeg for å være åpent for at de kunne tillegge ønsket informasjon (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 141). På denne måten ble det en positiv avslutning på intervjuet, og det var lettere å stille det siste spørsmålet; om jeg kunne kontakte informanten igjen, dersom det var uklarheter i datamaterialet, eller dersom flere spørsmål skulle dukke opp. Dette var fordelaktig i arbeidet med analysen, da jeg etter hvert opplevde at noen av svarene fra informantene ikke var konkrete nok. Dermed kontaktet jeg informantene det gjaldt på nytt, og fikk oppklart det jeg lurte på i løpet av samme dag.

3.4.2 Gjennomføring av intervju

Før jeg gikk i gang med selve gjennomføringen, ble det foretatt et pilotintervju for å teste intervjuguiden. På denne måten ble eventuelle endringer avdekket, i forhold til språk og flyt i spørsmålene. I tillegg fikk jeg en oversikt over tidsperspektivet på gjennomføringen av intervjuet. Å gjennomføre et pilotintervju opplevdes som svært nyttig, da jeg i etterkant endte opp med å justere på rekkefølgen og formuleringen på noen av spørsmålene. I tillegg ble det tillagt et par spørsmål. Intervjuprosessen gikk over to uker, og hvert av de seks intervjuene hadde en gjennomsnittlig varighet på cirka en time.

I følge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 142) handler situasjonen eller rammen rundt intervjuet først og fremst om hvor intervjuet skal foregå. Det var ønskelig å intervju

informantene på et sted der vi unngikk forstyrrelser, samtidig som det var et sted der de følte seg trygge og komfortable. Å finne en kontekst som opplevdes som naturlig for informantene, men som samtidig var uten forstyrrende elementer, var dermed viktig (Jacobsen 2015, 243).

På bakgrunn av dette var det hensiktsmessig å la informantene bestemme tid og sted, så lenge disse stedene var godt egnet for gjennomføring av intervju. Fire av intervjuene ble avholdt på møterom på arbeidsplassen til informanten, mens to av intervjuene ble avholdt på et av grupperommene på Høyskolen Kristiania. Dette gjorde at vi unngikk unødvendig støy og ubehageligheten med forbi-passerende som hører hva som blir sagt.

Videre ble hvert av de seks intervjuene startet med en introduksjon der jeg presenterte meg selv, og hvordan intervjuet ville foregå, samt hva som var temaet for intervjuet. Jeg utdypet ikke hensikten noe mer på dette tidspunktet, men ventet heller til avslutningen av intervjuet. Årsaken til dette var at jeg ikke ønsket å påvirke informantenes egne tanker om onboarding-prosessen, noe som kunne ført til at svarene deres ble påvirket.

Jeg sørget for at startfasen var preget av uformell småprat, som kunne omhandle alt fra å skrive bacheloroppgave, til fritidsaktiviteter og været. Denne småpraten bidro til å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informanten, noe som er viktig for intervjuet videre (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 141). Jeg opplevde at startfasen gikk veldig fint, og at jeg raskt etablerte en god relasjon til informantene. Dette kan være fordi vi på mange måter hadde mye til felles, at vi var på samme alder og hadde studert flere av de samme fagene.

Videre hadde jeg bedt om tillatelse fra alle informantene til å benytte lydopptak på forhånd, men forsikret meg likevel om at dette var greit før opptaket ble startet. Lydopptak var et stort hjelpemiddel, spesielt fordi jeg gjennomførte intervjuene alene. Lydopptakene gjorde at jeg kunne konsentrere meg om å holde en god samtale og lytte til informanten, samt observere kroppsspråk (Jacobsen 2015, 153). Selv om informantene på forhånd hadde fått beskjed om at de ville fremstå anonyme i oppgaven, ble dette gjentatt før intervjuet startet, slik at det ikke skulle være noen tvil. I tillegg fikk informantene mulighet til å stille spørsmål før vi startet, slik at alt skulle være oppklart før vi gikk i gang med intervjuet.

Den semistrukturerte intervjuguiden gjorde at jeg var veldig trygg i gjennomføringen av intervjuet, fordi jeg hele tiden hadde en oversikt å forholde meg til. Ikke alle informantene ga like gode og utfyllende svar, og dermed var oppfølgingsspørsmålene til god hjelp slik at jeg fikk den informasjonen jeg trengte. Dessuten bidro oppfølgingsspørsmålene til å grave litt dypere og gjorde intervjuet litt mer uformell. Før intervjuet ble avsluttet sørget jeg for at informanten fikk uttale seg dersom det var noe han eller hun ønsket å legge til, for å unngå at vedkommende ble sittende inne med informasjon (Jacobsen 2015, 159).

3.4.3 Transkribering

Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker på smarttelefon, og deretter ble de transkribert ordrett. Transkriberingen ble gjennomført i etterkant av hvert enkelt intervju, slik at samtalen var friskt i minne. Jeg hadde forberedt meg på at transkribering var en tidkrevende prosess, men ble likevel overrasket over hvor lang tid det faktisk tok. På tross av dette var det en prosess som måtte gjøres for at analyseprosessen skulle bli lettere. I tillegg var transkriberingen nødvendig for at andre skulle få innsyn i tolkningene, for å sjekke at de var gode nok (Jacobsen 2015, 201).

3.5 Etikk og anonymitet

Gjennom kvalitativ forskningsmetode er forskeren i direkte kontakt med mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, som i denne oppgaven har foregått gjennom intervjuer. Derfor er det viktig at man på forhånd har gjort seg kjent med forskningsetiske retningslinjer, slik at man unngår at det oppstår etiske problemer (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). Å ta etiske hensyn handler om å tenke over hvordan man kan belyse et tema uten at det får etiske konsekvenser for verken enkeltmennesket, grupper av mennesker, eller hele samfunn (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 90).

Konfidensialitet er et eksempel på en vesentlig faktor i oppgaven, som innebærer at de som har deltatt i forskningsopplegget skal være sikre på at anonymiteten bevares. Det vil si at informasjonen ikke skal kunne tilbakeføres til dem, samt at dataene som ble innhentet kun brukes til det formålet de er ment for (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 96).

3.6 Fenomenologisk analyse

I fenomenologisk analysemetode, kan analysen gjøres på flere måter. I denne oppgaven har jeg valgt å analysere meningsinnholdet, som retter seg mot innholdet i innsamlet datamateriale. For å få til dette er det tatt utgangspunkt i rekkefølgen til Berg og Lune (2012, 373) som består av innsamling av data, koding, klassifisering av kategorier, avdekking av mønstre og sammenhenger, identifisering av meningsfulle mønstre og til slutt settes mønsteret i lys av eksisterende forskning og teorier.

Da intervjuene var gjennomført og transkribert, satt jeg igjen med store mengder informasjon som jeg måtte få oversikt over. I følge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 173) er den første fasen i fenomenologisk metode nettopp å skape et helhetsinntrykk av datamaterialet. All informasjonen må leses igjennom, for deretter å lete etter sentrale temaer. Her er det viktig å ikke henge seg opp i detaljer, men fokusere på hovedtemaene som intervjumaterialet inneholder. Dermed valgte jeg å redusere datamengden til det som var nødvendig og mest interessant for problemstillingen.

3.6.1 Koding

Dette fører videre til koding, som er et verktøy for å finne meningsbærende elementer i datamaterialet. Koding går ut på å skille ut det som er relevant for problemstillingen. Dette gjøres ved å gå dypt inn i informasjonen, for å identifisere de tekstelementene som gir kunnskap om de hovedtemaene som er valgt ut. Disse tekstelementene markeres med såkalte kodeord som angir hva slags informasjon tekstelementene gir. Man kan dermed finne, ta ut og slå sammen all den informasjonen som knytter seg til et spørsmål, en hypotese, et begrep eller et tema. Selv om koding gjør det lettere å redusere og ordne datamaterialet, er det viktig at man ikke ser på koding som en erstatning for selve fortolkningsarbeidet. Koding er kun et ledd i fortolkningsprosessen og en forutsetning for å få tak i meningsinnholdet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 174).

Etter kodingen var gjennomført, ble kodene klassifisert i ulike kategorier som angir hvilke temaer som kom opp i intervjuet. Disse kategoriene er også basert på problemstillingen, og gjennomgår i hele oppgaven; self-efficacy, role clarity, social integration og knowledge of culture. Dette ga meg en oversikt over hva som var de viktigste temaene som fremkom i intervjuet, i tillegg til at jeg valgte å legge til en innledende kategori til analysedelen.

Deretter sorterte jeg datamaterialet etter disse fem kategoriene. På denne måten var det lettere å sammenlikne intervjunotatene, finne mønstre, likheter og forskjeller. Deretter startet den krevende analyseprosessen med å identifisere mønstre, sammenhenger og prosesser som kan beskrives på et høyere abstraksjonsnivå. Tilslutt ble analysen sammenliknet med eksisterende teorier og forskning (Berg og Lune 2012, 373). Underveis i analyseprosessen var jeg hele tiden oppmerksom på å gå tilbake til rådataene for å sjekke at jeg ikke overså viktige elementer (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 84).

3.7 Pålitelighet (Reliabilitet)

På grunn av at kvalitative studier ofte vurderes på en annen måte enn kvantitative studier, er det vanlig å operere med ulike begreper når man snakker om kriterier for kvalitet. I kvalitativ metode er det vanlig å operere med begrepene pålitelighet og troverdighet, i stedet for reliabilitet og validitet som benyttes i kvantitativ metode (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 229)

Pålitelighet er knyttet til hvordan datainnsamlingen har foregått, hvilke data som brukes og hvordan de har blitt innsamlet. Innenfor kvalitativ forskning er ikke kravet om pålitelighet like hensiktsmessig. Dette er fordi det brukes ulike strukturerte datainnsamlingsteknikker, fordi konteksten og observasjonene som gjøres er forskjellige, fordi at ingen andre forskere har akkurat den erfaringsbakgrunnen som du har, og dermed kan ingen heller tolke på samme måte. Det vil dermed være vanskelig å kopiere en annen forsker sitt kvalitative forskningsopplegg. For å styrke oppgavens pålitelighet, er fremgangsmåten i forskningsprosessen beskrevet åpent og detaljert, slik at andre lettere skal kunne spore og forstå min dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser som er foretatt gjennom oppgaven (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 230).

Videre er det slik at det kan oppstå undersøkereffekter som innebærer at man ender opp med forskjellige resultater fra undersøker til undersøker, noe som svekker påliteligheten betraktelig (Jakobsen 2015, 242). For å styrke påliteligheten var det derfor viktig at intervjuene foregikk på egnede steder og tidspunkter, slik at vi unngikk forstyrrelser. I tillegg sørget jeg for å skape en avslappet stemning, slik at informantene skulle føle seg så komfortable som mulig i intervjusituasjonen (Jakobsen 2015, 243).

Jeg opplevde det som en fordel å være kun én forsker tilstede under intervjugjennomføringen, da informantene generelt virket rolige og avslappet i intervjuet. På denne måten var vi likestilt og informanten hadde kun meg å forholde seg til. På en annen side var det krevende å måtte innta alle ”intervjurollene” alene. I tillegg til å stille spørsmål, måtte jeg lytte, observere og notere samtidig, noe som kan ha gjort at jeg har gått glipp av interessant informasjon.

3.8 Troverdighet (begrepsvaliditet)

Troverdighet handler om i hvilken grad man undersøker det som var hensikten å undersøke. Mer utdypende handler dette om i hvilken grad fremgangsmåten og funnene virkelig avspeiler formålet med studiet, og representerer virkeligheten på rett måte (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Hva slags relasjon man som forsker har til informantene kan skape utfordringer for svarenes troverdighet. På bakgrunn av dette var jeg opptatt av at informantene ikke skulle være noen jeg kjente fra før, slik at dette verken skulle påvirke informantens uttalelser, eller mine tolkninger. I tillegg informerte jeg om at jeg ville være lite deltakende i intervjuet for ikke å påvirke svarene til informantene. Likevel var det viktig å gi bekreftende meldinger ved jevne mellomrom, for å opprettholde en god atmosfære og vise forståelse (Jacobsen 2015, 157).

For å øke oppgavens troverdighet, ble deler av avhandlingen sendt ut til informantene, slik at de kunne bekrefte eller avkrefte tolkningene i oppgaven. Dette vil dermed styrke eller svekke forskningens troverdighet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Jeg har ikke fått noen innvendinger på tolkningene som er foretatt, noe som øker tolkningens troverdighet. Videre er det sentralt å påpeke at det er en fare for at man har opparbeidet seg antakelser, holdninger og kunnskap om det fenomenet som man ønsker å finne ut mer om. Dette kan påvirke forskningen ved at man overser funn som motsier det man forventet å finne (Askheim og Grennes 2008, 70). Jeg har likevel prøvd å være observant på dette i forkant, og prøvd å nullstille meg før hvert intervju.

4.0 Resultat og diskusjon

For å skape oversikt og en rød tråd gjennom oppgaven, ble resultatene organisert ut ifra kategoriene som ble utledet fra kodingen. Disse kategoriene referer også tilbake til problemstillingen - Bauers fire hovednivåer for suksessfull onboarding. I tillegg er det i starten tillagt en femte kategori som omhandler generelle funn om onboarding-prosessen.

Årsaken til dette var for å kunne se helheten i informantenes onboarding-prosesser. Alle relevante funn ble plassert under en av de fire suksesskriteriene, eller i kategorien ”generelle funn” avhengig av hva som var mest passende.

Videre er det slik at noen funnene kan plasseres i flere av kategoriene. For eksempel kan en mentorordning bidra til både kunnskap om kulturen, mål og verdier, men også til at den nyansatte blir sosialt integrert og bygger nettverk. For å hindre gjentakelse, ble funnene ordnet på bakgrunn av oppgavens teoretiske grunnlag og hva som var mest passende. I tillegg ble sitater fra intervjuene inkludert, da dette gir liv og tyngde til analysen, samt forståelse for de ulike holdepunktene underveis (Jacobsen 2015, 402).

4.1 Generelle funn

Gjennom analysen kom det frem at onboarding-prosessen til informantene varierte i både varighet og kvalitet. Tidsrommet på prosessene strakk seg fra kun én dag og helt til seks måneder, og informantene hadde ulike opplevelser av hvordan onboarding-prosessen ble håndtert. Det var ingen av informantene som opplevde at prosessen varte i nitti dager slik som forskning anbefaler (Bauer 2011, 1). De aller fleste prosessene var derimot svært korte og kun én av prosessene varte i mer enn nitti dager.

På en side kan årsaken til dette være at virksomhetene har vært dårlige på å kommunisere tidsperspektivet på onboarding-prosessene og hva slike prosesser innebærer, og at informantene rett og slett ikke har fått det med seg. På en annen side kan det være at bedriften ikke har et bevisst forhold til onboarding-prosessen, som dermed går utover varigheten og kvaliteten på prosessen. Felles for informantenes onboarding-prosesser var imidlertid at ingen var feilfrie, og alle prosessene hadde både mindre og større mangler.

Videre var det kun to av seks informanter som fikk en skriftlig onboarding-plan eller en oversikt over hvordan onboarding-prosessen ville foregå. Fire av informantene hadde dermed ingen plan å forholde seg til, og disse prosessene kategoriseres dermed som uformelle prosesser der den nyansatte lærer om den nye jobben uten en eksplisitt onboarding-plan (Bauer 2011, 2). Sitatene nedenfor understreker dette.

”Nei, jeg fikk ikke noe dokument. Det ble tatt litt underveis på en måte. Jeg fikk ingen oversikt over hvordan det vil se ut for meg nå fremover.” Informant 3

”Nei, jeg fikk ikke noen oversikt. Jeg visste heller ikke noe tidsperspektiv på prosessen og hva den kom til å inneholde, annet enn at jeg skulle på et sånt kurs som de setter opp for nyansatte som går over et par helger.” Informant 4

”Nei, jeg fikk ingen oversikt. Det var ikke noe tidsperspektiv, kontaktpersoner eller noe sånt som stod skrevet ned.” Informant 6

På tross av dette hevdet fem av seks informanter at de stort sett var fornøyde med onboarding-prosessen likevel, og at de i dag trives i bedriften. Bauer (2011, 10) hevder imidlertid i sin forskning at skriftlige oversikter eller onboarding-planer er svært nyttige for å hjelpe den nyansatte å lykkes i jobben. Årsaken til at alle informantene bortsett fra én var fornøyde med prosessen likevel, kan være fordi den har fungert godt på andre områder. Dermed overskygges denne mangelen av en skriftlig onboarding-plan.

Videre var det kun én av informantene som fortalte at selve oversikten over prosessen var elektronisk. Oversikten viste hva informanten skulle igjennom på hvilke dager og hvilke aktiviteter som skulle gjøres når. I følge Bauer (2011, 10) kan dette være til god hjelp i prosessen, noe denne informanten også opplevde.

”Det var veldig oversiktlig og fint. Også har man mulighet til å flytte på det hvis ting skjer da, så det var bra.” Informant 5

Felles for alle informantenes onboarding-prosesser var at de hadde en positiv opplevelse av den første dagen. De opplevde at virksomheten var forberedt på å ta dem i mot og alle følte seg velkomne. Alle informantene påpekte at alt det praktiske var på plass, noe som bidro til å gi dem et godt førsteinntrykk.

”Sitteplass, datamaskin, telefon, nøkkelkort og alle sånne praktiske ting var i orden.”
Informant 2

”Jeg fikk et veldig godt inntrykk. Veldig sånn imøtekommende folk, veldig kule sjefer som tok meg godt i mot der, og de på liksom min avdeling også da, tok meg veldig godt i mot. Jeg kom liksom hjem med ny mac, iPhone og det er jo mye man får da, så det var veldig sånn uvant.”

Informant 3

”Ja, alle verktøyene var på plass og jeg følte meg velkommen. Her er det sånn at du først får plassen din og mapper, vesker og alt du trenger, så får man en gift-bag fra hovedkontoret med iPad, telefon, blomst, og litt andre artikler og sånt da. Ingenting er deiligere enn det (ler litt).” Informant 4

Det positive førsteinntrykket som alle informantene fikk, har som nevnt i teoridelen stor betydning. Årsaken til dette er at førsteinntrykket vil påvirke hvordan den nyansatte oppfatter virksomheten de neste månedene (Krasman 2015, 12). Bauer (2011, 16) påpeker at de små tingene som å gi en varm velkomst, ta med den nyansatte til lunsj, overrekke en arbeidsplass og generelt gi et inntrykk av at man er forberedt på å ta i mot den nyansatte har stor innvirkning. Videre er det slik at de to første ukene har stor betydning for om den nyansatte vil lykkes i jobben eller ikke. Derfor er det viktig at første dag i ny jobb blir en spesiell dag slik at den nyansatte sitter igjen med et positivt inntrykk og et sterkt ønske om å gjøre en god jobb.

4.2 Self-efficacy

Self-efficacy handler om tro på egen mestringsevne, selvtillit og trygghet, slik at man er trygg på at man evner å gjøre en god jobb (Bauer 2011, 4). Dette er det første nivået for suksessfull onboarding, og informantene hadde delte meninger om opplevelsen av mestringsevne i onboarding-prosessen. Én av informantene opplevde tilrettelegging for mestringsevne i liten grad, mens de fem andre opplevde at arbeidsgiver var opptatt av at de skulle føle på nettopp mestringsevne. Sitatene illustrerer dette og viser at informant 2 og informant 6 hadde en positiv opplevelse, mens informant 1 hadde en mindre positiv opplevelse.

”Jeg følte at onboarding-prosessen ga meg nye oppgaver allerede fra første uke som jeg måtte lære meg. Så vi lærte stegvis nye ting og fikk større utfordringer med tiden, og jeg fikk dermed mestringsfølelse når jeg lærte meg og klarte de oppgavene.” Informant 2

”Jeg fikk tillit og frihet til å jobbe ganske fritt, og det tror jeg bidro til mestring kontra hvis man ikke har den tilliten. Men dette hadde vi også snakket om i intervjuprosessen da. Tillitten fra de rundt meg gjorde meg trygg på at jeg kunne få til jobben, for de hadde troen og det ga de uttrykk for. Så det hjalp meg til å føle mestring da.” Informant 6

“Nei, eller jeg opplevde at de la opp til det i form av at jeg ble kastet ut i oppgaver veldig tidlig, men jeg syntes ikke oppfølgingen for å sjekke om jeg følte mestring var så bra, for det var lite direkte oppfølging.” Informant 1

Det at fem av seks informanter opplevde at arbeidsgiver fulgte opp og la til rette for mestringsevne er veldig positivt, da forskning viser at 86 prosent av mange ledere er for dårlige til å følge opp sine ansatte, noe lederne også selv er enige i. Hele 72 prosent innrømmer at en feilansettelse kunne vært avverget hvis de hadde vært flinkere til å følge opp den nyansatte (Bergerud 2011, 4). På tross av dette var det en av informantene som ikke opplevde at arbeidsgiver fulgte dem opp godt nok, og som ikke opplevde at det ble tilrettelagt for mestringsevne.

Informant 3 opplevde varierende grad av trygghet underveis. I starten opplevde hun litt usikkerhet i forhold til den nye jobben, men så ble hun tryggere og tryggere. Etter å ha vært i bedriften i nesten et år, kjente hun imidlertid litt på den usikkerhetsfølelsen igjen, nettopp fordi hun måtte begynne å lage strategier selv og gjøre jobben helt på egenhånd. Hun fortalte videre at hun kjente på mestringsfølelsen når andre kolleger kom til henne for spørsmål, og når hun kunne svare og lære bort sin kunnskap til andre. I tillegg opplevde hun mestringsevne gjennom å få ansvar i kundemøter og tilbakemeldinger i etterkant. Dette er positivt da følelsen av mestringsevne er svært viktig i onboarding-prosessen (Bauer 2011, 4).

Ofte er det også naturlig at nyansatte generelt føler seg litt usikre, og kanskje spesielt bachelorstudenter som er i sin aller første fulltidsjobb etter studier. Hvis den nyansatte i tillegg har liten mestringstro på seg selv i starten, er det enda viktigere at arbeidsgiver tilrettelegger for å trene opp denne mestringsstroen slik at den nyansatte skal kunne lykkes i jobben (Bauer 2011, 13). På én side er det derfor svært uheldig at arbeidsgiver ikke har lagt til rette for at informant 1 har fått føle på mestringsevne i onboarding-prosessen. På en annen side er det viktig å huske på at onboarding-prosessen er avhengig av at begge parter er engasjerte og deltar aktivt. Det nytter ikke at arbeidsgiver tilrettelegger for utvikling og

mestring, dersom den nyansatte ikke responderer på dette ved å være engasjert og hardtarbeidende. I mine funn opplevde jeg imidlertid at dette ikke var en del av problemet, og at det tilsynelatende var arbeidsgiver som hadde vært den sviktende part.

Videre opplevde informant 4 at arbeidsgiver la til rette for mestring gjennom et orienteringskurs som foregikk på internett – et kurs som alle nyansatte går igjennom. Kurset kan sammenliknes med et slags nettstudie, og bestod av informasjon om virksomhetens historie, filmsnutter og tilhørende spørsmål. Selv om dette orienteringskurset ga informanten mestringsfølelse, ga det ikke så mye faglig nytteverdi i forhold til selve utførelsen av eiendomsmegler-jobben.

Dette bekreftes også av et studie som sier at nettbaserte orienteringsprogrammer ikke har like gode effekter som tradisjonell orientering. Studier har nemlig vist at de som gjennomgår en tradisjonell orientering har mer forståelse for jobben enn de som deltar i nettbaserte løsninger. Dette tyder dermed på at ikke all ny teknologi er like nyttig (Bauer 2011, 10).

Informanten mente likevel at han ikke ville vært foruten kurset, fordi det var deilig å kjenne på mestringsevne såpass tidlig i ny jobb, og han forstod hensikten bak kurset. Selv om det fremkommer i et studie at nettbaserte orienteringsprogrammer har færre positive effekter enn tradisjonelle onboarding-programmer, betyr ikke det at virksomheter nødvendigvis bør slutte med nettbaserte løsninger. Informant 4 sin opplevelse av mestringsevne er et eksempel på dette. Derimot er det viktig at virksomheter er kritiske til de nettbaserte verktøyene de anvender, da de ikke nødvendigvis er de beste løsningene.

Flertallet av informantene opplevde at arbeidsgiver la til rette for utvikling av tro på egen mestringsevne, selvtillit og trygghet. På tross av dette var det en informant som ikke delte den samme opplevelsen. Ut i fra funnene i datamaterialet er det ikke alle som opplever at lederen ivaretar den nyansatte gjennom å legge til rette for opplevelse av mestring. I tillegg er det flere av informantene som gir et inntrykk av at opplevelsen av mestringsevne i noen av virksomhetene er preget av tilfeldigheter, og at arbeidsgiver ikke er bevisst på at den nyansatte skal oppleve mestring.

4.3 Role clarity

Det andre nivået for suksessfull onboarding handler om rolleklarhet, og går ut på om den nyansatte forstår sin rolle og forventningene som medfølger jobben. Dersom rollen og forventningene er tvetydige, vil dette gå utover den nyansattes ytelse i jobben (Bauer 2011, 5). Av funnene kom det frem at fire av seks opplevde forståelse for sin rolle, mens to av seks opplevde uklarhet i sin rolle. I tillegg opplevde halvparten mangel på- eller forvirring rundt forventningsavklaringer.

”Jeg tror nok det hadde vært lurt å snakke mer om min rolle og forventningsavklaringer. På et prosjekt ble jeg sittende med alt ansvaret uten at jeg i forkant hadde fått beskjed om at jeg hadde ansvaret for dette, også bare havnet det hos meg. Og det var nesten ikke rom for å stille spørsmål for alle var så busy.” Informant 1

”Hmm, min rolle.. Nja, (tenker litt) kanskje, jeg vet ikke, det var litt usikkert.” Informant 3

”Nei, vi har faktisk ikke snakket så mye om det med forventningsavklaringer. Han har selvfølgelig sagt sånn at ja, dette forventer jeg at blir ferdig til i morgen klokken tre, men ikke sånn overordnet av meg i stillingen. Den pratene har vi ikke tatt faktisk.” Informant 3

Disse to informantene uttalte at de opplevde mangler på både klarhet i sin rolle i jobben og forventningene som medfulgte, noe som kan ha store konsekvenser for graden av tilfredshet og tilknytning i jobben (Bauer 2011, 5). Videre fortalte informant 1 at hun ønsket å slutte i jobben, blant annet på grunn av mangel på rolleklarhet og forventningsavklaringer. Hun fortalte at hun hadde sett for seg noe annet da hun begynte, og at den rotete og mangelfulle onboarding-prosessen gjorde at hun ikke lenger ønsket å jobbe der.

På en side er dette et svært interessant funn, fordi det viser hvor viktig det er med rolleklarhet og forventningsavklaringer i en onboarding-prosess. Det er nok ikke uten grunn av rolleklarhet er blant de mest konsekvente forutsetningene for engasjement og jobbtildfredshet i onboarding-prosessen (Bauer 2011, 5). Kanskje kunne en samtale om tydelige forventningsavklaringer bidratt til at informanten ikke hadde tenkt tanker om å si opp? Teorien støtter også dette da forventninger og roller som ikke samsvarer med den virkelige arbeidshverdagen kan føre til usikkerhet, fravær og i ytterste konsekvens et ønske om å slutte i jobben (Rogstad og Sterri 2015, 27).

På en annen side påpekte informant 1 at det ikke var håndteringen av onboarding-prosessen alene som var årsak til at hun ønsket å slutte i jobben, men at det også var andre faktorer enn som gjorde at hun ønsket å slutte. Derfor er det vanskelig å avgjøre hvor mye ønsket om å slutte skyldes selve onboarding-prosessen.

Videre var det én av informantene som opplevde at forventningene som ble kommunisert i onboarding-prosessen, ikke samsvarte med forventningene som arbeidsgiver hadde til jobbrollen. Det vil si at informanten opplevde både forståelse for sin rolle og at forventningsavklaringer ble snakket om, men så viste det seg senere at arbeidsgiver forventet mye mer enn det som var kommunisert. Dette skapte forvirring og et møte med arbeidsgiver som var svært ubehagelig for informanten.

”Jeg fikk jo etter hvert vite at det var forventa at jeg skulle jobbe mer og at jeg skulle levere bedre resultater. Og da ble jeg ganske satt ut! Så den avklaringa var kanskje ikke tydelig nok da.” Informant 5

Det er tydelig at arbeidsgiver ikke har kommunisert forventningsavklaringene godt nok da informanten ble innkalt til møte og fikk et slags virkelighetsjokk. Dette kan som nevnt ha negative konsekvenser i form av fravær (Major m.fl. 1995, 418). I dette tilfellet responderte informanten med å jobbe enda hardere for å bevise at de hadde ansatt den rette personen for jobben, mens andre kanskje ville sluttet.

På tross av dette var halvparten av informantene fornøyde med opplevelsen av både rolleklarhet og forventninger, da dette ble tatt på alvor og snakket om. Informant 2 opplevde at arbeidsgiver gikk igjennom hva som var forventet og informant 6 fortalte at lederen var veldig opptatt av å unngå forvirring. Dette kom til uttrykk gjennom samtaler og oppfølging. I tillegg ble forventningsavklaringer kommunisert helt i starten, både for de neste fire månedene og for hele året. Videre sa informant 4 at ansiennitet hadde mye å si for hva slags rolle man hadde og at sjefen var veldig klar på dette, samt at forventningene var knyttet til måltall.

”Da jeg var helt ny så var jeg løpegutt, og det var sjefen min klar på, men med en humoristisk tone. Han var litt sånn old school på en måte. Det går etter ansiennitet og hva du leverer. Så jo mer du leverer, jo større frihet kan du ta.” Informant 4

”Jeg visste hva han forventet av meg. Jeg husker at vi prata om tall, det er jo måltall hele tida. Så vi prøvde å legge opp et løp da, over hvor jeg burde være i dag og hvor jeg burde være frem i tid.” Informant 4

Selv om halvparten av informantene opplevde at forventningsavklaringer ble kommunisert, viste det seg at disse avklaringene kun foregikk enveis. Det var nemlig kun én av informantene som opplevde at forventningsavklaringer ble kommunisert begge veier, og som fortalte at arbeidsgiver var interessert i hvilke forventninger den nyansatte hadde til dem som virksomhet, og til selve jobben.

De andre fem informantene opplevde ikke at det ble snakket om deres forventninger til arbeidsgiver, noe som er svært uheldig hvis arbeidstaker og arbeidsgiver har ulike forventninger. Dette kan igjen føre til at forventningene til jobben ikke blir innfridd og at den ansatte etter hvert blir sagt opp eller slutter selv (Bauer 2011, 5). Dersom arbeidsgiverne hadde lagt opp til at nyansatte fikk snakket om sine forventninger, kunne disse blitt justert dersom de ikke stemte overens med virkeligheten. Dermed kunne også den uheldige situasjonen som informant 5 opplevde vært unngått.

Videre er tilbakemeldingskanaler viktig i onboarding-prosessen (Bauer 2011, 8). Fire av seks opplevde at lederen ga tilbakemeldinger gjennom jevnlig oppfølgingssamtaler, og alle opplevde disse samtalene som svært verdifulle. I slike samtaler kan det være passende å klargjøre forventninger og forsikre seg om at den nyansatte forstår sin rolle. På tross av dette opplevde som sagt to av informantene usikkerhet rundt sin rolle, og halvparten opplevde usikkerhet i forhold til hva som var forventet av dem. Dermed er det tydelig at mange ledere ikke er bevisste nok når det gjelder formidling av hva jobbrollen innebærer, og spesielt hvilke forventninger som rollen medfølger.

Alt tatt i betraktning er det også viktig å påpeke at den nyansatte selv har et ansvar for å snakke om rolleklarhet og forventninger i jobben. Ettersom tiden går, bør man som nyansatt stille flere spørsmål. Slike spørsmål kan for eksempel omhandle forventningsavklaringer, samt tilbakemeldinger på jobben som gjøres. Dette er positivt og signaliserer interesse for å lære og for å gjøre det bra i jobben (Bauer 2011, 13).

I tillegg kom det frem at det var splittede meninger om opplevelsen av rolleklarhet og avklaring av forventninger i jobben. Noen arbeidsgivere var flinke til å kommunisere hva rollen gikk ut på og forventningene som medfulgte, mens andre hadde stort forbedringspotensial. Ut ifra funnene kan man imidlertid se at informantene ikke opplevde at rolleklarhet og forventninger ble kommunisert på en god nok måte i onboarding-prosessen. Spesielt var det et manglende fokus på den nyansattes forventninger, noe som er svært uheldig og som alle arbeidsgivere bør ta til etterretning.

4.4 Social integration

Social integration, det tredje nivået for suksessfull onboarding, handler om å integrere den nyansatte i den sosiale konteksten. Dette gjøres i møtet med de ansatte og når man starter å jobbe med dem (Bauer 2011, 5). Av funnene kom det frem at alle informantene opplevde å bli sosialt integrert i organisasjonskulturen. Dette er det eneste nivået som alle informantene opplever at blir innfridd. Likevel var det en informant som mente at dette ikke var onboarding-prosessen fortjeneste, men at hun selv er utadvendt som person, og tok initiativ til å integrere seg selv på egenhånd. I tillegg fortalte hun at det var lett å slenge seg på fordi det var så få i selskapet, så alle var en liten gruppe.

”Jeg følte ikke at det ble gjort noe for vi som var nye, men vi begynte jo på sommeren så det var raskt en sommerfest, og det var en fin måte å bli kjent med folk på. Også hadde vi et par sånne fredagspilsere, men dette var ikke en del av onboarding-prosessen.” Informant 1

På en side opplevde informanten at virksomheten ikke tok integreringen på alvor, noe som er svært uheldig da høykvalitetsrelasjoner med ledere og kolleger er knyttet til jobbtilfredshet og jobbprestasjoner (Bauer 2011, 6). Videre er organisasjoner avhengige av å sosialisere sine medlemmer for å kunne opprettholde effektivitet og stabilitet. Det å unngå og investere tid til integrering av den nyansatte er uheldig for både den nyansatte, og for virksomheten selv, i form av blant annet lavere grad av lojalitet og produktivitet (Schein 1988). I tillegg er kolleger og arbeidsgiver ansvarlig for at den nyansatte blir integrert, og i dette tilfellet ble ikke denne oppgaven tatt på alvor av arbeidsgiver.

Selv om virksomheten er ansvarlig for å integrere den nyansatte sosialt, er det på en annen side viktig at den nyansatte selv viser engasjement og initiativ til å integrere seg i

organisasjonskulturen. Informant 1 opplevde at virksomheten ikke la til rette for sosial integrering, men gjorde dermed en innsats for å integrere seg selv på egenhånd. Antakelig tok det lenger tid, men som teorien tilsier er det viktig at man som nyansatt selv tar initiativ til å bygge relasjoner (Bauer 2011, 6). Eget initiativ og inkluderende kolleger gjorde at informanten likevel opplevde at integreringen gikk greit.

I motsetning til informant 1 sin opplevelse, fortalte informant 2 at integreringen fungerte kjempebra og at det var mange faktorer som bidro til dette. Informanten fortalte at det var sjefen som hovedsakelig tok initiativ til introdusering og hilserunder, men at kollegaene og spesielt jentene på hennes egen alder raskt tok henne inn i "varmen". Videre var det også en halvårsfest og en konsert som ble arrangert den første uken, som bidro til sosialisering. Informanten fortalte også at hun er litt sjenert, men følte at opplegget hadde gjort at hun ble integrert på en god måte. De resterende informantene delte også denne opplevelsen, og følte at onboarding-prosessen la til rette for at de ble integrert i den sosiale konteksten.

"Ja, det var sånn at teamlederen tok initiativ og passa på oss da. Han var på en måte en god venn da, som hele tiden passa på at vi var inkludert i alt som skjedde. Men jeg føler jo at dette er en veldig inkluderende arbeidsplass generelt da, så alle bidrar på en måte." Informant 2

"Ja, prosessen tilrettela for det absolutt. Men det er en liten virksomhet da, kanskje fire stykker i hver avdeling. Så du sitter og jobber tett med dem da, og det er åpent landskap også, så integreringen gikk litt av seg selv. Men sjefen var veldig opptatt av at jeg skulle være på de øl-messene som ble arrangert og at jeg alltid skulle ta lunsj selv om det var mye å gjøre, men dette er sånn kulturen er i selskapet da. Det er en forventning om at du er med på ting."

Informant 5

"Jeg synes de integrerte meg raskt og veldig bra. De var opptatt av at jeg skulle bli kjent med alle også, og det er mye sosialt som skjer, både på avdelingsnivå og organisatorisk nivå. Hver torsdag har vi for eksempel noe som heter young professionals som rett og slett bare går ut på vi som er under 35 har lunsj sammen. Og der er de veldig flinke til å introdusere nye da, og det er jo allright hvis man jobber i en avdeling med mange eldre. Min sjef tok også initiativ og tok meg rundt, og det ble satt av tid til kaffepauser innimellom." Informant 6

Av intervjuene kom det også frem at alle virksomhetene la til rette for jevnlig sosiale arrangementer, noen hyppigere enn andre. Informant 1 fortalte at de noen ganger tok en pils

sammen, men at hun kunne ønske det var oftere. Informant 2 fortalte at de hadde felles frokost hver mandag i tillegg til at de hadde noe sosialt etter jobb hver fredag, mens informant 3 sa at de ofte er ute og spiser sammen, drar på jobbreiser og at hun og flere av jentene fra jobb trener sammen.

Videre fortalte informant 4 om kick-off, sommerfester, kampanjer og samlinger, mens informant 5 fortalte at de hver torsdag har øl-messe etter jobb, at de arrangerer noe sosialt annenhver måned, i tillegg til at de hvert år arrangerer sommerfester. Sist men ikke minst, sa informant 6 at de yngre i organisasjonen har lunsj sammen hver torsdag, og at avdelingen generelt er flinke til å gjøre sosiale ting sammen. Alle informantene opplevde at dette var faktorer som bidro til at de ble integrert i organisasjonskulturen. Dette er positivt fordi forskning tilsier at det er svært viktig å ha en solid organisasjonskultur, da dette bidrar til at det utvikles et fellesskap som gjør at medarbeiderne forstår hverandre, og kommuniserer og samarbeider godt. Dette genererer igjen positive effekter i form av stabilitet og kontinuitet over tid (Bang 2011, 98).

I tillegg nevnte flere at virksomheten også hadde fokus på at de skulle ta initiativ selv. Dette anbefales også av teorien som hevder at den nyansatte selv må ta initiativ til å bygge relasjoner (Bauer 2011, 6). En av informantene fortalte at han ble utfordret den første uka til gå rundt å spørre om de ansatte hadde tid til en liten kaffepause, for å bli litt kjent med hver enkelt. De ansatte visste at den nyansatte hadde fått denne oppgaven, og da ble det også litt mindre ubehagelig. Dette ser ut til å være en fin øvelse både for å utfordre den nyansatte til å ta initiativ selv, men også for at vedkomne skal få startet å sosialisere seg med sine nye kolleger. I tillegg er dette med på å gjøre det lettere å ta opp praten igjen senere. Dermed ser det ut til at en kombinasjon av nyansatte som selv tar initiativ til sosial integrering og virksomheter som tilrettelegger og hjelper til for at den nyansatte integreres, er det optimale for at den nyansatte skal bli en del av organisasjonskulturen (Bauer 2011, 6).

Av analysen kom det videre frem at ingen av informantene fikk utdelt noen mentor. Derimot fortalte fire av informantene at det var lederen som var nærmeste kontaktperson, og som fulgte dem opp i prosessen. Alle disse fire sa også at de hadde et godt forhold til lederen sin, og at lederen hadde stor innvirkning på prosessen.

”Teamleder hadde stor innvirkning! Jeg hadde ikke klart meg like bra hvis jeg ikke hadde han å gå til.” Informant 2

”Samarbeidet mellom meg og daglig leder fungerte veldig bra. Ja, han hadde stor innvirkning på meg som nyansatt, og jeg tror ikke jeg hadde klart meg like bra uten han (ler litt).” Informant 4

”Jeg synes samarbeidet fungerte bra egentlig. Ja, han hadde stor innvirkning og han var veldig nyttig i den første fasen. Han ga meg på en måte den basic-forståelsen for hva jeg skulle gjøre, så jeg fikk egentlig de verktøyene jeg trengte.” Informant 5

”Jeg hadde både sjefen min og han som jeg tok over jobben for som jeg kunne henvende meg til. Jeg tror de påvirket meg veldig bra, og jeg tror nok at jeg hadde sliti uten dem.”

Informant 6.

Alle disse informantene opplevde at lederen var tilstede og fulgte dem opp gjennom hele onboarding-prosessen. Dette er selvfølgelig positivt, men hva hvis relasjonen mellom leder og nyansatt ikke hadde vært like god? Alle kommer ikke like godt overens, men det betyr jo ikke at vedkomne ikke er egnet for jobben. Hvem skulle den nyansatte spurt dersom det oppstod en utfordring eller et problem som var ubehagelig å ta opp med lederen? På bakgrunn av dette kan årsaken til at disse fire informantene var fornøyde med oppfølgingen også være fordi de utviklet en god relasjon til lederen, i tillegg til at de ikke møtte utfordringer som gjorde at de savnet en kontaktperson – en mentor.

En mentor kan nemlig være til stor nytte i onboarding-prosessen, og kan blant annet svare på spørsmål som den nyansatte vegrer seg for å spørre lederen om. I tillegg kan en mentor bistå med at den nyansatte opplever at de fire nivåene for suksessfull onboarding blir tilfredsstillende, for eksempel ved å hjelpe den nyansatte å integrere seg sosialt (Bauer 2011, 11). Til tross for dette var det ingen av informantene som hadde en mentorordning i onboarding-prosessen, heller ikke informantene i de store virksomhetene. Dersom de nyansatte hadde fått tildelt en mentor, ville det styrket prosessen og generert positive effekter både for den nyansatte, og for organisasjonen som helhet. Et eksempel på en svært viktig positiv effekt er den nyansattes økte sannsynlighet for å lykkes i jobben, da en mentor tidlig i karrieren er en viktig forutsetning for suksess (Jakobsen 2003, 148).

De to resterende informantene fikk derimot verken utdelt en kontaktperson eller en mentor å forholde seg til underveis. Dette kom til uttrykk gjennom intervjuene og var noe de savnet.

Informant 1 følte at hele prosessen var kaotisk og rotete. Det var mange forskjellige som hjalp henne underveis, men det var ingen som var ansvarlig for oppfølgingen. Informant 3 fant seg en slags kontaktperson på egenhånd, som hun så på som et forbilde. Likevel savnet hun å bli ”sett” og fortalte at det hadde vært bedre å ha en mentor, slik at hun ikke følte at hun maste og forstyrret personen som hun så på som et forbilde. Sitatene nedenfor gir et innblikk i disse to informantenes opplevelse.

”Nei, det fikk jeg ikke, og jeg tror nok at det prega hele prosessen ganske mye. Jeg synes ikke de tok den onboarding-prosessen så seriøst egentlig.” Informant 1

”Nei, det gjorde jeg ikke. Men det var spesielt én da som jeg lente meg ekstra på, nettopp fordi at personen er så dyktig da, og veldig sønn.. Denne personen tok veldig vare på meg, og tok et ekstra ansvar for mye av opplæringsprosessen og sønne ting da underveis.” Informant 3

Dersom informantene hadde fått tildelt en mentor ville dette i følge Mathiesen (2015, 60) generert positive konsekvenser for begge parter. Årsaken er at de unge arbeidstakerne ville fått en følelse av at noen virkelig satset på dem, noe som kan bidra til større grad av lojalitet overfor arbeidsgiver, som igjen fører til lavere turnover for virksomheten.

Til tross for mangelen på oppfølging som noen av informantene følte på, opplevde alle at de på en eller annen måte ble integrert i kulturen i løpet av onboarding-prosessen. Alle var derimot ikke like fornøyde med måten bedriften bisto med dette, og to av informantene fikk ikke en gang utdelt noen kontaktperson. Ut i fra funnene er det tydelig at virksomhetene har håndtert arbeidet med å integrere de nyansatte i ulik grad, men at flertallet av informantene hadde en positiv opplevelse av hvordan de ble integrert. Det at ingen av informantene fikk utdelt en mentor er uheldig, men kan være et tegn på uvitenhet om de positive effektene som en mentorordning medfører.

4.5 Knowledge of culture

Knowledge og culture er det fjerde og siste nivået for å lykkes med onboarding-prosessen.

Dette nivået går blant annet ut på å hjelpe den nyansatte til å forstå kulturen og sin egen plass i den. Dette innebærer å få forståelse for bedriftens politikk, mål, verdier og unike språk

(Bauer 2011, 6). Funnene viste at fem av seks informanter opplevde at virksomheten innfridde på dette nivået, og to av dem uttrykker dette i sitatene nedenfor.

”Ja, det følte jeg at prosessen la til rette for. Det var vel fordi at det var fokus på arbeidsoppgavene, verdiene og kulturen da. Jeg fikk tidlig informasjon om sammenhengene mellom det.” Informant 2

”Ja, det var vel egentlig sjefen som hovedsakelig hjalp meg med å forstå kulturen, men alle bidro med dette underveis. Hvis noen visste at det var noe jeg ikke hadde vært borti, så var det noen som hjalp til med det. Jeg følte meg aldri dum og måtte aldri spørre om begreper eller sånt.” Informant 6

Dette er positive funn, da nyansatte som forstår virksomhetens kultur, mål og verdier er assosiert med positive effekter, som for eksempel jobbtilfredshet og tilknytning til jobben (Bauer 2011, 5). Dessverre var det en av informantene som ikke opplevde at det ble gjort noe for at hun skulle få forståelse for virksomhetens organisasjonskultur, noe som kommer til uttrykk i sitatet nedenfor.

”Det var en PowerPoint-slide om mål og verdier, også var det ferdig på en måte. Så jeg følte ikke at jeg ble så mye klokere av å se hva de målene var da. De fortalte om verdiene, det gjorde de, men jeg føler at de verdiene bare er noe vi sier til kunder og sånn, de er liksom ikke veldig forankra i bedriften.” Informant 1

Dette er svært negativt da medarbeidere som ikke har eierskap og forståelse for organisasjonskulturen, heller ikke opparbeider tilknytning til virksomheten. Dermed er det på én side større sannsynlighet for at informant 1 slutter i jobben, sammenliknet med de andre informantene (Bauer 2011, 6). I dette tilfellet stemmer også dette, da informant 1 hevdet at onboarding-prosessen var medvirkende årsak til at hun ønsket å slutte i jobben. På en annen side kan det være mange andre faktorer enn selve onboarding-prosessen som påvirker nyansattes valg om å slutte i jobben, noe informant 1 også påpekte. Uavhengig av dette har mangel på eierskap og forståelse for kulturen uansett sammenheng med lavere grad av jobbtilfredshet og turnover (Bauer 2011, 6). Selv om fem av seks informanter opplevde at virksomheten la til rette for at de skulle forstå kulturen, hevdet én av disse informantene at han ikke hadde noe spesielt forhold til virksomhetens verdier.

”Nei..(tenker litt). Jeg husker dem ikke og klarer ikke å si dem nå. Vi hadde en runde på det nå, hvor vi snakka om å få det mer tydelig frem. Vi ble egentlig enige om at vi skulle det, men det er sånt som er fort gjort å nedprioritere. Så jeg kan ikke si at verdier står noe sterkt.”

Informant 5

Informant 5 fortalte likevel at han hadde fått god innføring i virksomhetens historie og målsetninger. Han følte heller ikke at manglende fokus på verdier i onboarding-prosessen påvirket forståelsen for kulturen. På en side viser dette at man kan få kjennskap til- og forståelse for en organisasjonskultur uten å ha kjennskap og fokus på verdier.

På en annen side er det rimelig å anta at det er vanskelig for informantene å forestille seg hvordan forståelsen for kulturen hadde vært, dersom han hadde fått god innføring i virksomhetens verdier. Årsaken til dette er fordi informantene ikke har opplevd noen annen onboarding-prosess enn denne, og har derfor ikke noe å sammenlikne med. I tillegg fremkommer det av teorien at verdier er en viktig del av organisasjonskulturen, og at dette er faktorer som er assosiert med blant annet jobbtilfredshet og bedre tilknytning til virksomheten (Bauer 2011, 6). På bakgrunn av dette kan det være at både informant 1 og informant 5 har dårligere tilknytning til arbeidsplassen sin, da de ikke har en dypere forståelse av virksomhetens verdier. Dette er uheldig da visjoner og verdier er viktig, og i stedet for at de blir nevnt én gang bør de kobles til selskapets mål og interesser (Vernon 2012, 33).

Videre skilte de store virksomhetene seg ut ved at informantene fra disse tre virksomhetene gjennomgikk orienteringsprogrammer med ulik varighet. Informant 2 omtalte det som ”acadamy” som ble arrangert på hovedkontoret og varte i én dag. Denne dagen bestod av generell opplæring om hva jobben går ut på og hvordan man kan gjøre det best mulig, samt informasjon om virksomhetens visjon, mål, kultur og verdier. Informant 4 kalte det for ”introkurs” som er det første kurset som nyansatte sendes på, og som er en sosial sammenkomst der man også møter meglere fra andre steder i landet. I tillegg var det gjennomgang av organisasjonskart og kontaktpersoner, samt salgstrening og opplæring i ulike verktøy. Informant 6 omtalte det som et ”intro-opplegg” som ble arrangert internt på kontoret allerede første dag, der hun gjennomgikk selskapet via ulike profiler sammen med 50 andre nyansatte.

Det kom frem av funnene at alle tre informantene var enige om at dette var et godt tiltak både for å få bedre forståelse for bedriftens kultur, men også fordi det bidro til sosial integrering. Likevel opplevde to av informantene at de skulle vært på disse kursene mye tidligere i prosessen, da kursene inneholdt nyttig informasjon som de gjerne skulle fått tidligere.

”Jeg ville nok hatt Academy tidligere da, og ikke etter tre måneder, fordi jeg følte det var veldig nyttig å få innspill i forhold til hvordan man best mulig kan gjøre jobben. Jo tidligere man får sånne innspill, jo bedre er det.” Informant 2

”Jeg lurer på om jeg hadde litt uflaks da, for jeg ble ikke meldt på med en gang, men jeg var vel på introkurset i løpet av et par måneder.” Informant 4

Med bakgrunn i at orienteringsprogrammene skal bidra til å skape forståelse for de mange aspektene ved jobben, organisasjonen og virksomhetens organisasjonskultur (Jakobsen 2003, 190), kan man spørre seg om hvorfor virksomhetene ikke sørger for at de nyansatte får gjennomgå slike programmer i løpet av de første ukene. På en siden kan årsaken være av økonomiske grunner og at virksomhetene ønsker å vente til de har flere nyansatte de kan sende samtidig. På en annen side kan det rett og slett være ubevissthet omkring viktigheten og formålet med slike programmer.

Uavhengig av hva som er virksomhetenes årsak kan ikke disse to orienteringsprogrammene anses som introduksjonsprogrammer, ettersom de fant sted så lenge etter informantene hadde startet i jobben. Dette gjør også at et tiltak som i utgangspunktet var positivt mister effekt. Informant 6 var dermed den eneste informanten som både var fornøyd med opplegget og som deltok på kurset innenfor et hensiktsmessig tidsperspektiv.

Videre er det slik at det ikke er absolutt alt som er like viktig å lære seg i starten, noe informantene også opplevde at det ble lagt til rette for. I starten lærte de kun det som var mest hensiktsmessig for selve jobben som skulle utføres, slik at de kunne fungere optimalt i jobben (Schein 1988). Dette førte til at forståelse for bedriftens kultur – politikk, mål, verdier og unike språk kom i andre rekke.

På en side er dette fordelaktig i form av at den nyansatte raskt forstår jobben og hvordan den skal utføres, og kan derfor raskere bidra til å skape produktivitet for virksomheten. I tillegg er

det flere av informantene som jobber i virksomheter der deler av lønnen er provisjonsbasert, og dermed er det viktig at man raskt skjønner hvordan arbeidet bør utføres. På en annen side er det svært viktig at man ikke glemmer viktigheten av å forstå virksomhetens unike organisasjonskultur, da dette er forbundet med tilknytning, jobbtilfredshet og turnover (Bauer 2011, 5). Derfor er det viktig at arbeidsgiver også tilrettelegger for at den nyansatte forstår kulturen og sin egen plass i den.

Dette fjerde og siste nivået for suksessfull onboarding er ganske komplekst da det å forstå kulturen, samt finne sin egen plass i den er en utfordrende prosess. Det kom frem av funnene at interne orienteringsprogrammer og ledere som hadde fokus på at medarbeiderne skulle forstå kulturen, gjorde at fem av seks informanter opplevde at virksomheten tilfredsstilte på dette nivået. Det var imidlertid to av informantene som ikke hadde et bevisst forhold til virksomhetens verdier, i tillegg til at to av orienteringsprogrammene fant sted alt for sent i prosessen. På tross av at flere av virksomhetene har store forbedringspotensial, var de fleste informantene fornøyde.

5.0 Oppsummering og implikasjon

Hensikten med denne oppgaven var å avdekke hvordan nyansatte opplever at Bauers fire hovednivåer for suksessfull onboarding kommer til anvendelse i onboarding-prosessen. Det var spesielt funnene fra informant 1 som skilte seg ut i negativ retning, da informanten ikke opplevde at noen av Bauers fire suksesskriterier ble tilfredsstilt. De fem andre informantene hadde generelt en bedre opplevelse av prosessen, og opplevde stort sett at Bauers fire hovednivåer for suksessfull onboarding kom til anvendelse. Dette gjør at man i følge disse funnene ikke kan si at onboarding-prosessen er en oversett praksis.

Fem av seks informanter opplevde at det første nivået for suksessfull onboarding, *self-efficacy*, kom til anvendelse. Gjennom løsning av nye arbeidsoppgaver og utfordringer, frihet i jobben, opplæringskurs, få ansvar i kundemøter, positive tilbakemeldinger, tillitt fra ledere og kolleger, og generell oppfølging underveis, opplevde informantene følelsen av mestringsevne. Det var imidlertid kun halvparten av informantene som opplevde både rolleklarhet og forventningsavklaringer i jobbrollen, som hovedsakelig skjedde gjennom samtaler, tilbakemeldinger underveis og jevnlig oppfølgingssamtaler.

I tillegg opplevde alle informantene å bli integrert i den sosiale konteksten på ulike måter. Ved hjelp av hilserunder, initiativrike kolleger, felles lunsj, sosiale arrangementer, samlinger og oppmerksomme ledere som la til rette for sosial integrering, opplevde informantene å bli en del av organisasjonskulturen. Når det kommer til det siste nivået for suksessfull onboarding, å forstå kulturen og sin egen plass i den, var det fem av seks informanter som opplevde dette. Gjennom ledere og kolleger som fortalte om verdier, kultur og sammenhenger, samt orienteringsprogrammer, opplevde de at dette nivået kom til anvendelse.

Selv om fem av seks informanter stort sett var fornøyde med prosessen, kom det frem av funnene at prosessene har flere forbedringsområder. Dette gjelder spesielt i forhold til forventningsavklaringer, orienteringsprogrammer og mentorordninger. Det som imidlertid var felles for fem av seks informanter, var at de opplevde å ha en leder som stort sett tilrettela for at nivåene kom til anvendelse, for eksempel gjennom hilserunder.

Til slutt er det viktig å påpeke at disse funnene kun gjelder onboarding-prosessen til informantene i denne oppgaven, og er derfor ikke generaliserbare slik som i kvantitative studier. Videre kan ikke funnene overføres til å representere onboarding-prosessen til andre nyansatte bachelorstudenter, da kun et lite antall informanter er intervjuet.

5.1 Oppgavens nytteverdi

Resultatene i denne oppgaven kan ha nytteverdi for ledere og andre som til daglig jobber med rekruttering og onboarding-prosessen, ved at de kan få et nyansert blikk på hvordan nyansatte opplever prosessen. Kanskje kan de lære noe nytt som de kan ta meg seg videre?

Funnene viser at virksomheter ikke nødvendigvis trenger å ha en onboarding-prosess som samsvarer med det forskning anbefaler, for at nyansatte skal bli fornøyde med prosessen. Selv om onboarding-prosessene til informantenes virksomheter hadde ulike mangler, opplevde likevel fem av seks informanter at Bauers fire suksesskriterier for onboarding stort sett kom til anvendelse. Dette viser at informantenes opplevelse av de fire suksesskriteriene ikke nødvendigvis har sammenheng med varigheten på prosessen, orienteringsprogrammer, mentorordninger eller om prosessen er formell eller uformell. Dersom en nyansatt opplever at Bauers fire suksesskriterier for onboarding kommer til anvendelse, kan en derfor si at prosessen har vært en suksess. Dermed er det ikke noe fasitsvar på hvordan onboarding-prosesser bør være, men de bør heller tilpasses til den enkelte virksomhet.

Videre var det flere av informantene som opplevde at ikke alle de fire kriteriene kom til anvendelse, men fem av seks informanter sa likevel at prosessen hadde vært en positiv opplevelse og at de var fornøyde. Årsaken til dette kan være at informantene har fått et godt førsteinntrykk, og da overskygges flere av manglene i prosessen. Derfor kan det være nyttig å sørge for at virksomheten stiller forberedt til å ta i mot den nyansatte på oppstarts-dagen. Dette innebærer å ha alt det praktiske i orden, samt gjøre litt ekstra ut av denne dagen. I tillegg ser det ut til at et godt forhold til lederen også kan ha innvirkning på hvordan de nyansatte opplever onboarding-prosessen.

Denne oppgaven viser at nyansettelsen kan bli en suksess selv om onboarding-prosessen har vært mangelfull, og at det kan være mange ulike faktorer som gjør at den nyansatte opplever at prosessen har vært en suksess, for eksempel god kjemi med lederen, god organisasjonskultur, eller et godt førsteinntrykk. Likevel er det hensiktsmessig å hevde at virksomheter bør gå igjennom sin egen onboarding-prosess med et kritisk blikk, for å sikre at det tilrettelegges for at den nyansatte skal oppleve at Bauers fire suksesskriterier kommer til anvendelse. Tross alt var det for eksempel ingen informanter som opplevde noen form for mentorordning, og halvparten opplevde uklarhet i forhold til jobbrollen og forventninger.

6.0 Ettorevaluering

6.1 Kritikk til egen forskning

Som student har jeg lite erfaring med å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer, og dette kan ha påvirket datainnsamlingen. Selv om det ble gjennomført et pilotintervju før jeg gikk i gang med selve intervjuprosessen, ble det foretatt noen endringer på intervjuguiden også etter første intervju var avholdt. Dette var fordi jeg så behovet for flere oppfølgingsspørsmål. I tillegg ble jeg tryggere i intervjurollen for hvert intervju som ble gjennomført, noe som førte til at jeg etter hvert turte å ”grave” mer for å få tak i de nødvendige svarene. Som følge av dette fikk jeg for eksempel mer konkrete svar fra informant 5 enn fra informant 2. Jeg opplevde imidlertid ikke at dette var noe problem i analyseprosessen, fordi jeg hadde avtalt at jeg kunne kontakte dem igjen, og dermed fikk jeg den nødvendige informasjonen tilslutt.

Oppgaven har videre blitt påvirket av tids- og ressursbegrensninger. Dette har hatt innvirkning på valgene som ble foretatt underveis i forskningsprosessen når det gjelder blant annet undersøkelsesdesign, utvalg og datainnsamling. Oppgaven er sett fra et

arbeidstakerperspektiv, og dermed har jeg kun fått arbeidstakernes syn på onboarding-prosessen og hvordan Bauers hovednivåer for suksessfull onboarding kommer til anvendelse. Dette er derfor en begrensning ved oppgaven, da jeg kun har studert én side av fenomenet. Dersom jeg også hadde intervjuet de som var ansvarlige for informantenes prosesser ville det styrket reliabiliteten ytterligere.

Videre vil jeg trekke frem kritikk til teorikapittelet. Det har vært utfordrende å finne relevant forskning på temaet, spesielt på norsk, og mye av teorien i oppgaven baserer seg derfor på forskning skrevet på engelsk. Disse forskningsartiklene har blitt oversatt og meningsinnholdet kan derfor ha forandret seg. Dessuten er selve problemstillingen utformet fra en artikkel basert på et amerikansk arbeidsliv, noe som kan gjøre det vanskelig å overføre resultatene til et norsk arbeidsliv.

I tillegg har kvalitativ metode ulike begrensninger en må være oppmerksom på. Jeg kan for eksempel ikke generalisere mine funn til en større populasjon, noe man kan i kvantitativ metode. Derimot har jeg gjennom kvalitative dybdeintervjuer tilegnet meg dybdekunnskap om et fenomen som det ikke eksisterer så mye forskning på i Norge. Jeg har imidlertid kun intervjuet et fåtall av informanter på grunn av begrenset tidsperspektiv, noe som kan ha betydning for oppgavens pålitelighet.

6.2 Anbefaling for videre forskning

Som anbefaling til videre forskning ville det vært interessant å undersøke fenomenet fra to sider, ved å intervjuer både arbeidsgiver og arbeidstaker i ulike virksomheter. Dette ville også styrket forskningens pålitelighet. Det at fem av seks virksomheter i dette studiet tilsynelatende har et bevisst forhold til de fire suksesskriteriene, kan som sagt ikke generaliseres til en helhetlig populasjon. Derfor kunne det vært interessant og foretatt et kvantitativt studie av virksomheters ulike onboarding-prosesser, for å se hvor mange som faktisk har et bevisst forhold til Bauers fire hovednivåer for suksessfull onboarding.

7.0 Litteraturliste

- Askheim, Ole Gaut og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bauer, Tanya N. 2011. Onboarding New Employees: Maximizing Success. Lesedato 4. februar 2017:
<https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>
- Berg, Bruce L. og Howard Lune 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8. utg. Boston: Pearson.
- Bergerud, Per. 2011. *Feilansettelser: Stort forbedringspotensial i norsk næringsliv*. PAMA rapport, 13/05. Lesedato 4. februar 2017:
https://www.randstad.no/globalassets/arkiv---proffice/proffice-no/presse/pama/rapporter-2/pama_13_feilansettelser_2011.pdf
- Cappelen Damm. Bedriftens størrelse. Lesedato: 26.april 2017:
<http://merkur1.cappelendamm.no/c390419/merkurmodul/vis.html?tid=390426>
- Carter, Tara. 2015. "Hire right the first time." *Journal of Property Management*, 80(3):26-29. Business Source Complete (102724490).
- Corning. About us. Lesedato 25.mars 2017:
<https://www.corning.com/worldwide/en/about-us/company-profile.html>
- Filstad, Cathrine. 2016. *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Imsen, Gunn. 2001. *Elevenes verden. Innføring i pedagogisk psykologi*. 3. utg. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Cappelen Damm AS.
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner - perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Klein, Howard J, Beth Polin og Kyra Leigh Sutton. 2015. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3):263-283. Business Source Complete (108998063).

- Krasman, Michael. 2015. "Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees." *Employment Relations Today (Wiley)*, 42(2):9-14. Business Source Complete (108378448).
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lai, Linda. 2013. *"Strategisk kompetanseledelse."* 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Major, Debra A, Steve W. J. Kozlowski, Georgia T. Chao, Philip D. Gardner. 1995. "A longitudinal investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors." *Journal of Applied Psychology*, 80(3):418-431. Business Source Complete (12361626).
- Mathisen, Petter. 2015. *Mentor. Mentoring i teori og praksis*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1*. 1. utg. Cappelen Damm AS.
- – –. *Strategisk HRM 2*. 1.Utg. Cappelen Damm AS.
- PeopleAdmin. What is Onboarding Exactly? Lesedato 26.mars 2017:
<https://www.peopleadmin.com/2013/01/what-is-onboarding-exactly/>
- Pike, Kaylee L. 2014. "New employee onboarding programs and person-organization fit: An examination of socialization tactics." Lesedato 4. Mars 2017:
http://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=lrc_paper_series
- Rogstad, Jon og Erika Braanen Sterri. 2015. *Passe inn og passe til: Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere*. Fafo-rapport. Lesedato 15.mars 2017:
<http://www.fafo.no/images/pub/2015/20449.pdf>
- Schein, Edgar H. 1988. "Organizational Socialization and the Profession of Management." *Magazine*, 15.oktober.
- Skorstad, Espen. 2008. *Rett person på rett plass*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Snell, Alice. 2006. "Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction." *Strategic HR Review*, 5(6):32-35. Business Source Complete (22509806).
- Vernon, Alexia. 2012. "New-Hire Onboarding: Common Mistakes to Avoid." *Talent Development*, 66(9):32-33. Business Source Complete (79346426).
- Zheng, Xingshan, Tomas Thundiyil, Ryan Klinger, Andrew T Hinrichs. 2016. "Curvilinear relationships between role clarity and supervisor satisfaction," *Journal of Managerial Psychology*, 31(1):110-126. Emerald Insight (10.1108/JMP-06-2013-0175).

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuguide

- Velkommen
- Hvem jeg er: Jeg er HR-student ved Høyskolen Kristiania, og er nå på mitt siste år i bachelorgraden.
- Hensikten med intervjuet: Å kartlegge hvordan nyansatte bachelorstudenter opplever onboarding-prosessen.
- Du vil fremstå som anonym i denne oppgaven (nevner verken navn eller arbeidssted)
- Forsikre meg om at det er i orden at jeg benytter lydopptak. Opptaket vil kun brukes internt, og slettes når oppgaven er ferdigstilt (forsikrer meg igjen, selv om jeg har avklart dette på mail tidligere).
- Jeg kommer til å stille spørsmål, og også notere litt underveis på pc-en så det er kun derfor jeg sitter med den foran meg.
- Intervjuet vil som tidligere nevnt vare i ca. 1 time. Har du noen spørsmål før vi begynner?

INTRODUKSJON

<i>Jeg ønsker å stille deg noen grunnleggende spørsmål før vi går mer i dybden</i>		
Måler	Spørsmål	Svar (målt)
Bakgrunn	Alder - hvor gammel er du?	
	Hva er din utdanningsbakgrunn?	
	Hva er din tittel og hva jobbet du med i dag? Og hvordan fikk du denne jobben?	
	Ca. hvor mange er dere i selskapet?	
	Hvor lenge har du jobbet her?	
	Hvordan er alderssammensetningen på jobb? (Ungt/eldre miljø)	

ONBOARDING-PROSESSEN

Vi skal nå snakke om din opplevelse av bedriften og onboarding-prosessen				
Måler	Spørsmål	Svar (målt)		
Bedriftens omdømme, hvor fornøyd de er	Kan du beskrive den første dagen på jobb? - Hva slags inntrykk satt du igjen med etter dagen var over?			
Onboarding (må forsikre meg om at informanten forstår begrepet)	Hva tenker du på når du hører begrepet "onboarding"?			
Onboarding	Kan du fortelle om hvordan onboarding-prosessen foregikk? - Formell/uformell prosess? (Med/uten et nedskrevet strategisk dokument over hva du skulle igjennom) - Inneholdt dette dokumentet en oversikt over onboarding-prosessen innhold, varighet, kontaktpersoner og hvem som var involvert? - Onboarding elektronisk? (IBM har de et elektronisk onboarding-program som heter "Your IBM")			
Mentor/fadder	Fikk du utdelt en mentor/fadder som nyansatt? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> Hvis ja; - Hvordan fungerte dette? Og hvordan benyttet du deg av din mentor/fadder? - Føler du at denne personen hadde stor innvirkning på utviklingen din som nyansatt? - Synes du at du fikk tilstrekkelig med tid og oppmerksomhet av veilederen/fadder/mentoren din? </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> Hvis nei; - Tror du din opplevelse av å være nyansatt (i onboarding-prosessen) hadde vært bedre med en mentor/fadder? Og på hvilken måte? </td> </tr> </table>	Hvis ja; - Hvordan fungerte dette? Og hvordan benyttet du deg av din mentor/fadder? - Føler du at denne personen hadde stor innvirkning på utviklingen din som nyansatt? - Synes du at du fikk tilstrekkelig med tid og oppmerksomhet av veilederen/fadder/mentoren din?	Hvis nei; - Tror du din opplevelse av å være nyansatt (i onboarding-prosessen) hadde vært bedre med en mentor/fadder? Og på hvilken måte?	
Hvis ja; - Hvordan fungerte dette? Og hvordan benyttet du deg av din mentor/fadder? - Føler du at denne personen hadde stor innvirkning på utviklingen din som nyansatt? - Synes du at du fikk tilstrekkelig med tid og oppmerksomhet av veilederen/fadder/mentoren din?	Hvis nei; - Tror du din opplevelse av å være nyansatt (i onboarding-prosessen) hadde vært bedre med en mentor/fadder? Og på hvilken måte?			

BAUERS FIRE NIVÅER FOR SUKSESSFULL ONBOARDING

Vi skal nå snakke videre om din onboarding-prosess og din opplevelse av den.

Måler	Spørsmål	Svar
Self-efficacy	Fikk du klare instruksjer i starten? Arbeidsoppgaver, ansvarsområder, lover, regler og rutiner, det praktiske (sånn gjør vi det her hos oss)? Hvordan da? Ble onboarding-prosessen tilrettelagt slik at du tidlig følte mestringsevne? Ble du trygg på å gjøre en god jobb? Hvordan da?/Hvorfor ikke?	
Role clarity	Var din kontaktperson/arbeidsgiver opptatt av at du skulle forstå din rolle i den nye jobben? <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> - På hvilken måte?/Hvorfor ikke? - Hva med forventningsavklaringer til jobben? Snakket dere om det? - Kom det frem hvilke karrieremuligheter du hadde i bedriften? - Fikk du gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis i jobben? Evt. hvordan opplevde du det? Hvordan type tilbakemeldinger fikk du og hvordan foregikk dette? -Hvor ofte hadde du oppfølgingsmøter? </div>	
Social integration	Et viktig aspekt ved et onboarding- program er å raskets mulig integrere deg som nyansatt i organisasjonskulturen. Hvordan følte du at onboarding-prosessen bidro/la til rette for dette? <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> - Hvem tok initiativ til at du ble introdusert for folk og at du ble integrert? F.eks. sette av tid til </div>	

	<p>uformelle kaffepauser/lunsjpauser</p> <ul style="list-style-type: none"> - I hvilken grad følte du at du fikk aksept fra kolleger og overordnede? - Følte du deg komfortabel og trygg i onboarding-prosessen? <p>Hvorfor/hvorfor ikke?</p>	
Knowledge of culture	<p>Ble du introdusert for bedriftens målsetninger og verdier?</p> <ul style="list-style-type: none"> - På hvilken måte? - Følte du at onboarding-prosessen hjalp deg til å forstå organisasjonskulturen? Hvordan da? - Hjalp dette deg til å finne din plass i kulturen også? Og på hvilken måte? 	
	<p>Ble det arrangert et møte slik at du fikk møte andre personer enn i den avdelingen du jobber? (Personer i toppledelsen)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvis ja; på hvilket tidspunkt? 	

AVSLUTNING

Da har vi kommet til avslutningen der vi skal se tilbake på prosessen du har vært igjennom.		
Måler	Spørsmål	Svar
Onboarding avslutningsvis	<p>Når du nå ser tilbake, hvordan opplevde du onboarding-prosessen i XXXX?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan synes du den fungerte? - Er det noe du savnet? 	
Onboarding Avslutningsvis	Se for deg at det var du som hadde ansvaret for onboarding-prosessen for en ny arbeidstaker. Hva ville du gjort annerledes?	
Avslutning	Er det noe mer du vil legge til som vi	

	ikke har snakket om?	
Avslutning	Helt tilslutt lurer jeg bare på om jeg kan kontakte deg dersom det er noe mer jeg lurer på, eller noe som er uklart?	

Vedlegg 2: Transkribert intervju

Transkribert intervju

Resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.

Sted: Høyskolen Kristiania

Tidspunkt: Start kl. 1730, slutt kl. 1840

Dato: 21. mars 2017

Hvem intervjues: 23 år gammel digitale medier spesialist.

Andre kommentarer: Virket trygg på seg selv og trygg i intervjusituasjonen, men var opptatt av anonymitet og at tittelen hennes ikke skulle avsløre henne.

For at virksomheten skal forbli anonymt er navnet erstattet med XXXX.

INTRODUKSJON

<i>Jeg ønsker å stille deg noen grunnleggende spørsmål før vi går mer i dybden</i>		
Måler	Spørsmål	Svar (målt)
Bakgrunn	Alder - hvor gammel er du?	23
	Hva er din utdanningsbakgrunn?	Bachelor i salg og markedsføring fra Høyskolen Kristiania.
	Hva er din tittel og hva jobbet du med i dag? Og hvordan fikk du denne jobben?	Digitale medier spesialist i et byrå som blant annet jobber med markedsføring. Da ble jeg faktisk kontaktet av en av partnerne der, så jeg ble headhuntet på en måte.
	Ca. hvor mange er dere i selskapet?	Det er vel omtrent 50 tror jeg. Det er jo på en måte XXXX overordnet, men så er det flere underselskaper da.
	Hvor lenge har du jobbet her?	Siden august, så ca. 7 måneder.
	Hvordan er alderssammensetningen på jobb? (Ungt/eldre miljø)	Veldig ungt miljø. Så det er noen av de eldre som synes det er litt kjedelig fordi vi er så unge (<i>ler litt</i>). Men for oss er det jo bare kjempegøy. Så vi er liksom ute og spiser og på byen og sånn da. Så jeg trives veldig godt med det (positivt tonefall stemmen).

ONBOARDING-PROSESSEN

Vi skal nå snakke om din opplevelse av bedriften og onboarding-prosessen

Måler	Spørsmål	Svar (målt)
Bedriftens omdømme, hvor fornøyd de er	<p>Kan du beskrive den første dagen på jobb?</p> <p>- Hva slags inntrykk satt du igjen med etter dagen var over?</p>	<p>Ah, veldig hektisk dag! Jeg husker jeg var veldig sliten da jeg kom hjem, for du vil jo, ja du er jo så skjerpet hele tiden for du vil jo få med deg alt og ikke glemme noe. Og det er å hilse på nye folk og nye fjes, det er liksom en del prosesser og ting som man blir introdusert for, ja. Det var jo veldig overveldende egentlig. Så jeg husker jeg måtte hjem å legge meg litt da jeg kom hjem (<i>ler litt</i>). Og sånn var det faktisk et par av dagene der altså, før jeg følte at jeg begynte å komme litt inn i det.</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Men hva var det som skjedde første dagen?</i></p> <p>Da var det både liksom presentasjoner og introduksjoner for hele selskapet, hvordan de startet og alt dette her, liksom deres historie. Også var det litt om hvordan de jobber og hvordan bransjen er. Det var hilserunder, og det var jo liksom å sette seg inn i systemer og få log in til alle verktøy som brukes, og det var hele dagen da, som faktisk gikk til dette. Så det var en hel arbeidsdag. Også tror jeg kanskje det var et sånt telefonmøte også, som jeg fikk bli med på den første dagen der. Så det var veldig sånn rett på da. Jeg var veldig oppspilt og glad. Jeg fikk et veldig godt inntrykk. Veldig sånn imøtekommende folk, veldig kule sjefer som tok meg veldig godt i mot der, og de på liksom min avdeling også da, tok meg veldig godt imot. Og jeg tenkte jo litt sånn, herregud nå er alt nytt, hvordan kommer det her til å gå? Så jeg var veldig spent og oppspilt og sliten og egentlig mye da. Jeg kom liksom hjem med ny mac, I-phone og det er jo mye man får da, så det var veldig sånn uvant (<i>engasjert og oppspilt når hun forteller</i>).</p>
Onboarding (må forsikre meg om at informanten forstår begrepet)	Hva tenker du på når du hører begrepet "onboarding"?	Nei, det er faktisk ikke noe begrep jeg har noe forhold til. Det har jeg ikke hørt om tidligere faktisk, så det kan jo hende at det er prosesser man blir tatt igjennom uten at man har noe kjennskap til det begrepet da, i seg selv. For jeg har ikke hørt om det i liksom andre ansettelsesprosesser eller på studiene heller for den

		<p>saks skyld.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nei, jeg forstår. Det er jo et internasjonalt begrep, så det blir nok brukt andre termer på den prosessen her i Norge. Husker du om det ble brukt noen andre begreper da du var nyansatt?</i> <p>Nei, jeg vet egentlig ikke om det ble brukt noe spesielt begrep, egentlig, enn på en måte bare sånn innføring, opplæring, mer sånn. Det var mer det at man på en måte ble med på ulike ting spontant, uten å sette noe navn på det.</p>
Onboarding	<p>Kan du fortelle om hvordan onboarding-prosessen foregikk?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> - Formell/uformell prosess? (Med/uten et nedskrevet strategisk dokument over hva du skulle igjennom) - Inneholdt dette dokumentet en oversikt over onboarding-prosessens innhold, varighet, kontaktpersoner og hvem som var involvert? - Onboarding elektronisk? </div>	<p>Eee, ja. Det er jo mye i disse her forskjellige systemene og hvordan vi skal være når vi er ute hos kunder og hvordan vi ter oss der. Også på en måte hvordan vi kommer i kontakt med disse kundene. Også sånn i forhold til hva vi får lov til å si og ikke si, og deling av informasjon om kundene også. Vi sitter jo på konkurrenter også mellom oss, så hvilken informasjon man kan dele og ikke dele, for vi jobber jo på mye av de samme kundene. Veldig konkurransutsatt bransje der en kan jobbe med en blomsterbutikk, også kan jeg jobbe med en annen blomsterbutikk, så det var mye i forhold til dette.</p> <p>Og ja, dette her i forhold til å holde presentasjoner. Jeg har jo mye kundepresentasjoner, og det er viktig hvordan de settes opp, for sjefen er veldig flink til å være tydelig på hvordan power-pointene skal se ut. Han ser sånne kjempedetaljer på alle slides og sånt noe. Og det også tok litt tid å sette seg inn i alle maler. For eksempel skal tittelen være på lik linje med bildet, med liksom kommentarer under, så alt skal være helt perfekt (<i>ler litt</i>). Så det var egentlig det jeg kommer på, men det er liksom så mye også som man ikke tenker over når man ikke har noe sånt spesielt begrep på det da.</p> <p>Det var vel en uformell prosess.. Nei, jeg fikk ikke noe dokument. Det ble tatt litt underveis på en måte. Jeg fikk ingen oversikt over hvordan det ville se ut for meg nå fremover. Det var liksom sånn: vi inviterer deg i opplæring i det den dagen, og da skal du snakke med</p>

		<p>øverste sjef den dagen og så videre, mer sånn da. Men de er faktisk i gang nå med å på en måte utforme det bedre nå da, så det var et litt annerledes prosjekt med meg da.</p> <p>(tenker litt) Ja, jeg har jo disse som sitter rundt meg da, som har høyere stilling enn meg da. Og det er jo klart at de har masse kompetanse og erfaring. Så jeg har jo egentlig bombardert de med spørsmål hele veien, og gjør det fremdeles. For det er alltid kunder som lurer på noe nytt, eller jeg må sette meg inn i noe nytt. Men det var spesielt én da som jeg lente meg ekstra mye på, nettopp fordi at personen er såpas dyktig da, og veldig sånn.. Denne personen tok veldig vare på meg, og tok et ekstra ansvar for mye av opplæringsprosessen og sånne ting da, underveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Men fikk du vite at dette var en person som du kunne gå til og som var din kontaktperson?</i> <p>Nei, det ble bare sånn naturlig. Så det kan nok hende at de over den personen igjen da, kanskje tenkte at de ville være mer naturlig å henvende meg til, men så ble det en annen da. Men det går litt sånn på tid også, for det er jo mange av de som er over dem igjen som har mye møter og mye greier.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fikk du noe informasjon om tidsperspektivet på prosessen?</i> <p>Nei, eller de sa vel egentlig at det skulle være en opplæringsperiode på 6 måneder, og så ville jeg på en måte være good to go da, til å liksom stå litt på egne ben og da ville jeg liksom være klar. Så det var vel kanskje det. Eller så har det vel egentlig vært opplæring i ting, helt sånn fremdeles, så det er alltid nye ting. Det er det som er spesielt med denne bransjen også da, at du kan ikke sette deg fast i noen systemer eller prosesser, du må liksom alltid bli med på den bølgen da, og følge på videre. Og da vil det jo alltid være opplæring i noe nytt.</p> <p>Nei, ikke noe elektronisk, ikke noe sånt.</p>
Mentor/fadder	Fikk du utdelt en mentor/fadder som nyansatt?	<p>Nei, det gjorde jeg ikke.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Men følte du at de på kontoret, eller spesielt den ene personen du snakket om, fungerte litt</i>

<p>Hvis ja; - Hvordan fungerte dette? Og hvordan benyttet du deg av din mentor/fadder? - Føler du at denne personen hadde stor innvirkning på utviklingen din som nyansatt? - Synes du at du fikk tilstrekkelig med tid og oppmerksomhet av veilederen/fadder/mentoren din?</p>	<p>Hvis nei; - Tror du din opplevelse av å være nyansatt (i onboarding-prosess) hadde vært bedre med en mentor/fadder? Og på hvilken måte?</p>	<p><i>som en mentor?</i></p> <p>Jajaja, helt klart. Det var noe av et første jeg sa til sjefen også etter den første måneden da, at den personen var liksom forbildet, og bare ble det helt naturlig for meg, allerede da. Mer sånn motivert fra min side da, enn fra sjefen sin side sånn: den her personen skal du henvende deg til. Jeg fant henne på en måte selv.</p> <p>Dette synes jeg fungerte veldig bra. Så jeg er veldig takknemlig for at den personen var der da, og er der fremdeles. For alle dumme spørsmål som jeg måtte ha (ler litt).</p> <p>Ja, jeg vil vel egentlig si det. Personen hadde innvirkning, og personen har jo steget i gradene fordi vedkomne er så dyktig da. Så det blir litt naturlig at jeg går litt etter, ser litt opp til personen og det gjør kanskje at jeg løser oppgaver og prosesser tilnærmet henne da. For internt så gjør vi ting på litt forskjellige måter. Så, ja, det har hatt god innvirkning, også på hvordan jeg gjør ting nå også da.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tror du prosessen hadde vært annerledes dersom du ikke hadde denne personen du kunne gå til?</i> <p>Ja, veldig. Eller ikke veldig da, men i ganske stor grad. Så jeg er veldig glad for at jeg hadde denne personen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Men var personen klar over at du så på vedkomne litt som en mentor?</i> <p>Nei, det tror jeg ikke. Det tror jeg egentlig ikke at personen vet enda heller. Bortsett fra at h*n sier liksom "åå, nå kommer du igjen med noen spørsmål eller et eller annet." Men det kan jo selvfølgelig hende at sjefen har fortalt at jeg har satt veldig pris på at h*n har hjulpet meg, eller et eller annet sånt noe. At sjefen har gjort personen oppmerksom på det, men det er ikke noe som jeg har sagt selv, så jeg tror faktisk ikke at h*n tenker så mye over det. Men så har vi fått en ny ansatt igjen da som har begynt å lene seg litt på meg, og man merker jo litt på det, så det kan jo hende at h*n er litt klar over det.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Savnet du at sjefen hadde satt én person til deg, sånn at du hadde én å gå til som hadde ansvar</i>
--	--	---

		<p><i>for deg?</i></p> <p>Ja, det kan jeg egentlig se, kanskje. At det kunne ha hjulpet, at det hadde gjort det litt lettere. Sånn at jeg ikke følte at jeg maste eller kom med ting når personen egentlig er opptatt og sier sånn "åå, kommer du til meg igjen!" Men hvis det hadde vært sånn at personen visste det og liksom, okei, det er meg du skal henvende deg til da, hvis det er noe, så tror jeg ikke det hadde vært så dumt.</p> <p>Da er det også lettere å kunne avtale et møte hvor vi kan snakke litt, at det kanskje hadde vært lettere da. Sånn at det ikke er noen barriere for å liksom spørre om ting, å få hjelp. For alle er jo veldig opptatte.</p>
--	--	---

BAUERS FIRE NIVÅER FOR SUKSESSFULL ONBOARDING

<i>Vi skal nå snakke videre om din onboarding-prosess og din opplevelse av den</i>		
Måler	Spørsmål	Svar
Self-efficacy	<p>Fikk du klare instruksjoner i starten? Arbeidsoppgaver, ansvarsområder, lover, regler og rutiner, det praktiske (sånn gjør vi det her hos oss)? Hvordan da?</p> <p>Ble onboarding-prosessen tilrettelagt slik at du tidlig følte mestringsevne? Ble du trygg på å gjøre en god jobb?</p> <p>Hvordan da?/Hvorfor ikke?</p>	<p>Ja, jeg følte egentlig at det var veldig klart. Så jeg var ikke noe sånn usikker på det egentlig, og det var veldig greit sånn at man vet liksom hva som forventes av meg og sånne ting.</p> <p>Ja, alt lå på pulten min. Alt var klart. Etter jeg hadde fått en plass, telefon og mac og alt sånt og hadde kommet inn på mac-en så var alt forhåndsinnstilt, mail og alt og da var det liksom, ja litt sånn velkommen til oss, her er passordet ditt, og her er kantinekort og det fungerer sånn og sånn og jeg fikk tilbud på noe treningssentergreier. Jeg fikk egentlig et sånt informasjonsark om det praktiske da, om alt man måtte lure på, så ballet det egentlig bare på seg, med masse forskjellige fra ulike avdelinger. Nei, det var egentlig klart altså, nå jeg kom.</p> <p>Ja, jeg ble veldig fort satt inn i rutiner og regler og det var også noe av det de hintet litt om allerede i intervjuprosessen da. For eksempel hvordan vil du takle at vi sitter på konkurrerende kunder, eller det å dele informasjon til nye kunder om andre kunder og sånne ting. Så dette ble jeg veldig obs på, at det</p>

må man være veldig forsiktig med da. Man må passe på. Så det var egentlig veldig klart fra starten, så det har jeg vært obs på å overholde.

(Tenker litt før hun svarer). Nå har jeg jo liksom skrevet, eller jeg kjenner jo til dette med å gi anerkjennelse på jobb da, for det var faktisk det jeg skrev bachelor om selv. Det med anerkjennelse mot å bare gi incentiver i form av penger, og vi kom jo frem til at det å gi anerkjennelse i form av ros også teller veldig mye i form av trivsel og miljø og sånt noe på jobb, enn det mange sjefer gjerne kanskje tenker over selv. Så det er kanskje litt sånn når man, i litt sånn mannsdominerte bransjer at det på en måte blir liksom nedprioritert litt. At det er mer kvinnelig ledelse å ta vare på liksom følelser og opptatt av å rose og sånne ting. Så det kom kanskje litt mer etter hvert, ikke sånn at jeg er misfornøyd, men åh det er egentlig veldig vanskelig spørsmål. For man gjør analyser og sånt noe og det meste ble jo gjort riktig. Jeg følte ikke at jeg gjorde noe feil hvert fall. Men det er klart at veien derfra til å gi ros og til å bli fortalt at man er flink akkurat utover den analysen som ble gjort riktig, er kanskje litt lenger da. Nei, nå svarte jeg kanskje ikke helt på spørsmålet.. Kan du stille det igjen?

(Jeg stiller spørsmålet om mestringsevne en gang til). Ja, det følte jeg, for jeg fikk tidlig føring på om det jeg gjorde var utført korrekt eller ikke. Spesielt også gjennom den opplæringen jeg gikk igjennom så opplevde jeg ros som ga selvtillit og mestringsfølelse. Jeg fikk også ta ansvar i kundemøter som i seg selv ga mestringsfølelse, i tillegg til at jeg fikk hyggelige tilbakemeldinger etterpå. Men som jeg var inne på så ble det nok nedprioritert litt dette med ros, men jeg fikk hvert fall ros nok til at jeg følte på en følelse av mestring i prosessen da.

Oi, er man egentlig trygg? Jeg føler ikke at jeg er

		<p>helt trygg enda. For det er først nå jeg begynner å få egne kunder, og nå begynner jeg å kjenne at jeg begynner å bli litt usikker igjen fordi nå må jeg gjøre ting helt alene, uten at på en måte noen godkjenner det da, og sier at dette ser bra ut, dette kan du vise kunden. For nå sitter jo de på konkurrenter så de kan ikke se over å sjekke noe for meg nemlig. Så da blir man plutselig litt usikker igjen, for man må sette strategier å begynne å gjøre alt selv. Men på mye annet, hvert fall når hun andre har kommet til meg for hjelp, og jeg hører at jeg kan svare på mange spørsmål som hun har og sånne ting, så begynner man å kjenne seg litt tryggere da. Og at man også får den tiltroen av en annen person, at folk fra andre avdelinger kommer og spør meg om ting som de lurte på også, og det gir jo litt selvtillit da.</p>
<p>Role clarity</p>	<p>Var din kontaktperson/arbeidsgiver opptatt av at du skulle forstå din rolle i den nye jobben?</p> <p>- På hvilken måte?/Hvorfor ikke?</p> <p>- Hva med forventningsavklaringer til jobben? Snakket dere om det?</p> <p>- Kom det frem hvilke karrieremuligheter du hadde i bedriften?</p> <p>- Fikk du gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis i jobben? Evt. hvordan opplevde du det? Hvordan type tilbakemeldinger fikk du og hvordan foregikk dette?</p> <p>-Hvor ofte hadde du oppfølgingsmøter?</p>	<p>Hmm, min rolle.. Nja, (tenker litt her), kanskje jeg vet ikke, det var litt usikkert. Jeg vet jo veldig godt stillingstittelen og hva som på en måte har stått i kontrakter og sånne ting, men det er jo mye sånn, plutselig nå har jeg fått ganske mye mer ansvar enn det jeg trodde jeg skulle få. Så det er jo selvfølgelig positivt, men ja (tenker litt), vanskelig når jeg ikke har tenkt over det med jobben. Men det var ikke sånn okay, dette her er liksom din rolle, dette blir ditt område. Men det som er sant da, som jeg kom på nå, er at sjefen er veldig opptatt av at man sier sånn okay, dette her er noe vi skal se på og som vi skal sette oss inn i, også skal de og de ikke gjøre det. Så det var mer sånn da, og da skjønner man at man ikke trenger å tenke på det liksom. Da trenger ikke vi å ta stilling til det enda da. Så det var mer sånn kanskje.</p> <p>Men det er jo de samme tingene man gjør også, så jeg har ikke blitt overrasket eller usikker på om, oi er dette noe jeg skal gjøre. Jeg vet liksom hva jeg skal gjøre og ikke. Vi har veldig klare avdelinger også, i tillegg til at vi gjør mye av det samme da.. De som er mer erfarne enn meg har flere kunder</p>

og sånne ting selv. Føler jeg har en god oversikt over min rolle egentlig.

Nei, vi har faktisk ikke snakket så mye om det med forventningsavklaringer. Han har selvfølgelig sagt sånn at ja, dette forventer jeg at blir ferdig til i morgen klokken tre, men ikke sånn overordnet av meg i stillingen. Den praten har vi ikke tatt faktisk.

Nei, det har vi faktisk ikke. Men jeg ser jo at de andre begynner å trappe opp, enten som spesialist eller som senior spesialist. Det er jo flere av de som har trappet opp allerede, så sånn ser man det jo, men vi har ikke hatt den praten og karrieremuligheter om for eksempel ja her ser jeg at det kan være om så og så lang tid, eller dette her vil forventes av deg for at du skal klare å ta det steget, men den praten har vi ikke hatt.

Ja, altså han spør jo innimellom om det går bra og hvordan jeg synes det har gått så langt, og sånne ting. Og han har bare sagt at han har vært fornøyd da, og at det har vært bra. Han har vært glad for at han gikk for meg og sånne ting.

- *Hvordan har disse tilbakemeldingene foregått?*

Nå må jeg tenke, tror faktisk vi bare har hatt et sånt oppfølgingsmøte siden jeg startet (ler litt), og da lurer jeg på, åh det er så lenge siden også vet du. Og det har vært så mye møter frem og tilbake. Så akkurat om det ble planlagt er jeg litt usikker på, men det kan fort ha vært litt sånn på sparket tror jeg faktisk. Det tror jeg.

- *Følte du at du fikk noen gode og konstruktive tilbakemeldinger i dette møtet?*

Ja, altså det har jo kanskje .. Eller akkurat i det møtet der så var det litt mer sånn overordnet samtale, sånn dette her er bra, stå på videre. For da skulle vi liksom ut på restaurant etterpå, det var god stemning og det var liksom litt sånn da. Også

		<p>har det jo vært andre samtaler hvor jeg har blitt korrigert og sånn, men man kunne jo selvfølgelig tenke seg at det hadde vært flere sånne type møter.</p> <p>Jeg synes kanskje at mer av det man hadde gjort hadde blitt tatt med inn i den samtalen da. For eksempel: ja, jeg så du løste det sånn og sånn med den kunden, at man kunne trekke frem litt mer konkrete eksempler, sånn at det er lettere for meg å ta det med meg videre å kunne liksom, ja mer enn sånn: ja jeg så på den power-pointen, de tallene der må du regne litt mer på, eller sånt noe da, småting.</p>
<p>Social integration</p>	<p>Et viktig aspekt ved et onboarding-program er å raskest mulig integrere deg som nyansatt i organisasjonskulturen. Hvordan følte du at onboarding-prosessen bidro/la til rette for dette?</p> <div data-bbox="363 1061 817 1570" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> - Hvem tok initiativ til at du ble introdusert for folk og at du ble integrert? F.eks. sette av tid til uformelle kaffepauser/lunsjpauser - I hvilken grad følte du at du fikk aksept fra kolleger og overordnede? - Følte du deg komfortabel og trygg i onboarding-prosessen? Hvorfor/hvorfor ikke? </div>	<p>Kjempebra. Det var vel den første uken så var det veldig mye som skjedde, for vi har jo sånne, hva er det de kalles igjen a? Ja, sånne halvårsfester typ, hvor vi drar ut med avdelingen, spiser og drar ut på byen for eksempel etterpå sammen, så det var jo allerede den første uken min. Og da husker jeg vi dro fredagen etter jobb, og da var jeg såå sliten (ler her), for det var så uvant å være på jobb en helt da, og så ut å spise med den samme gjengen og så ut. Så jeg tror jeg kanskje gikk hjem, ja jeg var vel den første som dro hjem fordi jeg var helt ferdig. Også samme uken så var det jo en konsert også, og da var det vel, ja jeg fikk billetter så vi var en jentegjeng da fra kontoret som dro dit, og spiste først og sånn. Og så begynte vi også flere sammen, så vi ble veldig godt tatt inn, i tillegg til at vi hadde hverandre å støtte oss på. I kantinen der kunne vi gå sammen å sette oss et sted og ta de hilserundene sammen og sånne ting, og det var egentlig veldig deilig, det fungerte bra.</p> <p>Det var vel egentlig sjefen som tok hoved-initiativet. Han bare: klokken 11.15 så skal vi ta hilserunde, og sånn er det for alle da. Det er obligatorisk på en måte.</p> <p>Så hver gang det kommer noen, uansett avdeling da, så sendes det en mail med hvem det er, hva personen skal jobbe med, erfaring, link til LinkedIn-</p>

		<p>profil, også kommer personen da og hilser og prater litt med alle. Så det er egentlig veldig greit, så får man jo liksom litt grunnlag til å møtes ved kaffemaskinen, så man har litt fjes som man kjenner igjen fra før av.</p> <p>Det var også flere av de jentene som tok litt styring selv også da, for de var veldig opptatt av det. Fordi vi er jo lik alder nesten. Okei, er du ny, da tar vi med oss henne opp i kantinen og spiser sammen og ja. Disse type tingene. Så de er egentlig veldig flinke på dette, så det er veldig bra.</p> <p>Veldig bra, veldig sånn at de hadde respekt for alle som kommer. Det er ikke noe sånn: oi, du er den yngste som jobber her, for de fleste er vel hvert fall 24 også opp til 30. Ikke 23 sånn som jeg (ler litt). Det er det ikke mange av. Så man kan jo tenke at det er noen fordommer der, med det merket jeg ikke noe til i det hele tatt. Nettopp fordi at det er såpas ungt miljø og man setter veldig pris på nye hoder og tankeganger der, og det er også noe som blir satt veldig pris på i organisasjonen generelt også.</p> <p>Ehm, altså jeg er jo litt sjenert som person da, så det var veldig sånn overveldende for meg, alt sammen egentlig. Det var så mange nye folk og ansikter, og dette er jo folk som gjerne har jobbet sammen i flere år også og kjenner hverandre veldig godt, også er du på en måte den nye. Så alle ville jo vite hvem jeg var, hvor jeg kom fra, og hvilken stilling jeg hadde fått og sånne ting. Men ja, jeg følte meg egentlig ganske trygg. Fordi at ledelsen var jo også veldig flinke til å integrere meg fort inn og få meg til å bli kjent med teamet og i de innledende prosessene, opplæringsprosessene, så det følte egentlig bra. Ikke noe ubehag der altså.</p>
<p>Knowledge of culture</p>	<p>Ble du introdusert for bedriftens målsetninger og verdier?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>- På hvilken måte?</p> <p>- Følte du at onboarding-prosessen</p> </div>	<p>Ja, det var vel første dagen (svarer veldig raskt). Da var det en sånn type presentasjon som vi brukte litt tid på, med både historie og kundegrupper og priser og visjon, mål, budsjetter og sånne ting da. Og disse verdiene og målene føler jeg at vi jobber med i hverdagen også da. Jeg husker det var nå</p>

hjalp deg til å forstå organisasjonskulturen? Hvordan da?
- Hjalp dette deg til å finne din plass i kulturen også? Og på hvilken måte?

nylig hvor det var et sånt samlingsmøte hvor det ble vist noen sånne mål som ble satt for på en måte ikke bare inntekt og bedrift, men mer sånn på miljø også. Det var vel mål som vi ikke hadde sett på, på veldig lang tid, og vi kjente oss egentlig igjen i alle de målene. Så det er et godt fokus på å opprettholde alle de målene.

- *Gjelder det verdiene også føler du?*

Jajaja, helt klart. Ja, absolutt verdiene også.

- *Hvordan jobber dere med disse i hverdagen?*

Ja, eller det var litt sånn halvveis omvendt, fordi at jeg hadde ikke sett akkurat de type verdiene der, men når jeg først så de etter å ha jobbet der en stund, etter det var blitt tatt opp, sånn i det samlingsmøte der så, skrev vi ned noen punkter om hvordan vi ønsker at miljøet her skal være da, og da var det sånn at jeg kjente igjen alle. Så jeg ble på en måte kjent med verdiene andre veien da. Så jeg så at det stemte godt da.

Ja, det ble egentlig veldig godt presentert. Også har vi fått flere runder også med presentasjon fra de ulike selskapene og sånt også, for å skjønne på en måte hvordan de står i forhold til hverandre og ledelsen og sånne ting da, så den gjennomgangen har vi egentlig fått flere ganger så det er veldig bra. De er veldig flinke til å samle alle sammen og ha fokus på det å lære og bruke hverandre også da, selv om vi ikke jobber med det samme alle sammen.

Ja, mm. Jeg føler meg mye varmere i trøya der nå, for å bruke det uttrykket. Jeg merker at jeg er tryggere på meg selv med det jeg gjør på jobb, men også i forhold til forhold til de kundene jeg har begynt å få og som jeg begynner å etablere en relasjon til og de ansatte og mer sånn i lunsjen at ting faller mye mer naturlig da. Og man tør å åpne seg litt mer og ja, så jeg føler egentlig at jeg har glidd veldig godt inn der.

		<p>Nei, jeg føler at prosessen har lagt det veldig til rette. Vi er ofte ute og spiser og vi er liksom og trener sammen, det er mye sosialt da utover jobb også, som gjør at man blir veldig godt kjent, og muligheten til å på en måte være litt med de som man har fått ekstra god kontakt med også da. Så det var noe foreldrene mine bemerket seg også, du er jo borte hele tiden, du er på jobb, og så er du ute og spiser, og så er det champagnelunsj og så er det prisutdelinger, ja det er ting som skjer hele tiden da. Så vi blir veldig godt knyttet til hverandre. I tillegg er det jobbreiser og sånt også. Jeg gleder meg veldig nå til tur snart, vi skal til Brighton. Så det blir spennende.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Jeg har en bekjent som har studert der faktisk, som sa at det var veldig fint der.</i> <p>Åja, ja, jeg er har ikke vært der selv faktisk, men har hørt at det er veldig fint der. Litt sånn strandtyp-område da. Det blir veldig gøy.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hva slags jobbreise er det?</i> <p>Det er sosialt, men også bransjemøter med folk som jobber med det samme, opplæring fra noen av de beste i bransjen på sine områder og sånne ting. Så det blir liksom opplæring i kombinasjon med sosiale greier da. Så det gleder jeg meg til.</p>
	<p>Ble det arrangert et møte slik at du fikk møte andre personer enn i den avdelingen du jobber? (Personer i toppledelsen)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 5px;"> <p>- Hvis ja; på hvilket tidspunkt?</p> </div>	<p>Ja altså det som er, er at det hender jo at vi har kunder av hverandre også, på tvers av de avdelingene. Og da ble jo jeg satt til å jobbe med en av de andre avdelingene, hvor de da var kunde av oss. Så da etablerte jeg ganske god kontakt med den avdelingen ganske tidlig, og egentlig flere av de andre avdelingene også. Nei nå mista jeg spørsmålet litt (<i>ler litt</i>) og jeg stiller spørsmålet igjen). Ja, det var også sånn at de satt opp møte sånn at jeg kunne møte flere av de andre avdelingene da, hvor de hadde sånn opplæring av hva er det de gjør, hvordan kan jeg benytte meg av dem og sånne type ting. Så det var egentlig veldig fint.</p>

Ja, det var ganske tidlig, kanskje uke nr. 1.

AVSLUTNING

Da har vi kommet til avslutningen der vi skal se tilbake på prosessen du har vært igjennom.

Måler	Spørsmål	Svar
Onboarding avslutningsvis	<p>Når du nå ser tilbake, hvordan opplevde du onboarding-prosessen i XXXX?</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><ul style="list-style-type: none">- Hvordan synes du den fungerte?- Er det noe du savnet?</div>	<p>Den har fungert bra. Jeg ser at de holder fremdeles på å videreutvikle den, for å gjøre den enda klarere, på en måte stegvis. Eller alle stegene da, i både opplæring og dette andre også, for nye. Så jeg ser at jeg har jo begynt å slenge meg litt på hun som er ny nå sin opplæring fordi det var ikke alt det som jeg fikk selv. For jeg fikk mer sånn: prøv selv, også kan vi se på det etterpå, også kan du forbedre også blir det bra på en måte. Mens nå er det veldig sånn at vi går igjennom alle verktøyene sammen og løser problemer og sånne ting da, etter å ha fått opplæring av de som er flinke på de ulike områdene. Men jeg synes på en måte at den metoden fungerte bra, for det er en metode som fungerer bra på meg også, for da jeg var freelance så var det jo ikke noe opplæring heller. Og da satt jeg jo mange timer med disse datasystemene og absolutt skjønte ingenting før ja (ler litt). Så det var liksom flere verktøy hvor man setter opp grafer på ulike kopier og sånne ting da, fra nettbutikker. Og da var det mye artikkellesing og you-tube og det var ja mye forskjellig. Også begynte jeg jo etter hvert å skjønne meg på det da, og det er det jeg synes er så gøy når den læringskurven er så bratt. Så, men jeg er egentlig glad i å sette meg inn i ting sånn på egenhånd også. Så jeg synes egentlig det har fungert veldig greit for det er en metode som funker for meg også da.</p> <p>Jeg savnet kanskje mer de sånn at man følte seg mer sett på ting, og kanskje også sånn hva som er forventet av deg, dette har du gjort bra, men dette må du endre på, altså kanskje enda klarere sånne type samtaler kanskje. Og selvfølgelig i starten så</p>

		<p>kunne jeg tenke meg å hatt en like god opplæring som hun nye har fått. Og når jeg ser tilbake på det nå, så har det jo fungert. Jeg har jo kommet meg godt ut av det likevel, men kanskje egentlig flere av de tingene. Du nevnte noe tidligere som jeg synes egentlig var et godt poeng (Vi leiter oss tilbake til dette). Jo, det var det med rollefigur, eller mentor og sånne ting. Og det tror jeg egentlig kunne vært veldig fint og fått enda klarere da, hvert fall i mitt tilfelle hvor det ikke var så (trykk på så) mye på opplæring. Og ja hvert fall når det er mye som er ganske avansert, og det er mye man lurer på og plutselig så føler man egentlig at man lurer på alt. Og da blir det sånn skal man bruke litt tid på å prøve å finne det ut selv, eller så er det egentlig lettere å spørre sidemannen, men skal man da bry den personen og hele den problemstillingen der da.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Jeg skjønner. For det var ingen som hadde ansvaret for deg, du hadde ikke én kontaktperson?</i> <p>Nei, nettopp. Så det kunne egentlig vært fint og hatt.</p>
<p>Onboarding avslutningsvis</p>	<p>Se for deg at det var du som hadde ansvaret for onboarding-prosessen for en ny arbeidstaker. Hva ville du gjort annerledes?</p>	<p>Nei, det er egentlig litt det med klarerere liksom sånn tilbakemeldinger, og selvfølgelig man har jo fått høre når ting ikke har blitt gjort riktig. Men kanskje også litt mer fokus på den rosen også da, sånn at man også gjør personen trygg på at det her har du gjort bra og sånne ting, sånn at man får litt selvtillit i det man gjør da, det er viktig, utover det at kundene selv sier at de er fornøyd. Men selvfølgelig jeg har jo fått beskjed om at jeg har gjort ting riktig, men kanskje litt mer fokus på det da. Også det med mentor, synes jeg egentlig var veldig godt forslag og kanskje enda klarere, gjerne også i papirform, at dette er liksom din rolle. Dette er din rolle, dette forventer vi av deg, dette er oppgaver som du må ta deg av, også er dette ting du kan møte på, men som vi ikke vil da forvente at du skal få til eller ta deg av. Sånn at du liksom alltid kan gå tilbake til den da, sånn at det ikke blir sånn</p>

		<p>blurry.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hun som er ny nå da, har hun fått en kontaktperson/mentor?</i> <p>Nei, det har hun ikke.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Du får ta med deg det da vet du (vi ler litt).</i> <p>Ja, men det var ikke så dumt det altså. Hvert fall i vår bransje, for vi har jo ikke noen utdanning i liksom det området. Det rent digitale da. For eksempel på koding og dette her da, eller html. Det møter jeg jo på hele tiden, og det er sånt som jeg setter meg inn i ved siden av. Og vi tar jo eksamen i Google Analytics og det er jo mye som man ikke har vært borti da. Så det blir på en måte et nytt studie plutselig mens man jobber.</p>
Avslutning	Er det noe mer du vil legge til som vi ikke har snakket om?	<p>Hmm, nei. Jeg føler egentlig vi har vært igjennom det meste.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hvordan er det nå da? Har du hatt noe møte nylig om prosessen?</i> <p>Nei, men jeg vet at de andre har hatt det på andre avdelinger. Så jeg venter litt spent på det (ler litt). Nå vet jeg at det er veldig mye å gjøre. Vi har jo liksom for mange kunder, vi har jo liksom det problemet. Så det er liksom for mye å gjøre så vi er så "busy" hele tiden, men det hadde egentlig vært greit altså, og hatt en samtale nå. Litt sånn veien videre på en måte. Også er jeg kanskje opptatt av bekreftelse og, sånn generelt.</p>
Avslutning	Helt til slutt lurere jeg bare på om jeg kan kontakte deg dersom det er noe mer jeg lurere på, eller noe som er uklart?	Selvfølgelig, det går helt fint. Det er ikke noe problem.

