

6313 Bacheloroppgave

Digital onboarding - Kan nyansatte integreres fra hjemmekontoret?



HR og personalledelse

Høyskolen Kristiania

Vår 2021

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning på mitt studium i HR og personalledelse ved høyskolen Kristiania. Det å skulle kombinere jobb og å skrive bachelor har vært krevende, men når man studerer et tema man interesserer seg for er det absolutt overkommelig og tidvis ganske gøy. Jeg er derfor svært glad for at jeg i løpet av studiet fattet interesse for onboarding slik at arbeidet med oppgaven har følt seg spennende og givende. Da pandemien inntraff ga dette meg en ekstra dimensjon i onboardingsinteressen - hvordan kan onboarding utføres heldigitalt fra hjemmekontoret? I løpet av mitt arbeid med denne oppgaven mener jeg å ha fått god innsikt i temaet, og jeg har tilegnet meg kunnskap jeg vil ta med meg videre i arbeidslivet.

Jeg vil takke informantene mine som har stilt opp og delt sine erfaringer med meg. Uten dere ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne oppgaven.

Jeg vil også takke arbeidsgiveren min som til tross for unntakstilstand og tøffe tider, har latt meg fokusere på studiet når det har vært nødvendig.

Til slutt ønsker jeg å gi en stor takk til min veileder Stein Atle Juvik som har besvart spørsmålene mine og gitt meg verdifulle tilbakemeldinger, slik at jeg kan levere en bacheloroppgave jeg er stolt av.

Jeg håper du som leser denne oppgaven finner temaet like interessant som jeg synes det er.

God lesing!

Oslo, 11. juni 2021

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven omhandler temaet digital onboarding med hovedvekt på de sosiale aspektene ved onboarding. Onboarding er prosessen som foregår fra den nyansatte har underskrevet arbeidskontrakten og varer frem til den nye medarbeideren er integrert som et fullverdig medlem i den nye bedriften. For at en ny medarbeider skal integreres er det nødvendig å legge til rette for at både de administrative så vel som de sosiale aspektene er inkludert. Jeg har valgt å undersøke temaet fra de nyansattes perspektiv, ettersom dette er et område det er forsket lite på. Formålet med denne oppgaven er å få informasjon om hvordan digital onboarding kan gjennomføres og om dette er en egnet måte å integrere nyansatte på i fremtiden. Med utgangspunkt i dette har jeg valgt følgende problemstilling: Kan digital onboarding erstatte analog onboarding?

Problemstillingen har jeg besvart ved å benytte kvalitativ forskningsmetode. Undersøkelsene ble gjort ved å intervju fire nyansatte ved bruk som semistrukturerte intervjuer. Funnene mine er analysert med fenomenologisk metode og drøftet i lys av eksisterende forskning.

I denne undersøkelsen har det fremkommet at digital onboarding gjennomføres forskjellig i de ulike virksomhetene og det er tydelig at stillingstype og arbeidets art påvirker hvorvidt heldigital onboarding kan være en egnet metode å benytte i integrering av nyansatte. Til tross for at samtlige av informantene foretrakk analog onboarding, var tre av fire informanter villige til å gjennomføre digital onboarding ved et eventuelt jobbytte. Dette tyder på at digital onboarding er aktuelt for fremtiden, men at sosialiseringaspektet ved onboarding trenger bedre metoder.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	6
1.1 Bakgrunn for temaet	6
1.2 Problemområde.....	6
1.3 Formålet med prosjektet.....	7
1.4 Problemstilling.....	7
1.5 Forskningsspørsmål	7
1.6 Avgrensninger.....	8
2.0 Teoretisk forankring	8
2.1 Onboarding.....	9
2.1.1 Bauers suksesskriterier for onboarding.....	11
2.1.2 Konsekvenser av mangelfull onboarding	13
2.1.3 Digital onboarding	13
2.2 Organisasjonskultur	15
2.2.1 Organisasjonskulturens hovedfunksjoner	15
2.3 Organisasjonssosialisering.....	17
2.3.1 Sosialiseringprosessen	17
2.4 Jobbtilfredshet.....	19
2.4.1 Herzbergs tofaktorteori.....	20
2.5 Oppsummering av teori.....	20
3.0 Metode	22
3.1 Metodevalg- Kvalitativ metode	22
3.2 Forskningsdesign	23
3.3 Datainnsamling.....	24
3.3.1 Utvalgsstrategi.....	24
3.3.2 Utvalgsstørrelse.....	25
3.3.3 Rekruttering av informanter	25
3.4 Kvalitativt intervju	26
3.4.1 Intervjuguide	26
3.4.2 Gjennomføring av intervju	28
3.4.3 Transkribering.....	29
3.5 Koding.....	29
3.6 Reliabilitet.....	30
3.7 Validitet	31

3.8 Etikk og anonymitet.....	31
3.9 Evaluering av valgt metode	33
4.0 Analyser og drøfting av funn.....	33
4.1. Generelle funn.....	34
4.2 Hvordan kan kultur læres digitalt?	36
4.3. Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?	38
4.4 Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtilfredshet hos nyansatte?	43
5.0 Implikasjoner og konklusjoner	45
5.1 «Hvordan kan kultur læres digitalt?»	45
5.2 «Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?»	45
5.3 «Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtilfredshet hos nyansatte?»	46
5.4 Konklusjon	46
5.5 Praktiske råd ved anvendelse av digital onboarding.....	47
6.0 Ettorevaluering	48
6.1. Kritikk til egen forskning.....	48
6.2 Anbefalt videre forskning	49
7.0 Litteraturliste.....	50
Vedlegg	
Vedlegg I: Intervjuguide	
Vedlegg II: Sammendrag av transkriberte intervjuer	

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for temaet

Vi har lenge visst at fremtiden er digital og arbeidslivet har tilpasset seg dette i en årrekke. Allikevel kom det brått på oss da Covid-19 rammet verden, Norge stengte ned og hjemmekontor ble reglen snarere enn unntaket. Flere arbeidsaktiviteter utføres nå fra hjemmekontoret, og i denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan det påvirker nyansatte å integreres i sin nye jobb digitalt.

Dårlig oppfølging i begynnelsen av ansettelsen kan føre til at den nyansatte presterer dårlig både på kort og lang sikt. Det er viktig å sørge for at den nyansatte opplever samsvar mellom forventningene som ble skapt i rekrutteringsprosessen og virkelighetene på arbeidsplassen. De første 90 dagene er spesielt avgjørende for om den nyansatte velger å bli i jobben, slutte, eller gå tilbake til tidligere jobb (Bauer og Erdogan 2011). Jeg ønsker i denne oppgaven å finne ut av om digital onboarding er et godt verktøy for de sosiale aspektene ved onboarding.

1.2 Problemområde

Mange virksomheter bruker mye tid og ressurser på å ansette «den beste» kandidaten og anser ofte prosessen som ferdig når den utvalgte kandidaten har godtatt et jobbtilbud. Dersom det senere viser seg at den nyansatte ikke var like effektiv som forventet, blir det i mange tilfeller konkludert med at det har skjedd en feilansettelse (Haaland 2019).

Systematisk oppfølging av nyansatte har lenge vært et virkemiddel som ikke har blitt benyttet aktivt av arbeidsgivere, og dette er noe Rogstad og Sterri (2015, 11) peker på som en naturlig konsekvens av at det foreligger lite forskning på området. Det er uheldig ettersom forskning tyder på at nyansatte som har deltatt i et strukturert onboardingsprogram har 69% større sannsynlighet for å bli værende i organisasjonen de neste tre årene, sammenlignet med nyansatte som ikke har fått den samme oppfølgingen.

De har dessuten høyere jobbtilfredshet og er mer produktive, noe både arbeidstaker og arbeidsgiver nyter godt av (Bauer 2010).

1.3 Formålet med prosjektet

Formålet med prosjektet er å få bedre innsikt i hvordan nyansatte opplever digital onboarding og dermed også muligens få svar på om digital onboarding er veien å gå for fremtiden. Det utvikles stadig nye digitale hjelpemidler og verktøy som tar over for de analoge og manuelle oppgavene vi står ovenfor på arbeidsplassen. Jeg vil finne ut av om onboarding er en av oppgavene som kan heldigitaliseres.

Er det noe jeg har lært etter bachelorstudiet i HR og personalledelse er det at mennesker er vår viktigste ressurs og de må behandles deretter. Å være en del av et jobbfellesskap er ifølge Kuvaas og Dysvik (2008) viktig for menneskene i bedriften, og jeg vil finne ut av om bedrifter klarer å ivareta dette ved digital onboarding. Hensikten med undersøkelsen er dermed å finne ut av om resultatene fra undersøkelsen kan gi informasjon om hvordan onboarding kan eller bør se ut i fremtiden.

1.4 Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg undersøke hvorvidt det er mulig å gjennomføre en fullverdig og suksessfull onboarding digitalt fra hjemmekontoret. For å svare på dette har jeg formulert følgende problemstilling:

«Kan digital onboarding erstatte analog onboarding?»

Jeg vil fokusere spesielt på kultur, organisasjonssosialisering og de mellommenneskelige forholdene og undersøke problemstillingen fra nyansattes perspektiv

1.5 Forskningsspørsmål

For å spisse problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål jeg mener vil være viktige for å besvare oppgaven:

1. Hvordan kan kultur læres digitalt?
2. Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?
3. Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtilfredshet hos nyansatte?

Disse forskningsspørsmålene har jeg valgt fordi jeg er interessert i å finne ut av om det er mulig for nyansatte å adoptere en jobbkultur og bli sosialisert i en organisasjon de ikke har tatt fysisk del av. Jeg ønsker også å finne ut av om dette vil ha innvirkning på hvor tilfredse de nyansatte er i sine nye stillinger.

1.6 Avgrensninger

Onboarding er et stort og komplekst tema, med et bredt spekter av metoder og teorier. Denne oppgaven vil avgrenses ved å hovedsakelig konsentrere seg om de kulturelle og sosiale aspektene ved onboarding. Dette vil jeg gjøre ved å ta utgangspunkt i Bauers teori om suksessfull onboarding og fokusere spesielt på organisasjonskultur og sosialisering.

Ifølge Bauer (2010) er onboarding en prosess som ofte varer fra 6-12 måneder, mens andre, deriblant Haaland (2019), viser til at prosessen gjerne kan ta opptil 2-3 år avhengig av den nyansatte og oppfølgingen vedkommende får. Jeg velger å avgrense oppgaven ved å fokusere på nyansatte som har startet i ny jobb i løpet av de siste 12 månedene og som har gjennomgått digital onboarding.

Videre har jeg valgt å fokusere på de nyansattes perspektiv på onboardingsprosessen de befinner seg i, eller har gjennomgått. Jeg ønsker å sammenligne hvordan de nyansatte har opplevd digital onboarding og få en grundigere forståelse av hva som er utslagsgivende for deres opplevelse.

2.0 Teoretisk forankring

I den teoretiske delen av oppgaven vil jeg presentere temaer som er sentrale for å besvare problemstillingen. Jeg vil redegjøre for hva onboarding er og forklare Bauers teori om suksessfull onboarding. Deretter vil jeg utdype hva organisasjonskultur og organisasjonssolisering er, før jeg til slutt tar for meg begrepet jobbtilfredshet.

2.1 Onboarding

Onboarding, som ofte oversettes til innfasing på norsk, defineres som en kompleks prosess der nyansatte tilegner seg holdninger, kunnskap, ferdigheter og atferd som er nødvendig for å kunne utføre deres nye jobb på en effektiv måte. Jo raskere nyansatte integreres i jobben sin, jo raskere vil de bli en produktiv og viktig ressurs for organisasjonen (Bauer 2010).

Det finnes en rekke variasjoner i onboardingsstrategier, fra strukturerte og systematiske prosesser til «synk eller svøm» strategier, der nyansatte i stor grad må tilpasse seg organisasjonen på egenhånd (Bauer 2010). Videre deles onboarding ofte inn i to ulike retninger: uformell og formell. Uformell onboarding innebærer at nyansatte starter i en jobb uten at det foreligger noen konkret opplæringsplan, noe som kan medføre at opplæringen og utbytte av den kan arte seg svært ulikt fra ansatt til ansatt. Formell onboarding vil på den annen side være et vedtatt skriftlig opplegg som er felles for bedriften og som er utarbeidet for å hjelpe den ansatte med å integreres i bedriftens faglige oppgaver så vel som sosialisering i organisasjonen (Bauer 2010).

Onboarding kan ses på som en forlengelse av ansettelsesprosessen. Mange organisasjoner opererer i dag ut ifra en visjon om at de er i mål så snart de har landet en arbeidskontrakt med den beste kandidaten (Haaland 2019). Tvert imot befinner de seg i startfasen av den svært viktige innfasingprosessen, der HR, overordnet leder, kolleger og den nyansatte har et felles ansvar for å integrere den nye arbeidstakeren i bedriften.

Ettersom lederes hverdag stadig blir travlere, blir det mindre tid til å følge opp medarbeidere og dette står i sterk kontrast til viktigheten av å sørge for at den nyansatte får en smidig, produktiv og innbydende start i bedriften (Ferrazzi 2015). Ineffektiv onboarding, så vel som uformell onboarding, har vært en utfordring som flere virksomheter selv erkjenner er et problem (Ferrazzi 2015).

Tre nivåer av onboarding

Bauer (2010) hevder organisasjoner kan tilnærme seg onboarding på tre nivåer: passiv onboarding, høy potensiell onboarding og proaktiv onboarding. Nivå av onboarding

avhenger av de fire «byggeklossene» compliance, clarification, culture og connection, og det er bruken av disse som avgjør hvilket nivå av onboarding som benyttes.

Compliance, som kan forstås som samsvar på norsk, handler om viktigheten av at organisasjonen legger til rette for at den nye medarbeideren skal tilegne seg grunnleggende og organisatorisk kunnskap som vil være nødvendig i den nye jobben. Dette kan være retningslinjer og regler bedriften praktiserer.

Clarification betyr avklaring av den nyansattes arbeidsoppgaver og forventinger (Bauer 2010). Ved å tidlig sørge for at den nyansatte er innforstått med hva rollen går ut på, vil man sørge for at de blir en produktiv ressurs (Renså 2020). Dette vil også kunne ha direkte påvirkning på den ansattes engasjement, jobbtilfredshet og jobbprestasjoner. Renså peker på at man kan sørge for å avklare den nyansattes rolle ved å gjennomgå grundig opplæring samt oppfølgingssamtaler (2020).

Culture, som i denne sammenhengen er organisasjonskultur, handler om å innlemme den nyansatte i bedriftens formelle og uformelle normer (Bauer 2010). Å bli en del av organisasjonskulturen er svært viktig for at den nyansatte skal føle seg som en del av fellesskapet. Ved å tydeliggjøre hvilke normer som gjelder i organisasjonen, vil man legge til rette for økt trivsel og trygghet for nye medarbeidere (Renså 2020). I noen tilfeller er den uttalte kulturen forskjellig fra den praktiserende kulturen, og det er derfor ikke en selvfølge at nyansatte har blitt forberedt på dette.

Connection, eller sosialisering, omhandler de mellommenneskelige relasjonene og informasjonsnettverket nye medarbeidere må etablere i bedriften (Bauer 2010). Sosialisering har en vesentlig rolle i onboarding fordi den kan ha direkte påvirkning på jobbtilfredshet, lojalitet, arbeidsytelse og turnover intensjon (Renså 2020).

Passiv onboarding vil for det meste ta for seg organisatorisk informasjon og noe innen avklaring av roller og forventninger. Høy potensiell onboarding vil i tillegg til dette inneholde noe kultur og sosialisering, mens proaktiv onboarding vil benytte alle fire byggeklossene. Bauer (2010, 4) påpeker at kun 20 % av bedrifter klarer å gjennomføre proaktiv onboarding.

Onboarding Strategy Level	Compliance	Clarification	Culture	Connection
1 Passive	YES	SOME	LITTLE/ NONE	LITTLE/ NONE
2 High Potential	YES	YES	SOME	SOME
3 Proactive	YES	YES	YES	YES

Figur 1 Onboardingsnivåer (Bauer 2010)

2.1.1 Bauers suksesskriterier for onboarding

Forskere har identifisert fire kriterier knyttet til oppgaver og sosiale forhold på arbeidsplassen som sammen kan brukes for å sørge for maksimalt utbytte av onboardingprosessen (Bauer 2010).

Self Efficacy

Det første kriteriet, Self Efficacy, kan oversettes til å føle mestringsevne. Dette betyr at den nyansatte må føle seg trygg på at oppgavene han står ovenfor i sitt nye arbeid og at han kan levere gode jobbprestasjoner (Bauer 2010, 4). Ved å føle mestring vil den nyansatte være mer motivert og med tiden også mer vellykket enn kolleger som ikke føler den samme kontrollen og roen knyttet til de nye oppgavene. Forskere mener dessuten at selvtillit blant nyansatte har påvirkning på jobbensgjement, jobbtillfredshet og prestasjoner (Bauer 2010). Organisasjoner oppfordres derfor til å utvikle onboardingprogrammer med fokus på å øke nyansattes selvtillit.

Role clarity

Det neste suksesskriteriet er knyttet til rolleavklaring, altså hvor godt den nyansatte forstår egen rolle og hvilke forventinger som stilles til rollen. Det antas at usikkerhet knyttet til egen rolle vil ha direkte påvirkning på jobbprestasjoner, og at man ved å måle rolleklarhet vil få en god indikasjon på hvor integrert den nyansatte er. I en undersøkelse gjort i USA og Storbritannia, ble det estimert at bedrifter taper om lag 37 milliarder dollar som følge av at deres ansatte ikke vet hva jobben deres innebærer. Dette er kostnader bedrifter kunne ha spart seg for, ved å sørge for å avklare roller. En av årsakene til at det er essensielt å måle

rolleavklaring, er at dette kriteriet regnes for å være et av de sikreste kriteriene for å predikere jobbtilfredshet og jobbengasjement i onboardingprosessen (Bauer 2010, 5).

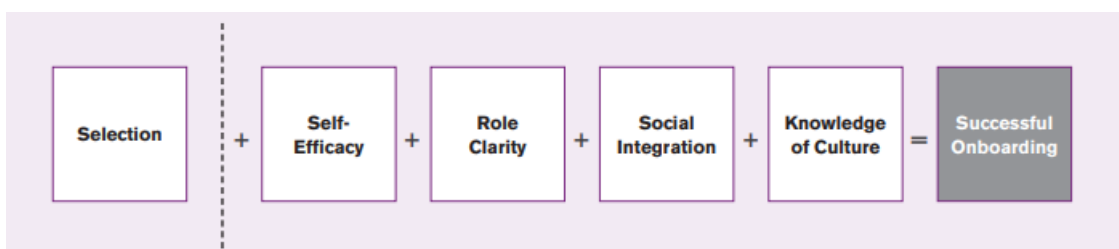
Social integration

Det tredje kriteriet omhandler organisasjonssosialisering. For nyansatte vil det være verdifullt å få jobbe tett sammen med erfarne kolleger for å komme på innsiden av organisasjonen (Bauer 2010). Samspillet mellom den nyansatte, leder og kolleger er avgjørende for nyansattes sosialisering, og det kan hevdes å være ekstra viktig med gode relasjoner dersom den nyansatte har forventinger til deler av jobbinholdet som ikke innfris (Major m.fl. 1995). Videre peker Rogstad og Sterri (2015) på at det faglige og sosiale på arbeidsplassen ofte er avhengig av hverandre, og at mye av den uformelle læringen nyansatte vil gjennomgå på arbeidsplassen ikke kan finne sted uten nettopp sosial tilknytning. Det er viktig at organisasjonen sørger for at nyansatte føler seg integrert i det sosiale miljøet på arbeidsplassen, da dette har vist seg å ha positiv effekt på jobbengasjement, ytelse og arbeidsglede (Bauer 2010, 5).

Organisasjonen må ta sosial integrering av nyansatte på alvor, men det er også viktig at nye medarbeidere aktivt forsøker å skape relasjoner til kolleger og overordnede på egen hånd. Nye medarbeidere kan med hell investere tid i å prate med kolleger, delta på uformelle sosiale samling og frivillige arrangementer (Bauer 2010, 6).

Knowledge og culture

Det siste kriteriet for å oppnå suksessfull onboarding referer til den nyansattes kjennskap til organisasjonskulturen. Alle organisasjoner har en unik kultur og nyansatte må forstå språket, politikken, målene, verdiene, normene og reglene for å kunne finne sin plass i organisasjonen. God forståelse av organisasjonskultur har vist seg å ha positiv effekt på den nyansattes jobbengasjement, jobbtilfredshet samt resultater (Bauer 2010, 6).



Figur 2 fire suksesskriterier for onboarding (Bauer 2010)

2.1.2 Konsekvenser av mangelfull onboarding

For nyansatte er det å starte i en ny jobb ofte forbundet med usikkerhet og frustrasjon rundt egen rolle på den nye arbeidsplassen. Dersom arbeidstakeren ikke føler seg ivaretatt i situasjonen, kan det gi negative følger i form av lav produktivitet, lite engasjement eller tidlig turnover (Haaland 2019, 42).

Det tar om lag åtte måneder for en nyansatt å kunne oppnå full produktivitet i en ny jobb, men 33% av nyansatte søker ny jobb allerede innen de første 6 månedene av ansettelsen, og 23% av nyansatte skifter jobb innen et år fra ansettelsen (Ferrazzi 2015). Dette tyder på at det er mange medarbeidere som ikke rekker å oppdage sitt fulle potensial i organisasjonen før de bestemmer seg for å forlate den. Når man vet at bedriften ikke bare mister en potensielt god ressurs, men at de organisatoriske kostnadene for utskiftning av personale ligger på mellom 100-300% av den ansattes lønn, ser man viktigheten av å ta vare på de nyansatte og sørge for at arbeidsplassen er attraktiv (Ferrazzi 2015).

Haaland (2019, 36) peker på at det ofte omtales som en «feilansettelse» når nyansatte slutter etter kort tid i bedriften, selv om det i mange tilfeller kan skyldes at det er gitt for dårlig opplæring, støtte og oppfølging. Det er også viktig å merke seg at til tross for at bedriften har sikret seg en talentfull kandidat, er det ingen automatikk i at vedkommende vil være en produktiv ressurs - dette er et ansvar organisasjonen må ta sin del av.

Noen ansatte velger å bli i jobben til tross for at hverken arbeidstaker eller arbeidsgiver får det de ønsker ut av ansettelsesforholdet. Misfornøyde og lite produktive medarbeidere er en stor kostnad for bedriften sammenlignet med en engasjert og motivert medarbeider. En velfungerende onboardingsprosessen er dermed et viktig verktøy for å følge opp og ta vare på nye talenter i organisasjonen (Bauer 2010).

2.1.3 Digital onboarding

Flanagin og Waldec (2004) viser til at digital onboarding fører med seg fordeler ettersom man kan sørge for at alle i firmaet får en enhetlig onboardingsprosess, men prosessen kan også enkelt skreddersys til individer eller til ulike stillinger. Ferrazzi (2015) peker på at

digitale verktøy kan endre måten vi jobber, holder oversikt og lærer på. Han påpeker videre at det er svært viktig at digitale onboardingssystemer gir den nyansatte praktiske oppgaver og at det ikke bare må være leksjoner som skal leses for å få utbytte av onboarding. En digital onboardingsplattform skal i tillegg sikre at ledere, HR og de nyansatte har god oversikt i onboardingprosessen.

Haaland (2020) påpeker at digitaliseringen av sjekklister som blir brukt i onboarding, kan være et viktig verktøy for å definere hvilke aktiviteter HR og nærmeste leder har ansvaret for, men også hva det forventes at den nyansatte selv og på den måten være med på å tydeliggjøre krav og forventinger. Når kravene til nyansatte tydeliggjøres, kan det antas at de vil ta større eierskap til onboardingprosessen (Flanagin og Waldec 2004)

Til tross for at digital onboarding kan være et effektivt verktøy, og HR Norge (2021) viser til en studie gjort av Wesson og Gogus (2005) der de som deltok på digitale onboardingsprogram hadde lavere score på forståelse av organisasjonen, kultur og praksis. Det er også oppsiktsvekkende at gruppen som gjennomførte digital onboarding skåret lavere på organisasjonstilknytning og jobbtillfredshet (HR Norge 2021). Det er allikevel viktig å påpeke at denne studien fant sted i 2005 og vi vet at teknologien og fokuset på onboarding har utviklet seg betydelig siden den gang. Det er derfor nærliggende å anta at både teknologi og utførelse av onboarding har endret seg i dag. Onboarding-rapporten 2021 viser at man kan oppnå gode prestasjoner ved bruk av digital onboarding, men at det er vanskelig å få oversikt over den nyansattes innpass i det sosiale miljøet (HR Norge 2021).

Det kan være utfordrende for nyansatte å lære kultur digitalt ettersom det noen steder er stor forskjell på offisiell og faktisk kultur i en bedrift. Kulturen som praktiseres er det mest essensielle og dette krever aktiv deltakelse over tid (Haaland 2020). Digital onboarding kan føre til at man mister de sosiale relasjonene som er viktig for at den nyansatte skal føle seg velkommen, få mulighet til å skape personlige kontakter og integreres i det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Dette er faktorer som har stor innvirkning på jobbtillfredshet, prestasjon og turnoverintensjon (Scott m.fl. 2021).

Det kan tenkes at noen ansatte vil være mer komfortable enn andre med å benytte digitale verktøy, og de som har liten erfaring med teknologi kan synes at det er vanskelig eller pinlig

å be om hjelp når de ikke har blitt ordentlig kjent med kollegene sine. Dette kan føre til at de får svært lite utbytte av digital onboarding (Scott m.fl. 2021).

2.2 Organisasjonskultur

For at nyansatte skal kunne fylle rollen sin, peker Haaland (2019, 343) på at det er essensielt å forstå rollens plass i organisasjonen, og dette kommer ikke alltid bare til uttrykk gjennom avdelingsinndeling, men også gjennom kulturen i organisasjonen. Organisasjonskultur er særtrekk for virksomheten som ikke er nedtegnet slik som forretningsstrategi og visjoner. Ved å se på organisasjonsmedlemmenes atferd vil kulturelle normer og verdier komme til uttrykk (Haaland 2019, 344). Normer og verdier i samspill med det formelt nedtegnete, er summen av kulturen og dette må nyansatte forstå og adoptere for å bli fullverdige medlemmer. Haaland (2019, 344) hevder at nyansatte må lære seg kvalitetskriterier, sjargong, koder, hvilke samtaleemner man kan ta opp, forskjellen mellom hva man sier og hva man gjør, verdier og holdninger, hvilke normer og regler som må følges eller som kan brytes, og når man må spørre om lov eller når man kan handle selvstendig.

Organisasjonskulturen kan være vanskelig for nyansatte å sette seg inn i og krever ofte mye tid før den forstås og adopteres. Når medarbeidere identifiserer seg med organisasjonen de arbeider i, og derfor ønsker å etterleve deres normer og verdier, kalles det for prososial motivasjon. Prososial motivasjon bygger på sosial bytteteori, og forskning på dette feltet viser at medarbeidere som opplever å bli tatt vare på samt å bli sett og hørt av organisasjonen vil gi en motytelse ved produktiv atferd, lojalitet og positive holdninger (Kuvaas og Dysvik 2012, 68).

2.2.1 Organisasjonskulturens hovedfunksjoner

Bang (2011) forklarer at kulturen i en organisasjon har tre viktige hovedfunksjoner:

Kulturen styrer atferd og gir modeller for handling

Kulturens styrende funksjon går ut på at det skapes felles forståelse av organisasjonens forretningside, hovedmål og delmål (Bang 2011, 98). Felles forståelse av hva som må gjøres

for å nå målene og hvordan arbeidet skal fordeles. Videre vil det skapes en felles antakelse av hvordan man i organisasjonen skal måle og evaluere resultatene og til sist vil det dannes felles enighet om hva som må gjøres og hvordan det skal gjøres når organisasjonen må rette opp feil eller finne en ny kurs. Den felles forståelsen som finnes i organisasjonen for disse handlingene danner grunnlag for hvordan eksisterende og nye medarbeidere skal handle i organisasjonen (Bang 2011, 98).

Virker integrerende på medlemmene

Organisasjonskulturen har også en svært viktig funksjon ved å fungere som et sosialt lim i organisasjonen. Dette foregår ved at det utvikles felles språk og sjargong, det skapes enighet om hva kriteriene for medlemskap i gruppen er og dette danner raskt en fellesskapsfølelse (Bang 2011,99). Det skapes et hierarki av formell og uformell makt i gruppen. Formelt sett vil gruppemedlemmene ha tildelte roller, men det uformelle makt- og statushierarkiet kan skille seg fra dette. Man kan for eksempel klatre i det uformelle hierarkiet ved å være faglig dyktig eller ved å ha et godt omdømme blant kolleger (Bang 2011, 100). Dette kan gi seg til kjenne i virkeligheten ved at en nyansatt som tar mye sosialt ansvar og initiativ til fellesskapet kan oppnå en høyere status enn en kollega med høyere stillingstittel. Videre vil kulturen virke integrerende på medlemmene ved å regulere hva slags forhold som etableres mellom kollegene. Kan man snakke om personlige problemer og bli omgangsvenner, eller oppleves det mer hensiktsmessig at det skilles mellom jobb og privatliv? Det vil også oppstå felles forståelse av hva og hvordan ansatte skal straffes for å bryte normene i kulturen eller belønnes for noe kulturen verdsetter (Bang 2011, 100).

Virker angstreduserende

En etablert organisasjonskultur kan virke angstreduserende for medlemmene fordi det er skapt forsvarsverk i form av at de kan lene seg på rammene som er gitt når de føler seg usikre og står i vanskelige situasjoner. Videre er det ikke sikkert organisasjonsmedlemmene opplever eventuelle usikkerheter som er til stede i nye situasjoner når de har en struktur og kultur som forteller hvordan de skal forholde seg og angripe problemet (Bang 2011, 101).

Summen av disse påvirkningskreftene skaper fellesskap og lojalitet i organisasjonen. Noen medlemmer identifiserer seg så sterkt med rollen de har i organisasjonen at dette også blir en del av deres egen identitet. Sterk organisasjonskultur motiverer medlemmene til å jobbe

for fellesskapet, det skapes tillitt mellom medlemmer og enheter som gjør det mindre aktuelt med kontrolltiltak og det blir mer åpent for autonomi. Ved å samarbeide tett blir medlemmene gjensidig avhengige av hverandre og det virker styrende på hva som er passende atferd i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2014).

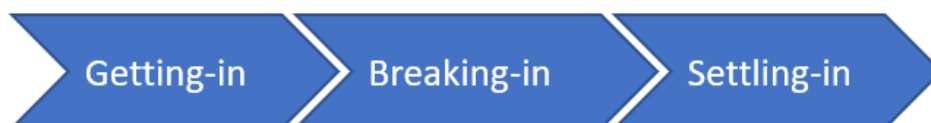
2.3 Organisasjonssosialisering

Organisasjonssosialisering innebærer at den nyansatte lærer hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som et fullverdig medlem av organisasjonen, og over tid vil den nyansatte selv identifisere seg som et grupped medlem (Jacobsen og Thorsvik 2014, 147). Ifølge Bauer (2010) er sosialisering en del av onboardingprosessen, mens Klein, Polin og Sutton (2015) mener at det går et skille mellom begrepene. De trekker frem at onboarding er aktivitetene som settes i gang av organisasjonen når den nyansatte tiltrer rollen, mens sosialisering er en pågående prosess den ansatte gjennomgår underveis i karrieren sin (Klein, Polin og Sutton 2015). Felles for begge tolkninger er at den nyansatte har et ansvar for å selv aktivt bidra i sosialiseringen.

Sosialiseringprosessen er en viktig del av onboardingen fordi forskning tyder på at den har påvirkning på nyansattes produktivitet, effektivitet, jobbtilfredshet, organisasjonstilknytning og turnover (Bauer m.fl. 2007). En annen årsak til at organisasjonssosialisering er et aktuelt fokusområde, er at arbeidstakere bytter jobber oftere enn før, noe som igjen resulterer i at organisasjoner vil ha hyppigere utskiftninger av ansatte. De må derfor kjenne til og kunne håndtere utfordringene man kan møte på i denne prosessen (Bauer og Erdogan 2011).

2.3.1 Sosialiseringprosessen

Haaland (2019) presenterer organisasjonssosialiseringen i tre faser:



Figur 3 Sosialiseringprosessen (Haaland 2019, 360)

Getting-in

Den første fasen skjer før arbeidssøkeren er tilsatt i jobben og inkluderer informasjonen søkeren selv har innhentet om virksomheten. Læringen som foregår i denne fasen er ofte begrenset fordi kandidaten ikke har tilgang på all informasjon og mye baseres derfor på forventinger og gjetning. Denne fasen omfatter også hvordan den nye medarbeideren forbereder seg på å tiltre i sin nye rolle etter at det er inngått en arbeidsavtale (Haaland 2019, 361). I denne fasen gjør arbeidsgivere lurt i å ta i bruk preboarding; altså å invitere til kontakt etter at jobbtilbudet er akseptert ved å dele informasjon, invitere til sosiale sammenkomster og vise den nyansatte at de ser frem seg til å ta imot nettopp han eller henne. Dette er en fase der den nyansatte ofte er spent og har høy motivasjon for å tilegne seg ny kunnskap om sin nye arbeidsplass, noe organisasjoner bør benytte seg av (Leder.no 2019).

Breaking-in

Den andre fasen finner sted den første tiden i ny rolle, og her siktes det ofte til de første 90-100 dagene. Den nyansatte skal etablere seg i rollen ved å mestre tildelte oppgaver, finne sin plass i organisasjonen, plasserer seg i det sosiale systemet, lære seg kulturelle koder, normer og verdier, samt å faktisk akseptere seg selv i den nye rollen. Haaland (2019) påpeker at den nyansatte opplever denne fasen som svært intens og usikker, og derfor kan til og med små grep og tilrettelegging fra organisasjonens side, gjøre opplevelsen vesentlig lettere for nye medarbeidere. Haaland (2019) viser til at det i denne fasen ofte vil oppstå avvik mellom de nyansattes forventinger og faktisk virkelighet, og i mange tilfeller blir førsteinntrykket erstattet av et mer realistisk bilde. Bauer (2010) hevder at det er viktig å sørge for at den nyansatte opplever samsvar mellom forventingene som ble skapt i rekrutteringsprosessen og virkeligheten på arbeidsplassen, ettersom de første 90 dagene er spesielt avgjørende for om den nyansatte velger å bli i jobben, slutte, eller gå tilbake til tidligere jobb.

Settling-in

I den tredje og siste fasen av organisasjonssosialisering har den nyansatte slått seg til ro og er trygg i den nye rollen sin. Dette innebærer at den nyansatte har adoptert organisasjonens verdier, normer og handlemåter. Den nyansatte vil være trygg på arbeidsoppgavene sine og derav vil også arbeidsgivers forventinger til prestasjonene øke dertil (Haaland 2019). Det vil skje en glidende overgang fra å bli sett på som nyansatt til å bli et fullverdig medlem av

organisasjonen. Haaland (2019, 362) påpeker at det vil være snakk om år og ikke måneder, før den nyansatte vil være fullt og helt på nivå med kolleger med lenger fartstid i bedriften.

2.4 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet gir uttrykk for ansattes positive følelser knyttet til jobben, deres antakelser om jobben og hvor fornøyde de er med arbeidet de skal utføre. Det betyr at summen av ansattes behov, verdier, forventninger samt arbeidet man utfører og forutsetningene man har for å utføre jobben kan forklare den ansattes tilfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 292). Det er ofte store forskjeller på hva hver enkelt ansatt opplever som akseptabelt når det kommer til balanse mellom behov, krav og tilgjengelige ressurser i jobbhverdagen og det vil derfor være ulike oppfatninger av hva som gjør at man trives og er tilfreds. Noen ansatte vil sette pris på oppgaver der de selv må oppsøke og innhente informasjon, mens andre kan føle seg overveldet i samme situasjon og ønsker heller å ha mer oversikt og tilgang på nødvendig materiell.

Jobbtilfredshet og trivsel kan ha stor innvirkning på den ansattes livskvalitet og helse ved mengden negativt stress vedkommende utsettes for, og dette har betydning for organisasjonen ved at medarbeidere som trives og føler jobbforpliktelse vil hige etter å prestere på et høyt nivå og ha et ønske om å bli værende i bedriften (Kaufmann og Kaufmann 2015, 291). Lav jobbtilfredshet vil dessuten føre til kontraproduktiv atferd og lav grad av solidaritet med kolleger samt høyere turnoverintensjon (Haaland, 2019 396).

Kaufmann og Kaufmann (2015) karakteriserer jobbtilfredshet som en holdningstype. Holdninger er foranderlige, og det er ikke uvanlig at ansattes holdninger kan endres i takt med store og små hendelser samt endringer i livssituasjonen. En ansatt som tidligere var opptatt av å arbeide med utfordrende oppgaver, ha mulighet til å reise og fleksibilitet i forhold til arbeidsmengde, kan etter Coronapandemien ha endret seg til å heller søke trygghet og stabilitet. Jobbtilfredshet kan derfor ikke hevdes å være stabil over lenger tid, men avhenger derimot av hvordan den enkelte evaluerer sin arbeidssituasjon i øyeblikket (Kaufmann og Kaufmann 2015).

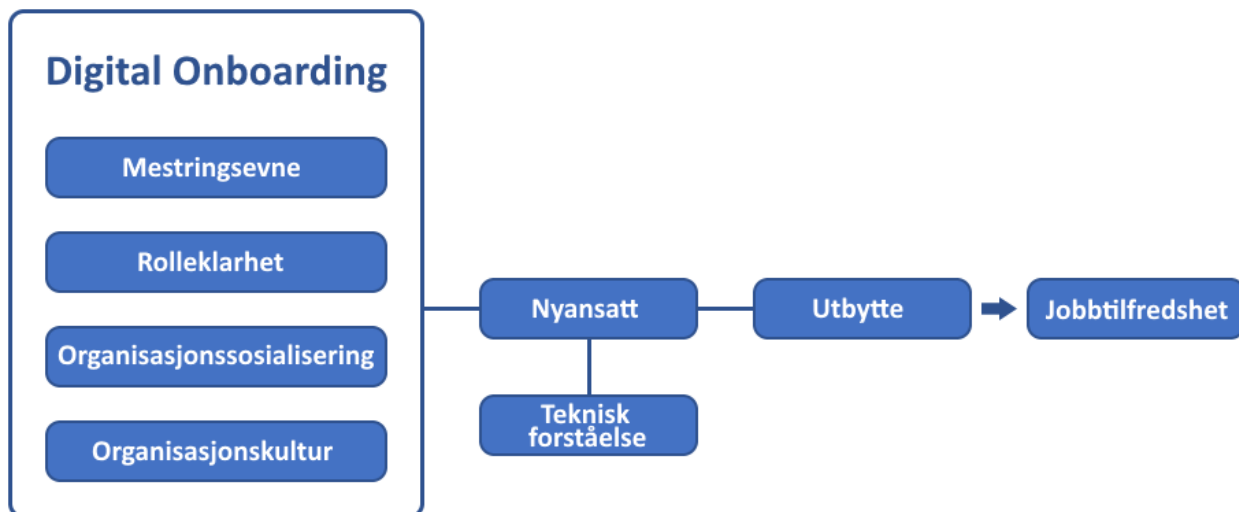
2.4.1 Herzbergs tofaktorteori

Herzberg har studert årsaker til trivsel og mistrivsel og han har valgt å dele de inn i to kategorier; hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer er faktorer som skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede, men som ikke nødvendigvis fører til trivsel ved å være til stede. Hygienefaktorene består av arbeidsbetingelser, lønn, ledelse og mellommenneskelige relasjoner. Motivasjonsfaktorer er faktorer som fører til trivsel når de er til stede, men som ikke fører til mistrivsel dersom de er fraværende. Motivasjonsfaktorer består av personlig vekst, ansvar og anerkjennelse, prestasjoner og selve arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139). Herzberg konkluderte med at jobbinnhold som gir anerkjennelse, læring og vekst, involvering og ansvar vil gi høy grad av tilfredshet hos den enkelte medarbeider.

Basert på Herzbergs teori er sosialisering og mellommenneskelige forhold en hygienefaktor, noe som betyr at ansatte forventer at det skal være til stede, og det kan dermed skape mistrivsel og gå utover jobbtilfredsheten dersom det ikke er det, men det vil ikke automatisk skape tilfredshet om det er til stede. Det er altså ikke gitt at en arbeidstaker som har en høy lønn, har gode relasjoner med kolleger og ledere samt fleksibel arbeidstid vil trives i jobben, men disse faktorene vil ikke gi grunnlag for å være utilfreds.

2.5 Oppsummering av teori

Jeg har nå presentert teoridelen som vil danne grunnlag for mine undersøkelser. For å tydeliggjøre forskningsfokuset i oppgaven vil jeg nå oppsummere det teoretiske fokuset i den konseptuelle modellen nedenfor:



Figur 4 Konseptuell modell

Slik det fremgår av den konseptuelle modellen bør digital onboarding, i likhet med analog onboarding, bestå av de fire suksesskriteriene: mestringsevne, rolleavklaring, organisasjonssosialisering og organisasjonskultur. Ettersom digital onboarding foregår nettopp digitalt, vil den nyansattes tekniske forståelse virke inn på utbyttet av onboarding og dette vil sammen med de ulike suksesskriteriene ha påvirkning på nye medarbeideres jobbtilfredshet.

For å finne ut av om de kulturelle- og sosiale aspektene ved onboarding ivaretas når onboarding foregår digitalt, og dermed svare på problemstillingen om digital onboarding kan erstatte analog onboarding, vil jeg foreta undersøkelsene mine med utgangspunkt i forskningsspørsmålene jeg presenterte innledningsvis:

«Hvordan kan kultur læres digitalt?»

For å finne svaret på dette vil jeg undersøke hvordan de nyansatte har blitt eksponert for organisasjonskulturen og hvilken kjennskap de har til den etter å ha gjennomført digital onboarding.

«Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?»

For å finne ut av om det er mulig å sosialisere nyansatte digitalt, vil jeg undersøke hvilke tiltak bedriftene har iverksatt for å gjennomføre dette og hvilken effekt tiltakene har hatt på de nyansattes sosialiseringssløp.

«Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtilfredshet hos nyansatte?»

Som det fremkommer av teorien har samtlige av suksesskriteriene Bauer (2010) viser til direkte innvirkning på jobbtilfredshet, og for å finne ut av om bedriftene har klart å holde de nye medarbeiderne tilfredse vil jeg undersøke hvordan nyansatte mener at den digitale onboardingen har virket inn på tanker om arbeidsplassen, trivsel og ytelse.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for hvilken metodisk tilnærming jeg mener er best egnet for å undersøke problemstillingen. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan man skal innhente informasjon, analysere og tolke data som forteller oss noe om den sosiale virkeligheten (Johannessen, Tuftte og Christoffersen 2011, 33). Når man anvender metode følger man en vei som allerede er tegnet opp mot målet, og valg av metode eller «vei» bør avgjøres av hva målet med undersøkelsen er (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 15).

3.1 Metodevalg- Kvalitativ metode

I Samfunnsvitenskapelig metode skiller man i hovedsak mellom to ulike metoder; kvantitative og kvalitative metoder.

I kvantitativ metode er formålet ofte å kartlegge utbredelse av et fenomen. En metode som er hyppig brukt innen kvantitativ metode er å sende ut spørreskjemaer som respondentene fyller ut, og på denne måten vil man raskt få innhentet mye data som kan deles inn etter ulike kriterier og dermed si noe om fenomenet hos en gruppe av befolkningen (Johannessen, Tuftte og Christoffersen 2011). I kvantitative undersøkelser er det i liten grad mulighet for å utdype og forklare svarene som blir gitt, og det kan tenkes at respondentene må velge mellom svaralternativer som ikke samsvarer med deres opplevelse av virkeligheten. Dersom jeg hadde benyttet kvantitativ metode ville jeg fått innsikt i hvordan en større gruppe respondenter stiller seg til digital onboarding og på den måten fått et overordnet bilde av

fenomenet. På den annen side ville jeg ikke fått anledning til å gå dypere inn i problemstillingen og kunne risikert misforståelser fra respondenter som utfører undersøkelsen eller at jeg selv tolket dataene feil. Det vil heller ikke være anledning til å stille respondentene oppfølgings spørsmål og jeg anser derfor ikke dette for å være en metode som vil være hensiktsmessig å benytte i min undersøkelse.

Kvalitativ metode er på den annen side ofte hensiktsmessig å benytte dersom man ikke har kjennskap til fenomenet og ønsker å få en bedre og dypere forståelse av dette (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). I denne oppgaven ønsker jeg å gå i dybden for å få et nyansert bilde av problemstillingen min, og se problemstillingen gjennom informantenes øyne. Det er derfor naturlig å anta at kvalitativ metode vil være en passende fremgangsmåte. På den annen side er kvalitativ metode svært tids- og ressurskrevende, og jeg må derfor begrense antall informanter, noe som kan ha stor påvirkning på resultatet. Med utgangspunkt i mitt ønske om å undersøke hvorvidt man kan integreres i en organisasjon ved bruk av digital onboarding, anser jeg allikevel kvalitativ metode for å være den riktige veien mot målet.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er betegnelsen for prosessen der man planlegger hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 77). Undersøkelsens design velges ut ifra problemstillingen som skal undersøkes, og designet man velger spesifiserer hvilken type data man trenger, hvem man skal innhente data fra, hvordan man skal innhente data samt hvordan dataene skal tolkes (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 39). I kvalitativt design ser man ofte at valgene forskeren tar er basert på egne holdninger, fordommer og tidligere erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte fenomenologisk design. I kvalitativ tilnærming er fenomenologisk design å utforske og beskrive mennesket og deres erfaringer og perspektiv på virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 86). I denne oppgaven undersøkes det hvorvidt bedrifter kan lykkes med å integrere nyansatte i organisasjonen ved anvendelse av digital onboarding, og de nyansattes personlige og individuelle oppfattelse er derfor svært viktig informasjon. Problemstillingen krever en grundig forståelse av

informantenes opplevelser og perspektiv, og jeg anser derfor fenomenologisk design for å være et hensiktsmessig valg.

3.3 Datainnsamling

Når man foretar forskningsundersøkelser er det vesentlig at man innhenter data som gjenspeiler virkeligheten som skal undersøkes. For å sørge for at dataene man benytter i undersøkelsen er relevant for å besvare problemstillingen må det gjøres vurderinger på hvem som skal være med i undersøkelsen, utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og hvordan informantene skal rekrutteres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 37).

3.3.1 Utvalgsstrategi

I kvalitative undersøkelser er det vanlig å benytte strategisk utvelgelse, som betyr at forskeren forut for undersøkelsen avgjør hvilken målgruppe som må delta i undersøkelsen for å kunne innhente relevant data. I motsetning til kvantitative undersøkelser, der formålet ofte er å gjøre statistiske generaliseringer, vil man sjeldent benytte tilfeldig utvalg når man foretar kvalitative undersøkelser. Dette skyldes at man i større grad ønsker å gå i dybden på fenomenet og det er derfor avgjørende at informantene er kjent med problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 110).

Det finnes en rekke måter å sette sammen et strategisk utvalg på, og i denne oppgaven er det benyttet kriteriebasert utvelgelse. Denne formen for utvelgelse går ut på at informantene må oppfylle visse kriterier for å være aktuelle for undersøkelsen. Kriteriene for utvelgelse i denne oppgaven er at informantene må ha blitt tilsatt i jobben i løpet av pandemien samt at de primært har utført sine arbeidsoppgaver fra hjemmekontor. Ettersom pandemien har vart i overkant av et år, anses det ikke som nødvendig å presisere hvor lenge den nyansatte må ha arbeidet i bedriften da onboardingprosessen vil ha funnet sted relativt nylig. Det var ønskelig å ha lik sammensetning av kjønn i tilfelle dette skulle vise seg å være utslagsgivende for funnene. Alder, stillingstittel og virksomhetsstørrelse ble ikke hensyntatt i utvelgelsen.

3.3.2 Utvalgsstørrelse

Det finnes hverken en øvre eller nedre grense for utvalgsstørrelse, men mange forskere mener at det skal gjennomføres intervjuer helt til det ikke fremkommer ny informasjon i intervjuene, og man har da nådd metningspunktet. Hvor mange informanter som er hensiktsmessig avhenger av problemstilling, metoden som benyttes for å innhente data samt hvor mange informanter man har kapasitet og ressurser til å intervjuer. Ofte vet man ikke om man har nok informanter før undersøkelsen nærmer seg slutten og utvalgsstørrelsen vil derfor ofte avgjøres i den avsluttende fasen av undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 108).

I kvalitative undersøkelser er det vesentlig at antall informanter er begrenset slik at man kan håndtere de innsamlede dataene og foreta grundige analyser, samtidig som utvalget må være stort nok til å gi variert respons (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Med utgangspunkt i dette består utvalget av fire informanter som har ulike stillingstitler og som er ansatt i ulike virksomheter. Nedenfor er informantene presentert i en utvalgstabell:

Informant	Kjønn	Alder	Stillingstittel	Virksomhetsstørrelse
1	Mann	34	Systemutvikler	Liten
2	Kvinne	27	Regnskapsansvarlig	Stor
3	Mann	33	Business Controller	Stor
4	Kvinne	42	Mellomleder	Stor

3.3.3 Rekruttering av informanter

For å komme i kontakt med informanter som passet kriteriene ble en henvendelse der jeg presenterte oppgavens formål lagt ut i en faggruppe på sosiale medier. Dette var en gruppe der det kunne antas at ønsket målgruppe befant seg. Det viste seg å være få som var interessert og noen av informantene som meldte viste seg å være uaktuelle da de ikke hadde gjennomført digital onboarding. For å få flere informanter ble derfor snøballmetoden benyttet. Denne metoden går ut på at forskeren kommer i kontakt med aktuelle informanter via bekjente som videreformidler kontaktinformasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 117). Snøballmetoden gjorde det lettere å kvalitetssikre at informantene var aktuelle

for undersøkelsen, ettersom mine kontakter kjente til formålet med undersøkelsen og dermed satte meg i kontakt med personer som passet kriteriene.

3.4 Kvalitativt intervju

Jeg har valgt å innhente data ved å benytte kvalitativt intervju. Johannessen, Tufte og Christoffersen viser til at intervjuer er den vanligste måten å innhente kvalitative data på, ettersom det er en svært fleksibel metode som kan benyttes for å få fylldige og inngående beskrivelser av et fenomen (2011, 143). Videre påpeker de at kvalitative intervjuer ligner mer på en dialog mellom intervjuer og informant, fremfor spørsmål- og svareanser (2011, 143).

I undersøkelsen har jeg valgt å benytte semistrukturert intervju, som er en hybrid mellom strukturert intervju der oppsett og rekkefølge er fastsatt før intervjuet og ustrukturert intervju der spørsmålene tilpasses den enkelte informanten. Semistrukturert intervju er delvis strukturert i form av at det foreligger en intervjuguide med temaer og spørsmål som skal gjennomgås, men rekkefølgen på spørsmål og temaer kan varieres ut ifra hva som er mest hensiktsmessig i det enkelte intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 147). Semistrukturerte intervjuer balanserer dermed fleksibilitet og standardisering, slik at man kan gå i dybden for å forstå informantens oppfattelse av fenomenet, men allikevel ha et sammenligningsgrunnlag i forhold til svarene fra andre informanter.

3.4.1 Intervjuguide

Ettersom jeg har benyttet semistrukturert intervju, utarbeidet jeg i forkant av intervjuene en intervjuguide som tar for seg temaene jeg ønsker å undersøke. Temaene i intervjuguiden er basert på teorien jeg har presentert i oppgaven, slik at intervjuguiden var egnet til å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Intervjuguiden ble delt inn i følgende faser:

Innledning - faktaspørsmål

I den første fasen av intervjuet er hensikten å etablere en relasjon til informanten slik at det kan bygges et tillitsforhold (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 149). Dette kan gjøres ved å stille enkle spørsmål informanten vil ha anledning til å besvare med letthet, som for eksempel omhandler fritid, familie eller faktaspørsmål knyttet til informantens jobb. Jeg opplevde at dette hjalp meg med å få en flyt i samtalen, slik at intervjuene ikke følte kunstig og skjematisk.

Introduksjonsspørsmål

I neste fase var hensikten å introdusere temaet onboarding for informanten. Dette kan gjøres ved å stille spørsmål om informantens egne tanker og ideer om temaet. I denne delen av intervjuet omhandler spørsmålene informantens generelle betraktninger fremfor personlige erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 149).

Overgangsspørsmål

Den tredje fasen av intervjuet er en bro mellom introduksjonsspørsmålene og nøkkelspørsmålene. Her er formålet å gå bort fra generelle betraktninger og snarer omhandle informantens personlige erfaringer og virkelighetsforståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 149).

Nøkkelspørsmål

Den fjerde fasen av intervjuet er hoveddelen og her fremkommer det ofte ting som krever at informanten utdyper. Det er i denne fasen forskeren sørger for at den nødvendige informasjonen for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene blir innhentet i form av spissede spørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 149).

Avslutning

I den siste fasen av intervjuet er forskerens oppgave å sørge for at intervjuet blir avsluttet på en ryddig måte. Her må det avsettes tid for å oppklare eventuelle misforståelser og undersøke om informanten har spørsmål til undersøkelsen. Her er det også rom for at informanten legger til opplysninger som ikke kom fram tidligere i intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 150). Jeg valgte å avslutte intervjuene med å spørre om jeg

kunne kontakte informantene dersom jeg hadde tilleggsspørsmål slik at jeg kunne ha anledning til å rette opp eller dobbeltsjekke dersom jeg var usikker på noe i ettertid.

3.4.2 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført via Teams. Dette var et naturlig valg som følge av oppgavens tema og på bakgrunn av pandemien. Dette gjorde at intervjuene fant sted på arenaer der informantene var trygge samt med et verktøy de alle var kjent med fra jobbsituasjonen sin. For at informantene skulle føle seg bekvemme med situasjonen bestemte de tidspunkt for når intervjuet skulle finne sted. På denne måten ble det sørget for at intervjuet ble foretatt når informanten hadde god tid, slik at de ikke ble påvirket av andre avtaler eller oppgaver. Det var avtalt en time til hvert intervju, men varigheten varierte noe ut ifra informasjonen som kom frem underveis i intervjuet.

Intervjuet ble åpnet med at jeg presenterte meg og forklarte hva temaet for intervjuet var samt hvordan det ville foregå. Videre presiserte jeg at informantene ville anonymiseres i oppgaven. Dette hadde de blitt informert om tidligere, men jeg ønsket å forsikre de om dette slik at de skulle føle seg så bekvemme i situasjonen som mulig. Før jeg satte i gang med intervjuet forhørte jeg meg med informantene om de hadde noen spørsmål til undersøkelsen. Jeg oppga ingen informasjon om hvordan jeg hadde kategorisert intervju spørsmålene mine for å unngå å påvirke svarene til informantene.

Jeg benyttet intervjuguiden jeg presenterte i punkt 3.4.1, og som kan leses i sin helhet i vedlegg 1. Intervjuguiden hjalp meg med å holde flyten i intervjuet og sørget for at jeg fikk med meg alle de essensielle fasene. I noen faser av intervjuene fant jeg oppfølgingsspørsmålene mine svært nyttige, mens det i andre deler av intervjuene ikke ble nødvendig da informantene selv kom med utfyllende informasjon.

Før jeg avsluttet intervjuet ble informantene spurt om de hadde noen tilleggsopplysninger i tilfelle det var noe de mente var relevant, men som de ikke var blitt spurt om. De fikk også anledning til å stille spørsmål dersom det hadde kommet opp noe de lurte på underveis. Avslutningsvis spurte jeg informantene om de var komfortable med at jeg tok kontakt dersom jeg hadde ytterligere spørsmål.

3.4.3 Transkribering

Transkriberingen ble foretatt underveis i intervjuene. Dette gjorde jeg for å sikre at jeg fikk med meg det informantene sa mens det fremdeles var friskt i minne slik at dataene jeg innhentet skulle bli mest mulig sannferdig. Jeg opplevde transkriberingen som en tidskrevende handling som noen ganger opplevdes som ødeleggende for flyten i samtalen. Transkriberingen var imidlertid helt essensiell da den gjorde det enklere for meg å analysere funnene i ettertid ettersom de ble skrevet i sanntid og dermed var ordrett det informantene hadde sagt. Umiddelbart etter at intervjuet var avsluttet gikk jeg over transkripsjonen for å rette eventuelle skrivefeil slik at dette ikke skulle gi informasjonen en annen mening eller gjøre at jeg ikke forstod innhold når jeg skulle gjennomgå det på et senere tidspunkt. For å se sammendrag av transkriberingen, se Vedlegg II.

3.5 Koding

I fenomenologisk analyse er det meningsinnholdet, altså den dypere meningen med informasjonen man har innhentet som skal fortolkes. Kvalitative data vil i motsetning til kvantitative data, ikke tale for seg selv, men må tolkes av forskeren fordi forskerens forståelse av temaet, teorier og hypoteser er et viktig grunnlag for analysen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 185). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) viser til Kirsti Malterud (2003) sin stegvise analyse av meningsinnhold som en god fremgangsmåte for analysering av data:

1. Helhetsinntrykk, sammenfatninger og meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

I analysens første fase ønsket jeg å få oversikt over dataene jeg hadde innhentet ved å lese gjennom de transkriberte intervjuene. I denne fasen er det vesentlig at man ikke fokuserer på detaljer, men at man tar for seg hovedtemaene materialet inneholder (Johannessen,

Tufte og Christoffersen 2011, 195). Her merket jeg meg temaer som jeg syntes var relevante for undersøkelsen og begrenset datamengden ved å ta bort det jeg ikke fant relevant i forhold til problemstillingen.

I andre fase organiserte jeg temaene og gjennomgikk de for å finne elementer som ga informasjon om hovedtemaene. Når forskeren grupperer de innhentede dataene inn i sine valgte kategorier, kalles det å kode dataene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 196). Jeg har benyttet meg av en deduktiv tilnærming, der jeg kodet basert på teori og ønsket å finne svar på forskningsspørsmålene mine med empiri, altså at konklusjonene gjøres på bakgrunn av de innhentede dataene.

I den tredje fasen av analysen tok jeg utgangspunkt i kodingen jeg hadde gjort med hensikt å finne en mer abstrakt mening med tekstinnholdet. Her kan man se om det finnes flere kodeord som kan slås sammen og trekke ut sitater som beskriver de ulike kodeordene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 198). Jeg oppdaget at noen av kodeordene ble overflødige da de beskrev et likt fenomen, og omgjorde derfor noen koder til nye samlebegrep.

I analysens siste fase skal teksten som har blitt delt opp i ulike koder og begreper rekontekstualiseres, altså settes sammen igjen for å utforme nye beskrivelser. Hensikten med analysen er å identifisere sammenhenger som ikke nødvendigvis er opplagte forut for analysen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 199). Dette gjorde jeg ved å sammenfatte funnene mine til en tekst per informant med formål om å besvare problemstillingen ut ifra denne.

3.6 Reliabilitet

Når vi skal se på dataenes gyldighet innen kvalitativ metode brukes gjerne begrepet «pålitelighet» fremfor reliabilitet, ettersom kvalitative data ofte må tolkes annerledes enn kvantitative data. Undersøkelsens pålitelighet avhenger av hvordan data er samlet inn, hvilke data man benytter og hvordan disse dataene bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 243). I tolkningsarbeidet vil dataene i stor grad preges av forskerens eget fortolkningsmønster, og undersøkelsens pålitelighet kan dermed ikke testes på samme

måte som ved en kvantitativ undersøkelse. Ved å gi en god og detaljert beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte kan forskeren styrke undersøkelsens pålitelighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 244).

I denne undersøkelsen kan det tenkes at jeg som intervjuer underbevisst har lagt føringer i samtalene med informantene. Det kan også tenkes at mitt fortolkningsmønster og mine fordommer har påvirket måten jeg har analysert og tolket dataene som har blitt innhentet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Intervjuene mine ble utført elektronisk via Teams, og dette kan ha hatt innvirkning på relasjonen mellom informantene og meg som forsker. Et annet aspekt som kan ha vært med på å forringe undersøkelsens pålitelighet er at jeg var eneste intervjuer til stede og at jeg kan ha gått glipp av vesentlig informasjon som har blitt gitt, fordi jeg stilte spørsmål, transkriberte og observerte informantene samtidig.

3.7 Validitet

I kvalitativ metode omhandler validitet hvorvidt forskerens metoder og funn gjenspeiler undersøkelsens formål og gir et korrekt bilde av virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 244). For å forklare hvordan datareduksjonen er foretatt og hvordan dataene er kategorisert, bør man i kvalitative undersøkelser redegjøre for hvilke metoder som har blitt benyttet i datainnsamling, hvilke intervjumetoder som er benyttet samt fremlegge analyse av transkripsjonene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

For å øke oppgavens troverdighet har jeg sørget for å benytte informanter jeg ikke hadde noen tidligere relasjon til, slik at hverken informantene eller jeg selv skulle påvirkes av dette. Jeg var oppmerksom på å stille kontrollspørsmål underveis i intervjuene samt sendte transkripsjonen av hvert enkelt intervju til den aktuelle informanten for å forsikre meg om at jeg hadde forstått informasjonen korrekt.

3.8 Etikk og anonymitet

Når man foretar en kvalitativ undersøkelse vil man få tilgang til informasjon som kan være sensitiv og det kan fort oppstå situasjoner der informanten opplever intervjuet som

ubehagelig eller synes det er pinlig å snakke om enkelte temaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 94). Som forsker er det essensielt at man sørger for at man overholder informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, at forskeren overholder sin egen plikt til å respektere informantens privatliv samt forskerens ansvar for å unngå skade, altså at informanten skal utsettes for minst mulig belastning som følge av undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 96).

Når man foretar undersøkelser, må man være bevisst på håndtering av personopplysninger. Dersom forskeren behandler personopplysninger, som vil si opplysninger eller vurderinger som gjør det mulig å identifisere informanten, eller dersom forskeren lagrer opplysningene helt eller delvis elektronisk, utløses det en meldeplikt til personvernforbudet eller Datatilsynet dersom undersøkelsen foregår utenfor gitte institusjoner (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 98). Det betyr at dersom man kan identifisere enkeltpersoner, eller at det blir innhentet sensitiv eller opplysningene er lagret elektronisk, vil det utløse meldeplikten. Dersom enkeltpersoner kan identifiseres stilles det krav til at det skal foreligge et samtykke fra informanten der det fremgår at informanten samtykker, hvilke behandlinger samt hvilke behandlingsansvarlige samtykket gjelder for (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 100).

Informantene som omtales i denne oppgaven kan ikke identifiseres ut ifra opplysningene som er gitt. Videre er det ikke innhentet sensitive opplysninger, og det har ikke blitt lagret noen personopplysninger elektronisk. Dermed vil ikke meldeplikten gjelde for denne undersøkelsen. Informantene har gitt samtykke til å delta i undersøkelsen og det har blitt avklart at resultatene anonymiseres. I de transkriberte intervjuene, blir informantene omtalt med nummer fremfor deres egentlige navn og det fremkommer ikke hvor de jobber.

All informasjon som kan identifisere enkeltpersoner er taushetsbelagt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 100). Dette innebærer at alle opplysninger som omhandler personopplysninger skal anonymiseres. Informanten skal føle seg trygg på at informasjonen som deles ikke kan tilbakeføres til dem, samt at dataene kun brukes til undersøkelsen de var samlet inn for (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 101).

3.9 Evaluering av valgt metode

Jeg har benyttet fenomenologisk design og har dermed forsøkt å se fenomenet fra informantenes perspektiv. I oppgaven er dataene hentet fra et fåtall informanter og det kan derfor tenkes at deres virkelighetsoppfatning har blitt ilagt for mye vekt, slik at resultatet ikke gjenspeiler virkeligheten. Videre er utvalget for lite til å kunne generalisere, og det vises derfor kun et bilde av de utvalgte informantenes virkelighetsoppfatning. Dersom jeg hadde hatt mer tid og ressurser, ville jeg benyttet et større utvalg og på den måten muligens fått et bredere perspektiv på problemstillingen. Videre er det innhentet informasjon fra informanter i omtrent samme aldersgruppe, og det er sannsynlig at det kunne ha fremkommet andre svar fra eldre eller yngre informanter i samme situasjon.

Ved at to av informantene ble rekruttert via sosiale medier, og to informanter ble rekruttert med snøballmetoden, kan det tenkes at fundamentet for intervjuene var ulikt. Jeg opplevde det som lettere å oppnå en relasjon med informantene som var rekruttert via bekjente, og det kan dermed antas at dette kan ha påvirket deres svar og min tolkning av dataene.

I kvalitativ metode er forskerens egen forståelse av temaet er en stor del av grunnlaget for analysen og tolkningen av dataene (Johannessen, Tufta og Christoffersen 2011, 185). Det er derfor nærliggende å anta at noen av funnene er farget av min egen tolkning snarere enn informantens faktiske virkelighet. Dette har jeg forsøkt å eliminere ved å sende informantene deler av analysen, men det allikevel tenkes at jeg har påvirket informasjonen som har blitt innhentet ved bruk av intervjuguiden som var laget i forkant av intervjuene, og dermed la føringer for hva intervjuet ville omhandle.

4.0 Analyser og drøfting av funn

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funnene mine i lys av teorien jeg har brukt. Jeg vil dele inn funnene mine i ulike overskrifter basert på intervjuguiden og forskningsspørsmålene. I tillegg til å analysere og drøfte funnene knyttet til forskningsspørsmålene, har jeg en kategori med generelle funn. Ettersom onboarding er en prosess der flere av elementene overlapper hverandre, kan flere av svarene tenkes å passe i

mer enn én kategorier. Jeg har da valgt å plassere funnene i den kategorien jeg anser som mest hensiktsmessig.

4.1. Generelle funn

Av analysen fremkommer det at informantene definerte varigheten av onboardingsprogrammet ulikt. En av informantene oppga 3 uker, en oppga 3 måneder, en annen oppga 6 måneder. Dette er positivt i den forstand at jo raskere en nyansatt er fullt integrert, jo raskere vil medarbeideren bli en effektiv ressurs for bedriften (Bauer 2010). På den annen side kan det antas at informantene ikke helt forstår omfanget av onboarding, og reduserer det til å handle om den praktiske oppgaveløsningen. Dette kan i sin tur tyde på at bedriftene informantene er ansatt i, formidler uklare krav til de nyansatte på når de forventes å være fullintegrert og hva dette innebærer, eller at bedriften selv ikke har et bevisst forhold til onboardingsløpet. Informant 4 mente at onboarding fremdeles pågår, noe som gjenspeiles av at bedriften hun jobber i hadde uttalt at det kunne ta 3-4 år før en ansatt forstår deres egen organisasjon ordentlig.

Det er ulike meninger om lengden på hva onboardingsløpet bør være. Noe forskning tyder på at de første 90 dagene er svært viktige for nyansatte og at onboarding minimum bør omfatte denne kritiske perioden (Bauer 2010). Ferrazzi (2015) hevder at det tar omtrent åtte måneder fra en nyansatt kan oppnå full produktivitet, mens Haaland (2019) går noe lenger og viser til at det kan ta 2-3 år. Det må nevnes at det er flere faktorer som kan spille inn på optimal lengde, blant annet hva stillingen innebærer og hva slags erfaring den nyansatte tar med seg inn i ansettelsesforholdet.

Det kommer også frem at forventningene til arbeidsplassen i forkant av oppstart varierte og at informant 1 og 3 som ble rekruttert etter at pandemien rammet landet, generelt hadde lavere forventinger. Dette kan ha hatt påvirkning på opplevelsen informantene sitter med knyttet til onboardingprosessen. Det er viktig at nyansatte ikke opplever for store avvik mellom forventinger og faktiske forhold, ettersom dette kan ha stor påvirkning på om nyansatte velger å bli i jobben (Bauer 2010). På den annen side, svarte både informant 2 og 4

at de hadde høye forventinger, men at dette ble justert da pandemien rammet Norge, og det kan derfor ikke konkluderes med at forventningene ikke ble møtt.

Ut ifra intervjuene ser det ut til at alle informantene er tilsatt i bedrifter som utfører onboarding på nivået «høypotensiell onboarding». Det innebærer at i tillegg til å ta for seg organisatorisk informasjon og avklaring av roller, er det innlemmet noe opplæring i kultur og sosialisering i bedriften (Bauer 2010). Det kan også tenkes at bedriften informant 1 jobber i nærmer seg nivå 4, altså proaktiv onboarding, ettersom informanten opplevde at det var mange sosiale tiltak som for eksempel et fast chatterom for «småprat ved kaffemaskinen». Av alle bedrifter som benytter onboarding antas det at om lag 20% klarer å benytte proaktiv onboarding (Bauer 2010). Hvorvidt det kan hevdes å være en del av onboarding eller bare at bedriften generelt er god på sosialisering er uklart. Det kan også tenkes at arbeidets art også bidrar positivt for sosialiseringsprosessen i denne bedriften

Av intervjuene skiller særlig informant 1 seg ut ved at hans erfaring med digital onboarding er mer positiv enn de øvrige informantene. Det kan tenkes at dette er følger av at han har en jobb som krever kontinuerlig samarbeid og at det derfor er lettere å finne løsninger enn dersom man har en jobb man kan utføre selvstendig.

Det kan også bemerkes at bedriftene informant 1 og informant 3 jobber i benyttet seg av preboarding og holdt kontakt i forkant av oppstart.

«(...) Det var litt dialog på e-post for å ordne med forsikringer og avtale ferieavvikling fordi jeg begynte midt på sommeren. Jeg ble vel også oppringt et par ganger og fikk informasjon om prosjekter de mente kunne være aktuelle for meg å delta i. Også ville de at jeg skulle velge ut pc og jobbtelefon, lage CV som passet inn i deres firma-mal og sånne ting. Så det var vel en del når jeg tenker meg om» (informant 1)

«(...)Jeg ble invitert på en sommerfest faktisk, litt sånn «meet and greet». Det var det siste som ble arrangert før det ikke ble arrangert noe mer, faktisk. Så jeg begynte jo i august, men festen var i juni tror jeg? Det var en god stund før oppstart i alle fall.» (Informant 3)

Preboarding kan være en god investering for bedrifter ettersom de kan dra nytte av nye medarbeideres iver og motivasjon for å begynne i ny jobb, samt trygge de på at de har gjort

et godt valg ved å takke ja til jobbtilbudet. Dette kan føre til at ansatte som i utgangspunktet var usikre, føler seg sikre på at de har tatt en riktig beslutning (Leder.no 2019).

4.2 Hvordan kan kultur læres digitalt?

Jeg har valgt å undersøke hvordan nyansatte forstår og blir en del av organisasjonskulturen ved bruk av digital onboarding. For å bli integrert på en ny arbeidsplass er det vesentlig at den nyansatte forstår språket, normene og den interne politikken i bedriften (Bauer 2010, 6). God forståelse av organisasjonskulturen kan knyttes opp mot prestasjoner, jobbtilfredshet og jobbengasjement og det er derfor viktig at nyansatte forstår og tilpasser seg organisasjonskulturen.

I intervjuene kom det frem at samtlige av informantene var blitt presentert for organisasjonens mål og verdier, og at dette fant sted tidlig i onboardingprosessen. Det fremkom også at dette hadde foregått via digitale kurs eller presentasjoner av bedriftskulturen. Dette kan tyde på at den informative delen ved å bli kjent med kulturen og hvordan bedriften fungerer, kan utføres svært godt med digitale verktøy.

«Ja, det fikk jeg allerede på intervjuet. Ellers fikk jeg en presentasjon av lederen min der han fortalte om våre grunnprinsipper og mål første dagen på jobb og etter det skulle jeg ta en slags digital test» (Informant 1)

«Det var sånne onboardingmøter. Presentasjon av CEO på teams blant annet. Også har det vel vært noen online kurs, eller at man skal lese seg opp på verdiene og ta en test som man må bestå» (Informant 3)

«Det var et opplegg, eller et elektronisk kurs der det var ulike steg jeg skulle gå gjennom. Om bedriften og sånne ting» (Informant 4)

På den annen side er det viktig at nyansatte får ta aktiv del i læringen gjennom praktiske oppgaver, og ikke bare via leksjoner eller presentasjoner (Ferrazzi 2015). Dette kan være

med på å øke forståelsen, og dermed også tilknytningen til organisasjonen. Selv om dette kom senere enn planlagt, forteller informant 2 om praktiske kulturlæringsoppgaver i hennes bedrift.

«Da jeg skulle starte så utsatte de alle felles arrangementer for nyansatte som kulturarrangement og bedriftens filosofi og sånt, der man jobber i grupper og blir kjent med andre nyansatte. Den har jo jeg hatt først nå, i forrige uke, fordi de fant ut av at hvis det skulle bli noe av i det hele tatt måtte det tas digitalt.» (Informant 2)

Det viste seg derimot vanskeligere for flere informanter å redegjøre for hvordan kulturen kom til uttrykk i organisasjonen, og det var kun to av informantene hadde merket forskjell på den uttalte og den praktiserende kulturen.

«Jeg tror kanskje de uttalte verdiene og målene er mest for å presentere til kunder og nyansatte. Jeg har ikke merket så mye til at vi følger kulturen som ble presentert i det daglige (...).» (informant 1)

«Den kommer vel kanskje ikke til uttrykk på samme måte som den gjør på papiret. Eller, man verner kanskje litt om sine egne. Det blir kanskje litt vi mot dem innad i organisasjonen.» (Informant 4)

En av informantene mente at det digitale onboardingsopplegget hadde liten effekt for hans forståelse av organisasjonskulturen.

«Det var vel ikke sånn kritisk, onboardingprosessen var veldig sånn, dette gjør vi og sånn gjør vi det. I og med at det var digitalt så var det ikke så mange som var «til stede», så man ble jo ikke så godt kjent med kulturen fra begynnelsen. For du så ikke så mange folk.» (Informant 3)

En av annen informant uttrykte dessuten bekymring til organisasjonstilknytning ved bruk av digital onboarding, og dette til tross for at informanten mente at hun var kjent med kulturen.

«(...) jeg tenker bare på hva det gjør med kulturen på sikt. For du kan på en måte prate om kulturen og hvordan den er x- antall ganger, men når man aldri får oppleve det, så hjelper det på en måte ikke» (Informant 2)

Det kan derfor tenkes at nyansatte ikke vil oppleve kulturen på samme måte ved digital onboarding som de ville ved analog onboarding. Dette støttes også av teorien. Haaland

(2020) påpeker at det er viktig at nyansatte lærer seg å bli en del av kulturen, og for å kunne bli det er det essensielt å delta aktivt over en lenger periode.

Funn i analysen tyder på at bedrifter bør være selektive når de velger ut hvem som skal gi opplæring til nyansatte som gjennomgår digital onboarding da det kan se ut til at dette ofte er deres primærkilde til å forstå organisasjonskulturen.

«Han som gav meg opplæring var så god på å snakke fram bedriften og hvordan det er å være en del av den, ikke bare «sånn her gjør du ditten og datten». Det hadde nok mye å si at han som gav meg opplæring var så flink til å være en kulturbærer» (Informant 2)

Det kan altså se ut til at digitale onboardingsprogrammer kan være effektive for å lære nyansatte den uttalte kulturen som er viktig å kjenne til, men at det kan være utfordrende å lære en kultur man ikke selv tar fysisk del av. Dette kan by på problemer ettersom hvorvidt den nyansatte er integrert i organisasjonen ikke bare er avgjørende for den nye medarbeideren og deres prestasjoner og trivsel. Nyansatte som ikke tilpasser seg kulturen og opptrer i henhold til normene som foreligger, påvirker resten av arbeidsmiljøet og vil bli sett på som dårlige medarbeidere (Haaland 2019, 341).

4.3. Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?

Ut ifra analysen kan det se ut til at sosialisering i organisasjonen er et område flere av bedriftene ikke har mestret tilfredsstillende. Dette er uheldig ettersom nettopp sosialiseringen har vist seg å ha påvirkning på nyansattes ytelse og arbeidsglede (Bauer 2010, 5). På spørsmål om hvordan digital onboarding har bidratt i å sosialisere informantene var informant 1 fornøyd med tiltakene i sin bedrift, mens tre av fire var samstemte på at det faktisk ikke har bidratt i positiv forstand.

«Nei altså, den har ikke hjulpet, da. Jeg tror på en måte ikke det kan bli bra før alle er tilbake uansett. Jeg får jo ingen sjanse til å bli kjent med de som allerede har blitt en vennegjeng, det er vanskelig å skulle henge seg på når man ikke har møtt de.» (Informant 2)

«Det har ikke hjulpet meg noe særlig i og med at det har vært digitalt. Så det er litt sånn...Det ville gått raskere om det ikke hadde vært digitalt, for å si det sånn.» (Informant 3)

«Hjulpet og hjulpet. Jeg har på en måte funnet min plass, i alle fall blant mine nærmeste kolleger, men det er fordi vi må samarbeide om en del ting. Jeg vet ikke om jeg vil si at onboardingprogrammet har gjort så mye akkurat der.» (Informant 4)

Dette er negative funn, da sosialisering er en kritisk del av suksessfull onboarding og har direkte påvirkning på jobbtilfredshet (Bauer 2010). Sosiale relasjoner har stor betydning for de fleste ansatte, og for enkelte er dette det aller viktigste ved en arbeidsplass (Haaland 2019, 423). Ved å sørge for at nyansatte blir invitert inn i et godt sosialt miljø, vil man samtidig sørge for å knytte et mer solid bånd mellom den nyansatte og arbeidsplassen. Informant 1 viser tydelig at sosiale relasjoner på jobb er svært viktig.

«(...)Jeg jobbet nok flere år på overtid i den forrige jobben min med tanke på arbeidsoppgaver og min egen faglige utvikling, men vi hadde et så skinnsykt bra miljø på jobben at jeg var redd for at det ikke ville bli det samme i ny jobb. Jeg visste at jeg var underbetalt, men jeg gledet meg til jobb hver dag. Det tror jeg ikke det er mange som kan si, eller i alle fall ikke blant de jeg kjenner». (Informant 1)

Funnene i analysen kan tyde på at organisasjonene som har tatt i bruk digital onboarding ikke har knekt koden for hvordan sosialiseringen skal foregå digitalt. Det kan se ut til at sosialiseringsaktiviteter har latt seg begrense ved at man ikke har kunnet møtes fysisk, og ikke av mangel på vilje. På spørsmål om det har foregått aktiviteter for å sosialisere de nye medarbeiderne svarer to av informantene følgende:

«Nei, ikke siden jeg begynte, men ikke fordi at de ikke prøver. Det har vært satt opp mye på planen, men det har ikke skjedd da, fordi vi ikke har kunnet møtes fysisk. Så de har ikke gjort noe digitalt.» (Informant 3)

«Helt i begynnelsen, sånn de tre første dager, ble det arrangert felleslunsjer digitalt, sånn at jeg skulle bli litt bedre kjent med kollegene mine, og det var faktisk ganske viktig for meg for å få oversikt over hvem jeg skulle jobbe sammen med. Men så døde det litt bort. Det ble litt sånn at ingen hadde tid. Når man sitter på hjemmekontor spiser man gjerne lunsj samtidig som man jobber». (Informant 4)

Det er kun en av informantene som opplyser å ha deltatt aktivt i sosialiseringen. Funnene er nedslående i lys av teorien knyttet til organisasjonssosialisering som viser at det er svært viktig at nyansatte tar sin del av sosialiseringen, da det er et samarbeid som må foregå mellom organisasjonen og den ansatte (Bauer 2010, 5). Det viste seg i midlertidig at dette var noe flere av informantene kviet seg for når kontakten måtte foregå digitalt. Ifølge Haaland (2020) er en av de største utfordringene med digital sosialisering nettopp at terskelen for å ta kontakt blir høyere enn hva den ville vært i en vanlig arbeidssituasjon på kontoret.

«Nå er ikke jeg en så veldig sånn sosial person da. Men nei, man har jo ikke gjort så mye, men da vi fikk være på kontoret så pratet jeg jo mye med de jeg satt med og spiste lunsj med. Men det er lite utenom det.» (Informant 2)

«Ja hva har jeg selv, gjort... Jeg har vært med på det jeg kan, men det har ikke blitt så mye da.» (Informant 3)

«Jeg har jo tatt en del kontakt med de jeg jobber i samme ledergruppe som, når jeg har spørsmål. Noen ganger har jeg forsøkt å ringe istedenfor å sende en chat for eksempel. Men jeg har ikke tatt noe særlig initiativ til utover det, nei.» (Informant 4)

På den annen side kan det være flere faktorer som spiller inn på hvor aktivt nyansatte deltar. Det er verdt å bemerke at informant 1 som har deltatt aktivt i sosialiseringen er ansatt i et lite selskap og har arbeidsoppgaver som krever kontinuerlig samarbeid i form av prosjektarbeid. Vi ser at de andre informantene er ansatt i større selskaper og har arbeid som i større grad er individuelle. Det kan også tenkes at personlighetstype spiller en viktig rolle her, i lys av svaret til informant 2.

For å gå fra å være på utsiden til innsiden av organisasjonen viser Bauer (2010) til at det kan være lurt at nyansatte får jobbe tett med en erfaren kollega. Praktisering av fadder viste seg å være ulik i noen av organisasjonene.

«Nei, ikke direkte. Lederen min jobber med sånn omtrent de samme oppgavene som meg, så han ble vel en slags fadder. Vi har i alle fall hatt mye kontakt i løpet av den tiden som har gått.» (Informant 1)

«De hadde ikke det da jeg var helt ny, men de har endret det nå fordi vi som var nye sa at vi ønsket oss det. Så de som begynner nå får en fadder for å sikre at alle blir ivaretatt. Men jeg fikk jo opplæring av tre forskjellige, jeg vet ikke om det er bra eller dårlig. Jeg hadde stort sett bare kontakt med han første som ga meg opplæring. Det var helt i begynnelsen, så det ble vel en slags fadder på en måte. Vi kom veldig godt overens, men han sluttet etter 6 uker og da følte jeg meg litt ensom. Jeg overtok oppgavene hans, så det var litt synd. Det ville kanskje vært bedre om det var en som skulle bli i bedriften.» (Informant 2)

«Ja, det var han som var i stillingen jeg skulle overta.» (Informant 3)

«Ikke offisielt, men en av de andre lederne i ledergruppa begynte sånn ca. et år før meg, så selv om vi ikke går igjennom akkurat det samme, er hun også ganske fersk i bedriften i forhold til de andre, så jeg føler at hun forstår situasjonen min veldig godt. Det er naturlig for meg å gå til henne først når det er noe jeg lurer på. Hun har jo stort sett hatt de samme spørsmålene som jeg sitter med nå for relativt kort tid siden.» (Informant 4)

Vi ser at både informant 2 og 3 har hatt sine forgjengere som faddere. Som informant 2 selv påpeker kan det tenkes å fungere bedre ved analog onboarding der den nyansatte vil møte andre kolleger i tillegg til fadderens, mens det ikke ser ut til å ha fungert like bra i hennes tilfelle med digital onboarding. Informant 1 og 4 har den annen side ikke hatt noen offisiell fadder, men ser ut til å ha hatt behov for en person å henvende seg til og har derfor løst dette på egen hånd.

Det kan se ut til at informant 2 muligens fremdeles befinner seg i fase 2 av sosialiseringen, nemlig Getting-in fasen. Hun har blitt lite sosialisert i organisasjonen og uttrykker at hun gleder seg til å kunne komme inn på kontoret for å bli kjent med andre kolleger på egen alder samt at hun ikke føler seg som et fullverdig medlem av organisasjonen. Ettersom det er

en svært sårbar fase der den nyansatte føler seg usikker, kan bedriften ved hjelp av små grep gjøre store forskjeller for den nyansatte (Haaland 2019).

De øvrige informantene uttrykker at de er mer komfortable med sin sosiale situasjon og det kan derfor tenkes at de er i Settling- in fasen, som er den siste fasen i sosialiseringprosessen. Det er i denne fasen de ansatte begynner å bli et fullt integrert medlem av organisasjonen. For informant 1 kan det virke som om sosialiseringprosessen har gått raskt, og det ser ut til at dette skyldes en svært inkluderende arbeidsplass.

Til tross for at flere av informantene mener at den digitale onboarding ikke har bidratt i å sosialisere de i bedriften svarer samtlige at de føler at de er et fullverdig medlem av teamet, selv om en informant mente at hun ikke var et fullverdig medlem av selve organisasjonen. Dette er i kontrast til en studie gjennomført av Wesson og Gogus (2005) om digital onboarding, som viser at nyansatte som gjennomførte digital onboarding scorete dårligere på organisasjonstilknytning og jobbtilfredshet enn medarbeidere med analog onboarding (HR Norge 2021). Det kan på den annen side tenkes at både situasjonen med Coronapandemien har gjort dette til en unntakstilstand, samt at teknologien stadig blir bedre, og at dette kan ha påvirket svarene til informantene. Samtlige informanter mener også at samarbeidet med kolleger fungerer bra.

Det fremkommer at informant 2 har jobbet noe fra kontoret, og at dette har hatt innvirkning på kontakten med andre i organisasjonen.

«Jeg samarbeidet med en sjef i en annen avdeling da jeg var innom kontoret for litt siden, og jeg ville aldri random sendt en chat til han hjemmefra liksom. Men nå føles det ikke noe rart å gjøre det, siden vi kjenner hverandre litt bedre.» (Informant 2)

Det kan tyde på at sosialisering og digital onboarding kan være vanskelig å kombinere, og at det kan være lettere å gjøre onboarding suksessfull med fysisk sosialisering. For å trives, prestere godt og ha et ønske om å bli værende i bedriften er det helt prekært at nyansatte får mulighet til å skape tette sosiale relasjoner til kolleger (Scott m.fl. 2021).

4.4 Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtilfredshet hos nyansatte?

I undersøkelsen har jeg valgt å se på de ansattes jobbtilfredshet ettersom alle suksesskriteriene for onboarding har påvirkning på jobbtilfredshet, og det er derfor et fint barometer for å måle effekten av onboarding (Bauer 2010). Det er ofte store forskjeller på hva som gjør hver enkelt ansatt tilfreds, ettersom man vektlegger behov, verdier og forventninger når man snakker om jobbtilfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Sosialisering og mellommenneskelige forhold er en hygienefaktor, noe som betyr at ansatte forventer at det skal være til stede, og det kan dermed skape mistriivsel og gå utover jobbtilfredsheten dersom det ikke er det

Tre av informantene mener at digital onboarding har hatt negativ påvirkning på deres trivsel på arbeidsplassen. En av informantene er i midlertidig ikke enig i dette, og uttrykker derimot at hun satte pris på at oppstarten fant sted fra hjemmekontoret, selv om hun påpeker at hun muligens ville lært mer om hun var på kontoret.

«Det hadde vært lett å sitte å si nå at det hadde vært hyggeligere å være på kontoret, men de første ukene var det veldig deilig at det var digitalt fordi at det er så mye som er nytt. Og da var alt annerledes. Jeg hadde vært student i lang tid, så det tok litt presset bort at man satt hjemme i stua. (...)» (Informant 2)

Også informant 4 mener det har kommet noe godt ut av å ha gjennomgått digital onboarding.

«Jeg har kanskje blitt litt mer selvstendig. Noen ganger har jeg måttet ta beslutninger for egen maskin fordi det blir så tydelig hvor «hjelpeløs» man er når man må ringe eller chatte hver gang det er noe.» (Informant 4)

Alle informantene er derimot enige om at ytelsen trolig ville vært bedre om de ikke hadde hatt digital onboarding. I kraft av at alle individer er forskjellige, kan det tenkes at det vil oppleves mer utfordrende for enkelte nyansatte å ta kontakt eller be om hjelp, noe som vil forringe utbytte de får av digital onboarding (Scott m.fl. 2021).

«Sånn generelt vil jeg si at det er lettere å la seg distrahere» (Informant 1)

«Det frister å si nei, men jeg tror det. Fordi jeg jobber bedre når jeg er på jobb. Jeg har lettere for å bli distraherert hjemme, så jeg tror nok at jeg hadde vært både mer effektiv og lært mer på kortere tid» (Informant 2)

«Ja, det har nok ikke telt positivt inn, sånn i starten i alle fall. Du har et planlagt møte også setter du deg ned og jobber, og da er opplæringen ferdig, liksom. Det er jo satt av konkret tid til det møtet, så du får jo ikke oppfølging fortløpende på samme måten» (Informant 3)

«Jobben min går jo ut på å lede og jeg føler ikke helt at jeg har knekt koden på å gjøre det fra hjemmekontor. Jeg tror nok at...ja, jeg forventer faktisk at jeg gjør en bedre jobb når vi skal tilbake på kontoret.» (Informant 4)

I intervjuene viste det seg at tre av fire informanter visste hva som var forventet av dem i deres rolle. Informant 4 skilte seg ut ved at hun ikke var like sikker.

«Jo, på sett og vis. Jeg vet jo hva stillingstittel min er...men jeg har nok ikke oversikt over «alt». Det er noen ting som sklir litt over i hverandre og jeg vet ikke alltid om det er jeg som skal ta tak i ulike ting eller om det er noen andre.» (Informant 4)

Det er et kritisk funn ettersom manglende rolleforståelse antas å ha direkte påvirkning på jobbprestasjoner, jobbtilfredshet og jobbenngasjement (Bauer 2010, 5). Det er i tillegg en god måleenhet for hvor godt integrert en nyansatt er.

Av intervjuene fremkom det også at samtlige informanter ville avstå fra å anbefale digital onboarding som eneste løsning, mens alle foruten informant 4 kunne ha gjennomgått digital onboarding igjen om det var nødvendig. Det kan tyde på at stillingstype er avgjørende for om digital onboarding kan fungere.

«Der må jeg nok si at jeg helst ikke ville gjort det. Ikke med min jobb, nei.» (Informant 4)

Videre fremkommer det at samtlige av informantene er stolte av å jobbe i bedriften. Dette tyder på at til tross for at det er liten vilje til å anbefale eller gjennomgå heldigital onboarding på nytt, kan det ikke hevdes at den digitale onboarding har ført til mistrivsel.

5.0 Implikasjoner og konklusjoner

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvorvidt analog onboarding kan erstattes av digital onboarding ved å se nærmere på tre forskningsspørsmål. Jeg vil nå redegjøre for hvordan resultatet av analysen stiller seg i forhold til forskningsspørsmålene, før jeg kommer med en konklusjon. Mot slutten av kapitlet vil jeg gi praktiske råd til bedrifter som vil benytte digital onboarding.

5.1 «Hvordan kan kultur læres digitalt?»

Undersøkelsene gjort i forbindelse med det første forskningsspørsmålet har vist at det finnes flere ulike måter å tilnærme seg kulturen i en bedrift via teknologien. Felles for informantene var at alle hadde fått oversikt og kjennskap til hvordan den uttalte kulturen er og kunne besvare dette med letthet. Dette hadde de fått kjennskap til gjennom digitale leksjoner samt ved å lese gjennom organisasjonens strategier og mål, og dette ble ansett som en velegnet metode å bli kjent med kulturen på. Det viste seg derimot vanskeligere for flere av informantene å redegjøre for hvordan kulturen kom til uttrykk i organisasjonen og det tyder på at det kan være utfordrende å lære seg den faktiske utøvende kulturen når onboarding foregår digitalt. Det som gjennomgående ble sett på som gode måter å bli kjent med organisasjonen på var ved å samarbeide tett med kolleger gjennom video- og chatkanaler og det kan derfor hevdes at dette er verktøy som med hell bør benyttes når nyansatte skal lære å bli en del av organisasjonskulturen

5.2 «Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?»

Ved undersøkelse av det andre forskningsspørsmålet har analysen vist at det var bred enighet om at alle tiltak som gjorde at man kunne se og høre hverandre var avgjørende for å bygge bånd. To av informantene hadde fått tildelt faddere, men ettersom disse skulle slutte i

organisasjonen kunne fadderer med fordel vært en ansatt som skulle bli værende i bedriften. De to informantene som ikke hadde en offisiell fadder, hadde selv sørget for å komme i kontakt med en kollega de kunne støtte seg på. Det var enighet blant samtlige av informantene om at de ville foretrukket å møte kolleger fysisk og at digital onboarding ikke hadde hatt noen positiv effekt på deres sosialiseringssprosess.

5.3 «Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtillfredshet hos nyansatte?»

Undersøkelsene tilknyttet det tredje forskningsspørsmålet viser at tre av fire informanter mener at digital onboarding har negativ effekt på deres trivsel, mens en informant syntes at det var befriende å ha hjemmekontor i begynnelsen av ansettelsesforholdet. Alle informantene var derimot enige om at digital onboarding hadde hatt negativ effekt på deres ytelse. Videre kunne alle informantene si seg enige i at de var stolte over å arbeide på sin arbeidsplass og de kunne anbefale andre med samme utdanningsbakgrunn å søke jobb i bedriften. I denne undersøkelsen kan det dermed konkluderes med at digital onboarding ikke har hatt en direkte positiv påvirkning på de nyansattes jobbtillfredshet, men den kan heller ikke hevdes å være utpreget negativ.

5.4 Konklusjon

Det kan tenkes at digital onboarding kan erstatte mange deler av den analoge onboarding. Man ser blant annet at det er liten forskjell på ferdigheter blant nyansatte som har gjennomgått en digital onboardingsprosess og en analog onboardingsprosess, og det finnes mange HR-systemer og opplæringsfunksjoner som kan være effektive for å integrere nyansatte (HR Norge 2021). Ifølge undersøkelsen foretatt i denne oppgaven, ser det på den annen side ut til at den teknologiske utviklingen og automatiseringen ikke kan erstatte menneskelig kontakt riktig enda. For noen av informantene har det fungert bedre enn for andre, og det kan se ut til at hvilken type jobb man har, hvor stor bedriften er, hvor flinke kolleger og ledere er til å inkludere nye medarbeidere samt type arbeidsoppgaver er vesentlige faktorer for hvorvidt digital onboarding kan være en suksess. Det viste seg at samtlige av informantene i undersøkelsen mente at digital onboarding ikke hadde bidratt i sosialiseringen, og ettersom nettopp sosialisering i bedriften er et av suksesskriteriene for

onboarding, kan det ikke konkluderes med at digital onboarding er et fullverdig alternativ til analog onboarding. Det er dog verdt å merke seg at teknologien stadig utvikles og at det ikke er utenkelig at det kommer bedre og smartere metoder for å gjennomføre det sosiale aspektet med digital onboarding i nær fremtid.

5.5 Praktiske råd ved anvendelse av digital onboarding

Jeg vil avslutningsvis komme med noen praktiske råd og konkrete tiltak til bedrifter som vil benytte seg av digital onboarding. Teorien som har blitt presentert av Bauers suksesskriterier kan hevdes å være vel så relevante for digital onboarding som den er for analog onboarding, og bedrifter gjør derfor lurt å anvende denne.

Slik det fremkommer av teorien og empirien som er presentert i oppgaven er nyansatte i en sårbar fase i begynnelsen av ansettelsesforholdet, og små tilpasninger fra bedriftens side kan gjøre stor forskjell for nye medarbeidere i denne fasen. Ved å ta i bruk preboarding kan man sørge for å trygge den nyansatte og ta vare på motivasjonen og driven de har selv før de møter opp første arbeidsdag. Her kan konkrete tiltak være å invitere den nyansatte med på sosiale sammenkomster før ansettelsesforholdet begynner, sørge for å introdusere den nye medarbeideren for kolleger og andre viktige kontakter, samt holde den nyansatte oppdatert på hva som foregår i bedriften (Leder.no 2019).

Bauer (2010) viser til at formalisert onboarding er den mest effektive formen for onboarding. Det kan derfor hevdes at bedrifter gjør lurt i å nedtegne en konkret onboardingsplan som både de nyansatte så vel som leder og opplæringsansvarlig kan forholde seg til i onboardingsprosessen. Dette er et tiltak som kan tenkes å skape struktur og gi nyansatte milepæler å forholde seg til. Mestringsfølelse er ifølge Bauer (2010) svært viktig og det er derfor lurt å lage onboardingsprogrammer med fastsatte holdepunkter, slik at den nyansatte har delmål å forholde seg til, og kan følge med på egen progresjon. På denne måten kan det være enklere å se hvor man befinner seg på læringskurven, og avstemme rolleavklaring og forventninger.

Det man som arbeidsgiver bør være oppmerksom på vedrørende digital onboarding er det sosiale aspektet, som har vist seg å være utfordrende å mestre på et tilfredsstillende nivå.

Det kan derfor anbefales at bedrifter legger til rette for mer digitalisert sosialt samvær som quiz, lunsjmøter eller egne chatterom for hverdagsprat der det er mulig. Det kan se ut til at mange kontakter som automatisk knyttes når onboardingen er analog ikke skjer ved digital onboarding, og det er derfor viktig at bedriften er klar over at dette er en utfordring. Et tiltak for å gjøre dette smidigere kan være å gi den nyansatte en fadder som kan være en støtte både i det faglige og det sosiale miljøet på arbeidsplassen. For nyansatte vil det å ha en fadder på innsiden av organisasjonen være viktig for den videre sosialiseringprosessen, og et godt samspill med fadder kan være med på å dempe eventuelle negative følelser rundt andre områder ved arbeidet (Major m.fl. 1995). Slik det fremkommer i denne oppgaven kan det være hensiktsmessig å sørge for at fadder er en medarbeider som vil bli værende i bedriften, slik at den nyansatte har en å støtte seg på over lengre tid.

For å innlemme nye medarbeidere i kulturen synes det å ha stor innvirkning på nyansatte ved å jevnlig snakke om kulturen og ha dette som fast agenda på møter. Det viste seg også at det var effektivt å gjennomføre tester og kurs for å gi nye medarbeider kjennskap til kulturen, og det kan være fordelaktig å gi ansatte praktiske oppgaver i tillegg til leksjoner (Ferrazzi 2015).

6.0 Ettorevaluering

6.1. Kritikk til egen forskning

Dette har vært min første undersøkelse som forsker på et fenomen, og det kan tenkes at min manglende erfaring kan ha spilt inn både på metode og resultater. Ved at jeg aldri før har gjennomført intervjuer er det mulig at jeg har påvirket informantene ubevisst slik at deres svar stemmer overens med min subjektive tolkning av fenomenet. Jeg ser også i ettertid at det ville vært mer hensiktsmessig å benytte lydopptaker i intervjuene ettersom jeg var svært nøye med å skrive eksakt det informanten sa, og dermed kan ha gått glipp av informasjon som kroppsspråk og stemmebruk som kunne hatt innvirkning på analysen.

Videre har jeg valgt et tema som jeg selv finner svært interessant, men som ikke har vært en del av ordinært pensum. Det meste av teorien har jeg derfor funnet selv og det kan derfor

antas at det i noen tilfeller kan være vanskelig å overføre teorien direkte til norske virksomheter.

Som følge av ressurs- og tidsbegrensning har metodevalg, datainnsamling og utvalgsmetode blitt påvirket. Dette kommer til syne ved at jeg har et lite utvalg bestående av fire informanter. Funnene gjort i denne undersøkelsen kan ikke generaliseres til en større populasjon, men viser kun hvordan den digital onboardingprosessen har forløpt for de aktuelle informantene.

Et annet vesentlig aspekt ved min undersøkelse er at fenomenet kun er belyst fra de nyansattes perspektiv, og temaet blir derfor bare presentert fra et perspektiv.

6.2 Anbefalt videre forskning

Til videre forskning ville det vært interessant å undersøke temaet fra bedriftens perspektiv opp mot den nyansattes opplevelse av onboardingen. Videre ville det vært interessant å forske på fenomenet ved å se på opplevelsen av onboarding for nyansatte som har gjennomgått analog onboarding opp mot nyansatte som har gjennomgått digital onboarding. Et annet perspektiv på temaet som ville vært spennende å undersøke er hvorvidt det foreligger en forskjell i turnover for nyansatte med analog og digital onboarding.

7.0 Litteraturliste

- Bauer, Talya N. 2010. "Onboarding new employees: maximizing success". SHRM. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, Talya og Berrin Erdogan. 2011. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (p. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bauer, Talya N., Todd E. Bodner, Berrin Erdogan, Donald Truxillo og Jennifer S. Tucker. 2007. "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods". *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- Ferrazzi, Keith. 2015. «Technology can save onboarding from itself». Oppdatert 25.03.2015. <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself>
- Flanagin, Andrew. J. og Jennifer H. Waldeck. 2004. "Technology use and organizational newcomer socialization". *The Journal of Business Communication*, 41(2), 137-165. doi:10.1177/0021943604263290
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2018. «Metode og dataanalyse». 3. Utgave. Oslo: Cappelen Damm AS
- Haaland, Frode. 2019. «Å knytte bånd». 1. Utgave. Oslo: Gyldendal forlag.
- Haaland, Frode. 2020. "Digital onboarding?". *Dagens perspektiv*. Oppdatert 08.12.2020 <https://www.dagensperspektiv.no/2020/digital-onboarding>
- Haaland, Frode. 2020. "Onboarding under koronaen – en velsignet digitalisering?". *Ledernytt*. Oppdatert 03.12.2020. <https://www.ledernytt.no/onboarding-under-koronaen-en-velsignet-digitalisering.6350576-420194.html?fbclid=IwAR20M680QgCynksT3RWc7mrQ9ijR9YjtcRCodyqgdD5bP2EWC9QyHHuYlIO>

- HR Norge. 2021. «Onboarding status 2021». [http://brosjyre.net/HR Norge/Rapporter/2021/Onboarding/](http://brosjyre.net/HR_Norge/Rapporter/2021/Onboarding/)
- Jacobsen, Dag Ingvar og JanThorsvik. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2014. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann og Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- 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. doi:10.1111/ijsa.12113
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Leder.no. 2019. «Slik sørger du for en god preboarding av nyansatte». Oppdatert 13.02.2019. <https://www.leder.no/onboardingsprosessen/artikkel/Slik-sorger-du-for-en-god-preboarding>
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.80.3.418
- Renså, Andrea Misje. 2020. «Slik lykkes du med onboarding av nyansatte». Oppdatert 21.09.20. <https://blogg.valuegroup.no/vellykket-onboarding>
- Rogstad, Jon og Erika Braanen Sterri. 2015. «Passe inn og passe til: Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere». *Fafo-rapport*. <https://www.fafo.no/images/pub/2015/20449.pdf>
- Scott, Charles P. R., Tessly A. Dieguez, Pratibha Deepak, Siqi Gu og Jessica L. Wildman. 2021. «Onboarding during COVID-19: Create Structure, Connect People, and Continue Adapting». *Organizational Dynamics*. doi:10.1016/j.orgdyn.2021.100828

Vedlegg I: Intervjuguide

Intervjuguide

Informantnummer:

- Presentasjon av meg selv
- Forklare hensikten med intervjuet
- Begrepsavklaring: Onboarding
- Informere om gjennomføring av intervjuet, varighet, transkribering underveis og garantere anonymitet
- Informere om informantens rett til å avbryte eller trekke seg fra gjennomføringen
- Eventuelle spørsmål før oppstart

Faktaspørsmål:

Hvor gammel er du?

Hva er stillingstittelen din og hvor lenge har du hatt stillingen?

Kan du fortelle kort om hvordan du fikk stillingen?

Har du gjennomgått en onboardingsprosess ved tidligere arbeidsforhold?

- Hvor mange ganger?

- Var onboardingsprosessen digital? Evt. hvilke deler av onboardingen var digital?

Introduksjonsspørsmål:

Hva tenker du på når du hører begrepet «digital onboarding»?

Hva tenker du på når du hører begrepet «organisasjonskultur»?

Hva tenker du på når du hører begrepet «trivsel på arbeidsplassen»?

Overgangsspørsmål:

Hvilke forventninger hadde du før du begynte i ny jobb?

Hva slags utbytte ønsket du av onboardingsprogrammet?

Var det noe du gruet deg til/følte deg usikker på i forhold til at onboardingen ville foregå digitalt?

Hvilke forventninger hadde du til det sosiale på jobben?

Kan du fortelle kort om hvordan onboardingsprosessen har foregått?

Hvor lenge varte den?

Nøkkelspørsmål:

Hvordan kan kultur læres digitalt?

Har du fått informasjon om bedriftens verdier og mål?

- Hvordan foregikk dette?

Kan du fortelle litt om organisasjonskulturen i bedriften du jobber i?

Hvordan opplevde du at kulturen kom til uttrykk i organisasjonen?

Opplever du at det finnes uskrevne normer og regler i organisasjonen for hvordan medarbeidere skal opptre?

Hvilken effekt hadde onboardingprogrammet for å forstå organisasjonskulturen?

Hvilke aktiviteter ble gjennomført for at du skulle bli kjent med kulturen i bedriften?

Hvordan opplever du at den faktiske kulturen er i forhold til hvordan du har fått presentert kulturen?

Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?

Hadde du noen kontakt med din nye arbeidsplass i perioden fra arbeidskontrakten var signert og frem til oppstart i ny jobb? (Getting-in)

På hvilken måte har det digitale onboardingprogrammet hjulpet deg med å finne din plass i det sosiale miljøet på jobben? (Breaking-in)

Har det foregått aktiviteter for å sosialisere deg i arbeidsgruppen du er en del av?

Hvilke av aktivitetene har hjulpet deg med å føle deg som en del av arbeidsgruppa

- Hvordan har disse aktivitetene blitt gjennomført?

- Hvem har organisert aktivitetene?

- Har du fått en mentor eller fadder?

Hvordan føles det å skulle spørre kolleger om hjelp?

Hvordan opplever du samarbeidet med kolleger?

Bidro din overordnede i å sosialisere deg på jobben, i så fall hvordan?

Hvordan opplever du støtte fra teamet?

Hva har du selv gjort for å sosialiseres i bedriften?

Føler du at du er et fullverdig medlem teamet /organisasjonen? (Settling-in)

Hvor lang tid tok i så fall dette?

Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtilfredshet hos nyansatte?

Har det digitale onboardingsprogrammet hatt noe å si for din trivsel på jobb?

- På hvilken måte?

Har det digitale onboardingsprogrammet hatt noe å si for din ytelse på jobb?

- På hvilken måte?

Er du stolt over å jobbe i bedriften?

- Hvorfor/Hvorfor ikke?

Ville du anbefalt andre med din utdanningsbakgrunn å søke på stillinger hos din arbeidsplass?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvordan opplever du din egen rolle på arbeidsplassen?

- Vet du hva som er forventet av deg i din rolle?

Er noe ved det digitale onboardingsløpet som har virket demotiverende på deg? I så fall hva?

Avslutning:

Hva sitter du igjen med etter å ha gjennomført digital onboarding?

Føler du at du har fått utbytte av onboardingprosessen?

Er det noe du kunne ha gjentatt ved et evt. jobb bytte?

Vil du anbefale digital onboarding til andre nyansatte? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hva burde vært gjort annerledes?

Er det noe du ønsker å tilføye?

Kan jeg kontakte deg dersom jeg har noen spørsmål til svarene i etterkant?

Vedlegg II: Sammendrag av transkriberte intervjuer

Fullstendig transkribering av intervjuene er tilgjengelige og kan ettersendes om ønskelig.

Sammendrag av intervju med informant 1

Informant 1 jobber i en liten bedrift der han ble tilsatt som systemutvikler for 8 måneder siden. Han er svært opptatt av trivsel på arbeidsplassen og forteller at han ble værende på sin forrige arbeidsplass til tross for at han karriere- og lønnsmessig ville hatt bedre vilkår i andre bedrifter. I forkant av oppstart var han usikker på om opplæringen ville være god nok når den foregikk digitalt. Han forventet ikke mye av det sosiale på arbeidsplassen og opplevde å bli positivt overrasket over sin nye arbeidsplass på dette området. Hans onboardingprosessen startet med at han tok sertifiseringer og kurs, før han ble satt i et team for å jobbe med et prosjekt. Informant 1 anser onboardingprosessen for å ha vart i 3 måneder.

Hvordan kan kultur læres digitalt?

Informant 1 ble introdusert for bedriftens verdier og mål på ansettelsesintervjuet og senere ved en presentasjon av leder etterfulgt av en digital test. Han opplever at det er et ungt miljø der han er den eldste og kulturen preges av at det er en liten organisasjon ved at alle blir venner. Han forteller også at det var satt av en dag for et «digitalt kickoff» slik at han skulle bli kjent med organisasjonskulturen og teamet. Informant 1 forteller at han opplever noe forskjell i uttalt og praktiserende kultur ved at det er bedre enn forventet, og at den uttalte kulturen virker som den kun benyttes ved å presenteres for nyansatte og kunder.

Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?

Informant 1 forteller at han i forkant av oppstart hadde en del kontakt med sin nye arbeidsgiver. Han ble kontaktet for å avtale ferieavvikling, lage en CV som passet inn i bedriftens firma-mal samt at han ble holdt oppdatert og informert om prosjekter arbeidsgiver mente han kunne delta i. Han mener videre at det foregikk mye sosialt på arbeidsplassen, men er usikker på om dette var for å sosialisere han eller fordi de generelt er gode på å finne på sosiale ting. Dette har blant annet vært faste fredagsquizer og et eget chatterom for småprat. Det ble også arrangert en hyttetur, men denne ble avlyst grunnet Coronarestriksjoner. Videre forteller informanten at han ikke har hatt noen fadder, men at

han har jobbet tett med lederen sin og at dette har opplevdes som å ha en salgs fadder. Lederen bidro med å sosialisere han i starten. Han har ingen problemer med å be kolleger om hjelp og opplever samarbeidet med kolleger som bra. Han har selv sørget for å holde kontakten med kolleger daglig via chat, videosamtaler og på telefon. I tillegg er han med på å arrangere en felles hyttetur. Han føler seg som et fullverdig medlem av organisasjonen og mener at dette skjedde omtrent halvveis ut i prosjektet.

Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtilfredshet hos nyansatte?

Informanten forteller at digital onboarding har hatt negativ effekt på trivselen ved at det ville vært bedre om han kunne møte kollegene sine fysisk, men at han trives godt og at ytelsen er påvirket ved at det er lettere å la seg distrahere. Han er stolt over å jobbe i bedriften og har allerede anbefalt en av sine tidligere kolleger å søke på stillinger hos sin nye arbeidsgiver. Han vet godt hva som er forventet av han ettersom prosjektene han tar del i har klare rollefordelinger. Han forteller at han ikke har blitt demotivert av å gjennomføre onboardingen digitalt, men ettersom han er en sosial person skulle han ønske han kunne vært fysisk på kontoret.

Avslutningsvis forteller informant 1 at han setter pris på at teknologien er god nok til at det mulig å starte i ny jobb fra hjemmekontor, men han vil helst ikke gjenta digital onboarding ved et senere jobbskifte og kan ikke anbefale det for andre med mindre det er eneste alternativ. Til tross for dette tror han ikke arbeidsgiver kunne gjort noe annerledes i hans digitale onboardingsløp.

Sammendrag av intervju med informant 2

Informant 2 jobber i en stor bedrift og hun ble tilsatt som regnskapsansvarlig for 1 år og 2 måneder siden. Hun hadde store forventinger til det sosiale i bedriften før hun startet, men forteller at hun fremdeles ikke har møtt alle kollegene sine fordi de sitter på hjemmekontor. Onboardingen startet med en omvisning på kontoret utført av lederne og deretter ble hun sendt på hjemmekontor med opplæring via teams. Etter at hennes første opplæringsansvarlige sluttet i jobben, fikk hun komme inn på kontoret et par uker sammen med to andre nyansatte før det bar tilbake på hjemmekontor.

Hvordan kan kultur læres digitalt?

Informant 2 ble introdusert for bedriftens verdier og mål via en bok som hun fikk da hun begynte. Videre snakker de om verdiene på månedlige fellesmøter og hun har nylig vært på et digitalt fellesarrangement for nyansatte som omhandlet organisasjonskulturen. Informant 2 merker ingen forskjell på uttalt og praktiserende kultur, og mener at opplæringsansvarlig har vært en god kulturbærer og at dette har hjulpet henne med å forstå organisasjonskulturen. Informant 2 mener kulturen i bedriften er sterk og til stede i alle ledd, men hun føler ikke at hun får tatt ordentlig del av kulturen fra hjemmekontoret. Hun påpeker at dette vil bli lettere når hun begynner å jobbe på kontoret igjen

Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?

Informant 2 forteller at hun hadde lite kontakt med sin nye arbeidsgiver i forkant av oppstart, hun ble kun kontaktet for å utsette oppstart i forbindelse med Coronapandemien. Hun opplever ikke at digital onboarding har hjulpet henne med å finne sin plass i det sosiale miljøet på jobben, og hun føler seg litt utenfor. Bedriften har arrangert en fellesmiddag for teamet hennes og ukentlige fredagsmøtene med Kahoot som hun har deltatt på, men andre fellesmøter kun for det sosiale har hun ikke valgt å være med på selv om hun blir invitert. Hun forteller at hun har tatt lite initiativ til sin egen sosialisering og at hun ikke er en veldig sosial person.

Informant 2 fikk ikke utdelt en fadder, men opplevde at han som ga henne opplæring i begynnelsen var en slags fadder. Da han sluttet i bedriften følte hun seg ensom og hun påpeker at det ville vært bedre å fått en fadder som skulle bli værende i bedriften. Hun har allikevel ingen problemer med å be kolleger om hjelp og opplever samarbeidet i teamet som

upåklagelig. Hun påpeker dog at terskelen for å be om hjelp er høyere enn den ville vært om hun var fysisk på kontoret. Informant 2 føler at hun er et fullverdig medlem av teamet sitt, men ikke av organisasjonen, og at dette tok ca. et halvt år.

Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtilfredshet hos nyansatte?

Informanten forteller at digital onboarding har hatt påvirkning på trivselen hennes ved at hun syntes det var fint å ha hjemmekontor i oppstartsfasen og hun syntes det fjernet litt av presset ved å begynne i ny jobb. Hun har satt pris på at det kun er opplæringsansvarlig som har hørt spørsmålene hennes og tror at hun har fått utføre flere oppgaver med skjermdeling enn hun ville gjort om hun satt på kontoret. Hun tror allikevel at hun ville vært mer effektiv og lært mer på kortere tid dersom hun ikke hadde digital onboarding.

Informant 2 er klar på at hun er stolt over å jobbe i bedriften og hun opplever at hennes rolle er tydelig og at hun gjør en viktig jobb for bedriften. Videre ville hun anbefalt andre med hennes utdanningsbakgrunn å søke på stillinger i bedriften, men påpeker at lønnen ikke er den beste.

Avslutningsvis forteller informant 2 at hun føler at hun har fått like gode forutsetninger for å utføre arbeidsoppgavene sine som andre kolleger med analog onboarding, men at de kanskje er mer integrert i det sosiale. Til tross for at hun føler at hun har fått utbytte av den digitale onboarding og kunne gjentatt det ved et senere jobbyte, vil hun ikke anbefale det til andre.

Sammendrag av intervju med informant 3

Informant 3 jobber i en stor bedrift der han ble tilsatt som Business Controller for 8 måneder siden. Han forteller at han ikke hadde noen forventinger til onboardingen og regnet med at de første dagene ville gå uten noe formalisert opplegg. I forkant av oppstart følte han seg usikker på det sosiale fordi det kan bli pinlig når man ikke kjenner hverandre ordentlig, det blir upersonlige forhold og at folk ikke blir like engasjert i opplæringen når de kun ser hverandre på video. Onboardingsprosessen foregikk med felles orientering med to andre nyansatte og all opplæring knyttet til stillingen ble gjennomført med opplæringsansvarlig som også var fadder. Informant 3 forteller at det ikke var noen formalisert opplæring, men at han antar at onboardingsprosessen varte i et halvt år ettersom det var da forgjengeren hans sluttet.

Hvordan kan kultur læres digitalt?

Informant 3 ble introdusert for bedriftens verdier og mål på onboardingsmøter, ved presentasjon av CEO og ved onlinekurs som måtte bestås. Han opplever at organisasjonskulturen kommer til uttrykk ved at det er mye yrkesstolthet og engasjerte medarbeidere, og han opplever ingen avvik mellom uttalt og praktiserende kultur. Han kjenner heller ikke til om det finnes uskrevne normer og regler for hvordan man skal opptre i organisasjonen. Informant 3 forteller at han ikke synes onboardingprogrammet spilte noen kritisk rolle for at han skulle forstå organisasjonskulturen, og at han ikke ble så godt kjent med kulturen i begynnelsen.

Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?

Informant 3 forteller at han i to måneder forkant av oppstart ble invitert på en sommerfest for å møte de andre ansatte og at dette var viktig for han da han begynte i ny stilling. Videre svarer han at onboardingprogrammet ikke har hjulpet han i å sosialiseres på jobben og at det ville gått raskere om det ikke var digitalt. Han forteller at det har vært satt opp mange aktiviteter for sosialisering, men at alt har blitt avlyst ettersom dette har vært med fysisk oppmøte. Det har ikke vært noen digitale aktiviteter for å lette sosialiseringen, men han mener at videomøter og telefonisk kontakt har vært med på å gjøre at han føler seg som en del av arbeidsgruppen. Informant 3 har ingen problemer med å be kolleger om hjelp, men prøver å la være fordi han vet at alle har mye å gjøre. Han forteller at samarbeidet er godt og

at han opplever støtte fra teamet, men at han arbeider mye selvstendig. For å sosialiseres i bedriften deltar han på det som er mulig å delta på, men han påpeker at det ikke har vært mye. Han følte seg som et fullverdig medlem av organisasjonen etter ca. et halvt år, da forgjengeren hans sluttet.

Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtilfredshet hos nyansatte?

Informant 3 forteller at digital onboarding ikke har hatt noe å si for trivselen hans i og med at han nå har blitt vant til at alt foregår digitalt. Han tror ikke digital onboarding har hatt positiv effekt på ytelsen ettersom man ikke får samme type oppfølging som ved analog onboarding. Han er stolt over å jobbe i bedriften på bakgrunn av deres samfunnsoppdrag og prestasjonene bedriften kan vise til. Han forteller at han opplever rollen sin som tydelig og at han er den eneste i bedriften med de spesifikke ansvarsområdene. Informant 3 sier at han synes det har vært demotiverende med et distansert forhold til de som gir opplæring og at man blir sittende og tenke på ting man lurere på alene.

Avslutningsvis forteller informant 3 at han føler at han har lært det han skal, men at det ikke har foregått like effektivt med digital onboarding som det ville med analog onboarding. Ved et senere jobbskifte ville han foretrukket fysisk oppmøte i starten og han ville heller ikke anbefalt heldigital opplæring. Han forteller at det ville vært enklere å forholde seg til digital opplæring om det var laget en mer konkretisert plan med milepæler.

Sammendrag av intervju med informant 4

Informant 4 jobber i en stor bedrift der hun ble tilsatt som fagsjef for 11 måneder siden. Hun forteller at hun gruet seg til å skulle være leder for mennesker hun aldri hadde møtt og var redd for å ikke kunne utføre jobben sin på skikkelig vis. Før Coronapandemien hadde hun høye forventninger til det sosiale, men hun modererte disse da landet stengte ned. Onboardingsprosessen hun gjennomgikk startet med et fysisk møte med leder der hun fikk utdelt utstyr, før hun ble sendt på hjemmekontor og hadde digitale samtaler med medarbeiderne sine. Deretter gjennomførte hun et elektronisk kurs som omhandlet bedriften. Informant 4 mener at onboardingen startet første dag i ny jobb og varte i tre uker.

Hvordan kan kultur læres digitalt?

Informant 4 ble introdusert for bedriftens verdier og mål gjennom et elektronisk kurs og ledermøter. Hun opplever at kulturen i bedriften er god og at de ansatte har respekt for hverandre og står sammen. Informant 4 synes onboardingsprogrammet har hatt god effekt for å hjelpe henne med å forstå organisasjonskulturen. Hun forteller at kulturen ikke kommer til uttrykk på samme måte som den presenteres, ved at det kan være «vi mot dem» - stemning innad i noen av de ulike avdelingene. Hun opplever at det finnes uskrevne regler om hvilken rekkefølge ting skal gjøres i og hvilke personer man skal kontakte, samt at det er viktig at ting som skal gjøres godkjennes av den ansattes leder.

Hvordan kan nyansatte sosialiseres i organisasjonen ved bruk av digital onboarding?

I forkant av oppstart hadde informant 4 kun kontakt med sin nye arbeidsgiver i forbindelse med endringer som følge av Coronapandemien. Hun synes ikke onboardingsprogrammet har hjulpet i organisasjonssosialiseringen, men forteller at hun har funnet sin plass fordi hun samarbeider med de nærmeste kollegene. Av aktiviteter som har hjulpet til med sosialisering i bedriften forteller hun at det har vært digitale felleslunsjer de første dagene som ble arrangert av lederen hennes, fredagspils og en sommerfest som ble arrangert av kolleger.

Hun fikk ingen offisiell mentor eller fadder, men har selv tatt mye kontakt med en kollega som har vært i bedriften et år lenger enn henne selv. Hun synes det er greit å be kolleger om hjelp, men føler at hun maser og synes terskelen er høyere for å ta kontakt når det foregår

digitalt. Hun føler allikevel at hun samarbeider godt med kolleger og tror hun får sympati fordi hun har hatt en uvanlig opplæring.

Informant 4 forteller at hun har tatt egne initiativ til sosialisering ved å av og til ringe kolleger istedenfor å sende chat, men at hun selv tar lite initiativ utover dette. Hun føler seg som et fullverdig medlem av organisasjonen, og mener at det har skjedd i løpet av de siste månedene.

Hvilken effekt har digital onboarding på jobbtilfredshet hos nyansatte?

Informant 4 forteller at digital onboarding har hatt negativ effekt på både trivselen og ytelsen hennes. Allikevel er hun stolt av å jobbe i bedriften og ville anbefalt stillingen til andre med samme utdanningsbakgrunn. Videre svarer hun at hun er litt usikker på egen rolle og egne ansvarsområder. Informant 4 oppgir at mangelen på det sosiale på arbeidsplassen har virket demotiverende på henne.

Avslutningsvis forteller informant 4 at hun opplever at hun har måttet bli mer selvstendig på bakgrunn av digital onboarding og dette anser hun som positivt. Hun føler at hun har fått utbytte av den digitale onboarding, men hun ville helst ikke gjentatt det ved et jobbytte. Hun ville ikke anbefalt digital onboarding som eneste løsning, men presiserer at det fungerer greit, og at det kommer an på hvor inkluderende kollegene er. Hun forteller at hun skulle ønske det var et bedre sosialt opplegg, men at hun forstår at det kan være vanskelig. Informant 4 synes ikke digital onboarding er egnet for ansatte med lederansvar ettersom det blir vanskelig å skape tillitt til medarbeidere og fordi man ofte ikke har en konkrete arbeidsoppgaver som skal utføres.