

Universitet i Sørøst-Norge

Handelshøyskolen

Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Mastergradavhandling i økonomi og ledelse

Masteravhandling/AVH5000

2024, vår

Stian Eidhammer / 7047 og Tommy Kittelsen / 7061

Kvalitativ studie om hvordan nyutdannede opplever den sosiale læringen i onboardingsprosessen

Universitetet i Sørøst-Norge

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Postboks 4

3199 Borre

<http://www.usn.no>

© 2024 Stian Eidhammer og Tommy Kittelsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne masteravhandlingen utforsker opplevelsen av sosial læring i onboardingsprosessen blant nyutdannede. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming, ble det samlet inn data fra ti nyutdannede som gjennomførte onboardingsprosessen i samme selskap. Gjennom semistrukturerte intervjuer ble respondentenes opplevelser i onboardingsprosessen, spesielt deres erfaringer med sosial læring, utforsket. Dataene ble så analysert gjennom en tematisk analyse hvor vi identifiserte koder vi har tatt for oss gjennom diskusjonsdelen av oppgaven, som videre har bidratt til å svare på problemstillingen.

Resultatene av studien indikerer at flere faktorer spiller en rolle i hvordan nyutdannede opplever sosial læring under onboardingsprosessen, Respondentene satt igjen med noe blandede følelser om onboarding. De fleste satt igjen med opplevelsen av at onboardingsprosessen var bra for dem og deres utvikling, mens andre følte på lange dager med mye informasjon og usikkerhet. Vi har lagt fokus på rammeverk og modeller utviklet av Bauer og Kolb som tar for seg onboardingsprosess (Bauer) og Læringsmodellen (Kolb). Vi har også identifisert gjennom analysen at det er steder selskapet kan bli bedre på for å øke tryggheten blant de nyutdannede, spesielt under “rolleklarhet” som blir videre utforsket gjennom dette studiet.

Denne avhandlingen bidrar til litteraturen om onboardingsprosesser ved å fremheve nyutdannedes opplevelser og betydningen av sosial læring i denne konteksten. Implikasjonene av denne studien understreker viktigheten av å ta hensyn til sosiale læringsprosesser for å optimalisere effektiviteten av onboardingprogrammer for nyansatte.

Nøkkelord: *Onboarding, Sosial læring, Nyutdannede, Opplevelser*

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	5
Innledning	6
Problemstilling	7
Litteratursøk	11
Litteraturgjennomgang	11
Forskningsdatabaser	13
Teoretisk rammeverk	14
Onboardingprosess	14
Bauer sine 4 hovedfaktorer	19
Sosial læring	23
Kolbs læringsmodell	25
Bauer og Kolb	27
Metode	30
Selskapet	31
Valg av informanter	31
Intervju	33
Datainnsamling	35
Analysemetode	36
Validitet og reliabilitet	38
Etikk	39
Analyse	41
Bli kjent med organisasjonen	41
Introduksjonsdager	42
Rolleklarhet	43
Mentorordninger	45
Institusjonalisert læring	47
Opplevelser av uformell læring og kunnskapsdeling	48
Erfart Imposter syndrome og usikkerhet	50
Personlig tilbakemelding	52

Negative opplevelser ved onboarding.....	53
Oppsummering av analysen.....	55
Diskusjon	57
Mestringstro.....	57
Rolleklarhet.....	58
Sosial integrasjon.....	59
Kunnskap om selskapet.....	60
Erfaring.....	61
Refleksjon.....	62
Begrepsdannelse.....	62
Aktiviteter og eksperimenter	63
Konklusjon.....	64
Svar på problemstilling	64
Teoretiske implikasjoner	65
Praktiske implikasjoner	66
Kritikk til egen oppgave.....	67
Anbefalinger til videre forskning.....	68
Litteraturliste	69

Forord

Denne oppgaven er et avsluttende arbeid i masterstudiet strategi og ledelse ved Universitetet i Sørøst Norge, Campus Ringerike, våren 2024. De siste to årene har vært en reise med læring og vekst innen fagområdene strategi og ledelse. Vi har deltatt i inspirerende forelesninger, samarbeidet tett med medstudenter og utforsket dyptgående temaer. Det føles vemodig å nå avslutte mastergraden som har vært en tid fylt med minner og erfaringer. Men samtidig blir det spennende å ta fatt i nye utfordringer og eventyr i arbeidslivet.

En stor takk rettes til de ti nyutdannede respondentene som stilte opp til intervju. Dere har hjulpet oss og påvirket denne oppgaven i stor grad og gjort oppgaven til det den er i dag. Vi ønsker også å takke organisasjonen som har stilt sine ansatte til disposisjon.

Videre ønsker vi å takke vår veileder, førsteamanuensis Mirha Sunagic ved Handelshøyskolen BI, som har vært til stor hjelp fra dag en til slutt. Vi setter pris på din gode og inspirerende veiledning, noe som har løftet denne oppgaven til et høyere nivå enn det vi hadde klart på egen hånd.

Vi ønsker å takke hverandre for et godt og lærerikt samarbeid gjennom hele masterstudiet. Til slutt vil vi takke våre nærmeste for motivasjon, støtte og kjærlighet gjennom disse to årene.

God lesing!

Innledning

Selv i dagens aktive samfunn forblir overgangen fra studentlivet til arbeidslivet en avgjørende og ofte utfordrende milepæl for enkeltpersoner. Denne overgangsperioden markerer ikke bare slutten på en akademisk reise, men også begynnelsen på en ny profesjonell karriere og en mulighet til kontinuerlig vekst og læring. I møte med denne overgangen møter nyutdannede en rekke utfordringer og muligheter som kan forme deres tidlige yrkesliv og påvirke deres langsiktige karrieremuligheter.

Denne masteroppgaven tar sikte på å utforske den komplekse dynamikken i overgangen fra studentlivet til arbeidslivet og identifiserer ulike utfordringer og muligheter som nyutdannede møter gjennom onboarding. Gjennom en analyse av relevant teori, og empirisk forskning, vil denne studien undersøke hvordan ulike faktorer innenfor onboarding og sosial læring oppleves av nyutdannede.

Onboarding, som definert av Klein et al. (2015), refererer til både formelle og uformelle praksiser, programmer og retningslinjer som utføres eller tas i bruk av en organisasjon eller deres ansatte for å lette tilpasningen til nyansatte. Hensikten med onboarding er å akselerere prosessen med å integrere nyansatte i organisasjonen. Sosial læring handler om hvordan individer lærer og endrer seg gjennom interaksjoner med andre i sosiale grupper (Reed et al., 2010). Sosial læring oppstår under arbeidsaktivitet, gjennom læring og ved å tilegne seg kunnskap om rollen og yrket (McClaren, N., Adam, S., & Vocino, A. 2010).

Hensikten med vårt masterprosjekt er å utforske relevant teori og empiri knyttet til problemstillingen vår, med tittelen "Hvordan opplever nyutdannede den sosiale læringen i onboardingsprosessen?" I masterprosjektet vil vi presentere tidligere forskning og teori som er relevant for emnene knyttet til onboardingsprosessen og sosial læring. I metodekapittelet vil vi presentere funn ved å gjennomføre intervjuer med nyutdannede, og deretter sammenligne forskjeller og likheter mellom dem med hensyn til våre hovedtemaer, onboarding og sosial læring.

I metodekapittelet beskriver vi vår tilnærming for å utforske hvordan nyutdannede opplever den sosiale læringen i onboardingprosessen. På grunn av problemstillingens natur, valgte vi en kvalitativ tilnærming overfor en kvantitativ for å se nærmere på de individuelle opplevelsene knyttet til organisasjonens onboarding prosess og hvordan nyutdannede opplever denne formelle og uformelle interaksjonen før de begynner i jobben. Onboarding kan sees som en balanse mellom de subjektive opplevelsene til den nyansatte og deres ferdigheter (Bhatt et al., 2022). Mens begge sider er viktige, kan det være hensiktsmessig å gi mer fokus på de subjektive opplevelsene av onboardingprosessen. Dette skyldes at nyansattes følelser, motivasjon og trivsel i stor grad kan påvirke deres evne til å lære og redusere nyansattes "turnaround" som vil si å redusere tiden det tar å fullføre en oppgave eller å øke produktiviteten for å oppnå bedre resultater (Bhatt et al., 2022). Ved å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse ville mye av informasjonen vi ønsker å få fram bli borte med tanke på selve opplevelsen for hvert enkelt individ.

Ved å undersøke de subjektive opplevelsene til nyansatte under onboardingprosessen, kan man få innsikt i deres følelser, tanker og opplevelser knyttet til overgangen fra student til ansatt, mens å undersøke mestringen av ferdigheter og kompetanse-oppbyggingen til nyansatte er viktig for å evaluere opplevelsen av onboardingprosessen. Dette innebærer å vurdere hvordan de nyansatte tilegner seg nødvendige ferdigheter og kunnskaper for å utføre jobben sin bedre.

Problemstilling

"Hvordan opplever nyutdannede den sosiale læringen i onboardingprosessen?" representerer en problemstilling av betydelig viktighet innenfor feltet arbeids- og organisasjonspsykologi. For det første adresserer det den komplekse dynamikken som oppstår under onboardingprosessen, som kan være en stressende fase i nyutdannedes profesjonelle livsløp. For det andre kan svaret på problemstillingen danne et fundament på hva sosial læring er, da deling av kunnskap og opparbeidelse av ferdigheter gjennom interaksjoner har stor påvirkning på nyutdannedes opplevelse (Ployhart & Moliterno. 2011; Noe. 2014). Nyutdannede møter utfordringer i å overføre teoretisk kunnskap til praktiske situasjoner på arbeidsplassen, hvor sosial læring kan spille en avgjørende rolle. Onboardingprosessen for nyansatte tilbyr en planlagt måte å hjelpe dem med å bli kjent og tilpasse seg deres nye arbeidsmiljø på, mens prosessen med organisasjonssosialisering bidrar til at de blir fullt ut

integreerte i og forstår organisasjonens kultur og arbeidsmåter på lengre sikt (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015).

I artikkelen til Klein et. al (2015) ble det forsket på ulike onboardingprosesser for nyansattes læring. De sendte ut spørreskjemaer til ulike organisasjoner angående deres onboarding og hvordan effektiviseringen av denne tilnærming har på nyansatte. Undersøkelsen handler om hvordan de ulike organisasjonene implementerer ulike onboardingprosesser og hva erfaringene er fra de 373 respondentene. Ut ifra Klein sin forskning, så ser vi nærmere på de subjektive opplevelsene til våre respondenter innen en bedrift og deres erfaring til en type onboarding prosess i motsetning til hva Klein gjorde som var å utforske flere bedrifter og flere onboardingprosesser. Klein et. al (2015) forteller videre om hvordan videre forskning skal hjelpe andre med å undersøke hvordan sosialisering påvirker onboarding og kommer med ulike tilnærminger andre kan undersøke. Vi skal videre vise hva slags implikasjoner som Klein nevner og begrunne hvilke implikasjoner som har en sammenheng med vår problemstilling.

Implikasjonene som Klein et. al (2015) har nevnt som kan forskes videre på er hvordan de definerer nyansatte. Forskerne har besluttet å undersøke nyansatte som har vært en del av organisasjonen fra 9 måneder til 2 år. Dette valget er interessant for andre forskere på grunn av den varierte definisjonen på onboardingprosessen, samt spørsmål om hvor raskt etter ansettelsen forskningen bør gjennomføres før nyansatte glemmer innholdet i onboarding. En annen begrensning de nevner er måten de undersøkte organisasjonene på. De mente at å bruke ulike tilnærminger som feltforsøk og kohort design kunne hjelpe dem med å finne ut hvilke praksiser som passet best for organisasjonene til ulike tider og hvordan timingen har en sammenheng med hvilke onboardingprogrammer som benyttes.

Den første implikasjonen vi mener har en sammenheng med vår masteravhandling handler om at Klein et. al (2015) innhentet informasjon fra organisasjoner generelt og ikke data fra enkelte kilder, noe vi skal gjennomføre gjennom å intervju enkeltpersoner, nærmere nyutdannede. Nyansatte kan ha tidligere erfaringer i andre selskaper og ikke ha samme utdanning, men blitt ansatt på grunn av andre årsaker. Når det kommer til spørreundersøkelser så kan informasjonen forskerne får, bli mer generalisert fordi du ikke får spurt hver enkelt kilde hvordan de opplevde onboarding. Generaliserbare data kan være nyttig, men dersom det oppstår avvik eller andre feil i dataen så kan det være vanskelig å finne ut hva som var feil eller riktig og ingen oppfølgingsspørsmål som kan hjelpe forskerne

med å finne ut hva som var riktig eller galt. Derfor kan kvalitativ metode være et hjelpemiddel for å redusere feil eller misforståelser i datainnsamlingen.

Den andre begrensningen til Klein et. al (2015) som vi mener har sammenheng med vår problemstilling handler om hvordan forskningen til Klein undersøkte flere organisasjoner og flere onboardingprosesser hvor vi fokuserer på en organisasjon og en onboarding prosess. Når man undersøker flere organisasjoner gjennom spørreundersøkelser kan man få veldig mange svar, men man kan ikke gå ordentlig i dybden noe kvalitativ tilnærming kan gjøre ved å stille oppfølgings spørsmål. Nyansatte er en god kilde til informasjon om deres erfaringer innenfor onboarding, og kan hjelpe med å samle inn informasjon nærmere onboardingprosessen enn andre ansatte som hadde onboarding for mange år siden (Klein et.al 2015, s. 280).

Nyutdannede opplever en betydningsfull overgangsperiode når de beveger seg fra utdanning til yrkesliv. Onboardingprosessen kan dermed representere en fase der de blir introdusert for det profesjonelle arbeidsmiljøet. Konfigurasjonen av denne prosessen kan direkte påvirke nyutdannedes evne til å tilpasse seg, tiltrekke seg kunnskap og effektivt utføre arbeidsoppgavene knyttet til deres nye yrkesrolle. Beckett og Hager (2002) mener at nyutdannede studenter som involverer seg i oppgaver som er relatert til jobben vil bli mer motivert og forbedrer sine ferdigheter for å oppnå bedre resultater (Özlem, 2018, s.83)

Problemstillingen "Hvordan opplever nyutdannede den sosiale læringen i onboardingprosessen?" kan føre til en innsikt i nyutdannedes subjektive opplevelser under deres første tid i arbeidslivet. Gjennom å kombinere teori og empirisk forskning innenfor området onboarding og sosial læring søker vi å belyse hvordan nyutdannede blir tatt hånd om i denne overgangsfasen fra utdanning til jobb. Ved å fokusere på en enkelt organisasjon og onboardingprosess prøver vi å få en innsikt i hvordan onboardingprosessen fremmer den sosiale læringen hos nyutdannede og hvordan den oppleves av de nyutdannede. Vår avhandling kan bidra til mer effektive onboardingprosesser og sosiale læringsmiljøer, slik at nyutdannede kan optimalisere sitt potensial i forhold til jobben.

Det er en del forvirring i litteraturen når det gjelder å skille mellom onboardingprosessen og sosialiseringprosessen. Mens noen forfattere likestiller de to begrepene, ser andre på dem som separate konsepter. For eksempel er sosialisering en prosess som skjer internt hos individet, mens onboarding viser til organisasjonens innsats for å lette denne sosialiseringen.

Videre skjer onboarding når en person først blir med i en organisasjon, mens sosialisering er en kontinuerlig prosess som strekker seg gjennom hele individets tid i en organisasjon og på tvers av organisasjoner gjennom hele karrieren (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015). Vi velger å fokusere på sosialisering i onboardingsprosessen som vi kaller den sosiale læringen. Det vil si hvordan nyutdannede opplever den sosiale læringen i onboardingsprosessen.

Litteratursøk

I dette kapitlet om litteratursøk vil vi skissere hvordan vi har nærmet oss letingen etter vitenskapelige artikler for vår studie. Vi har organisert funnene fra ulike databaser inn i flere tabeller for å gi en strukturert fremstilling.

Litteraturgjennomgang

Vi innledet vår litteraturgjennomgang ved først å utforske ulike temaer som vi synes er relevante for vår studie, uten å benytte oss av "avanserte søk" eller andre systematiske søkemetoder. Vi skrev inn søkeordene "Social learning", "onboarding process" og "learning" deretter rangerte vi etter mest referert for å finne de "største" artiklene. Dette initiale skrittet hjalp oss med å få en overordnet forståelse av emnene knyttet til vår forskningsproblemstilling. Gjennom denne tilnærmingen utviklet vi en dypere innsikt i hvilke områder som krevde videre utforskning og hvilke spesifikke søkeord som ville være mest effektive for å adressere vår problemstilling.

Vårt litteratursøk startet med brede søkeord som produserte et stort antall treff på relevante artikler og forskningsrapporter, med de innledende søkeordene oppført i en tabell. Etter å ha gjennomgått potensielt relevante artikler, identifiserte vi mer spesifikke søkeord som tillot oss å mer presist fokusere vår forskning. Dette inkluderte å sammenligne søkeordene for å oppdage artikler som diskuterte forholdet mellom disse termene. En sekundær tabell illustrerer hvordan vi kombinerte ulike søkeord, særlig ordet "learning", for å isolere forskning som adresserte hvordan læring påvirkes av andre nøkkelbegreper vi hadde identifisert. Valget av relevante artikler for vår studie ble gjort basert på deres relevans for vår oppgave etter en grundig gjennomgang.

Søkeord	Totale Treff	Avgrensning
“Social Learning”	21 120	14 562
“Organizational Socialization”	1 464	1 026
“Socialization process”	4 127	2 663
“Onboarding process”	434	145
“Learning”	3 745 734	2 033 119

(Figur 1.
Søkeord).

Søkeord 1	Søkeord 2	Totale treff	Avgrensning	Relevante treff
“Onboarding process”	“Learning”	126	24	6
“Organizational socialization”	“Learning”	1 218	566	5
“Socialization Process”	“Social learning”	4 142	1 893	6
“Organizational socialization”	“Onboarding ”	72	40	2

(Figur 2. Søkeprosess).

Forskningsdatabaser

I prosjektet vårt har vi primært benyttet oss av Oria som vår hovedkilde for databaser, supplert med Google Scholar og Web of Science for ytterligere litteratursøk. Ved å anvende "avanserte søk"-funksjonen og spesifikke filter i Oria, har vi klart å innsnevre antallet av relevante treff ved å sette begrensninger på språk. Vårt søk fokuserte på litteratur og studier publisert på enten norsk eller engelsk, og vi har kun brukt fagfelleverdert materiale. For å utvide vår litteraturliste, undersøkte vi også referanselistene til relevante artikler, noe som førte til flere oppdagelser, spesielt innenfor Google Scholar. De spesifikke søkeordene som ble benyttet er listet opp i det første tabellinnlegget. Basert på antall siteringer, utførte vi en rangering av artiklene for å sikre at vi fokuserte på de mest siterte, og dermed mest relevante og kvalitetssikrede, artiklene for vårt forskningsformål.

Teoretisk rammeverk

I en dynamisk og kontinuerlig skiftende arbeidsverden står nyutdannede overfor mangfoldige utfordringer når de trer inn i arbeidsstyrken. Onboardingsprosessen, som utgjør overgangen fra utdanning til arbeidsliv, inntar en avgjørende rolle i utformingen av deres profesjonelle reise. Denne fasen av ansettelse er ikke utelukkende en transaksjonell hendelse, men snarere en læringsprosess med implikasjoner for både individuell utvikling og organisasjonens evne til å optimalt utnytte den menneskelige utviklingen. Med sikte på å forstå denne intrikate dynamikken, retter denne studien oppmerksomhet mot teoretiske rammeverk innenfor onboardingsprosessen, sosial læring og hvordan nyutdannede navigerer gjennom denne overgangsfasen.

Dette studiet søker å utforske disse ulike temaene for å kaste lys over de komplekse samspillene mellom onboardingsprosessen, sosial læring, og nyutdannedes integrasjon i arbeidslivet. Formålet er å identifisere hvordan sosial læring oppstår under en onboarding prosess, hva som bidrar til dette og hvordan nyutdannede opplever det. Gjennom utforskning av disse aspektene søker studien å bidra til en dypere forståelse av de underliggende mekanismene i onboardingsprosessen som styrer overgangen fra utdanning til arbeidsliv for nyutdannede.

Onboardingprosess

Onboarding er en prosess som støtter nyansatte med å tilpasse seg de sosiale og prestasjonsmessige sidene ved deres nye stillinger på en effektiv måte (Bauer, 2010). Bedrifter som implementerer en standardisert onboardingsprosess ser ofte økt produktivitet blant nyansatte i de tidlige stadiene, samt større sjanse for å beholde disse ansatte (Kirchner, M., & Stull, F, 2022). Forskning har vist at det er en positiv sammenheng mellom effektive onboardingsprosesser og rask sosialisering av nyansatte (Klein, Polin et al. 2015).

En studie utført av Klein og medarbeiderne (2015) indikerte at antall forskjellige onboardingspraksiser som tilbys, er knyttet til hastigheten på nyansattes sosialisering. De sier seg selv at de ikke har noe god forklaring til når onboarding praksisene passer best, men så fort de blir introdusert til organisasjonen har en positiv virkning (Klein et al., 2015 s. 267; Klein & Heuser, 2008). Disse praksisene skal hjelpe nyansatte med å redusere usikkerhet og

stress, forstå det nye miljøet og gi dem nok ressurser til å bli fullt fungerende ansatte for organisasjonen. Videre rapporterte nyansatte som deltok i studien at obligatoriske onboardingprosesser var mer nyttige sammenlignet med valgfrie. Basert på disse funnene, foreslår forfatterne at implementering av flere varianter av onboardingprosesser kan bidra til å akselerere sosialiseringen av nyansatte. Effektive onboardingprosesser kan dermed føre til at nyansatte blir bedre i sine stillinger raskere, og dermed tilfører organisasjonen økonomisk verdi tidligere i deres ansettelse (Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Fang et al., 2011; Klein & Weaver, 2000; Louis, 1980; Miller & Jablin, 1991; Morrison, 2002a; Saks & Ashforth, 1997; Klein et al., 2015).

Det er uklart i litteratur om hvilke konkrete onboardingprosesser som mest effektivt fremmer læring og sosialisering, til tross for omfattende studier av bredere sosialiseringstaktikker. Den begrensede forskningen påvirker vår forståelse av effektiviteten og timingen av onboardingprogrammer, noe som gjør det utfordrende å vite hvordan og når slike aktiviteter bør gjennomføres for å optimalisere nykommeres tilpasning i arbeidsforholdet (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015).

Onboardingprosessen fungerer som en kritisk bro for nyansatte, noe som akselererer deres forståelse og tilpasning til jobbens forventninger og rutiner. Dette bidrar til at de effektivt integreres i deres nye roller og arbeidsplassens sosiale nettverk (Elin, 2021). Prosessen omfatter både formelle og uformelle læringsprosesser. Gjennom formelle læringsaktiviteter, i onboardingprosessen, styrkes de nyansattes kunnskaper og ferdigheter. Parallelt bidrar uformell læring, naturlig gjennom dag-til-dag-interaksjoner, til en dypere personlig forståelse og tilpasning til arbeidsmiljøet (Noe, 2014; Maanen & Schein, 1977). En undersøkelse utført av Coff & Kryschynski (2011) av onboardingprosessen muliggjør også en dypere forståelse av hvordan organisasjonskulturen og verdier formidles og internaliseres. Dette kan gi opphav til et miljø hvor sosial læring integreres som en fundamental komponent i arbeidsprosessen, og hvor nyutdannede føler en forankring og blir inspirert til å vokse profesjonelt.

Hver organisasjon har sin egen tilnærming til den komplekse prosessen der nyansatte tilegner seg holdninger, kunnskap, ferdigheter og atferd som er nødvendig for effektivt arbeid. Formalitet og omfanget av onboardingprogrammer varierer betydelig mellom organisasjoner, og de som regnes som mest effektive, har vanligvis mer formelle programmer. Formell onboarding innebærer en strukturert samling av retningslinjer og prosedyrer som bistår en

ansatt med å tilpasse seg både de arbeidsrelaterte oppgavene og den sosiale integreringen i sin nye rolle. Nyansatte som deltar i formelle introduksjonsprogrammer, som stegvise opplæringsplaner, opplever bedre resultater sammenlignet med de som ikke har tilgang til slike programmer. Disse programmene fokuserer på å lære dem deres rolle, bedriftens normer og forventet atferd (Bauer, 2010).

De fleste nyansatte kan utføre de fleste av de nødvendige oppgavene på et funksjonelt nivå innen tre måneder etter å ha startet i en ny stilling (Baker & DiPiro, 2019). De første 90 dagene på en ny arbeidsplass anses som kritiske for å oppnå effektivitet, bygge selvtillit og utvikle en forpliktelse til organisasjonen blant nye teammedlemmer (Baker & DiPiro, 2019). En velutformet onboarding prosess er derfor avgjørende, ikke bare for å fremme hurtig tilpasning til arbeidsoppgaver og sosial læring, men også for å forhindre misforståelser. Feil i denne prosessen kan derimot føre til dårlig integrasjon i læringen, uriktige forventninger og mangel på forståelse for organisasjonens mål, noe som kan hemme evnen til å bygge sterke arbeidsrelasjoner (Baker & DiPiro, 2019).

Som sagt tidligere i problemstilling avsnittet så kan onboardingsprosessen og sosialiseringprosessen skilles, men også være lik, men vi velger å se på det som to forskjellige begreper med tanke på at sosialiseringen foregår i en lengre periode mens onboarding kan være en kort periode i nyansattes arbeids livsløp (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015). Vi velger å forklare begrepet organisasjonssosialisering da det er relevant for problemstillingen og integreringen av nyutdannede i en organisasjon og at det er en omfattende integreringsprosess hvor nyutdannede lærer å tilpasse seg og operere innenfor rammen av organisasjonens etablerte roller og normer og forbi onboardingsprosessen (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015).

Under prosessen kjent som organisasjonssosialisering, absorberer nyansatte nødvendige holdninger, adferd og kunnskaper for effektiv deltakelse innenfor organisasjonens rammer, som fremhevet av Fang et al. (2011). Onboarding er noe som skjer når noen begynner i en organisasjon, mens sosialisering er en pågående prosess som skjer gjennom hele karrieren. En annen forskjell er at enkeltpersoner kan være aktive i sin egen sosialisering. Men disse personlige aktivitetene er forskjellige fra de strukturerte programmene og tiltakene som organisasjoner eller deres representanter setter i gang under onboardingsprosessen (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015). Organisasjonssosialisering som en læringsprosess

handler om erfaringer og hendelser fra tidspunktet en person blir ansatt i organisasjonen til personen er et fullverdig medlem av samme organisasjon (Wanous, 1980).

Denne prosessen med å hjelpe nye medarbeidere med å bli en del av teamet er viktig for at bedrifter skal kunne få dem til å jobbe effektivt. Det handler om alt fra å fylle ledige stillinger når noen slutter, til å sørge for at alle har den kunnskapen de trenger for å bidra til at bedriften vokser. (Lee, A. S. 2023). Vanligvis refereres organisatorisk sosialisering til prosessen hvor enkeltpersoner lærer og utvikler den nødvendige kunnskapen, ferdighetene, holdningen og atferden som kreves for å utføre en bestemt arbeidsrolle (Korte, R., Brunhaver, S., & Sheppard, S. 2015; Van Maanen, J., & Schein, E. H. 1979).

Studier peker på viktigheten av tilpasning for nyansattes suksess, og anerkjenner at både ledere og kollegaer spiller en rolle i sosialiseringsprosessen (Korte & Lin, 2013). Hovedmålet med organisasjonssosialisering er å integrere de nye medarbeiderne slik at de utvikler en sosial identitet som er i samsvar med organisasjonens kulturelle standarder, noe Nguyen, Q. H., & Vu, L. P. (2023) påpeker. Mens onboardingprosessen fokuserer på å minske den naturlige usikkerheten og bekymringen som nyansatte opplever, og gi de nødvendige ressurser for å bli aktive og effektive medlemmer av organisasjonen i deres nye rolle (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015).

Effektiv sosialisering av nyansatte bidrar til at organisasjoner kan beholde ansatte, forbedre produktiviteten og minske kostnadene knyttet til ansettelse og opplæringer, som Kowtha (2018) påpeker. For å oppnå dette, implementerer virksomheter formelle onboardingprogrammer som anvender diverse taktikker for å formidle nødvendig kunnskap til de nyansatte og integrere dem i bedriftskulturen. Ifølge (Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. 1992), er sosialisering i bunn og grunn en pedagogisk prosess som omfatter varierte interaksjoner med forskjellige personer i organisasjonen. Gjennom disse interaksjonene, spesielt med ledere og kollegaer, opplever de nyansatte verdifulle læringsøyeblikk som kan forme deres tilpasningsprosess tidlig i onboarding, som Lee, A. S. (2023) understreker.

Når en nyansatt begynner i en organisasjon, er det vanlig å oppleve følelser som stress, angst og usikkerhet om hva som venter. Den nyansatte lurer kanskje på hvordan kollegene vil reagere på deres tilstedeværelse, hvordan organisasjonen fungerer internt, og hvordan deres leder vil være. For å hjelpe den nye medarbeideren med å håndtere disse følelsene,

implementerer noen organisasjoner programmer og praksiser som gir viktig informasjon om organisasjonen og den nye rollen. Dette bidrar til å skape trygghet og redusere indre konflikter hos den nyansatte (Godinho et al., 2023).

For å føle seg velkommen i en ny bedrift kan tre spesifikke kriterier oppfylles. For det første må nyansatte føle seg som en integrert del av organisasjonen ved å forstå grunnen til ansettelsen og organisasjonens verdier og kultur (Godinho et al., 2023, 2). For det andre må de få innsikt i organisasjonens språk, kultur, mål, struktur og historie for å bli en del av fellesskapet og oppfylle både deres egne og lederens forventninger, som er fundament for å navigere og bidra effektivt innenfor organisasjonen. Å delta i et formelt opplæringsprogram om organisasjonens tradisjoner og historie er et stort hjelpemiddel for å hjelpe de nyansatte med å lære mer om organisasjonens kultur. Dette kalles historie-dimensjonen av sosialisering. Opplæringen bør også bidra til å forstå organisasjonens spesifikke språk og terminologi som brukes på jobben. Selv om opplæringsprogrammet som onboarding, kanskje ikke dekker alt språket knyttet til en bestemt jobb, inkluderer det vanligvis noen deler som forklarer organisasjonsspesifikke uttrykk og forkortelser. Dette vil sannsynligvis gjøre ansatte bedre kjent med organisasjonens språk (Cunha et al., 2016; Klein & Weaver, 2000).

Til sist, en omfattende forståelse av arbeidsplassens generelle prinsipper er nødvendig for å håndtere den komplekse følelsesmessige overgangen som kan oppstå ved starten av en ny jobb, hvor et velfungerende onboarding program spiller en nøkkelrolle (Klein & Weaver, 2000; Godinho et al., 2023). Ansatte som deltok på sosialiseringsprogrammene hadde et høyere nivå av følelsesmessig engasjement enn de som ikke deltok (Klein & Weaver, 2000).

Sosialisering i en organisasjon er en kritisk faktor for å hjelpe nyansatte til å bli produktive i et nytt arbeidsmiljø. Virksomheter søker nye medarbeidere av ulike grunner, inkludert erstatning av de som pensjonerer seg, for å tilegne seg nye ferdigheter, eller for å støtte bedriftens ekspansjon, slik (Lee 2023) fremhever. Sosialiseringprosessen, som omfatter interaksjoner med et spekter av personer i organisasjonen, tillater nyankomne å samle inn verdifulle erfaringer gjennom deres samhandling med ledere og medarbeidere. For å akselerere sosialisering tar organisasjoner i bruk onboarding som et verktøy. Sosialiseringen skjer også etter onboarding da sosialisering er en vedvarende prosess (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015).

Studier av prosessen med organisasjonssosialisering har tradisjonelt utforsket tre hovedtilnærminger. Hver av disse tilnærmingene tar sikte på å kaste lys over de elementene som er avgjørende for at nykommere skal integreres vellykket i organisasjonen. Den organisatoriske tilnærmingen fokuserer på å analysere de strategier og prosedyrer som benyttes av organisasjoner for å forme nykommeres erfaringer under onboardingprosessen. På den andre siden, vektlegger den individualistiske tilnærmingen karaktertrekk og initiativ fra de nyansatte selv, inkludert deres personligheter og tendenser til å aktivt søke ut informasjon.

Nylig har forskning også begynt å fremheve betydningen av en samarbeidsbasert tilnærming, der nyankomnes egne anstrengelser for selv-sosialisering møter organisasjonens sosialiseringstrategier for å fasilitere tilpasning, som beskrevet av Fang et al. (2011). Sosialisering blir spesielt viktig når ansatte bytter roller, avdelinger eller står overfor nye arbeidskrav, med en velstrukturert inntredelsesprosess som er nøkkelen til å sikre at ansatte kan tilpasse seg og bidra effektivt fra starten av deres tid i organisasjonen, understreket av Spagnoli, P. (2020).

Bauer (2010) har utarbeidet et rammeverk som lar organisasjoner bedre implementere en onboardingprosess og dra mer nytte ut av den.

Bauer sine 4 hovedfaktorer

Bauer identifiserte fire hovedfaktorer, som både er relatert til jobbroller og det sosiale miljøet, som organisasjoner kan benytte seg av for å hjelpe nyansatte med å optimalisere suksessen i onboarding. En vellykket onboardingprosess vil føre til at nyansatte lærer raskere, kommunikasjonen forbedres, og arbeidsstyrken blir mer produktiv og engasjert (Bauer, 2010).

Den første faktoren for vellykket onboarding er *mestringstro*, når det gjelder utførelsen av jobben. Dette begrepet stammer fra Bandura's (1986) artikkel som tar for seg konseptet *mestringstro*, Bandura sier at økt tro på ens evne til å utføre ens jobb vil være knyttet til positive resultater for organisasjonen, slik som forbedret ytelse (Bandura, A. 1986).

Mestringstro beskriver en persons tro på sin egen kapasitet til å takle og mestre en gitt situasjon eller fullføre en oppgave med suksess (Gregory, P., Strode, D. E., Sharp, H., & Barroca, L. 2022).

Jo mer selvsikker en nyansatt føler seg med å utføre jobben på en god måte, desto mer motivert vil vedkommende være og etter hvert også mer vellykket enn mindre selvsikre kolleger. Det er derfor viktig for organisasjoner å rette spesifikke onboardingprogrammer mot å styrke ansattes selvtillit mens de tilpasser seg nye organisatoriske rammer.

Selvoppfatning har vist seg å påvirke organisatoriske engasjement, tilfredshet og turnover (Bauer, 2010). Sosial læring kan også bidra til mestringstro hos nyansatte. Sosial læring oppstår gjennom å observere andre og gjennom imitering. Nyansatte kan observere de mer erfarne ansatte når de utfører oppgaver og håndterer utfordringer, som kan gjøre de mer rustet til å løse problemer ved at de tilegner seg ferdigheter (Yadav et al., 2020; Godinho et al., 2023).

Overgangen fra skole til arbeid kan utgjøre en større utfordring enn senere overganger da nyutdannede kan møte betydelig stress og usikkerhet når de står overfor situasjoner preget av uforutsigbarhet og mangel på kontroll, som oppfattes som sosialt risikable (Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. 2007). I lys av disse utfordringene er hovedmålene til nyutdannede å utvikle en følelse av kompetanse og kontroll, skape forutsigbarhet og mening, og etablere sosial tilhørighet (Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. 2023).

Nyansatte som ikke er blitt introdusert for organisasjonens kultur, tilpasset seg tilstrekkelig eller startet prosessen med å bli sosialisert med sine nye kolleger, opplever en høy grad av usikkerhet knyttet til arbeidet og sosialiseringen. På samme tid går nykommerne glipp av omfattende jobbopplæring som ville ha forberedt dem tilstrekkelig for deres nye rolle. Disse forsømmelsene kan føre til frustrasjon, forvirring og usikkerhet blant nyansatte i starten, og potensielt påvirke deres tilfredshet og beholdning (Kirchner, M., & Stull, F, 2022).

En annen faktor er *rolleklarhet*, som handler om hvor godt en ny ansatt forstår sin rolle og de forventningene som er knyttet til den (Bauer, T. N., & Erdogan, B. 2012). Manglende klarhet rundt forventningene til ens rolle kan føre til vanskeligheter med å fokusere og arbeide effektivt, noe som resulterer i forvirring, redusert motivasjon og lavere prestasjon (Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. 2023). Ifølge McClaren, et al. (2010) vil sosial læring oppstå ved å tilegne seg kunnskap om rollen. Rolleklarhet er derfor en viktig faktor både for en onboarding generelt, men også for å fremme sosial læring hos de nyansatte.

Rolleklarhet kan bidra til at organisasjoner identifiserer og adresserer potensielle ytelsesproblemer før de eskalerer og fører til negative holdninger på arbeidsplassen. Når nyansatte uttrykker at rollen deres er forstått, tyder det naturligvis på høyere grad av rolleklarhet. Forskere har også undersøkt rollekonflikter hos nyansatte, der lavere nivåer av slike konflikter indikerer bedre resultater under onboarding. Samlet sett er målinger av rolleklarhet blant de mest pålitelige prediktorer for både jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement i løpet av onboardingsprosessen (Bauer, 2010).

Sosial integrasjon utgjør den tredje faktoren til vellykket sosial opplæring. Å samarbeide med erfarne ansatte i organisasjonen er en sentral del av å lære. Videre er det avgjørende for nyansatte å oppleve sosial komfort og aksept blant sine kolleger og ledere (Bauer, 2010). Integrasjonsprosessen kan forstås som en form for utveksling, der en person med spesielle kvaliteter tilbyr det som etterspørres av andre medlemmer i bytte om respekt og anerkjennelse. Manglende evne til å tilby spesifikke etterspurte tjenester kan føre til en lavere organisatorisk posisjon. Sosial læring legger også vekt på samarbeid med erfarne ansatte (Yadav et al., 2020; Godinho et al., 2023). Men i motsetning til sosial læring hvor læring står i fokus under sosiale omgivelser så er sosial integrasjon et begrep som handler om tilhørighet og føle seg akseptert av en gruppe eller et fellesskap.

Sosial integrasjon innebærer villig aksept av andre, overholdelse av gruppenormer og tilbyr tjenester til medlemmene av gruppen (Lee, A. S., & Jacobs, R. L. 2023). Studier har vist at aksept blant jevnaldrende er en viktig indikator på tilpasningsevne. En undersøkelse har vist at rundt 60 prosent av ledere som ikke lykkes med å integrere nyansatte, har manglende evne til å etablere effektive arbeidsforhold (Bauer, 2010). Å bli integrert i arbeidsgruppen er positivt assosiert med forpliktelse og lavere turnover. Kvaliteten på relasjonene med ledere og andre teammedlemmer har utvilsomt en positiv innvirkning på onboardingsprosessen, inkludert prestasjon og tilfredshet med jobben (Bauer, 2010).

Det fjerde aspektet av onboarding dreier seg om å få *kunnskap om selskapet*. Ettersom hver bedrift har sin egen unike væremåte, er det viktig å bistå nyansatte med å navigere i denne læringen og finne sin plass. Å ha kjennskap til organisasjonens politikk, mål og verdier, samt å lære seg bedriftens spesifikke terminologi, er alle vesentlige faktorer for å tilpasse seg, og på lengre sikt er de knyttet til forpliktelse, tilfredshet og turnover (Bauer, 2010). Noe (2014)

beskriver sosial læring som en tilnærming for å bruke kunnskap til å oppnå strategiske mål. Organisasjoner kan ta i bruk denne tilnærmingen for å fremme kunnskapen mellom ansatte og bedrift (Noe, 2014, s. 250).

I store trekk er det å forstå hvordan nykommere sin tilpasning påvirker deres sosialisering suksess et sentralt element. Tilpasning spiller en viktig rolle som bindeledd mellom individuelle og organisatoriske faktorer og de endelige resultatene av sosialiseringen (Bauer, T. N., & Erdogan, B. 2012).

Forskning har vist at det er en positiv sammenheng mellom effektive onboardingprosesser og rask sosialisering av nyansatte (Klein, Polin et al. 2015). En studie utført av Klein og medarbeiderne (2015) indikerte at antall forskjellige onboardingprosesser som tilbys, er knyttet til hastigheten på nyansattes sosialisering. Disse prosessene skal hjelpe nyansatte med å redusere usikkerhet og stress, forstå det nye miljøet og gi dem nok ressurser til å bli fullt fungerende ansatte for organisasjonen. Videre rapporterte nyansatte som deltok i studien at obligatoriske onboardingprosesser var mer nyttige sammenlignet med valgfrie. Basert på disse funnene, foreslår forfatterne at implementering av flere varianter av onboardingprosesser kan bidra til å akselerere sosialiseringen av nyansatte. Effektive onboardingprosesser kan dermed føre til at nyansatte blir bedre i sine stillinger raskere, og dermed tilfører organisasjonen økonomisk verdi tidligere i deres ansettelse (Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Fang et al., 2011; Klein & Weaver, 2000; Louis, 1980; Miller & Jablin, 1991; Morrison, 2002a; Saks & Ashforth, 1997; Klein et al., 2015).

Oppfattet nytte av onboardingprosesser er ikke alltid i tråd med deres faktiske effektivitet. Selv om en nyansatt kan oppleve en praksis som nyttig, betyr ikke det nødvendigvis at den faktisk bidrar til deres sosiale tilpasning. Oppfatningen av nytte er en tidlig indikator, lignende reaksjon målinger i onboarding programmer, men er viktig fordi praksiser som ikke oppfattes som nyttige sannsynligvis ikke vil bli videreført (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015).

Diskusjoner om onboarding ofte understreker betydningen av å mestre ferdigheter og tilegne seg kunnskap. Imidlertid neglisjeres ofte nyansattes subjektive opplevelser i denne diskusjonen. En mer omfattende tilnærming som tar hensyn til disse erfaringene, kan potensielt forbedre onboardingprosessen. Likevel, for å oppnå en felles forståelse, kreves det

ytterligere forskning som involverer ulike interessenter (Deters, J. R., Paretto, M. C., Perry, L. A., & Ott, R. 2024).

Sosial læring

Sosial læring handler om hvordan individer lærer og endrer seg gjennom interaksjoner med andre i sosiale grupper eller miljøer (Reed et al., 2010). Sosial læring oppstår under arbeidsaktivitet, gjennom læring og ved å tilegne seg kunnskap om rollen og yrket (McClaren, N., Adam, S., & Vocino, A. 2010). Disse prosessene manifesterer seg ikke bare gjennom formelle kanaler, men også gjennom daglige samhandlinger, kommunikasjon og engasjement på arbeidsplassen. Sosial læring utgjør en dynamisk prosess som kontinuerlig kan bidra til utvikling av ansattes kompetanse og organisasjonens kollektive kunnskapsbase.

I Noes artikkel blir en form for læringsprosess presentert under betegnelsen "Social Learning". Dette begrepet defineres på forskjellige måter og omfatter et bredt spekter av tolkninger. For å gi en konsis forklaring, kan sosial læring betraktes som en tilnærming for å oppnå samordnet handling i komplekse og usikre situasjoner, som beskrevet av Ison og Watson (2007). Individer lærer nye oppførsler ved å se på og kopiere andre. Det betyr at når folk begynner på en ny jobb, kan de kopiere hvordan andre på jobben oppfører seg for å passe inn. Veiledere kan hjelpe dem med dette ved å vise dem hvordan de bør oppføre seg, støtte dem når de lærer og gi tilbakemelding (Bandura, 1977). Sosial læring manifesterer seg gjennom observasjon av andres atferd og prestasjoner, der ansatte kan lære ved å observere erfarne kollegers utførelse av oppgaver, håndtering av utfordringer eller samhandling med kunder og teammedlemmer, noe onboarding foretar seg også gjennom Bauer sin tredje tilnærming sosial integrasjon. Betoningen av sosial læring understreker viktigheten av teamarbeid og samarbeid, der deltakelse i teamprosjekter og arbeidsgrupper muliggjør utvikling av både faglige og mellommenneskelige ferdigheter som effektivt samarbeid, kommunikasjon og problemløsning.

Sosial læring kan også inkorporere formelle opplæringsprogrammer, inkludert workshops, kurs eller onboarding prosess, som strukturerte læringsmuligheter for å styrke ansattes kunnskap og ferdigheter (Reed et al., 2010). Dette konseptet har blitt nærmere utforsket i teoridelen knyttet til onboardingsprosessen.

Fundamentalt sett dreier sosial læring seg om effektiv anvendelse av kunnskap for å oppnå strategiske mål (Noe, 2014, s. 250). Det representerer en metode som organisasjoner kan benytte seg av under opplæring, spesielt når målet er å fremme økt kjennskap mellom ansatte og bedriften. Sosial læring materialiserer seg gjennom observasjon, etterligning og forsterkning, hvor observasjon refererer til prosessen med å oppfatte og registrere handlinger, atferd og situasjoner omkring en person. Etterligning innebærer å gjenskape andres atferd eller handlinger basert på observasjon, mens forsterkning refererer til konsekvenser etter en atferd som øker sannsynligheten for at atferden vil gjenta seg (Noe, 2014, s. 250).

Sammenhengen mellom individuell og sosial læring kan forstås som en kontinuerlig prosess med gjensidig påvirkning og samspill mellom disse to begrepene. På individnivå innebærer læring tilegnelse av kunnskap, ferdigheter og erfaringer av enkeltpersoner gjennom ulike former for observasjon, erfaring og refleksjon. Denne individuelle læringen er ofte en grunnleggende byggestein for både sosial og organisatorisk læring. Individuell læring innebærer i hovedsak en direkte samhandling med miljøet og læringen fra tilbakemeldinger som har blitt mottatt, mens sosial læring er å observere andre aktører som samhandler med det samme miljøet (Aydogmus et., al 2020).

Sosial læring gir nyutdannede en mulighet til å dra nytte av erfarne kollegers ekspertise og erfaringer. Ved å observere handlinger og prestasjoner fra mer erfarne kolleger, får nyutdannede innsikt i organisasjonspraksis, bransjekunnskap og effektive arbeidsmetoder som kanskje ikke er formalisert i opplæringsprogrammer. Dette legger grunnlaget for en raskere tilpasning til arbeidsoppgavene og bedriftskulturen. En vellykket sosial læringsopplevelse utgjør en avgjørende faktor for å tiltrekke seg og beholde talent. Nyutdannede som opplever en sømløs integrasjon og støtte fra starten, utviser en større tendens til å engasjere seg i sitt arbeid og utvikle seg til langvarige bidragsyttere til organisasjonen, noe Özlem undersøkte og beviste også. Dette fenomenet får betydelige konsekvenser for organisasjoners evne til å konkurrere om og beholde kvalifisert arbeidskraft og ha konkurransefortrinn mot konkurrenter (Coff & Kryscynski, 2011; Klein et al., 2015).

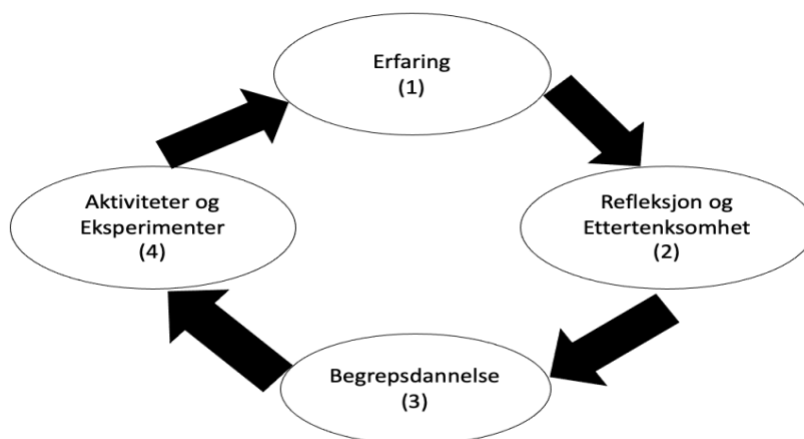
Sosial læring bidrar også til utviklingen av praktiske ferdigheter hos nyutdannede. Gjennom å etterligne atferd fra erfarne kolleger, kan nyutdannede utvikle både tekniske ferdigheter og myke ferdigheter som samarbeid, kommunikasjon og problemløsning (Yadav et al., 2020; Godinho et al., 2023). Samlet sett representerer sosial læring en verdifull ressurs for

nyutdannede, og organisasjoner som fremmer en robust sosial læringskultur, legger til rette for en raskere og mer effektiv integrasjon av nyutdannede i arbeidsstyrken. Denne tilnærmingen til læring er dynamisk, interaktiv og legger grunnlaget for en bærekraftig og engasjerende profesjonell utvikling.

Kolbs læringsmodell

Flere teoretiske rammeverk har blitt utviklet for å forstå hvordan mennesker lærer. Ingen av disse rammeverkene handler spesifikt om sosial læring, selv om de kan gi en forståelse av prosessene som sosial læring er basert på noe Kolb har undersøkt (Reed et al., 2010).

Læring forekommer på både individuelt og organisatorisk nivå, hvor begge involverer elementer av kunnskap for at læring skal finne sted. Individuell læring kan manifestere seg i enten formelle eller uformelle former. Formell læring er strukturert og påvirkes av planlagte initiativer, for eksempel gjennom deltakelse på kurs eller opplæringsprogrammer som onboarding. Uformell læring, derimot skjer spontant uten forutgående planlegging, som for eksempel når en individuell oppgave utføres, og læring skjer som en naturlig konsekvens av handlingene (Maanen & Schein, 1977). Personlige erfaringer spiller også en vesentlig rolle i formingen av læring. Kolb (1984) har utarbeidet en modell som illustrerer hvordan læring gjennom erfaring utvikler seg på individnivå, som også vises i figur 1.



FIGUR 1: (The lewinian experiential learning model, nevnt i Kolb's artikkel.)

Modellen er representert ved en sirkulær struktur for å understreke at læring foregår som en kontinuerlig prosess gjennom fire distinkte faser:

- (1) Erfaring
- (2) Refleksjon og ettertenksomhet
- (3) Begrepsdannelse
- (4) Aktiviteter og eksperimenter

Den første fasen innebærer en direkte erfaring gjennom individets egne sanser og opplevelser, inkludert både utførelsen av handlingen og opplevelsen av konsekvensene av handlingen (Kolb, 1984, s.21). Mestringstro kan sees i sammenheng med både Kolbs første trinn, erfaring, og fjerde trinn, aktiviteter og eksperimenter. En ansatt med høy mestringstro kan være mer tilbøyelig til å engasjere seg i nye opplevelser og prøve ut nye ferdigheter (erfaring), samtidig være mer villig til å teste sine nye ferdigheter i ulike situasjoner (aktiviteter og eksperimenter).

I den andre fasen utforskes nye metoder for problemløsning på en konstruktiv måte, basert på forståelse av handlingens hensikt. Observasjon av alternative løsningsmetoder muliggjør etterligning og gjentakelse av tidligere observert atferd, som ofte resulterer i læring og skjer ofte i onboarding (Kolb, 1984, s.21). Rolleklarhet kan knyttes til Kolbs andre trinn, refleksjon. Når ansatte forstår klart hva som forventes av dem i deres rolle, kan de bedre observere og reflektere over sine erfaringer, og dermed lære mer effektivt gjennom Kolbs læringssirkel.

Gjennom refleksjon i den tredje fasen kan abstrakte konsepter etableres, som gir en dypere forståelse av den underliggende logikken bak handlingene. Disse etablerte begrepene fungerer deretter som grunnlag for utvikling av hypoteser som testes gjennom handling i nye situasjoner, som representerer den fjerde fasen (Kolb, 1984, s.21-22). Gjennom denne sykliske prosessen oppnår individet en stadig dypere forståelse av den logiske sammenhengen bak handlingene, som deretter praktiseres og raffineres gjennom erfaringer i nye og varierte situasjoner som onboarding. Sosial integrasjon kan relateres til både Kolbs første trinn, erfaring, og tredje trinn, refleksjon. Ved at organisasjonen gir ansatte muligheten til å delta i konkrete opplevelser og samhandle med andre i organisasjonen. Dette gir dem

også mulighet til å observere andres atferd og reflektere over hvordan de selv passer inn i organisasjonen.

Når erfaringen nå blir anvendt i nye situasjoner, resulterer dette i en dypere forståelse av handlingen, som igjen blir inkorporert i fremtidige erfaringer og initierer en ny syklus av læring. Læring basert på erfaring krever derfor en aktiv deltakelse som oppnås gjennom systematiske observasjoner og etterfølgende refleksjon. Medarbeidernes involvering er svært viktig for å integrere den ansatte fordi dette sikrer at nykomlingen blir godt veiledet i sin erfaring (Yadav et al., 2020; Godinho et al., 2023). Det er kombinasjonen av erfaring, læring, begrepsdannelse og handling som muliggjør utviklingen av en dyptgående forståelse som kan benyttes til å utforske alternative tilnærminger til problemløsning. Kolbs teori fremstår dermed som en syntese av aktiv og passiv deltakelse samtidig som den integrerer konkrete og abstrakte elementer. Kolbs teori kan reflekteres i onboardingprosessen da både formell og uformell læring oppstår hvor nyansatte både hører på kurs giver og sosialiserer seg med andre gjennom ulike opplæringsprogrammer, men også bli-kjent aktiviteter.

Bauer og Kolb

For å koble disse to rammeverkene opp mot vår problemstilling; Bauers fire hovedfaktorer for tilpasning til organisasjonskulturen og Kolbs teori om læringssyklusen. Først, Bauers faktorer, som inkluderer mestringstro, rolleklarhet, sosial integrasjon og kunnskap om selskapet, gir et nyttig perspektiv på hvordan onboardingprosessen kan påvirke nyutdannedes tilpasning til organisasjonen. For eksempel kan en godt strukturert onboardingprosess bidra til å styrke nyansattes mestringstro ved å tilby nødvendig opplæring og støtte. Videre kan tydelig rolleklarhet i løpet av onboarding redusere usikkerhet og øke forståelsen av forventningene til nyansatte. Sosial integrasjon gjennom onboarding gir nyutdannede muligheten til å bygge relasjoner med kollegaer og lære om organisasjonens kultur. Samtidig kan kunnskap om selskapet som formidles under onboardingprosessen bidra til å etablere en grunnleggende forståelse av organisasjonens verdier og mål. Som nevnt tidligere i Bauer's rammeverk kan sosial læring kobles med disse faktorene. Sosial læring kan gi nyutdannede en mulighet for å dra nytte av erfarne kollegaer, både deres ekspertise men også erfaringer (Coff & Kryscynski, 2011; Klein et al., 2015). Dette vil hjelpe med å tilegne seg ferdigheter og kunnskap relevant for rollen sin.

For det andre, Kolbs teori om læringssyklusen gir et rammeverk for å forstå hvordan onboardingprosessen kan legge til rette for den sosiale læringen til nyansatte gjennom ulike stadier. Erfaring i onboarding gir nyutdannede direkte erfaringer med organisatoriske oppgaver og miljøer. Gjennom refleksjon og ettertenksomhet kan nyansatte analysere sine erfaringer og forstå organisasjonens dynamikk bedre. Videre kan etablering av abstrakte begreper tillate nyansatte å danne en mer helhetlig forståelse av organisasjonen, dens kultur og dens praksiser. Til slutt, aktiviteter og eksperimenter i løpet av onboardingprosessen gir nyutdannede muligheten til å anvende sine nyervervede kunnskaper og ferdigheter i reelle arbeidssituasjoner.

Sammen illustrerer disse rammeverkene hvordan nyutdannede kan oppleve den sosiale læringen i onboardingprosessen ved å tilby strukturerte læringsmuligheter, fremme integrasjon i organisasjonen og støtte refleksjon og praksis. Sosial læring er en del av onboardingprosessen. Onboarding handler ikke bare om å gi nyansatte den nødvendige opplæring og kunnskapen for å utføre jobben sin, det handler også om å hjelpe dem med å tilpasse seg den sosiale dynamikken og bedriftens måter.

I teorikapittelet blir det forklart hvordan sosial læring bidrar til nyansattes tilpasning ved å tillate dem å observere erfarne kollegers atferd, lære av deres prestasjoner, og få innsikt i organisasjonspraksis og bransjekunnskap som kanskje ikke er formalisert i opplæringsprogrammer. Videre blir det belyst hvordan sosial læring hjelper nyansatte med å utvikle både tekniske og myke ferdigheter gjennom observasjon, etterligning, og interaksjon med andre i arbeidsmiljøet.

Onboardingprosessen, derimot, legger til rette for den sosiale læringen ved å gi strukturerte læringsmuligheter og veiledning for å hjelpe nyansatte med å tilpasse seg både arbeidsoppgavene og det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Dermed kan man si at sosial læring og onboarding er nært knyttet sammen, med sosial læring som en integrert del av onboardingprosessen.

I teorikapittelet har vi identifisert to vesentlige gap som vil være sentrale for vår videre forskning. For det første har tradisjonell onboarding-forskning vært fokusert på mestring av ferdigheter og tilegnelse av kunnskap, og har dermed ofte neglisjert nyansattes subjektive

opplevelser (Deters et al. 2024). Dette indikerer behovet for en mer helhetlig tilnærming som tar hensyn til nyansenes mentale og emosjonelle tilstand under onboardingprosessen.

For det andre har vi valgt å rette oppmerksomheten mot gapet identifisert av Klein et al. (2015), som påpeker en betydelig uklarhet i litteraturen angående hvilke spesifikke onboardingprosesser som er mest effektive for å fremme læring og sosialisering. Dette gapet utfordrer vår forståelse av hvordan onboarding bør utformes for å optimalisere nyansattes sosiale læring. Ved å adressere disse gapene håper vi å bidra til en dypere forståelse av onboardingprosessen og utvikle mer effektive strategier for å støtte nyansatte i deres profesjonelle utvikling. Som sagt tidligere i teorikapittelet så har andre teoretiske rammeverk blitt utviklet for å finne ut hvordan vi lærer, men tar ikke sikte på hva som skjer i den sosiale læringen (Reed et al., 2010).

Avslutningsvis vil vi presisere at dette teorikapittelet tar utgangspunkt forprosjekt til masteravhandlingen (Eidhammer og Kittelsen, 2023). Teksten ble hentet inn fra forprosjektet og en stor del av den er bearbeidet og forbedret, mens andre deler av teksten kan likne med det som ble levert i forprosjektet.

Metode

Kvalitativ metode brukes her for å forstå nyutdannedes erfaringer grundig, spesielt gjennom semistrukturert intervju og fortolkende analyse (Tjora, 2021). Semistrukturerte intervjuer, valgt for sitt potensial til å utforske dagliglivets temaer fra informantenes perspektiv, muliggjør inngående undersøkelser av spesifikke emner basert på respondentenes svar. Dette formatet er designet for å samle detaljerte beskrivelser av informantenes livsverden, med fokus på deres tolkninger og meninger relatert til de diskuterte fenomenene. Selv om semistrukturerte intervjuer kan ligne på vanlige samtaler, er de målrettede og strukturerte for å oppnå forskningens mål, lik andre profesjonelle intervjuformer (Kvale et al., 2015).

Denne tilnærmingen er verdifull for å fange opp respondentenes personlige tanker og følelser og gir innsikt som andre metoder kan overskue (Kvale et al., 2015). Kvalitativ metode er ideell når man ønsker å forstå individuelle opplevelser, og den støtter teoriutvikling (Chillakuri, B. 2020).

Vår studie adopterer kvalitativ tilnærming for å få dypere innsikt i nyutdannedes personlige erfaringer. Dette forskningsdesignet gir oss muligheten til å utforske de komplekse aspektene ved nyutdannedes perspektiver gjennom intervjuer og analytisk fortolkning (Tjora, 2021). Vi verdsetter informantenes opplevelser og meningsskaping og sikter på å gi en dypere og mer nyansert analyse av de aktuelle fenomenene (Tjora, 2021). Den kvalitative tilnærmingen gir oss mulighet til å oppdage og tolke de nyanserte aspektene ved menneskelige erfaringer, noe som er avgjørende for å forstå kompleksiteten i nyutdannedes subjektive realiteter (Tjora, 2021). Vår tilnærming til denne masteravhandlingen er å adoptere en kvalitativ metode for å utforske nyutdannedes perspektiver og gi en dypere analyse av onboarding prosessen, med særlig vekt på å fange opp de subjektive realitetene som andre metoder kan overse (Tjora, 2021). Det understrekes også betydningen av å samle informasjon fra nyutdannede tidlig i onboardingprosessen for å sikre en mer helhetlig tilnærming til forståelsen av deres opplevelser (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015).

For å hente erfaringen knyttet til læring, arbeid og interaksjoner i startfasen av en ny jobb blir det benyttet en semistrukturert intervjuform. Dette formatet vil tillate en grundig undersøkelse av deltakernes tanker rundt vår problemstilling (Korte, R., Brunhaver, S., & Sheppard, S. 2015). Nykommerne er den viktigste kilden til informasjon om sine opplevelser,

så det vil være gunstig å samle inn denne informasjonen under eller like etter onboardingpraksisen for å minimere avvik og glemsel (Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015).

Selskapet

Data er innhentet fra et ledende konsultentselskap innen digitalisering, innovasjon og bærekraft, med det norske hovedkontoret i Oslo og en betydelig tilstedeværelse i ni norske byer, inkludert Trondheim, Stavanger, Bergen, Drammen, Kristiansand, Tromsø, Fredrikstad og Hamar. Med en stab på over 3000 ansatte i Norge og over 50 000 globalt. Er selskapet en dominerende kraft i konsulentbransjen. Deres virkefelt spenner over store private bedrifter og offentlige institusjoner, hvor de dedikerer seg til å fremme digitalt lederskap og skape verdi både for kunden og samfunnet.

Nyansatte i dette selskapet må delta på et tre dagers introduksjonskurs som en del av deres onboarding før de begynner å jobbe. På dette introduksjonskurset kommer alle som har blitt ansatt av selskapet rundt om i Norge til Oslo. Disse kursene tar for seg hvordan selskapet opererer, hvordan det er bygd opp og hva som er viktig når du jobber for et selskap som dette. Både i 2022 og i 2023 ble det ansatt rundt 300 ansatte.

Valg av informanter

Vi analyserer 10 samtaler med nyutdannede personer som har gjennomgått en onboardingprosess i løpet av de siste 3 årene. Disse ti personene har bakgrunn fra ulike utdanninger innen IT og økonomi og ledelse/administrasjon. Aldersspennet på respondentene varierte fra 25 til 28 år og alle hadde én mastergrad innenfor IT eller økonomi. Bedriftens koordinator hjalp oss med å finne kandidater til vår undersøkelse og valgte ulike personer med tanke på kjønn, alder, sektor og hvor lenge de har jobbet der. Intervjuobjektet som hadde jobbet der minst, ble ansatt i august 2023 mens den eldste som jobbet der hadde fullført onboarding i august 2021.

I vår undersøkelse med å søke etter personer som har fullført en onboardingprosess fant vi ut at denne bedriften tar inn 200-300 nye personer hvert år som skal bli en del av deres organisasjon. En nyutdannet blir beskrevet som et individ som har fullført en høyere

utdanning, var nyansatt i en relevant stilling for første gang og hadde tre års erfaring eller mindre (Pfaff, K., Baxter, P., Jack, S., & Ploeg, J. 2013).

Når det gjelder valg av informanter, ble nyutdannede valgt, med individuelle ansikt-til-ansikt-intervjuer som foretrukket metode. Dette valget fremmet informantens evne til å uttrykke seg fritt og tillot dypere diskusjoner. Ved å intervju en og en informant, kunne relevante oppfølgingsspørsmål stilles og temaene utforskes grundigere. Intervjuer ansikt til ansikt muliggjorde også observasjon av ikke-verbale signaler og skapte et tillitsfullt miljø for å dele tanker og opplevelser (Openakker, 2006; Berekoven, Eckert, and Ellenrieder 2004).

I begynnelsen av samtalene fokuserte vi på å bli kjent med respondenten ved å stille spørsmål om alder, utdanning, når personen begynte i jobben og om vi har samtykke til å ta opp intervjuet, samt transkribere det. Intervjuet har blitt godkjent av sikt og spørsmålene ligger på nettsiden deres og i vårt vedlegg intervjuguide.

Hoveddelen av intervjuet ble fokusert på hvordan onboardingen påvirket dem både i form av læring, observasjoner, erfaringer, kunnskapsdeling og personlige historier. Vi lar objektene snakke fritt uten å avbryte og følger opp med spørsmål der vi føler at ting var litt uklart. Samtidig som vi lar respondentene prate, klarer de å holde på hovedtematikken om læringen i onboardingen. Til slutt spør vi om de har andre tanker om onboardingen de fullførte, som vi ikke hadde spurt om.

De 10 intervjuene resulterte i 5 timer med lydopptak og 74 sider med transkripsjon. Intervjulengden var fra 18 minutter og 26 sekunder til 33 minutter og 27 sekunder. Vi foretok en tematisk analyse. Begge forfatterne gjennomgikk transkripsjonene individuelt flere ganger, identifiserte relevante koder og tok notater. Begge forfatterne var tilstede under alle intervjuene, der den ene hadde hovedrollen og stilte de fleste spørsmålene, mens den andre analyserte og stilte underspørsmål.

Intervju

I denne studien ble et semistrukturert intervju valgt som metode for datainnsamling, da det ble ansett som mer hensiktsmessig sammenlignet med observasjon og fokusgrupper.

Observasjon kunne gi innsikt i hvordan kunnskap deles, men ville vært tidkrevende og egne tolkninger/forventninger kan påvirke resultatene. Ved semistrukturert intervju kan forskeren stille oppfølgingsspørsmål for å belyse informantens tankeprosess. Fokusgrupper kunne føre til ensartede svar, og intervjuer ble foretrukket for å fremme åpenhet og tillit.

Vi valgte kvalitativ metode ovenfor kvantitativ fordi vi ville få frem de subjektive meningene og opplevelsene om onboarding prosessen som andre ikke har undersøkt i andre artikler eller avhandlinger. Intervju fremstår som den mest anvendte metoden innenfor kvalitativ forskning, og dette skyldes i stor grad dens effektivitet og evne til å generere betydelig og relevant informasjon på relativt kort tid (Savin-Baden & Major, 2013). Denne metoden tilbyr en fleksibilitet som gjør det mulig å tilpasse intervjuprosessen etter behov og situasjon. Mens ansikt til ansikt-intervjuer er den vanligste formen, kan intervjuer også gjennomføres via telefon, videosamtaler, e-post eller annen form for kommunikasjon.

Fordelen med å gjennomføre intervjuer ansikt til ansikt er knyttet til muligheten for å opprettholde en naturlig samtale, noe som bidrar til å skape et tillitsfullt miljø der informantene føler seg komfortable og åpne for å dele sine tanker og opplevelser (Rubin & Rubin, 2005). Videre muliggjør denne tilnærmingen også mer detaljerte og inngående diskusjoner om onboarding og læring, samt gir forskeren muligheten til å observere ikke-verbale signaler og reaksjoner som kan gi ytterligere innsikt (Kvale & Brinkmann, 2009).

Selv om det er mulig å intervju flere personer samtidig, ble det i denne studien valgt å gjennomføre individuelle intervjuer, ansikt til ansikt. Klein et al. (2015) undersøkte nyansatte innenfor onboarding i ti forskjellige organisasjoner gjennom spørreundersøkelser og i deres studie sa forfatterne i fremtidig forskning at det manglet mer individuelle svar siden spørreundersøkelser til organisasjonene ble mer generalisert (Klein et al., 2015, s.281). Dette valget ble truffet med tanke på å fremme informantens evne til å uttrykke sine tanker og oppfatninger uten å føle seg begrenset eller påvirket av andres tilstedeværelse. Ved å intervju informanter en og en, var det også lettere å stille relevante oppfølgingsspørsmål og dykke dypere inn i opplevelsen rundt onboarding (Rubin & Rubin, 2005).

Kvalitative forskningsintervjuer tilpasser seg et bredt spekter av forskningsspørsmål og kan ta mange former, men de følger vanligvis en strukturert tilnærming gjennom tre hovedfaser: introduksjon, utforskning og avslutning, som hver har sine egne karakteristikk og typer spørsmål (Tjora, 2021).

Introduksjonsspørsmålene er typisk enkle og direkte, tar for seg temaer som ikke krever dyptgående refleksjon, og fungerer som en isbryter mellom intervjuer og informanter. I den utforskende fasen, som er kjernen i intervjuet, inviteres informantene til å dele detaljerte perspektiver og erfaringer om onboarding og sosial læring, ofte knyttet til deres personlige opplevelser. Denne fasen krever vanligvis oppfølgingsspørsmål for å dykke dypere inn i temaene som diskuteres.

Avslutningsfasen leder samtalen bort fra den utforskende delen og kan inkludere spørsmål om videre steg for forskningsprosjektet eller prosessen for informantene som forbedringer eller noe vi ikke har spurt om i intervjuet (Tjora, 2021). Gjennom forskningsintervjuet ønsker vi å finne ut hvordan objektene har blitt påvirket av onboardingsprosessen, vi ønsker å få en forståelse av individets erfaringer samt deres tanker rundt prosessen.

Vi vil starte med å skaffe informasjon om hvem objektene er, tidligere erfaring og bakgrunnen deres. Etter vi har dannet relasjoner med objektene vil vi starte med det som er kjernen i intervjuet, i denne fasen vil vi undersøke individets erfaringer, tanker og meninger om onboardingsprosessen og hvordan dette har påvirket dem. Det vil være rom for samtale slik at vi kan stille spørsmål basert på svarene vi får. Spørsmålene vi stiller vil være åpne slik at objektene kan utdype hva de mener, slik som dette "Hvordan opplevde du balansen mellom formell opplæring og uformell læring under onboardingsprosessen?". Den siste fasen av intervjuet vil vi gi rom for eventuelle spørsmål eller kommentarer fra intervjuobjektene til oss, vi vil også takke individene for deres tid og diskutere eventuelle neste steg de kan forvente i vår masteravhandling.

Ved å anvende denne metoden kan vi utforske dyptgående erfaringer og opplevelser, noe som er særlig verdifullt for å innhente detaljert informasjon som andre metoder kan overse, og for å få tilgang til respondentenes personlige tanker og følelser relatert til studiens problemstilling.

Når vi designer spørsmål for datainnsamlingen, er det viktig å fokusere på flere nøkkelaspekter. Først må vi finne ut hvordan deres onboarding var bygd opp og hvordan respondentene opplevde denne prosessen. Deretter må vi undersøke hvordan de ble opplært i onboardingsprosessen og hvilke spesifikke tiltak selskapet gjorde for å lære opp de nyutdannede og spesielt hvor sosial læring kommer inn. Vi må også vurdere hvilke faktorer som bidrar til en vellykket onboarding-opplevelse, inkludert mestringstro, rolleklarhet, sosial integrasjon og kjennskap til organisasjonskulturen. Til slutt er det viktig å tydeliggjøre begrepene onboarding og sosial læring for å sikre nøyaktige funn og tolkninger av dataene vi samler inn.

Datainnsamling

Intervjuobjektene ble informert om vår oppgave og vår problemstilling for å danne seg et bilde av hva som vil bli lagt fokus på under intervjuene. De fikk denne informasjonen gjennom et skriv vi sendte ut til objektene som vi mente var relevante for vår oppgave, altså nyutdannede. Informasjonsskrivet (vedlegg 1) beskriver hvorfor personen har blitt valgt ut, hvem som er ansvarlig for oppgaven, personvern og deres rettigheter. I starten av intervjuene krevde vi også en muntlig bekreftelse fra respondentene som omhandlet deres deltagelse i vår innsamling. Kontakt med respondentene ble ikke etablert før vi hadde fått godkjenning fra sikt. Etter at dette var på plass, utarbeidet vi informasjonsskrivet og en samtykkeerklæring som ble sendt til respondentene via e-post. Disse dokumentene er også tilgjengelige som vedlegg. Under transkriberingen ble alle firmanavn og personnavn anonymisert for å ivareta respondentenes personvern.

Vi brukte intervju for å samle inn objektene tolkning og meninger om de ulike temaene vi utforsker. Semistrukturert intervju bidrar også til mer flyt i samtalen og lar objektene drøfte og reflektere spørsmålene på en god måte. Intervjuene ble gjennomført etter begge partene ble enige om tidspunkt. Det forekom noen hindringer underveis. Vi kom i kontakt med en koordinator som hjalp oss med å finne de rette informantene for vår oppgave. Vi fikk informasjon fra denne personen om de ulike kandidatene og deres e-postadresser slik at vi kunne planlegge tid og lokasjoner for intervju. Vi hadde planlagt å ha fysiske møter og intervju med informantene, det lot seg ikke gjøre. Respondentene hadde knapt med tid og det

ble mye forandring i planlagte møter, så vi måtte være fleksible. Det førte til at intervjuene ble gjennomført på teams når respondentene hadde mulighet.

Gjennom et semistrukturert intervju har vi også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål til svarene. Intervjuene ble bygd opp slik at spørsmålene vi stilte etter hverandre hadde en viss sammenheng, vi hadde også et fokus på rammeverkene vi har diskutert i vår teoridel da vi lagde spørsmålene. Før intervjuet startet presenterte vi oss for objektene, fortalte litt om hva vi forsker på og hvilke temaer vi kom til å ta opp, vi hadde også en samtale med objektene både før og etter intervjuene for å danne en form for relasjon.

Intervjuet ble gjennomført for å hente inn informasjon om hvordan de nyutdannede opplevde onboardingprosessen i selskapet. Vi brukte diktafon og nettskjema som ble gjort tilgjengelig for oss gjennom skolen. Dette verktøyet lot oss ta opp intervjuene og sende de til et nettskjema som transkriberte teksten, det forekom en del mangler i denne transkripsjonen så vi måtte gå over og transkribere dette selv.

Gjennom intervjuene lærte vi at de nyutdannede hadde noe ulikt onboarding, de første dagene var alle nyutdannede samlet for å bli kurset av forskjellige ledere og ansatte i bedriften. Etter disse tre dagene ble de delt inn i de ulike avdelingene der de kom til å jobbe, noe som fører til at noen av objektene vil ha en ulik opplevelse av onboarding enn de andre.

Analysemetode

Når det kommer til strategier brukt av kvalitative forskere, er tematisk analyse en av de mest udefinerte teknikkene i feltet for kvalitativ forskning. Det er begrenset enighet blant forskere om hvordan tematisk analyse skal utføres. Mange har argumentert for at tematisk analyse er dårligere definert og sjelden anerkjent innenfor kvalitativ metode (Lochmiller, C. R. 2021). Braun og Clark (2006) har kommet opp med en av de klarere definisjonene ved å beskrive tematisk analyse som “en metode for å identifisere, analysere og rapportere temaer innenfor data” (Lochmiller, C. R. 2021). Tematisk analyse er en del av kvalitativ forskning og deler noen faser med andre tilnærminger, noe som ikke gjør dem unike for denne metoden. Den starter med å identifisere mønstre og temaer i dataen, ofte allerede under datainnsamling, med

målet om å presentere innholdet og betydningen av disse temaene (Braun, V., & Clarke, V. 2006).

Den første fasen for tematisk analyse fremhever viktigheten av å grundig gjennomgå dataene gjennom gjentatte lesninger for å identifisere mønstre og betydning. Denne fasen kan være tidkrevende, men den danner grunnlag for den påfølgende analysen. (Braun, V., & Clarke, V. 2006). Etter som det var forskerne selv som hentet data fra respondentene fikk vi litt kunnskap om dataene som ble samlet inn. Materialet ble transkribert gjennom "Nettskjema", men siden det oppsto en del avvik og feil, måtte vi gjøre det selv også. Dette bidro til at vi fikk mer oversikt og grundigere gjennomgang av dataen som ble samlet inn.

Fase to begynner etter man har gjort seg kjent med dataene og generert en initial liste med koder. I denne fasen produseres initielle koder fra dataene, som identifiserer interessante trekk og organiserer dem i meningsfulle grupper (Braun, V., & Clarke, V. 2006). I den påfølgende fasen, finner du ut hva informasjonen egentlig betyr gjennom å jobbe videre med det du har samlet inn og ved å se nærmere på dataen. Det er gjennom disse kodene at argumentene om det undersøkte fenomenet blir fremmet. (Boyatzis, R. 1998). Etter vi gjorde oss kjent med dataen begynte vi forskerne å diskutere ulike sitater og svar som vi fant interessant for vår teori og problemstillingen. Dette ble skrevet ned og samlet på et felles sted.

I fase tre skifter fokuset fra datainnsamling og koding arbeid til å organisere kodene i mulige temaer. Gjennom analysen ser man etter måter å kombinere kodene på og danne overordnede temaer. Noen koder kan vokse til å bli hovedtemaer, mens andre kan bli underordnede temaer eller forkastes (Braun, V., & Clarke, V. 2006). Ved hjelp av rammeverkene vi har tatt for oss, samt semistrukturert intervju, kunne vi bedre søke etter den dataen vi vurderte som viktig. Vi har ikke tatt for oss noen temaer i denne analysen, kun ulike koder.

Fase fire begynner når en serie med koder er etablert og nå krever forbedring. I løpet av denne perioden blir gyldigheten til enkelte kodene vurdert om de presist reflekterer meningene som kommer tydelig frem i datasettet som helhet (Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. 2017). Analyseringen av materialet ble gjort i henhold til teorien. Dette gjorde vi ved å sammenligne og finne likhetstrekk mellom teorien vi har tatt for oss og resultatet fra vår datainnsamling.

Validitet og reliabilitet

Når man skal bedømme et forskningsprosjekt pålitelighet, vil valg av begreper bli påvirket av ulike forskningstradisjoner. I kvalitativ forskning er troverdighet det sentrale begrepet som omfatter gyldighet, pålitelighet og overførbarhet (Drageset, S., & Ellingsen, S. 2010).

Validitet (gyldighet) handler om hvor godt resultatene fra en studie tillater gyldige slutninger å trekkes om det som var formålet med undersøkelsen (Madsen, O. J. 2017). For å bedre sikre tolkningen for de analyserte funnene, har det blitt benyttet lydopptak under intervjuene. Dette ble gjort for å sikre validiteten i forskningen. Ved å ta lydopptak vil vi kunne transkribere dette slik at vi lettere får oversikt over svarene til informantene, som gjør at vi lettere kan sammenligne og analysere funnene. Dette er med på å styrke studiens validitet. Bruken av sitater av informantene i analysen bidro til å gi den en levende og mer presis karakter.

Respondentene vi intervjuet har selv vært gjennom en onboardingprosess for det samme selskapet. Når de gjennomførte prosessen varierte litt, vi hadde noen som gjennomførte onboarding i 2023, mens flesteparten av respondentene gjennomførte sin onboardingprosess i 2022. Underveis i et intervju innebærer validitet at forskeren kontinuerlig bekrefter sin forståelse ved å stille spørsmål som: "Har jeg forstått deg riktig når du sier at...?" Vi bygde opp spørsmålene på en åpen måte slik at vi kunne stille oppfølgingsspørsmål og få mer flyt i samtalen med informantene, vi brukte også oppfølgingsspørsmålet til å bekrefte det de allerede hadde sagt for å forsikre oss om at det var det de mente (Drageset, S., & Ellingsen, S. 2010). Dette bidro også til at de nyutdannede kunne drøfte med seg selv, som gjorde at de kom på flere ting underveis.

Reliabilitet (pålitelighet) inkluderer både konsistens og nøyaktighet som krever en grundig vurdering av alle praktiske aspekter ved forskningsintervjuet for å sikre styrke. Dette inkluderer faktorer som lyd kvaliteten på opptaket. Når forskeren ikke er tilstrekkelig oppmerksom eller slurver med transkriberingen og analysen av dataen, oppstår det en risiko for svekket pålitelighet (Drageset, S., & Ellingsen, S. 2010). Vi gjennomførte intervjuene i en kort tidsperiode og transkriberte underveis for å øke påliteligheten. Vi er oppmerksomme på

at noen av respondentene gjennomførte onboarding sin for to år siden, som kan føre til at noen av dem ikke husker alt av det som skjedde i denne prosessen.

Ledende spørsmål er også en risiko når man gjennomfører intervju. Vi var oppmerksomme på dette da vi utformet vår intervjuguide, det forekom uansett noe ledende spørsmål under intervjuet. Disse spørsmålene oppsto noen ganger som et oppfølgingsspørsmål, dette ble vi oppmerksomme på da vi leste gjennom transkripsjonene. De ledende spørsmålene ble ofte brukt til å bekrefte noe som allerede hadde blitt sagt av informantene. Det finnes fordeler og ulemper ved at vi har holdt oss objektive i denne studien. På den ene siden blir vi ikke påvirket av egne meninger og tanker om selskapet og informantene. På den andre siden kan det være vanskelig for oss å vite hva slags spørsmål vi skal stille for å få riktig informasjon til å svare på vår problemstilling, da vi selv ikke har opplevd onboarding.

Overførbarhet handler om hvorvidt funnene fra studien er gyldige og kan generaliseres til andre situasjoner og kontekster. I kvalitativ forskning innebærer overførbarhet å kunne gjenkjenne meningen bak funnene og vurdere om denne meningen gir verdifull innsikt som kan være relevant i andre sammenhenger (Drageset, S., & Ellingsen, S. 2010). Da menneskelig atferd er i konstant endring, er det umulig å gjenskap en studie helt nøyaktig, uansett hvilken metode eller design som brukes (LeCompte, M. D., & Preissle Goetz, J. 1982).

Vi intervjuet en gruppe nyutdannede hvor noen av respondentene hadde ulike onboardingsprosesser. To av objektene hadde onboarding et annet år enn resten, de ble også delt inn i ulike avdelinger hvor onboarding var forskjellig. Vi ser derfor etter likheter blant respondentene som har vært gjennom ulike prosesser.

Etikk

Forskningsprosjektet følger retningslinjene fastsatt av sikt, tidligere kalt NSD. Dette innebærer blant annet lagring av informasjon og data som blir innhentet fra informantene, dataene blir lagret på en sikker nettside kalt "Nettskjema", her blir det slettet automatisk etter et år. Vi vil slette lagret data etter innlevert oppgave. Prosjektet har fått godkjenning fra sikt etter å ha sendt inn intervjuguiden og informasjon om forskningsprosjektet.

Deltakerne hadde muligheten til å trekke tilbake samtykket når og om de ønsket det, de fikk også muligheten til å avstå fra å svare på ulike spørsmål, eller trekke tilbake det de allerede har sagt. Ingen av objektene har informert oss om at de vil trekke tilbake svarene sine hittil. Informantene ble informert om at ingen av deres personlige opplysninger vil bli brukt, samt dersom de nevnte navnet på selskapet ville dette også bli fjernet av oss, alderen til informantene vil ikke bli koblet direkte opp mot svarene som er gitt. Det vil bli brukt nummerering i analysen vår for å skjule deres identitet.

Dataen har blitt lagret på nettsiden “Nettskjema” hvor du må logge deg inn med skole brukeren din og bank-id for å få tilgang. Tilgang til disse intervjuene kan kun bli gitt av forskerne av dette prosjektet. Vi har anonymisert ulike navn på personer og navn på selskaper som har blitt nevnt i intervjuene. Vi har tatt disse sikkerhetstiltakene for å beskytte informantene.

Intervjuet handlet om de subjektive følelsene til informantene rundt onboardingsprosessen de gjorde seg, noe som kan føre til at vi får sensitiv informasjon rundt om hva som bra eventuelt dårlig utført av selskapet. Det er viktig å nøye vurdere konsekvensene av den informasjonen som avdekkes.

Analyse

I dette kapitlet tar vi sikte på å besvare følgende problemstilling: "Hvordan opplever nyutdannede den sosiale læringen i onboardingprosessen?" For å utforske problemstillingen vil vi analysere og sammenligne dataene fra våre informanter. Vi søker å identifisere sammenhenger, avdekke mønstre og utforske implikasjonene av onboardingprosessen for den sosiale læringen blant nyutdannede.

I analysen av data kom det fram ulike koder i nyutdannedes opplevelser:

1. Bli kjent med organisasjonen
2. Introduksjonsdager
3. Rolleklarhet
4. Mentorordning
5. Institusjonalisert læring
6. Opplevelser av uformell læring og kunnskapsdeling
7. Erfart imposter syndrom og usikkerhet
8. Personlig tilbakemelding
9. Negative opplevelser ved onboarding

Bli kjent med organisasjonen

Sosialisering er noe som skjer internt hos individet, mens onboarding refererer til organisasjonens tiltak for å legge til rette for sosialisering (Klein et al., 2015). Før de nyutdannede begynner på onboarding i organisasjonen er det forskjellige tilnærminger til hvordan personen ble introdusert for dem. Det vi lærte av datainnsamlingen var at mange av intervjuobjektene ble kontaktet før de i det hele tatt var ferdig med utdanningen sin. Vi kan se ut ifra flere av intervjuene at allerede før de ble introdusert til organisasjonen, så hadde de kjennskap til organisasjonen gjennom sommerjobb, karrieredager på skolen og/eller blitt kontaktet direkte fra arbeidsgiver. Tilgang til relevant informasjon bidrar til å øke forståelsen blant nyutdannede for de utfordringene de møter og de forventningene som stilles til dem både i onboarding og senere i jobben. Vi spurte alle intervjuobjektene om hva slags rolle de ble introdusert til og hvordan de opplevde denne prosessen;

“For selve bedriften så var det kanskje de første tre dagene, hvor det var litt fokus på hvem vi er, på en måte. Og da har det jo, som jeg nevnte litt tidligere, at det kom en haug med ledere. Både CEO'en kom og fortalte hvem vi er, og hvordan vi gjør det finansielt, for eksempel. Ja, sånne ting. Også var det jo masse forskjellige ledere fra de ulike avdelingene som kom og fortalte hva de måtte ha fokus på, og hva de gjør hver dag.” (Nyutdannet 1)

“Under onboardingen ble vi plassert i grupper, fordelt på ulike avdelinger for å bli bedre kjent med hverandre, og de ulike avdelingene. Det var også lagt opp til en del sosialt på kveldene, så man ble bedre kjent. Så det var veldig bra, og da var det også noen ledere med på de sosiale samlingene også, så man fikk bli kjent med de og.” (Nyutdannet 7)

“Jeg tror jeg har vært på kanskje to eller tre bedriftspresentasjoner sammen med selskapet oppe i Trondheim. Som var veldig gøy. Vi ble invitert ut på middag, vi har hatt faglige sesjoner med de. Jeg har alltid forbundet de med å ha en veldig positiv og artig kultur da. Også har det jo også selvfølgelig lært oss mye om det med kunnskapsdeling da. Samt at man alle har vist at de har jo vunnet Norges beste arbeidsplass flere år. Og det hjalp jo veldig på det å vurdere og søke, som jeg gjorde.” (Nyutdannet 2)

Introduksjonsdager

Onboardingen til de nyutdannede startet med et informasjonskurs på tre dager. Dette kurset besto av veldig mye informasjon om hva bedriften driver med, hva de står for, ulike forventninger og presiserer viktigheten av ulike ting som for eksempel kundebehandling. Alle de som deltok i dette informasjonskurset var nyutdannede som hadde nettopp fullført høyere utdanning.

“De tre første dagene som blir kalt introduksjonsdagene ble vi introdusert for selskapet, gjennom kurs og foredrag ble verdiene til selskapet og hva selskapet står for formidlet til oss nyutdannede (..) Alt ble litt krympet inn over tre dager, i stedet for gjerne over en måned. Men det var veldig fint, for da kommer jo alle ut av de introduksjonsdagene med samme type forventninger, samme forståelse av hva slags verdier og hva selskapet står for. Så jeg tror det banet vei for at vi kan skape en mer felles arbeidskultur allerede fra starten av.” (Nyutdannet 6)

“Jeg satt med et inntrykk av at det var mye informasjon. Det begynte å bli vanskelig å følge med på slutten, men at jeg ser det som nødvendig, og at de går gjennom alt vi trenger å vite som nyansatte” (Nyutdannet 4)

Introduksjonen til organisasjonen skal gi et godt førsteinntrykk på hva selskapet står for, hva de jobber med og hvilken rolle du har for dem. Under intervjuet med intervjuobjekt 4 så kom det fram at selskapet hadde vært med å utvikle store prosjekter som folk bruker til dagligdags og metoden de brukte på å motivere de nyansatte på var å snakke om ulike prosjekter de hadde vært med å utvikle og vise til hvordan selskapet har blitt en suksess;

“Og prosjekter som selskapets ansatte har vært med på, som er ting som jeg selv bruker til vanlig. Så det var litt motiverende og kult å se at det ikke bare liksom er IT-drift som organisasjonen holder på med, men faktisk applikasjoner og programmer som til og med moren din på en måte bruker også. Så det var på en måte bare positiv reklame for organisasjonen, og skapte litt motivasjon for mange, vil jeg tro.” (Nyutdannet 4)

Intervjuobjekt 1 sa også at selskapet var opptatt av å presentere hva selskapet står for og hvordan de bidrar i samfunnet på en god måte. Noe Bauer også understreker med den siste faktoren i rammeverket: Kunnskap om bedriften.

“Altså, de fleste selskaper har jo noen verdier og sånt, så det kom jo fram ganske tidlig. Hva vi på en måte står for, og hva vi ønsker å bidra samfunnet med. Også litt sånn selskapskultur, eller organisasjonskultur. Hvordan vi er bygget opp.” (Nyutdannet 1)

Rolleklarhet

Dataen som ble samlet inn tilsier erfaringene rundt rollene varierte mye hos de nyutdannede. Noen av respondentene opplevde at rollene deres var tydelig definert og oppgavene deres var klare. Rolleklarhet handler om hvor godt en ny ansatt forstår sin rolle og de forventningene som er knyttet til den (Bauer, T. N., & Erdogan, B. 2012). Manglende klarhet rundt forventningene til ens rolle kan føre til vanskeligheter med å fokusere og arbeide effektivt, noe som resulterer i forvirring, redusert motivasjon og lavere prestasjon (Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. 2023).

“Vi fikk jo mye informasjon på forhånd og underveis, og etterpå så var det ganske greit egentlig. Jeg hadde fått en dato for når jeg skulle inn i prosjektet. Jeg husker det var jo som en del av den onboardingprosessen, så var det en del sertifiseringer som man skulle ta. Men det gikk greit det og, jeg fikk tid til å gjøre det.” (Nyutdannet 4)

Nyutdannet 4 forklarte at det ble satt av tid for de nyansatte til å gjennomføre sertifiseringen.

*“Måten jeg ble introdusert til rollen min var via personalleder. Som fortalte at h*n hadde funnet et prosjekt til meg. Det prosjektet ble faktisk funnet allerede i våren 2023 da. Så det var fire måneder før jeg hadde engang begynt i selskapet. Så den var ganske linet opp for meg. Men da ble jeg fortalt litt om rollen, litt hva det var, også at jeg skulle få vite mer om det når jeg begynte der da. Og det var jo da denne fadderordningen kicket inn, hvor jeg på en måte fikk vite mer om det. Så jeg føler den prosessen var veldig god. Ikke noen usikkerhet egentlig noen gang om det jeg gjorde. Jeg er fortsatt i samme prosjekt den dag i dag. Så kan vel si at jeg er rimelig fornøyd.” (Nyutdannet 2)*

“Skyggevakt. Fulgte med på at de gjør det. Så drøftet man seg imellom og så kan du spørre hvorfor du gjør det. Det er en god måte å lære på. Det er ofte litt forskjell på hvordan ting fungerer fra boka enn hvordan det faktisk gjøres live. Det er greit å ha grunnkurser på fire timer. Hvis du vet hvordan det skal gjøres. Og så lære de små quirksene som finnes av de som faktisk gjør jobben.” (Nyutdannet 9)

Mens andre respondenter følte på usikkerhet rundt deres rolle i selskapet. De visste ikke helt hva som var forventet av dem og hva oppgavene deres gikk ut på.

“Det var faktisk litt uklarerheter rundt rollen min. Selskapet kunne vært bedre på å gi informasjon om det jeg husker at jeg måtte spørre hva jeg skulle begynne med, fordi det er veldig greit å vite hva du skal jobbe med før du begynner.” (Nyutdannet 7)

“Men likevel var det jo veldig masse som var uklart, da jeg ble satt ut i min første rolle(...) Jeg måtte jo bare spørre kunden selv, egentlig. Og det følte jeg på at det var litt teit, for de hadde kanskje en forventning til at du sitter med noe kompetanse. Men når du kom fra skolebenken og alt er nytt for deg, så var jo det veldig skummelt. Men jeg hadde ikke noen andre alternativer den gangen, for alt var jo så nytt. Du visste ikke hvem du skulle snakke

med, du visste ikke om personal lederen kunne hjelpe deg i det området du lurte på. Så det ble på en måte bare dine nærmeste kunder, egentlig, som jeg måtte spørre.” (Nyutdannet 6)

Det var også en respondent som opplevde både usikkerhet og trygghet overfor rollen sin, da respondenten først skulle starte i selskapet var h*n ikke helt klar over hva arbeidsoppgavene var eller hva som var forventet. Men ved hjelp av skygging eller skyggevakt som det blir kalt av respondentene fikk personen mer oversikt over hva rollen faktisk innebærer.

“Da jeg startet i den første rollen, var den ikke helt definert. Jeg visste derfor ikke nøyaktig hva jeg skulle gjøre hver dag, selv om jeg fikk oppgaver, løste jeg dem raskt, men etter det visste jeg ikke hva jeg skulle gjøre videre.” (Nyutdannet 8)

*“Jeg overtok rollen til en annen kollega, og før h*n sluttet gikk vi gjennom hele rapporten sammen. Personen viste meg hva jeg skulle fokusere på, hvordan jeg skulle utarbeide rapporten, og hvordan jeg skulle sette opp presentasjon. Dette var veldig viktig for meg å lære, da det sikrer at jeg kun utfører jobben min for å tilfredsstille kunden. Det er avgjørende på den måten at vår rapportering til kunden skal være av høy kvalitet og gi positiv status.”* (Nyutdannet 8)

Som nevnt tidligere er det i tillegg viktig at klarhet i rollen har en positiv effekt på ytelsen, der bedre forståelse er knyttet til høyere prestasjonsnivåer blant nykommere (Bauer, T. N., & Erdogan, B. 2012). Nyutdannet 5 sier at det var lettere for han å gjennomgå onboarding da han hadde kjennskap til organisasjonen fra før gjennom sommer internship og at han hadde noe av forventningene på plass;

“Jeg hadde sommer internship året før jeg startet her, så jeg visste på en måte litt hva det gikk i. Og visste også at forventningene til nyansatte ikke var så gigantiske, for jeg hadde på en måte gått gjennom det litt tidligere.”

Mentorordninger

Flere av våre respondenter forteller at selskapet har ulike mentorordninger, denne ordningen består av avdelingsledere også kalt personalleder og fadderordninger som har som formål å bistå og hjelpe de nye ansatte. Personalleder har en lederstilling til vanlig, men som også har fått ansvar for å ta vare på de nye. Mens fadderne var personer som var nyansatt året før.

“jeg opplevde at lederen min prøvde å få meg ut i oppdrag og lurte på liksom hvordan det gikk i oppdrag også. Jeg fikk bra med oppfølging i starten. Det gjelder både personalleder og leder for prosjektet mitt, da. Så vi hadde mye kontakt med leder for prosjektet underveis og litt med personalleder, da.” (Nyutdannet 8)

“Det å komme med gode, konstruktive tilbakemeldinger, men også det å komme med skryt har gjort at man på en måte tør å ta litt mer sjanser, og kanskje legger bort at man er ny, men at man heller tar litt mer erfaring av at dette(...) Også har det vært mer guiding i hvordan man kan gjøre det på en god måte. Og der har det vært veldig godt fulgt opp fra både personalleder, også min teamleder og andre rundt meg” (Nyutdannet 3)

“Du bygger jo gode relasjoner tidlig, som du har med deg videre. Spesielt lederen, min nærmeste leder, har vært super (...) Personallederen delegerte andres oppgaver for å lære med opp. Han satt jo med ansvaret og fulgte meg opp” (Nyutdannet 9)

“I tillegg hadde personallederen også invitert til noen sosiale greier med sine team, så man kunne bli kjent med sin personalleder og de som hadde den personen som personalleder. I tillegg så var det noen fadderordninger med de som var graduates året før, som hadde sosiale aktiviteter da som man kunne være med på da for å bli bedre kjent. Så samspillet med både ledere og ansatte var ganske bra egentlig” (Nyutdannet 7)

Respondentene hadde en positiv holdning til fadderordningen, slik vi forsto det var fadderopplegget på kveldene og ikke obligatorisk. Som objektet fremhever under, kan fadderordningen til selskapet minne om en fadderuke man har som student.

“I vår gruppe var vi vel 20, ca. Så det skal sies da vi var vel 4 fadder da på 20 nye ansatte. Så ca. 1 fadder per 5 stykk da. Også tror jeg også det var veldig varierende fra person til person hvor mye de brukte fadderordningen. Men også selvfølgelig hvilken fadder de hadde da. Det kan jo ha mye å si, men jeg personlig var hvertfall veldig fornøyd med min fadder. Jeg syntes det var en grei ordning. Også var det også veldig gøy at disse faddergruppene da på 20 stykker, vi samlet jo hverandre 2 eller 3 ganger hvert fall i løpet av høstperioden. Og hadde sosialt oss imellom. Og ble jo litt sånn fadderuke-opplegg typ studie da. Det å ha en type forlengelse av studietiden, tror jeg mange syntes var gøy da” (Nyutdannet 2)

Institusjonalisert læring

Institusjonalisert læring er strukturert og påvirkes av planlagte initiativer, for eksempel gjennom deltakelse på kurs eller opplæringsprogrammer som onboarding.

“Etter de tre introduksjonsdagene ble det mer faglig opplæring, nyansatte ble tildelt den avdelingen man skulle begynne å jobbe for. Her fikk vi den kunnskapen vi trenger, og vi ble gjort mer salgbare for eventuelle prosjekter og kunder.” (Nyutdannet 7)

“Jeg husker at jeg tenkte at det var mange PowerPoint-presentasjoner og mye informasjon på kort tid. Det var utfordrende å få med seg alt. Når en onboardingsprosess varer i flere dager på rad i en stor sal, kan det være vanskelig å holde konsentrasjonen oppe til slutt. Det følte kanskje som mye informasjon, men jeg ser på det som nødvendig. (Nyutdannet 4)

“Men så husker jeg jo at jeg tenkte at det var mye powerpoints, mye informasjon på kort tid. Vanskelig å få om for seg alt. Du blir fort, hvis en onboardingsprosess varer i ... Hvis man skal sitte i en svær sånn sal i tre-fire dager på rad, så er det ikke så mye som går inn på slutten.” (Nyutdannet 4)

Den formelle læringen bestod veldig mye av foredrag og kurs de første dagene under onboarding. Respondentene føler at dette var en nødvendighet, men at det ble mye informasjon på kort tid. De forteller også at de kunne ta ulike sertifiseringer for å få en bredere kunnskap og kompetanse.

“Jeg husker det var jo som en del av den onboardingsprosessen, så var det en del sertifiseringer som man skulle ta. Men det gikk greit det og, jeg fikk tiden til å gjøre det (...) De sertifiseringene vi tok følte litt ut som å ta eksamen. Så det var liksom bare å fokusere og konse på å få det gjort før en skulle ut i prosjekt” (Nyutdannet 4)

Nyutdannet 4 hadde også dette å si om sertifiseringen: *“Så det å få tid til å gjøre de sertifiseringene jeg følte jeg måtte ha før jeg kunne begynne prosjektet var verdifullt. Selv om jeg ikke hadde trengt det, så var det på en måte deilig å ha litt den selvtilliten så det med bærer å ha bestått to eller tre sertifiseringer før jeg begynte prosjektet.”*

“Vi får jo også masse muligheter til å ta sertifiseringer i selskapet, som er en god bonus, som ikke mange andre selskaper tilbyr. Vi får jo også en bonus som vi penger, hvis vi tar sertifiseringer, som er kanskje litt mer givende for nyansatte som har engasjement og er motivert til å jobbe mye nok.” (Nyutdannet 6)

“I uke to så var det en sertifiseringskurs da, som er veldig bra for oss å ha på CV-en, både med tanke på å solgt til kunder, at vi på en måte har noe å vise til, også er det også veldig greit å ha på et personlig plan, Og da at det er flott å ha på CV-en at du kan prosjektledelse da.” (Nyutdannet 1)

Opplevelser av uformell læring og kunnskapsdeling

Uformell læring bidrar naturlig gjennom dag-til-dag-interaksjoner, til en dypere personlig forståelse og tilpasning til arbeidsmiljøet. Uformell læring skjer spontant uten forutgående planlegging, som for eksempel når en individuell oppgave utføres, og læring skjer som en naturlig konsekvens av handlingene.

“I begynnelsen er alt litt ukjent og nytt, spesielt med systemene og alt det der. Da er det enkelt å bare spørre sidemannen og få den hjelpen du trenger. Det er hovedsakelig uformell læring. Det var sjelden situasjoner der det var en lærer som stod foran og underviste oss, bortsett fra de to siste dagene av onboarding kurset. Etter dette, når du begynte i rollen din, er det mer “learn by doing”.” (Nyutdannet 8)

“Men det er masse uformell læring også, som man får ut i prosjekt. Jeg føler at det er mer den uformelle læringen som bygger erfaringen din videre i karriere, altså i hvert fall i dette selskapet. (...) Men uformell læring er kanskje det som legger mest vekt på når du skal bli satt videre i et nytt prosjekt. Så er det kanskje uformell læringen og den erfaringen som du sitter med som veier mest.” (Nyutdannet 6)

“Vi ble plassert på bord med 6 andre tilfeldige personer slik at vi kunne bli kjent med de andre på bordene. Da vi hadde lunsj kunne vi sitte hvor vi ville som førte til at vi kunne møte enda flere mennesker. Det var også til stor hjelp at vi ble delt inn i de avdelingene vi tilhørte slik at vi kunne bli kjent med de vi skal jobbe tett med.” (Nyutdannet 3)

“Altså case gjør jo ofte at det du har lært i teori, kan bli testet i praksis da. Som jeg nevnte istad, så lærer man jo litt mer av å gjøre enn å høre, så det føler jeg var nyttig.” (Nyutdannet 1)

Et gjennomgående tema i intervjuene var kunnskapsdeling, et prinsipp som også ble understreket av Bauer (2010) som vesentlig for å lære bedriftens normer, forventet atferd og ens rolle i selskapet. Det ble oppfordret til å benytte kollegaer, ledere og tilgjengelige ressurser i fellesskap for å løse utfordringer.

“Og så kan man jo spørre ganske mange. Så jeg opplever ofte at hvis jeg lurert på noe og ikke vet helt hvem jeg skal spørre, så vet man ofte sånn cirka hvor man kan begynne da. Så spør du kanskje en person, og så sier den personen spør hun, så spør du hun, og så kanskje hun sier at du må spørre han. Og sånn går det ofte, men til slutt så finner man gjerne den personen man bør spørre. Og det føles ganske greit selv om det blir litt sånn kasteball innimellom. Men du finner riktig person til slutt.” (Nyutdannet 1)

“Den avdelingen jeg jobber i, er litt spesiell. Men da jeg kom ut i rollen min, så var det egentlig bare å lære mens du er i rollen. Ikke noe sånn ... får ikke noe du skal lese deg opp på i forkant. Du må bare skjønne det, liksom.” (Nyutdannet 8)

“Det er en arbeidskultur som ligger på at vi skal være flinke og dele våre kunnskaper og erfaringer med hverandre hvis du tror det kan være nyttig for dine andre kolleger. Vi får gjennom en melding, gjerne fra en som er i prosjektet, som kan komme med gode tips for hvordan du kan bruke de ulike verktøyene og de ulike tjenestene som gjør at vi kan effektivisere vårt arbeid. Det har vært veldig nyttig.” (Nyutdannet 6)

Opplæringen for nyutdannede varierte betydelig, inkludert både formelle og uformelle læringsmetoder. Den besto hovedsakelig av kurs og kunnskapsdeling. I tillegg hadde prosjektene de ble tildelt egne onboardingprosesser som hjalp de nyutdannede med å bli kjent med og informert om prosjektet. Flere respondenter bemerket at selskapet vektlegger “learn by doing”, og oppfordrer de nye til å være åpne for å prøve og feile.

“Balansen mellom formell og uformell læring var fin. Onboardingen strakte seg over tre dager og var ganske intens med mye informasjon. Det var flott at vi også hadde sosiale arrangementer på kveldstid, selv om det ikke var obligatorisk. Dette ga muligheten til å danne nettverk, spesielt for de som var nye i byen. Viktigheten av work-life balance ble også kommentert, og jeg følte virkelig at dette ble ivare tatt under onboardingsprosessen. Det var en god blanding av faglige og sosiale aktiviteter.” (Nyutdannet 2)

“Det var hovedsakelig formell læring, hvor vi lyttet til forelesninger eller fikk demonstrert forskjellige konsepter gjennom kurs og introduksjoner. Vi hadde også noe uformell læring hvor vi samles og delte erfaringer, samt svare på spørsmål.” (Nyutdannet 1)

Erfart Imposter syndrom og usikkerhet

Imposter syndromet/fenomenet er definert som en intern opplevelse av intellektuelt selvbedrag karakterisert av individets manglende evne til å internalisere vellykkede profesjonelle erfaringer til tross for å ha objektiv dokumentasjon på slike prestasjoner (Bernard et al., 2002; Clance & Imes, 1978; Whitman & Shanine, 2012; Hutchins et al., 2018). Fra dataen har vi fått kunnskap om at mange av respondentene opplevde det såkalte "imposter syndromet", for en nyansatt vil dette være vanlig, men det vil også by på utfordringer.

“Man føler litt på dette imposter-syndromet, om at «herregud, her var det jækla mye flinke folk». Jeg kan jo ingenting. Dette har jeg ikke gjort før. Du føler at folk har gjort mye mer enn det du har gjort. Jeg har kanskje en litt bedre erfaring som passer bedre inn mot den rollen som du har fått” (Nyutdannet 4)

“Det er noe med at du føler du er på feil sted. Jeg kjente kanskje mer på det fordi jeg kom fra ønskene ut av den praktiske kommunikasjonen til den interbaserte stillingen. Så jeg følte jo på imposter-syndrom 100%.” (Nyutdannet 9)

Det er vanlig at nyansatte og spesielt nyutdannede som kommer rett fra skolebenken opplever usikkerhet rundt sin nye hverdag. For en person som ikke har blitt introdusert for organisasjonen kan usikkerhet være et uromoment (Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. 2007) noe intervjuobjekt 2 sa;

“Ja, det var veldig mye nytt som skulle læres og jeg føler de var veldig flinke i onboardingprosessen på å forsikre oss om at du er ikke alene. Dere er mange nå som ikke vet helt hva dere går inn. (...) Så jeg gikk nok inn litt usikker på hva jeg kommer til å møte. Men de tre dagene i starten hjalp meg veldig på å skjønne at her er det ikke noe farlig.
(Nyutdannet 2)

Selskapet er også klare over og kjent med begrepet imposter syndromet. De har derfor et innslag i startfasen av onboarding hvor de tar opp og prater litt om hva imposter-syndromet betyr. Det virker som at selskapet prøver å ufarliggjøre denne følelsen da dette er helt vanlig for en som kommer rett fra skolebenken.

“Det ble arrangert en økt om imposter syndromet, hvor vi diskuterte hva det er, hvor lenge det kan vare, og hvor lenge føler den at den ikke kan noen ting. Dette er relatert til psykologisk trygghet.” (Nyutdannet 4)

“De la stor vekt på å dempe følelsen av “Imposter syndromet”. Det var helt akseptabelt å ikke helt forstå hva man holdt på med og det å være usikker på sin egen kompetanse i begynnelsen.” (Nyutdannet 2)

“Det er sannsynlig at du følte deg mer selvsikker med arbeidsoppgavene etter informasjon kursene. Du går fra å ikke kunne noe, til å kunne noe. Hvis du ikke føler deg mer selvsikker etter dette, så tror jeg ikke du har fulgt med i timen, for å være helt ærlig.” (Nyutdannet 9)

Personer som opplever “imposter syndromet” opplever gjentakende selvtvil, feilaktige prestasjonsattribusjoner og vedvarende angst for at andre vil oppfatte dem som mindre intellektuelle. Disse personene vil ofte engasjere seg i uhensiktsmessig atferd (for eksempel overarbeid) i et forsøk på å kompensere for opplevde svakheter, noe som ofte resulterer i negative psykologiske og arbeidsmessige utfall (Vergauwe et al. 2014). Dette kan oppstå når man starter i en ny jobb og får en følelse av at alle andre kan mer enn deg og at du ikke passer helt inn.

“Man blir kvitt det etter ... Jeg tenker at så fort man gjør noe bra i rollen sin, som hjelper teamet eller at kunden blir fornøyd, da begynner man å skjønne at «vet du hva? jeg er faktisk

god nok til denne rollen her». Så jeg vil si, i løpet av en til to måneder, eller kanskje tre da, så har du rukket å komme på en idé, eller komme opp med en god løsning som hjelper de andre på teamet.” (Nyutdannet 8)

Personlig tilbakemelding

Sosial læring kan oppstå gjennom å få tilbakemeldinger fra mentorer og andre veiledere (Bandura, 1977). Intervju-utdragene tilsier at selskapet har hatt fokus på å gi hverandre tilbakemelding. Ifølge intervjuobjekt (7) er det de ansatte selv som velger hvor ofte de vil ha tilbakemeldinger.

“Hvor ofte man ønsker da, man sitter med personalleder. Jeg personlig har hver sjette uke, tror jeg. Så har vi en kaffeprat liksom og så prater vi bare om situasjonen min. Om jeg trives, litt om mål. (...) Det fungerer bra. For det er på en måte jeg som har satt premissene. Hvis jeg vil ha det oftere, så kan jeg be om det.” (Nyutdannet 7)

“De tilbakemeldingene jeg har fått fra mine nærmeste kollegaer og min nærmeste sjef i de prosjektene jeg har hatt, har gjort at man blir mer oppmerksom på de feilene man har gjort tidligere. Det er jo den måten man lærer på, å bli mer bevisst på hva man gjør feil og hva som går bra. Det gjør at man har et godt inntrykk på den profesjonelle utviklingen man har i selskapet, for man er gjerne mer oppmerksom på hva man gjør og hva man prøver å hindre å gjøre det samme feil to ganger.” (Nyutdannet 6)

“Men vi har i hvert fall hvert år, så vi setter oss ned med personalleder og går gjennom hvordan vi har på en måte prestert det forrige året. Før det møte så skal man sende ut et sånt evalueringsskjema til de man jobber mest med da, og lederen sin. Da får man jo ganske gode tilbakemeldinger på hva man gjør bra, og hva man kan gjøre bedre. Det tar man jo opp med personalledern sin, og så får man på en måte en sånn score da om hvor bra man har gjort det. Men det har jeg følt er ganske viktig, for da får man på en måte bekreftet hva man på en måte er flink i, og hva man gjør bra. Og så får man også noen punkter man kanskje kan jobbe på for å bli bedre på. Det er jo kjempeviktig for egenutvikling.” (Nyutdannet 1)

“Det er jo alltid mye ros som kommer. Det er jo selvfølgelig også positivt (...) I den stillingen jeg har får jeg ikke gjort så mye galt. Det er ikke noen egne valg som skal tas. Det er en slags

oppsett. Det er regler og rutiner for hvordan ting skal flytte seg. Som regel får du ikke gjort noe feil. Og får du gjort noe feil, så er det som regel fordi du er ny. Folk poster på workplace. At kollegaen har gjort det bra. Det blir naturligvis påvirket av alt det sosiale. Når kollegaer er positive eller negative til det de gjør. Da gir det enten en boost eller et trekk.” (Nyutdannet 9)

Respondentene har positive holdninger til selskapets tilbakemeldingssystem, her vil kunne få en indikasjon på hva de gjør bra og hva som kan gjøres bedre. Som ble nevnt i teorikapittelet er tilbakemelding noe som er med på å bidra til sosial læring.

Negative opplevelser ved onboarding

Avslutningsvis spurte vi dem om det var noen negative opplevelser eller utfordringer under onboarding og hva som kunne blitt gjort annerledes. Svarene vi fikk var som oftest at de var fornøyde med prosessen og at de ikke hadde noen forbedringer å komme med akkurat der og da.

“Det mest utfordrende for min del har kanskje vært å være ny, og å være rett fra skolebenken og ikke helt vite hva jobb hver dag er. Men det er jo ikke en del av onboardingsprosessen, det er jo egentlig mer min utvikling.” (Nyutdannet 3)

Selv om de fleste sa at de var fornøyde med onboardingsprosessen var det andre som hadde noen komplikasjoner til informasjonsmengden, ventetid og det å være ny. Det er 250-300 nyutdannede som skal ha det samme kurset og det er vanskelig å tilfredsstille alle på lik linje når de kommer fra ulike utdanninger, tilnærminger og steder i Norge. Nyutdannet 4, 6, 8 forteller:

“Utfordring, ja, jeg vil ha sagt at det var mye informasjon på kort tid, lange dager. Det varierer nok litt fra person til person, men alle er nok ganske stresset når de kommer, som nyansatt i et nytt firma.” (Nyutdannet 4)

“Jeg synes det var litt mye med tre dager. Nå skal det sies også, jeg har jobbet deltids i et IT-selskap ved siden av studiet. Så jeg var ganske kjent i noen av prosessene som vi ble lært opp for. For eksempel dette med å lage e-postsignatur, hvordan drive med møtebooking og slike

ting. Som er kanskje litt mer trivielle hvis man har vært i arbeid før. Dette er det jo mange spesielt studenter som ikke har måtte vært borti like ofte da. Så jeg skjønner veldig godt at de måtte gå gjennom det, men for meg så ble det litt redundant informasjon. Og jeg følte kanskje jeg kjeda meg litt under noen av de faglige sesjonene da.” (Nyutdannet 2)

“Det ble jo det første prosjektet. Jeg føler selv om i helhet var onboardingprosessen veldig bra på organisatorisk nivå, men litt på den der uformelle læringen, at man må på en måte lære det selv når man er ute i prosjekt, det var jo selvfølgelig en ganske stor utfordring når man kommer som nyansatt, som graduate, rett fra skolebenken, uten noe erfaring, og prosjektet og kunden har en forventning til hva du skal levere, så er det åpenbart en stor utfordring.” (Nyutdannet 6)

“Den første rollen jeg endte opp i, den var jo ikke helt definert. Så jeg visste jo ikke hva jeg skulle gjøre hver dag. Jeg fikk jo noen oppgaver og så løste jeg dem ganske kjapt, og så visste jeg ikke hva jeg skulle gjøre etterpå. Så det var litt skygging i starten med å bli med på noen revisjoner å se og høre på. Så det var en utfordring at den rollen jeg fikk ikke var definert da.” (Nyutdannet 8)

Når vi spurte dem helt til slutt om de hadde noen avsluttende tanker eller refleksjoner de ønsker å dele om onboarding, sosial læring eller noe annet viktig verdt å nevne om onboarding var det en person som utmerket seg og sa:

“I forhold til onboarding prosessen da, så føler jeg den bærer preg da på at den er veldig godt gjennomarbeidet av HR forså vidt. Også forstår jeg jo også at det er utfordringer når man er så mange som vi er på Graduate Kull i hvertfall. Men dette er jo en av grunnene til at jeg valgte dette selskapet som bedrift. Vi har så mange nyansatte, og jeg følte jeg var en av mengden. Og det var definitivt andre konsulentselskap jeg takket nei til. Da onboardingprogrammet deres ikke var like stort. Eller i andre tilfeller og, at det var et veldig tungt seniormiljø da. Så det var ikke like mange på min alder. Det vet jeg mange andre som jeg jobber med også tenkte mye på da. Det er derfor vi endte opp samme sted og. Så alt i alt så er jeg veldig fornøyd.” (Nyutdannet 2).

Dette selskapet har brukt mye ressurser og personer som spesialiserer seg på onboardingprosessen, noe nyutdannede merker og føler på når de begynner der. Alt skal

være tilrettelagt med ressurser, verktøy, presentasjoner og en følelse av at du ikke er alene når du møter opp.

En av intervjuobjektene fortalte oss også at det er morsomt at vi (intervjuere) tar en prat med noen som nylig har blitt ansatt av et så stort selskap og at det kanskje er større utfordringer for andre bransjer:

“Nei, det er en god tematikk. Onboardingsprosessen. Jeg synes det er morsomt dere tar en prat med oss som er i så stort selskap, som har så mye fokus på dette her med nyansatte og onboardingsprosessen. Men jeg tror denne utfordringen er også ganske mye større for andre type bransjer, for eksempel innenfor oljebransjen, hvor det er litt mindre fokus på onboardingsprosessen av nyansatte.” (Nyutdannet 6)

Oppsummering av analysen

Respondentene delte erfaringer fra onboardingsprosessen, hvor noen allerede hadde kjennskap til organisasjonen før de startet formelt. Noen av respondentene opplevde at tilgang til informasjon og klare roller bidro til å minske usikkerhet. Det ble også vektlagt betydningen av å skape et positivt førsteinntrykk av organisasjonen, med fokus på verdier, samfunnsbidrag og kunnskapsdeling. Intervjuobjektene understreket viktigheten av å kunne spørre kolleger og ledere om hjelp og støtte som en effektiv måte å lære om organisasjonens normer og forventninger på.

Onboardingsprosessen for nyutdannede omfattet et tre-dagers informasjonskurs, hvor de fikk en omfattende innføring i bedriftens virksomhet, verdier, og forventninger. Etter dette ble de organisert i avdelinger og tildelt roller, før de ble transportert til sine respektive plasseringer. Noen nyansatte hadde allerede kjennskap til organisasjonen gjennom tidligere engasjement eller direkte kontakt med arbeidsgiver. Rolleklarheten varierte blant de nyansatte. Noen hadde tydelig definerte roller og oppgaver, mens andre opplevde usikkerhet rundt deres rolle i selskapet. Det ble også lagt stor vekt på det sosiale under onboarding, med fadderordninger, aktiviteter, og sosiale samlinger for å integrere de nyansatte. Selskapet hadde også tiltak for å dempe følelsen av "imposter syndromet" blant de nyansatte.

Opplæringen for nyutdannede omfattet både formell og uformell læring, med et hovedfokus på kurs og erfaringsdeling. Flere respondenter bemerket betydningen av “learn by doing” og muligheten til å prøve og feile. Mens noen opplevde en god balanse mellom formell og

uformell læring, mente andre at det var mer uformell opplæring enn formell. Til tross for utfordringene med å absorbere mye informasjon på kort tid, ble onboardingprosessen generelt sett verdsatt som nødvendig. Selskapet tilbyr også sertifiseringer, som ga nyutdannede muligheten til å styrke sin kompetanse.

Respondentene ga generelt positive tilbakemeldinger på onboardingprosessen, med få spesifikke utfordringer å nevne. De fleste var tilfredse med opplegget og følte seg godt ivarettatt. Noen nevnte komplikasjoner knyttet til informasjonsmengde, ventetid og det å være ny. Flere bemerket at å komme rett fra skolebenken uten erfaring kunne være en utfordring, spesielt når de ble tildelt prosjekter med klare forventninger fra kunden. På tross av dette var det en overveiende følelse av at onboardingprosessen var grundig gjennomtenkt og organisert av organisasjonen, noe som bidro til å skape en følelse av tilhørighet og støtte blant de nyansatte. Enkelte uttrykte også tilfredshet med selskapet fokus på onboarding og sammenlignet det positivt med andre bransjer hvor fokuset kanskje ikke er like sterkt.

Diskusjon

I diskusjonsdelen av masteravhandlingen skal vi sammenlikne funnene fra datainnsamling med forskningslitteraturen vi har tatt for oss, videre skal vi også besvare problemstillingen vi har hatt fokus på gjennom denne studien. Vi har gjennom denne oppgaven hatt hovedfokus på opplevelser rundt “onboarding” og “sosial læring”, så teorien rundt disse begrepene er hovedsakelig det vi kommer til å drøfte i vår diskusjon. Vi har tatt for oss noen modeller og rammeverk knyttet til disse begrepene. Det første rammeverket som vil bli nevnt i dette kapitlet er Bauer’s fire faktorer for å optimalisere suksessen i onboarding. Vi vil så ta for oss “The Lewinian Experiential Learning Model” utarbeidet av Kolb. Avslutningsvis vil vi utforske hvordan nyutdannede opplever sosial læring i onboardingsprosessen og diskutere mulige måter sosial læring kan oppstå.

Bauer (2010) sier, som nevnt tidligere, at en suksessfull onboarding vil føre til raskere læring blant de nyansatte. Vi har, med bakgrunn i dette, hatt mye fokus på hvordan og om dette selskapet har klart å gjennomføre en vellykket onboardingsprosess.

Rammeverket til Bauer (2010) tar for seg fire faktorer som anses å være kritiske i forhold til en suksessfull onboarding for organisasjonen. De fire hovedfaktorene er: Mestringstro, rolleklarhet, sosial integrasjon og kunnskap om selskapet og tilpasse seg den sosiale læringen. Under datainnsamlingen ble disse faktorene lagt fokus på.

Mestringstro

Begrepene mestringstro og “imposter syndromet” gir et perspektiv på utfordringene nyansatte kan møte under onboardingsprosessen. Koden “erfart imposter syndromet og usikkerhet” tilsier at mange nyansatte opplever imposter-syndromet, en intern opplevelse av tvil om ens egen kompetanse til tross for objektive prestasjoner. Dette fenomenet er vanlig blant nyansatte, men utgjør likevel en betydelig utfordring som kan påvirke deres ytelse og trivsel på arbeidsplassen.

Respondentene i vår datainnsamling indikerer at selskapet er oppmerksomme på “imposter syndromet” og tar konkrete tiltak for å forsøke å dempe denne følelsen blant nyansatte. For

eksempel arrangerer de økter hvor de diskuterer hva “imposter syndromet” innebærer og hvor lenge det kan vare. Dette tyder på at selskapet erkjenner betydningen av å skape en atmosfære av psykologisk trygghet, hvor nyansatte føler seg akseptert og støttet til tross for eventuell usikkerhet.

Videre blir det identifisert i kodene “institusjonell læring” og “erfart imposter syndromet og usikkerhet” at informasjonskursene under onboardingprosessen kan bidra til å øke nyansattes selvtillit med hensyn til utførelsen av arbeidsoppgaver. Ved å gå fra å føle seg uvitende til å ha opparbeidet seg en viss kunnskap gjennom kursene, kan nyansatte oppleve en økning i sin mestringstro.

Rolleklarhet

“Rolleklarhet” koden indikerer et betydelig mønster i rolleklarheten blant nyansatte, med noen som opplever tydelig definerte roller og klare oppgaver, mens andre føler seg usikre på forventningene og oppgavene sine i selskapet.

I tråd med teorien utarbeidet av Bauer (2010), understreker dataen betydning av rolleklarhet for nyansattes vellykkede integrasjon i organisasjonen. Respondentene som opplever klarhet i rollen sin, uttrykker at de føler seg fornøyd med prosessen og sikkerheten rundt rollen, noe som er en positiv indikator på en vellykket onboardingprosess. På den annen side kan manglende rolleklarhet føre til forvirring, frustrasjon og usikkerhet, slik noen av våre respondenter uttrykker gjennom koden som omhandler “rolleklarhet”.

Videre bekrefter datainnsamlingen at klarhet i rollen er viktig for å forhindre rollekonflikter blant nyansatte, noe som er kjent for å påvirke deres tilpasning og læring. Dette understreker viktigheten av å ha rolleklarhet som en del av onboardingprosessen, da det kan bidra til å identifisere og adressere eventuelle utfordringer tidlig.

Rolleklarhet spiller også en stor del av sosial læring, definisjonen vi har nevnt i teorikapittelet vårt sier at sosial læring oppstår gjennom blant annet kunnskap om rollen. “Rolleklarhet” koden identifiserer at det var noen av respondentene som fikk tilstrekkelig informasjon om sin tiltenkte rolle både før onboarding og underveis. Det ble også identifisert at “skyggevaktt” var også noe som bidro til kunnskap om rollen. Det er derfor viktig at de

nyutdannede blir komfortable i rollen sin og tilegner seg informasjon om hva rollen deres går ut på. Klarhet i rollen har en positiv påvirkning på ytelsen, der bedre forståelse er knyttet til høyere prestasjonsnivåer blant nykommere (Bauer, T. N., & Erdogan, B. 2012). Koden “rolleklarhet” og “negative opplevelser ved onboarding” viser oss at flere av intervjuobjektene opplever at rollen deres var definert før de begynte med onboarding, men andre hadde uklarerheter i hva slags rolle de hadde og ble satt på “benk”, noe som kan påvirke opplevelsen og forventningene til jobben.

Samlet sett viser analysen og teorien at rolleklarhet spiller en avgjørende rolle i nyansattes tilpasning i organisasjonen. Organisasjoner bør derfor legge vekt på å tydeliggjøre forventningene og oppgavene til nyansatte gjennom en grundig onboardingsprosess for å sikre en jevn overgang og økt suksess på arbeidsplassen. Ved å fokusere på å fremme rolleklarhet, kan organisasjoner bidra til å skape et miljø som fremmer jobbtilfredshet, engasjement og vellykket integrasjon for sine nyansatte.

Sosial integrasjon

Både analysen av dataene og den presenterte teorien understreker viktigheten av sosial integrasjon som en sentral faktor for vellykket opplæring og tilpasning til en ny arbeidsplass.

Dataene indikerer at selskapet la stor vekt på det sosiale aspektet under onboardingprosessen, med tiltak som fadderordninger, sosiale aktiviteter og tilrettelegging for at de nyansatte kunne bli kjent med sine kolleger. Teorien utarbeidet av Bauer hevder at det å møte og samarbeide med erfarne ansatte er en vesentlig del av å lære om virksomheten, og at sosial komfort og aksept blant kolleger er avgjørende for nyansattes integrasjon.

Videre fremheves betydningen av aksept blant jevnaldrende og etablering av effektive arbeidsforhold for nyansattes tilpasningsevne. Dette støttes opp av koden “mentorordning” som viser at fadderordninger og sosiale aktiviteter bidro til å skape en atmosfære av inkludering og samarbeid noe de nyansatte opplevde som positivt. Som mange av respondentene sa, var det en fin ordening som bidro til et bedre samspill mellom de ansatte.

Ved å legge til rette for sosiale interaksjoner og oppmuntre til etablering av sterke relasjoner mellom nyansatte og erfarne kolleger, kan organisasjoner bidra til å fremme en kultur preget av samarbeid, engasjement og lav turnover. Dette understreker viktigheten av å integrere sosiale elementer i onboardingprosessen for å sikre en jevn og vellykket overgang for nyansatte. "Mentorordning" koden viser at de nyansatte verdsetter fadderprogrammet og mentorordningen, de oppfattes som nyttig for integrasjonen av nyansatte i organisasjonen. Det kommer også frem at respondentene setter pris på muligheten til å samles sosialt og styrke båndene med kollegaer.

Kunnskap om selskapet

Både analysen av dataen og den presenterte teorien understreker betydningen av å gi nyansatte kunnskap om selskapet som en integrert del av onboardingprosessen.

Dataene viser at selskapet la stor vekt på å introdusere de nyansatte for selskapets verdier og mål gjennom formelle presentasjoner og kurs i løpet av de første dagene av onboardingprosessen. Dette samsvarer med teorien av Bauer (2010) som hevder at å ha kjennskap til organisasjonen er avgjørende for nyansattes tilpasning og forpliktelse til selskapet.

Videre fremhever teorien viktigheten av å lære seg bedriftens normer og verdier og å navigere organisasjonskulturen for å finne sin plass innenfor den. Dette støttes opp av data som viser at de nyansatte ble introdusert for organisasjonen og at de fikk innsikt i hva organisasjonen står for og hvilken rolle de ønsker å være i samfunnet. Kodene "bli kjent med organisasjonen" og "introduksjonsdager" sier at introduksjonsdagene ga de nyansatte informasjon som skapte både motivasjon og viktighet i å være en del av samme kultur og miljø som kollegaene dine. Det skapte en slags felles arbeidskultur og forventning om hva slags rolle de spiller inn i organisasjonen.

Det kan konkluderes at å gi nyansatte kunnskap om selskapets verdier og mål er avgjørende for deres vellykkede tilpasning og trivsel i organisasjonen. Ved å tydeliggjøre organisasjonens forventninger og verdier fra starten av, kan selskapet bidra til å skape en felles forståelse og retning blant de ansatte. Dette kan igjen føre til økt engasjement,

tilfredshet og langsiktig forpliktelse blant nyansatte, og dermed bidra til en positiv arbeidskultur og organisatorisk suksess.

Etter å ha gjennomgått analysen av funnene, virker det som at tre av de fire faktorene identifisert av Bauer for en vellykket onboardingprosess ser ut til å ha blitt implementert på en tilfredsstillende måte. Imidlertid viser resultatene at det er noe variasjon når det gjelder rolleavklaring. Tre av respondentene uttrykte bekymring for uklarhet rundt deres roller og oppfattet dette som et område hvor selskapet kan forbedre seg i fremtiden. Videre rapporterte en respondent om en utfordring med å ikke vite hva de skulle jobbe med på deres første arbeidsdag.

Det ser imidlertid ut til at mestringstro, sosial integrasjon og kunnskap om selskapet har fungert godt i denne onboardingprosessen. Dette indikerer at selskapet har lyktes med å gi nyansatte nødvendig støtte og ressurser for å føle seg trygge og integrert i arbeidsmiljøet, samt å gi dem en god forståelse av selskapets verdier og mål.

Selv om det er positive funn å rapportere, er det også viktig å anerkjenne områder hvor det er rom for forbedring. Å adressere uklarheter rundt rolleavklaringer og forbedre informasjonen og veiledningen som gis til nye ansatte på deres første dag, kan være nødvendig tiltak for å ytterligere styrke onboardingprosessen og sikre en jevn overgang fra skole til arbeidslivet.

“The Lewinian Experiential Learning Model” utarbeidet av Kolb tar for seg hvordan mennesker lærer gjennom erfaringer (Kolb, 1984). Prosessen tar for seg erfaring, refleksjon, begrepsdannelse og aktiviteter og eksperimenter for å danne grunnlaget for læring og utvikling. Kolb sin teori gir et verdifullt perspektiv på hvordan onboarding kan utformes og gjennomføres for å maksimere læring og suksess for nyansatte.

Erfaring

Gjennom en onboarding foregår mye av interaksjonen med kollegaer, nyansatte og personalledere gjennom ulike aktiviteter organisasjonen tilrettelegger for. Gjennom koden “opplevelser av uformell læring og kunnskapsdeling” kommer det fram at nyutdannede gjennomgikk praktisk opplæring gjennom reelle arbeidsoppgaver og prosjekter, noe som kan

reflekteres i organisasjonens motto: learn-by-doing. Koden “rolleklarhet” tar for seg det å observere og etterligne atferd og handlinger til andre ansatte, Noe (2014, s250) sier at dette vil det forsterke opplevelsen til de nyansatte gjennom å gjenskape lik atferd og muligheten til at det gjentar seg.

Erfaringene som de nyutdannede tok med seg fra onboardingen var en blanding av å utforske sin egen læringsprosess gjennom å bli kastet ut i prosjekter og kurs og å delta på opplæringsprogrammer og å bygge relasjoner gjennom sosiale arrangementer organisasjonen tilbyr. Basert på vår datainnsamling og vårt teorikapittel angående opplevelsene til de nyutdannede i organisasjonen vi undersøker, så kommer det fram i koden om “introduksjonsdager” at onboardingen gir dem muligheten til å lære om organisasjonen og deres arbeidsprosesser. Samtidig utvikle kunnskap og ferdigheter for å gjøre jobben nyttig både for deg og samfunnet som nevnt i koden “institusjonell læring”

Refleksjon

Etter at de nyutdannede har gjennomgått onboardingen reflekterer de over de ulike opplevelsene av prosessen gjennom å finne ut hvilke metoder som var mest effektive for læring, hva slags utfordringer som oppstod og hva som kunne blitt gjort annerledes. Dette hjelper både nyansatte og organisasjonen med å finne ut hvordan de kan bli bedre både individuelt, men også i team. Gjennom koden “personlig tilbakemelding” fant vi ut at de nyutdannede har samtaler med personalleder både i og etter onboardingen for å snakke om utviklingen videre, men også om råd og verdifulle innsikter som kan hjelpe dem. Gjennom refleksjon kan nyutdannede fordype seg i sine erfaringer og øke bevisstheten til sin egen rolle i organisasjonen.

Begrepsdannelse

Gjennom denne fasen skaper nyutdannede mentale rammer eller modeller for å forstå sin kunnskap om organisasjonen, dens kultur, prosesser og forventninger. En undersøkelse utført av Coff & Kryschynski (2011) av onboardingprosessen muliggjør også en dypere forståelse av hvordan organisasjonskulturen og verdier formidles og internaliseres.

Når vi gjennomførte intervjuene lærte vi om begreper som vi ikke hadde med i teoridelen vår som imposter-syndromet, learn-by-doing og mentorordninger. Spesielt imposter syndromet var noe som gikk igjen hos de fleste av respondentene. Disse begrepene har blitt beskrevet i

analysen vår med tanke på sammenhengen den har med vår problemstilling og vårt teorigrunnlag. Disse begrepene hjelper de nyutdannede med å skape en forståelse av et helhetlig bilde av organisasjonen og hvilken rolle de har. Begrepsdannelsen er med på å utvikle dypere forståelse og kompetanse i løpet av onboardingen, men også etter.

Aktiviteter og eksperimenter

Gjennom datainnsamlingen var vi opptatt av å finne de subjektive følelsene til intervjuobjektene gjennom deres opplevelser i onboardingen. I intervjuene ble det ofte tatt opp hvordan feiling var en del av læringen og at på arbeidsplassen så var det lov å prøve og feile. Gjennom å lære og feile i onboardingen, omdanner man den teoretiske kunnskapen til praktisk dyktighet. Ved innføringen av sosial læring i nye og eksperimenterende situasjoner kan ferdigheter bli styrket ved å etterligne atferd av erfarne ansatte (Yadav et al., 2020; Godinho et al., 2023). Som koden “rolleklarhet” tar for seg har selskapet skyggevakt som lar nyansatte følge med på og lære av erfarne ansatte i samme rolle.

Med tanke på å fjerne stress og usikkerhet og utvikle ferdigheter innenfor de begrepene de lærte i onboardingen som learn-by-doing og imposter syndromet, så vil de stå sterkere ved å forstå den nye tilværelsen og teste ut nye tilnæringer til arbeidsoppgavene deres både individuelt, men også i team.

Konklusjon

Dette kapittelet fungerer som en avslutning på vår studie. Vi vil forsøke å svare på problemstillingen vår basert på våre funn og diskusjon. Vi vil så utforske de ulike implikasjonene som vår studie har både teoretisk og praktisk. Selv om vår studie har bidratt med innsikt, erkjenner vi også at den har visse begrensninger. Vi vil være kritiske i vår gjennomgang av disse begrensningene. Her vil vi ta for oss metodevalget, utfordringer ved datainnsamling og analyseprosesser. Ved å identifisere disse begrensningene, håper vi å legge grunnlaget for fremtidige studier som kan adressere disse utfordringene.

Svar på problemstilling

I denne masteroppgaven har vi undersøkt denne problemstillingen: *“Hvordan opplever nyutdannede den sosiale læringen i onboardingprosessen?”*

Vi har identifisert flere essensielle faktorer som spiller en rolle i hvordan nyutdannede opplever den sosiale læringen i løpet av onboardingprosessen. Bauer (2010) fremhever betydningen av mestringstro, rolleklarhet, sosial integrasjon og kunnskap om selskapet som kritiske elementer for en vellykket onboarding. Mestringstro er avgjørende for å overkomme utfordringer knyttet til imposter-syndromet og for å bygge tillit til ens egne ferdigheter. Vår undersøkelse indikerer at selskapet implementerer tiltak for å styrke nyansattes mestringstro gjennom tilpasset opplæring og støtte. Rolleklarhet viser seg å være en vesentlig faktor for nyansattes trivsel og tilpasning i organisasjonen. Vår analyse viser at klare definisjoner av roller og oppgaver bidrar til økt engasjement og tilfredshet blant nyansatte. Sosial integrasjon, som fremmes gjennom fadderordninger og sosiale aktiviteter, spiller en avgjørende rolle i å skape en inkluderende bedriftskultur og styrke relasjonene mellom nyansatte og erfarne kolleger. Kunnskap om selskapet gir nyansatte et solid grunnlag for å forstå organisasjonens verdier, mål og kultur. Vår analyse bekrefter at tidlig eksponering av denne kunnskapen i onboardingprosessen bidrar til en vellykket integrasjon i organisasjonen.

Vår analyse av The Lewinian Experiential Learning Model, utviklet av Kolb, viser at denne modellen gir verdifulle perspektiver på hvordan nyansatte lærer og tilpasser seg gjennom ulike stadier av erfaring. Her er en utdypning av hvordan dette kan fungere:

I løpet av onboardingprosessen blir nyansatte utsatt for ulike erfaringer, både praktisk og teoretisk, som bidrar til deres læring. Dette kan inkludere direkte arbeidsoppgaver, deltakelse i møter, og interaksjon med kolleger og ledere. Etter å ha gjennomgått ulike erfaringer, oppfordres nyansatte til å reflektere over disse opplevelsene. Dette innebærer å tenke gjennom hva som fungerte bra, hva som kunne vært gjort annerledes, og hva de har lært fra situasjonene de har vært i. Gjennom refleksjonen begynner nyansatte å danne mentale modeller eller begreper om organisasjonen, dens kultur, prosesser og forventninger. Dette hjelper dem med å organisere og forstå den nye informasjonen de har fått i løpet av onboardingprosessen. Basert på refleksjonen og begrepsdannelsen, er nyansatte oppfordret til å teste ut nye konsepter, ferdigheter og tilnærminger i praksis. Dette kan inkludere å implementere nye ideer i arbeidsoppgavene sine, samarbeide med kolleger for å løse problemer, eller ta initiativ til å delta i nye prosjekter.

Ved å integrere The Lewinian Experiential Learning Model i onboardingprosessen, kan organisasjoner legge til rette for en strukturert tilnærming til nyansattes læring og tilpasning. Dette kan omfatte å tilby varierte erfaringer, oppmuntre til refleksjon og diskusjon, og gi muligheter for å anvende ny kunnskap i praksis. På denne måten kan modellen bidra til å styrke den sosiale læringen og fremme nyansattes utvikling og tilpasning i organisasjonen. I tillegg fremhever vår analyse betydningen av å skape et miljø hvor nyansatte oppmuntres til å utforske, reflektere og eksperimentere med nye ideer og ferdigheter. Vår diskusjon belyser at en vellykket onboardingprosess oppleves som nyttig for nyutdannede med tanke på begrepene innenfor den sosiale læringen, mestringstro, rolleklarhet, sosial integrasjon og kunnskap om selskapet.

Teoretiske implikasjoner

Gjennom denne masteravhandlingen har vi tatt for oss to sentrale rammeverk som har formet grunnlaget for vår forskning. Det første rammeverket er Bauer's fire faktorer, som gir en omfattende forståelse av onboardingprosessen og identifiserer nøkkelområder hvor selskaper kan sikre en vellykket integrering av nyansatte. Ved å ta for oss aspekter som mestringstro, klargjøring av roller, sosial integrasjon og informasjon om selskapet, gir denne modellen et rammeverk som er kritisk for å forstå de komplekse dynamikkene i onboardingprosessen.

Det andre rammeverket som vi har utforsket, er The Lewinian Experiential Learning Model, utviklet av Kolb. Dette rammeverket fokuserer på læring gjennom erfaring og refleksjon, og det gir innsikt i hvordan individer tilegner seg kunnskap og ferdigheter gjennom engasjement i reelle situasjoner. Ved å kombinere konsepter som konkrete opplevelser, refleksjon, abstrakt konseptualisering og aktiv eksperimentering, tilbyr denne modellen et rikt teoretisk rammeverk for å forstå læringsprosesser i arbeidsmiljøer. Det var utfordrende å finne tidligere forskning og litteratur som belyser onboarding med tanke på sosial læring godt. Likevel mener vi at litteraturen vi fant har hjulpet oss med å besvare problemstillingen. I teoridelen fremheves sammenhengen mellom sosial læring og onboarding, der onboarding identifiseres som en læringsprosess som bidrar til å fremme sosial læring for en nyutdannet. Denne forståelsen støttes av funnene i vår studie, som viser at nyutdannede som raskt og effektivt tilegner seg kunnskap, opplever en raskere integrering i organisasjonen som igjen fører til forbedret utvikling av ferdigheter. Gjennom vår datainnsamling har vi identifisert et begrep vi ikke har med i vårt teoretiske bidrag, imposter syndromet. Dette begrepet var noe som gikk igjen under intervjuene med respondentene hvor de fleste hadde opplevd dette fenomenet. Respondentene beskriver det som en følelse hvor du føler at du ikke er god nok til å gjøre jobben, eller føler at de ikke fortjener den jobben de har fått. Det kommer også frem at du blir kvitt det etter hvert som du gjør noe bra eller at du føler deg mer selvsikker.

Praktiske implikasjoner

Denne oppgaven diskuterer hvordan onboarding fungerer i en stor økonomisk organisasjon og hvordan sosial læring bidrar til de nyutdannede i denne prosessen. Nå som de fleste økonomiske organisasjoner etablerer onboardingprogram som en obligatorisk læringsprosess i starten av nyansattes profesjonelle karriere, er det viktig å vite hvordan de kan bli mer effektive til å lære dem det sosiale aspektet av programmet og bli en del av organisasjonen.

I denne oppgaven har vi analysert og diskutert hvordan onboarding bidrar til sosial læring blant nyutdannede. Vi har spesielt rettet oppmerksomheten mot den nyutdannedes perspektiv, og har undersøkt deres subjektive opplevelse og utfordringer som forekommer i onboardingsprosessen. Denne forskningen antas å ha betydelig verdi ettersom mange organisasjoner implementerer og utvikler forskjellige onboardingprogrammer for sine ansatte. Gjennom å undersøke hvordan onboarding fungerer i praksis for en bestemt

organisasjon, gir studien innsikt som kan bidra til en bedre forståelse av beste praksis for implementeringen av onboarding i ulike organisasjonskontekster.

En praktisk implikasjon vi ønsker å trekke fram er rolleavklaring. For å sikre at nyansatte raskt tilpasser seg og føler seg komfortable i sine roller, bør organisasjoner fokusere på å tydelig definere ansvarsområder og forventinger, opprettholde regelmessig kommunikasjon og tilbakemelding, og gi nødvendige ressurser og opplæring. Prioritering av rolleavklaring i onboarding kan øke engasjement, produktivitet og som vi har nevnt tidligere oppstår sosial læring blant annet gjennom kunnskap om rollen.

Kritikk til egen oppgave

Gjennom studien vår har vi hatt fokus på å holde oss avgrenset av utvalg, metode og temaer. Vi valgte å fokusere på nyutdannede i vår studie da vi mener dette er en gruppe mennesker som skal være en del av fremtidens ledere og være med på å styre og lede landet vårt. Etter endt skolegang vil vi også være en del av denne gruppen som skal ut i jobb og mest sannsynlig skal gjennomføre en onboarding. Vi kunne ha valgt andre utvalg eller en mer generaliserbar gruppe ved å inkludere alle nyansatte i organisasjonen. Da ville vi kanskje fått en litt bedre oversikt over andre sin tilnærming til onboarding og muligens litt flere avvik med tanke på alder og erfaring før onboarding. Utvalget kunne også være større, men med tanke på tid og informasjon fra organisasjonen, kunne ikke dette oppnås.

Intervjuene med informantene kunne også vært bedre utført da vi valgte semi-strukturerte intervjuer med oppfølgingsspørsmål der vi mente det trengtes. Vi ser i etterkant at vi burde hatt flere spørsmål angående “gapene” våres og undersøkt mer i dybden om det sosiale i organisasjonen for å svare enda bedre på problemstillingen. Selv om vi hadde intervjuobjekter som snakket fritt og veldig åpne med å dele informasjon som ga oss masse data som vi kunne bruke til å besvare vår oppgave.

En annen kritikk vi velger å ta for oss er hvor lite informasjon vi hadde om onboarding før vi begynte. Ingen av forfatterne av denne oppgaven har gjennomgått en onboarding og har heller ingen jobberfaring innen økonomi. Dette ga både fordeler og ulemper med tanke på at vi ikke kunne påvirke resultatene med tanke på hvor lite erfaring vi har innenfor studiet.

Heldigvis fikk vi et godt innblikk og god informasjon av intervjuene og mye av teorien vi har lest om stemte både i form av empiri, men også praktiske bidrag.

Til slutt vil vi legge til at temaene onboarding og sosial læring var vanskelig å knytte sammen da mye av litteraturen vi fant handlet enten om onboarding eller sosial læring, men vi fant ikke litteratur som handlet om begge begrepene. Dette gjorde det vanskelig å forene begge temaene, men med hjelp av de teoretiske rammeverkene og intervjuene kunne vi bedre finne svar på problemstillingen.

Anbefalinger til videre forskning

I denne avhandlingen har vi undersøkt hvordan nyutdannede opplever den sosiale læringen i onboardingsprosessen. Det å undersøke hvordan de opplever sosial læring i onboardingsprosessen er både relevant og potensielt nyttig for å forstå hvordan organisasjoner kan støtte nyutdannede i deres integrering og utvikling. Det er også et bredt nok tema til å gi rom for en grundig analyse av ulike aspekter ved onboardingsprosessen og hvordan den fremmer den sosiale læringen.

Det kan i tillegg være interessant å følge nyutdannede over en lengre periode og observere deres atferd og prestasjoner på sikt. Dette kan være med på finne ut hvordan en vellykket eller mislykket onboardingprosess påvirker nyutdannedes effektivitet, tilfredshet og tilværelse.

En av respondentene nevnte at andre type bransjer, hvor onboarding blir mindre fokusert på, vil ha større utfordringer. Vi mener derfor at det vil være interessant å undersøke organisasjoner i andre bransjer som ikke investerer like mye tid og ressurser i deres onboardingprosess. Spesielt hvordan deres nyutdannede eller nyansatte opplever “imposter syndrom” i en slik organisasjon.

I en verden som er i rask teknologisk utvikling, kunne også organisasjoner iverksette andre metoder å innføre onboarding på. Under pandemien ble digital onboarding introdusert, kan dette styrke det sosiale aspektet og læringen til nyutdannede eller svekke det?

Litteraturliste

Aydogmus, O., Cagatay, H., & Gürpınar, E. (2020). Does social learning promote cooperation in social dilemmas?. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 15(3), 633–648. DOI: 10.1007/s11403-019-00254-5

Baker, B., & DiPiro, J. T. (2019). Evaluation of a Structured Onboarding Process and Tool for Faculty Members in a School of Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(6), 1238. DOI: 10.5688/ajpe7100

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. DOI: 10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373. DOI: 10.1521/jscp.1986.4.3.359

Bauer, T. N., (2010). Onboarding new employees: maximizing success. The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Alexandria, VA.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.707

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 97–112). Oxford University Press.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 97–112). Oxford University Press.

Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2004). *Marktforschung: Methoden, Grundlagen und praktische Anwendung* (10th ed.). Wiesbaden, Germany: Gabler. Crossref

Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. DOI: 10.1108/JOCM-02-2020-0058

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. DOI: 10.2307/259140

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2016). *Manual Do Comportamento Organizacional e Gestão*. Retrieved from <https://www.catolicabs.porto.ucp.pt/lead/cunha-m-p-rego-a-cunha-r-c-cardoso-c-c-2016/>

Deters, J. R., Paretti, M. C., Perry, L. A., & Ott, R. (2024). What does it mean to be “prepared for work”? Perceptions of new engineers. *Journal of Engineering Education*, 113(1), 103–123. DOI: 10.1002/jee.20572

Drageset, S., & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning*, 5(4), 332-335.

Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31, 901–919. Crossref

Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*, 37(1), 127–152.

Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PloS One*, 18(2), e0281823. DOI: 10.1371/journal.pone.0281823

Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 1–21. DOI: 10.3390/admsci13030079

Gregory, P., Strode, D. E., Sharp, H., & Barroca, L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143, 106792. DOI: 10.1016/j.infsof.2021.106792

Hutchins, H. M., Penney, L. M., & Sublett, A. D. (2023). What Imposters Risk at Work: Exploring Imposter Phenomenon, Stress Coping, and Job Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 31-48. DOI: 10.1002/hrdq.21304

Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, 53, 47–66.

Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (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

Kirchner, M., & Stull, F. (2022). Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 267-278. DOI: 10.1108/ICT-06-2021-0044

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. ISBN: 9780133892406

Korte, R., & Brunhaver, S. (2015). (Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), 185–208. DOI: 10.1002/hrdq.21206

Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3), 407–428. DOI: 10.1177/0018726712461927

Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87–106. DOI: 10.1111/ijtd.12120

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2nd ed.). ISBN: 9788205417840

Kvale, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3rd ed.). Gyldendal akademisk. ISBN: 9788205481889

Lee, A. S. (2023). A proposed research agenda concerning supervisor training for newcomer organizational socialization. *European Journal of Training and Development*, 47(5/6), 487–506. DOI: 10.1108/EJTD-06-2021-0082

Lee, A. S., & Jacobs, R. L. (2023). Relationships among supervisors' socialization behaviors, newcomers' socialization outcomes, organizational commitment, and work outcomes. *European Journal of Training and Development*. DOI: 10.1108/EJTD-02-2023-0025

LeCompte, M. D., & Preissle Goetz, J. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31–60.

Lochmiller, C. R. (2021). *Conducting Thematic Analysis with Qualitative Data*. The Qualitative Report, 26(6), 2029-2044. URL: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol26/iss6/10/>

Madsen, O. J. (2017). Diagnosenes makt over sinnene: refleksjoner om diagnoser og diagnosekritikkens mangler. *Tidsskrift for Psykisk Helsearbeid*, 14(1), 25–41. DOI: 10.18261/issn.1504-3010-2017-01-04

Maanen, J. V., & Schein, E. (1977). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Annual Review of Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

McClaren, N., Adam, S., & Vocino, A. (2010). Investigating Socialization, Work-Related Norms, and the Ethical Perceptions of Marketing Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 96, 95–115. DOI: 10.1007/s10551-010-0451-z

Nguyen, Q. H., & Vu, L. P. (2023). Workplace incivility during organizational socialization: how new managers, varying in moral identity, perceive (mis)fit. *Journal of Managerial Psychology*, 38(5), 373–385. DOI: 10.1108/JMP-11-2022-0587

Noe, R. A., Wilk, S. L., Mullen, E. J., & Wanek, J. E. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). DOI: 10.1177/1609406917733847

Openakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7(4).

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849–874. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x

Pfaff, K., Baxter, P., Jack, S., & Ploeg, J. (2013). An integrative review of the factors influencing new graduate nurse engagement in interprofessional collaboration. *Journal of Advanced Nursing*, 70(1), 4–20. DOI: 10.1111/jan.12195

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. DOI: 10.5465/amr.2009.0318

Reed, M. S., Evely, A. C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C., & Stringer, L. C. (2010). What is social learning? *Ecology and Society*, 15(4), 1. DOI: 10.5751/ES-03564-150401

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781452226651

Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2013). *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice* (1st ed.). Routledge. DOI: 10.4324/9781003377986

Spagnoli, P. (2020). Organizational Socialization Learning, Organizational Career Growth, and Work Outcomes: A Moderated Mediation Model. *Journal of Career Development*, 47(3), 249–265. DOI: 10.1177/0894845317700728

Students & Recent Grads. (n.d.). U.S. Department of the Interior. Retrieved December 15, 2023, from <https://www.doi.gov/pmb/hr/pathways>

Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4th ed.). Gyldendal. ISBN: 9788205528781

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

Wanous, J. P. (1980). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Addison-Wesley Publishing Company.

Yadav, S., Meena, N., Dalal, R., & Saindane, C. (2020). *Increasing Employee Engagement in New Recruits in COVID Times: An Analysis of the Onboarding Process*. New Delhi: Jawaharlal Nehru University.

