

# Anpassa mer, en bättre introduktion för fler

---

En analys av medarbetares uppfattning av- och  
ansvarigas arbete med en onboardingprocess

Erik Edström och Adrian Magnusson

Handledare: Agneta W Flinck



## Abstract

Arbetets art: PEDK21: C-uppsats, 15hp

Sidantal: 55

Titel: Anpassa mer, en bättre introduktion för fler - En analys av medarbetares uppfattning av- och ansvarigas arbete med en onboardingprocess

Författare: Erik Edström, Adrian Magnusson

Handledare: Agneta W Flinck

Datum: 2021-01-14

Sammanfattning: The purpose of this study is to describe and analyze the onboarding process based on how the people in charge work with and newcomers' perception of the onboarding process and to present proposals for possible development opportunities. To answer the purpose, the study used a qualitative approach with semi-structured interviews as the main method of gathering information. A total of 9 interviews were conducted. The results of the study showed that the overall perception of the onboarding process was positive, however it was insufficient in some areas. For example the onboarding process lacks in providing the newcomers with an understanding of their role in the company. The results also show a lack of structure within the organization's buddy-system and there's also room for improvement when it comes to the timeframe of the onboarding process. We suggest 6 proposals for developing the onboarding process, one thing we suggest is that the organization in question needs to adjust and clarify the timeframe and guidelines of both the buddy system and the onboarding processes in general. We believe that an implementation of our proposals would help the organization to create an even better onboarding process.

Nyckelord: Onboarding, Preboarding, Buddy, Ledarskap, Rollförståelse, Gemenskap, Introduktion

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b>	<b>1</b>
<b>1. Inledning</b>	<b>2</b>
1.1 Tidigare forskning	2
1.2 Bakgrund	3
1.3 Syfte	4
<b>2. Metod</b>	<b>5</b>
2.1 Fenomenografi som metodologisk utgångspunkt	5
2.2 Kvalitativ metod	5
2.2.1 Urval	7
2.2.2 Inspelning och transkribering	7
2.2.3 Bearbetning av intervjumaterial	8
2.2.4 Analys av dokument	9
2.3 Kvalitet	10
2.3.1 Tillförlitlighet	10
2.3.2 Äkthet	10
2.4 Etiska överväganden	11
<b>3. Resultat</b>	<b>13</b>
3.1 Onboardingprocessens upplägg	13
3.2 Förberedelser och preboarding	15
3.3 Stödfunktioner i onboardingprocessen	16
3.3.1 Uppfattning om buddysystemet	16
3.3.2 Stöd från närmsta chefen	17
3.4 Förståelsen för sin roll	18
3.5 Förståelsen för organisationen och kulturen	19
3.6 Känslan av samhörighet	21
<b>4. Teori</b>	<b>24</b>
4.1 Sökning, urval & källkritik	24
4.2 Onboardingprocessens upplägg	24
4.2.1 Olika modeller av onboarding	24
4.2.2 Onboardingprocessens tidsram	25
4.2.3 Förberedelser och preboarding	26
4.2.4 Välkomnande från organisationen	27
4.3 Förståelsen för sin roll i organisationen	28
4.4 Förståelsen för organisationen och kulturen	29
4.5 Känslan av samhörighet	30
4.5.1 Införandet av ett "Buddy-system"	31

4.5.2 Chefen som stöd i onboardingprocessen	32
<b>5. Analys &amp; Diskussion</b>	<b>34</b>
5.1 Metoddiskussion	34
5.2 Onboardingprocessens upplägg	35
5.2.1 Onboardingprocessens tidsram	36
5.2.2 Förberedelser och Preboarding	37
5.3 Förståelsen för sin roll i organisationen	38
5.4 Förståelsen för organisationen och kulturen	39
5.5 Känslan av samhörighet	41
5.5.1 Buddys som stöd i onboardingprocessen	43
5.5.2 Chefen som stöd i onboardingprocessen	44
<b>6. Slutsats och förslag till utveckling</b>	<b>46</b>
<b>7. Referenslista</b>	<b>47</b>
<b>8. Bilagor</b>	<b>49</b>
8.1 Missivbrev	49
8.2 Intervjuguide ansvariga	50
8.3 Intervjuguide medarbetare	53

## **Förord**

Först och främst vill vi tacka organisationen för att de trots omständigheterna med Covid-19 togs sig tiden att ta emot oss. Vi vill även tacka våra kontaktpersoner på organisationen för deras friktionsfria samarbete. Ett stort tack riktar vi även till vår handledare Agneta som alltid gjort tid för att ge oss feedback på både bra och dumma frågor. Slutligen vill vi tacka oss själva för ett gediget samarbete och att vi stod ut med varandra under de här månaderna tillsammans.

Tack för oss!

*Erik Edström och Adrian Magnusson*

# 1. Inledning

Med en smula nervositet i kroppen och många förväntningar står du där framför porten på din nya arbetsplats. Efter en lång rekryteringsprocess med personlighets- och IQ tester, ett flertal intervjuer både via telefon och på plats har du äntligen fått det där samtalet du väntat på, du fick tjänsten. Anställningsavtalet är påskrivet och det är dags för din första dag. Under tiden fram till din första dag har du inte hört något mer från din chef än tiden du ska befinna dig på kontoret. När du väl går in genom porten finns det ingen där som tar emot dig. Efter en tids väntan kommer din nya chef och efter ett svalt välkomnande visas du runt på kontoret, introduceras till kollegor, var kaffemaskinen är och en kort genomgång av organisationens värderingar och vision. Slutligen visas du din plats och du förväntas påbörja ditt nya arbete. Dagarna går och dagarna blir till månader. Efter ett halvår känner du dig fortfarande inte som en del av gemenskapen, det finns ingen tydlighet i din roll och du har varken förståelse för kulturen eller vill va en del av det. Du beslutar dig för att lämna företaget.

Scenariot ovan må låta banalt men det finns många arbetsplatser där ute som med stor sannolikhet ser ut som beskrivet. Att ha en god onboardingprocess är därför en fundamentalt viktig del när de kommer till anställningen av en ny medarbetare, både ur ett medarbetarperspektiv och ett organisationsperspektiv. Det är nämligen 25% av alla nyanställda som lämnar sin position innan de arbetat ett år på företaget och 22% av nyanställda lämnar sitt jobb redan de första 45 dagarna på sitt nya jobb<sup>1</sup>. Dessutom är det inte gratis att rekrytera på nytt. Vision presenterade 2015 i sitt exempel att det i genomsnitt kostar 542 700kr för en rekrytering, introducering, inskolning och avveckling av en medarbetare. Beloppet är uträknat efter genomsnittet för en socialsekreterare men ger en tydlig bild av att det är dyrt att rekrytera nytt.<sup>2</sup> Även i Eklöf och Halléns bok finns det målande statistik som visar på fördelarna med en väl genomförd onboardingprocess. En god onboarding kan ge nöjdare medarbetare som har 54% högre produktivitet och en 34% kortare uppstartssträcka. Därför är det även högst aktuellt att lägga ner tid och resurser på att ta fram och genomföra en god onboardingprocess. Både ur ett medarbetarperspektiv för att skapa en stimulerande och utvecklande tid på arbetet men även för att som organisation minska kostnader och producera en ännu bättre produkt.<sup>3</sup>

## 1.1 Tidigare forskning

Onboarding som begrepp är ett relativt nytt koncept i Sverige och har sitt ursprung inom organisationsocialisation.<sup>4</sup> Det finns många definitioner av organisationsocialisation varav de tidiga ofta kritiserats för att vara för allmänna.<sup>5</sup> En beskrivning av

---

<sup>1</sup> Harpelund 2019, 1

<sup>2</sup> [Vision 2015, 5](#)

<sup>3</sup> Eklöf och Hallén 2018, 154

<sup>4</sup> Eklöf och Hallén 2018, 155

<sup>5</sup> Filstad 2012, 160

organisationsocialisation presenteras av Maanen och Schein. De anser att den mest övergripande definitionen av organisationsocialisation är den process där en individ samlar på sig den sociala kunskap och skickligheter nödvändiga för att ta sig an en roll i organisationen. Beroende på vilken roll som ska antas kan processen variera. Det kan vara allt ifrån en kort process eller "trial and error"-process till en mycket lång process. Socialisation i sammanhanget innefattar att en person lär sig olika perspektiv på kulturen som kommer till användning vid både vanliga och ovanliga händelser på arbetsplatsen. När en individ känner till hur den ska agera i en organisatorisk situation så kan det antyda att hen har utvecklat ett perspektiv för att tolka dennes tidigare erfarenheter i den givna arbetsvärlden.<sup>6</sup> En senare publicerad definition av begreppet organisationsocialisation, som den här studien tar utgångspunkt i definierar organisationsocialisation som:

“(…) den process genom vilken en person skaffar sig relevanta arbetsegenskaper, tillägnar sig en funktionell förståelse av organisationen, deltar i understödande sociala interaktion med kollegor och allmänt accepterar de vedertagna mål som organisationen handlar efter”<sup>7</sup>

Enligt Bauer kan onboarding ses som en process som hjälper nya medarbetare att lära sig de kunskaper, färdigheter och beteenden som behövs för att lyckas i deras nya organisation snabbt och friktionsfritt.<sup>8</sup> Eklöf menar att onboarding kan beskrivas som en personalstrategi som har en mer omfattande process än ett vanligt introduktionsprogram. Processen börjar från den dag då den nya medarbetaren skriver på sitt anställningsavtal och fortgår därefter under en längre tid. En onboardingprocess handlar således om att hjälpa nya medarbetare att anpassa sig till och lära sig om sin nya arbetsplats organisationskultur, policys, rutiner och förstå olika arbetsfunktioner.<sup>9</sup>

## ***1.2 Bakgrund***

Studien har genomförts i ett stort svenskt IT-företag med säte i södra Sverige som ingår i en större internationell koncern. Företaget har under de senaste åren vuxit markant och hade när studien genomfördes över 500 anställda. Medarbetare i företaget har en relativt låg medelålder och företaget är dessutom multinationellt där mer än hälften av dess medarbetare har nationaliteter andra än Sverige. Till följd av en stor tillväxt och rekrytering av människor med många kulturella bakgrunder ställs höga krav inom företaget på en välfungerande rekryteringsprocess samt onboarding av nya medarbetare. Under rådande omständigheter med Covid-19 har större delar av onboardingprocessen genomförts på distans. En majoritet av organisationens anställda arbetar dessutom helt på distans.<sup>10</sup> Med hänsyn till organisationens bakgrund har följande syfte formulerats.

---

<sup>6</sup> Schein och Van Maanen 1979, 3

<sup>7</sup> Filstad 2012, 161

<sup>8</sup> Bauer 2010, 1

<sup>9</sup> Eklöf och Hallén 2018, 155

<sup>10</sup> Intervju med HR-Direktör

### ***1.3 Syfte***

Syftet med studien är att, med utgångspunkt i organisationen, beskriva och analysera onboardingprocessen utifrån ansvarigas arbete med och nya medarbetares uppfattning av onboardingprocessen samt att lägga fram förslag till eventuella utvecklingsmöjligheter.



## 2. Metod

*I följande avsnitt ges en redogörelse om studiens metod. Avsnittet inleds med en beskrivning av metodologisk utgångspunkt följt av val av metod, studiens urval, hur intervjuerna genomförts samt analys av dessa. Därefter diskuteras tankar kring kvalitet samt etiska överväganden.*

### **2.1 Fenomenografi som metodologisk utgångspunkt**

Fenomenografin som metodansats riktar in sig på att beskriva människors sätt att förstå fenomen. Fokus ligger på variationen av människors uppfattningar av ett fenomen, snarare än fenomenologin som fokuserar på att förstå likheterna mellan Fejes. Fenomenografin menar att människors förståelse av omvärlden grundar sig i resultatet av individens lärande, där lärande ses som en fortgående process som pågår under hela livet. Fenomenografin har som utgångspunkt att förstå att människor har olika uppfattningar av omvärlden samt att det finns ett begränsat antal sätt fenomenet kan uppfattas. En uppfattning mellan Fejes är ett sätt att förstå något eller ett sätt att erfa något.<sup>11</sup> I studiens fall handlar det således om att förstå hur ansvariga och medarbetare i organisationen uppfattar onboardingprocessen.

Studien utgår från ett induktivt förhållningssätt. Först har data samlats in genom intervjuer och dokument. Utifrån resultatet av empirin har teori därefter samlats in. Krokmark menar att fenomenografin är avbildande och beskrivande. Det innebär att metoden inte har för avsikt att beskriva hur något egentligen är utan snarare intresserad av att förstå hur något kan vara. Fenomenografin kan även beskrivas som induktiv, en induktiv ansats innebär att forskaren drar generella slutsatser om det objektet som studeras och undersöks.<sup>12</sup>

### **2.2 Kvalitativ metod**

Syftet med studien är att, med utgångspunkt i organisationen, beskriva och analysera onboardingprocessen utifrån ansvarigas arbete med och nya medarbetares uppfattning av onboardingprocessen samt att lägga fram eventuella förslag till utvecklingsmöjligheter. Med hänsyn till studiens syfte har en kvalitativ metod valts som tillvägagångssätt. Kvalitativ forskning ämnar sig väl för att på djupet förstå och förklara komplexa frågor rörande människors uppfattningar och upplevelser om olika fenomen eller processer.<sup>13</sup> Valet av intervjuer som datainsamlingsmetod bygger på studiens metodologiska utgångspunkt då det inom fenomenografin i regel används semistrukturerade och tematiska intervjuer som tillvägagångssätt.<sup>14</sup>

Intervjuerna som genomförts i studien har utgått ifrån en semistrukturerad modell. Trost menar att begreppet semistrukturerad är för vagt och kan delas upp i två helt olika delar. Först

---

<sup>11</sup> Fejes 2019, 179

<sup>12</sup> Krokmark 2017, 6

<sup>13</sup> Hennik 2011, 10

<sup>14</sup> Fejes 2019, 183

och främst kan frågorna i ett frågeformulär ha en viss struktur beroende på om frågorna är öppna eller slutna. Det vill säga om den intervjuade kan svara ja eller nej på en fråga är det exempelvis en slutna fråga. Trost menar även på att det är viktigt att ha i åtanke att begreppet även kan användas för själva intervjun. Har forskaren ett tydligt tema och vet exakt vad hen ska ställa frågor om är det en väldigt strukturerad intervju. Vidare menar Trost att forskaren måste vara försiktig i hur begreppet struktur används då det kan bli stor förvirring om det inte är tydligt definierat. Ett alternativ till att skriva att intervjuerna utgår från en semistruktur är att istället säga att intervjun i sig är strukturerad och att frågorna som används är av öppen karaktär.

Vid användandet av begreppet semistrukturerad syftar studien således på en intervju som är strukturerad i den mening att det finns ett tydligt tema på vilka områden frågorna berör och en tydligt strukturerad intervjuguide. Frågorna i intervjuguiden är däremot till största del öppna där ett fåtal frågor har en stängd karaktär men där, beroende på svar, är kompletterade av följdfrågor. Alvessons beskrivning av det han kallar halvstrukturerade, vilket direkt kan liknas med semistrukturerade, som det som är bäst lämpade för vid utförandet av en kvalitativ studie där man vill hålla sig inom ett ämnes ramar samtidigt som man vill komma åt människors uppfattningar och attityder till ämnet.<sup>15</sup>

Datinsamlingen till studien genomfördes under hösten 2020 och på grund av restriktioner kopplat till Covid-19 fanns det ej möjlighet att genomföra intervjuer i fysisk miljö.<sup>16</sup> Utförandet av själva intervjun genomfördes således digitalt med både video- och ljudupptagning med hjälp av Microsoft Teams. Valet av mjukvara gjordes med hänsyn till Cohen. Han menar att det är fördelaktigt att genomföra intervjuer med mjukvara som intervjupersonerna redan är bekanta med.<sup>17</sup> Syftet är att inte belasta den intervjuade med krångliga program vilket senare i intervjun kan rubba intervjupersonernas inställning redan innan eller under intervjun. Cohen nämner även en del nackdelar och fördelar med att genomföra intervjuer digitalt. En nackdel med att ha intervjuer online är att tekniska problem kan uppstå. Faktorer som dålig täckning eller lågpresterande datorer kan hindra intervjusituationen från att rulla på smidigt. De positiva aspekterna däremot av att intervjuer online med både bild- och ljudupptagning är snarlika med att ha intervjuer ansikte mot ansikte utan att behöva ses i samma rum. Resekostnader elimineras, det är enklare att ha ett bredare urval eftersom människor kan mötas var de än är så länge de är uppkopplade till internet och maktbalansen mellan intervjuare och den som intervjuas kan minskas.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Alvesson 2011, 16

<sup>16</sup> [27 oktober: Skärpta råd för att minska smittspridning i Skåne](#) (Hämtad 2020-11-11)

<sup>17</sup> Cohen, Louis 2018, 538

<sup>18</sup> Ibid s.536

## 2.2.1 Urval

Samtliga informanter i studien valdes ut med hjälp av ett målstyrt urval. Tillsammans med organisationens HR-administratör skickades ett missivbrev ut till potentiella intervjupersoner. Totalt svarade 9 informanter, 1 HR-ansvarig, 3 ansvariga och fem nya medarbetare som sedan intervjuades. Bryman beskriver att ett målstyrt urval, eller ändamålsstyrda urval, innebär att forskaren inte väljer undersökningsdeltagare på slumpmässig basis. Syftet med ett målstyrt urval är således att välja ut är att välja ut informanter på ett mer strategiskt sätt med hänsyn till studiens forskningsfrågor. Trots att ett målstyrt urval inte utgår från ett slumpmässigt urval kan det inte jämföras med ett bekvämlighetsurval menar Bryman. Ett bekvämlighetsurval innebär att forskaren tar de individer som finns lättast tillgängliga medan ett målstyrt urval väljer individer efter den relevans det har för att förstå den sociala företeelse som studien har för avsikt att studera.<sup>19</sup>

Studiens urval kan även beskrivas som ett icke-sekventiellt samt ett a priori-urval. Ett icke-sekventiellt tillvägagångssätt menar Bryman utgår från en fastställd strategi i valet av informanter. Det innebär att urvalet bestäms i inledningen av undersökningen och det är forskningsfrågorna som styr det. Urvalet utvecklas inte eller förändras under forskningens gång som i ett sekventiellt tillvägagångssätt. Ett a priori-urval beskriver Bryman att kriterierna för urvalet fastställs i undersökningens början, dessa kriterier utgår likt det icke-sekventiella tillvägagångssättet för att få svar på forskningsfrågorna. De förändras inte heller under undersökningens gång.<sup>20</sup> Kriterierna för urvalet har utgått från studiens syfte och har därmed valts utifrån två huvudkriterier. Första kriteriet är ansvariga som direkt eller indirekt arbetar med och har ansvar för onboardingprocessen. Det andra kriteriet var medarbetare som under det gångna året genomfört en onboardingprocess i organisationen.

## 2.2.2 Inspelning och transkribering

Samtliga av intervjuerna i studien har spelats in och transkriberats ordagrant för att underlätta arbetet med studien. Bryman menar att det finns en rad fördelar till varför det är att föredra som tillvägagångssätt. Till exempel bidrar det till att förbättra minnet och dess begränsningar. Att spela in och transkribera intervjuerna ger dessutom forskaren bättre möjlighet till en noggrannare analys av den insamlade datan samt att forskaren upprepade gånger lättare kan gå igenom intervjupersonernas svar.<sup>21</sup> Till följd av att intervjuerna genomförts digitalt har intervjuerna spelats in med hjälp av mjukvara för digital ljudinspelning. Bryman menar att den största fördelen i användandet av digital ljudinspelning är att den medför bättre ljudkvalitet än traditionella inspelningar och att eventuellt bakgrundsljud filtreras bort. Det är även möjligt att lättare backa tillbaka och spela upp ljudet igen. Transkriberingen av

---

<sup>19</sup> Bryman 2018, 496

<sup>20</sup> Bryman 2018, 498

<sup>21</sup> Bryman 2018, 577

intervjuerna blir således lättare att genomföra och sannolikheten för misstag på grund av att intervjuaren hört fel minskar.<sup>22</sup> Valet av att spela in och transkribera intervjuer kan även kopplas till studiens metodologiska utgångspunkt. Fejes betonar vikten av att spela in intervjuer i fenomenografiska studier. Efter att intervjuerna har spelats in skrivs de därefter ut i sin helhet för att underlätta och säkerställa att analysarbetet kan utföras på ett tillförlitligt och grundligt sätt.<sup>23</sup>

### 2.2.3 Bearbetning av intervjumaterial

Bearbetningen av den insamlade datan följer en fenomenografisk analysmodell uppdelad i sju steg som beskrivs av Fejes. Under hela analysprocessen sker ett samspel mellan de olika stegen. Analysen påbörjades med att grundligt läsa igenom de transkriberade intervjuerna flera gånger för att skapa en bättre förståelse och lära känna det insamlade materialet. Fejes benämner det steget att bekanta sig med materialet.<sup>24</sup> Därefter påbörjades det faktiska analysarbetet genom att markera stycken av det mest utmärkande i det transkriberade materialet. Fejes benämner det steget i analysen som kondensation, det menas att forskaren försöker urskilja signifikanta och betydelsefulla uttalanden i materialet. Kondensationen görs genom att klippa ut stycken ur materialet eller passager. Målet med styckena eller passagera är att skapa en kort och representativ bild av fenomenet som undersöks, dessa kommer i ett senare skede i analysen användas för att jämföras med varandra.<sup>25</sup>

Efter att passager klippts ur i de transkriberade intervjuerna påbörjades arbetet med att jämföra dessa med varandra. Steg tre i analysen kallar Fejes för jämförelse och det innebär att forskaren försöker hitta både likheter och skillnader i materialet. Det är av vikt att forskaren försöker se bortom uppenbara skillnader för att kunna upptäcka likheterna. Som tidigare nämnt har fenomenografin som huvudsakligt mål att hitta variation i människors uppfattning av ett fenomen och för att göra det menar Fejes att det är viktigt att forskaren också hittar likheterna. Skillnaderna och likheterna som framgick under föregående steg i processen ställdes sedan mot varandra för att gruppera dem i olika kategorier. Fejes benämner steg fyra i analysprocessen som gruppering. Det handlar om att gruppera de likheter och skillnader som hittats i materialet vilket innebär att forskaren samlar passagera i olika grupper för att sedan relatera dessa till varandra.<sup>26</sup> I steg fem artikuleras kategorierna, vilket innebär att forskaren försöker finna kärnan av likheter i kategorierna. Fejes menar att det centrala i steget är att bestämma gränsen för vilken variation av uppfattningarna som ska ingå i en kategori. Att komma fram till hur många variationer som kan innefattas i en kategori utan att behöva skapa en helt ny kategori. Det är vanligt att det från början i analysen finns ett större antal

---

<sup>22</sup> Ibid, 579

<sup>23</sup> Fejes 2019, 183

<sup>24</sup> Fejes 2019, 184

<sup>25</sup> Fejes 2019, 185

<sup>26</sup> Fejes 2019, 186

kategorier än som i slutändan är nödvändigt.<sup>27</sup> De grupperade passagerna i steg fyra artikulerades till totalt 13 kategorier.

Steg sex i analysen handlar om att forskaren försöker namnge kategorierna. Av namngivandet framkommer även det mest signifikanta i det insamlade materialet. Kategorierna gör att det framkommer vad det handlar om och dessutom de eventuella skillnader som finns i uppfattningarna. Namnet av kategorierna menar Fejes bör vara relativt kort och ska försöka fånga känslan i uppfattningarna. Sista steget i analysen benämns som en kontrastiv fas. Det innebär att granska och jämföra alla passager med varandra för att se om de kan rymmas inom fler än en kategori. Syftet med steget är att en kategori ska vara uttömmande och exklusiv. Fejes menar att momentet brukar leda till att flera kategorier sammansmälter till ett antal färre kategorier.<sup>28</sup> Den kontrastiva fasen i analysen resulterade i att de 13 artikulerade kategorierna i steg fyra fördes ihop till sex stycken större kategorier; *Onboardingprocessens upplägg*, *Förberedelser och preboarding*, *Stödfunktioner i onboardingprocessen*, *Förståelsen för sin roll*, *Förståelsen för organisationen och kulturen samt Känslan av samhörighet*. Kategorierna benämndes efter det mest centrala i uppfattningarna för att skapa en övergripande känsla. I studiens resultatavsnitt presenteras dessa kategorier.

#### **2.2.4 Analys av dokument**

Studien bygger även på en viss typ av innehållsanalys av dokument för att kunna beskriva onboardingprocessen och få en förståelse för den uttalade strukturen. Officiella dokument från organisationen som berör deras onboarding samlades in från HR. May beskriver att dokument har möjligheten att påverka och strukturera, både på kort och lång sikt, de beslut som individer gör.<sup>29</sup> Samtliga dokument som analyserats har varit av karaktären primära. Primära källor är information som skapas under tidsperioden när en händelse tog plats.<sup>30</sup> I studiens fall blir det den uppdaterade dokumentation som organisationen skickat till oss angående deras nuvarande onboardingprocess. Vid användandet av dokument har studien utgått ifrån två kriterier som påverkar dokumentets trovärdighet. Det första kriteriet berör dokumentets trovärdighet. För att ett dokument ska anses pålitligt så måste syftet med dokumentet förstås. Dokumentets kommunikativa syfte kan ge ett viktigt sammanhang för att förstå dess innehåll. Det andra kriteriet handlar om dokumentets mening och innebörd. Cohen berättar att det finns tre aspekter för att förstå meningen med ett dokument. Textens avsedda innehåll, textens mottagna innehåll och textens interna innebörd.<sup>31</sup>

### **2.3 Kvalitet**

---

<sup>27</sup> Fejes 2019, 187

<sup>28</sup> Fejes 2019, 187

<sup>29</sup> May 2011, s227

<sup>30</sup> Cohen 2018, s325

<sup>31</sup> Ibid s325

I frågan om en studies kvalitet menar Bryman att vissa författare anser att kvalitativa studier bör bedömas utefter alternativa kriterier än de för kvantitativa studier. Det är enligt Bryman nödvändigt att använda sig av andra termer och metoder för att bedöma en studies reliabilitet och validitet men som utgår från det de begreppen står för. Bryman beskriver två kriterier som kan appliceras på kvalitativa studier, tillförlitlighet och äkthet<sup>32</sup> I följande två avsnitt diskuteras studiens kvalitet utifrån de två kriterierna.

### 2.3.1 Tillförlitlighet

Kriteriet tillförlitlighet består av fyra kategorier, trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera. De tre första kriterierna diskuteras nedan. När det kommer till trovärdigheten i en studie handlar det om att säkerställa att forskningen som bedrivits utförts i enlighet med de forskningsregler som finns samt att resultaten av rapporten bekräftas av de personerna som deltagit i studien. Det görs för att se till att forskaren faktiskt uppfattat den sociala verklighet som studerats på rätt sätt.<sup>33</sup> Kriteriet uppnås genom att intervjupersonerna har getts möjligheten att få ta del av de transkriberade intervjuerna. Överförbarhet syftar till huruvida studiens resultat kan överföras till en annan kontext eller situation. I och med att kvalitativ forskning fokuserar på djup snarare än bredd menar Bryman på att kvalitativa forskare bör fokusera på att skapa "thick descriptions", det vill säga fylliga beskrivningar. Genom att skapa en fyllig beskrivning av det som undersöks ges personer en databas som de kan använda för att bedöma hur pass överförbart resultatet är i en annan kontext.<sup>34</sup> Överförbarheten är i sig inte applicerbar på studien då syftet med studien handlar om det just specifika fallet, det handlar således inte om att generalisera. Däremot skulle det kunna finnas en möjlighet att studiens resultat kan appliceras i ett liknande sammanhang.

Begreppet pålitlighet kan ses som en motsvarighet till reliabilitet menar Bryman. För att kunna bedöma en studie utefter delkriteriet ska forskaren anta ett granskande synsätt, så kallat "auditing". Ett granskande synsätt innebär att forskaren måste säkerställa att det finns en fullständig redogörelse för forskningsprocessens samtliga steg tillgänglig.

Forskningsprocessens steg kan sedan granskas av medforskare som fungerar granskare under forskningens gång.<sup>35</sup> Studien har genomförts med transparens mot handledare och i uppsatsparet har vi genomgående tillsammans arbetat med att granska den information som samlats in. Metodavsnittet presenteras även på ett sätt för att ge läsaren en förståelse för hur processen har sett ut.

### 2.3.2 Äkthet

---

<sup>32</sup> Bryman 2018, 267

<sup>33</sup> Bryman 2018, 468

<sup>34</sup> Bryman 2018, 468

<sup>35</sup> Bryman 2018, 468

Andra kriteriet som lyfts av Bryman är äkthet eller autenticitet vilket rör frågor om forskningspolitiska konsekvenser. Begreppet äkthet är indelat i fem delkriterier, varav fyra anses kunna appliceras i studien. rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet och taktisk autenticitet. Rättvis bild handlar om hur väl studien ger en tillräckligt rättvis bild av intervjupersonernas åsikter och uppfattningar. Ontologisk autenticitet handlar i vilken utsträckning undersökningen hjälper de personer som medverkat att få en bättre förståelse av sin sociala situation och miljö. Pedagogisk autenticitet avser om studien bidragit till deltagarnas förståelse av andra personer i miljöns uppfattning. Taktisk autenticitet syftar till om deltagarna som medverkat i undersökningen fått bättre möjligheter att vidta de åtgärder som krävs.<sup>36</sup> Frågorna som ställts i intervjuerna handlar om intervjupersonernas uppfattning om onboardingprocessen. Det följer således syftet med studien. Frågorna utgår dessutom inom samma områden för både intervjuade ansvariga och medarbetare, båda parterna får alltså chansen att ge sin version om frågor kring onboardingprocessen. Studien ger både ansvariga och medarbetare en syn på hur onboardingprocessen ser ut och fungerar på alla plan, eftersom de har fått möjlighet att fundera över sin sociala situation. Studien ger även de intervjuade en möjlighet att förstå andras syn på onboardingprocessen då alla informanter får ta del av studiens resultat. Angående om deltagarna får möjlighet att förbättra sin situation handlar det om huruvida HR och de ansvariga faktiskt anammar de förbättringsförslag som studien lägger fram.

## ***2.4 Etiska överväganden***

Studien tar hänsyn till forskningsetiska principer antagna av det humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet som gäller för svensk forskning som även står beskrivna i Brymans bok. Den utgår från fyra allmänna huvudkrav; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*.<sup>37</sup> Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagare i undersökningar om syftet med studien. Dessutom ska information om att deltagande är frivilligt och om rätten att avbryta sin medverkan tydliggöras.<sup>38</sup> Det ska även framgå vilka moment som kommer att ingå i undersökningen.<sup>39</sup> Studien uppfyller informationskravet genom att samtliga intervjupersoner innan intervjun fick ett missivbrev skickat till dem. I missivbrevet informerades informanterna om studiens syfte och dess moment samt fått information om att de är ett frivilligt deltagande samt deras rätt att avbryta intervjun om de behagar. Samtyckeskravet handlar om deltagarnas rätt att styra sin medverkan. Medverkande i undersökningar ska ha rätt att bestämma hur länge de vill delta och även ha möjlighet att avbryta sitt deltagande utan att det skulle leda till några negativa följder.<sup>40</sup> Det andra kriteriet uppfylls också då de intervjuade som tidigare nämnt fått information om deras möjlighet att avbryta intervjun om de vill. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om deltagande i undersökningen ska vara konfidentiella, vilket innebär

---

<sup>36</sup> Bryman 2018, 470

<sup>37</sup> Bryman 2017, 170

<sup>38</sup> Ibid 170

<sup>39</sup> Vetenskapsrådet, 2002s.7

<sup>40</sup> Ibid s.9

att personuppgifter skyddas. Konfidentialitetskravet betonar även vikten av att vidta åtgärder för att försvåra för utomstående att identifiera medverkanden i rapporten.<sup>41</sup>

Konfidentialitetskravet uppfylls genom att studien genomgående anonymiserat såväl organisation som intervjudeltagare. Det har skett genom att ej i studien kategorisera svar från intervjupersoner, eventuella karakteristiska uttalande som kan bindas till en individ har utelämnats samt en bred beskrivning av företaget där irrelevanta detaljer har utelämnats för att behålla anonymiteten. Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som är insamlade endast får användas till forskningens ändamål.<sup>42</sup> Det sista kriteriet uppfylls genom att den insamlade empirin uteslutande används för studiens syfte och vid färdigställandet raderas från samtliga enheter som används vid datainsamlingen.

---

<sup>41</sup> Ibid s.12

<sup>42</sup> Ibid s.14



### **3. Resultat**

*I följande avsnitt presenteras studiens empiriska data. Avsnittet börjas med en beskrivning av organisationens onboardingprocess utifrån insamlade dokument. Därefter presenteras de kategorier som framgått efter analysen av de genomförda intervjuerna. I resultatavsnittet benämns de intervjuade informanterna som antingen medarbetare eller ansvarig.*

#### **3.1 Onboardingprocessens upplägg**

Organisationens uttalade onboardingprocess kan beskrivas, utifrån dokumentationen från HR, som uppdelad i tre steg. Först en initial preboarding och första dag, följt av en första vecka och sista månaderna efter första veckan. Tidsspannet kan sägas vara från den dag då den anställda skriver på sitt kontrakt till och med avslutandet av provanställningen. I och med rådande situation med Covid-19 har vissa delar av onboardingprocessen anpassats efter arbete på distans men huvudstrukturen är densamma som under vanliga omständigheter. För preboardingen finns det en checklista för både rekryteringsteamet, HR, kontorsteamet samt IT att förbereda specifika saker innan den nyanställdas första dag. Rekryteringsteamet ansvarar för att se till att ett välkomstmail skickas ut samt att checka av hur deras nuvarande arbetssituation ser ut hemma. HR har ansvar för att skicka ut inbjudan till alla möten via Teams. Kontorsteamet ska se till att de anställda som arbetar på kontoret har sin plats redo samt assistera med välkomstpaketet. Slutligen är ITs ansvar att förbereda konton och att den nyanställda har den utrustning som krävs till för att utföra arbetet på distans.

Första veckan i processen är uppdelad i två delar, första delen innebär generella aspekter som direkt bestäms av HR och andra delen är mer avdelningsspecifik. HRs generella onboarding fortgår under veckans fyra första dagar samtidigt som den avdelningsspecifika pågår parallellt hela veckan. Den generella onboardingprocessen inkluderar till exempel en presentation av organisationen och dess policys, vision samt genomgång av kultur och värderingar. Den innehåller även säkerhets-, IT-, process- och kontorsinformation. För personer som flyttar från ett annat land finns det också en separat introduktion kopplat till den aspekten. Samtliga nya medarbetare genomgår den generella onboardingprocessen tillsammans, den sker en eller två gånger i månaden beroende på hur många nya medarbetare som anställs. Nedan visas en figur på strukturen den första veckan;



(Figur 1: Onboardingprocessens första vecka)

Bland de intervjuade nya medarbetarna är det en genomgående positiv uppfattning av onboardingprocessens struktur. En av medarbetarna tycker att det är den bästa upplevelsen hen haft i jämförelse mot sina egna erfarenheter av att både hålla i och att genomgå en onboardingprocess. En annan medarbetare tycker att det finns en bra struktur i intron och träningar för att komma in i det och för att lära känna företaget. En tredje medarbetare har liknande tankar, hen tycker att onboardingsprocessen var bra då den var effektiv, kort, koncist och “to the point” till vad som behövs. En fjärde medarbetare tycker att det var bra att hen fick en del tid med sin chef, träffa teamet samt att HR introna var bra. Slutligen menar den femte av de medarbetarna att det var bra att få presentationer från olika personer med ansvar som berättade mer konkret om olika aspekter. Hen tycker även att det var bra att en hel vecka med möten samt att folk stämmer av och kollade läget med hen ganska ofta.

I frågan om onboardingprocessens tidsspann och mängd information första veckan är det en del blandade uppfattningar. En av medarbetarna kände att det kanske var lite för överflödigt att köra så mycket intron på första dagen, hen menar att det kanske hade varit bra att dra ut processen lite mer så att det inte blir så mycket korvstoppning i början så att informationen inte bara flyger förbi. En annan medarbetare har liknande tankar, hen tror att onboardingprocessen kanske hade vunnit lite på att spridas ut över två veckor för att inte lika snabbt bli bombarderad med information, vilket i sin tur hade underlättat hens förmåga att ta till sig informationen. Samma medarbetare lyfter däremot att det är ganska skönt att ha mycket möten de första dagarna då man inte har så mycket annat att göra. Och andra sidan menar medarbetaren att det kan vara skönt att ha lite mindre generella möten i början för att få möjligheten att lära sig mer om sin specifika roll och prata med sin chef. Vidare tror medarbetaren att mer än två veckor inte skulle vara bra eftersom det snabbt kan bli för repetitivt. En annan medarbetare, som har tidigare erfarenhet av branschen, tyckte snarare att det både tidsmässigt och informationsmässigt var lagom, mitt i prick. Liknande tankar har en annan medarbetare som tyckte att det kändes väldigt lagom i upplägget och hade det dragit ut på tiden hade hen snarare nog bara blivit frustrerad. Hen menar att mängden information kanske var lite väl mycket i början men att det är något som man ändå förväntar sig. En tredje medarbetare tycker att mängden informationen var bra och perfekt hanterbart, tidsaspekten

menar hen var inte för lång och inte för kort då man inte vill vara i en process under för lång tid utan snarare så snabbt som möjligt bli produktiv.

### ***3.2 Förberedelser och preboarding***

I dokumentationen från HR finns även riktlinjer för ansvariga och deras team. I dokumentet finns riktlinjer för vad som förväntas förberedas innan den nyanställdas första dag i form av att skicka ut ett välkomstmail och förbereda arbetsplatsen på distans. Det finns även riktlinjer i att skapa en plan och boka in möten med människor som den nyanställda bör få kontakt med, boka in möte för första dagen, förklara förväntningar, tidsram och vad den nyanställda kan förvänta sig från sin chef samt att chefen ska se till att dagligen stämma av med den nyanställda. Dokumentet lyfter att den nyanställda ska paras ihop med en team-mentor (buddy) för att underlätta socialisationsprocessen. En buddy hjälper den nyanställda att få bättre koll på organisationens värderingar, praxis, mål och förväntningar på prestation. Dokumentet innefattar även en beskrivning av vad den avdelningsspecifika onboarding ska innehålla. Här beskrivs bland annat att de ansvariga ska se till att de nyanställda välkomnas av en högre chef, förstår kontexten av avdelningen, förstår de förväntningar som finns och att värdeorden har diskuterats. Slutligen lyfts att mellan månad tre och fem ska det bokas in ett möte tillsammans med HR.

När de ansvariga fick frågor kring vilka riktlinjer eller direktiv som de upplevde fanns från HR eller ledning gällande onboardingsprocessen så fanns det en tydlig likhet i svaren. Alla tre berättade att de får en påminnelse från HR innan en ny medarbetare börjar, tillsammans med en checklista som de ska gå igenom för att se till att de gjort alla förberedelser. Vidare berättar två av de ansvariga att det enbart är den första checklistan som de får som direktiv, resterande tid av onboardingsprocessen får de fria tyglar till att genomföra på det sätt som passar avdelningen bäst. En av de två tidigare nämnda ansvariga berättar även att det finns bra stöd från HR och ledningen. Hen berättar att HR-avdelningen och ledningen lyssnar och implementerar de ansvarigas förslag på förbättringar i onboardingprocessen. Alla ansvariga som vi intervjuat berättar liknande processer gällande förberedelser inför en ny medarbetares första dag. Samtliga berättar att de ser till att de nyanställda har tillgång till alla de praktiska aspekterna såsom tillgång till en dator, lösenord och kamera. En ansvarig berättar att det sköts främst av HR men att hen dubbelkollar så att det är på plats och ser till att de blir kallade till ett morgonmöte med teamet, innan HRs introduktionsvecka börjar, där den nya kan säga hej till teamet. Samma ansvariga berättar att hen ber den nyanställda att skriva en kort och rolig biografi om sig själv som sedan skickas ut till teamet intressenter så att de är förberedda på att det börjar en ny i teamet.

I princip samtliga intervjuade medarbetare svarade positivt på frågan om de kände att de hade fått tillräckligt med information innan deras första dag. En medarbetare berättar att hen fick ett välkomstpaket med massa information som hen upplevde var jättebra och tillräckligt. En annan medarbetare berättar en liknande upplevelse där hen säger att informationen hen fick

innan första dagen var tillräcklig för att förbereda hen för sin första dag. På samma sätt beskriver en tredje medarbetare sin upplevelse av tiden innan sin anställning som mycket positiv. Hen upplevde att hen blev väldigt välkomnad och att det var en mycket uppstyrd och väl förberedd process. Medarbetaren fick uppdateringar från sin chef med jämna mellanrum tiden innan hen började och berättar att hen kände väldigt trygg under hela preboardingfasen. En fjärde medarbetare berättar att även hen hade kontakt med sin chef tiden innan som såg till att boka ett möte för att se till att hen hade alla praktiska förutsättningar för att jobba hemifrån. Den femte medarbetare berättar att hen tyckte att det var lite för lång tid mellan hen och organisationen i frågor som rörde hens flytt då hen kom från utlandet. Hen tror det kan bero på att hens kontaktperson hade mycket att göra.

### ***3.3 Stödfunktioner i onboardingprocessen***

#### **3.3.1 Uppfattning om buddysystemet**

Det finns en stor skillnad på flera områden när det kommer till de nya medarbetarnas upplevelser av buddysystemet. Fyra av fem medarbetare blev tilldelade en buddy men dess roll i deras onboarding varierade stort. En av medarbetarna hade dessutom en uttalad mentor. En ansvarig beskriver buddyns roll som en person som man ska kunna vända sig till med vad som helst, där ingen fråga ses som en dum fråga. Hen fortsätter att berätta att det inledningsvis kan finnas en viss känsla av hierarki som skapar en tro om att man inte ska komma med, till synes, dumma frågor till sin närmaste chef. Den ansvariga beskriver att buddyn ska vara en person som ska hjälpa till att få in den nya medarbetare i gruppens sociala kontext och hen beskriver att det har fungerat väldigt bra även under den rådande pandemin då all onboarding och arbete har skett på distans. En annan ansvarig förtydligar med att berätta att den som tar på sig ansvaret som buddy eller mentor får dokumentation med vad som förväntas av dem. En tredje ansvarig svarar, vid fråga kring om det tilldelas en buddy till hens nya medarbetare, att hen inte vet om något sådant system existerar under hens nyanställda men kommer ihåg att det har diskuterats. Hen fortsätter att berätta att hens erfarenheter av företag där ett buddysystem funnits inte har utnyttjats och fortsätter senare att beskriva att hen tycker det som hjälpt hen mer inledningsvis på en ny arbetsplats är de andra nyanställda som hen går igenom onboardingsprocessen med. Det är hos de andra nya medarbetarna hen hittade stöd då de var i samma situation.

En av medarbetarna fick information när hen började sin anställning om att hen blev tilldelad en buddy, men har inte vid något tillfälle interagerat med sin tilldelade buddy. Medarbetaren beskriver istället att hen hittade en inofficiell buddy hos en annan anställd som började sin anställning en tid före hen. Personen hörde av sig till medarbetaren och erbjöd sig att finnas där om medarbetaren hade några frågor då hen precis genomgått samma process som medarbetaren befann sig i. Interaktionen ledde till en vidare kommunikation de två emellan och medarbetaren kunde höra av sig till sin inofficiella buddy om hen stötte på problem som hen kunde bolla mellan de två. Vidare beskriver medarbetaren att det var väldigt hjälpsamt att ha en buddy, även om det i det här fallet var en informell sådan. Slutligen säger medarbetaren

att hen kan se en värld där systemet är användbart då det är en person som i lägre ställning. En annan medarbetare har liknande tankar, hen säger att det i teorin är ett väldigt användbart system då man som ny behöver en person som man kan ställa lite extra frågor till och som kan se till att man hänger med på diverse aktiviteter. I praktiken blev medarbetaren tilldelad en buddy som hen kände sen tidigare som hade en liknande position fast på en annan avdelning. Medarbetaren upplevde att den tilldelade buddyn var väldigt upptagen och inte hade tiden att prioritera sitt ansvar som buddy. Medarbetaren fortsätter med att berätta att om man ska ha en buddy så tycker hen att systemet borde vara mer uppstyrt där buddyn exempelvis har något den ska följa eller exempel på saker att göra för att fånga upp den nya medarbetaren. Kring frågan kring vilken roll buddyn hade och vad hen kunde förvänta sig av sin buddy svarade medarbetaren att hen inte fick någon information. Hen fick en rundvandring och det var det enda som buddyn tog initiativ till. En annan medarbetare beskriver att hen hade ett mail från sin buddy som väntade i sin mailbox, något som uppskattades. Buddyn tog även initiativ till att se till att hen hade någon att luncha med och någon att ställa frågor till. Då medarbetaren arbetat i organisationen sen tidigare hade hen inte något större behov av buddyn, men att hen uppskattar att buddyn fanns där och såg det som en trygghet. En fjärde medarbetare har en liknande upplevelse av sin buddy. Hen hade också tidigare jobbat inom organisationen tidigare och beskriver att hen kunde ställa vissa arbetsrelaterade frågor till sin buddy men oftast var hen kunnigare än buddyn inom de flesta av de arbetsrelaterade områdena som användes.

Den femte medarbetaren blev inte tilldelad en buddy vid hens anställning men hade istället en mentor vilket var en person med samma roll men som arbetat lite längre i organisationen. Medarbetaren beskriver att hen kunde vända till sin mentor med konkreta frågor kring arbetsuppgifter. Som svar på frågor om mentorn hjälper till med att guida in hen i gemenskapen så svarar hen att det var främst arbetsrelaterat. Hen upplevde att de hade med personligheten av sin mentor att göra. Mentorn tänkte inte på den sociala aspekten så mycket och tyckte att medarbetaren själv skulle ta kontakt med folk.

### **3.3.2 Stöd från närmsta chefen**

Chefernas stödfunktion varierar sig även den mellan de intervjuade medarbetarnas upplevelser. En gemensam beskrivning för alla tre intervjuade ansvariga, på frågan hur de arbetar med onboardingsprocessen, är att de arbetar mycket med så kallade one on one möten där de sätter sig ner med den nya medarbetaren och går igenom de första veckorna. En ansvarig säger att hen lägger stor vikt på att se till att medarbetaren inte känner sig överväldigad samtidigt som hen försöker att snabbt få in individen i gruppen. Det anser den ansvariga är viktigt då de arbetar i en bransch där det finns ett väldigt högt tempo. Samma ansvarig berättar även att hen brukar hålla i en workshop med hela teamet, på så sett menar hen att den nya får möjlighet att lära känna teamet, individerna i teamet och få en förståelse för vad man som ny kan bidra till i teamet. I en annan ansvarigs team finns det en liknande process där de klumpar ihop nya medarbetare och går igenom alla delarna av sitt team. Här

går varje ansvarig inom teamet igenom sitt verksamhetsområde och förklarar kontexten. Samma ansvarig berättar att när man tidigare blev anställda fick man istället en lista på personer man själv bör ta kontakt med. Den processen ändras till tidigare nämnda presentation av teamet istället då de insåg att det gav bättre resultat.

När det kommer till de intervjuade medarbetarnas upplevelser börjar en medarbetare med att berätta att hen inte hade så mycket kontakt med sin chef utan pratade i princip enbart med sin mentor under sin första tid på organisationen. Hen upplever att hen hade velat ha mer stöd från sin ansvarige. När medarbetaren började fick hen en lista med personer hen borde träffa och fick själv se till att försöka nätverka med dem, istället för att de skickas till hen. Däremot såg den ansvariga till att hen hade alla verktyg som behövdes för sitt arbete men sedan tog det två veckor innan hen hörde från sin ansvariga igen. Samma medarbetare berättar att hen länge saknade en kontext på projektet och trots vissa presentationer var det ingen uppföljning för att säkerställa att hen förstätt all information. Resterande medarbetare menar istället att de var nöjda med sin ansvarig under onboardingprocessen. De säger alla att samarbetet har fungerat bra och att deras ansvariga har varit tydlig med vad som förväntas av dem. En av medarbetarna exemplifierar genom att berätta att hens ansvarig såg till att hen fick en one on one med alla medlemmar i teamet och att den ansvarige hade god koll på att se till att hen hade alla praktiska aspekter för att komma in i arbetet. En annan medarbetare berättar att sin ansvariga var väldigt delaktig första veckan genom att se till att medarbetaren hade arbetsuppgifter och tog sig tiden att förklara de oklarheter som uppstått. Hen säger att hen inte kunde önskat sig något mer av sin ansvarige.

### ***3.4 Förståelsen för sin roll***

Utifrån intervjuerna med nyanställda framkom det en viss otydlighet kring deras uppfattning om dess roll i organisationen. På frågan om huruvida onboardingprocessen hjälpt dem att förstå deras roll i organisationen svarade fyra av fem medarbetare att onboardingprocessen inte hjälpt dem att förstå sin roll i organisationen. En av medarbetarna lyfte att hen inte kunde se en tydlig koppling mellan den generella processen och sin roll, det var däremot inget som hen saknade på grund av sin tidigare vetskap om organisationen och branschen. Hen lyfter att rollen snarare diskuterades i löpande samtal tillsammans med sin chef. Vidare betonar medarbetaren att det fanns en avsaknad av en presentation om organisationen i en större kontext något som hen hade saknat om hen inte haft sin tidigare vetskap. Att förstå organisationen i sin helhet, hade således hjälpt att förstå sin roll på ett bättre sätt och vad hen kan bidra med samt rollen i en större kontext menar medarbetaren. Liknande tankar beskriver en annan av medarbetarna på samma fråga. Hen menar att onboardingprocessen inte tog upp hens roll i organisationen. Vidare lyfter medarbetaren vikten av att en organisation berättar för folk hur de passar in i den stora kontexten. En tredje medarbetare tyckte inte att onboardingprocessen var tydlig med vilken roll hen har i organisationen. Medarbetaren beskrev det som att det inte var något som var direkt inriktat eller utformat för sin del eller roll och att onboardingprocessen snarare fokuserar på den stora massan. Ytterligare en

medarbetare lyfter att hen fortfarande inte till hundra procent förstår sin roll men att hen har en vag idé om vad den innebär på grund av hens titel och beskriver känslan som att organisationen själva inte riktigt vet vad hens roll är. Det grundas i att majoriteten av de arbetsuppgifter hen får är väldigt utspritt och det upplevs som att hen inte fått “en del av kakan”. Vidare betonar medarbetaren att hen känner att distanssituationen kan spela en roll i det hela, att om hen hade varit på kontoret hade förmodligen situationen sett annorlunda.

Det är blandade åsikter bland de intervjuade ansvariga gällande onboardingprocessens arbete med att skapa förståelse för rollen i den stora kontexten. En av de ansvariga menar att det är den specifika onboardingen på avdelningsnivå som ser till att skapa den mer överhängande kontexten. Hen menar att i och med att organisationen och teknologin är så pass komplex tror hen, genom blandningen mellan det kontextuella och det tekniska som onboardingen gör i dagsläget, att nyanställda förstår ganska snabbt hur deras arbete påverkar resten eller hur det interagerar med resten av organisationen. Och andra sidan menar en annan av de ansvariga att rollförståelsen skapas i samband med rekryteringsprocessen och att nyanställda innan sin första dag bör ha en bra förståelse för sin roll i organisationen. En tredje ansvariga lyfter problematiken med att inte förstå kontexten och att det kan finnas ett behov att förbättra den delen;

“Det kan vara väldigt överväldigande för någon som kommer utifrån branschen att börja arbeta i organisationen och på ett sätt undrar jag om det ibland begränsar mängden kandidater som vi faktiskt kan locka till oss.... Så möjligtvis om det fanns en introduktion under den allra första veckan som till exempel gick igenom hur det går det går till produktionen eller kanske en genomgång en och en med alla andra avdelningar, låt oss ta en titt på vad de gör för någonting. För även idag tror jag att det finns människor som inte har någon aning om vad en annan avdelning gör och det beror på, på ett sätt kan det vara okej, om man ska va ärlig, så kanske vissa människor inte behöver veta, men det är alltid bättre att ha en helhetsbild. Så ja, det skulle kunna förbättras skulle jag säga”

### ***3.5 Förståelsen för organisationen och kulturen***

En ansvarig berättar att hen upplever att det blir svårare och svårare att upprätthålla en fixerad kultur i takt med att organisationen växer och menar att kulturen måste komma från rätt ände. Hen fortsätter med att berätta att tidigare så hade varje ny medarbetare ett möte med företagets VD men att det av naturliga skäl blivit svårt att genomföra på grund av företagets stora tillväxt. En annan ansvarig som anställdes när det fortfarande var en del i onboardingprocessen berättar att hen minns att VDns närvaro var väldigt inspirerande för de nya medarbetarna och tror att det speciellt nu i dessa tider hade behövts för att motivera de anställda och påminna alla att de sitter i samma båt. Även en medarbetare tar upp betydelsen av kommunikation från ledningen. Som svar på frågan vad som kan förbättras med processen menade medarbetaren att hen saknar mer synlighet från ledningen. Medarbetaren betonar att hen upplever det som viktigt att det finns ett tydligt stöd och vill se att ledningen oftare pratar till organisationen mer än bara via mail. Den första ansvariga i stycket fortsätter med att berätta att det nu istället är den högsta chefen på medarbetarnas avdelning som får berätta sin

bild av kulturen och hur man jobbar men att det oftast inte hinns med. Istället måste organisationen förlita sig på att mellan- och linjechefer berättar hur kulturen ser ut. Vidare förklarar den ansvariga att det inte funnits tillräckligt med tid för att arbetet med de åtgärder cheferna ska göra för att främja en viss kultur.

En ansvarig beskriver organisationskulturen på organisationen som väldigt uppriktig när det kommer till de värderingar som organisationen står bakom. Hen fortsätter att berätta att VDn alltid har varit väldigt bra på att prata och leda organisationen med värderingarna i ryggen. Så fort VDn hade en lucka i sitt schema så fanns det en tydlighet i att man gärna fick knacka på och ställa frågor. Den öppenheten tror hen bidrar till väldigt positiva signaler till medarbetarna. Samma ansvarig menar på att det även visar för medarbetarna att organisationen står bakom sina värderingar och att de inte bara är fina ord som man publicerar på hemsidan för att attrahera nya talanger. Den ansvariga fortsätter berätta att om det uppstår större problem i organisationen så är ledningen och HR snabba med att sätta in åtgärder som de även är väldigt transparenta med. Även en annan ansvarig beskriver organisationen som öppen och transparent.

Samma ansvarig fortsätter att beskriva att hen tycker man har lyckats väldigt väl med organisationskulturen. Hen säger att man har lyckats få till en väldigt bra kultur trots den stora bredd av personligheter som finns inom organisationen. Hen förklarar vidare att hen anser att rekryteringen fungerat bra då man rekryterat in folk som är mycket kompetenta som man kan ställa höga krav på men ändå får mycket utrymme för sina personligheter. Även en annan ansvarig betonar vikten av kompetens. Hen menar att det finns en stark professionalism inom organisationen, att medarbetare vet att anledningen till varför de anställdes är för att de är duktiga på det de gör. En tredje ansvarig inleder med att påpeka att det är en relativt platt hierarki som är familjär och trevlig vilket hon ser som en viktig del då många anställda kommer från andra länder. Hen upplever att kulturen gör det är enkelt att skapa sociala anslutningar via diverse aktiviteter som anordnas.

Gällande frågor kring hur de ansvariga arbetar med organisationens värdeord berättar samtliga att de ser positivt på värdeorden men att deras individuella avdelningar har egna värdeord som de arbetar efter. Samtliga berättar även att de inte uttalat arbetar praktiskt med värdeorden i sitt daglig arbete utan att det främst är något som tas upp uppföljningsmöten. En av de ansvariga förtydligar genom att säga att de inte aktivt arbetar med värdeorden men att hen upplever att de genomsyrar hela verksamheten och tycker att de är knutna till arbetet, även om hen inte pratar om värdeorden mycket är de väldigt applicerbara på hur de jobbar.

När de intervjuade medarbetarna frågades om deras uppfattning om organisationskulturen svarade två av de att de har fått en liten uppfattning om vad kulturen och värderingarna. En medarbetare menade att det finns en uttalad öppenhet som hen inte upplevt lika starkt på sina tidigare arbetsplatser men anser annars att det är för tidigt för hen att skapa sig en uppfattning om den. En annan medarbetare upplevde i kontrast till sina tidigare erfarenheter att kulturen



och värderingarna inte var i närheten lika tydliga och centrala. Hen berättar att man snuddade vid dem hastigt under den första introduktionsveckan men att det inte var något annat än det man själv kan läsa på företagets hemsida. Hen fortsätter med att berätta att hen upplever att man just under onboardingen har en god chans på att visa hur organisationen lever utifrån kulturen. Samma medarbetare sammanfattar genom att säga att:

“generellt varken på onboardingprocessen eller sen, det är ingenting man pratar om sådär i det dagliga som man kanske gjorde mer på där jag kommer ifrån tidigare. Så nej jag tycker inte att jag fick någon vidare tydlig bild av det på introt”.

En annan medarbetare beskriver sin uppfattning av organisationskulturen som att hen förstod hur den såg ut. Hen berättar att man märker av den hela tiden genom vilken ton människor har och genom vilken approach presentationer är gjorda i. När det kommer till frågor kring hur de nya medarbetarna uppfattade värdeorden och hur de tog form i det dagliga arbetet så beskriver en medarbetare att hen upplever att man försöker implementera värdeorden så gott det går och att de genomsyrar verksamheten ganska bra. Den uppfattningen är inte kontinuerlig över deltagarna då en annan medarbetare svarar på samma fråga:

“jag känner inte att jag känner det från något annat håll, det känns lite mer som dom där fina orden på vägen men jag tycker inte, jag har inte upplevt något tillfälle där jag känner att man har relaterat till det eller kopplat ihop det på något sätt med någonting man gör.”

En annan medarbetare upplever att värdeorden bara är något som används vid årsmöten eller vid större events. Hen anser inte att de används i det dagliga arbete och berättar att på deras avdelningen har de egna värderingar som de följer som är mer konkret viktiga för dem. Värdeord som hen anser är mer direkt applicerbara på arbetet innan deras avdelning. Ytterligare en medarbetare berättar att hen fick en presentation om dem och kring varför de finns men inget mer interaktivt arbete med dem. Vidare beskriver hen däremot att vissa av värdeorden verkligen genomsyrar delar av hens team. Samtidigt beskriver samma medarbetare också att generellt sätt tar värdeorden konkret form vid årsmöten eller större långsiktiga projekt.

### ***3.6 Känslan av samhörighet***

Det framgick under intervjuerna med de ansvariga att det fanns vissa utmaningar men även möjligheter när det kommer till att skapa en känsla av samhörighet, trots att stora delar av onboardingprocessen sker på distans. Alla tre ansvariga som intervjuades berättar att det generellt sätt varit en inkluderande stämning i organisationen tidigare. En ansvarig berättar att hen upplever att nyanställda vanligtvis är integrerade i organisationen efter en månad. Hen förtydligar genom att berätta att det är mycket tack vare de aktiviteter som HR och kontorsavdelningen skapar för att få människor att känna sig välkomna. De tre ansvariga är även eniga i uppfattningen om att det är en stor utmaning att upprätthålla en inkluderande stämning nu när onboardingprocessen sköts på distans. En ansvarig berättar att det är svårt

men att HR har blivit bättre och bättre på att anpassa event för en digital miljö. Hen berättar att tidigare viktiga årliga event, exempelvis en utklädningsstävling under halloween nu genomfördes digitalt istället där man hade en livestream för att kora vinnaren. Samma ansvarig upplever att HR-avdelningen nu har mindsetet att när de utformat event görs det utifrån premissen att de ska genomföras i en digital miljö. En annan ansvarig tycker att den transparens som finns i organisationen bidrar mycket till att skapa en känsla av samhörighet. Hen berättar att informationen som diskuteras i ledningsgruppen snabbt når ut till medarbetarna, något som hen inte varit med om i andra organisationer. Däremot menar samma ansvarig att tog lång tid för hen att komma in i den sociala kontexten utanför hans eget team på grund av distanssituationen. Hen förtydligar genom att berätta att det tog lång tid för hen att känna någon sorts normalitet i vardagen på arbetsplatsen. När man inte kan få de små informella sociala interaktionerna som vanligtvis sker till exempel vid kaffeautomaten bidrar det till att det blir svårt att lära känna folk som inte är en del av ens egen avdelning. Vidare berättar samma ansvarige att när hen skulle ha sina första medarbetarsamtal så var det flera medarbetare som inte hade sin kamera på, något som hen också upplevde som ett hinder för att lära känna medarbetarna. En tredje ansvarig lyfter också vikten att använda sig av kamera i kommunikationen. Hen försöker uppmuntra sina medarbetare att alltid ha sin kamera på eftersom en så enkel sak som att kunna se personen man pratar med gör en stor skillnad. Hen menar att den enda konfrontation som skett under distansarbetet har varit ett resultat av att kommunikationen skett via text. Några av den ansvarigas medarbetare har hen inte sett ansiktet på sen de började med distansarbetet och att bara se en ikon på en grå bakgrund gör att man nästan glömmer bort att det faktiskt är en person man pratar med.

Under intervjuerna framgick det både likheter och variation om uppfattningen kring gemenskap och samhörighet. Fyra av fem medarbetare känner sig fortfarande som en nykomling i organisationen. En av medarbetarna ser det som en direkt följd av att onboardingprocessen har varit på distans. Hen tror att den känslan kommer sitta kvar tills man faktiskt kommer in och börjar arbeta på kontoret. Liknande tanke kring gemenskapen kopplat mot distansarbete lyfts av en annan medarbetare. Medarbetaren menar att distansarbetet påverkat hans känsla av samhörighet och tror att om hen hade varit på plats från första början och träffat folk från andra avdelningar i exempelvis lunchrummet hade det hjälpt i att bli en del gemenskapen. Vidare menar medarbetaren att hans känsla blivit bättre så fort hen fick möjlighet att arbeta på kontoret då det är lättare att ta del av det mer informella. En tredje medarbetare lyfter att hen känner ingen jättestor tillhörighet i varken sitt team eller i organisationen. En fjärde medarbetare beskriver att distansen påverkat hen att inte känna sig inkluderad i organisationen:

Det är definitivt annorlunda och svårt för man känner sig inte, du vet på ett sätt har jag varit här i tre månader nu och på många sätt känner jag mig inte alls integrerad i organisationen. Om jag hade lämnat imorgon hade allt bara känts som en konstig dröm typ. För du vet, man satt aldrig ner på sin plats på kontoret, så det är mycket svårare att bara svänga förbi och lära känna sin chef och andra kollegor och känna sig mer integrerad i kulturen och organisationen.

En medarbetare lyfter en annan aspekt av hur onboardingprocessen på distans påverkat känslan av samhörighet. Medarbetare genomgick onboardingprocessen samtidigt som andra nya medarbetare på andra avdelningar och menar att trots att de var med på samma möten skapades ingen koppling sinsemellan dem och de har ingen kontakt med varandra nu. Vidare menar medarbetaren att kollegor i hans team som genomgick onboardingprocessen på plats fortfarande har kontakt med medarbetare på andra avdelningar som de gick igenom onboardingprocessen med.

Det finns däremot en genomgående känsla av att organisationens arbete i det stora hela är bra på att skapa en känsla av samhörighet samt att välkomna nya medarbetare till organisationen, om man bortser från distansaspekten. En av medarbetare betonar att den känner att organisationen gjort så gott som de kan i att få hen att känna sig som en del av organisationen. En annan medarbetare lyfter att hen tycker att organisationens arbete med samhörighet i regel är bra och att när medarbetarna faktiskt kan ses tillhandahålls många sociala aktiviteter. En tredje medarbetare tycker att både teamet och sin chef varit bra på att välkomna hen till organisationen. Till exempel genom att ta med hen på en fika med hela teamet. Liknande tankar har två andra medarbetare. En medarbetare tycker att hans team varit väldigt bra i sitt välkomnande. Den andra medarbetaren tycker att folk varit glada, välkomnande och positiva vilket har hjälpt i hans känsla av samhörighet.

## 4. Teori

*I teoriavsnittet presenteras först en genomgång av våra tankar kring sökning, urval och källkritik. Därefter presenteras relevant forskning kopplat till studiens resultatavsnitt. Avsnittet är uppdelat i fyra kategorier; Onboardingprocessens upplägg, förståelsen för sin roll, förståelsen för organisationen och kulturen samt känslan av samhörighet.*

### 4.1 Sökning, urval & källkritik

Studiens källor har främst hittats med hjälp av LUBsearch, Google Scholar och LUBcat. Fokus har legat på att hitta källor med relevans utifrån studiens empiri. LUBsearch och Google Scholar har använts för att hitta vetenskapliga artiklar och rapporter. På grund av studiens omfattning och den tidsram vi har haft har vi enbart använt oss av litteratur som finns tillgänglig på Lund Universitets olika bibliotek som hittats via LUBcat. Vid sökningen av vetenskapliga artiklar och rapporter har alternativ filtrerats efter vetenskapliga artiklar som är fackgranskade. I den mån som gått har studien utgått från primära källor. För att säkerställa källornas trovärdighet har vi granskat vem som publicerat och vilken eller vilka som har skrivit materialet. Dessutom har vi försökt att använda oss av nyligen publicerad forskning för att säkerställa relevansen.

### 4.2 Onboardingprocessens upplägg

Bauer lyfter att en av de första sakerna HR behöver fundera över är om organisationen bör tillämpa en informell eller formell onboardingprocess. En informell onboardingprocess avser en process där en anställd lär sig om sitt nya jobb utan en uttrycklig organisationsplan. Formell onboarding avser istället skrivna policys, dokument och procedurer som finns till hjälp för den nyanställda så att den lättare kan anpassa sig till sitt nya jobb när det gäller både arbetsuppgifter och socialisering. Bauer menar att forskning visar på att organisationer som använder sig av en formell onboardingprocess är mer effektiva än organisationer som inte använder sig av det. Specifikt genom att utforma en steg för steg process för nyanställda som lär nyanställda vad deras roll innebär, vad normerna i organisationen är och hur de bör bete sig.<sup>43</sup>

#### 4.2.1 Olika modeller av onboarding

Det finns en rad olika modeller för hur en onboardingprocess kan vara utformad. Nedan presenteras två olika modeller, en av Van Maanen och Schein och en av Bauer. Van Maanen och Sheins modell kategoriserar onboardingprocessen i sex olika dimensioner.

Den första dimensionen benämns som *Kollektivt kontra individuellt*. Kollektiv onboarding sker när en grupp nya medarbetare går igenom onboardingprocessen tillsammans och får erfarenheter tillsammans. Individuell onboarding sker när nya medarbetare har en separat process från andra nyanställda. Andra dimensionen benämns som *Formellt kontra informell*. Formell onboarding syftar på taktiker där nya medarbetare är segregerade från andra

---

<sup>43</sup> Bauer 2010, 1

medarbetare medan informell onboarding syftar på taktiker som har liten eller ingen separering mellan nya medarbetare och andra kollegor. Den tredje dimensionen kallas för *Sekventiell kontra slumpmässig*. Sekventiell onboarding innebär i vilken utsträckning onboardingprocessen sker stegvis medan slumpmässig onboarding innebär taktiker som inte specificerar några steg. Fjärde dimensionen nämns som *Fast kontra flexibel*. Fast onboarding benämns när organisationen har en uttalad tidsram för varje steg av onboardingprocessen så att nya medarbetare vet exakt hur mycket tid som krävs för att genomgå varje steg. Flexibel onboarding associerar lite eller ingen tid alls till de olika stegen i onboardingprocessen. Den femte dimensionen benämns som *Seriell kontra disjunktiv*. Seriell onboarding tar plats när erfarna medarbetare fungerar som mentor till de nya medarbetarna. Disjunktiv onboarding innebär taktiker där inga riktlinjer eller mentorer ges till den nya medarbetaren. Sista dimensionen benämns som *Accepterande kontra nekande*. Accepterande onboarding sker när en organisation föredrar att en nyanställd behåller deras karaktäristiska drag och använder sig av sina egna färdigheter, värderingar och attityder. Nekande onboarding innebär när en organisation nekar och arbetar för att få bort personliga drag från en nyanställd för att ersätta det med de värderingar som organisationen står för.<sup>44</sup>

Bauer menar att onboarding kan delas in i fyra nivåer, de så kallade fyra C:na; compliance, clarification, culture och connection. Compliance är den lägsta nivån av onboarding, den inkluderar att lära nyanställda om organisationens grundläggande föreskrifter och policys. Bauer menar att nästan alla organisationer som använder sig av en formell onboardingprocess täcker compliance nivån. Det andra C:t, clarification handlar om att säkerställa att den nya medarbetare förstår sin nya roll samt vilka förväntningar som finns. Culture är en bred kategori som innefattar att ge den nya medarbetaren en känsla av både organisationens formella och informella kultur och normer. Den sista nivån, connection handlar om att hjälpa nya medarbetare med de interpersonella relationerna i organisationen samt informationsnätverk som nya medarbetare måste etablera. Nivåerna kan ses som byggstenar för att skapa en lyckad introduktionsprocess. Beroende på i vilken utsträckning en organisation fokuserar på dessa nivåer avgör dess generella onboardingstrategi som organisationen använder sig av.<sup>45</sup>

#### **4.2.2 Onboardingprocessens tidsram**

Klein et al betonar i sin studie att organisationer behöver bestämma sig för den optimala tidsramen för deras onboardingprocess. Både akademiker och praktiker menar att onboardingprocessen bör utformas för att ske över flera månader, däremot framkommer det av studiens resultat att de flesta onboardingprocesser sker inom en mycket liten tidsram. Vidare visar resultaten att det inte nödvändigtvis behöver vara bättre att ha all information tidigt i processen. Istället för att överbelasta nya medarbetare med information de första dagarna rekommenderas det att ha ett mer nyanserat tillvägagångssätt baserat på

---

<sup>44</sup> Van Maanen och Schein, 1979, 233

<sup>45</sup> Bauer 2010, 2

inlärningsbehov. Onboardingprocessen bör vara utformad för att hjälpa den nya medarbetaren lära sig det mest nödvändiga i rätt ordning. Det kan till exempel vara att ge grundläggande information i början och sedan följa upp med mer djupgående information senare i processen. Klein betonar även att organisationer bör dra bättre fördel av tiden mellan avslutad rekryteringsprocess och den nya medarbetarens första dag.<sup>46</sup> Rodeghero beslyser en annan viktig del av onboardingprocessen tidsram nämligen att den ska vara flexibel. Det framkom från hans forskning att de nyanställda hade olika inställningar till tempot på onboarding. Varje ny medarbetare har en unik bakgrund vilket skapar olika behov. Ett förslag som Rodeghero lägger fram är att organisationen kan erbjuda olika versioner av onboardingprocessen beroende på vilket tempo medarbetaren tycker passar bäst. Det gör det valbart för deltagarna att hoppa mellan tempona beroende på deras behov och utifrån hur snabbt de lär känna företaget. Rodeheros forskning visar på att nyanställda känner en större arbetstillfredsställelse när onboardingprocessen inte är en utformad efter en "one-size-fits-all" modell.<sup>47</sup>

Krasman belyser vikten av att inse att onboarding inte slutar efter den nyanställdes första dag. Några av de viktigaste dimensionerna i en onboardingprocess sker under de tre första månaderna. Krasman menar att organisationer bör utveckla en 90-dagars plan som innehåller mätbara, rollspecifika och uppnåbara mål. Organisationen bör även förse den nya medarbetaren med hyperlokal-information, det innebär information som inte med enkelhet kan hittas med en internetsökning. Det är snarare dolda tips och insikter till exempel restaurangtips, fina promenadstråk eller andra relevanta saker som kan hjälpa en omlokaliserad medarbetare att lära känna sin nya hemstad. Vidare menar Krasman att organisationen även ska både erbjuda och ta emot feedback genom att mot slutet av de första 90 dagarna schemalägga ett möte med den nya medarbetaren.<sup>48</sup>

### 4.2.3 Förberedelser och preboarding

Krasman menar att onboardingprocessen börjar i det ögonblick då en individ skriver på sitt nya arbetskontrakt. Tiden mellan påskrivning av kontrakt och den nya medarbetarens första dag är en kritisk tid då dagarna emellan kan vara fyllda med stress och osäkerhet. Om frågor kring hur rutinerna på företaget ser ut, vem som hjälper till med omlokalisering och klädkod inte besvaras vid innan eller vid början av anställningen kan tvetydigheten skapa ett negativt intryck som stannar kvar hos den anställde. Krasman menar på att den nyanställda sällan vågar ställa för många frågor och därför hamnar det på organisationen att förutspå tillhandahålla svar på den typen av frågor på förhand. Därför är det viktigt att redan innan en ny medarbetarens första dag ha förberett en lättillgänglig kunskapsbank för de nyanställda. Inledningsvis menar han att det är viktigt att centraliserar användbar information då nyanställda inte ska behöva leta efter essentiell information som de behöver. Sedan är det

---

<sup>46</sup> Klein 2015, 280

<sup>47</sup> Rodeghero 2020, 8

<sup>48</sup> Krasman 2015, 9-13

viktigt att kommunicera tidsspannet, organisationen bör förse medarbetarna med en tidslinje med när de kan förvänta sig att höra från organisationen och vad de nyanställda borde göra för att förbereda sig för sin nya roll. Det kan även vara till fördel för nyanställda som kommer utomlands att erbjuda en webbaserad omlokaliseringssplattform. Ett centraliserat dokument som de nya anställda har direkt tillgång till med information om exempelvis omlokaliseringss guider, checklistor och kalkyler. Slutligen trycker Krasman för att introducera den nyanställda via e-mail till chefer och kollegor redan innan den nya har börjat sin första dag.<sup>49</sup>

Krasman lyfter även ett antal punkter som kan hjälpa vad organisationer ska tänka på under den nya medarbetarens första dag. Första dagen i en ny organisation har en stor inverkan på en nyanställd vilket kommer att påverka den nya individens uppfattning i många månader framåt. Målet med den första dagen borde således vara att skapa en så trevlig och minnesvärd första dag som möjligt och då bör inte den nya medarbetaren spendera hela dagen med att fylla i pappersarbete. Organisationer bör redan innan den nya medarbetarens första dag vara förberedd i form av att alla inloggningsuppgifter, datorer och liknande redan finns tillgängligt. Det bör även vara förberett med till exempel en kortare lista med enklare arbetsuppgifter<sup>50</sup> för att hjälpa den nya medarbetaren komma in i sitt arbete och förstå arbetsflödet, då det ger en känsla av att de faktiskt presterat något vid slutet av dagen.<sup>51</sup>

#### **4.2.4 Välkomnande från organisationen**

För att en organisation ska lyckas med sin onboarding lyfter Eklöf att det är av vikt att vara tydlig med sin kommunikation kring organisationen förväntningar på den nya medarbetaren. Onboarding kan, menar Eklöf ge en rad positiva aspekter om en organisation arbetar aktivt med att få sina nya medarbetare att känna sig välkomna. En känsla av att känna sig välkommen ger upphov till att nya medarbetare får en bättre förståelse och lär sig de attityder, värderingar och egenskaper som präglar organisationen. Dessutom skapar det bättre förutsättningar för att den nya medarbetaren lättare kommer in i arbetsgruppen och får en känsla för sin egen roll och plats i organisationen.<sup>52</sup>

En strategisk modell för onboarding bör enligt Cesario och Chambel designas utifrån tre relevanta komponenter; strukturerat välkomnande från organisationen, välkomnande från chefen och välkomnande från kollegor. Den första komponenten kan delas in i två nivåer, organisation eller makronivå, funktionell och uppgiftsorienterad nivå samt mikronivå. Makronivån handlar om att i gruppsessioner med nyanställda delge information om organisationen. Det kan vara i form av organisationens historia, struktur, vision och värderingar samt etisk kod. Den kan även inkludera specifika möten eller workshops där till exempel information om organisationens fördelsspaket eller hur intranätet hanteras effektivt

---

<sup>49</sup> Krasman, 2015. 11-12

<sup>50</sup> Rodeghero 2020. 8

<sup>51</sup> Ibid. 11-12

<sup>52</sup> Eklöf och Hallén 2018, 155

förmedlas. Därefter följer den funktionella nivån där nya medarbetare grupperas i den del av organisationen som de blivit rekryterade till, till exempel finans eller marknadsföring. Dessa sessioner hålls av den avdelningsspecifika chefen som förmedlar information om den nya medarbetarens arbetsplats. Slutligen på mikronivå får nya medarbetare specifik information om deras arbetsbeskrivning, vilka uppgifter de ska göra, vilka procedurer som finns och prestationsmål. HR avdelningar kan även förbereda ett välkomstpaket med ett brev från VDn för att betona vikten av den nya medarbetarens roll kopplat mot organisationens vision.<sup>53</sup> De två sista komponenterna kommer att beskrivas under rubrik 4.5.2 respektive 4.5.

### ***4.3 Förståelsen för sin roll i organisationen***

Carucci menar att bara för att någon anställs för deras erfarenheter och expertis behöver det inte betyda att de vet hur de ska applicera det i den nya organisationen. Nya medarbetare, med djupa kunskaper kan bli osäkra när de plötsligt känner sig som nybörjare. Organisationer bör ge den nya medarbetaren en arbetsbeskrivning som innehåller tydliga ansvarsområden och gränser för dessa samt boka in veckovisa möten för att följa upp att den nya medarbetaren har möjligheten att kunna bidra så snart som möjligt.<sup>54</sup> Även Bauer menar på att rollförståelse är en viktig aspekt i onboardingprocessen. Rollförståelse är en bra indikation på hur väl en ny medarbetare känner om jobbet i sig. När en ny medarbetare förstår sin roll leder det till en större rolltydlighet. Vidare menar Bauer att rolltydlighet har visats sig vara ett av de tydligaste sätten att förutse arbetstillfredsställelse och organisatoriskt engagemang och prestation.<sup>55</sup>

En av de onboardingprinciper som Harpelund beskriver handlar om vikten av att använda de anställdas perspektiv som utgångspunkt när organisationen skapar sin onboardingprocess. Arbetsgivaren har redan "sålt in" organisationen till de nyanställda och nu handlar det istället om att lägga fokus på de och deras möjligheter. Det är vanligt att organisationer har en lång video eller powerpoints där allt det goda med företaget beskrivs i många omgångar. Något som de som ansökt om tjänsten med största sannolikhet redan känner till då de matats samma information när de sökte tjänsten, under rekryteringen och när de skrev på arbetskontraktet. Istället bör organisationen rikta fokus på de som just klivit in inför dörren för första gången. När organisationens vision och strategi presenteras bör de nyanställdas roll vara i fokus. Under presentationen bör det framkomma varför organisationen anställt just den personen och varför den nyanställdas roll är viktig för organisationen, Vikten av att verkligen tänka på den andra principen finns återspeglad i dokumenterad forskning. De nyanställda som fick en individuell onboardingprocess är 157% mindre benägna att permanent lämna organisationen.<sup>56</sup> En annan viktig aspekt för att förstå en organisation är att ge de nyanställda en kontext innan de får innehållet. Organisationen måste etablera ramverket innan detaljerna förklaras.

---

<sup>53</sup> Cesario 2019, 1467

<sup>54</sup> Carucci 2018, 2

<sup>55</sup> Bauer, 2011, 57

<sup>56</sup> Harpelund 2019, 36



Organisationen behöver anta att den nyanställda konstant frågar sig frågor som “varför är jag här?”, “Är det logiskt att jag investerar så mycket av mitt arbetsliv här?”. Dessa frågor måste organisationen ha svar på tidigt och på ett tydligt och övertygande sätt.<sup>57</sup>

#### ***4.4 Förståelsen för organisationen och kulturen***

Förståelsen för organisationens kultur och hur organisationen fungerar ses som en nyckelaspekt i onboardingprocessen menar Bauer. Till exempel visar forskning att det finns en stark koppling mellan personalanpassning och nya medarbetare som förstår organisationens politik, mål och värderingar och lär sig det unika språket i en organisation. Det leder i sin tur till mer distala resultat såsom engagemang, tillfredsställelse och mindre personalomsättning.<sup>58</sup> Enligt Rodegheros forskning är det många av de nya medarbetare som genomgår onboarding på distans som inte fullt förstår organisationen de börjat på. Han menar på att det är viktigt att fokusera på att ge de nyanställda information om organisation och sin kontext inom den. Genom den förståelsen breddas deras egen förståelse för sin roll och hur deras team bidrar i den större bilden.<sup>59</sup>

Lee menar att det krävs en förståelse för organisationskulturens roll innan det går att identifiera faktorer som ledare till en minskning eller ökning i medarbetarnas engagemang och motivation. Organisationskulturen består enligt Lee av de uttalade värderingarna, beteendet, artefakter och antaganden som förkroppsligar en organisation. Det är genom både medarbetarna och ledarna som tillsammans skapar kulturen i en organisation då dessa är det medium för vilket organisationen lever ut eller personifierar sin kultur. Lee fortsätter med att beskriva att organisationskultur inte existerar utan personer som kan förmedla organisationens visioner och mål. I den kända forskningen utgår forskningen ofta ifrån två olika antaganden menar Lee. Ena av dessa antaganden utgår ifrån ett “top-down” antagande. Den typen av antagande av organisationskultur har en stor påverkan på hur medarbetare inom organisationen ser på företagets livslängd, sin egen tillfredsställelse och sitt engagemang inom organisationen. Nya medarbetare får en högre nivå av jobbtillfredsställelse och engagemang när de ser att organisationens ledning och sina nya kollegor lever efter samma uttalade kulturella värderingar som är uttalade för hela organisationen.<sup>60</sup>

Harpelund är inne på samma spår när han skriver att det spelar roll vem som kommunicerar organisationens vision och strategi. Det vanligast förekommande är att det är ens närmaste chef som har det huvudsakliga ansvaret för onboarding. Harpelund menar på att det oftast är mer effektivt att någon högre upp i organisationen är inblandad. Om kommunikationen är förmedlad från högre nivåer så visar det att det visionerna och målen sträcker sig längre än just ens egen avdelning och team. Det visar att den nyanställda får en bättre förståelse av den stora kontexten vilket gör det enklare att förvandla visioner till faktiska beslut i komplicerade

---

<sup>57</sup> Harpelund 2019, 63

<sup>58</sup> Bauer, 2011. 57

<sup>59</sup> Rodeghero 2020, 7

<sup>60</sup> Lee 2018, 47-48

situationer.<sup>61</sup> I linje med få höra om strategier och vision från någon högre upp än sin närmaste chef förtydligar Harpelund att människor som anses som viktiga i organisationen, exempelvis VDn, är en värdefull resurs när det kommer till onboardingen. En sån person kan representera många saker och kan lätt bli en övertygande symbol som kan beskriva för de nyanställda att de har stor betydelse för organisationen.<sup>62</sup>

#### ***4.5 Känslan av samhörighet***

Bauer lyfter att accepterade från organisationen medlemmar är en viktig aspekt i lärandeprocessen för nya medarbetare. Det är viktigt att nya medarbetare känner sig socialt bekväma och accepterade av sina kollegor och chefer. Forskning visar att acceptans från ens kollegor som en viktig indikator på anpassning i en organisation. Det har även visat sig att integrering av en ny medarbetare till dess arbetsgrupp samt högkvalitativa relationer med både ledare och kollegor har positiva effekter på många socialiseringsaspekter såsom engagemang och mindre personalomsättning.<sup>63</sup> I en studie av Morrison lyfts vikten av kollegornas roll i onboardingprocessen. Studien visar att det inte bara är vad kollegor gör i form av att förse med information, ta kontakt och så vidare, utan också hur kopplingen mellan kollegor och nya medarbetare är som påverkar socialiseringen. Vidare menar Morrison att en ny medarbetare behöver informationsnätverk för att få tillgång till olika typer av information och ett vänskapligt nätverk för att känna sig integrerad i organisationen. En organisation kan arbeta med dessa olika nätverk genom att till exempel genomföra onboardingprocesser som ger den nya medarbetaren möjlighet att skapa kontakt med andra i sitt team men också med personer från andra delar av organisationen, anordna sociala event som ger möjlighet till nätverkande samt att skapa mentorskapsprogram som ger nya medarbetare kontakt med mer erfarna medarbetare.<sup>64</sup>

Sista dimensionen i Cesario och Chambels tre dimensioner av välkomnande fokuseras det på medarbetarnas roll i arbetet med att välkomna den nya medarbetaren. Cesario och Chambell menar att organisationer bör förbereda medarbetare att vara värd för de nya medarbetarna under dess första dag på jobbet. Första intryck är mycket viktiga och hur teamet hjälper den nya medarbetaren att känna sig bekväm och välkommen gör stor skillnad. Det är viktigt att se till att nya medarbetare blir introducerad för var och en av sina medarbetare och att den vänskaplig atmosfär är en del av organisationens kultur eller DNA. Organisationer som är framgångsrika i att integrera nya medarbetare tenderar att använda sig av ett relationellt tillvägagångssätt. Deras onboardingprocessen fokuserar även på att anordna aktiviteter som kräver ett lagarbete och samordning så att den nya medarbetaren inte känner sig isolerade. Medarbetare spelar en avgörande roll för att hjälpa ny medarbetare med den tidiga utvecklingen av relationer med olika kollegor som gör att nya medarbetare känner sig mer kopplade till organisationen, vilket i sin tur ökar deras tillfredsställelse och deras engagemang

---

<sup>61</sup> Harpelund, 66-67

<sup>62</sup> Ibid, 69

<sup>63</sup> Bauer 2011, 57

<sup>64</sup> Morrison 2002, 1157

för organisationen. Cesario och Chambell menar att observationen inte är ny, det finns empiriskt stöd för uppfattningen om att medarbetarinteraktion är väldigt viktigt, då nya medarbetare uppvisar proaktivt beteende när de söker efter information på arbetsplatsen och ibland är det mer troligt att sådan information eftersträvas från medarbetare snarare än sin chef.<sup>65</sup> Vid arbete på distans kan medarbetare känna sig isolerade från sitt team<sup>66</sup> och sina chefer.<sup>67</sup> Rodegheros forskning visar på ett antal punkter som är viktiga för att se till att de nyanställda känner sig inkluderade på arbete. Vid all form av kommunikation på distans fanns det en stor önskan att alla deltagare ska ha på sina kameror. Det hjälper medarbetarna att förstå gruppens dynamik och även assisterad i att få en koppling till sina kollegor. Rodeghero trycker även på att det är extra viktigt att personer i chefsposition alltid har på sina kameror för att sätta ett gott exempel.<sup>68</sup> Hamphill och Begel berättar i sin studie om utmaningar i en virtuell onboarding. En del i deras studie var att de bad de nyrekryterade att organisera informella one-on-one videosamtal med en på förhand bestämd lista av kollegor. Efter genomförande berättade deltagarna att det hjälpte dem mycket i deras jakt på att etablera en koppling till sina kollegor och deras arbete, men även i den större förståelsen för företaget.<sup>69</sup>

#### **4.5.1 Införandet av ett “Buddy-system”**

En strategi i onboardingprocesser för att hjälpa nya medarbetare att inkluderas i organisationen är införandet av ett “buddy system”. Harpelund menar att ett buddy system är ett fenomen som kan fungera i en rad olika nätverksnivåer samtidigt. Buddy systems har visat sig så framgångsrika och populära när människor introduceras i akademiska och sociala miljöer att de nu har blivit introducerade i fler och fler sektorer. Med “buddy” menas en person i organisationen får rollen att etablera ett partnerskap med den nya medarbetaren under dess första veckor eller månader i organisationen. Under onboardingprocessen har buddyn ansvar för att till exempel se till att träffa den nya medarbetaren första dagen på jobbet, bjuda med på luncher, förse med information om allt från sociala till organisatoriska och strategiska aspekter, introducera dem till kollegor och så vidare.<sup>70</sup>

Harpelund lyfter två fördelar med införandet av buddy systems i en organisation. Mycket av den potentiella osäkerheten som en ny medarbetare har under sina första dagar i organisation och de eventuella frågor som finns kan med lätthet besvaras av buddyn. Både frågor som rör praktikaliteter men även mer informella frågor om till exempel normer på arbetsplatsen. Som tidigare nämnt kan även ett buddy system fungera på alla fyra nätverksnivåer i en organisation menar Harpelund. Ett buddy system kan hjälpa den nya medarbetaren att förstå organisationen, hjälpa till med problem, hjälpa den nya medarbetare att få tillgång till den

---

<sup>65</sup> Cesario 2019, 1468

<sup>66</sup> Rodeghero 2020, 4

<sup>67</sup> Lee 2018, 57

<sup>68</sup> Rodeghero 2020, 7

<sup>69</sup> Hemphill och Begel 2011, 13

<sup>70</sup> Harpelund 2019, 99

kunskap som andra medarbetare besitter samt skapa sociala kontakter och vänskap.<sup>71</sup> Sharma och Stol kommer fram till liknande slutsats i sin studie om sambandet mellan onboarding och sannolikheten att en anställd avslutar sin anställning. Resultatet av deras undersökningen visar att av alla faktorer de undersökte var området som berörde medarbetarnas upplevelse av support i form av bland annat en mentor som den absolut största faktorn till en lyckad onboarding. De belyser att det är av yttersta vikt att organisationer skapar en miljö där människor känner stöd och där de vågar be om hjälp.<sup>72</sup> Även Saks och Gruman betonar fördelarna med att tillföra ett formellt stöd till onboardingprocessen i form av en buddy eller mentor. De menar att en buddy eller mentor kan spela en kritisk roll i social acceptans och integration av nyanställda genom att introducera dem till medlemmar av organisationen, inkludera dem i informella aktiviteter både på och utanför jobbet samt av att vara en förebild för hur den nya medarbetaren ska bete sig i organisationen. Utöver att förbättra social acceptans och integration menar Saks och Gruman att nyanställda med en "buddy" snabbare anpassar sig snabbare än de som inte har någon.<sup>73</sup>

I en rapport av Rodeghero lyfts att nyanställda mjukvaruutvecklare såg att deras buddy var till stor hjälp i deras onboardingprocess och att de som inte hade en tilldelad buddy tror det hade varit till stor hjälp i onboardingprocessen. Vidare rekommenderar Rodeghero att en onboarding-buddy inte borde komma från samma team som den nyanställda utan snarare från ett annat team i organisationen. När en buddy kommer från ett annat team kan buddyn hjälpa den nyanställda att nätverka utanför sitt eget team, diskutera karriärutveckling och andra problem under onboardingprocessen.<sup>74</sup> Även Rollag lyfter att vissa organisationer målmedvetet utser buddys som kommer från en annan avdelning än den nya medarbetare. Det gör fördelaktigt för att den nya medarbetaren direkt får kontakt med andra delar av organisationen. Vidare lyfter Rollag att smarta chefer kontinuerligt arbetar med att följa upp att kontakten mellan den nya medarbetaren och den tilldelade buddyn upprätthålls. Om kontakten misslyckas att utvecklas ser chefen till att en ny buddy tillsats.<sup>75</sup>

#### **4.5.2 Chefen som stöd i onboardingprocessen**

Oavsett i vilken utsträckning ett välstrukturerat stöd implementeras i arbetet med att integrera och introducera nya medarbetare så krävs det en andra dimension i välkommandet av nya medarbetare än makro- och mikronivå menar Cesario och Cambell. Det är avgörande att organisationer har högre chefer som är engagerade i onboardingprocessen. Den nya medarbetaren måste känna ett genuint stöd från sin närmsta chef och handledare. Organisationer måste se till att arbetsrollen och vilka ansvarsområden som finns är tydligt kommunicerade av chefer för att se till att de har tid att svara på frågor eller funderingar från den nya medarbetaren. Stöd från sin chef har visat sig ha en enorm positiv inverkan på den

---

<sup>71</sup> Harpelund 2019, 100

<sup>72</sup> Sharma 2020, 11-12

<sup>73</sup> Saks 2014

<sup>74</sup> Rodeghero 2020, 8

<sup>75</sup> Rollag 2004, 41

nya medarbetarens välbefinnande och attityd till sitt arbete. Chefen spelar en viktig roll i onboardingprocessen, inte bara i förtydligandet av arbetsuppgifter, mål och prioriteringar men också för att hjälpa den nya medarbetaren att bygga ett framgångsrik socialt nätverk.<sup>76</sup>

När fokus läggs på att göra en så snabb och effektiv onboardingprocess som möjligt tenderar chefer till att ta ett informativt tillvägagångssätt och tillhandahålla uttömmande mängder dokumentation och utbildning menar Rollag. Antagande görs att nya medarbetare på något sätt kommer förstå informationen och förstärka den genom att söka råd från andra medarbetare. Verkligheten är däremot att mycket av organisationens kunskap och expertis finns hos människorna i organisationen. Nya medarbetare måste således överkomma sin initiala ovilja och utveckla ett nätverk av informationsrelationer innan de verkligen kan bli produktiva och kreativa medarbetare som känner sig nöjda och som en del av organisationen. Rollag betonar att det snarare bör läggas fokus på ett relationellt tillvägagångssätt men att ändra från ett informativt tillvägagångssätt till ett relationellt är inte svårt menar Rollag. För att göra det behöver chefer ändra sitt synsätt, istället för att fråga "Vad behöver den nyanställda veta?" behöver chefen fråga sig "Vilka behöver den nyanställda lära känna?". Genom använda det perspektivet kommer det hjälpa den nyanställda att skapa en strategisk lista över människor som kan hjälpa dem med de frågor som de har. Även om ett relationellt tillvägagångssätt kräver en samordnad insats behöver det inte nödvändigtvis leda till mer tid från ledningen eller resurser. I många fall kommer det faktiskt att minska den totala personliga ansträngning som krävs av chefer för att få den nyanställda att snabbare komma in i organisationen. När nya medarbetare har möjlighet att själva etablera kontakter med medarbetare snabbare kommer det leda till att de har mindre behov att ta kontakt med sin egen chef för information och råd.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Cesario, 2019. 1467

<sup>77</sup> Rollag 2004, 41

## 5. Analys & Diskussion

*Följande avsnitt inleds med en diskussion kring studiens metod. Därefter analyseras och diskuteras studiens resultat och teori.*

### 5.1 Metoddiskussion

Inledningsvis vill vi säga att vi generellt sett är mycket nöjda med studiens tillvägagångssätt utifrån de förutsättningar som fanns. Det finns däremot några punkter som vi anser vara värda att diskutera, som skulle ha kunnat påverka studiens resultat. En del i metoden som vi inte har haft så stor möjlighet att påverka är urvalet av informanter till intervjuerna. Studien har förlitat sig på vår kontaktperson i organisationen för att få tag på informanter. Vår kontaktperson skickade ut intervjufrågningar utefter våra kriterier till potentiella kandidater. Det skulle således kunna finnas en risk att de informanter som tillfrågats valts på grund av att de har en viss typ av åsikt för att påverka studiens resultat till att bli mer positivt. Däremot upplever vi att det inte har varit något som skett eftersom det har varit varierande uppfattningar kring onboardingprocessen, både positiva och negativa. Dessutom ville organisationen att vi skulle fokusera på hur onboardingprocessen skulle kunna utvecklas. Det vore således ineffektivt av organisationen att försöka påverka undersökningen genom att hänvisa oss till informanter som organisationen redan visste hade en positiv inställning till onboardingprocessen.

En annan aspekt som uppdagades under intervjuerna, som också kan kopplas till vår möjlighet att påverka urvalet var att två av de nya medarbetarna som vi intervjuade hade arbetat i eller hade stor vetskap om organisationen och branschen sen tidigare. På så sätt hade de redan en stor förståelse kring organisationen i sin helhet vilket ledde till att deras svar generellt sett var mer positiva när det kommer till exempelvis onboardingprocessens informationsmängd och förståelse för organisationskulturen, jämfört med resterande medarbetare. Däremot ser vi det inte nödvändigtvis som ett stort problem då medarbetarna också lyfte negativa aspekter av onboardingprocessen. Tack vare sin tidigare vetskap kunde de även beskriva skillnader på deras onboardingprocesser vilket bidrog till en större förståelse för oss kring organisationens tidigare arbete med onboardingprocessen.

En tredje aspekt som kan ha påverkat studiens resultat är språket, eftersom intervjuerna i studien har genomförts både på svenska och engelska. I och med att svenska är vårt första språk finns det viss risk att de översatta intervjufrågorna kan uppfattas annorlunda av de som intervjuas. Vi ser däremot inte det som något problem då det finns lite variation i svaren när vi jämför de som intervjuades på svenska och på engelska. Samtliga informanter håller sig lika väl inom området och på så vis anser vi att frågorna är rättvist översatta och tillräckligt tydliga. Språket skulle även ha kunnat påverka vår tolkning av det transkriberade materialet och på så vis ge fel bild av informanternas uppfattning. Däremot har vi i de fall där det varit svårt att tolka det transkriberade materialet upprepade gånger lyssnat på det inspelade materialet för att minimera risken för feltolkning.

## 5.2 Onboardingprocessens upplägg

Bauer menar att det första en HR-funktion bör tänka på är huruvida onboardingprocessen ska vara informell eller formell. En formell onboardingprocess avser att organisationen tillhandahåller skrivna dokument, policys och procedurer för att den nya medarbetaren lättare ska kunna anpassa sig till sitt nya jobb och roll.<sup>78</sup> Av både dokumenten och intervjuerna kan organisationens onboardingprocess beskrivas som en formaliserad process. Det finns en tydligt utarbetad plan från HR för vilka moment som onboardingprocess ska innehålla för nya medarbetare. Utifrån Van Maanens modell kan organisationens onboardingprocess kategoriseras in i kollektivt, sekventiell, fast, seriell och accepterande. Där kollektivt innebär att en grupp nya medarbetare genomgår processen tillsammans, sekventiellt att processen sker stegvis, fast att det finns en uttalad tidsram, seriell att erfarna medarbetare fungerar som mentorer och accepterande att organisationen föredrar att en nyanställd behåller dess karaktäristiska drag och använder sig av egna färdigheter, värderingar och attityder.<sup>79</sup> I organisationen sker onboardingprocessen som en grupprocess där samtliga nyrekryterade medarbetare genomgår den samtidigt. Det finns ett sekventiellt och fast tillvägagångssätt där processen är uppdelad i flera olika steg samt att det finns en utarbetad tidsram. Organisationen arbetar även aktivt med mentorer och buddies som stöd i processen. Vilket kommer diskuteras vidare i avsnitt 5.5. Organisationen kan även sägas ha ett accepterande förhållningssätt, då färdigheter och kompetenser är det som spelar roll snarare än de nya medarbetarnas personligheter. En av de intervjuade ansvarige betonar just det. Hen menar att rekryteringen fungerar väldigt bra då personer med hög kompetens rekryteras in och att det kan ställa höga krav samtidigt som de nya medarbetarna ändå får stort utrymme för sina personligheter. Även i intervjun med HR betonas vikten av kompetens. Organisationen genomsyras av professionalism och det som faktiskt har betydelse är den nya medarbetarens faktiska prestation snarare än individens karaktäristiska drag.

Intervjupersonernas uppfattade onboardingprocessens struktur som generellt sätt bra men det fanns en viss variation i uppfattningen mellan individerna. En av medarbetarna tyckte att det var en bra struktur i intron och träningar för att lära känna företaget, uppfattningen delas med en annan medarbetare som tyckte den var effektiv, kort och koncist. En annan medarbetare tycker att det är den bästa upplevelsen hen haft med onboarding. Det går i linje med vad Bauer säger. Hon menar att organisationer som använder sig av en formell onboardingprocess i form av en steg för steg process är mer effektiva än organisationer som inte använder sig av det.<sup>80</sup> Organisationens onboardingprocess kan även sägas täcka in compliance nivån i Bauers modell för onboarding. Compliance innebär att onboardingprocessen inkluderar att lära nyanställda om organisationens föreskrifter och policys. Vidare menar Bauer att nästan alla organisationer som använder sig av en formell onboardingprocess täcker compliance kriteriet.

<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Bauer 2010., 2

<sup>79</sup> Van Maanen 1979, 233

<sup>80</sup> Bauer 2010, 2

<sup>81</sup> Bauer 2010, 2

I Cesario och Chambels trestegsmodell för välkomnande beskrivs den första komponenten som välkomnande från organisationen. Komponenten är uppdelad i två delar makro- och mikronivå. Makronivån innebär att information om organisationen delges i gruppsessioner i form av till exempel dess historia, vision och värderingar. Den innebär även en funktionell nivå där den nyanställda grupperas i den del av organisationen som de blivit rekryterade till där avdelningschefen förmedlar information kopplat till just den specifika plats den nya medarbetaren ska arbeta på.<sup>82</sup> Organisationen kan även sägas täcka in den här aspekten av välkomnande i deras onboardingprocess. Av dokumenten framgår det tydligt att onboardingprocessen är uppdelad i två specifika delar, en generell onboarding som hålls av HR där mer generella aspekter kring organisationen presenteras samt en avdelningsspecifik onboarding mer kopplat mot den nya medarbetarens specifika plats i organisationen.

### 5.2.1 Onboardingprocessens tidsram

#### *Första formella HR-veckan*

Två av medarbetarna tyckte att det var för mycket information för den, i deras ögon, korta introduktionsveckan. De hade velat se att den nuvarande onboardingveckan förlängdes med några dagar då det redan är mycket andra formella och informella intryck under ens första tid på företaget. Uppfattning av tidsramen belyser Klein och Rodeghero i deras forskning som ett vanligt problem hos organisationers onboardingprocess. Både Klein och Rodegheros resultat visar att det inte nödvändigtvis behöver vara bättre att ha all information tidigt i processen. Klein fortsätter med att beskriva att organisationer borde istället för att överbelasta medarbetarna med information de första dagarna borde organisationen ha ett mer nyanserat tillvägagångssätt baserat på individens inlärningsbehov.<sup>83</sup> Rodegheros forskning visar också att arbetstillfredsställelsen ökar när onboardingsprocess inte är utformad som en “one-size-fits-all” modell då individer har olika bakgrunder.<sup>84</sup> Något som studien också upptäckt då de resterande tre av medarbetarna uppfattade onboardingens tidsram som lagom eller mycket bra, där en av medarbetarna sen tidigare har erfarenhet av branschen. Det visar på att precis som Klein och Rodeghero säger så varierar den tid som behövs för att ta in all information mycket mellan individer. Företaget hade således genom att anpassa introduktion mer efter individens behov fått en mer homogent positiv uppfattning av tidsram- och informationsmängd aspekten av processen.

En av medarbetarna som upplevde att informationsmängden var lite för stor i kontrast till tempot belyser däremot att det är skönt att ha mycket möten den första tiden på ett nytt arbete. Hen upplever att man inte har mycket annat att göra och kan därför se nyttan i att inledningsvis enbart generellt lära sig om företaget. Krasman och Rodeghero menar istället på att organisationen redan under de första dagarna bör ha förberett en lista med enklare

---

<sup>82</sup> Cesario 2019, 1467

<sup>83</sup> Klein 2015, 280

<sup>84</sup> Rodeghero 2020, 8



arbetsuppgifter. Genom att låta den nyanställda göra enklare<sup>85</sup> arbetsuppgifter kommer den snabbare in i arbetsflöden, system och ger dem en känsla av att de faktiskt presterar något i slutet vid sina första dagar.<sup>86</sup> Därmed menar vi att en sammanslagning av dessa två förändringar, att införa ett mer individanpassat tempo och en förändring av innehållet de första dagarna i form av mer praktiska uppgifter hade varit gynnsamt. Det tror vi hade bidragit till att nya medarbetarna hade förstått arbetsflöden och system bättre, fått en känsla av prestation, samtidigt som den formella informationen från HR cementeras djupare.

### *Avdelningsspecifik onboarding*

Krasman berättar i sin studie att det är som organisation viktigt att inse att onboarding inte slutar efter den första dagen. Han menar att några av de viktigaste dimensionerna sker under de första tre månaderna. Under den perioden bör organisationen utveckla en 90-dagars plan, erbjuda nyanställda hyperlokal information och mot slutet av de 90-dagarna schemalägga ett möte för feedback.<sup>87</sup> I studiens resultat framkommer det även här en variation kring hur den fortsatta onboardingsprocessen genomförs efter den strukturerade första veckan. I de officiella riktlinjerna från HR framgår det en punktlista på ett flertal punkter som ska genomföras. Det framgår att det är upp till varje avdelning att se till att punkterna genomförs men inget tillvägagångssätt eller någon tidsram presenteras. Således går det i linje med vad samtliga ansvariga beskriver i sin uppfattning av deras roll i, där alla beskriver det som att de har fria tyglar. Däremot varierar det mellan de ansvariga hur de väljer att genomföra den avdelningsspecifika onboardingsprocessen. Vilket vi tror har bidragit till en diskrepans som studiens resultat visar på. För att säkerställa en så bra onboardingprocess som möjligt för alla avdelningar, tror vi att organisationen bör ytterligare tydliggöra riktlinjerna och sätta en tidsram för processen även efter den första veckan. Organisationen borde även undersöka processen i de avdelningar där det finns en övergripande positiv uppfattning av den avdelningsspecifika onboarding. På så vis kan de isolera vad som fungerar bra och implementera det i avdelningar som saknar samma process.

## **5.2.2 Förberedelser och Preboarding**

Enligt Krasman börjar onboarding i samma ögonblick som arbetskontraktet skrivs på och tiden som följer är kritisk för både organisation och nyanställd. Det är en tid som kan upplevas påfrestande och osäker och därför menar Krasman att det är viktigt att på förhand lägga en grund för att minska hinder för den nyanställda. Han anser att det är viktigt att ha en lättillgänglig centraliserad kunskapsbank, att kommunicera tidsspannet, informera vad som den nyanställda behöver förbereda och välkomna den nya till alla intressenter. Det kan även vara till fördel för nyanställda som kommer utomlands att erbjuda en centraliserad webbaserad omlokaliseringsplattform för utländska nyanställda.<sup>88</sup> Studiens resultat visar på att medarbetarna hade en positiv upplevelse av de förberedelser som var gjorda innan deras

---

<sup>85</sup>Ibid 8

<sup>86</sup> Krasman 2015, 11-12

<sup>87</sup> Krasman 2015, 9-13

<sup>88</sup> Krasman 2015, 11-12

första dag. Samtliga medarbetare beskriver att de fått tillräckligt med information vilket inte är förvånande när även samtliga ansvariga har väldigt lika berättelser kring de förberedelser som de gör. Utifrån informationen insamlad från medarbetarna och ansvariga så vågar vi påstå att den generella preboardingen som görs är mycket god. Trots att förberedelserna är dokumenterade, centraliserade och ska gälla över samtliga avdelningar kan vi inte med säkerhet säga att den övergripande positiva uppfattningen stämmer för alla avdelningar. Delar av förberedelserna innefattar exempelvis en del kring att välkomna den nya till organisationen. Då den delen utförs av de individuella ansvariga kan det skilja sig åt på avdelningar som vi inte har undersökt. Däremot kan vi, genom att analysera medarbetarnas upplevelser tillsammans med de ansvarigas beskrivning av förberedelserna säga att grunden som är lagd för preboarding av HR fungerar mycket bra när den följs.

### ***5.3 Förståelsen för sin roll i organisationen***

Vikten av att förstå sin roll i organisationen ses som en av de centralaste delarna i en onboardingprocess. Bauer lyfter det som steg två i hennes modell av onboarding angående de fyra C:na. Clarification innebär att säkerställa att den nya medarbetaren förstår sin roll i organisationen samt vilka förväntningar som finns.<sup>89</sup> Vidare betonar Bauer att rollförståelse är en viktig aspekt i onboardingprocessen. Rollförståelse ses som en bra indikation på hur väl en ny medarbetare känner om jobbet i sig. Det har visats sig att rolltydlighet är ett av de tydligaste sätten att förutse arbetstillfredsställelse, prestation och organisatoriskt engagemang.<sup>90</sup> I studiens resultat gällande de nya medarbetarnas uppfattning om sin roll framkom det en viss otydlighet kring rollförståelse. Fyra av fem medarbetare menar att onboardingprocessen inte hjälpt dem att förstå sin roll i organisation. Det finns en genomgående uppfattning om att det inte fanns en tydlig koppling mellan de nya medarbetarnas roll och organisationens onboardingprocess. Arbetet med att hjälpa medarbetare förstå sin roll i den stora kontexten fallerar både i form av tydlighet och i deras förståelse av vad deras roll faktiskt bidrar med. Vi upplever att det känns som att onboardingprocessen snarare fokuserar på den stora massan. Trots att det framgår i riktlinjerna för den avdelningsspecifika onboardingens verkar det som att det är en del som inte prioriteras eller inte utförts på ett tillräckligt bra sätt.

Harpelund belyser vikten av att använda de anställdas perspektiv som utgångspunkt när en onboardingprocess utformas. Arbetsgivaren har redan innan och under rekryteringsprocessen sålt in organisationen till de nya medarbetarna och onboardingprocessen bör snarare fokusera på de nya medarbetarna och vad deras roll kan bidra till i den stora kontexten.<sup>91</sup> Genom att ge dem kontexten kan de sätta sin egen roll i perspektiv och således få en bättre förståelse för sin egen roll. På så vis menar Harpelund att organisationen måste etablera ramverket innan de kan förklarar detaljerna.<sup>92</sup> Problematiken med att förstå kontexten lyfts av en ansvarig. Hen menar på att det kan vara väldigt överväldigande för någon som kommer utifrån branschen att

---

<sup>89</sup> Bauer 2010, 2

<sup>90</sup> Bauer 2011, 57

<sup>91</sup> Harpelund 2019, 36

<sup>92</sup> Harpelund 2019, 63

börja i organisationen. Det framkommer att en kontextuell förståelse saknas i intervjun med samma ansvarig då hen i nuläget saknar en aspekt av onboardingen där de nyanställda får en genomgång av organisationens avdelningar. En av de ansvariga menar på att rollförståelsen skapas i samband med rekryteringsprocessen och att nyanställda innan sin första dag bör ha en bra förståelse för sin roll i organisationen. Problematiken med den senare nämnda ansvariges synsätt kan vara ofördelaktigt menar Carucci. Bara för att någon anställs för deras erfarenheter och expertis betyder det inte att de nödvändigtvis vet hur de ska applicera det i den nya organisationen. Organisationer bör redan från dag ett vara tydliga i kommunikationen vad som förväntas av den nya medarbetaren samt bistå med en kontext och arbetsbeskrivning som innehåller tydliga ansvarsområden. Vidare betonas vikten av veckovisa möten för att följa upp.<sup>93</sup> Det framkommer tydligt i studien att organisationens arbete med rollförståelse under onboardingprocessen brister då både medarbetare och ansvariga betonar en avsaknad av en kontextuell förståelse för sin roll. Av resultatet att döma finns det däremot arbete med uppföljning veckovis med sin chef och här finns det möjlighet att avsätta tid för sin egen rollförståelse. Vi tror att det hade varit gynnsamt för organisationen att fokusera på en anpassning av onboardingprocessen utefter specifika roller. Vilket kommer att hjälpa den nya medarbetaren att förstå sin roll i den stora kontexten. En bra början skulle kunna vara att förlänga första veckan med en halvdag som är dedikerad till kortfattat gå igenom alla avdelningar och hänvisa till de nyanställdas olika roller när deras avdelningar berörs.

#### ***5.4 Förståelsen för organisationen och kulturen***

Lee presenterar "top-down" antagandet som kommer att anammas i det här avsnitt av analysen som även Harpelund utgår ifrån inom samma teoriavsnitt. Den typen av antagande anser Lee starkt påverkar medarbetarnas engagemang och sin syn på organisationen. Grundbulten i antagande handlar om att nya medarbetare får en högre nivå av jobbtillfredsställelse och engagemang när de ser att organisationens ledning och sina nya kollegor lever efter samma uttalade kulturella värderingar som är uttalade för hela organisationen.<sup>94</sup> Harpelund tar den kommunikativa aspekten av temat och berättar att det i regel är mer effektivt i all form av kommunikation att den kommer från en högre uppsatt kollega.<sup>95</sup> Det framkommer utifrån studien resultat att användandet av ett "top-down" perspektiv när det kommer till organisationen kultur och mål tidigare har använts. Två av de ansvariga berättar att nyanställda tidigare har fått en introduktion av den högsta chefen kring organisationens mål och visioner vilket båda upplevde som något som starkt inspirerade och motiverade de nya medarbetarna. Vidare berättar båda att det varit svårt att genomföra i och med företagets tillväxt. En av de ansvariga berättar att det nu istället är de närmsta cheferna som får det ansvaret och hen upplever att det i nuläget inte ges tillräckligt med stöd från HR för att de ska genomföras på ett lika effektivt sätt. Något som återspeglas i en intervju med en

---

<sup>93</sup> Carucci 2018, 2

<sup>94</sup> Lee 2018, 47-48

<sup>95</sup> Harpelund, 66-67

av medarbetarna förtydligar genom att berättat att hen känner en avsaknad i synlighet från ledningen som under hens period enbart har varit via mail. Vi menar därför att det bör läggas ner mer resurser och fokus på de processer som används i nuläget för att ge nya medarbetare en förståelse för kulturen. Både Harpelund och Lee beskriver att kommunikation som kommer från ledningshåll är ett mycket effektivt och positivt sätt att skapa förståelse för organisationen som bidrar till både högre tillfredsställelse- och engagemang inom organisationen.<sup>96 97</sup> Vi tror således att det hade varit gynnsamt att ta tillbaka ledningens del i onboardingprocessen. Däremot förstår vi, som en ansvarig berättade att det är en fråga om tid som organisationen får ta ställning till. Skulle det vara omöjligt för en ledningsrepresentant att medverka vid varje nya onboardinggrupp skulle dessa kunna grupperas med någon månads intervall. På så sätt blev det inte lika frekvent för individen samtidigt som VD fortfarande får prata med medarbetare som är relativt nya. Det behöver nödvändigtvis inte vara VD som presenterar information men precis som ovan nämnda teori beskriver tillsammans med uttalande från informanten är det generellt viktigt att ledningen visar upp sig och inspirerar medarbetarna mer.

Utöver en avsaknad i synlighet från ledningen anser de ansvariga att det finns en god kultur på organisation och att de uttalade värdeorden efterlevs. Upplevelse kontrasteras i medarbetarnas upplevelser av organisationskulturen som är något spridd. Tre av de fem medarbetarna upplever inte att de förstått kulturen eller värderingarna på organisationen, där en av de två beskriver den som svag i jämförelse med sina tidigare arbetsfarenheter och den andra anser att det är för tidigt för hen att göra att förstå den. En av de tre medarbetarna beskriver användande av organisations värdeord som:

“jag känner inte att jag känner det från något annat håll, det känns lite mer som dom där fina orden på vägen men jag tycker inte, jag har inte upplevt något tillfälle där jag känner att man har relaterat till det eller kopplat ihop det på något sätt med någonting man gör.”

En annan medarbetare beskriver en liknande upplevelse och säger att värdeorden enbart är något som används vid årsmöten eller större events. Resterande medarbetare anser att de förstår kulturen ganska bra och tycker sig fått en god uppfattning om hur kulturen är på organisationen och att organisationen, så gott det går, arbetar utefter värdeorden. Där en av medarbetarna betonar att hen upplever att det är svårare att komma in i gemenskapen nu när onboardingprocessen är på distans. Förståelsen för organisationens kultur och hur organisationen fungerar ses som en nyckelaspekt i onboardingprocessen menar Bauer. Organisationskulturen ses som den tredje nivån i Bauers modell för onboarding. Att som organisation arbeta med att få alla medarbetare att förstå organisationens politik, mål och värderingar kan ge upphov till mer distala resultat som engagemang, tillfredsställelse och mindre personalomsättning.<sup>98 99</sup> Det går att tyda av resultat tillsammans med teorin att arbete

---

<sup>96</sup> Lee 2018, 47-48

<sup>97</sup> Harpelund, 66-67

<sup>98</sup> Bauer 2010, 2

<sup>99</sup> Bauer 2011, 57

i nuläget fungerar delvis men missar att inkludera vissa individer. Det finns flera olika möjliga faktorer till varför men en av de skulle kunna vara den aspekt som avser att onboardingsprocessen görs på distans. Då tre av fem medarbetare inte fått en förståelse för organisationskulturen skulle det kunna kopplas till Rodegheros forskning om onboarding på distans. Hans forskning visar att många nya medarbetare som genomgår en onboardingprocess på distans inte fullt förstår organisationen.<sup>100</sup> En större förståelse för organisationen, genom exempelvis kommunikation och synlighet från ledningen, tror vi som tidigare berörts i avsnittet kan hjälpa nya medarbetare att både förstå sin roll i organisationen men även kulturen som finns.

## ***5.5 Känslan av samhörighet***

Bauer menar att det är viktigt att nya medarbetare känner sig socialt bekväma och accepterade av sina kollegor chefer. Forskning visar att integrering av nya medarbetare till dess arbetsgrupp samt relationer med både kollegor och chefer har positiva effekter kopplat till engagemang och minskad personalomsättning.<sup>101</sup> Bauer lyfter även det som sista delen i hennes modell om onboardingprocessen. Sista steget benämns connection och innebär att hjälpa nya medarbetare med interpersonella relationer samt informationskanaler som en ny medarbetare måste etablera.<sup>102</sup> Av studiens resultat framgår det en genomgående uppfattning om avsaknaden av en känsla av samhörighet. Fyra av fem medarbetare beskriver att de fortfarande känner sig som en nykomling i organisationen. Den uppfattningen menar de fyra medarbetarna beror i det stora hela på att både onboardingprocessen varit på distans samt att de arbetar på distans i dagsläget. Att distansarbete kan påverka känslan av samhörighet styrks av Rodeghero och Lee. De menar att arbete på distans kan bidra till att medarbetare känner sig isolerade från sitt team och sina chefer.<sup>103</sup> Två av de ansvariga betonar vikten av att använda kameror i kommunikationen på distans. En av de ansvariga såg det som ett stort hinder när vissa medarbetare inte hade på sin kamera under medarbetarsamtal då det blir svårare att faktiskt lära känna personen. En annan ansvarig har liknande tankar och försöker alltid uppmuntra sina medarbetare att ha sin kamera på för att efterlikna interaktionerna som det hade varit om man varit på plats på kontoret. Dessa tankar kan kopplas mot Rodegheros studie. I studien framkom det en stor önskan från medarbetare att alla deltagare ska ha på sin kamera vid all form av kommunikation. Att ha kameran på bidrar till att medarbetare lättare kan förstå gruppens dynamik samt att få en koppling till sina kollegor. Vidare menar Rodeghero att det är viktigt att personer i chefsposition alltid har på sina kameror för att sätta ett gott exempel.<sup>104</sup> Vi tror att det hade varit nyttigt för organisationen att vid all muntlig kommunikation ställa krav eller åtminstone uppmuntra till att samtliga deltagare har på sina kameror. Vi menar på att en så enkel lösning hade ökat nya medarbetares känsla av samhörighet men även bidra till mer klarhet till arbetsrelaterade aspekter då medarbetarna

---

<sup>100</sup> Rodeghero 2020, 7

<sup>101</sup> Bauer 2011, 57

<sup>102</sup> Bauer 2010, 2

<sup>103</sup> Rodeghero 2020, 4 och Lee 2018, 57

<sup>104</sup> Rodeghero 2020, 7

tydligare kan koppla gruppens dynamik genom bla kroppsspråk. Något som försvinner när kommunikation görs enbart genom ljud eller text.

Det finns däremot en genomgående känsla av att organisationens arbete med att skapa gemenskap samt att välkomna till organisationen varit bra bortsett från hela situationen med distans. Tre av de intervjuade medarbetarna menar att deras chef och team varit bra på att välkomna dem till organisationen vilket bidragit till en bättre känsla av samhörighet. Vikten av ett bra välkomnande lyfts av Eklöf och Hallén. De menar att organisationer som arbetar aktivt med att få nya medarbetare att känna sig välkomna kan ge upphov till en rad olika positiva aspekter såsom att den nya medarbetaren lättare kommer in i organisationen, får en förståelse för sin roll samt en bättre förståelse av de värderingar och attityder som präglar organisationen.<sup>105</sup> I Cesario och Chambells sista dimension av välkomnande fokuseras det på medarbetarnas roll i arbetet. En av de aspekter som lyfts är att det är viktigt att se till att den nya medarbetaren blir introducerad för var och en av sina medarbetare.<sup>106</sup> Aspekten kan utifrån intervjuerna anses beröras på ett väl sett av organisationen. Till exempel lyfter en av medarbetarna att hans chef såg till att hen fick en one on one med alla medlemmar i hans team. En annan medarbetare tycker att hans kollegor varit glada, välkomnande och positiva. Det visar sig tydligt att organisationen är duktiga i välkomnandet på olika nivåer och studien menar således att organisationen bör fortsätta med det goda arbetet som görs.

I en studie av Morrison lyfts även vikten av kollegornas roll i onboardingprocessen. Organisationer med framgångsrika onboardingprocesser arbetar med att skapa både informationsnätverk och vänskapliga nätverk. Till exempel genom att ha en onboardingprocess där nya medarbetare får möjligheten att bekanta sig med kollegor från sitt team men också med personer från andra delar av organisationen samt ha sociala event där möjligheten till nätverkande finns.<sup>107</sup> Organisationen arbetar i dagsläget med en onboardingprocess där nya medarbetare från olika avdelningar genomgår en generell onboarding tillsammans. Den generella onboardingprocessen ger upphov till att nya medarbetare kan bekanta sig och skapa vänskapliga band med andra medarbetare från andra avdelningar i organisationen. På grund av distanssituationen verkar det dock som att den sociala aspekten har påverkats. En av medarbetarna menar att hen i dagsläget inte har någon kontakt med de andra medarbetarna som genomgick onboardingprocessen samtidigt, något som påverkat hans känsla av samhörighet i organisationen. Vi anser att organisationen i dagsläget har en onboardingprocess som ger upphov till att skapa nödvändiga vänskapsband med andra kollegor i organisationen men att det på grund av rådande distansläge påverkats negativt. Då den här situationen troligtvis kommer fortsätta under ett tag framöver menar vi att organisationen behöver arbeta för att ge möjligheten till de nya medarbetarna att informellt få lära känna de andra nya medarbetarna från andra delar av organisationen. Till exempel skulle organisationen kunna arrangera informella one-on-one videosamtal med en på

---

<sup>105</sup> Eklöf och Hallén 2018, 155

<sup>106</sup> Cesario 2019, 1467

<sup>107</sup> Morrison 2002, 1157

förhand bestämd lista av kollegor, vilket enligt Hamphill och Begels studie visats sig ha en positiv effekt på nya medarbetares koppling till sina kollegor och deras arbete men även i en större förståelse för företaget.<sup>108</sup>

### 5.5.1 Buddys som stöd i onboardingprocessen

Det framkom tidigt i studiens inledande skede att upplevelsen av organisationens stödfunktioner upplevs väldigt olika hos medarbetarna. Organisationen har två uttalade stödfunktioner i formen av mentorer/buddys och chefer. Av de två stödfunktionerna framkom det att den största diskrepansen fanns kring organisations buddystem. Harpelund, Sharma och Stol samt Saks och Grumans forskning visar på vilka positiva effekter ett stödsystem kan ha för nyanställda. Harpelund beskriver buddy-rollen som en person som ska se till att etablera ett partnerskap med den nyanställda under dennes första tid på organisationen. Harpelund nämner att buddyn exempelvis ska träffa den nya medarbetaren första dagen på jobbet, bjuda med individen på lunch och informera om allt från de sociala till organisatoriska aspekterna av organisationen. Fördelarna av en buddy menar Harpelund är att buddyn kan minska osäkerheten som en ny medarbetare kan känna, bidra med en organisatorisk förståelse och skapa en sociala brygga så den nyanställda enklare kan få sociala kontakter på organisationen.<sup>109</sup> Sharma och Stols resultat av sin forskning visade att en av de största faktorerna till en lyckad onboarding var just tillgången till en mentor.<sup>110</sup> Liknande resultat presenterades av Saks och Gruman.<sup>111</sup> I studiens resultat framkom det av två av tre ansvariga kände till buddy-systemet. En av de ansvariga berättar att buddyn ska fungera som en person som medarbetaren kan vända sig med allt till och som ska hjälpa till med att få in den nya medarbetaren i sociala kontexter. Den andra ansvariga som kände till buddy-systemet upplever att systemet fungerar bra och berättar att de som tar på sig ansvaret att bli en buddy får tillgång till ett dokument där det beskrivs vad som förväntas av deras roll. De båda ansvariga berättar att det är ett frivilligt uppdrag som kollegan tar på sig när hen blir buddy till en ny medarbetare. När det däremot kommer till intervjuerna med de nya medarbetarna som haft en buddy så skiljer sig deras uppfattning stort.

Två av medarbetarna berättar att de officiellt blev tilldelade en buddy men att de knappt såg eller hörde av sin buddy alls. En av dessa två medarbetare fick informationen att hen fått en buddy men att denne sedan aldrig hörde av sig. Samma medarbetare beskriver att hen istället hittade en inofficiell buddy i en person som börjat lite tidigare än hen som erbjöd sitt stöd vilket medarbetaren beskriver som väldigt hjälpsamt. Den andra av de två medarbetarna berättar att även hen kan se buddy-systemet som något väldigt hjälpsamt i teorin. Däremot upplever hen att den buddy som var tilldelad hen inte hade tiden att ge medarbetaren stöd. Medarbetaren fick en rundvandring av sin buddy upplever inte att buddyn tog initiativ till något annat än det. Två av de resterande medarbetarna hade en mer positiv upplevelse av sin

---

<sup>108</sup> Hamphill och Begel, 2011. 13

<sup>109</sup> Harpelund 2019, 99-100

<sup>110</sup> Sharma 2020, 11-12

<sup>111</sup> Saks 2014

buddy. Både berättar att deras buddy hade välkomnat dem via mail och sett till att de kunde ställa frågor eller något att lunch med. Den femte och sista medarbetaren hade inte blivit tilldelad någon buddy och hade istället en uttalad mentor.

Det framkommer tydligt av studien att det finns en oklarhet i vad som förväntas av en buddy. Samtlig tidigare nämnd forskning på området vittnar om många positiva effekter av införandet av ett liknande system. Trots kända uttalade dokument om vad som förväntas av en buddy finns det brister i hur systemet genomförs som kan ha sammanhängande effekter på tidigare berörda områden. Vi menar på att ett välfungerande buddy-system kan bidra till både en större förståelse för sin roll och en större känsla av samhörighet i organisationens. I och med att de medarbetare som haft en buddy som engagerat sig i dem upplever det som något hjälpsamt och positivt ser vi att det kan vara nyttigt för organisationen att se över hur buddyns styrdokument är utformade och hur de kommuniceras. Likt avsnittet om preboarding finns det även här en till synes god grund för ett buddysystem som kan göra stor skillnad för medarbetarna om det kommuniceras ut på rätt sätt.

Två andra aspekter som vi anser kan vara av vikt för organisationen att arbeta vidare med är uppföljning och tilldela den nya medarbetaren en buddy från ett annan avdelning än dess egen. Att arbeta med uppföljning tar Rollag upp i sin studie. Han berättar att det är viktigt att chefen kontinuerligt håller en dialog med de nyanställda och utvärderar kommunikationen mellan denne och sin buddy. Misslyckas buddyn med att etablera en kontakt eller upprätthålla den så ska chefen se till att förse en ny buddy till medarbetare.<sup>112</sup> Vi anser att det är en viktig aspekt då en av medarbetarna lyfte att hans relation med sin buddy blev dålig då buddyn inte hade tid att prioritera sitt uppdrag som buddy. Vi förstår att det kan vara svårt att förutse ens arbetsbelastning när man tar på sig ansvaret som buddy till en ny medarbetare. Då är det som organisation viktigt att kommunicera ut att det är okej att hoppa av sitt uppdrag så länge den nya medarbetaren tilldelas en ny buddy. Organisationen skulle även kunna pröva att tilldela nya medarbetare en buddy från en annan avdelning än dess egen, något som lyfts av både Rollag och Rodeghero. Rodeghero skriver i sin rapport om nyanställda mjukvaruutvecklare att det kan vara ett fördelaktigt tillvägagångssätt. På så vis kan den nyanställda skapa kontakt med andra kollegor utanför sitt eget team, diskutera karriärutveckling och andra mer externa problem under onboardingprocessen.<sup>113</sup> För att summera menar vi att organisationen bör arbeta mer aktivt för att implementera buddy-systemet, eventuellt pröva att tilldela den nya medarbetaren en buddy från en annan avdelning än sin egen samt arbeta med uppföljning för att säkerställa att buddy-systemet fungerar på ett bra sätt.

### **5.5.2 Chefen som stöd i onboardingprocessen**

Cesario och Chambell menar att oavsett i vilken utsträckning ett välstrukturerat stöd på makro- och mikronivå implementeras krävs det en andra dimension i välkommandet och

---

<sup>112</sup> Rollag 2004, 41

<sup>113</sup> Rodeghero 2020, 8



integreringen av nya medarbetare i organisationen. De menar att det är avgörande att organisationer har chefer som är engagerade i onboardingprocessen.<sup>114</sup> Av de fem intervjuade medarbetarna anser fyra att de var nöjda med sin chef under onboardingprocessen. De menar att chefens stöd har fungerat bra och det har funnit en tydlighet i vilka förväntningar som finns. Det återspeglas bra i hur de ansvariga som intervjuats beskriver sin kommunikation och sitt stöd till de nyanställda. En av de ansvariga berättar att hen lägger stort fokus på att de nya medarbetarna inte blir överväldigade och försöker få in den nya i gruppen snabbt. Samma chef anordnar olika workshops med hela teamet där den nya får en förståelse för sin roll i teamet. I en annan av de ansvarigas team finns det en liknande process där de klumpar ihop nya medarbetare och går igenom alla delarna av sitt team. Medarbetaren exemplifierar att de ansvariga såg till att de hade alla praktiska verktyg som behövdes, att de fanns tillgänglig för frågor, gav dem arbetsuppgifter och att de arbetar bra med att få in dem i teamet. Cesario och Chambell betonar vikten av att den nya medarbetaren måste känna ett genuint stöd från sin närmsta chef. Chefen spelar en viktig roll i onboardingprocessen inte bara i förtydligandet av arbetsuppgifter men också för att hjälpa den nya medarbetaren att bygga ett framgångsrikt socialt nätverk.<sup>115</sup>

Fyra av fem medarbetare lyfte att deras chef varit bra på att introducera dem till sitt team och sina kollegor. En av medarbetarna exemplifierar det stödet från chefen med att hen satte upp one on one med alla medlemmar i sitt team. En annan medarbetare fick istället en lista på människor som hen själv skulle ta initiativ till att kontakta om eventuella frågor som dyker upp. Rollag betonar att en organisation bör ta ett relationellt tillvägagångssätt snarare än ett informativt. När organisationer fokuserar på att göra en snabb och effektiv onboardingprocess tenderar dem att ta ett informativt tillvägagångssätt. I organisationer görs det antagandet att nya medarbetare på något sätt kommer förstå den stora mängd information som tilldelas och söka råd från andra medarbetare. Fokus bör snarare ligga på att hjälpa nya medarbetare att skapa en strategisk lista över människor som kan hjälpa dem med de frågor som de har. Trots att ett relationellt tillvägagångssätt kräver en samordnad insats från ledningen behöver det inte nödvändigtvis leda till mer arbetsbelastning. Tvärtom resulterar ett relationellt tillvägagångssätt till att nya medarbetare har mindre behov av att ta kontakt med sin egen chef för information och råd.<sup>116</sup> Organisationen kan utifrån intervjuerna beskrivas använda sig av ett relationellt tillvägagångssätt i dess onboardingprocess. Chefer arbetar aktivt med att hjälpa nya medarbetare att skapa kontakt med relevanta personer i deras team som kan hjälpa nya medarbetare med de eventuella frågor som dyker upp. Det tar form i kombinationen presentation av team-medlemmar tillsammans att de förses med en lista av nyckelpersoner i teamet. På så vis tror vi att det blir enklare för nya medarbetare att ta de första kontakterna med sina nya kollegor då de via presentationen redan brutit igenom den första sociala barriären.

---

<sup>114</sup> Cesario 2019, 1467

<sup>115</sup> Cesario 2019, 1467

<sup>116</sup> Rollag 2004, 41

## 6. Slutsats och förslag till utveckling

Av studiens analys och diskussion framkommer det att organisationens onboardingprocess berör många bra aspekter av hur en onboardingprocess bör vara utformad enligt forskningen som bedrivits inom området. Organisationen har en formaliserad process, det finns en uttalad tidsram, ett sekventiellt tillvägagångssätt, ett stödsystem i form av chefer och buddies samt att nya medarbetare genomgår onboardingprocessen tillsammans. Onboardingprocessen berör dessutom samtliga nivåer i Bauers modell för hur en bra onboarding bör se ut.

Organisationens välkomnande och förberedelserna innan den nya medarbetarens första dag kan även det anses utföras bra. Organisationen ger även nya medarbetare möjlighet att skapa nödvändiga vänskapsband med andra kollegor. Det finns dessutom en generell uppfattning från de intervjuade medarbetarna om att organisationens onboardingprocess är bra för att få en så bra start som möjligt på sin nya arbetsplats. Vi anser att organisationen har lagt en bra grund för sitt arbete med sin onboardingprocess för nya medarbetare men kan med hjälp av följande förslag till utveckling, som presenteras nedan, skapa en ännu bättre onboardingprocess.

- Organisationen bör, i den mån som går anpassa onboardingprocessens tidsram utefter individens behov. Det kan även vara fördelaktigt att oavsett avdelning att på förhand ha enklare uppgifter förberedda. Således får de nya medarbetarna ett praktiskt medium att lära sig arbetsflöden, system och även en känsla av prestation redan första veckan.
- Organisationen bör ytterligare tydliggöra riktlinjerna och tidsramen för den avdelningsspecifika onboarding och tiden efter den första veckan. De bör även undersöka vad som fungerar bra i olika avdelningar för att implementera dessa i resterande verksamhet.
- Organisationen bör försöka anpassa onboardingprocessen utefter den nya medarbetarens specifika roll för att bidra till att den nya medarbetaren får en bättre förståelse för sin roll i den stora kontexten.
- Organisationen bör om möjligt återinföra en presentation under onboardingprocessen där ledningen pratar om visioner och mål för organisationen.
- Organisationen bör vid all muntlig kommunikation på distans ställa krav eller åtminstone uppmuntra till att samtliga deltagare har på sina kameror.
- Organisationen bör arbeta mer aktivt för att implementera buddy-systemet, eventuellt prova att tilldela den nya medarbetaren en buddy från en annan avdelning än sin egen samt arbeta med uppföljning för att säkerställa att buddy-systemet fungerar på ett bra sätt.

En implementation av dessa förändringar tror vi kommer bidra till en ännu bättre onboardingprocess för organisationen samt en bättre upplevelse för de nya medarbetarna. Vilket i sin tur kan resultera i både kortsiktiga och långsiktiga fördelar för organisationen som till exempel större engagemang till organisationen samt en bättre förståelse för sin egen roll och organisationen.

## 7. Referenslista

- Alvesson, Mats. *Intervjuer - genomförande, tolkning, reflexivitet*, Liber Malmö, 2011
- Bauer, Talya N. *Onboarding new employees: maximizing success*. Alexandria: SHRM Foundation, 2010
- Bauer, Talya N. och Erdogan, Berrin. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology Vol. 3, Maintaining, expanding, and contracting the organization. 1. ed.* Zedeck, Sheldon (red.), 51-64. Washington, DC: American Psychological Association, 2011.
- Begel, Andrey och Hemphill, Libby. *Not Seen and Not Heard*, Microsoft Research, 2011
- Bryman, Alan. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber, 2018.
- Carucci, Ron. To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. *Harvard Business Review Digital Articles*. 12/3/2018, p1-5.
- Cesário, Francisco och Chambel, Maria José. On-boarding new employees: a three component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 27, Nr 5, 2019: 1465-1479.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence och Morrison, Keith. *Research methods in education*. Upplaga 8. Routledge, 2018
- Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur, 2018
- Eklöf, Thomas och Nils Hallén. *Innovativ rekrytering: strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar*. Stockholm: Natur & Kultur, 2018
- Fejes, Andreas, och Thornberg, Robert. *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber, 2019
- Filstad, Cathrine. *Organisationslärande - från kunskap till kompetens*, Lund: Studentlitteratur. 2012
- Harpelund, Christian. *Onboarding: getting new hires off to a flying start*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019
- Hennik, Monique. Hutter, Inge. Bailey, Ajay. *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications Ltd, 2011.
- Klein, Howard J. Polin, Beth och Sutton, Kyra Leigh. Specific Onboarding Practises for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assesment*. Vol 23, nr 3, 2015: 263-283

Krasman, Michael, Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees 13. *Employment Relations Today* (Wiley). Summer2015, Vol. 42 Issue 2. 1p. s.9-13

Kroksmark, Tomas. Fenomenografisk didaktik - en didaktisk möjlighet. *Didaktisk Tidskrift*. Vol 17, No, 2-3, 2007.

Lee, Aaron M. *An Exploratory Case Study of How Remote Employees Experience Workplace Engagement*. Diss., Walden University, 2018.

May, Tim, *Samhällsvetenskaplig forskning*, Open University Press UK Limited: 2011,

Morrison, Elizabeth W. Newcomer' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization. *Academy of Management Journal*. Vol 45, No 6, 2002: 1149-1160

Region Skåne. Skärpta råd för att minska smittspridningen i Skåne. 2020.  
<https://www.1177.se/Skane/aktuellt/aktuellt-i-skane/27-oktober-skarpta-rad-for-att-minska-smittspridning-i-skane/> (Hämtad 2020-11-11)

Rodeghero, Paige. Zimmerman, Thomas. Houck, Brian och Ford, Denae. *Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic*. Clemson: School of Computing, Clemson University, 2020

Rollag, Keith. Parise, Salvatore och Cross, Rob. *Getting New Hires Up to Speed Quickly*. MIT Sloan Management Review. Winter2005, Issue 2, p35-41

Saks, Alan och Gruman, A, Jamie. Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizations Effectiveness: People and Performance*. Vol 1, nr.3, 2014: 261-280. doi: 10.1108/JOEPP-07-2014-0036

Sharma, G.G och Stol, K.-J. Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *The Journal of Systems and Software* Vol 159. 2020

Trost, Jan, *Kvalitativa interjuver*: Lund: Studentlitteratur, 2010

Van Maanen, J och Schein, E.H. Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, Vol 1. 1979: 209-264.

Vision. *Kostnader för personalomsättning - en beräkningsmodell*. Stockholm: 2015.  
(<https://vision.se/Opinion/rapporter/2015/kostnader-for-personalomsattning/>) (Hämtad 2020-12-03)

# 8. Bilagor

## 8.1 Missivbrev

Hi!

Our names are Adrian Magnusson and Erik Edström and we're two students from Lund University studying Human Resources with a specialisation in education. We've been lucky enough to be able to write our bachelor's thesis at [REDACTED]. The purpose of our study is to evaluate the onboarding process at [REDACTED] based on employees' perception.

We have, together with the HR-department selected you to take part in our study since you've recently been a part of [REDACTED] onboarding process. We would therefore greatly appreciate it if you would like to join us for an interview about your experience of the onboarding process.

The interview will be conducted via Teams and take approximately 30-60 minutes. With your approval the audio of the interview will be recorded. The interviews will be treated with confidentiality, meaning that the information from the interview will be anonymized. The information gathered from the interview is only going to be used for the studys specific purpose and will after finished study be deleted. Being a part of the study is voluntary and you can choose which questions to answer and to end the interview whenever you want.

If you accept to take part in our study you'll be contacted by mail to schedule a time for the interview. For any question regarding the study you can contact us via the information below.

*Sincerely,*

Erik Edström

[REDACTED]  
[REDACTED]



Adrian Magnusson

[REDACTED]  
[REDACTED]



## 8.2 Intervjuguide ansvariga

### **Before the interview starts:**

- Tell the person who we are and the purpose of the interview and the study.
- The interviews will be treated with confidentiality, meaning that the information from the interview will be anonymized. The information gathered from the interview is only going to be used for the studys specific purpose and will after finished study be deleted. Being a part of the study is voluntary and you can choose which questions to answer and to end the interview whenever you want. .
- Before we start the interview we just want to ask if it's ok for you that we record the audio of this interview?

### **Background**

- *Could you tell us a little bit about yourself?*
  - *Role at the company*
  - *How long have you been working at organisationen?*
  - *What made you apply for a job at organisationen?*

### **General (responsibility, preboarding & onboarding)**

1. What responsibility do you have in regard to the onboarding process
  - a. How long have you had that responsibility?
  
2. Could you describe the onboarding process in your department?
  - a. What's the timeframe?
  - b. How's it arranged
  - c. Is it all digital or do you have some parts on site?
  - d. Is it individually or in a group?
  - e. How has the onboarding changed since you've had to implement the process digitally?
  
3. What preparations do you do before the new employees' first day?
  - a. What types of information do you send to the new employee?
  - b. Any form of greeting/welcoming e-mail?
  
4. What expectations do you have on a new employee in his or her first weeks of employment?
  - a. Would you say that your expectations are often met?
  
5. What directives and guidelines do you have for the implementation of the onboarding process?
  - a. How well would you say they are followed?
  - b. How does the guidelines and directives affect your work?
  - c. Do you think the guidelines and directives are reasonable?

6. What would you say is your goal with the onboarding process?
  - a. Do you feel that you are achieving that goal?
7. Do you think that you have reasonable demands on you from the management when it comes to the onboarding process?
  - a. Do you feel that you have the opportunity to maintain a good onboarding in terms of time?
    - i. If no: What would you like to see change in order to provide better onboarding?
8. Do you feel that you get enough support in your work with the onboarding process?
  - a. What does that support look like?
    - i. (Who provides the support?)

#### **Mentorship / Buddy**

9. Do you work in your team with mentors / buddys?
10. How is a "buddy" selected in your department?
  - a. Is that process voluntary or is it you as the manager who chooses?
  - b. Are there any criterias as to whom qualifies as a buddy?
11. How does the onboarding responsibility distribution look between you and the "buddy"?
12. What is your opinion of the organization's "buddy system"?
  - a. What works well and what needs improvement?

#### **Culture and belonging**

13. How would you describe the organizational culture at Massive?
  - a. How do you work with the culture in your departement?
  - b. Do you think that employees get the tools necessary to carry out their daily work according to your core-values?
14. How do you work to make the new employee feel welcome in the organization?
  - a. Which aspect do you think is most important to focus on in order for the new employee to feel welcome?
  - b. What to avoid?
15. Can you describe how you work to get new employees into their new role in the organization?
  - a. What focus areas are there?

16. What would you say is that the most important thing that a new employee of yours learns during the onboarding process?
  - a. Why is this important?
1. How do you make sure that the new employee actually learns and understands the aspects that the onboarding process includes?
17. How do you work in your department so that the new employee becomes part of your community?

**Reflection**

18. What do you think are the biggest challenges in organizing an onboarding process?
19. What advantages / disadvantages do you see with having a digital onboarding ?
20. What do you think works well / less well with your onboarding process at the moment?
21. Is there anything you would like to change when it comes to the onboarding process?

**Last question**

22. Is there anything else you would like to add so that we can get a better idea of your view of the onboarding process?



## 8.3 Intervjuguide medarbetare

### Before the interview starts:

- Tell the person who we are and the purpose of the interview and the study.
- The interviews will be treated with confidentiality, meaning that the information from the interview will be anonymized. The information gathered from the interview is only going to be used for the studys specific purpose and will after finished study be deleted. Being a part of the study is voluntary and you can choose which questions to answer and to end the interview whenever you want. .
- Before we start the interview we just want to ask if it's ok for you that we record the audio of this interview?

### Background

- *Could you tell us a little bit about yourself?*
  - *Role at the company*
  - *How long have you been working at organisationen?*
  - *What made you apply for a job at organisationen?*

### General views and expectations about the onboarding process

1. Can you describe how you felt after your first day at organisationen?
2. How long was the gap between the day that you signed your employment contract til your first day at *organisationen*?
  - a. During this time period how was the communication between you and the organization?
  - b. What kind of information did you receive?
    - Do you feel that it was enough to prepare you for your first day/week?
    - Do you feel that anything was missing?
3. What kind of expectations did you have on your first day/week/introduction at organisationen?
  - a. How well would you say that the onboarding matched your expectations?
4. Could you shortly describe your onboarding process/introduction?
  - a. How did you get welcomed to your new position?
5. What's your view on your first week of the introduction at organisationen?
  - a. Do you feel that something was missing?
  - b. What was good/bad?
6. What's your view on the timespan of the process?
  - a) (Would you like to have had a long or shorter period?)
    - i) Why?
  - b) (Do you feel the tempo of information was manageable?)

7. How do you feel after having part/entire of your onboarding remotely?
  - a. What worked well?
  - b. What worked bad?

#### **Lead and mentor**

8. Did you get assigned a buddy/mentor when you started? (om redan nämnt, hoppa direkt till "if yes")
  - a. If yes: What's your view on having a mentor helping you with introduction to the company?
    - i. What worked well?
    - ii. Is there anything you felt was missing?
9. Did you feel that there were clear expectations from your lead during your first weeks/months in the organization?
  - a. If yes: How would you describe the expectations that were put on you?
  - b. If no: What were unclear about the expectations?
10. What role did your lead play in the onboarding processes?
  - a. How would you say that it differed from your assigned buddy?
11. Do you feel that the introduction helped you understand your role at the organization?
  - a. If yes: In what way?
  - b. If no: Why?

#### **Culture and belonging**

12. How would you describe the organizational culture at organisationen?
13. How did you learn about organisations' organizational culture, vision and core values?
14. Have the onboarding process helped you get an understanding of the organizational culture of your specific departement and the organization in general?
15. How did you learn about the organizational culture and the core-values that stand with it?
  - a. Was it a part of the onboarding program?
16. How does the core values take shape in your everyday work?
  - a. Do you feel that you get the tools necessary to complete your daily work with the core values in mind?

17. What do you think about the organisation's work in getting newcomers to feel like a part of the community?
  - a. Do you feel that doing part of the onboarding remotely has affected this?
18. Do you feel that you're a part of the organizations now or still feel like a newcomer?
  - a. If part of: What would you say is the main element that made you do the transition?
  - b. If newcomer: What would you like to see from the organisation that would accelerate you towards feeling like a part of the organisation

**Reflection**

19. Do you feel that after you've completed the onboarding process have learnt whats necessary for you to be successful in your work at organisationen?
20. What do you think has worked well with the introduction for you to learn about the organization and your role?
21. If you would do this onboarding again what would you like to change with the onboarding process?
  - a. Think timespan, structure and so on
22. What would you say is the most important aspect of an onboarding process?

**Final question**

23. Is there anything else you would like to add that we haven't asked you about for us to better understand your experience of the onboarding process?



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[www.soc.lu.se](http://www.soc.lu.se)**