

Hur Främjas Nyanställdas Arbetsrollsslärande vid en Digital Onboarding Process?

En hermeneutisk studie av nyanställdas erfarenheter av arbetsplatslärande

Markus Richter

Handledare
Tina Kindeberg



Abstract

Arbetets art:	Masterarbete
Sidantal:	49
Titel:	Hur Främjas Nyanställdas Arbetsrollslärande vid en Digital Onboarding Process? En hermeneutisk studie av nyanställdas erfarenheter av arbetsplatslärande.
Författare:	Markus Richter
Handledare:	Tina Kindeberg
Datum:	2022-05-30
Sammanfattning:	<p>Onboarding processen blir allt viktigare på dagens arbetsmarknad och mer vikt läggs på dess utformning och relation till arbetsplatslärande. Tidigare forskning visar på att tankar om processen tidigt funnits men att fokus har förändrats under årens lopp. Nytt nu är att processen har blivit mer digital. Syftet är att öka kunskapen om de faktorer som i en onboarding process främjar nyanställdas lärande om arbetsrollen på företaget. Studien förväntas ge ett arbetslivspedagogiskt kunskapsbidrag till ansvariga för onboarding utbildningar för nyanställda vid en digital onboarding process framöver. Studien har utgått ifrån ett hermeneutiskt perspektiv och använt en tolkande ansats. Genererandet av data har skett genom semistrukturerade intervjuer av nyanställdas erfarenheter från en onboarding process på ett företag med digitala tjänster. Studiens resultat visar på vikten av att förutsättningarna för att dels onboarding processen och dels arbetsplatslärandet tillgodoses. Anställda behöver få en ökad förståelse för sin arbetsroll, uppnå en ökad känsla av kompetensarbetstillfredsställelse och bli socialt integrerade för att kunna vara framgångsrika i sitt arbete efter en onboarding process. Som förslag till vidare forskning skulle en digital onboarding process kunna jämföras med en som utförs i verkligheten med fokus på deras förmåga att främja interaktion och engagemang.</p>
Nyckelord:	Arbetsplatslärande, digital onboarding process, interaktivitet, kompetensarbetstillfredsställelse.

Innehåll

Förord	i
1. Introduktion.....	1
1.1 Syfte och avgränsningar	2
1.2 Bakgrund om företaget	2
2. Tidigare forskning.....	4
3. Metod	6
3.1 Metodologiska utgångspunkter.....	6
3.1.1 Ontologi och epistemologi	6
3.1.2 Hermeneutik	6
3.1.3 Förförståelse	7
3.1.4 Tolkande ansats	8
3.2 Genomförande	9
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer	9
3.2.2 Digitala intervjuer.....	10
3.2.3 Pilot Intervju	10
3.2.4 Urval	11
3.2.5 Analysarbete	11
3.3 Kvalitet.....	13
3.3.1 Kvalitativa indikationer	13
3.3.2 Etiska överväganden.....	14
3.4 Metodreflektion.....	15
4. Teori	17
4.1 Litteratursökning och urval	17
4.2 Arbetsplatslärande	18
4.2.1 Definition och förutsättningar för arbetsplatslärande	18
4.2.2 Informellt arbetsplatslärande	19
4.2.3 Kollektivt arbetsplatslärande	20
4.2.4 Digitalt arbetsplatslärande	20
4.2.5 Uppföljning och utvärdering	21
4.3 Onboarding processen.....	21
4.3.1 Definition och förutsättningar för onboarding	22
4.3.2 Arbetsplatslärande kopplat till onboarding	22
4.3.3 Sociala faktorer kopplat till onboarding	23
4.3.4 Påverkansfaktorer vid digital onboarding	24
4.3.5 Onboarding och kompetensarbetstillfredsställelse	25

5. Resultatanalys	27
5.1 <i>Generell onboarding process</i>	27
5.1.1 Kompetensarbetstillfredsställelses relevans	27
5.1.2 Sociala faktorerers relevans	29
5.1.3 Presentationsformers relevans	33
5.2 <i>Specifik onboarding process</i>	35
5.3 <i>Utvecklingsmöjligheter</i>	38
5.3.1 Information, stöd och sociala relationer inför en onboarding	38
5.3.2 Mängd möten, engagerande spel och stödaktiviteter till OP:n.....	40
5.3.3 Uppföljning och utvärdering av OP:n	42
6. Diskussion	44
6.1 <i>Förslag på utvecklingsmöjligheter</i>	45
6.2 <i>Slutsats</i>	48
6.3 <i>Vidare forskning</i>	48
Referenser.....	50
Bilaga	a
<i>Bilaga 1: Struktur intervjuguide</i>	a

Förord

För det första vill jag rikta min uppskattning till företaget som studien är genomförd på, särskilt till mina kontaktpersoner Victoria Von Elek och Sofia Sundbom och alla deltagarna i studien. Tack för ert bidrag - utan er hade inte detta forskningsprojekt kunnat möjliggöras! Det har varit otroligt intressant och inspirerande att ta del av era erfarenheter och tankar om forskningsstudien och onboarding i stort!

För det andra vill jag rikta ett tack till min handledare Tina Kindeberg som har väglett och uppmuntrat mig under detta projekt. Jag vill även passa på att tacka för alla intressanta och roliga stunder vi haft under våra handledningstillfällen - de har givit mig energin att fortsätta med studien. Dessutom vill jag tacka mina klasskamrater och min familj för ert stöd under hela resan fram till den färdiga forskningsstudien.

1. Introduktion

Digitalisering har diskuterats under en lång tid men har de senaste åren haft ett ännu större uppsving på grund av covid-19 pandemin. Pandemins påskyndande effekter har enligt Bennett & McWhorter (2021) resulterat i att ett flertal organisationer har haft en snabbare teknologisk utveckling vilket de menar har påverkat arbetsplatslärandet. Forskarna fortsätter med att arbetsplatslärandet har blivit högre prioriterat än tidigare. Detta då anställda har behövt lära sig hur nyuppkomna teknologier fungerar samt bemästra nya kompetenser. Vidare påpekar O'Donnell (2022) att teknologin lett till krav på utveckling och påverkat hur anställda lär sig och samtidigt bidragit med nya möjliga redskap till arbetsplatslärande. Ett sådant redskap, som tidigare i större utsträckning skett på plats, är en digitalisering av onboarding processen (OP), se avsnitt 1.1 för en förklaring av begreppet. Enligt Bennett & McWhorter (2021) har denna digitaliserade onboarding processen behövts användas under pandemin.

Ett arbetsplatsproblem som kan vara kopplat till behovet av en utvecklad onboarding process är att anställda slutar sin anställning i förtid. Ellis et al. (2017) visar på att 17% av de nyanställda lämnar företaget inom de första tre månaderna. Detta kan vara en indikation på hur stor betydelse en utvecklad onboarding process kan ha för att en nyanställd ska vilja arbeta vidare. Becker & Bish (2021) lyfter att en anledning till Ellis et al. (2017) resultat kan vara bristande kunskap kring arbetsplatslärandets roll vid en onboarding process. Vidare lyfter forskarna att onboarding i stort är en lärandeprocess - både för individen men även för organisationen. Bauer & Erdogan (2011) lyfter fortsatt att individens arbetsroll under en sådan process bör förtydligas. Becker & Bish (2021) menar vidare att ett både korttids- och långtids resultat kan uppnås ifall en förståelse kring arbetsplatslärandets roll skapas. Ganzel (1998) betonar här en viktig del - att nyanställda är 69% mer sannolika att arbeta kvar på ett företag i upp till tre år efter en strukturerad onboarding process. Dock lägger Bauer et al. (2007) stor vikt vid kvaliteten av onboarding processen för att goda resultat, såsom att de nyanställda är nöjda med sitt arbete, ska uppnås.

Utifrån resonemanget ovan kan det konstateras att onboarding processen kan behöva utvecklas för att fler nyanställda ska kunna integreras och trivas i en organisation. Det verkar även som att arbetsplatslärandets och arbetsrollens betydelse kopplat till onboarding processen inte prioriteras tillräckligt högt. Dessutom kan delar av den digitala onboarding processen även användas efter covid-19 pandemin. Mot bakgrund till detta är det angeläget att studera en digital onboarding process med fokus på arbetsplatslärande och den egna arbetsrollens utvecklingsmöjligheter.

1.1 Syfte och avgränsningar

Syftet är att öka kunskapen om de faktorer som i en onboarding process främjar nyanställdas lärande om arbetsrollen på företaget. Studien förväntas ge ett arbetslivspedagogiskt kunskapsbidrag till ansvariga för onboarding utbildningar för nyanställda vid en digital onboarding process framöver.

Med ovanstående syfte som bakgrund ämnas följande frågor besvaras:

- Vilka erfarenheter av arbetsplatslärande har de nyanställda från den digitala onboarding processen?
- Vilka är de individuella erfarenheterna av den egna arbetsrollens utvecklingsmöjligheter genom onboarding processen?

För att avgränsa denna studie kommer fokus ligga på att analysera nyanställdas erfarenheter av ett företags onboarding process med inriktning på arbetsplatslärande och olika specialiseringar av detta begrepp: såsom informellt-, kollektivt- och digitalt arbetsplatslärande. Onboarding begreppet kommer att relateras till arbetsplatslärande, sociala faktorer, kompetensarbetstillfredsställelse och digital påverkan, se avsnitt 4.

Begreppet *onboarding* används för att det specifikt belyser en längre process med fokus på lärande och utveckling. Dessutom är ordet ej översatt till svenska då det finns ett annat begrepp som heter *introduktion*. Detta begreppet liknar onboarding men belyser istället en kortare process vilket är en viktig skillnad i denna studie (Hareplund, 2019). Därför kommer onboarding att användas framöver.

1.2 Bakgrund om företaget

Projektet utfördes som en studie på ett företag med digitala tjänster i Malmö. Dock skedde all kommunikation, möten samt intervjuer digitalt över Google Meet eller över mail. Företaget underlättar, genom sin digitala plattform, för arkitekter och ingenjörer att nå ut till, påverka och förstå sig på byggnadsbranschen i stort. De finns bland annat som en länk mellan aktörer som förnyar byggnadsbranschen genom att digitalisera exempelvis ritningar.

På grund av att det är ett globalt företag samt även att det varit en pandemi görs företagets onboarding process i större utsträckning digitalt (Bennet & McWhorter, 2021). Onboarding processen är uppdelad i två större delprocesser vilka kallas den Generella Onboarding Processen (GOP) och den Specifika Onboarding Processen (SOP). GOP:n är en strukturerad process som ges av HR-avdelningen och fokuserar på exempelvis företagets produkt, bransch och företaget i sig. SOP:n är en mer ostrukturerad process och som ges av den nyanställdes chef och fokuserar på att ge en introduktion till den nyanställdas praktiska arbetsroll. En annan viktig skillnad är att GOP:n är en helt digital process medan SOP:n för vissa anställda är digital medan den för andra sker på plats på

kontoret. Nedan presenteras GOP:n i korthet medan SOP:n inte presenteras då de processerna är väldigt specifika för den arbetsroll som den nyanställde har. Detta dels då ett flertal olika processer hade behövt presenteras och dels att en större risk att bryta konfidentialiteten hade kunnat uppstå genom utlämnande av specifik information. Vidare betyder detta att digitalitetsaspekten generellt sett kommer att fokuseras på under GOP:n medan andra intressanta aspekter kommer fokuseras på under SOP:n.

GOP:n består utav ett antal olika presentationer vilka dels sker live över Google Meet och dels är inspelningar, vilka pågår under två veckors tid. Denna process gavs ungefär en gång i månaden, när det fanns tillräckligt med nyanställda. Detta betyder att vissa anställda kan ha arbetat en månad innan de genomgår processen medan andra är helt nyanställda. Under den första veckan ges följande presentationer:

- Introduktion till företaget.
- Introduktion av företaget.
- Genomgång av företagets system.
- Genomgång av industrin (bl.a. byggnadsbranschen).
- Genomgång av hur företaget fungerar och hur allting hänger ihop.
- Om man vill, finns det även en kort session där de nyanställda bara kan prata med varandra utan någon speciell agenda.
- Genomgång av hur marknaden ser ut.
- Genomgång av hur försäljningen går till.
- Förinspelad film om försäljning (rekommenderas i första hand till nyanställda som det angår).
- Till sist ges ett tillfälle för att ställa frågor om själva produkten och som fungerar som presentation men också som ett diskussionstillfälle.

Den andra veckan innehåller följande presentationer:

- Introduktion av VD:n och strategichefen - om dem som personer och om företags strategier.
- Introduktion av ekonomichefen och om att vara ett börsnoterat företag (Ges varje kvartal).
- Ett socialt tillfälle för alla nyanställda bara att träffas (Ges varje kvartal).
- Avslutningsvis ges en kort uppdatering om den första veckan samt att de nyanställda fått i uppgift att vid detta tillfälle presentera med egna ord vad företaget går ut på.

2. Tidigare forskning

Redan för 50 år sedan fanns det tankar om hur en onboarding process kunde se ut och vilka olika delar som hade kunnat inkluderas där. Schein (1971) kopplade samman individen, organisationen och karriären till något forskaren kallade *organizational socialization* vilket hade kunnat ses som nära besläktat med en nutida onboarding process. Organizational socialization kan definieras som en process där en anställd får en ökad förståelse av en specifik arbetsroll. Vidare innebär det att en anställd erhåller de sociala kunskaper och färdigheter som behövs för att klara av arbetsrollen. Processen kan variera beroende på typ av arbetsroll; en arbetsroll kan behöva ett fokus på effektivitet och självständighet med en metod såsom trial-and-error. Medan det för en annan arbetsroll kan krävas en längre period av lärande och övning (Van Maanen & Schein, 1977). Schein (1971) konstruerade ett ramverk där ett område behandlade en rekryteringsprocess påverkan på en onboarding process. Därefter fokuserade nästa steg på hur en anställd kunde integreras in i en grupp genom övning för att sedan tilldelas dennes första arbetsuppgift. Forskaren inkluderade även ett antal understeg till ovanstående steg som var följande; att lära sig arbetet, att uppnå maximal prestation, att bli föräldrad och till sist att lära sig nya färdigheter. Schein (1971) lyfte vidare att efter den anställde lärt sig sitt arbete kunde hjälp fås av coacher för att fortsätta sin lärandeprocess. För att summera det intressanta med ovanstående artiklar redogör de för tankar om en onboarding process liknande den som beskrivs under avsnitt 1.2. Vidare beskrivs en process hur en anställd kan lära sig vilket liknar flera av de specifika onboarding processer som beskrivs under avsnitt 5.2.

Trots att det redan för ca 50 år sedan fanns ett ramverk för hur en onboarding process kan gå till förändrades synen på den i början av 2000-talet. Här läggs fokus istället på att en anställd snabbt och effektivt ska introduceras till arbetsplatsen. Snell (2006) lyfter till exempel att en onboarding process antingen kan vara en väl hanterad och snabb process eller en ineffektiv, långsam och kostsam ingång till arbetsplatsen. Forskaren fortsätter med att en optimerad onboarding process kan reducera tiden som det tar för den anställde att nå ett skede där denne kan bidra. Fokus ligger således på att onboarding processen ska bli snabb och effektiv. Rollag et al. (2005) fortsätter på samma spår med att försöka optimera processen på ett flertal olika sätt. De betonar samtidigt vikten av checklistor som ett sätt för den anställde att följa en mer koncentrerad och optimerad process för att på så sätt introduceras snabbare. Dock, lyfter forskarna att nyanställda behöver en viss support och att de behöver mer än bara mycket information. De lyfter exempelvis att den nyanställda kan behöva hjälp med att skapa arbetsrelationer samt att det kan vara värdefullt att bli tilldelad en arbetskamrat som kan svara på frågor. Fokus har här skiftats från vad forskarna för ca 50 år sedan lyfte där fokus låg på en lite längre process till en optimerad process som gärna ska vara över på ett fåtal dagar för att kunna spara in så mycket tid och pengar som möjligt (Rollag et al., 2005).

Under 2000-talet fullkomligt exploderar forskningen om onboarding processen om än under andra namn såsom organisatorisk socialisation, orientering och introduktion med mera. Dock sker större delen av denna forskning ur ett psykologiskt perspektiv med fokus på ex *job satisfaction* (Bauer, et al., 2007; Cooper-Thomas & Anderson, 2002), *task mastery* och *work group integration* (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Även om dessa artiklar tillför spännande insikter till forskning om onboarding kan det finnas en poäng att behandla detta område även ur ett pedagogiskt perspektiv, för att bredda forskningen inom området. Det finns dock ett fåtal artiklar som fokuserar på lärande och utveckling såsom Becker & Bish (2021) som i sin studie visar på vikten av olika typer av stödaktiviteter till lärande. Alexander (2021) fortsätter med att poängtera relevansen av interaktivitet vid arbetsplatslärande kopplat till en onboarding process. Av dessa två artiklar fokuserar ingen av de specifikt på en helt digital onboarding process som utförs på ett globalt företag. Dock finns det två äldre studier som har undersökt detta till viss del. Wesson & Gogus (2005) lyfter att det kan finnas negativa effekter av att använda sig av en datorbaserad onboarding process än en som hade skett i det verkliga livet. Deras resultat visade att deltagarna hade en lägre förståelse av sina specifika arbetsroller och av företaget i helhet vilket kunde indikera att en datorbaserad process inte utan konsekvenser kan ersätta en som sker i verkligheten. Bauer & Erdogan (2011) lyfter att en onboarding process kan inkludera olika typer av presentationsformer exempelvis inspelat material och genom att vara datorbunden. Forskarna fortsätter med att vissa företag använder en formellt strukturerad onboarding process medan andra använder en ostrukturerad onboarding process vilka fokuserade på att ge ökad förståelse för den anställdes arbetsroll. Men det redogjordes inte om dessa båda processer kombinerades. Dock har en nyare studie kombinerat de två processerna på ett liknande sätt till den som genomfördes på företaget. Magaña et al. (2021) undersökte en organisation som inledde sin onboarding med en två veckor lång process med information om företagets normer och kultur för att sedan specialisera de nyanställdas praktiska arbetsroller.

För att summera forskningöversikten har det utförts många studier som lyfter fram olika sätt att introducera en nyanställd till dennes arbetsplats och nya arbetsroll. Trots att det tidigt funnits tankar på en längre onboarding process, verkade det som att tidseffektivitet därefter prioriterades högre än det. När studier åter började lägga vikt på längre processer gjordes dessa ur mestadels ett psykologiskt perspektiv varpå fler studier ur ett pedagogiskt bör inkluderas. Forskningsöversikten visar även på att det finns ett par tydliga kunskapsgap såsom studier av en digital onboarding process samt att det behövs fler studier som genererar kunskap om en kombination av både en strukturerad onboarding process och en specifik som fokuserar på arbetsrollen. Denna studie kan ge en ökad förståelse för hur anställda erfar en digital onboarding process utifrån ett arbetslivspedagogiskt perspektiv.

3. Metod

I följande kapitel presenteras de metodologiska utgångspunkter och den ansats som använts i denna studie. Först presenteras de ontologiska och epistemologiska utgångspunkterna vilka följs av studiens metodologiska utgångspunkter och en presentation av hur studien är genomförd. Därefter presenteras de kvalitativa och etiska aspekterna och slutligen ges en metodreflektion.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

3.1.1 Ontologi och epistemologi

All forskning utgår ifrån vissa antaganden om hur världen ser ut, hur människor fungerar och hur kunskap kan bli till inom dessa antagandenas ramar. Enligt Bazeley (2013) kan ontologi beskrivas som vår förståelse av hur världen fungerar och vad som gör den till vad den är. Hur vi som forskare kan förstå och lära oss om världen kan i sin tur beskrivas som epistemologi. Hur en forskare förstår sig på världen påverkar i sin tur vilka ämnen, metoder och slutsatser som denne kan komma fram till. Denna basis till trots brukar förståelsen generellt sett föreligga på en implicit snarare än en explicit grund. Ovanstående knyts samman till den hermeneutiska forskningen genom Perneckys (2016) tankar. Pernecky (2016) lyfter att en svårighet inom detta kan vara att det kan bli problematiskt för forskaren på grund av att sanning och tolkning kan användas på fundamentalt olika sätt. Vidare lyfter forskaren ett synsätt inom hermeneutiken som passar in på denna studie. Detta synsätt kallar forskaren *idea-ism* och menar att till denna är tolkningen kontextbunden. Detta synsätt passar in i denna studie för att uttolkaren ges en mer aktiv roll genom att dennes förförståelse blir betydelsefull för vad som ska tolkas. Vid användning av hermeneutik, se avsnitt 3.1.2, går det inte att sätta sig utanför sig själv när verkligheten undersöks och tolkas vilket leder till att forskaren alltid påverkar forskningen och kunskapsgenererandet själv (Ödman, 2017). Alltså, för att koppla än mer till denna studie, kan forskarens egna förförståelse påverka den tolkning som görs under analysarbetet av intervjumaterial.

3.1.2 Hermeneutik

Ett centralt hermeneutiskt begrepp är den hermeneutiska cirkeln vilken redogör för hur ett ord eller en text ska tolkas. När målet är att få en förståelse om ett ord eller påstående i en text måste dessa tolkas i förhållande till texten som helhet (Alvesson & Skoldberg, 2017). Detta gäller även omvänt - helheten av texten går endast att tolka genom att analysera textdelarna. Denna typ av tolkningar används för att belysa textens mening och det är denna mening som sedan är närliggande med författarens intention (Gilje, 2020). Dock kan cirkeln nästan ses som en motsägelse, därför ser hermeneutiker cirkeln mer som en spiral. Tanken är att hermeneutikern börjar i en del i spiralen och försöker hitta en koppling mellan den delen och helheten. Detta leder därefter till att kopplingen kan

ses ur en ny synvinkel och förstås på ett nytt sätt. Därefter återgår forskaren till den studerade delen. Denna process fortsätter sedan vilket leder till en alltmer djup förståelse av både helheten och delen (Alvesson & Sköldberg, 2017). Likt relationen *del-helheten* har även *förförståelse-förståelse* en liknande relation. Förståelse av en text ålägger att en förförståelse finns men å andra sidan behöver förförståelsen - ifall en utveckling ska kunna göras - en förståelse av den nya texten som tolkas. Sambandet ter sig alltså att förståelsen ständigt måste återge information tillbaka till den tidigare förförståelsen medan förförståelsen måste få ny förståelse för att utvecklas (Alvesson & Sköldberg, 2017).

Enligt Alvesson & Sköldberg (2017) är det inte *fakta* eller *data* som tolkas utan istället är det *text*, vilken dels kan vara av skrivna eller talade ord och dels sociala handlingar. I denna studien används text från transkriberade intervjuer se avsnitt 3.2.4. När tolkning genomförs sker detta inte i ett vakuum utan det studeras utifrån den kontexten som texten kommer ifrån. (Alvesson & Sköldberg, 2017). I denna studie är helheten det empiriska materialet medan delen kan vara ett stycke av den helheten. I en text som handlar om exempelvis organisationslärande kan enskilda individers lärande ses som delar av helheten av texten medan texten i sig bör ställas till aspekter som påverkar organisationslärandet såsom till exempel en omorganisation. En hermeneutiker analyserar en text genom att föra en så kallad *dialog* med texten där uttolkaren ställer frågor till texten baserad på dennes förförståelse. Under processens gång utvecklas dessa frågorna genom att de specificeras. Uttolkarens inställning till detta arbetet bör vara ödmjuk samtidigt som denne bör anta en aktiv ställning medan förhållningssättet bör utgå ifrån en balans mellan närhet och distans till texten (Alvesson & Sköldberg, 2017). Vad som är viktigt är att försöka förstå en person som en handlande aktör, alltså vid hermeneutiskt tolkningsarbete ska syftet med en persons handling tolkas. Vad är det för någon intention som kan utläsas genom texten, var tanken att personen ville kritisera någon eller var denne endast ironisk? För att detta ska kunna utläsas måste en förståelse kring personens bakgrund samt vad den personen ämnade att göra med sina handlingar ske (Gilje, 2020).

3.1.3 Förförståelse

Med förförståelse menas att en person har en ursprunglig förståelse av något som ständigt finns med en när vi tolkar det som vi ämnar att tolka (Gilje, 2020). Det kan alltså vara företeelser som en person i vardagen ständigt ser vilket leder till att den personen inte behöver anstränga sig för att tolka vad det är - personen har förförståelse om det som tolkas (Ödman, 2017). Enligt Gilje (2020) är det ett allmänt utbrett samförstånd att språk och begrepp kan ingå i en persons förförståelse. Denna person uppfattar samhället genom begreppen som kommer från språket. Begreppen i sin tur kan agera som ett slags filter genom vilket personen uppfattar samhället. Exempelvis kan en anställd som talar ett språk förstå sig på hur ett företag fungerar genom de begrepp som denne lärt sig. Dessa begreppen kan skilja sig markant från en annan anställd som talar ett annat språk

och därmed uppfattar företaget utifrån helt andra begrepp. Deras uppfattningar kan alltså skilja sig åt utifrån deras bakgrund och vilket språk och begrepp de använder.

Som forskare i denna studie går jag in med en bred kunskap inom ämnet då jag i snart fem år studerat Personal och arbetsliv med inriktning arbetsplatslärande. Jag har därför en lång teoretisk erfarenhet av just arbetsplatslärande och även av digitalt lärande. Jag hade initialt ett möte med mina kontaktpersoner som förklarade väldigt översiktligt vad deras onboarding process handlade om genom att beskriva hur dess struktur såg ut. Detta gav mig en liten insikt i vad en onboarding process går ut på. Dessutom har jag deltidsarbetat och haft praktik på ett par olika företag. Denna förförståelse bidrog till när jag skrev min intervjuguide genom att underlätta för min förståelse för vilka frågor som kunde vara intressanta att ställa. Dock har jag själv inte varit med om en längre strukturerad onboarding process och jag hade därför inte någon förförståelse kring detta. Jag hade inte heller förförståelse kring en digital onboarding process även om jag under en av mina praktiker arbetat helt på distans. Därav kom jag in med ett relativt öppet sinne för vad deltagarna diskuterade under intervjuerna när det gällde just en digital onboarding process. På grund av min teoretiska kunskap av arbetsplatslärande hade jag en desto större förförståelse av arbetsplatslärande vilket troligtvis har färgat tolkningsarbetet.

3.1.4 Tolkande ansats

Utifrån det samhällsvetenskapliga synsättet är människan och dess erfarenheter inom en specifik kontext i centrum och forskaren utökar sin förståelse genom deltagarnas erfarenheter (Cohen et al., 2011). Den metod som jag använder mig av är en tolkande ansats som utgår från en process om att hämta empirisk information från transkriberade intervjuer och genom den processen komma fram till ökad förståelse av kunskap. En viktigt del inom denna ansats är att människors handlingar endast är betydelsefulla ifall det är möjligt att fastställa deras intentioner med handlingarna (Cohen et al., 2011). En tolkning upptäcks inte genom en text utan genom forskaren som spelar en aktiv roll i processen att skapa en ökad förståelse om något. Vad som är viktigt att ha i åtanke är att forskaren utgår ifrån sina referensramar eller sin förförståelse av något när denne tolkar exempelvis en transkriberad text (Pernecky, 2016). Det finns ett flertal olika sätt att tolka på, utifrån olika tolkningsnivåer vilka kan vara både empirinära eller teorinära. Dessutom kan tolkningarna i stor grad påverkas av forskarens tolkningsrepertoar vilket även kan kallas förförståelse. Den tolkningsnivå som väljs är av låg grad det vill säga en som ligger nära empirin och som låter det empiriska materialet inspirera och om möjligt förändra teoretiska idéer (Alvesson & Sköldberg, 2017).

3.2 Genomförande

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Tillvägagångssättet som användes för att generera det empiriska materialet var genom semistrukturerade intervjuer. Denna metod användes då studiens syfte är att öka kunskapen om de faktorer som i en onboarding process främjar nyanställdas lärande om arbetsrollen på företaget. Inom kvalitativa studier finns det olika typer av intervjuer och semistrukturerade ansågs passa bäst i denna studie. Detta då intervjusituationen och intervjudeltagarnas svar ges en större öppenhet vilket kan generera mer detaljrik information vilken därefter kan tolkas (Brinkmann & Kvale, 2015). Öppenheten vid semistrukturerade intervjuer användes genom att vid vissa frågor fortsätta på intervjudeltagarens resonemang genom att ställa följdfrågor. Alvesson (2011) lyfter vikten av att inte fastna i ett sådant resonemang och att hamna i ett nytt problemområde då detta kan påverka hela intervjuens riktning och därmed även dess utfall. Alvesson (2011) påpekar dock även att intervjusituationen är väldigt komplex och att en forskare inte kan förbereda sig för alla situationer men att en huvudpoäng kan vara medvetenhet. Alltså att intervjuaren är medveten om att situationen är komplex och hur vissa ageranden kan påverka vilken information som kan ges.

Vid användning av semistrukturerade intervjuer är det vanligt att frågorna är öppna men att de ändå följer en intervjuguide vilket också är fallet i denna studie, se bilaga 1. Guiden bör innehålla ett antal olika teman vilka formar interaktionen. Denna studies intervjuguide baseras i viss mån på Keisling och Laning's (2016) intervjuguide. En intervjustruktur som innehåller teman ger fördelen att intervjuaren kan vidareutveckla något som tagits upp och att klargöranden för att kontrollera att något som sagt har förståtts på rätt sätt kan ske. En fördel är också att intervjupersonen kan lägga upp frågornas ordningsföljd i större utsträckning än vid en strukturerad intervju (Mann, 2016). Dessa fördelar utnyttjades då ordningsföljden ändrades baserat på intervjudeltagarnas svar under intervjuens gång vilket kan ha lett till ett bättre flyt under intervjun. Intervjuguiden planerades och strukturerades noga och inkluderar följande teman: General knowledge, Preboarding, the Onboarding process, After the Onboarding process och Globalization and the Onboarding process. Under intervjuernas gång förändrades ett par av frågorna baserat på mottagandet hos intervjudeltagarna. Det lades även till ett par frågor vilka naturligt kommit upp under den första intervjun. Frågorna som blev tillagda var fråga 8 och fråga 14, se intervjuguiden i bilaga 1. Dessa frågor bidrog till att dels ge en indikation kring sättet som onboarding processen presenterades på och dels att ställa företagets onboarding process mot de anställdas tidigare erfarenheter av liknande processer. Under ett par av intervjuerna följdes intervjudeltagarnas svar upp med följdfrågor, vilka ej funnits med i intervjuguiden, för att utforska djupare inom vissa områden. Det genomfördes totalt 6 intervjuer under ca 2 veckors tid. Intervjuerna varierade i längd där de flesta var ungefär 30 minuter långa medan den längsta varade i närmare 50 minuter. Innan intervjuerna startade informerades deltagarna om syftet med

studien, vilka teman som intervjun bestod av och att intervjudeltagaren hade rätt att avbryta intervjun ifall denne ville. Även konfidentialitet lyftes om hur informationen skulle hanteras, vilka som skulle få ta del av resultatet samt deltagaren tillfrågades även ifall inspelning av intervjun godtogs. Dessa etiska åtgärder ligger i linje med Brinkmann & Kvale (2015) med flera (Cohen et al., 2011).

3.2.2 Digitala intervjuer

Eftersom studien genomfördes på ett globalt företag och målgruppen var personer som genomfört deras digitala onboarding process, intervjuades personer från olika länder vilket ledde till att digitala intervjuer krävdes. Dessa hölls över Google Meet då företaget använde detta i vardagen. Programmet användes för att inge intervjudeltagarna i ett lugn då de redan var vana vid att använda det vid digitala möten vilket har visats underlätta online interaktion (Seitz, 2016). Liknande alla intervjumetoder förekommer det begränsningar där tekniska problem kan ses som en av de större begränsningarna (Seitz, 2016; Saarijärvi & Bratt, 2021). Exempelvis, oförutsedda pauser på grund av dålig internetanslutning (Saarijärvi & Bratt, 2021), ohörbara delar samt att en känsla av närhet kan försvåras (Seitz, 2016). De första två begränsningarna kan resultera i att vissa stycken av intervjun är ohörbara och att fullständiga avbrott kan ske. Dessa begränsningar kan leda till att information går förlorad. Den tredje begränsningen som Seitz (2016) lyfter kan leda till att intervjudeltagaren känner sig frånskild intervjuaren vilket kan försvåra för en genuin koppling mellan de båda. Dock påpekar samtidigt forskare att digitala intervjuer endast väldigt marginellt är sämre än vad ansikte mot ansikte intervjuer kan vara (Krouwel et al., 2019). Dessutom blir internetanslutningar alltmer stabila och möjligheten att kunna intervju en person som geografiskt kan befinna sig varsomhelst är en otrolig fördel för informationen som kan genereras (Saarijärvi & Bratt, 2021).

3.2.3 Pilot Intervju

Mann (2016) poängterar hur viktigt det är att genomföra pilotintervjuer innan det faktiska empiriska materialet ska samlas in. Några fördelar är att intervjuaren kan få övning och även få en förståelse över vilka frågor som fungerar för att därefter ha möjligheten att korrigera dessa. Pilotintervjun genomfördes med en bekant för att testa på intervjuguiden och kontrollera både att och hur den fungerade. Den bekante personen liknade min målgrupp genom att hen var nyanställd på ett globalt företag och då fått genomgå en onboarding process som delvis var digital. Intervjun genomfördes digitalt för att efterlikna de kommande intervjuerna. Resultatet ledde till att intervjuguiden justerades på grund av att de frågor som fanns kring kultur (fråga 15 och fråga 16, se 7.1) ansågs vara för generella och därför var svåra att svara på. Detta korrigerades och en fråga lades till för att försäkra att intervjudeltagaren hade kontakt med anställda från andra länder. Därefter förtydligades fråga 15 genom att ändra "... have you noticed any cultural differences between the offices?" till "... have you noticed any cultural differences between company employees from different countries". Dock avgränsades informationen om kultur bort då den ej tillförde till syftet.

3.2.4 Urval

Intervjudeltagare valdes ut genom ett bekvämlighetsurval (Cohen et al., 2011) där mina kontaktpersoner på företaget hjälpte till med att maila olika personer inom den globala organisationen. Dock gavs instruktioner för hur målgruppen skulle se ut för att säkerställa att rätt personer intervjuades. Målgruppen var anställda inom ett globalt företag som genomfört samma digitala onboarding process. Dessa anställda skulle ha genomfört onboarding processen för som längst 12 månader sedan där den tidigast anställda hade genomfört processen 9 månader innan och den senaste 4,5 månader innan intervjun hölls. Att organisationen är global avspeglar sig tydligt på varifrån deltagarna var då det fanns deltagare från både Europa och Amerika. En nackdel med att kontaktpersonerna valde potentiella intervjudeltagare kan ha varit att dessa personer hade en arbetsrelation med kontaktpersonerna som kan ha lett till att delar av urvalspopulationen kan ha förbisetts. Vid kontakt med potentiella intervjudeltagarna gavs information om projektet. Dock var informationen samma som gavs under den inledande fasen av själva intervjun. Detta gjordes för att undvika att intervjudeltagarna hade förkunskaper om intervjufrågorna men att de samtidigt skulle bli intresserade nog att vilja delta. Vid val av mängd intervjupersoner kan forskaren utgå ifrån begreppet *mättnad*. Bryman (2008) beskriver begreppet som när det inte tillkommer nya eller relevanta data om exempelvis en kategori eller i mitt fall – den intervju som genomförts. Att veta när en mättnad uppnåtts kan enligt Bryman (2008) vara väldigt svårt. Mättnaden kan påverkas av urvalets homogenitet där ett homogent eller snävare urval snabbare kan bli mättat medan ett heterogent urval kan komma att behöva mer data för att bli mättat.

3.2.5 Analysarbete

Ljudinspelning

Att använda sig av en ljudinspelare vid intervjuer är betydelsefullt då det både möjliggör en fullständig uppmärksamhet på intervjudeltagaren men även en utökning av transparensen (Mann, 2016). Inspelningen resulterade i möjligheten att fokusera på intervjudeltagaren och situationen i sig, istället för att ta anteckningar som hade kunnat försvåra för deltagaren och intervjuaren. Dock gjordes vissa kortare noteringar för att fånga intervjudeltagarens beteende under intervjun. Invid noteringarna skrevs även en hänvisning till när under intervjun den skedde för att, under transkriberingsfasen, ha möjligheten att återgå till den. Ljudinspelningen gjordes via en mobil som befann sig intill datorns högtalare för att ljudet i inspelningen skulle bli lättare att uppfatta. Ljudinspelningen användes endast efter att ett informerat samtycke för inspelning blivit insamlat, (Vetenskapsrådet, 2017).

Transkribering

Som beskrivits under avsnitt 3.1.2 ligger fokus på texten i den hermeneutiska metoden. För att ha en text att tolka och förstå måste den också skapas vilket görs genom transkribering av den inspelade intervjun. För underlättning av denna process användes ett program vid namn Otranscribe (Muckrock, 2018) för att kunna justera uppspelningshas-

tigheten. Även en funktion att kunna gå bak en sekund och lyssna om ett kort stycke underlättade enormt när det då och då uppstod otydliga sektioner i ljuduppspelningen. Under transkribering får forskaren bekanta sig mer med sitt material då denne ordagrant skriver ner det som sagts under intervjun och samtidigt får höra intervjuerna igen. Detta kan vara fördelaktigt då forskaren enligt Brinkmann & Kvale (2015) får chansen att fördjupa sig inom sitt intervjumaterial.

Databearbetning

Den tolkande ansatsen och hermeneutiska metoden påverkar tillvägagångssättet vid analysering av empirin. Men då hermeneutiken inte har en strukturerad metod exakt hur forskaren bör analysera och tolka data låg forskarens förförståelse till grund vid uttolkningen av texten. Dock lyfter Alvesson & Sköldberg (2017) att forskaren kan förhålla sig till texten genom att ställa frågor till den baserat på just förförståelsen. Vidare påpekar de att forskaren bör vara ödmjuk inför texten och alternera mellan att ha en närhet och en distans. Under ett analysarbete kan mängden information bli överväldigande. För att underlätta detta kan det vara fördelaktigt att skapa teman och därefter jämföra delen med helheten (Pernecky, 2016). Vad som faktiskt är en del och en helhet kan dock vara svårt att förstå. Enligt Ödman (2017) går det inte att bestämma vad en helhet är utifrån ens undersökningsobjekt, det som denna studie fokuserar på, utan varje objekt har också ett vidare sammanhang. Dock kommer helheten i detta arbete att vara det empiriska materialet vilket är erfarenheterna av onboarding processen och delar av detta kommer att ses som en del inom denna helhet.

Inledningsvis lästes hela intervjumaterialet igenom för att få en bättre förståelse över helheten innan en sönderdelning skulle inledas. Dock färgmarkerades vissa intressanta delar av helheten i olika färger beroende på deras relevans men fokus var på att få en helhetsbild. Vid den andra genomläsningen ställdes det inledningsvis relativt öppna frågor till dels varje nytt stycke men även till de färgade stycken såsom "Varför är detta viktigt?" och "Hur kan denna aspekt relateras till syftet". Frågorna hölls öppna för att fortsatt hålla en viss distans till texten och ett fortsatt öppet sinne. Under den andra genomläsningen färgades ännu fler stycken som kunde vara relevanta till studien och alla färgade stycken tillskrevs även en kort egen tolkning om innehållet. Detta ledde till att det under den tredje genomläsningen utifrån dessa tolkningar kunde urskiljas teman som var intressanta för studiens syfte. Dessa teman, tillika rubriker, beskrevs genom att en kort förklaring om deras specifika innehåll tillskrevs. Därefter lades temana in i ett nytt dokument varpå de färgade intressanta styckena samlades under varje rubrik/tema till vilken det intressanta stycket kunde knytas. Därefter lästes hela det nya dokumentet med teman igenom och nya mer inriktade frågor ställdes till varje del baserat på det specifika temat. Frågor som ställdes var exempelvis "Varför tänkte den anställde på detta sättet om självständigt arbete?" och "Är den anställde kritisk i sina tankar om den generella onboarding processens presentationsformer?". Dessa frågor hjälpte till att precisera vad som verkligen kunde uttolkas från de intressanta utsagorna. Vilket ligger i

linje med vad Gilje (2020) påpekat kring att försöka förstå intervjudeltagarnas intentioner med sina svar. Denna process hjälpte även till att precisera de teman, tillika rubriker, som urskiljts för att kunna avgränsa vilken information som tillhörde vilket tema. När alla teman kommit på plats lästes helheten, alltså all information från alla intervjuerna, igenom ännu en gång för att på nytt distansera mig från texten. Detta gjordes för att undersöka helheten med en djupare förförståelse, som uppkommit genom analysarbetet, vilket hade kunnat bidra till att fler intressanta stycken identifierats. Under denna genomläsning jämfördes även de delar som tagits från helheten för att på nytt kontrollera att dessa tolkats på rätt sätt utifrån sin kontext i helheten. Dock tillkom inte något nytt tema utan endast vissa korta delar lades till i de redan existerande temana.

3.3 Kvalitet

När kvalitet diskuteras kopplas detta oftast direkt till kvantitativa studier med reliabilitet och validitet men dessa begrepp fungerar inte i samma utsträckning till kvalitativ data. Detta beror på att begreppen är nära sammankopplade till att mäta kvantiteter (Bryman, 2008). Därför kom Guba och Lincoln (1989) med följande kvalitativa kriterium *tillförlitlighet* till vilken det finns fyra stycken delkriterier: *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *en möjlighet att styrka och konfirmera* (översättning Bryman, 2008).

3.3.1 Kvalitativa indikationer

Med *trovärdighet* menas att en matchning görs mellan intervjudeltagarnas tolkande verkligheter och forskarens konstruerade verkligheter. Till denna matchning ger Guba och Lincoln (1989) ett flertalet olika metoder för att åstadkomma. En sådan metod är vad forskarna kallar medlemscheckar, där målet är att verifiera att forskaren har förstått intervjudeltagarnas svar såsom det var menat från deltagarnas håll. Detta gjordes till viss del i denna studie genom att under intervjun ställa följdfrågor när vissa av svaren varit svåra att förstå. Även flera av intervjudeltagarna kontrollerade att deras svar gick att förstå vilket bidrog till medlemscheckningen. Det andra kriteriet *överförbarhet* uppnås genom att forskaren ger en heltäckande beskrivning av den kontext som studien genomfördes i. Genom att en kort beskrivning av företaget och dess produkt görs samt en längre beskrivning om hur onboarding processen ser ut kan det antas att även detta kriterium har tagits hänsyn till. Det tredje kriteriet *pålitlighet* handlar om hur stabil den data som genererats faktiskt är. För att verifiera detta kriterium har alla metodologiska beslut presenterats och tydligt argumenterats för deras relevans i denna studie. Genom att visa hur studien gått till är det möjligt för läsaren att följa med i och förstå varför vissa tolkningar har skett eller varför ett särskilt beslut har genomförts. Det slutliga kriteriet *en möjlighet att styrka och konfirmera* handlar om att försäkra att den data, tolkning och det resultat som genereras inte kommer från forskarens egna fantasi utan är förankrade i det sammanhang och de personer som blivit intervjuade. För att säkerställa att resultatet inte är baserat på forskarens egna tankar har analysarbetet av empirin beskrivits noga och en slutlig jämförelse mellan delarna och helheten genomförts för ännu en kontroll. Utöver detta har en viss reflexivitet använts för att komma underfund

med vilken påverkan jag, som forskare, haft under studiens gång för att visa denna eventuella påverkan.

En kvalitativ indikation som kan sägas vara central för hermeneutiken är reflexivitet. Detta då en poäng är att fundera över förutsättningarna till den använda metoden och om hur forskarens personliga och intellektuella inblandning kan påverka tolkningsarbetet. Forskarens förförståelse är viktig vid reflektion såsom dennes egna tänkande, observationer och även hur denne använder sitt språk. Fokus läggs på försök att bryta igenom det egna tänkandet och urskilja svagheter för att sedan kunna byta och utöka språkbruket med nya tankar. Detta görs för att förförståelsen kan agera negativt mot reflexiviteten genom att det kan "betvinga seendet" genom att vara instängd i ens egna tolkningsramar. Dock kan detta i större mån ske för forskare som använt samma teori under en lång tid vilket ej är fallet i denna studie (Alvesson & Sköldberg, 2017).

3.3.2 Etiska överväganden

Vetenskapsrådets (2017) fyra etiska forskningskriterier har använts vid etiska överväganden. Dessa är följande: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *sekretesskravet* och *nyttjandekravet*. Kriterierna används vid hantering av etiska och praktiska problem som hör forskningen till för att säkerställa att den sker på rätt sätt. Det första kriteriet visar på att forskaren ska ge studiens deltagare information om syftet, genomförandet och vilka förutsättningar som gäller för deltagandet vid studien. Vidare måste forskaren även meddela deltagarna om studiens frivillighet och att den kan avbrytas utan konsekvenser. Samtyckeskravet förklarar i sin tur att forskaren måste få ett samtycke från deltagarna innan forskningen genomförs. Dessa kriterier har tagits hänsyn till genom att lämplig information, se bilaga 1, gavs till intervjudeltagarna initialt vid det inledande mailet och sedan även innan intervjun genomfördes. Samtidigt som informationen gavs samlades ett samtycke till deltagande och inspelning av intervjun in. Det tredje kriteriet, sekretesskrav, medför att utefter bästa förmåga hantera deltagarnas information för att säkerställa att den inte når ut till någon utomstående part. För att tillgodose detta krav hanterades data noggrant och hölls frånskild från deltagarnas personliga information. Dessutom har ingen information om studiens deltagare delgetts till någon tredje part. Vidare har en reflektion om hur resultatet presenterats genomförts för att öka medvetenheten om hur exempelvis deltagarnas citat använts. Citeringar som kan ha varit avslöjande för deltagaren har skrivits om för att på så sätt skydda personernas identiteter. Till sist anger nyttjandekravet att den information som har samlats in inte får utnyttjas till något annat än till denna forskningsstudie (Vetenskapsrådet, 2017). Detta uppnås genom att alla ljudinspelningar och all transkriberad text raderas vid studiens slut.

Utöver de ovan nämnda kriterierna finns det inom hermeneutiken även en etisk princip som kallas ömsesidighetsprincipen vilken poängterar att en person ska tolka andra personers handlingar såsom en själv skulle vilja bli tolkad. Detta innebär att en försiktighet

vid tolkning kan användas för att lättare kunna respektera andra människors uppfattningar och handlingssätt (Gilje, 2020). Ett exempel på hur detta kan förefalla i studie kan vara att vid ett citat om oförståelse av introduktionen. Istället för att tolka att denne personen saknar kunskapen för att förstå den delen kan detta bero på andra omständigheter såsom att delen kan ha förklarats otydligt.

3.4 Metodreflektion

På grund av svårigheter att hitta intervjupersoner samt tidspress att påbörja analysarbetet genomfördes endast sex intervjuer. Dock behöver detta antalet inte vara för litet ifall intervjuerna genererat tillräckligt med uttömmande svar för att det under den sista intervjun kan antas att en mättnad uppstått. Ifall en mättnad ej uppstår kan detta påverka studien genom det begränsade antalet erfarenheter som genererats om onboarding processen. Alltså kan konsekvensen vara att inte alla åsikter och erfarenheter som existerar inom detta avgränsade område har kommit med i studien. Något som hade kunnat påverka mängden information som erhöles från intervjuerna är intervjuguiden och de följdfrågor som ställdes under intervjun. Då jag under ett par av intervjuerna följde upp med följdfrågor som inte ingick i intervjuguiden från början kan detta visa på att intervjuguiden inte var tillräckligt utförlig. Dock berodde följdfrågorna på vilka svar som gavs av intervjudeltagaren och behöver inte bero på intervjuguiden i sig. Men en negativ aspekt med att ge följdfrågor under intervjun kan vara att dessa inte är lika uttänkta som de frågor som finns med i intervjuguiden. Vilket kan ha resulterat i att dessa blivit ledande och att de frångått temat för intervjun.

Ett annat område som kan ha påverkat studiens resultat är att studien genomfördes på engelska. Då ett par av intervjudeltagarna var från länder där engelska inte är modersmålet försvårades i vissa fall förståelsen av de frågor som ställdes. Detta syntes genom att ett par frågor under intervjuns gång behövdes omformuleras för att intervjudeltagaren lättare skulle kunna förstå den. Det var även extra viktigt att artikulera varje ord som sades för att underlätta förståelsen. Att intervjuerna genomfördes på engelska kan även ha försvårat för mig som forskare då engelska inte heller är mitt modersmål. Detta kan ha betytt att formuleringarna av frågorna kunnat vara otydliga och innehålla syftningsfel vilka kan ha påverkat hur intervjudeltagarnas uppfattning av dem. Vidare under analysarbetet kan språket ha varit en påverkansfaktor då uppsatsen skrivs på svenska och det empiriska materialet är på engelska. Detta kan ha lett till att vissa delar av empirin kan ha tappat viss nyans.

En svaghet med digitala intervjuer är att det kan uppstå tekniska svårigheter vid genomförande (Seitz, 2016; Saarijärvi & Bratt, 2021). Detta var även fallet i denna studie. Internetanslutningen var under en intervju bristande vilket ledde till att anslutningen försvann vid ett antal tillfällen. Dock möttes detta av ett lugn där intervjudeltagaren väntade tills anslutningen hade återslutits för att sedan upprepa det som sagts. Vid en av

de andra intervjuerna uppstod det svårigheter att höra vad som sades vid transkriberingsprocessen då ljudupptagningen från mobilen som använts var svag. Detta resulterade i att ett fåtal ord inte gick att urskilja vid genomlyssning. Dock användes inte någon av de stycken där det fanns ord som ej gick att höra.

Utöver ovanstående reflektioner kan även påverkansfaktorn att intervjudeltagarna representerar företaget och därför troligtvis vill presentera en bra bild av det uppstå. Detta kan innebära att de är mindre benägna att prata om onboarding processens negativa delar vilket måste tas hänsyn till vid läsning av denna studie. Dessutom kan även intervjudeltagarna ha velat försöka bekräfta vilken typ av information de tror att jag som forskare letar efter och därmed påverka den information som genereras. Slutligen har även min förförståelse av forskningsområdet påverkat mina tolkningar i denna studie vilket kan resultera i att en annan forskare inte hade erhållit samma resultat. Dock kan detta vara en styrka i att olika personer uppfattar samhället på olika sätt och genererar då varierande perspektiv om det.

4. Teori

Följande kapitel har för avsikt att behandla den teoretiska grunden som relateras till denna studie. Inledningsvis redogörs för litteratursökning och urval vilket följs av en beskrivning av centrala begrepp såsom arbetsplatslärande och onboarding process. Till dessa kopplas och relateras sammanhörande begrepp vilka närmare beskriver det teoretiska området som studien befinner sig i.

4.1 Litteratursökning och urval

Litteratursökningen har inledningsvis haft fokus på breda sökningar inom de huvudområden som bygger upp studien. Fokus riktades först mot större områden såsom arbetsplatslärande och onboarding processen för att sedan skifta mot inriktningar inom dessa. Delområdena var exempelvis informellt arbetsplatslärande, digitalt arbetsplatslärande och digital onboarding. Genom att inledningsvis söka efter litteratur med bredare fokus minskade risken för att missa relevanta artiklar och böcker. De olika typer av källor som används är tryckta källor, vetenskapliga artiklar och vissa speciella hemsidor som ansetts innehålla god nog information för att kunna användas. De källor som valts ut har gjorts på grund av deras relevans och goda kvalitet. De tryckta källor som används hittades dels genom sökningar i Lunds Universitets Biblioteks sökmotor LubCat och dels genom referenslistor i de referenser som används. De vetenskapliga artiklarna har i sin tur funnits genom sökningar i Lunds Universitets sökmotor Lubsearch och ett fåtal har även hittats vid sökningar i Google scholar. Ett urval av de sökord som använts är följande: *Onboarding, Arbetsplatslärande, Workplace learning, Onboarding och lärande, Virtual onboarding, New employee onboarding, Onlinelärande + social interaktion, självständighet vid arbete*. För att få en större bredd har sökord på både engelska och svenska använts. När etik har behandlats har information från Vetenskapsrådet (2017) använts då detta organ tillhandahåller information om forskningsetik till just personer som utför forskning inom vetenskapen. Varje ny källa har undersökts för att säkerställa dess kvalitet och trovärdighet. Detta har gjorts på olika sätt: för de vetenskapliga artiklarna har deras tidskrifter kontrollerats genom databasen Ulrichsweb (2022). Då det är möjligt att kontrollera de personer som är ansvariga för utgivningen av tidskriften. Denna kontroll gjordes för att få en uppfattning om huruvida materialet publicerats för rätt avsikt och inte med någon dold agenda. För de tryckta källorna har författarna granskats för att säkerställa att de har god erfarenhet och legitimitet inom sitt område.

Även om sökningar har gjorts på både svenska och engelska har ändå den övergripande delen teori kommit från engelsktalande länder vilket är ofrånkomligt på grund av den större mängden artiklar. Dock finns det ett flertal böcker och artiklar från europeiska länder. För att hitta den mest relevanta och nya forskningen har ett sökfiter stundtals

satts på året 2018 och framåt. Dock har det använts en stor variation i ålder på artiklar och böcker vilka dels användes till tidigare forskning men ett antal artiklars innehåll sågs fortfarande som relevant varför de också användes under den faktiska studien. Dock kan användningen av äldre artiklar anses motsägelsefullt. Detta då framställningen under tidigare forskning visar på att vissa äldre artiklar såsom Snell (2006) och Rolag et al. (2005) pekar mot att en onboarding process bör vara kort och effektiv vilket står tvärt emot denna studiens slutsatser. Dock lyfter dessa båda artiklar samtidigt annan information som är relevant för denna studien varför de också dyker upp utanför det kapitlet. Litteraturen inom området är jämnt tagen från tidskrifter med fokus på utbildning och pedagogik eller med fokus på psykologi. Det har även använts ett flertal olika andra sorters tidskrifter såsom Human Resource Management, Journal of Business Research och Journal of Clinical Outcomes Management. Detta kan förklaras genom att många områden kan kopplas till onboarding processen.

4.2 Arbetsplatslärande

Under en onboarding process kan det användas ett flertal olika typer av lärandeformer. Då onboarding processen sker på arbetsplatsen är just arbetsplatslärande centralt. För att generera en ökad förståelse kring hur lärande på en arbetsplats går till är det viktigt att ta hänsyn till vilka förutsättningar som finns för det. Utöver förutsättningar presenteras även ett informellt arbetsplatslärande, ett kollektivt arbetsplatslärande, ett digitalt arbetsplatslärande samt teorier om uppföljning och utvärdering.

4.2.1 Definition och förutsättningar för arbetsplatslärande

Då det ständigt kommer nya förändringar som påverkar den anställde behöver denne ständigt utvecklas. Detta ständiga lärande kan kallas *ett livslångt lärande* (de Grip, 2015). Livslångt lärande kan även beskrivas som att professionella anställda även utvecklar kunskap, färdigheter och identiteter genom sociala relationer och inom nya framväxande kontexter (Poquet et al., 2021). Arbetsplatslärande beskrivs av Illeris (2011) som lärande som görs på en arbetsplats och som påverkas av olika typer av omständigheter som skapar förutsättningarna till lärandet. Vidare menar forskaren att arbetsplatslärandet är en social process som påverkas av relationer och förutsättningar som är skapade av dels kollegor och chefer men även från interaktioner med omgivningen. Illeris fortsätter med att arbetsplatslärandet är kontextbundet och att kontexten i sig kan påverka lärandet. Forskaren påpekar att lärandet kan vara selektivt då det utgår ifrån individens behov och intressen. Dock betonar forskaren att det samtidigt kan finnas praktiker som är kollektiva.

Det finns många olika förutsättningar för ett fungerande arbetsplatslärande för anställda. O'Donnell (2022) betonar vikten av att ett tydligt syfte existerar och knyts samman med företagets strategi, den anställdes mål och helhetsbilden av utbildningen. Forskaren fortsätter med att vikt bör läggas vid att den anställda kan knyta den nya informationen till sitt arbete, till organisationens strategi och sina egna mål vilket kan leda till ett bättre

arbetsplatslärande. Dessutom kan det vara fördelaktigt att ge den anställde bekräftelse under lärandeprocessen (Ibid.). Vidare lyfter O'Donnell (2022) att arbetsplatslärande får gynnsamma resultat när det är engagerande, interaktivt och när den anställde själv är motiverad. För att skapa engagemang bör utbildningens aktiviteter vara meningsfulla och relateras till den anställdes erfarenheter vilket kan ske genom interaktivitet med andra, genom att inkludera aktiviteter som är roliga samt att lära tillsammans med andra kollegor (ibid.). Ett exempel på en interaktiv och engagerande aktivitet kan enligt O'Donnell (2022) vara spel. Där enligt Harpelund (2019) en anställd kan få poäng efter avklarade onboarding aktiviteter eller ett informations-letar spel. Vidare menar forskaren att organisationer som använder spel har i genomsnitt 20% högre engagemang.

4.2.2 Informellt arbetsplatslärande

Inom arbetsplatslärande finns det både informellt och formellt lärande vilka kan skilja sig åt. En skillnad som Yeo (2008) lyfter kan vara att formellt lärande i större mån bygger på struktur medan informellt lärande tenderar att vara mer ostrukturerat. Vidare lyfter forskaren att informellt lärande står för 80% av allt lärande på arbetsplatsen. Dock påpekar forskaren att det informella lärandet ändå kan vara delvis strukturerat. Informellt arbetsplatslärande kan definieras som förvärvning av förmågor genom exempelvis lärande med hjälp av arbetsuppgifter, att observera andra anställda, få instruktioner och att få stöd och feedback från chefer eller kollegor (De Grip, 2015). Då fokus under studien i stort sett kommer att ligga på det informellt arbetsplatslärande är det också det begreppet som hänvisas till när det, i studien, talas om arbetsplatslärande. Något som är nära sammankopplat med informellt arbetsplatslärande är sociala relationer och sociala interaktioner (Cacciattolo, 2015a; Cooper & Kurland, 2002). Exempelvis kan informella möten såsom att anställda tar en kaffe eller en lunch med varandra både gynna relationerna mellan de anställda (Bauer & Erdogan, 2011) men enligt Yeo (2008) även lärande och utveckling. Detta då sociala relationer kan bidra till sociala nätverk vilka i sin tur är viktiga för informellt arbetsplatslärande (Yeo, 2008). Att knyta sociala relationer är betydelsefullt för anställda även utanför sitt team vilket kan bidra till att bygga upp deras sociala nätverk på ett företag (Johnson, 2007). Även andra forskare framhåller vikten av sociala nätverk. Detta då det kan leda till samarbete i grupper (Cacciattolo, 2015a; Johnson, 2007) och enklare att ta hjälp av kollegor (Cacciattolo, 2015b). Dessutom kan de bidra till skvaller mellan kollegor (Kurland & Pelled, 2000) vid exempelvis en kafferast vilket kan bidra till informellt arbetsplatslärande. Bhakta & Medina (2021) håller med och påpekar att dessa kafferaster kan sättas upp digitalt genom något de kallar *virtuella happy hours*. Forskarna fortsätter med att när den anställde har lärt känna sina kollegor kan denne snabbt få svar på frågor och hjälp från dem. Det har visats att den metod som använts i störst utsträckning vid insamlande av information är just att fråga en kollega om hjälp. Detta då det är möjligt att få svar direkt på sin fråga utan att själv behöva ödsla tid på att leta efter svar för att sedan kunna återgå till sin arbetsuppgift (Ferguson & Anderson, 2015). Dock lyfter Yeo (2008) att ett informellt och ostrukturerat lärande kan riskera att vara ogynnsamt då det på grund

av bristen av struktur kan bli slumpmässigt. Men detta kan undvikas ifall lärandet knyts samman till målmedvetna aktiviteter vilka Kofoed & Kolmos (2001) beskriver som aktiviteter såsom utbyte av information och erfarenheter med chef och kollegor. Reflektion är även något som kan knytas till en lärandeprocess och arbetsplatslärande. Tynjala & Häkkinen (2005) beskriver hur en person kan begrunda sitt lärande och dess påverkan samt att observera sig själv eller andra genom nya synvinklar. Någon som förtydligar detta är Kellie (2007) som betonar att en person kan reflektera över en arbetsuppgift över genom reflektionen hitta olika lösningar på problemen. Thunborg och Ohlsson (2016) fortsätter med att en anställd genom en handling såsom en social interaktion kan reflektera över sina konkreta erfarenheter och därmed lära sig från den handlingen. De påpekar även att en anställd kan reflektera över sannolika resultat som följs av deras agerande kopplat till deras arbetsuppgifter.

4.2.3 Kollektivt arbetsplatslärande

Enligt De Laat & Simons (2002) finns det en distinktion mellan lärande genom sociala interaktioner och kollektivt lärande där fokus istället ligger på att medlemmarna i gruppen medvetet strävar efter gemensamma lärande- eller arbetsresultat. Forskarna påpekar att detta även kan kallas *grupplärande*. I denna studie kommer kollektivt lärande och grupplärande användas synonymt. Kollektivt lärande kan ske genom något som Wenger-Trayner (2015) benämner som “Communities of practice” (COP) vilket forskaren beskriver som en grupp med personer, exempelvis en arbetsgrupp på ett kontor, som utifrån ett gemensamt intresse utför eller försöker lära sig något samtidigt som de regelbundet interagerar med varandra. Thunborg & Ohlsson (2016) har översatt begreppet till praktikgemenskap och beskriver det som att nya personer lär sig genom själva praktikgemenskapen i gruppen vilket även Clarke (2005:198) håller med om. Thunborg & Ohlsson (2016) fortsätter med att de nya personerna i gruppen lär sig genom att de erfar föränderliga sammanhang på arbetsplatsen. Vidare lär de sig genom det sociala samarbetet med mer erfarna kollegor som leder till att personerna lär sig hur en arbetsuppgift kan fungera i praktiken. Något som kan vara en förutsättning till ovanstående praktikgemenskap är att anställda acklimatiseras socialt då det kan leda till att den anställde når sin fulla produktiva potential enligt Anderson, Cunningham-Snell och Haigh (1996) vilket även Korte (2011) håller med om. Ett sätt som hade kunnat bidra till ett bättre samarbete är genom teambuilding-aktiviteter vilka visats leda till bättre kommunikations- och planeringsförmågor samt lättare att ta beslut (Smallwood & Allen, 2020).

4.2.4 Digitalt arbetsplatslärande

Short och Greener (2014) har undersökt hur Technology Enhanced Learning (TEL) kan användas på arbetsplatsen. De påpekar att TEL på arbetsplatsen ofta bara betytt att utbildning ansikte-mot-ansikte helt enkelt har flyttats över till en digital plattform. Dock betonar de vikten av att lyfta alla fördelar med att lärandet blir digitalt såsom att underlätta kommunikation mellan personer från olika delar av världen, underlätta att använda sig av all information i organisationen, underlätta samarbete mellan avdelningar och

olika team eller ge stöd såsom från buddies vilket kan vara svårt att få ihop på grund av olika tidszoner och scheman. En annan intressant del är att forskarna har kommit fram till att TEL bäst fungerar när det används tillsammans med mer traditionella former av lärande även om de noterar att dessa inte behöver användas tillsammans. I denna studie kommer TEL ses som det arbetsplatslärande som sker vid den digitala onboarding processen och därmed också kallas digitalt arbete eller digitalt arbetsplatslärande. Duthoit & Metz (2012) har lyft att praktikgemenskap, se avsnitt 4.2.3, även kan användas digitalt och fungera på ett liknande sätt, där hjälp kan erhållas genom ett digitalt forum. Även Gu et al. (2014) och Short och Greener (2014) har sett att COP även fungerar online. Ouyang och Scharber (2017) har under en litteraturstudie sett att onlinelärande reducerar känslan av samhörighet och deltagande. Dock har de under en egen studie funnit att en utbildare kan skapa starka band mellan deltagare i en grupp och coacha dem till att arbeta bättre tillsammans.

4.2.5 Uppföljning och utvärdering

För att vara säker på att ett lärande fungerar eller har fungerat kan uppföljningar och utvärderingar behövas. För att säkerställa att de anställda förstod lärandeprocessen använde Magaña et al. (2021) uppföljningar genom undersökningar under och efter deras onboarding process. Målet med dessa undersökningar liknade denna studies mål då det var att förstå deras erfarenheter och vad som fungerade eller inte. Magaña et al. (2021) fortsätter med att deras uppföljningar gav alla deltagare en chans att delta genom att själva vara med och kontrollera att de faktiskt lärt sig. Detta gav även deltagarna tryggheten att de kunde stanna upp ifall de hade känt sig osäkra om något. Efter onboarding processen menar forskarna att deltagarna bör följas upp efter 6, 12 och 18 månader för att säkerställa att de nyanställda har kommit tillrätta. Utöver dessa uppföljningar användes även utvärderingar i form utav tester efter själva onboarding processen vilket även andra forskare har använt (Harpelund, 2019). Under dessa utvärderingar hade de nyanställda kunnat reflektera över de aktiviteter som de genomfört under onboarding processen. Dock betonades vikten av att testen skulle fungera som ett sätt för den nyanställde att bli inspirerad att fortsätta att utveckla sitt lärande. Resultatet från Magaña et al. (2021) utvärderingar visade att deras nyanställda hade en hög rolltydlighet, goda relationer till sina kollegor och kände att de fick bra stöd. Utöver ”vanliga” utvärderingar lyfter Harpelund (2019) att denne även erfarit spelorienterade utvärderingar där kunskapen testats under mer lustfyllda förhållanden.

4.3 Onboarding processen

I detta avsnitt presenteras en definition av onboarding process och vilka förutsättningar som krävs för att en nyanställd ska kunna börja arbeta på samma nivå som andra anställda. Därefter relateras onboarding till arbetsplatslärande, sociala faktorer, digitala faktorer och slutligen nyanseras en central förutsättning för en anställd i kompetensarbetstillfredsställelse.

4.3.1 Definition och förutsättningar för onboarding

Enligt Harpelund (2019) kan onboarding beskrivas som allt som händer när en potentiell kandidat har valts till ett jobb och därefter ska välkomnas och komma igång med arbetet. Forskaren fortsätter med att det betyder att kontrollera allt som sker från att välja den som ska anställas, se till att denne bygger rätt relationer med kollegor och att det tydliggörs redan innan denne har startat vad som krävs av tjänsten för att personen ska kunna uppfylla prestationskraven. Chillakuri (2020) lägger här till att en anställds bedömning av företaget inleds redan under den första intervjun. Därför är det viktigt att företaget redan då ger ett gott intryck och förklarar vad arbetet handlar om då nyanställda personer i högre grad tenderar att lämna företaget ifall arbetet inte är som de förväntar sig. Angående onboarding processen lyfter Harpelund (2019) att den bör vara designad för att behålla de anställda, öka produktiviteten och inte minst att stärka och behålla engagemanget och motivationen hos de anställda.

Det har visat sig att en lägre grad av otydlighet av arbetsrollen hos den nyanställda kan knytas till bättre onboarding resultat (Bauer & Erdogan, 2011; Bauer et al. 2007; Kammeyer-Mueller och Wanberg, 2003). Det finns enligt Bauer & Erdogan (2011) många olika förutsättningar för att en onboarding process ska kunna bli framgångsrik. Här inkluderas följande tre förutsättningar: *Role clarity*, *Self-efficacy* och *social integration* till företagets anställda. Forskarna beskriver *role clarity* eller *rolltydlighet*, vilket kommer användas i denna studie, som en indikation på hur väl anpassad en nyanställd känner sig inför den nya arbetsrollen dels i relation till arbetsplatsen och dels till den specifika arbetsrollen. Ju bättre förståelse som den anställda har desto högre rolltydlighet känner de. *Self-efficacy*, eller *KAT*, se avsnitt 4.3.5, beskrivs som att den nyanställda känner sig kapabel och framgångsrik att utföra sitt jobb. Ifall den nyanställda känner sig kapabel nog att utföra jobbet kan detta relateras till positiva organisatoriska och individuella resultat. Forskning har även visat att *KAT* är relaterat till engagemang, arbetstillfredsställelse och att vilja vara kvar på företaget (Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Slutligen menar Kammeyer-Mueller & Wanberg (2003) att en god social integration till den anställdes arbetsgrupp har visats sig vara relaterat till exempelvis engagemang.

4.3.2 Arbetsplatslärande kopplat till onboarding

Becker & Bish (2021) menar att synen på nyanställda i mycket av litteraturen inom området är att de är som en *tabula rasa* redo att ta sig an vilken information som helst under en onboarding process oavsett vilka tidigare erfarenheter de har. Vilket har lett till att anställdas arbetsplatslärande har blivit påverkat. Alexander (2021) fyller på att en organisation riskerar att begränsa arbetsplatslärandet för anställda ifall endast en sorts stödaktivitet till arbetsplatslärande används. Samma information kan alltså presenteras genom olika former vilket kan öka tillgängligheten för de anställda att ta emot den. Informationen hade kunnat presenteras genom videor med en renskriven text eller genom praktiska uppgifter baserade på informationsinnehållet. Vidare menar forskaren att en onboarding process som begränsar mängden information som ges på en och samma

gång kan leda till att en större del av informationen kan intas. Becker & Bish (2021) lyfter även att det vore gynnsamt ifall OP:n hade varit mer anpassad efter kategorier av arbetsroller då olika grupper med anställda kan behöva olika typer av information. Forskarna lyfter även att det kan vara viktigt för dessa grupper att dela sina erfarenheter med varandra i organisationen för ömsesidig nytta. En annan viktig del att tänka på vid onboarding kopplat till arbetsplatslärande är att övergången som den anställde genomgår när denne påbörjar ett nytt jobb sker från en kontext till en annan vilket kan vara prövande. Poquet et al. (2021) har undersökt just övergångar mellan exempelvis rollbyten i förhållande till arbetsplatslärande. Forskarna menar att individer som genomgår en sådan förändring strukturerar om det de känner till, hur de betar sig och tänker om sig själva när de anpassar sig till nya roller. Övergångar definierar forskarna som meningsfulla och fundamentala processer av transformation i kunskap, beteende, attityder, självuppfattning och sociala relationer när en individ börjar lära sig i en ny kontext. En övergång i sig menar forskarna kan agera som en utlösare av lärande och utveckling för individer. Vidare menar de att lärande individer som genomgår ett byte av arbetsroller behöver stöd för att kunna hantera den höga graden av förändring som påverkar dem. Att det kan vara prövande att anpassa sig till ett nytt företag är något som Bauer och Erdogan (2011) lyfter. De menar att erfarna anställda tenderar att lättare att anpassa sig till nya företag. Detta beror på, enligt forskarna, att anställda som har genomgått ett flertal olika arbetsroll-byten kan använda sig av sina tidigare erfarenheter och insikter för att lättare kunna anpassa sig till det nya företaget.

4.3.3 Sociala faktorer kopplat till onboarding

En buddy beskrivs av Harpelund (2019) som någon som kan etablera en relation med en nyanställd tidigt under de första veckorna eller månaderna på jobbet. Rent praktiskt träffar denna personen den nyanställde, bjuder på lunch, ger information om allt från sociala till organisatoriska och strategiska aspekter samt kan introducera den nyanställde till kollegor. Forskaren fortsätter att det är viktigt vid valet av en buddy att denne har goda kommunikationsförmågor, ger relevant information, är en förebild och är motiverande. Samtidigt måste också buddyn kunna förstå hur den nyanställde känner sig för att förstå vad som den nyanställde kan behöva. Bhakta & Medina (2021) och Baker & DiPiro (2019) framhåller att en buddy kan behövas redan under de initiala intervjuerna till arbetet. Speciellt om dessa är digitala då den potentiella kandidaten inte har möjlighet att äta en lunch med chefen eller kollegor och uppleva arbetskulturen. Detta tolkas, i denna studien, som att en buddy bör tilldelas när en potentiell nyanställd formellt blivit anställd men innan onboarding processen tar vid. Bhakta & Medina (2021) fortsätter med att buddyn kan hjälpa till med övergången till den nya arbetsrollen och starten av den nya karriären. Dock framhåller de vikten av att buddyn är en redan anställd person med ett liknande jobb och erfarenheter som den potentiella kandidaten för att skapa en bättre relation.

En viktig komponent när det gäller att integrera en nyanställd på ett företag är den sociala faktorn vilken Harpelund (2019) och Rollag (2005) menar spelar en nyckelroll för

att den nyanställde ska kunna bli framgångsrik i sitt arbete. Lynch och Buckner-Hayden (2010) framhåller sociala relationers betydelse genom att interaktion med erfarna kollegor kan underlätta förståelsen av företagskulturen och förstärka engagemanget till företaget för den nyanställde. Abarca et al. (2020) har under sin litteraturöversikt funnit att sociala relationer och god kommunikation behövs för att kunna utföra ett framgångsrikt arbete. Vidare, för att inleda relationsbyggandet med de tidigare anställda under en digital OP betonar Alexander (2021) vikten av sociala möten. Forskaren menar att nyanställda bör boka in digitala en-och-en möten med nyckelpersoner för att lära känna dessa en i taget. Forskaren fortsätter med att detta skulle resultera i en ökad trygghetskänsla och underlätta för vidare kontakt av andra anställda. Dock, enligt Watkins (2013), kan denna metod dels vara tidskrävande och att en svårighet att identifiera vilken information som de anställda ger som faktiskt är viktig kan uppstå. Forskaren fortsätter med att den nyanställdes synsätt kan bli väldigt formad av samtalen vilket inte alltid behöver vara positivt. Men utan dessa sätt att styrka de sociala relationerna hade den nyanställda kunnat bli socialt isolerad enligt Orhan et al. (2016). Detta då den nyanställda hade kunnat uppleva svårigheter med att bygga upp sitt sociala nätverk. Detta hade i sin tur kunnat leda till nedsatt personlig utveckling och risk för reducerad kontakt med kollegor och chefer (Cooper & Kurland, 2002; Bentley et al., 2016). Dock lyfter Fonner & Roloff (2010) en intressant aspekt kopplat till arbete på distans där deras resultat visat att detta kunnat vara positivt gällande relationer och informationsutbyten. Forskarna menar att en stress kan uppstå genom för många spontana fysiska möten och meddelanden från kollegor kan innebära störningar i arbetet. Att dessa störningar kan ske i mindre utsträckning vid distansarbete kan alltså leda till en högre produktivitet. Men samtidigt lyfter Alexander (2021) att en anställd, speciellt vid en digital onboarding, kan känna sig väldigt isolerad varför relationsskapande därmed ses som positivt.

4.3.4 Påverkansfaktorer vid digital onboarding

Att genomföra en digital onboarding kan innebära att det uppkommer vissa negativa effekter just för att den är datorbaserad. Resultatet från Wesson & Gogus (2005) studie visar på att nyanställda som onboardades digitalt hade en lägre förståelse av sina specifika jobb och företaget i helhet. Detta menar de indikerar på att olika typer av format på onboarding processer inte kan ersättas utan konsekvenser. Ett annat problem vid datoranvändning kan vara att den nyanställda blir distraherad. Distraction definieras som ett intermitterant avbrott som är externt, slumpmässigt och som bryter det kognitiva fokuset på en uppgift (Corragio, 1990). Flera forskare lyfter hur koncentration blivit svårare vid datorarbete på grund av att den anställda kan motta meddelanden på datorn eller smartphonen, såsom exempelvis emails, vilket kan skapa en distraction (Dolasinski & Reynolds, 2020; Rosen & Samuel, 2015). Tiden och energin som dessa distractioner kan stjåla kan ha en negativ effekt på produktivitet (Addas & Pinsonneault, 2015) vilket även kan betyda en förlust i arbetsprestation (Orhan et al., 2021). Orhan et al. (2021) påpekar dock att arbetsengagemang kan reducera effekterna från distractioner och därmed öka arbetsprestationen.

4.3.5 Onboarding och kompetensarbetstillfredsställelse

För att nyansera bilden av vad Self-efficacy är, se avsnitt 4.3.1, ges här en utveckling av begreppet. Ryan & Deci (2000b) har sammankopplat self-efficacy med *competence* som beskrivs, av Ryan & Deci (2000a) som individer som känner sig framgångsrika i sina pågående interaktioner inom den sociala kontexten och som erfar möjligheter att tillämpa sina förmågor. Cronin et al. (2020) fortsätter med att *competence* även kan kallas *competence satisfaction* eller *kompetensarbetstillfredsställelse* (KAT) och tillägger att detta innebär att individen både kan känna sig framgångsrik och kapabel att uppnå önskat resultat. Hodge et al. (2012) lyfter att KAT även kan relateras till att individen kan känna sig framgångsrik i relation till problemlösning och interpersonell kommunikation. I denna studie kommer därmed kompetensarbetstillfredsställelse att användas synonymt med dessa olika begrepp. Ett mål med onboarding processen, se avsnitt 4.3.1, är att den nyanställda ska känna att denne har uppnått kompetensarbetstillfredsställelse. Chang et al. (2004) har undersökt hur lång tid som det kan ta för en nyanställd att uppnå den känslan. De har visat att nyanställda kan vara funktionella på arbetsplatsen efter en relativt kort tid dock fortsätter de med att det kan ta runt tre månader innan den nyanställda dels uppnått KAT, dels blivit socialt integrerad och dels lärt sig sin arbetsroll. Dock lyfter forskarna att denna processen kan bli längre beroende på hur erfaren eller oerfaren den nyanställda är. Under en onboarding process måste den nyanställda förstå de regler, processer och förordningar som behövs för att utföra sitt arbete. Men personen behöver även etablera de personliga kopplingar som ger intellektuellt och socialt stöd för att fortsätta kunna prestera på topp. Kopplingar som kan ta många månader och till och med år att etablera. Enligt forskarna behövs det ett starkt socialt nätverk för att förstå hur kopplingarna ska kunna utvecklas över tid. Vidare behövs en förståelse för att detta ska kunna leda till att den nyanställda uppnår en känsla av KAT, blir socialt integrerad och har lärt sig sin arbetsroll. Harpelund (2019) har även undersökt efter hur lång tid nyanställda tror att de kommer att arbeta framgångsrikt. Detta resulterade i att efter en månads arbete ansåg den nyanställda att det skulle dröja två veckor tills dess och efter två månaders arbete, ytterligare två månader. Vilket forskaren menade antingen berodde på att de nyanställda blev klokare och/eller att onboarding processen behövde fokusera mer på rolltydlighet. Harpelund (2019) fortsätter med att tiden det tar för en nyanställd att kunna arbeta framgångsrikt kan bero på hur komplex rollen är. Forskaren lyfte tre olika nivåer av roll-komplexitet: 1. oerfarna roller - kräver minst 30 dagars onboarding, 2. Erfarna roller - kräver minst 90 dagars onboarding medan 3. Experter - kräver minst 180 dagars onboarding. Harpelund (2019) påpekar dock att för alla dessa nivåer skulle onboarding processen vara intensivare under starten för att sedan ebba ut med färre aktiviteter ju längre in i processen den nyanställda kommer. Baker och DiPiro (2019) lyfter ett exempel på en process som hade kunnat leda till att uppnå KAT. Deras onboarding process var 60 dagar lång och fokuserade på att ge den nyanställda instruktioner till olika arbetsuppgifter som skulle lösas under specifika tidsramar. Exempelvis, innan den första dagen, under de tre första dagarna, under den

första veckan, första månaden och sedan efter hela processen. Detta möttes av positiva reaktioner från deras deltagare.

5. Resultatanalys

Följande kapitel inkluderar en analys av studiens empiriska material i förhållande till de teoretiska ståndpunkter som tidigare presenterats. Kapitlet är uppdelat i tre större teman vilka i sin tur har ett antal underkategorier. Temana är följande: Generell onboarding process, Specifik onboarding process och Utvecklingsmöjligheter.

5.1 Generell onboarding process

Den generella bilden från de intervjuades erfarenheter var att de var positivt inställda till GOP. Vissa intervjuade hävdade även att det var den bästa OP som de hade genomgått och att den verkligen uppfyllt sitt syfte med att öka förståelsen om företaget, produkten och den anställdes roll inom företaget. Samtidigt gavs det många intressanta exempel på olika aspekter som de intervjuade menade saknades och andra som de menade kunde utvecklas.

5.1.1 Kompetensarbetstillfredsställelses relevans

Utifrån de intervjuades svar rådde det inte någon konsensus om hur lång tid det tog att uppnå en självständighet i arbetsrollen. En intervjudeltagade uttrycker sig på följande vis:

/.../ med självständighet menar jag att jag kände mig [självständig] efter kanske en och en halv månad eller kanske två månader. Men låt mig förtydliga att när jag säger självständighet menar jag uppenbarligen att det alltid finns ett behov av att gå tillbaka och ställa frågor och lära mig något på ett nytt sätt. Vad jag menar med självständighet är att jag kan hoppa in i ett arbetssamtal och ha de erfarenheter och den självsäkerheten som behövs för att klara av den arbetsuppgiften. (Intervjudeltagare 3, egen översättning).

Citatet ovan visar på att intervjudeltagaren kände en självständighet i arbetet först efter en till två månader men lyfte samtidigt senare även upp att ständiga förändringar ledde till en försämring av den känslan. Det går även att utläsa en viss definition av känslan: att kunna ha självsäkerheten och erfarenheten att hantera en arbetsuppgift. Detta kan liknas till den definition av KAT som Cronin et al. (2020) ger med att den nyanställda ska känna sig framgångsrik och kapabel att uppnå det önskade resultatet. Intervjudeltagare 1 fortsätter med att det tog ungefär en månad innan hen kände att hen uppnått KAT men att det kunde ha gått ännu snabbare. Detta då denne nyanställde först efter tre veckor fått testa de sista av sina arbetsuppgifter vilket hade kunnat vara en indikation på att den nyanställde behövde ha testat alla arbetsuppgifter för att kunna känna sig kapabel och framgångsrik. Dock har det visat sig att en persons känsla av hur lång tid det kan dröja innan denne uppnått KAT inte helt går att förlita sig på enligt Harpelund (2019). Detta då ju mer den nyanställde lär sig desto längre till att uppnå KAT har det visats sig att den nyanställde känner att det är eftersom den nyanställde först på

förstår hur mycket det faktiskt finns att lära sig. Intervjudeltagare 4 kom med ett nytt perspektiv att OP:n accelererade integrationsprocessen till- och höjde förståelsen av dennes arbetsroll på företaget om arbetsplatslärande och OP bättre kopplas samman. En tillräcklig förståelse av sin arbetsroll har visats vara relaterat till KAT enligt Harpelund (2019). Intervjudeltagaren kom även med följande insikt:

/.../ det var faktiskt ganska skönt att få några av [onboarding presentationerna] uppskjutna för att ha tid till att börja arbeta med det faktiska arbetet och låta lite av onboarding och arbetet blandas ihop för att sedan ha mer onboarding några veckor senare vilket hade underlättat förståelsen av informationen /.../ (Intervjudeltagare 4, egen översättning).

Det intressanta här är att den intervjuade påpekade att det var lättare att förstå informationen ifall den kunde delas upp och så att hen först kunde testa en del av vad denne lärt sig i sina faktiska arbetsuppgifter. För att någon veckan senare gå på de sista delarna av onboarding processen varpå den nya informationen skulle vara lättare att ta in. Detta indikerar på att det behövdes två veckor för den nyanställde att låta informationen sjunka in och under tiden få praktiskt tillämpa sina nya kunskaper. På så sätt skapades en ökad kunskap och förståelse om den. Här är den intervjuade även inne på vad Ryan och Deci (2000a) menar är viktigt för att uppnå KAT det vill säga att ha möjligheten att få tillämpa sina kunskaper i en social kontext för att känna sig framgångsrik. Att få stanna upp och testa på sin nya kunskap hade alltså kunnat bidra till att den nyanställda kan uppnå KAT.

Chang et al. (2004) lyfter en annan intressant vinkel i att nyanställda kan börja arbeta på en fungerande nivå relativt snabbt men att det kan dröja desto längre tid att ha blivit socialt integrerad nog för att uppnå KAT. Forskarna och andra (Harpelund, 2019) lyfter även att personer som är olika erfarna inom sitt arbete kan behöva olika lång tid innan de uppnår KAT. Detta syns ganska tydligt i empirin där det fanns intervjuade i olika åldrar och erfarenhetsnivåer som kände att de uppnådde KAT efter olika lång tid.

Ytterligare en annan del som kan försvåra för känslan av framgångsrikhet kopplat till arbetet kan vara något som intervjudeltagare 3 tar upp:

Förväntningarna var bara att ha ett slags flöde på ett sätt där det tog oss från en startpunkt till, jag vill inte säga till en slutpunkt då det inte finns någon sådan eftersom [lärandet] är ett slags kontinuum där du alltid lär dig och utvecklas då det ständigt är något som förändras i branschen. Men jag skulle säga att mina förväntningar var att [lärandet] inte bara skulle ske längs med ett kontinuum utan även skulle kunna fungera som ett stöd under vår fortsatta tid på företaget. (Intervjudeltagare 3, egen översättning).

Här tar intervjudeltagare 3 upp hur det ständigt kommer nya förändringar inom industrin vilket leder till att man också ständigt lär sig nytt och utvecklas, likt det livslånga lärandet (De Grip, 2015; Poquet et al., 2021). Kommer det ständigt nya förändringar

kanske det är svårt att också känna sig kapabel att utföra arbetet då det ständigt finns mer att lära sig. Intervjudeltagaren fortsätter med att OP:n kunde utgöra ett gott stöd i form av en startpunkt av ett kontinuerligt lärande utan någon egentlig slutdestination då lärandet är livslångt just på grund av de ständiga förändringarna inom industrin. En annan intressant punkt är att intervjudeltagaren anser att det livslånga lärandet är det som kräver hjälp och stöd under hela den nyanställdes resa på företaget. Detta visar viktigt en förlängd OP kan vara för det fortsatta arbetet tillika den personlig utvecklingen på företaget. Flera intervjudeltagare beskrev hur de kände sig kapabla och framgångsrika att klara av sina arbetsuppgifter tack vare OP. Exempelvis uttrycker sig intervjudeltagare 2 på detta viset:

För att känna mig helt kapabel när jag var nyanställd behövde jag verkligen onboarding [processen] för att lära mig mer om företaget, branschen och min specifika arbetsroll. (Intervjudeltagare 2, egen översättning).

Chang et al. (2004) understryker dock även vikten av att skapa sig personliga relationer som kan bidra med intellektuellt och socialt stöd vilket kan tillföra känslan av KAT. Detta menar forskarna kan ta flertalet månader och till och med år. Vikten av sociala relationer analyseras nedan utifrån vad Anderson, Cunningham-Snell och Haigh (1996) lyfter fram: för att nå sin fulla potential måste den nyanställda aklimatiseras socialt.

5.1.2 Sociala faktorerers relevans

Empirin lade stor vikt vid behovet av att skapa sociala relationer under onboarding processen. En intervjudeltagare uttrycker sig på följande vis.

Du vet i ett globalt företag som detta, speciellt nu när vi alla jobbar hemifrån, jag menar bara att få se människorna [digitalt] och lära känna dem på en professionell och personlig nivå, var ganska trevligt. Eftersom vi vid något tillfälle kunde skicka meddelanden på slack såsom "hej, ge mig anteckningar på det här" eller "hej jag behöver hjälp med något" så den där team atmosfären var definitivt trevlig vilket gjorde att jag kunde gå vidare med människor som jag inte arbetar med varje dag. (Intervjudeltagare 3, egen översättning).

Intervjudeltagaren lyfte att genom att ha fått en initial kontakt underlättade detta att ta kontakt med den personen för att få hjälp med något. Just att ta kontakt med en kollega och fråga om hjälp har visats vara det mest använda sättet att ta reda på information (Ferguson & Anderson, 2015). Alltså är vikten att knyta sociala relationer för att underlätta att kontakta någon kollega ifall den nyanställda behöver hjälp väldigt stor. Dock ansåg flera av intervjudeltagarna att det var svårt att knyta kontakter över en skärm. Exempelvis uttrycker sig intervjudeltagare 5 på följande sätt: “ /.../ det skulle inte ha samma inverkan, jag lär inte nödvändigtvis känna någon över en datorskärm, det är liksom inte samma sak då om man jämför med att ha en konversation i verkligheten vilket sätter det hela i perspektiv /.../ (Intervjudeltagare 5, egen översättning). Chang et al. (2004) har sett negativa effekter på nyanställdas produktivitet när sociala relationer

inte skapats och Lynch och Buckner-Hayden (2010) framhåller kommunikationens betydelse med mer erfarna kollegor vilket kan förstärka deras engagemang på företaget. Den sociala integrationen och därmed de digitala kommunikationsformerna blir än mer betydelsefull vid upprätthållandet av digitala relationer. Abarca et al. (2020) framhäver att nyanställda, för att kunna utföra ett framgångsrikt arbete, behöver god kommunikation för instruktioner och konsultationer. Dock lyfter Fonner & Roloff (2010) att arbete hemifrån kan vara positivt gällande relationer och informationsutbyten. Detta då stress kan uppstå vid spontana fysiska möten eller meddelanden från kollegor då dessa kan innebära störningar i arbetet. Dessa störningar menar forskarna sker i större utsträckning på ett kontor och vid färre tillfällen ifall en nyanställd arbetar digitalt varför de lyfter att dessa nyanställdas produktivitet hade kunnat öka med mer hemarbete. Dock tar Orhan et al. (2016) upp ett problem som kan uppstå till följd av ett digitalt arbete, ifall en nyanställd inte lyckats erhålla några sociala relationer genom OP:n, kan en social isolation uppstå. Sker detta kan det leda till försämrad personlig utveckling och en risk för försämrad kontakt med kollegor och chefer (Cooper & Kurland, 2002; Bentley et al., 2016). Samtidigt påpekar Rollag et al. (2005) och Harpelund (2019) att om den sociala komponenten får en nyckelroll under onboarding processen kan det aktualisera en full produktivitet. Flera av de nyanställda förstod detta och intervjudeltagare 6 formulerade sig på följande vis: *“Jag skulle kunna börja fundera över vem jag ska prata med och vem jag ska boka en-och-en möten med för att lära känna dem lite bättre /.../”* (intervjudeltagare 6, egen översättning). Alexander (2021) håller med om vikten att boka in digitala en-och-en möten speciellt vid en digital onboarding då dessa kan öka trygghetskänslan hos de nyanställda. Dock lyfter Watkins (2013) att sådana möten kan vara väldigt tidskrävande och problematiskt att förstå vilken del av all information som ges som faktiskt bör ihågkommas. Vidare lyfter forskaren att den nyanställdes synsätt kan bli väldigt formlad utifrån de personer de träffar i en-och-en möten vilket inte behöver vara positivt. Dessutom menar intervjudeltagare 5 att ett sådant digitalt möte inte kan jämföras med att träffas i verkligheten. Intervjudeltagaren hade möjligheten att träffa flera i sitt team under en affärsresa vilket denne hade uppfattat som avgörande för sina sociala relationer. Det var extra tydligt att få en förståelse för vikten av sociala relationer genom att höra skillnaderna mellan de olika nyanställda då vissa hade möjligheten att träffa andra kollegor i verkligheten medan andra inte hade det. De nyanställda som arbetade helt hemifrån värnade mer om att skapa relationer under OP:n än vad de som hade möjlighet att träffa kollegor på kontoret gjorde. Ett intressant exempel på skillnaden mellan dessa två grupper av nyanställda lyfter intervjudeltagare 2: *“När alla är inne på [det digitala] mötet kan man se allas ansikten men det är inte så att man sedan på rasten kan gå iväg och ta en fika och prata, nej.”* (Intervjudeltagare 2, egen översättning). Vilket kan ge en bild av att denne nyanställda inte har möjligheten att träffa någon av sina kollegor mer informellt. Informella möten såsom att fika eller luncha med kollegor kan ha stor vikt för relationsskapande men även för lärande och utveckling. Detta då sådana möten kan bidra till det sociala nätverket vilket i sin tur är kopplat till informellt arbetsplatslärande (Yeo, 2008). Flera forskare

betonar vikten av sociala nätverk då det kan bidra till informellt arbetsplatslärande genom samarbete i grupper (Cacciattolo, 2015a), hjälp från kollegor (Cacciattolo, 2015b) och skvaller på kontoret (Kurland & Pelled, 2000) exempelvis under en fikarast. Bhakta & Medina (2021) såg också vikten av informellt arbetsplatslärande genom exempelvis fikaraster och luncher men menade att dessa kunde sättas upp digitalt genom de så kallade virtuella happy hours med kollegor för att kunna lära känna dem bättre. Detta är precis det som intervjudeltagare 5 gjorde trots att hen påpekade att dessa digitala möten inte hade samma effekt. Organisationen bidrog till att skapa sociala relationer under OP:n på ett flertal olika sätt vilka redogörs för nedan.

Att den generella OP:n genomfördes i kollektivt i grupp var det flera intervjudeltagare som ansåg var positivt. Exempelvis uttrycker sig intervjudeltagare 4 på följande sätt:

Genom presentationerna var det väldigt trevligt att få komma igång och känna sig som en del av ett team och lära känna de personerna så snabbt som möjligt. Genom att träffa dem [digitalt] kunde jag också få en bättre förståelse för vem som gjorde vad och så, det var väldigt intressant /.../ (Intervjudeltagare 4, egen översättning).

Detta citatet visar på att den intervjuade fick chansen att lära känna några personer under processens gång och genom det skapa sig en relation till dessa, trots det digitala arbetet. Ett par av intervjudeltagarna lyfte även att det var gynnsamt att en del av personerna i gruppen inte var nära kollegor vilket ledde till att de fick lära känna personer från andra avdelningar som de menade hade varit svårt utan dessa gruppmöten. Som ovan nämnt är nätverkande en väldigt viktig del under onboarding processen och desutom betonar även Johnson (2007) vikten av att lära känna personer även utanför sitt team för att utöka sitt sociala nätverk. Intervjudeltagare 2 lyfter detta:

Då jag genomgått onboarding processen tillsammans med en person från en annan avdelning var det lättare att genom [hen] också få kontakt med dennes kollegor. När jag har en fråga till en annan avdelning känner jag mig då bekväm med att nå ut till de personerna jag redan innan har pratat med /.../ (Intervjudeltagare 2, egen översättning).

Utan den första kontakten menade den intervjudeltagaren alltså att det hade varit mycket svårare att utvidga sitt sociala nätverk. Ifall den intervjudeltagaren inte hade kunnat börja bygga upp sitt sociala nätverk hade det funnits en risk för social isolation (Orhan et al. 2016) speciellt på grund av det digitala arbetssättet. Ifall en sådan situation hade uppstått hade det kunnat leda till att den nyanställde i värsta fall inte blivit socialt integrerad på företaget. Följderna som bristen av social integration hade kunnat leda till menar Kammeyer-Mueller & Wanberg (2003) hade kunnat vara minskat engagemang och enligt Cooper & Kurland (2002) och Bentley et al. (2016) även nedsatt personlig utveckling. Detta ligger i linje med att allt informellt arbetsplatslärandet riskerar att försvinna ifall intervjudeltagaren inte har möjlighet att bli socialt integrerad (De Grip, 2015; Cacciattolo, 2015a; Cooper & Kurland, 2002; Yeo, 2008; Cacciattolo, 2015b).

Intervjudeltagare 3 tog detta ett steg längre och ansåg att en professionell och personlig relation skulle kunna underlätta för ett samarbete mellan personer som denne inte vardagligen arbetade med. Detta är något som Johnson (2007) håller med om då forskaren påpekar hur sociala relationer kan användas för att få fart på samarbeten mellan nyanställda. Utifrån dessa två intervjudeltagares tankar verkade det som att en social relation till en kollega skulle kunna radera den första tröskeln när man för första gången ska kontakta en person som man inte känner. Dock påpekade intervjudeltagare 5 att det var svårt att bygga relationer när det dels skedde över digitala medel men även också när dessa relationer skulle byggas i ett gruppsammanhang. Den nyanställde uttryckte sig på följande vis:

Att sitta ner med någon och ha en konversation det är ganska stort jämfört med ett virtuellt samtal, speciellt om det finns en grupp människor då man nödvändigtvis inte har chansen att förstå hur den personen tänker eller lära känna dem på ett personligt plan. Jag är riktigt duktig på det sociala planet i verkligheten men jag försöker att få det att fungera digitalt /.../ (Intervjudeltagare 5, egen översättning).

Här går det att utläsa att den nyanställde ansåg att det var svårt att verkligen förstå vilka tankar och idéer som en person har samt dennes personlighet vid digitala samtal särskilt då i gruppsamtal. Detta trots att personen ansåg sig själv som en väldigt god relationsskapande individ. Att det existerar en svårighet att lära känna varandra i grupp håller Alexander (2021) med om och lyfter att det kan vara fördelaktigt att hålla en-och-en möten med de kollegor som ska vara med på detta gruppsamtalet för att skapa en mer trivsamt stämning. Genom en-och-en möten hade det alltså kunnat bli lättare att sedan ha bättre gruppmöten.

Ett annat försök till relationsskapande under OP:n var en frivillig digital spelkväll.

/.../ men om man bara tar med det i onboarding, speciellt om det är digitalt så är det riktigt bra för då när man gör digital onboarding går man miste om den sociala delen men sedan om du en eller två gånger under onboarding processen skulle träffas på kvällen för att göra något sånt så att du inte känner dig pressad att bara sitta och spela och diskutera något får dig bara att känna dig mer bekväm. Jag tyckte att det var en så bra idé och det finns en hel del olika spel som du kan spela bara online tillsammans med andra människor /.../ (Intervjudeltagare 2, egen översättning).

Intervjudeltagare 2 lyfte att en digital spelkväll var gynnsamt för att erhålla den sociala komponenten även vid digitalt arbete. Genom att företaget anordnade ett par sociala digitala spelkvällar menade den nyanställde att hen fick dels det sociala nätverkanget men även den sociala aktivitet som engagerade denne. Denna interaktiva aktivitet lyfter Harpelund (2019) hade kunnat öka engagemanget för företaget med upp till 20%. Utöver engagemang påpekar O'Donnell (2022) att interaktiva aktiviteter där den nyanställde får lära tillsammans med kollegor genom till exempel spel kan leda till en högre motivation och även vara gynnsamt för arbetsplatslärande.

5.1.3 Presentationsformers relevans

Hur den generella OP:n presenterades var något som de nyanställda hade olika åsikter om. Intervjudeltagare 2 var mycket nöjd med hur det presenterades:

Jag tyckte att det faktiskt passade perfekt eftersom det förmodligen är det enda sättet man faktiskt kan göra det på. Så när det gäller specifikt för arbetsrollen kan man inte bara ringa ett konferenssamtal och sedan ha fem personer och berätta för dem hur det fungerar eftersom det inte kommer att vara särskilt effektivt. Men samtidigt när man pratar om företagsbranschen en-och-en mötes upplägget kommer inte det heller att vara effektivt eftersom det inte kommer att bli så många frågor från deltagarna eftersom det mest bara kommer att vara att man lär sig och tar in all information /.../ (Intervjudeltagare 2, egen översättning).

Genom att beskriva skillnader mellan grupp- och individuellt lärande visar detta citatet på hur effektiva de olika presentationsformerna kan vara när de används på rätt sätt. Den intervjuade framhäver skillnaden i att vid den generella onboarding processen ges mestadels information ut till nyanställda varpå frågor inte behöver vara lika nödvändiga. Därför kan det vid GOP:n vara fördelaktigt att information presenteras till en större grupp. Becker och Bish (2021) lyfter en viktig aspekt att ha i åtanke vid presentation av information under en onboarding process. De menar att onboarding processen bör vara mer individ- eller i alla fall kategori baserad då olika individer och kategorier av arbetsroller kan behöva olika typer av information vid en nyanställning. Becker & Bish (2021) fortsätter med att mycket av litteraturen inom området ses det på nyanställda personer som tabula rasa det vill säga tomma vita blad som är redo att ta sig an vilken information som helst under en onboarding process oavsett vilka typer av tidigare erfarenheter de har. Att GOP:n skulle behöva bli mer individanpassad är det inte någon av intervjudeltagarna som nämner dock lyfter intervjudeltagare 2, i citatet ovan, att en grupprocess kanske inte hade fungerat vid SOP:n då informationen som ges där inte hade varit relevant till alla i gruppen. Därför ansåg denna nyanställda att det sättet som användes, med grupplärande, var det mest lämpliga sättet för den typen av innehåll som gavs under GOP:n.

En annan metod som användes under GOP:n var att dela upp den större gruppen till mindre grupper för mer informella diskussioner där de nyanställda fick lära känna varandra och diskutera olika frågor tillsammans med en chef. Intervjudeltagare 1 uttrycker sig på följande vis *“Vi blev sedan uppdelade i ett antal olika mindre [digitala] grupper där vi kunde diskutera med varandra om lite allt möjligt under ca 20 minuter tillsammans med en chef /.../”* (egen översättning). Vilket O'Donnell (2022; Johnson, 2007) förespråkar då samarbete i grupper kan bidra till arbetsplatslärandet genom informationsutbytet mellan kollegor. Wenger-Trayner (2015) fortsätter med att dessa mindre grupper hade kunnat liknas med det forskaren kallar *COP* eller praktikgemenskap som Thunborg & Ohlsson (2016) valt att översätta det till. Då de nyanställda i denna arbetsgruppen är just nya och har det gemensamma målet att lära sig mer om hur

exempelvis företaget fungerar i praktiken under GOP:n passar de in i denna praktikgemenskap (Thunborg & Ohlsson, 2016). Clarke (2005) fortsätter med att genom deltagandet i praktikgemenskapen skapas det ett arbetsplatslärande. Arbetsplatslärandet blir enligt Thunborg & Ohlsson (2016) bättre genom det sociala samarbetet av mer erfarna kollegor som i detta fallet hade kunnat vara chefen som var med under gruppdiskussionerna. Det sociala samarbetet hade även kunnat ske med en-och-en möten mellan den nyanställde och nyckelpersonerna i företaget som hen kommer att behöva arbeta ihop med i en praktikgemenskap. Intervjudeltagare 2 beskrev också hur välkommet det var att ha möjligheten att lyssna på GOP:n tillsammans i en digital grupp. Det verkar alltså som om intervjudeltagaren hade uppskattat att en praktikgemenskap upprättades redan från början av GOP:n för att underlätta för arbetsplatslärandet. Denna praktikgemenskap i arbetsgruppen hade då även kunnat användas under de gruppdiskussioner som nämndes ovan. En annan presentationsform, vilken nämnts tidigare, var att det anordnades interaktiva digitala spelkvällar. Just den interaktiviteten men även variationen det gav ansåg intervjudeltagare 6 var fördelaktigt under GOP:n.

/.../ kan vara bra att ha en konversation och att folk ställer frågor men det är också bra med presentationer där du kan se exempel på bilder och siffror som hjälper till att få en djupare förståelse av vad de pratar om. Jag tror också det hade varit bra, under en digital onboarding, att ja du vet att träffas ja om det finns nya människor i samma land eller område kanske de borde träffas [fysiskt] och lyssna på dessa sessioner tillsammans för att det skulle kunna bli lite mer personligt och interaktivt /.../ (Intervjudeltagare 6, egen översättning).

Intervjudeltagaren lyfter hur olika interaktiva presentationsformer hade kunnat vara fördelaktigt under den digitala onboarding processen. Det viktigaste enligt den intervjuade verkade vara variationen och interaktiviteten vilka O'Donnell förespråkar för ett gynnsamt arbetsplatslärande (2022). Interaktioner är även kopplat till förhöjt engagemang (Lynch och Buckner-Hayden, 2010), till KAT (Ryan & Deci, 2000a) samt till informellt arbetsplatslärande (Cacciattolo, 2015a; Cooper & Kurland, 2002). Det går alltså att konstatera vikten av interaktion vid en onboarding process för att den nyanställde ska få ett gynnsamt arbetsplatslärande och underlätta för den sociala integrationen.

Utöver vilka metoder som användes uppkom det en intressant aspekt kring tid och reflektion. Flera av intervjudeltagarna beskrev att GOP:n var väldigt intensiv på grund av mängden möten. Intervjudeltagare 4 lyfter, se avsnitt 5.1.1, ett intressant perspektiv kopplat till detta att det var fördelaktigt att delar av GOP:n hade blivit uppskjuten och att mötena hade blivit uppdelade över en längre tidsperiod. Detta då den intervjuade hade haft tid att stanna upp och låta informationen sjunka in innan onboarding processen återupptogs. Dessutom hade den nyanställde mer tid för uppföljning och lärande. Ett antagande som går att göra här är att intervjudeltagaren då hunnit stanna upp och reflektera över informationen som presenterats till denne. Vikten av reflektion är något

som Thunborg & Ohlsson (2016) framhäver bidragande för lärande. En nyanställd som genomför handlingar, exempelvis vid en interaktiv metod, och sedan reflekterar över dessa kan lära sig ifrån de konkreta erfarenheterna. Utifrån detta verkar det som om intervjudeltagare 4 hade gynnats av att låta informationen som presenterats sjunka in och reflektera över hur den kan användas i det vardagliga arbetet. Harpelund (2019) har visat att organisationen bör låta onboarding processen att ta tid för att den ska kunna vara framgångsrik, speciellt för mer erfarna arbetsroller. Utifrån att intervjudeltagare 4 bedömde sig gynnas av en uppskjutning av en del av presentationerna kan det antas att onboarding processen hade kunnat fungera bättre för den intervjuade ifall den var utspridd under en längre tidsperiod. En intressant negativ aspekt av att onboarding processen sker digitalt lyfter intervjudeltagare 2:

Det hade bara känts, jag vet inte hur jag ska peka ut det men jag kanske bara skulle ha ägnat mer uppmärksamhet. Jag tror att det uppstår många distraktioner när onboarding processen bara är på din skärm jämfört med om du skulle ha varit där personligen /.../ (Intervjudeltagare 2, egen översättning).

Genom att GOP:n sker över en datorskärm fanns det alltså en risk för distraktioner under tiden som OP:n höll på. Detta menar den intervjuade inte hade varit fallet ifall GOP:n istället hade skett i verkligheten. Flera forskare håller med om att det finns risker att bli distraherad ifall en arbetar på en dator på grund av att den nyanställde exempelvis kan ta emot meddelanden (Rosen & Samuel, 2015) eller ha en vana att surfa runt på internet (Dolasinski & Reynolds, 2020). Sker för många intryck, såsom de ovan nämnda, kan detta leda till en förlorad koncentration (Rosen & Samuel, 2015). Distraktionerna kan även leda till en tids- och energiförlust vilket kan ha en negativ påverkan på en nyanställds produktivitet (Addas & Pinsonneault, 2015) vilket också kan leda till en förlorad arbetsprestation (Orhan et al., 2021). Om detta kopplas till ovanstående redovisning kan denna negativa aspekt kanske bero på att OP:n inte är tillräckligt interaktiv. Det har det visats att arbetsengagemang kan motverka avbrott och därmed öka arbetsprestationen (Orhan et al., 2021) vilket visar på att om OP:n hade kunnat engagera de nyanställda mer hade deras arbetsprestation också kunnat öka.

5.2 Specifik onboarding process

Något som alla de intervjuade tar upp är att SOP:n inte är lika strukturerad som GOP:n är. En nyanställd beskrev väldigt kortfattat SOP:n vilket hade kunnat tyda på att den inte var särskilt bra då personen troligtvis annars hade kommit ihåg fler detaljer. Vissa intervjudeltagare beskrev SOP:n som en lärorik och utvecklande process medan andra delvis kritiserade den. Flera av intervjudeltagarna påpekade att det inte var några inbokade samtal utan att chefen tog kontakt då och då samt att de fysiska mötena var informella. Men chefen måste se till att möjligheten för att boka in samtal finns. Dock behöver inte dels en mindre strukturerad process och dels en informell lärandeprocess vara negativ i sig då lärandet på arbetsplatsen mestadels är informellt (Yeo, 2008). Ex-

empel på olika informella arbetsplatslärande former kan vara sociala interaktioner och olika typer av metoder såsom på arbetsplatsen (Cacciattolo, 2015a; Cooper & Kurland, 2002) vilket kan stämma överens med hur intervjudeltagarna beskriver SOP:n. Utöver dessa generella aspekter ges exempel på olika typer av lärandeprocesser vilka intervjudeltagarna genomfört under SOP:n. Intervjudeltagare 2 beskrev sin SOP på följande vis:

Jag minns inte att det var ett sådant strukturerat som för den generella onboarding processen för den specifika var det mer som att jag hade ett samtal med min direkta chef och han skulle visa mig vad han gjorde och sedan långsamt under de första månaderna lärde jag mig hur man gjorde allt. Samtidigt tyckte jag att detta var bättre då om många jobbrelaterade saker blir berättade för dig under en dag skulle inte allt sjunka in så det är förmodligen bättre att göra en sak i taget och ta det långsammare (Intervjudeltagare 2, egen översättning).

Processen beskrevs som ostrukturerad men samtidigt som att det var bra att den var långsam då om all information hade erhållits under samma dag menade personen att informationen troligtvis inte hade sjunkit in. Detta hade kunnat kopplas till vad Tynjala & Häkkinen (2005) lyfter om reflektion. De menar att reflektion, speciellt under en lärandeprocess, kan medföra att en nyanställd kan fundera över lärandets påverkan och hur denne kan betrakta sig själv eller andra från olika synvinklar. Kellie (2007) fortsätter med att reflektion kan innebära att en nyanställd begrundar sina arbetsuppgifter och letar möjliga lösningar på dem. Vad intervjudeltagare 2 påpekade kan alltså kopplas till reflektion vilket är nära sammankopplat med arbetsplatslärande. Dock finns det negativa effekter av en ostrukturerad SOP vilket intervjudeltagare 3 lyfter:

Jag skulle säga att min individualiserade utbildning inom arbetsrollen kanske inte var lika strukturerat men att den ändå var bra då mina kollegor kunde svara på frågor och hjälpa mig, vad jag försöker säga är att jag inte skulle säga att den exakt följde en rak utveckling utan den var mer att vi går från här till här till hit till hit - inte särskilt bra /.../ (Intervjudeltagare 3, egen översättning).

Alltså menade intervjudeltagaren att det var positivt att kunna få hjälp av sina kollegor men att det var negativt med att lärandet inte skedde i en rak progression. Ett mer informellt och ostrukturerat lärande lyfter Yeo (2008) kan vara negativt då det finns en risk att lärandet blir slumpmässigt och olika från chef till chef. Forskaren lyfter dock samtidigt att en struktur vid ett sådant lärande kan skapas ifall det binds samman till målmedvetna aktiviteter. Då aktiviteter såsom utbyte av information och erfarenheter med sin direkta chef och kollegor kan ses som målmedvetna (Kofoed & Kolmos, 2001) kan aktiviteterna som beskrivits av intervjudeltager 2 ovan ses som just målmedvetna. På grund av att intervjudeltagarens informella arbetsplatslärande knyts upp med aktiviteter påverkas kanske inte det arbetsplatslärandet i den utsträckning som intervjudeltagare 3 påpekar. Dock går det att utläsa att intervjudeltagare 3 ändå lärde sig

även om processen inte var optimal för just honom. Intervjudeltagare 5 lyfter en annan intressant aspekt:

Jag träffade honom faktiskt personligen och vi satte ner för frukost och vi fick lära oss om varandra på en personlig såväl som professionell nivå, jag fick reda på vad jobbet och arbetsrollen innebär och efter det var det bara att börja arbeta vilket jag definitivt uppskattar /.../ (Intervjudeltagare 5, egen översättning).

Intervjudeltagare 5 beskrev sin process som att denne fick diskutera med andra inom samma arbetsroll om olika arbetsuppgifter och vad arbetsrollen innebar. Vilket hade kunnat tolkas som att den nyanställde fick hjälp av sin kollega i form av denne som en buddy. Ett till exempel på detta är intervjudeltagare 2 som fick möjligheten att bli tilldelad en buddy som skulle agera bollplank och som även skulle kunna svara på frågor som hade kunnat vara för svåra att ställa till den närmsta chefen. Båda dessa exempel visar på hur de nyanställda fått hjälp att lära sig genom buddys vilket visats vara väldigt gynnsamt för lärande och utvecklingen (Bhakta & Medina, 2021; Baker & DiPiro, 2019; Harpelund, 2019,). Dessutom fick intervjudeltagare 5 en genomgång av vad alla i teamet gjorde vilket ledde till att den nyanställde fick stora insikter i vad dennes arbetsroll gick ut på. En stor anledning till en god onboarding process är huruvida den nyanställde förstår sin arbetsroll eller inte. Hur tydlig som den nyanställde anser sin arbetsroll är kan visa hur mycket som den nyanställde faktiskt förstår sin arbetsroll (Bauer & Erdogan, 2011). Då intervjudeltagare 5 kunde beskriva sin arbetsroll på ett tydligt sätt kan det visa att hen också att förstått vad den gick ut på vilket kan visa hur viktigt det var för denna nyanställde att ha en buddy med en liknande arbetsroll. Dock har det visat sig att det är svårare för nyanställda som genomgår en digital OP att få en förståelse av sitt arbete och företaget i helhet (Wesson & Gogus, 2005). Då intervjudeltagare 5 faktiskt fick träffa sina kollegor i verkligheten kanske detta underlättade för dennes förståelse av sin roll. Men då flertalet andra nyanställda helt har haft en digital onboarding process kanske det har varit svårare för dem att få en förståelse om sin arbetsroll. Vissa av de SOP:erna hade uppföljningar vilka användes för att säkerställa att den nyanställde kände sig trygg under OP:n. Intervjudeltagare 6 beskrev att denne under sin SOP hade fått uppföljningar efter första, andra och tredje månaden efter OP:n. Dennes SOP beskrevs på följande sätt:

Jag har en plan som jag fick av min chef som var en 30-60-90 dagars plan så det var en blandning av förväntningar och förslag på vad jag kunde börja titta på och vem jag borde prata med och vem jag skulle boka en-mot-en möten med för att lära känna dem lite bättre. Det första under den inledande delen av processen var att jag skulle gå på digitala möten med människor som jag skulle arbeta med så jag pratade med många olika människor runt om i världen på företaget. Därefter blev det bredare och bredare uppdrag ju längre in i processen som jag kom, så det var bra att ha något att börja med /.../ (Intervjudeltagare 6, egen översättning).

Denna processen var både strukturerad men samtidigt lades mycket av ansvaret över på att den nyanställde själv skulle välja vad det var som denne behövde lära sig mer om och att detta spreds ut över tid. Intressant kan vara att den nyanställde gavs vissa arbetsuppgifter som var "förväntningar" medan andra endast var "förslag". En annan intresseväckande del av processen var att det verkar som om det fanns flest uppgifter att göra under den första månaden och att det därefter tunnades ut allt eftersom. En liknande process till den ovan användes under en onboarding av Baker och DiPiro (2019) vilken gav väldigt positiv feedback från deras deltagare. Deras deltagare menade att det just var positivt att få uppgifter under tiden som onboarding processen skedde. Då både intervjudeltagare 6 och deltagarna i ovanstående forskares studie ansåg att detta var ett bra och effektivt sätt kan det antas att det också är fungerande för andra nyanställda.

5.3 Utvecklingsmöjligheter

I följande avsnitt presenteras potentiella utvecklingsmöjligheter. Inledningsvis analyseras vad tiden innan onboarding processen betyder för de nyanställda. Därefter lyfts potentiella utvecklingsmöjligheter som kan läggas till den befintliga OP:n för att slutligen analysera slutet av OP:n och efter processens slut.

5.3.1 Information, stöd och sociala relationer inför en onboarding

En nyanställds bedömning av företaget inleds redan under den första intervjun varför det är så pass viktigt att företaget redan då ger ett gott intryck och visar vad arbetet handlar om (Chillakuri, 2020). Det gavs inte alltför mycket information under intervjuerna som svar på fråga 2, se avsnitt 8.1, vilket hade kunnat vara en indikation på att dessa intervjuer inte gav ett så pass stort intryck på intervjudeltagarna att i hågkomsten var mer utbredd. Dock kom några av de intervjuade ihåg viss information, varav intervjudeltagare 6 uttryckte sig på följande vis:

Jag menar att de gav mig den övergripande informationen om vilken typ av företag de var vad de gjorde våra huvudsakliga målgrupper och vilken målgrupp jag skulle arbeta med och jag visste att jag skulle samarbeta med andra. (Intervjudeltagare 6, egen översättning).

Detta citat visar på att den nyanställda fick information om företaget, dess mål samt viss information om intervjudeltagarens arbetsroll. Vidare gavs också viss information om vilka kollegor som den potentiella nyanställda skulle samarbeta med. Intervjudeltagare 2 nämnde att viss information gavs om onboarding processen och att hen fick en bättre förståelse över företaget. Då det endast gavs viss kortare information om företaget och den potentiella nyanställdas arbetsroll från de inledande intervjuerna hade det kunnat vara en poäng enligt Bhakta & Medina (2021) att tilldela en buddy. Dock först efter att den potentiella nyanställda formellt fått jobbet. Forskarna framhåller vikten av att bud-dyn är en anställd med ett liknande jobb och samma erfarenhet som den nyanställda, som kan ge mer information och svara på frågor. Vidare menar de att detta kan bli sär-

skilt viktigt ifall de inledande intervjuerna är digitala då den potentiella nyanställde inte har en möjlighet att se kontoret och äta en lunch med chefen och kollegor. Alltså kan denna buddy, direkt vid arbetets start, både informera om företaget, om den nyanställde arbetsroll och företagets arbetsklimat för att ge en god grund samt att intressera den nyanställde till att vilja arbeta på företaget. Då en övergång från en arbetsroll till en annan kan vara prövande kan buddyn vara det stödet som krävs för att den nyanställde ska kunna klara av övergången. Detta kan vara extra viktigt då även övergången i sig kan leda till utveckling och lärande av den nyanställde (Poquet et al., 2021).

Samtidigt som det inte verkade som om det gavs särskilt mycket information om företaget visste inte heller de intervjuade vad som kunde tilläggas under preboarding processen. En anledning till detta hade kunnat vara att deras fokus, under intervjuerna, låg på sin egna framställning mer än på information som företaget presenterade. En intressant del ur empirin är följande citat:

/.../ jag kanske inte fattade det eftersom det är första gången för mig som ett företag gör en sådan onboarding process så jag kanske inte insåg vad det innebar. Sedan började jag på företaget och onboarding processen inleddes kort efteråt /.../ (Intervjudeltagare 4, egen översättning).

Ur citatet går det att utläsa att den intervjuade inte på förhand visste vad en onboarding process innebar vilket hade kunnat vara en indikation på att informationen om processen hade kunnat lyftas bättre under intervjun. Under intervjun kunde det informeras om att de som blir anställda även blir tilldelade en buddy. Detta hade varit en informationsdel som den nyanställdes buddy hade kunnat bidra med, i likhet med Bhakta & Medina (2021) understryker Baker och DiPiro (2019) vikten av att tilldela en buddy. Detta hade kunnat förbereda den nyanställde inför OP:n för att på så sätt ha en bättre förståelse om den och vilken information som kommer att presenteras. Ett annat sätt som denna buddy hade kunnat förbereda den nyanställde på hade kunnat vara att informera om syftet med OP:n vilket enligt O'Donnell (2022) hade kunnat underlätta för arbetsplatslärande under processen. Forskaren fortsätter med att en nyanställd bör få en förståelse över syftet för att på så sätt underlätta för applicering av den nyinkomna kunskapen till de dagliga arbetsuppgifterna. En sådan förståelse menar forskaren skulle kunna underlätta för en nyanställd att genomföra sin arbetsdag, bli mer produktiv, känna en högre kompetensarbetsstillfredsställelse och att den nyanställde även kan bli mer motiverad att delta i en onboarding process. Dessutom påpekar forskaren att det kan bidra till den nyanställdes förståelse av vikten av OP:n vilket kan vara relevant för deras arbetsroll inom företaget. Harpelund (2019) fortsätter med att betona vikten av förutsättningar till arbetsplatslärande. Till exempel att den nyanställde bör få en förståelse över vad det är som denne ska så lära sig såsom vilka regler som finns, att det finns ett nätverk av kollegor som de kan kontakta, att den nyanställde ska känna en stark team-kultur från dag ett, att denne ska känna en professionalism och att det är en organisation som värdesätter lärande. Det

kan konstateras att information inför en OP kan vara väldigt viktigt för arbetsplatslärande och för att den nyanställde ska känna sig trygg på företaget.

Intervjudeltagare 5 genomförde en affärsresa innan OP:n inleddes vilken den intervjuade ansåg ledde till att personliga och professionella kontakter knöts med deltagarens kollegor. Genom att redan då knutit sociala relationer genom sociala aktiviteter och fysiska möten medförde att dessa lättare bibehålls under den digitala arbetet. Anderson, Cunningham-Snell och Haigh (1996) och Korte (2011) framhåller vikten av en social acklimatisering då det kan bidra till att kunna uppnå sin fulla produktiva potential. Ett sätt som har visat sig bidra till bättre kommunikations- och planeringsförmåga samt att lättare kunna ta beslut är genom teambuilding-aktiviteter (Smallwood & Allen, 2020). Några exempel på teambuilding-aktiviteter hade kunnat vara digitala promenad dialoger med övriga nyanställda med lära känna samtal med frågor såsom "Vad har du jobbat med tidigare?" och "Vilken arbetsroll kommer du att ha nu?". Under dessa digitala promenader hade de nyanställda kunnat byta samtalsperson var 10:e minut för att hinna få en bild av alla inom gruppen med nyanställda. Ett exempel på en teambuilding-aktivitet från empirin kan vara affärsresan, som intervjudeltagare 5 genomförde, med aktiviteter och fysiska möten mellan de blivande kollegorna. Denna typ av aktiviteter hade alltså kunnat bidra till den nyanställdes sociala relationer vilka har visats sig vara svåra att skapa vid en digital OP, se avsnitt 5.1.2, samt potential att komma igång med sitt arbete.

5.3.2 Mängd möten, engagerande spel och stödaktiviteter till OP:n

Utifrån de nyanställdas svar kring vad som har saknats går det att komma fram till vad de anser GOP:n behöver för att utvecklas. Flera intervjudeltagare ansåg att det var för många digitala möten och att det var för intensivt med att ha onboarding processen under två veckors tid. Intervjueltagare 3 gav förslaget att den kunde spridas ut under en lite längre tid och lägga viss information först:

/.../ min största sak är tidsramen att kunna lägga en del av presentationerna tidigt under processen typ vad företaget håller på med, vad som händer i branschen och vad produkten är. Jag menar att du vill inte överväldiga någon under deras första två veckor, men samtidigt är det också då den personen är som mest påverkbar och de behöver den typen av grundkunskap för att fortsätta vilken roll de än är i. Mitt enda råd skulle vara att bara göra det på ett sätt så att det blir mer kondenserad under en ännu kortare period så att just de grundläggande kunskaperna presenteras tidigt i processen för att mer erfarna anställda ska kunna få en bild av företaget så snabbt som möjligt /.../ (Intervjudeltagare 3, egen översättning).

Här lyfter den nyanställda vikten av att delar av onboarding processen läggs så tidigt som möjligt för att skapa en grund till de nyanställda, speciellt de som inte har förkunskaper inom branschen. Detta då det ska vara möjligt att efteråt fortsätta bygga vidare på grunden när den nyanställde lär sig sin arbetsroll. Just att olika erfarna nyanställda anpassar sig bättre eller sämre till nya företag är något som Bauer & Erdogan (2011)

med flera (Poquet et al., 2021) betonar. Bauer & Erdogan (2011) menar att erfarna nyanställda tenderar att lättare att anpassa sig till nya företag. Detta beror på, enligt forskarna, att nyanställda som har genomgått ett flertal olika arbetsroll-byten kan använda sig av sina tidigare erfarenheter och insikter för att lättare kunna anpassa sig till det nya företaget. Utifrån detta borde det alltså vara svårare för oerfarna nyanställda att anpassa sig till det nya företaget varför det kan vara extra viktigt för de personerna att få den grundkunskap som intervjudeltagaren nämnde ovan. Samtidigt påpekar intervjudeltagare 3 att ges det för mycket information kan en nyanställd bli överväldigad. Dock fortsätter hen att nyanställda samtidigt dock är som mest mottagliga för information då varför den ändå bör presenteras tidigt. Ett annat sätt att utveckla GOP:n hade kunnat vara att utveckla de informella digitala spelkvällar som anordnats. Intervjudeltagare 6 uppskattade verkligen dessa men menade att konceptet med att använda sig av spel kunde tillämpas mer generellt:

/.../ kanske om du kunde göra någon form av gamification eller försöka göra det till en roligare grej. Vilket vi också gjorde med spel och man behövde samarbeta med några av de andra så jag tyckte det var jättebra så det kanske skulle vara någon form av breakout rooms med någon form av tävling eller något eller kanske vid diskussion om försäljning så kan man göra breakout rooms och prata om hur saker kan förbättras. Gör det lite mer som en konversation. (Intervjudeltagare 6, egen översättning).

Intervjudeltagaren gav ett par olika förslag såsom att använda sig av funktionen, i Google Meet, att dela upp den stora gruppen i mindre breakout rooms digitalt och sedan exempelvis hålla i en sorts tävling eller i vart fall skapa en mer interaktiv miljö under GOP:n. O'Donnell (2022) förespråkar att arbetsplatslärande borde vara mer interaktivt för att verka mer engagerande till de nyanställda vilket hade kunnat motverka distraktioner (Dolasinski & Reynolds, 2020; Rosen & Samuel, 2015). Dessutom lyfter O'Donnell (2022) att det kan vara gynnsamt att de nyanställda får chansen att interagera med ämnet i sig, genom en tävling, där aktiviteten är underhållande och där den nyanställda lär sig tillsammans med sina kollegor. Tävligen hade exempelvis kunnat vara ett digitalt Monopol-liknande spel där de nyanställda får gå runt en spelplan som föreställer företaget, svara på frågor och utföra uppgifter själva eller kanske i lag. Att inkludera en tävling under GOP:n hade alltså kunnat göra den mer interaktiv vilket ett flertal olika nyanställda har förespråkats samtidigt som detta är något som har visat sig vara förmånligt för arbetsplatslärande (O'Donnell, 2022). Ett uppföljningsmöte med tid för frågor och reflektioner hade kunnat vara utvecklande för de nyanställda efter tävlingen är genomförd.

Ännu en utvecklingsmöjlighet hade här kunnat vara att inkludera fler olika typer av stödaktiviteter. Någon som håller med om betydelsen av flera stödaktiviteter är Alexander (2021) som lyfter att en arbetsplats riskerar att försvåra för vissa nyanställda genom att ständigt använda sig av endast en metod för presentation av information. Forskaren menar att ifall den rätta stödaktiviteten inte är den som används på företaget finns det en

stor risk att vissa nyanställda blir missgynnade. Vidare förespråkar forskaren därför att samma information ges ut på ett flertal olika sätt och i olika format för att informationen ska vara lika tillgänglig till alla nyanställda. Exempelvis hade informationen, utöver att presenteras genom spel, kunnat ges ut i form av bilder och videor med en renskrivna text eller genom att ha skapat praktiska uppgifter för att de nyanställda ska erhålla erfarenheter.

5.3.3 Uppföljning och utvärdering av OP:n

Efter OP:n verkar det på intervjudeltagarna att de slutar att tänka på det som presenterats under OP:n och för att motverka detta lyfte ett par av de intervjuade tankar om en uppföljning och/eller en utvärdering:

Jag tror inte det, jag kommer inte ihåg att det gavs någon utvärdering eller något efteråt. Jag minns inte om vi fick det eller om vi fick några uppföljnings sessioner. Det är vad jag kan minnas. (intervjudeltagare 6, egen översättning).

Intervjudeltagare 6 kom inte ihåg att någon uppföljning eller utvärdering genomfördes. Dock genomfördes faktiskt en uppföljning under GOP:n och en kort efter GOP:n men utifrån intervjudeltagarens svar går det att konstatera att detta inte räckte för att den intervjuade skulle komma ihåg det. Intervjudeltagaren fortsatte med att: *“Ja kanske, det kanske skulle vara bra eller om vi fortfarande har några frågor eller om vi behöver veta något hade vi då kunnat fråga det där, ja det skulle kanske vara bra /.../”* (intervjudeltagare 6, egen översättning). Uppföljnings sessionen hade alltså kunnat ge svar på de frågor som kan finnas efter OP:n. Flera forskare betonar vikten av att det finns uppföljningar och/eller utvärderingar i slutet av en onboarding eller lärandeprocess (O'Donnell, 2022; Magaña et al., 2021; Harpelund, 2019). O'Donnell (2022) lyfter fram att det finns olika kritiska steg under en lärandeprocess där slutsteget är speciellt viktigt för att en person ska få en förståelse över hur den nya informationen är sammanlänkad till det större perspektivet. Forskaren fortsätter med att det även är viktigt att ge nyanställda bekräftelse på det de har lärt sig. Att visa bekräftelse hade kunnat vara något som organisationen under ett uppföljningsmöte eller under en utvärdering hade kunnat ge till den nyanställde. Magaña et al. (2021) betonar vikten av uppföljning, inte bara i slutet utan under hela onboarding processen för att kontrollera att den den nyanställde inte skulle känna sig osäker. Efter onboarding processen menar forskarna att processen bör följas upp efter 6, 12 och 18 månader för att säkerställa att de nyanställda har hittat sig tillrätta. När det gäller utvärdering lyfter Harpelund (2019) att det skulle kunna ges uppföljningstester som ger de nyanställda chansen att reflektera över onboarding processens aktiviteter. Dock understryker forskaren att ett sådant test bör presenteras genom att den nyanställde får en chans att kontrollera hur väl den har lärt sig och inspireras av resultatet. Testet menar forskaren hade kunnat göras som ett interaktivt spel där den nyanställde blir testad på ett lekfullt sätt för att undvika en för stor press. Det verkar alltså som att införa uppföljningar efter en onboarding process dels kan underlätta för lärande, dels öka den nyanställdes trygghetskänsla och dels kunna visa för den

nyanställda hur mycket den faktiskt lärt sig genom onboarding processen. Ett annat sätt för den nyanställda att fundera över vad denne lärt sig efter OP:n kan vara genom enkäter. Flera forskare har använt sig av korta enkäter som både har kunnat vara till den nyanställdas fördel men även för organisationens då denna kan få en inblick i hur onboarding processen fungerar på individnivå (Harpelund, 2019; Magaña et al., 2021). Magaña et al., (2021) fortsätter med att resultatet av deras enkäter har visat på att de nyanställda förstått sina roller, sina arbetsuppgifter, att de fått en god kontakt med sina kollegor och känner en stark support från organisationen samt att de har utvecklat OP:n.

De utvecklingsmöjligheter som identifierats är att tydligare informera om syftet med onboarding processen, att tilldela de nyanställda en buddy, att inkludera teambuilding aktivitet med gruppen som tillsammans ska genomgå GOP:n, att inkludera ännu mer uppföljning samt att lägga till en interaktiv utvärdering genom enkäter. Viktigt att påpeka är att OP:n inte bör ses som ett slut utan att den sömlöst övergår till ett kontinuerligt livslångt lärande med lärande processer såsom medarbetarsamtal, uppföljningsmöten och fortbildning.

6. Diskussion

I detta kapitel lyfter jag fram och diskuterar förslag på utvecklingsmöjligheter med målet att främja den nyanställdes lärande om företaget och arbetsrollen, att främja känslan av KAT samt att ge fler chanser till social integration för den nyanställda. Inledningsvis förs en diskussion kring ett antal faktorer som påverkat studiens resultat. Därefter förs en diskussion kring nyanställdas erfarenheter av arbetsplatslärande från den digitala GOP:n. Vidare förs en diskussion om de individuella erfarenheterna kopplat till den egna arbetsrollen av SOP:n. Kapitlet avslutas med en slutsats där syftet besvaras och en utblick med vidare forskning ges.

Ett antal faktorer har identifierats som påverkat studiens resultat. Dessa är urval och antalet intervjuer, intervjupersonernas hågkomst av onboarding processen och min egen förförståelse. En påverkansfaktor som haft betydelse för studiens resultat i stor omfattning är urvalet. Detta baserades på vilka kontaktpersonerna ansåg var lämpliga att intervjua och kan ha begränsat vilka som bjöds in till intervjun och därmed vilka erfarenheter som kunde genereras. Målgruppen specificerades inte mer än att det inte skulle ha dröjt mer än 12 månader sedan genomgången onboarding process. Intervjudeltagarna var från olika länder och arbetade inom olika arbetsroller. Detta var både en styrka men även en svaghet. Erfarenheterna som kunde genereras skiljde sig åt vilket ledde till ett intressant och mer varierande resultat. Medan svagheten var att intervjudeltagarna inte genomförde exakt samma onboarding process utan hade delvis olika processer. Detta då vissa av onboarding presentationerna under den andra veckan endast gavs varje kvartal, se avsnitt 1.3. Att processerna kan ha varit olika kan påverka vilka erfarenheter som de nyanställda kan ha erhållit vilket i sin tur påverkar resultatet.

En annan faktor som påverkade resultatet var hågkomsten av onboarding processen. Detta syntes tydligt i empirin att de nyanställda hade svårigheter att komma ihåg vissa delar av processen. Dessutom gavs det frågor om vilken kunskap som den nyanställda haft innan onboarding processen kontra efter vilket kan ha varit extra svårt för den nyanställda att komma ihåg. Det syns på ett par svar att de nyanställdas erfarenheter var missvisande då de kan ha blandat ihop viss kunskap som de erhållit efter processen med kunskap som de hade innan processens start. En annan påverkansfaktor är att mina egna förväntningar även påverkat resultatet. Detta genom att mycket fokus redan från start varit riktat mot att urskilja potentiella utvecklingsmöjligheter. Detta har resulterat i att inte samma fokus har lagts på onboarding processens styrkor vilket kan ha lett till att resultatet är något missvisande.

Slutligen, vid skapandet av intervjuguiden utgick jag mestadels från min förförståelse av vad begrepp såsom att känna sig *independent* och specifikt om *onboarding* verkligen innebär och därmed förstod jag inte hur komplexa dessa begrepp var. Då in-

tervjudeltagarnas förförståelse om begreppen troligtvis skiljer sig från min kan en samförståelse varit svårare att uppnå och därmed kan missuppfattningar under intervjuerna uppstått. Dock ledde våra olika förförståelser kring *independent* till att jag vid skrivande av teoridelen fick en ökad förståelse av vad detta begrepp innebar som sedan ledde mig fram till den definition som används i studien.

6.1 Förslag på utvecklingsmöjligheter

Den nyanställdas känsla av KAT har påverkats av en för stor mängd information under en för kort tidsperiod under GOP:n. Digitalitet har även visats försämra den nyanställdes lärande om sin arbetsroll, varför utvecklingsmöjligheter för att underlätta detta presenteras. Därtill kopplas de stödaktiviteter som uppkommit genom resultatanalysen till målet att underlätta för den nyanställda att uppnå en känsla av KAT. Och dessutom för att främja dess lärande om arbetsrollen. Resultatanalysen visar att GOP:n var för kort, intensiv och att mängden information var för hög. Varför en utvecklingsmöjlighet som att tydliggöra syftet och även att sprida ut informationen över en längre tidsperiod visade sig vara nödvändig (O'Donnell, 2022; intervjudeltagare 3, se avsnitt 5.3.2). Dock visade empirin på att en viss grundkunskap inledningsvis behöver presenteras för att, speciellt oerfarna, nyanställda skulle få en förståelse över organisationen. Den informationen bör därför vara grundkunskaper såsom branschkunskap, marknadskunskap och produktkunskap. För att inleda processen av att främja den nyanställdes lärande om arbetsrollen bör syftet för OP presenteras. Syftet bör vara att den nyanställda får en tydligare helhetsbild av organisationen, att den egna arbetsrollen sätts i relation till helhetsbilden och att den nyanställdes bidrag till företagets mål tydliggörs. För att skapa den helhetsbilden och underlätta för de nyanställda att ta in informationen kan olika presentationsformer användas såsom att presentera informationen i videoförmått eller genom en interaktiv övning. Ett exempel på en interaktiv övning kan vara att de nyanställda kunde delas upp i breakout rooms och tillsammans exempelvis arbeta med att rita företagets organisationsträd och därefter rita in sin egna plats i schemat. Denna stödaktivitet hade kunnat bidra med ett högre engagemang och samarbete i grupper vilket visats bidra till informellt arbetsplatslärande (O'Donnell, 2022). Genom den informationen får den nyanställda kunskap om sin egna arbetsroll men även om kollegors arbetsroller vilket hade bidragit till en förståelse om hur den egna arbetsroll förhåller sig till kollegornas arbetsroller. Om informationen sprids ut över en längre tidsperiod hade stödaktiviteten *kontinuerlig uppföljning* i större utsträckning kunnat inkluderas under processen som ett eget tillfälle efter exempelvis vartannat möte. Då hade den nyanställda haft en större möjlighet att ställa frågor och kontrollera att informationen uppfattats på rätt sätt. Denna möjlighet har visats bidra till en större självständighet då den nyanställda kan ha tryggheten att ständigt kunna fråga om hjälp under processens gång. Utspridningen av presentationerna hade inte bara kunnat ge en ökad förståelse om den anställdes arbetsroll genom uppföljningen, utan även låtit den stora mängden information sjunka in vilket vidare hade kunnat leda till främjande av arbetsplatslärande ge-

nom större tid för reflektion. Genom att tydliggöra arbetsrollen skulle känslan av KAT utökas. Detta då den nyanställde visats känna högre självständighet genom att dennes arbetsroll förtydligades (Harpelund, 2019).

Då GOP:n var digital visade resultatanalysen tydligt på att de sociala inslagen under processen blev desto angelägnare för att främja de nyanställdas arbetsplatslärande. Därför ges en utvecklingsmöjlighet av processen kopplat till den sociala faktorn. Empirin visade på att en lära känna aktivitet kan leda till en ökad förståelse av arbetsrollen. Således, innan GOP:n inleds kan en digital teambuilding aktivitet genom till exempel ett spel i form av ett quiz om företagets arbetsroller introducera de nyanställda till varandra. Ett annat exempel hade kunnat vara digitala promenader där de nyanställda får lära känna varandra genom kortare digitala samtal. Dessa stödaktiviteter kan bidra med att de nyanställda lär känna varandra både personligt och professionellt samt börjar knyta sociala kontakter med varandra. Vidare kan ett engagemang och en högre motivation till att genomföra GOP:n skapas, i enlighet med O'Donnell (2022). Dessutom hade en praktikgemenskap kunnat inledas genom aktiviteten och underlättat för ett fortsatt samarbete där deltagandet kunnat leda till ett utökat arbetsplatslärande. Därefter för att skapa en högre interaktivitet även under GOP:n kan gruppdiskussioner hållas i breakout rooms. Detta interaktiva momentet kan skapa ett högre engagemang då de nyanställda får chansen att exempelvis diskutera kring deras förståelse av den information som givits, till exempel branschkunskapen. Momentet hade även kunnat förebygga distraktioner genom att inkludera de nyanställda i GOP:n och på så sätt underlätta för deras fokus framför datorskärmen.

Utöver ovanstående stödaktiviteter har den aktuella forskningen och empirin även visat på vikten av att kunna bli tilldelad en buddy som stöd under processens gång (Harpelund, 2019; Becker & Bish, 2021; Magaña et al., 2021; intervjudeltagare 2, se avsnitt 5.2). Buddyn, som är en kollega i samma arbetsroll, hade kunnat bidra med information om organisationen och stötta genom att svara på frågor, speciellt de som kan vara svåra att ställa till en chef, och ge råd. Stödet hade kunnat ske under exempelvis digitala kafferaster, som kan bidra till informellt arbetsplatslärande utöver den sociala relation det hade kunnat ge. Förutom att ovan nämnda stödaktiviteter kan leda till fler olika presentationsformer av information kan dessa även leda till att den nyanställdas sociala nätverk byggs upp med de andra nyanställda som genomgår GOP:n. Dessa sociala nätverk har visats behövas för att underlätta kontakten med andra anställda för att få hjälp att lösa arbetsuppgifter vilket i sin tur främjar arbetsplatslärande. Därtill visade även empirin och forskningen att de första sociala relationerna underlättade för att kontakta andra och bredda det sociala nätverket ytterligare. Därmed kan dessa utvecklingsmöjligheter under GOP:n bidra till att de nyanställda kan bli socialt integrerade till varandra och till övriga anställda på företaget. De stödaktiviteter som inkluderats hade även bidragit till en förhöjd känsla av KAT genom kommunikationen i de sociala kontexter som skapats.

För att skapa en tydligare praktisk arbetsroll för den nyanställde genomförs därefter SOP. De nyanställdas erfarenheter skiljer sig åt på ett par olika sätt men resultatanalysen visar ändå på två processer vilka resulterade i en hög självständighet och en känsla av att vara kapabel nog att genomföra sina arbetsuppgifter samt en hög praktisk rolltydlighet. Det som förenade de två processerna var att arbetsplatslärandet knöts samman med målmedvetna aktiviteter i form av arbetsuppgifter som skapade en struktur. Den första av de två processerna, vilken även har använts av Baker & DiPiros (2019) deltagare med ett positivt utfall, följer strukturen 30-60-90-dagar. Under processen ges förslag på arbetsuppgifter till den nyanställde som kan ge en ökad förståelse om sin praktiska arbetsroll. Genom det egna ansvaret att tillämpa sin kunskap och självständigt utföra arbetsuppgifterna kan den nyanställdes känsla av KAT höjas. Dock kan behovet av uppföljning öka under denna process varför buddyn, som hjälpte till under GOP:n, såväl som chefen kan ge fortsatt uppföljningsstöd även under denna process. För att fortsatt integrera den nyanställda på företaget hade en annan utvecklingsmöjlighet kunnat vara att inkludera informella digitala spelkvällar även under SOP:n, vilket en intervjudeltagare framhållit. Målet med de digitala spelkvällarna hade kunnat vara som en nätverkande träff med frivillig närvaro av företagets anställda. På grund av att flertalet nyanställda även fortsatt inte kan träffa kollegor i verkligheten hade detta kunnat vara ett sätt att fortsatt skapa möjligheter till att utöka sina sociala relationer.

Den andra processen fokuserade på att lösa arbetsuppgifter tillsammans med den direkta chefen under ett flertal månader. Detta ledde till att mängden information delades upp under en längre tidsperiod vilket har visats vara gynnsamt för arbetsplatslärande och kan ge en ökad förståelse av informationen (Alexander, 2021; intervjudeltagare 4, se avsnitt 5.1.1). En utvecklingsmöjlighet som främjar förståelsen av informationen men även den praktiska arbetsrollen hade kunnat vara att inkludera reflektionstid efter de möten som den nyanställde har med sin chef. Den nyanställde hade därefter till nästkommande möten kunnat ställa de eventuellt uppkomna frågorna antingen till sin chef eller till sin buddy och således skapa en större förståelse. Ytterligare en utvecklingsmöjlighet vore att chefen ser till att den nyanställde kommer i kontakt med nyckelpersoner för en-och-en möten. Chefen kontakter den nyanställdes nyckelpersoner på förhand och underrättar dessa om den nyanställde. Detta hade kunnat underlätta för den nyanställde att därefter få kontakt med nyckelpersonerna för en-och-en möten. Dessa möten skulle bidra till att integrera den nyanställde på arbetsplatsen och bygga upp det sociala nätverket även med redan anställda. Mötena hade även kunnat bidra till den nyanställdes förståelse över sin arbetsroll i relation till organisationen genom att förstå de förhållanden som den nyanställde har mot sina nyckelpersoner. Till dessa båda processer hade en slutlig utvecklingsmöjlighet kunnat vara att inkludera en utvärdering i form av en enkät. Genom denna stödaktiviteten hade den nyanställde kunnat, liksom de uppföljningar som tidigare skett, fått kontrollerat hur mycket denne förstår av informationen som erhållits från både

GOP:n och SOP:n och samtidigt inspireras till ett livslångt lärande. Den nyanställde kan även ge förslag på förbättringar till de GOP:n och SOP:n (Megaña et al., 2021; Harpelund, 2019).

6.2 Slutsats

Det kan konstateras av ovanstående analyser och diskussioner att utvecklingsmöjligheter med hjälp av stödaktiviteter kan främja en nyanställds arbetsplatslärande kopplat till dennes arbetsroll. Ett tydligt syfte behöver inkluderas genom exempelvis interaktiva övningar och även att sprida ut informationen under en längre tid tillsammans med kontinuerlig uppföljning. För att en social integrering på arbetsplatsen ska uppnås kan interaktiva digitala teambuildingaktiviteter, gruppdiskussioner och kafferaster med en stöttande buddy inkluderas. Dessa stödaktiviteter bidrar till ett utökad socialt nätverk med samarbetspartners som kan vara behjälpliga vid komplicerade arbetsuppgifter och kan därmed främja arbetsplatslärande. Resultatet från empirin lyfter fram att de nyanställda genom GOP:en på ett flertal olika sätt fått hjälp att skapa sociala relationer, och höja känslan av KAT och rolltydlighet. Trots att organisationen inkluderat flera relationsskapande aktiviteter visade ändå resultatet av empirin att mer stöd behövdes för att nå den sociala integration som krävs för att bäst kunna arbeta mot målen.

Avslutningsvis kan en sammanfattning göras i följande slutsatser:

1. Att interaktivitet genom till exempel gruppdiskussioner, en stödjande buddy och uppföljningsmöten med chefen införs för att främja social integration på arbetsplatsen.
2. Att ge stöd och förutsättningar för att skapa sociala nätverk både med de andra nyanställda och med nyckelpersoner som behövs i arbetsrollen behöver vara centrala delar i OP:n.
3. Att utnyttja den digitala teknikens hela sortiment såsom digitala spel, breakout rooms, digitala quiz och digitala enkäter skapar ett större engagemang.
4. Att tydliggöra syftet och sprida ut onboarding processen under en längre tidsperiod för att den nyanställde ska ha möjligheten att tillgodogöra sig informationen.

6.3 Vidare forskning

Då en digital onboarding process är ett nytt område som blivit mer utbrett till en följd av pandemin behövs ökade arbetslivspedagogiska kunskaper inom det området. Trots att möjligheten numera finns att återgå till en onboarding process som utförs i verkligheten fortsätter företag att hålla i en digitala onboarding process. Därför vore det intressant att genomföra en jämförelse mellan dessa två olika former av onboarding processer. Under vilka villkor och förutsättningar kan en digital onboarding process främja interaktion och engagemang på ett bättre sätt än en traditionell onboarding process? Vilka presenta-

tioner under en onboarding process hade kunnat främjas genom vilken form av onboarding processen? Ett annat forskningsområde hade kunnat vara att använda spel i större utsträckning. Under studien diskuterades det till exempel om att använda sig av spel för att öka engagemanget hos de nyanställda. Flera av intervjudeltagarna uppskattade användningen av spel och en av de intervjuade menade även att spel mer generellt borde inkluderas. Hade användningen av spel kunnat resultera i ett mer engagerat och lustfyllt arbetsplatslärande hos de nyanställda? Hur kan inkludering av spel utöka interaktionen mellan människor inför och under en onboarding process? Ett annat forskningsområde som är viktigt att belysa är hur samverkan mellan buddyn och chefen ska ske på bästa sätt för att främja den nyanställdes arbetsplatslärande under en digital onboarding process. Vilka frågor och områden ska chefen hantera och vilka områden ska buddyn hantera? Hur och inom vilka områden kan de agera som facilitatorer för att bidra till den nyanställdes utveckling, sociala integration och för att den ska uppnå en känsla av KAT?

Referenser

Abarca, V.M.G., Palos-Sanchez, P.R. och Rus-Arias, E. 2020. Working in virtual teams: a systematic literature review and a bibliometric analysis. *IEEE Access*. Volym 8: 168923-168940.

Addas, S., & Pinsonneault, A. 2015. The many faces of information technology interruptions: A taxonomy and preliminary investigation of their performance effects. *Information Systems Journal*. Volym 25(3): s. 231-273.

Alexander, A. 2021. Virtual onboarding: lessons from the pandemic. *Public Services Quarterly*. Volym 17 (3): 208-211. DOI: [10.1080/15228959.2021.1915913](https://doi.org/10.1080/15228959.2021.1915913).

Alvesson, M. 2011. *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Sahara Printing: Egypten.

Alvesson, M., Sköldberg, K. 2017. *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur.

Anderson, N., Cunningham-Snell, N. & Haigh, J. 1996. Induction training as socialization: Current practice and attitudes to evaluation in British organizations. *Int J Sel Assess*. Volym 4 (4): 169–183.

Baker, B. och DiPiro, J. T. 2019. Evaluation of a Structured Onboarding Process and Tool for Faculty Members in a School of Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 83(6): 1233–1238. doi: 10.5688/ajpe7100.

Bauer, T. N. och Erdogan, B. 2011. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. i Zedeck, S. (red.) *APA handbook of industrial and organizational psychology, Volym 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. Washington, DC: American Psychological Association, 51–64. doi: 10.1037/12171-002.

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. and Tucker, J.S. 2007. Newcomer adjustment during organisational socialisation: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*. Uppl. 92(3): 707-721.

Bazeley, P. 2013. *Qualitative data analysis - practical strategies*. London: Sage publications.

- Becker, K. och Bish, A. 2021. A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*. Uppl. 31(1): 1-13. doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100730.
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. 2021. Virtual HRD's role in crisis and the post covid-19 professional lifeworld: Accelerating skills for digital transformation. *Advances in Developing Human Resources*. 23(1): 5–25. DOI:10.1177/1523422320973288.
- Bentley, T.A., Teo, S.T.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., Gloet, M.I., 2016. The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical systems approach. *Applied Ergonomics*. Volym 52: 207 – 215.
- Bhakta, K. och Medina, M. S. 2021. Preboarding, Orientation, and Onboarding of New Pharmacy Faculty During a Global Pandemic. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 85(3): 169–172. doi: 10.5688/ajpe8510.
- Brinkmann, S., Kvale, S. 2015. *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing*. (3:e uppl.). California: Sage publications.
- Bryman, A. 2008. *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Cacciattolo, K. 2015a. Defining Workplace Learning. *European Scientific Journal*. Uppl. 1: 243-250.
- Cacciattolo, K. 2015b. An analysis of how people learn at the place of work. *European Scientific Journal*. Uppl. 11(22): 151-164.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. 1990. Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*. Uppl. 63: 245–261.
- Chang, K., Ehrlich, K., Millen, D. 2004. Getting on board: A social network analysis of the transformation of new hires into full-time employees. *Position paper presented at: Computer-Supported Cooperative Work*. Chicago.
- Chillakuri, B. 2020. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. Uppl. 33(7): 1277–1296. doi: 10.1108/JOCM-02-2020-0058.
- Clarke, N. 2005. Workplace Learning Environment and its Relationship with Learning Outcomes in Healthcare Organizations. *Human Resource Development International*. Uppl. 8(2): 185-205.

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. 2011. (7:e uppl.). *Research methods in education*. London: Routledge.

Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. 2002. Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Volym 75: 423-437. <https://doi.org/10.1348/096317902321119583>.

Cooper, C, D. Kurland, N, B. 2002. Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organisations. *Journal of Organizational Behavior*. Volym 23: 511-532.

Corragio, L. 1990. Deleterious Effects of Intermittent Interruptions on the Task Performance of Knowledge Workers: A Laboratory Investigation. *PhD Dissertation*. University of Arizona. College of Business and Public Administration.

Cronin, L. et al. 2020. Life skills development in physical education: A self-determination theory-based investigation across the school term. *Psychology of Sport & Exercise*. Volym 49. doi: 10.1016/j.psychsport.2020.101711.

De Laat, M & Simons, P.R.J. 2002. Collective Learning: Theoretical Perspectives and Ways To Support Networked Learning. *European Journal for Vocational Training*. Volym 27.

De Grip, A. 2015. The importance of informal learning at work. *IZA World of Labor*. Volym 162:1–10. doi: 10.15185/izawol.162.

Dolasinski, M. J., & Reynolds, J. 2020. Microlearning: a new learning model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Volym 44(3): 551–561. DOI:10.1177/1096348002091579.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. 2001. *Mastering Virtual Teams : Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. Wiley. ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/lund/detail.action?docID=117433>. (Hämtat 2022-04-12).

Duthoit, E. och Metz, S.M.-V. 2012. Web 2.0 and Learning: When the Use of an Informal Context can Bring Help in a Formal Context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volym 46:141–145. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.05.083.

- Ellis, A. M. et al. 2017. Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*. Volym 102(6): 993–1001. doi: 10.1037/apl0000201.
- Ferguson, O. & Anderson, J. 2015. *The Secret Learning Life of UK Managers*. Good Practice & Comres report. Hämtat från: <https://www.yumpu.com/en/document/read/54890461/the-secret-learning-life-of-uk-managers> (Hämtat: 2022-04-11).
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. 2010. Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*. Volym 38: 336–361.
- Ganzel, R. 1998. Putting out the welcome mat. *Training*. 25– 27.
- Gilje, N. 2020. *Hermeneutik som metod - En historisk introduktion*. Göteborg: Daidalos.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1989. *Fourth generation evaluation*. California: Sage Publications.
- Harpelund, C. 2019. *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Emerald Publishing Limited. ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/lund/detail.action?docID=5630184>. (Hämtat: 2022-04-01).
- Hodge, K., Danish, S. & Martin, J. 2012. Developing a conceptual framework for life skills interventions. *The Counseling Psychologist*. Volym 41(8): 1125-1152.
- Illeris, K. 2011. *The Fundamentals of Workplace Learning - Understanding How People Learn in Working Life*. Taylor & Francis: Great Britain.
- Johnson, L. 2007. Get your new managers moving. *Harvard Management Update*. 3–5. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. 2003. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*. Volym 88: 779–794.
- Keisling, B. & Laning, M. 2016. We Are Happy To Be Here: The Onboarding Experience in Academic Libraries. *Journal of Library Administration*. Volym 56(4): 381–394. doi: 10.1080/01930826.2015.1105078.

Kofoed, L. B., & A. Kolmos. 2001. Empowering transferable skills in problem based learning. I Little, P. och Kandlbinder (red.). *The Power of Problem Based Learning*. New South Wales: The University of New Castle. 64–72.

Krouwel, M., Jolly, K. och Greenfield, S. 2019. Comparing Skype (video calling) and in-person qualitative interview modes in a study of people with irritable bowel syndrome - an exploratory comparative analysis. *BMC medical research methodology*. Volym 19(1): 1-9. doi: 10.1186/s12874-019-0867-9.

Kurland N. B., Pelled L. H. 2000. Passing the word: toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*. Volym 25: 428-439.

Lynch, K. och Buckner-Hayden, G. 2010. Reducing the new employee learning curve to improve productivity. *Journal of healthcare risk management: the journal of the American Society for Healthcare Risk Management*. Volym 29(3): 22–28. doi: 10.1002/jhrm.20020.

Magaña, C. et al. 2021. Thank You for Not Letting Me Crash and Burn: The Imperative of Quality Physician Onboarding to Foster Job Satisfaction, Strengthen Workplace Culture, and Advance the Quadruple Aim. *Journal of Clinical Outcomes Management*. Volym 28(2): 57–61. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=ccm&AN=149825227&site=eds-live&scope=site>. (Hämtat 2022-04-12).

Mann, S. 2016. *The research interview. reflective practice and reflexivity in research processes*. Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2F9781137353368.pdf>. (Hämtat: 2022-03-03).

Muckrock. 2018. *oTranscribe is joining MuckRock and DocumentCloud*. <https://www.muckrock.com/news/archives/2018/aug/06/otranscribe-joining-muckrockand-documentcloud/>. (Hämtat: 2022-03-14).

Orhan, M. A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L. och Monge, F. 2021. Technology distraction at work. Impacts on self-regulation and work engagement. *Journal of Business Research*. Volym 126: 341–349. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.12.048.

Orhan, M. A., Rijsman, J. B., & Van Dijk, G. M. 2016. Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volym 32(2): 109–122.

Ouyang, F., & Scharber, C., 2017. The influences of an experienced instructor's discussion design and facilitation on an online learning community development: a social network analysis study. *The Internet and Higher Education*. Volym 35(1): 34–47. DOI:10.1016/j.iheduc.2017.07.002.

O'Donnell, R. 2022. *Transformative Digital Technology for Effective Workplace Learning*. Boca Raton: Auerbach Publications. Doi:10.1201/9781003149132.

Pernecky, T. 2016. *Epistemology and metaphysics for qualitative research*. London: Sage publications.

Poquet, O. et al. 2021. Transitions through lifelong learning: Implications for learning analytics. *Computers and Education: Artificial Intelligence*. Volym 2. doi: 10.1016/j.caeai.2021.100039.

Rollag, K., Parise, S., Cross, R. 2005. Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Manager Rev.* Volym 26(2): 35–41. <https://sloanreview-mit-edu.ludwig.lub.lu.se/article/getting-new-hires-up-to-speed-quickly/>. (Hämtat 2022-04-15).

Rosen, L. & Samuel, A. 2015. Conquering digital distraction. *Harvard Business Review*. Volym 93(6): 110-113.

Ryan, R. M. och Deci, E. L. 2000a. The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. *Psychological Inquiry*. Volym 11(4): 319–338.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=edsjsr&AN=edsjsr.1449630&site=eds-live&scope=site>. (2022-05-12).

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000b. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. Volym 55: 68-78.

Saarijärvi, M. & Bratt, E-L. 2021. When face-to-face interviews are not possible: tips and tricks for video, telephone, online chat, and email interviews in qualitative research. *European Journal of Cardiovascular Nursing*. Volym 20(4): 392–396. doi:10.1093/eurjcn/zvab038.

Schein, EH. 1971. The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Volym 7(4): 401-426. <https://doi.org/10.1177/002188637100700401>.

Seitz, S. 2016. Pixilated partnerships, overcoming obstacles in qualitative interviews via Skype: a research note. *QUALITATIVE RESEARCH*. Volym 16(2): 229–235. doi: 10.1177/1468794115577011.

Short, H., & Greener, S. 2014. Editorial: TEL in the workplace. *British Journal of Educational Technology*. Volym 45(6): 983–989. <https://doi.org/10.1111/bjet.12213>.

Smallwood, J., och Allen, C. 2020. The impact of a first-year orientation team building exercise. *Construction Economics and Building*. Volym 20(3): 142-159. Doi:10.5130/AJCEB.v20i3.7062.

Snell A. 2006. Researching onboarding best practice: Uses research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*. Volym 5(6): 32–35.

Ulrichsweb. (2022). Hämtat från: <http://ulrichsweb.serialssolutions.com/>. (Hämtat 2022-03-02).

Van Maanen, J. E., Schein, E. H. 1977. Toward a theory of organizational socialization. MIT Alfred P. Sloan School of Management. s.1-89. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (Hämtat 2022-05-03).

Vetenskapsrådet. 2017. *God Forskningssed*. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf. (Hämtat 2022-05-05).

Watkins, M. 2013. The first 90 days. proven strategies for getting up to speed faster and smarter. Updated and expanded [edition]. *Harvard Business Review Press*. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat02271a&AN=atoz.ebs2450324e&site=eds-live&scope=site>. (Hämtat: 2022-04-26).

Wenger-Trayer, E. & Wenger-Trayer, B. 2015. *Communities of practice a brief introduction*. <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>. (Hämtat: 2022-04-20).

Wesson, M. J., & Gogus, C. I. 2005. Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*. Volym 90: 1018–1026.

Yeo, R. K. 2008. How does learning (not) take place in problem-based learning activities in workplace contexts? *Human Resource Development International*. Volym 11(3): 317-330.

Ödman, P-J. 2017. (3:e uppl.) *Tolkning, förståelse, vetande - Hermeneutik i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga

Bilaga 1: Struktur intervjuguide

- **Short presentation**

Who am I? My name is Markus Richter and I am studying Human Resource Development and I am now writing a Master's thesis in Work Life Education.

What is this project about? This interview is part of a scientific study with the following aim: to “identify the expectations and experiences that employees in a global organization experience during a digital onboarding process and discuss potential possibilities of improvement”. The main focus will be on what has been gained from the onboarding process and what might be missing.

- **Presentation of the agenda**

- The structure:

45 to 60 min

One interviewer

Five main themes: General knowledge, Prebording, The Onboarding process, After the Onboarding process and Globalization and The Onboarding process.

- Ethics

- The information that is given to me during the course of this interview will be treated confidentially meaning that only I will be able to connect information with a specific person.
- The thesis will be presented to my course participants and professors. It will also be published on a public database.
- Do I have your acceptance to record this interview and, if needed, write down notes - which will help me in my transcription phase (The recordings will be stored separate from your personal information - GDPR)?
- Feel free to stop the interview at any time and I will make sure that your involvement in the study will be as confidential as possible.
- If there might be some questions arising after the interview, would it be possible to contact you further?

- Do you have any questions before we start the interview?

This interview is about the onboarding process which started as early as the first interview for your position and on to the general introduction and followed by your specific introduction. There will now be some questions about this topic.

General knowledge

- 1) To start this interview, please tell me about your workself
 - a) What does a normal workday look like?
 - b) Which kind of work assignments do you usually have?

Preboarding

- 2) During the interviews leading to your current position, what kind of information did the company give you about itself?
 - a) For example about how your job position would fit into the organization?
- 3) What information did you want to gain during your first weeks or months on the job in order to feel independent?
 - a) In the company?
 - b) In relation to your work assignments?
- 4) What were your expectations before going into the onboarding process?
 - a) What did you think you would gain from it?
 - i) In relation to your job position?
 - ii) In relation to your work assignments?

The Onboarding process

- 5) Tell me about the general onboarding process that you received when enrolling at the company.
 - a) Could you give an example of something that you found extra interesting?
 - b) Why was it interesting?
- 6) Tell me about the onboarding process that you received for your current position.
 - a) Could you give an example of something that you found extra interesting?
 - b) Why was it interesting?
- 7) What aspects of the onboarding process were particularly effective in helping you understand your new position?
 - a) What aspects were particularly effective in helping you understand your work assignments?
- 8) Tell me about in what ways the onboarding process was presented to you
 - a) How helpful did you find the different ways it was presented?
 - b) Is there another way of presentation that could have been more beneficial for you?
 - c) Please give an example.
- 9) In what ways did the onboarding process help you become connected:
 - a) To your colleagues

- b) To the organization
- c) To the fulfillment of your work assignments?

After the onboarding process

- 10) How connected do you feel with the company while you are working?
 - a) Do you feel that you comply with the goal of the company while working with your work assignments?
- 11) If measured from your start date, how long did it take until you felt independent as a result of your participation in the onboarding process?
- 12) In retrospect, is there anything else you wish you had gained during the period of the onboarding process?
 - a) Is there anything else that was missed that could have been beneficial for the onboarding process to you and to your employer?
- 13) Has the initial introduction been followed by any more onboarding activities?
 - a) Could you give an example?
- 14) Have you participated in any other onboarding processes for another company?
 - a) If so, what differences can you identify between them?
 - b) Was there any aspect that could have been beneficial for the onboarding process of your current company?
 - c) Could you give an example?

Globalization and the onboarding process

- 15) Working in a global company have you noticed any cultural differences between company employees from different countries?
 - a) Could you give an example of such a difference?
- 16) Do you think the fact that the onboarding process is Sweden-made could have an impact on how it is perceived by employees from other countries?
 - a) Which differences do you think that could have on what you gain from the onboarding process?
- 17) What are some other experiences that you want to add concerning the onboarding process?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se