



Institutt for samfunnsvitenskap

## **Digitale sosialiseringprosesser, sett fra den nyansattes ståsted.**

En kvalitativ undersøkelse av hvilke trekk ved en digital jobbsituasjon som oppleves sentrale for organisasjonssosialisering.

Solveig Kullerud Gonsholt

Masteroppgave i Organisasjoner og ledelse for offentlig sektor, erfaringsbasert master

Kurskode STV-3909, juni 2022.



KKG/22

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	1
2	Teori.....	3
2.1	Organisasjonssosialisering.....	4
2.1.1	Modell for sosialisering.....	4
2.1.2	Innhold i sosialiseringsprosessen. ....	5
2.1.3	En gjensidig prosess, over tid. ....	6
2.1.4	De seks Cér .....	7
2.1.5	Organisasjonskultur, en modell for handling.....	7
2.2	Læring.....	8
2.2.1	Uformell læring.....	9
2.2.2	Situert læring og praksisfelleskapet .....	9
2.2.3	Tillit.....	10
2.2.4	Eksplisitt og taus kunnskap .....	11
2.2.5	Digitale sosialiseringsprosesser .....	11
2.3	Betraktninger omkring litteratursøk .....	12
3	Metode .....	12
3.1	Operasjonalisering av problemstilling.....	13
3.2	Undersøkellesdesign .....	13
3.2.1	Fenomenologisk tilnærming .....	13
3.2.2	En intensiv kvalitativ undersøkelse.....	14
3.2.3	Fire nyansattes opplevelser av sosialiseringsprosessen.....	15
3.2.4	Valg av enheter og innsamling av empiri.....	16
3.2.5	Gjennomføring av intervju .....	17
3.2.6	Bearbeiding av data og kvalitetskriterier.....	18
3.3	Etikk .....	20
3.3.1	Presentasjon av data .....	20

3.3.2	Dilemma, styrker og svakheter .....	21
4	Analyse og drøfting av funn.....	22
4.1.1	Analyseopplegg.....	22
4.1.2	Gjennomgående tema .....	23
4.2	Den individuelle læringsprosessen – en ukomfortabel situasjon .....	24
4.2.1	Tilbakemeldinger, gir mening.....	26
4.2.2	Å utvikle sosial identitet digitalt .....	28
4.3	Det sosiale læringen – et viktig verktøy .....	29
4.3.1	Å være digitalt tilgjengelig eller opptatt.....	29
4.3.2	Respekt for andres tid.....	30
4.3.3	Etablere nettverk .....	31
4.3.4	Betydningen av tillit .....	32
4.3.5	Fadder og guide.....	33
4.4	Den kulturelle læringsprosessen – den vanskeligste biten .....	34
4.4.1	Artefakter gjennom handling .....	35
4.4.2	Forfektede verdier .....	36
4.4.3	Egen rolle i organisasjonskulturen .....	36
4.5	Å lære jobbutførelse og fylle sin roll – det opplagte.....	37
4.5.1	Veien til å lære seg jobben.....	38
4.5.2	Digital praksisfelleskap, er det mulig?.....	39
4.5.3	Mestring.....	40
5	Avslutning .....	41
5.1.1	Hovedfunn i undersøkelsen. ....	41
5.1.2	Styrker og svakheter ved undersøkelsen .....	44
	Referanseliste .....	45
	Vedlegg 1 .....	48
	Vedlegg 2.....	51

Vedlegg 3.....	52
Informert samtykke.....	52

## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på studiet MPA, ved Universitetet i Tromsø. Studiet er en tre-årig erfaringsbasert master i organisasjoner og ledelse for offentlig sektor. Det er føles litt rart at det er over, for studietiden har vært svært givende og interessant.

Det blitt en kunnskapseise som har invitert til refleksjon over egen praksis og observasjoner fra et langt yrkesliv. Den erfaringsbaserte tilnærmingen til studiet har blir brukt aktivt gjennom de ulike modulene på en veldig god måte. Dette, sammen med å ha møtt inspirerende forelesere og engasjerte medstudenter, har gitt troen på å kunne gripe fatt i et eget interesseområde og så stille de spørsmål som la grunnlag for masteroppgaven.

Veileder Turid Aarseth og jeg opprettet kontakt noe sent, men godt. Hun forsto umiddelbart kjernen i hva jeg ønsket å finne mer ut om, noe som gav en umiddelbar trygghet. Jeg må takke henne for en fantastisk god veiledningsjobb, og for hennes positive og motiverende måten å møte meg på.

Jeg vil også rette en takk til min lille kollokviegruppe på fire medstudenter. Vi har hatt gode diskusjoner og mye erfaringsdeling underveis i studiet. Dere har vært utrolig tolerante og lojale med å stille på uformelle Teams-møter. Også vi fikk en annerledes studietid enn tenkt på grunn av koronapandemien. Da var dere gode å ha.

Til slutt vil jeg erklære for familie og venner, at fra nå av er det slutt på å prioritere vekk hyggelige invitasjoner til fordel for «å jobbe med oppgava».

Det betyr likevel ikke at jeg slutter å engasjere meg for temaet jeg skriver om, snarer tvert imot!



# 1 Innledning

Denne masteroppgaven har som formål å belyse hvordan organisasjonskultur etableres hos nytilsatte når den skjer på en digital arbeidsarena.

Da koronapandemien rammet verden våren 2020, gikk mange offentlige organisasjoner i Norge over til bruk av hjemmekontor. Det må antas at det å ikke være fysisk til stede på en arbeidsplass utfordrer de prosesser som bidrar til at nytilsatte går fra opplevelsen av *å være den nye* til å bli en del av organisasjonen. Hjemmekontor endrer forutsetninger for de kjente måtene nyansatte tilegner seg organisasjonskultur på, som gjennom uformell læring og å etablere nettverk.

Digitale arbeidsplasser handler ikke bare om smittevern og koronapandemien, men vil bli mer vanlig. Hybride løsninger aksepteres allerede på flere arbeidsplasser. Overgangen til praksisen med bruk av hjemmekontor antas å gå raskere enn forventet på grunn av de erfaringer man har fått etter nedstenging under pandemien, noe som kommer til uttrykk i ny undersøkelse blant HR-ledere staten.. «92 prosent av statlige virksomheter har gitt arbeidstakerne mer fleksibilitet til å jobbe hjemmefra fra sammenlignet med før pandemien» (Vinje, 2021).

Det eksisterer lite forskningsbasert kunnskap om hvordan organisasjonssosialisering fra hjemmekontor påvirker opplevelsen av å komme i gang med jobbutførelse i ny organisasjon (Jacobsen and Thorsvik, 2019, Yadav et al., 2020). Den brå overgangen har medført at temaet nå er gjenstand for stor faglig oppmerksomhet. Min studie ble utløst av nysgjerrighet på hvordan situasjonen opplevdes fra den nyansatte sitt ståsted.

I en samtale med to nyutdannede ingeniører, som begge begynte i sin første jobb våren 2020, ble situasjonene med hjemmekontor beskrevet som merkelig. Det ble sagt at det var veldig krevende å lære seg navn på kollegaer og å finne ut av hvem som kunne hjelpe til med hva. Et år senere spør jeg igjen om erfaringene så langt med en digital arbeidsplass. Da nevnes også positive erfaringer som det å samhandle med kollegaer direkte inn i felles dokument, noe som hadde kommet som en konsekvens av nedstengningen.

Nyhetsavisen Dagens Perspektiv tar opp temaet og reflekterer over erfaringene med hjemmekontor med utsagnet «Det har gitt oss noen utfordringer vi ikke var forberedt på, men også noen interessante løsninger» (Christensen, 2020).

Når en ny person rekrutteres inn i en organisasjon, eksisterer en gjensidig forventning om at den nye rekrutteringen skal styrke organisasjonen. Onboarding handler om de læringsprosesser nyansatte gjennomgår for å komme inn i ny jobb. Forskning viser at det er en sammenheng mellom i hvilke grad det er tilrettelagt for å lære organisasjonskulturen, og hvordan nyansatte opplever tiltredelsen og det å bli trygg i jobbutførelse (Bauer and Erdogan, 2011, Haaland, 2019, Dai and De Meuse, 2007, Van Maanen and Schein, 1977).

Fenomenet som skal studeres er den nyansattes sin opplevelse av hva som bidrar til egen sosialiseringssprosess fra hjemmekontor. Det betyr at jeg i denne oppgaven vil studere et kjent fenomen, men under endrede forutsetninger. Justesen og Mik-Mayaer (2010:32) viser til at dette er en metode som nettopp kan bidra til å forstå mer om noe en ikke fullt ut vet hvordan foregår. Det å velge å studere fenomenet fra den nyansattes perspektiv kan bli et bidrag ved justering av strategi. Haaland (2019: 355) poengterer at for å forbedre innfasingen av nyansatte, er det nødvendig å bytte perspektiv over til hvordan prosessen ser ut fra den ansattes side.

Studien skal samle empiri for å fange opp det den nyansattes opplevelse av å etablere nettverk, uformell læring, forstå gjeldende normer og fange opp det som sitter i «veggene». Hensikten er å fange opp hva ved daglige gjøremål, organiseringer eller hendelser som er av betydning for sosialiseringssprosessen. Det foreligger ingen hypotese, og problemstilling skal tilnærme seg mer viten ved en åpen og fenomenologisk tilnærming.

Problemstillingen er formuler som er spørsmål:

*Hvilke trekk ved en digital jobbsituasjon oppleves av nyansatte som sentrale for organisasjonssosialisering?*

Fenomenet som skal studeres kjennetegnes ved en situasjon hvor sosial og kulturell forståelse og organisasjonstilhørighet skal etableres, i hovedsak på en digital ikke fysisk læringsarena. Tid og sted for fenomenet som skal studeres er der denne prosessen har skjedd etter innføring av koronarestriksjoner som begrenser muligheten for å være til stede på felles fysisk arbeidsplass. For å avgrense historisk og kulturell variasjon for digitale arbeidsplass er fenomenet plassert inn i en kontekst der organisasjon og nyansatte ikke var forberedt på, eller hadde liten praksis med, hjemmekontor.



For å få belyst problemstilling velges en kvalitativ undersøkelse der empirien er innsamling av data fra åpne intervjuer med personer som har erfaring med å starte i ny jobb fra hjemmekontor. Intervjuene vil representere erfaringer av å møte ny organisasjon og kollegaer hovedsakelig på en ikke fysisk digital læringsarena. De som omfattes av studien har alle tilrådd i ny jobb etter innføring av hjemmekontor, men har på intervjutidspunktet likevel rukket å komme i gang med sin organisasjonssosialisering. Empirien avgrenses til datainnsamling bare fra nyansatte i en stor offentlig organisasjon.

I et påfølgende teorikapittel presenteres teorigrunnlaget for det videre arbeid. Hovedtemaene her er organisasjonskultur og organisasjonssosialisering, med et perspektiv på organisasjonssosialisering som en læringsprosess. Metodekapittelet beskriver fremgangsmåten og argumentasjon for valget, som er gjort for å få belyst problemstillingen. I analyse- og drøftingskapittelet vil det tidlig bli vist til noen gjennomgående funn i analysen, for deretter en videre drøfting av data i lys av relevant teori. Masteroppgaven avsluttes med et kapittel som viser de mest sentrale funnene, og styrker og svakheter ved undersøkelsen.

## **2 Teori**

Denne studien er inspirert av et teoretisk perspektiv på organisasjonssosialisering som en læringsprosess (Filstad, 2017). Det fagteoretiske feltet er et sosialt kulturelt perspektiv på organisasjonen hvor begrepet organisasjonskultur står sentralt.

I dag er det naturlig å også ta med organisasjonskultur når en ser på hvordan organisasjoner fungerer. Et sentralt bidrag er Van Maanen og Schein (1977) som beskriver organisasjoner å være noe mer ut over å være et produksjonssystem. De kopler organisasjonskulturen til den måten de ansatte arbeider på ved de holdninger og verdier som preger fellesskapet.

Det er videre relevant å hente teori som sier noe om sosialiseringen innhold og hva som må læres. Her vil sosialiseringmodellen til Bauer og Erdogan (2011) bli sentral. For å forstå fenomenet som en sosial og kulturell læringsprosess vi teorier om læring trekkes inn.

## 2.1 Organisasjonssosialisering

Organisasjonssosialisering kan sees som en læringsprosess, som å gå fra å være på utsiden til å bli et fullverdig medlem (Filstad Jakobsen, 2003). Scott et al. (2021: 2) beskriver det kort, “Simply stated, organizational socialization helps the newcomer transition from an organizational outsider to an insider”.

Sentralt i læringsprosessen er å forstå det implisitte, bli trygg i nettverk med andre og ta opp i seg de faktiske delte normer, verdier og virkelighetsoppfattelsen og gjøre de rette tingene. Haaland (2019: 341) siterer fritt Wanberg (2012) på at organisasjonssosialisering er det som bidrar til at «...individet tilegne seg den kunnskap, de ferdigheter, den holdningen og den adferden som kreves for å tilpasse seg en ny arbeidsrolle».

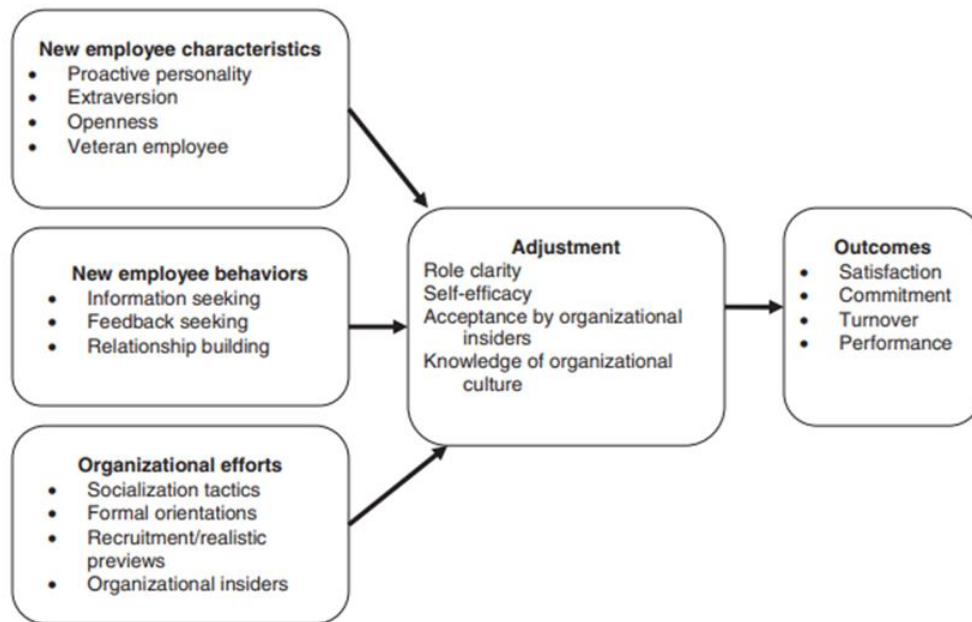
Det å forstå den rådende organisasjonskulturen blir sentralt for nyansatte sin prosess i å justere og tilpasse seg en ny jobbtilværelse (Haaland, 2019). Tilegnelse av organisasjonskultur bidrar også til å etablere en ny organisasjonsidentitet som sammen med organisasjonsforståelse, gir den ansatte en forståelse av helheten i organisasjonen (Jacobsen and Thorsvik, 2019).

Onboarding som begrep er vanskelig å klart skille organisasjonssosialisering (Filstad, 2017). Graybill et.al. (2013) betegner dette som en pågående interaksjonsprosess mellom organisasjonsmedlemmer og den nyansatte i en gitt kontekst. Dette bemerkes her at det ikke er det samme som å gi den nytilsatte informasjon, orientering eller ved et mentorprogram i seg selv (Graybill et al., 2013). Der begrepet onboarding brukes kan det synes om kunnskap om sosialiseringssprosessene vinkles mot å finne strategi for en ønsket effekt for organisasjon og individ (Filstad, 2017). Graybill et al. (2013:201) refererer Brandt and Vonnegut (2009) på definisjonen av onboarding, “...the process of acquiring, accommodating, assimilating, and accelerating new teams members to the organization”.

### 2.1.1 Modell for sosialisering.

Bauer og Erdogan (2011) presenterer en sosialiseringsmodell som tar opp i seg variabler som spiller inn, hvilke kunnskapsområder som må læres og hvilke effekter av prosessen som kommer til uttrykk over tid. Problemstillingen i denne undersøkelsen vil se mest på det som viser til sentrale læringsområder.

Figure 1 A summary process model of socialization (Bauer and Erdogan, 2011:52).



Variablene som får betydning for prosessene samles i modellen som tre hovedfaktorer; organisasjonens innsats, personlig karakteristikkk ved den nyansatte og den nyansattes adferd. Modellen viser at utfallet av prosessen kan komme til utrykk som grad av tilfredshet, jobbutførelse og ønske om å bli.

Det ultimate målet for strategier for onboarding handler om å gjøre den nye i stand til å utføre jobben optimalt på kortest mulig tid, og nøkkelfaktorer som kan brukes til å måle suksessen er tiden det tar for å bli produktiv, engasjement og ønske om å bli (Dai and De Meuse, 2007). En vellykket sosialiseringssprosess kan beskrives ved en gjensidig aksept mellom nyansatte og organisasjonen (Sagberg, 2017).

### 2.1.2 Innhold i sosialiseringssprosessen.

Teori om sosialiseringssprosesser viser både direkte og indirekte til hva som fremstår som det sentrale innholdet i sosialiseringssprosessene. Dai og De Meuse (2007) har oppsummert andres forskning og viser til at ansatte koples til organisasjonen på seks nøkkelområder: adferd, menneskene, politikk, språk, visjon og verdier og historie.

I denne oppgaven vil Haaland (2019) sin sammenfatting av hovedområder for læring bli sentrale videre i undersøkelsen. Det som presseres synes å være veldig sammenfallende med hva andre teoretiske bidrag peker på som sentrale læringsområder for den nyansatte (Filstad Jakobsen, 2003:200, Haaland, 2019, Bauer and Erdogan, 2011, Dai and De Meuse, 2007).

Det handler om en individuell læringsprosess, som handler lære om seg selv og sosial identitet. Det andre er en sosial læring som knytter seg til medarbeidere, relasjoner, nettverk og tillit. Videre står den kulturelle læringsprosess sentralt, det å lære organisasjons å kjenne på uformell politikk, historie, mål, verdier, normer, språk, sjargong, felles delte virkelighetsforståelse. Til slutt tar de også med viktigheten av en kontekstuell forståelse som rolleavklaringer, jobbutførelsen og oppgaver.

### **2.1.3 En gjensidig prosess, over tid.**

Det kommer frem av forskning på sosialiseringprosesser at nyansatte kan ha opplevelsen av å være annerledes enn sine kollegaer i opptil tre år (Haaland, 2019). Kunnskap om hva som skjer underveis i løpet av den tiden identifiserer ulike faser av sosialiseringen, og hvor læringen er mest intens i starten. Graybill (2013) snakker om forventning-fase, møte-fase, observering-fase og organisasjons-fase.

Filstad (2017: 25) beskriver trekk ved innholdet av ulike faser og viser til *Feldmans stadier for organisasjonssosialisering* (1981):

*Å komme inn*, er læring om fremtidig arbeidsplass, etablering av forventninger og hva en ønsker å bidra med. Organisasjonen må gi den nyansatte et realistisk bilde av organisasjonen.

*Å bryte inn*, det som skjer fra første møte med den nye arbeidsplassen, virkelighetssjokket, finne ut av koder og forta justeringer. Aktiv deltagelse kreves for å få tak i taus kunnskap.

*Å etableres*, etablering i ny organisasjon, gjensidig oppfattelse av å være et etablert medlem. Mestring av arbeidsoppgaver, opptreden i roller og handlinger.

Organisasjonssosialiseringen står i et forhold til den organisasjonen som en sosialiseres inn i. En integrasjonsprosesser beskriver organisasjonssosialisering som to motstridene prosesser, en organisasjonssosialisering av den ansatte og den nyansattes forsøk på å personalisere sin nye rolle (Haaland, 2019). Utfallet av integrasjonsprosessen avhenger av kreftene i prosessene. Haaland (2019: 358) eksemplifiserer dette som at proaktiv tilnærming

effektiviserer egen læring og tilpasning til sin rolle og læringsmiljø, som igjen bidrar til sterkere til gjensidig utvikling.

#### **2.1.4 De seks Cér**

Forskningen til Talya N. Bauer (2011) går videre ut over sosialiseringmodellen og ser på hvilken forhold for læring som må være tilsende for at den de nødvendige lærings-, og kompetanseområdene kan utvikles. Hun viser til seks sentrale forhold som det må sikters at er på plass for at onboaringsprosessen skal fungere godt uavhengig trekk ved organisasjon eller person. De hendelsene eller forholdene det vises til kalles de seks Cér og er som følger:

*Compliance* – forhold som gir grunnleggende og organisatorisk kunnskap om regel og rutiner kunnskap.

*Clarification* – avklarte forventinger til og forståelse av arbeidsoppgaver.

*Confidence* -legge til rette for mestringsfølelse

*Connection* – mulighet for å etablere nødvendig forbindelser og nettverk innad i virksomheten

*Culture* – legge til rette for at den nyansatte raskt kommer inn i organisasjonskulturen

*Checkback* –og gjensidig tilbakemeldinger og oppfølging av onboardingprosessen

HR Norge (2021) følger med på utvikling av digital onboarding under epidemien og erfaringer fra næringslivet viser at det mest krevende er planlegging og oppfølging for områdene følelse, nettverksbygging, kulturell forståelse og utvikling gjennom dialog og tilbakemeldinger (HR Norge, 2021a).

#### **2.1.5 Organisasjonskultur, en modell for handling.**

Organisasjonskultur som begrep kan være uklar, men likevel ofte brukt der en går i dybden på hvorfor en organisasjon fungerer som den gjør. Kulturen angir hvordan mennesker bør opptre og uttrykkes både formelt og uformelt (Jacobsen and Thorsvik, 2019).

Organisasjonskultur tillegges å ha en funksjon for å gi modeller for handling, virker integrerende på medlemmene og virker angstreduserende (Bang, 2019). Tilegnelse av organisasjonskultur handler om at nyansatte tar opp i seg felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som eksempelvis kan komme til uttrykk som opplevelse av tillit, tilhørighet og trygghet (Bang, 2019).

Organisasjonskulturens innhold og uttrykk henger tett sammen med et gjensidig påvirkningsforhold (Bang, 2019). Henning Bang (2019) viser til fire hovedformer som hvordan organisasjonskultur kommer til uttrykk: adferd, verbalt, materielt og strukturelt. Den nyansatt eksponeres for de kulturelle uttrykkene, hvor noe er lettere å formidle og lære enn andre. Det som fanges opp gjenspeiler hva den nyansatte oppfatter som organisasjonens faktisk levde verdier, levende normer og den delte fells virkelighetsoppfatningen (Bang, 2019: 71). Den nyansatte sin fortolkning er med på å skape en kulturell forståelse.

Det er ikke alltid er samsvar mellom kulturen som offisielt fremmes i organisasjonen og den som den nyansatte møter i uformelle møter (Sagberg, 2017). Uformell kultur kan i mange tilfelle kun eksistere som taus kunnskap og er vanskeligere tilgjengelig.

## 2.2 Læring

Min studie ser på sosialiseringprosesser som utviklingsprosess hvor ønsket er å forstå hvordan nytilsatte tilegner seg kunnskap, orienterer og tilpasser seg. Den aktuelle læringen handler om den kunnskapen som skal komme til anvendelse i praksis, eksempelvis som økt faglig, kulturell og sosial kompetanse (Bauer, 2011).

Læringsprosesser kan skje både som en individuell prosess og i en sosialt deltagende kontekst. Enhver læringsprosess starter med at individer ser noe, hører noe eller opplever noe som man begynner å fundere på hva er og hva betyr (Jacobsen and Thorsvik, 2019). Læringsprosessen skjer gjennom refleksjoner som forklarer handlinger, men også om sosial identitet, hvem en selv er i den nye rollen (Filstad, 2017).

Tidligere læringsteoretikere som Dewey, Kant og Vygotskij pekte på viktigheten av språk, følelser og sosial deltagelse for læring (Filstad Jakobsen, 2003). Filstad (2017) viser til at *hva* man lære avhenger av *hvordan* en lærer, og at denne er personlig og situasjonsavhengig.

Kolbs læringssirkel (1984) beskriver prosesser for individets læring gjennom refleksjon over egen individuell erfaring, en firedelt prosess for meningstilskrivelse (Filstad, 2017). Den starter med en konkret opplevelse eller umiddelbare erfaringer med påfølgende refleksjon om hvorfor skjedde dette eller hvordan skal dette forstås. Videre skjer det en abstrakt begrepsforståelse og dretter en tanke om ny målrettet handling og hvordan kan den nye læringen anvendes.

I et sosialt og kulturelt perspektiv skjer den enkeltes læring integrert i den aktuelle situasjonen, og de erfaringene som gjøres gjennom handling (Filstad, 2017). Læring skjer kontinuerlig i samspill med læringsmiljøet og kompetansen er å orientere seg for å løse nye og ukjente oppgaver (Filstad, 2017).

Motivasjon for læring er individuell og kan drives frem av den enkeltes eget behov for å redusere usikkerhet og å tilpasse seg, men også en motivasjon for å innfri forventinger om å utføre jobben (Sagberg, 2017).

### **2.2.1 Uformell læring**

Uformell læring er uformell overføring av kunnskap mellom mennesker, og den skjer både på det personlige plan og som en sosial læring, og den har et preg av å være ustrukturert (Hart, 2012). Motstykke her er formell læring som viser til læring som skjer som konsekvens av styrt og strukturert opplæring adskilt fra de daglige arbeidsaktiviteter som kurs, informasjonsmateriell, seminarer etc (Filstad, 2017).

Filstad (2017) og Haaland (2019) viser begge til at den dominerende måten nyansatte tilegner seg kunnskap på er som resultat av uformell læring, og ikke ved formell læring. Dette skjer uavhengig hvor bevisste eller ubevisste organisasjonen er ved sine strategier om omfang og innhold ved tilrettelegging (Sagberg, 2017, Haaland, 2019, Filstad, 2017).

Hart (2012) viser til betydning av uformell læring ved at så mye som 80% av læring i en ny jobbsituasjon knyttes til denne kilden. *Jennings 70 –20 –10 rammeverk* (2011) viser en mer nyansert bilde av læringskildene hvor 70% læring utvikles gjennom praksis, 20% læring utvikles gjennom andre og 10% læring utvikles gjennom formaliserte kurs og programmer (Filstad, 2017: 69).

### **2.2.2 Situert læring og praksisfelleskapet**

Forskerne Jean Lave og Etienne Wenger (1991) sitt samarbeid har bidratt med teori som viser til betydningen av læring i situasjonen og samhandling med andre (Filstad, 2017). Situert læring ser på selve deltagelsen som en læringsprosess, som varer fra en er uerfaren til en er utlært (Filstad, 2021). Teorien om situert læring legger til grunn at læring er kontekstavhengig sosiale prosesser og forgår i bestemte situasjoner i bestemte fysiske og sosiale miljø. Her blir læring sett på som mer enn kognitive prosesser som overføring av eksplisitt kunnskap, men at

den også tar opp i seg det som berøre engasjement, relasjon og eksisterende kunnskap. Aktiv deltagelse og samhandling med andre bidrar til mer-verdi av læringsprosessen. Opplæring «i» arbeidsplassen i møte med kollegaer viser seg å være mer virkningsfullt enn læring «om» i opplæringsfasen (Haaland, 2019).

Wenger (1998) sitt bidrag om *praksisfelleskap* viser til viktigheten av at det må legges til rette for deltagelse, fordi man lærer ved å delta, både med tenking og med å gjøre (Lyhne, 2020). ut fra dette vil tilgang til deltagelse og interaksjon med en stor bredde av kollegaer, på ulike nivåer få stor betydning. Praksisfelleskapet representerer gode læringsarenaer for «læring som å være, læring som å bli og læring som å tilhøre» (Filstad, 2017: 61). Det handler ikke om en formelt definert arbeidsgruppe, men der det skjer ved delt repertoar, gjensidig engasjement og felles oppgaver (Filstad, 2017). Læringen skjer gjennom reelle jobbaktiviteter, tilgang til etablerte medlemmer, informasjon og ressurser, og ved dette får en tilgang til både taus og eksplisitt kunnskap. Teorien om et sosiale praksisfelleskapet avskriver ikke at dette også kan foregå via digitale aktiviteter (Lyhne, 2020).

Den nyansatte sin kompetanse om praksisfelleskapet kommer til uttrykk ved å forstå hva dette felleskapet er og skal være, utvikling av felles normer og retningslinjer og dertil trygghet om å være aktiv bidragsyter basert på respekt og tillit. I tillegg til å utvikle kunnskap og kompetanse, er dette også en sentral faktor for å etablere sosial identiteter (Filstad, 2017). Et delt repertoar handler om felles språk, rutiner, sensibilitet, artefakter, verktøy og fortellinger (Filstad, 2017, Lyhne, 2020).

### **2.2.3 Tillit**

Tillit er et begrep som assosierer til grunnlag for trivsel og trygghet i en arbeidssituasjon. Tillit defineres som en underliggende psykologisk betingelse som påvirker relasjoner mellom personer, eller personers relasjon til organisasjoner (Kirkhaug, 2019). Haaland (2019) beskriver at veien til å sosialiseres inn i arbeidsplassen også handler om å bygge gjensidig tillit til kollegaer. En tilrettelegging for raskt å etablere relasjonell tillitt vil ha en direkte påvirkning på effektivitet i samarbeide og andre typer koordinert arbeid (Kirkhaug, 2019: 51).

Nye studier av digitale sosialiseringprosesser trekker frem relasjonsbygging og tillit som kritiske faktorer. Strategier for onboarding kan ha flere målsetninger, og Carlos og Muralles



(2021: 7) viser til et av dem, « Building relationships and skills training – ultimately lead to the development of trust...». I praksis handler det om både en gjensidig tillit mellom den nyansatte og organisasjonen, og den titten som bygges mellom den nyansatte, etablerte medlemmer og leder (Kirkhaug, 2019).

#### **2.2.4 Eksplisitt og taus kunnskap**

Eksplisitt kunnskap formidles ved språk som ord, tall og skrift og er gjenstand for det vi planlegger for å skulle overføres mellom mennesker i opplærings situasjoner (Filstad, 2017).

Taus kunnskap kommer til uttrykk gjennom ikke-språklig kommunikasjon som kroppsspråk, handling felles praksis og kan være ubevisst for de personene som har den (Filstad Jakobsen, 2003). Taus kunnskap er sentralt i sosialisering prosesser og Filstad Jakobsen (2003:81). referer til forskere innenfor kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling på at «sosialisering prosesser er deling av taus kunnskap hos individene. En taus kunnskapssamtale er basert på deling av erfaringer og kommer til uttrykk gjennom trening på jobben».

#### **2.2.5 Digitale sosialisering prosesser**

Selv om det er lite teori som utdyper utdype om innhold og læring i digitale sosialisering prosessen er det likevel de siste par åren kommet nyttige bidrag. I en reviewstudie på onboarding prosesser før og etter Covid-19, (Carlos and Muralles, 2021),trekkes det frem at sosialisering komponenten er særlig viktig fordi den tillater den nytilsatte å effektivt opparbeide seg følelsen av tilhørighet og styrker relasjoner.

Et annet bidrag er viktigheten å tilrettelegge for å etablere nettverk. Forskning på nettverk viser at en digital arbeidshverdag både vil fragmenterer etablert nettverk og gjøre det dobbelt så tidkrevende etablere nettverk om det ikke aktiv gjøres en innsats (Hansgaard, 2021).

Erfaringer så langt utfordre generelt tankesettet for tilrettelegging. Planlegging må ta høyde for om den nytilsatte må læres seg fortrinnsvis taus eller eksplisitt kunnskap, og at bare eksplisitt kunnskap kan formidles digitalt (Filstad, 2017). Tilrettelegge for digital onboarding krever at det tenkes digitalt (Filstad, 2021). Et konkret råd er å holde fast ved det velfungerende en har erfart ved det digitale, systematiske sjekklister knyttet til hva den nytilsatte har behov for, samt være klar over kultur-, og sosiale læringsutfordringer(Haaland, 2020).

## 2.3 Betraktninger omkring litteratursøk

For å ivareta validitet ble det søkt etter litteratur og kilder etter inspirasjon fra lignende studier (O'Brien, 2016). Andre kilder ble også vurdert som relevante som der nøkkelordene var «nyansatte», «mottagelse» og «etablert». Ved litteraturreview med søkeordene «organizational socialization» AND «onboarding «av var det i Oras 331 fagfelleverdert treff og i Google Scholar 5 630 treff. De fleste artiklene er publisert etter år 2000.

Det var naturlig å søk på «organisasjonssosialisering» i kombinasjon med begrepet «digital onboarding». Søket gav begrenset antall treff som til en viss grad bekreftes av en litteraturreview om forskning på onboarding før og etter pandemien. Den viser at det tidligere har vært lite forskning på online onboarding og dens effekt på ytelse (Yadav et al., 2020).

Det teoretiske bidraget som ble presentert i dette kapittelet gir et inntrykk av at det er særlig to ulike trekk ved tilnærming til sosialiseringprosesser som vektlegges. Noe forskning går i dybden på å forstå læringsprosessen ut fra et sosiale og kulturelle perspektiv, andre har ser ut til å studere fenomenet i lys av strategier for operativ praksis, som onboarding. Det må antas at det ligger ulik motivasjon for de underliggende problemstillingene i de tidligere studiene (Justesen and Mik-Meyer, 2010). Yadav et al. (2020) peker på et viktig trekk ved teori fra før pandemien. Denne tar ikke har tatt opp i seg en bekymring knyttet til hvordan normer og taus kunnskap læres bort ved fravær av en fysisk felles læringsarena.

## 3 Metode

En samfunnsvitenskapelig metode skal bidra til å gi en gyldig og troverdig beskrivelse av den virkeligheten vi ønsker å studere. Forsker må foreta vurderinger og velge strategi for metode som er mest hensiktsmessig for å få besvart problemstilling og ivareta rehabiliter og validitet (Jacobsen, 2015). Problemstillingen legger føringer for den samlede fremgangsmåten og vil sees igjen ved valg av relevant teori, vitenskapelig posisjonering, forskningsdesign, innsamling av empiri og analyse av data (Jørgensen and Rienecker, 2006). Dette kapitelet har til hensikt å belyse de valg som er gjort i undersøkelsesprosessen, for på best mulig måte kunne belyse problemstillingen: *Hvilke trekk ved en digital jobbsituasjon oppleves av nyansatte som sentrale for organisasjonssosialisering?*

## **3.1 Operasjonalisering av problemstilling**

Selve utformingen av problemstillingen og den vurderingen som gjøres av hvilke metoder som er best egnet for innsamling av empiri, må sees i sammenheng (Jacobsen, 2015).

Problemstillingen er knyttet til en bakenforliggende interesse hos forsker for organisasjonskultur som retningsgivende for hvordan virksomheter fungerer. Jacobsen (2015) skriver at en problemstilling bør være spennende, enkel og fruktbar. Problemstillingen har opprettholdt forskerlysten gjennom hele prosessen, den fremstår som et relativt enkelt spørsmål selv om fenomenet preges av kompleksitet, undersøkelsen er gjennomførbar og det har ligget forventninger til at den vil bringe frem noe som gir utvidet forståelse av sosialiseringprosesser.

Problemstillingen retter seg mot integrasjonsprosesser, som starter når nyansatt og organisasjon møtes. Prosessene legger føringer for videre handling, og påvirkes av de signaler og informasjonen som fanges opp av den nyansatte i møte med organisasjonen (Hennestad, 2015). Problemstillingen skal føre til mer forståelse av de mer eller mindre planlagte aktiviteter og hendelser som i sum oppleves å bidra til tilegnelse av eksplisitt og taus kunnskap. Denne kunnskapen blir sentral i organisasjons sosialiseringen og fører til viktig kompetanse for jobbutførelse og for å bli en del av organisasjonen (Bang, 2019).

Problemstillingen bærer preg av å være et åpent spørsmål og passer til det Jacobsen (2015: 79) omtaler som en eksplorerende problemstilling. Problemstillingen retter seg mot den enkelte nyansattes subjektive opplevelse av sosialiseringprosessen. Konstanten eller konteksten, er den gitte situasjonen i tid og sted, med hjemmekontor og digital læringsarena. COVID-19 restriksjoner og pålagt hjemmekontor har gitt en anledning for innsamling av empiri i en slik kontekst.

## **3.2 Undersøkellesdesign**

### **3.2.1 Fenomenologisk tilnærming**

Ved å se på det unike skal min studie kunne bidra til «en fyldigere» beskrivelse av virkeligheten og ikke generalisere årsakssammenhenger (Justesen and Mik-Meyer, 2010:26). I et fenomenologisk perspektiv blir tilnærmingen å forstå fenomenet med utgangspunkt i hvordan det oppleves av de som selv står i sosialiseringprosessen. Forskerens oppgave blir å

sette seg inn i andres virkelighetsforståelse ved å observere og lytte til respondentenes opplevelsen av fenomenet (Justesen and Mik-Meyer, 2010).

Fenomenet som skal studeres kjennetegnes ontologisk ved at det ikke foreligger én felles objektiv oppfatning av den virkeligheten som skal beskrives, og at fenomenet er komplekst og uten objektive entydige svar. Henning Bang (2019) påpeker at organisasjonskultur ikke kjennetegnes av entydige modeller og kausalitet.

Det etterstrebes å ha en nøytral, åpen og uforbeholden tilnærming nettopp for å få mer forståelse om noe en ikke fullt ut vet hvordan foregår (Justesen and Mik-Meyer, 2010).

Forskeren må fange opp hvilken mening den nyansatte tilskriver begrepene som benyttes (Johannesen et al., 2018). Det som beskrives og siden skal fortolkes er den enkeltes subjektive oppfattelse av hva organisasjonssosialisering og organisasjonskultur er. Tjora (2019) skriver at forsker må være klar over at den som beskriver opplevelsen og forsker, ikke nødvendigvis legger samme betydning i begrepene.

Problemstillingen har til hensikt å få belyst hva som fører til å lære delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, men opplevelsene vil i praksis ikke bli beskrevet med så konkrete begrep. En utfordring er å registrere det som knytter seg til overføring av taus kunnskap, da denne er vanskelig å identifisere både for de som lærer den og forsker. Forsker må forøke og fange opp hva som kan vise tilbake til dette, muligens uttrykt som opplevelse av økt tillit, tilhørighet og trygghet (Bang, 2011). Vitenskapsteoretisk blir dette en fortolkningsbasert eller hermeneutisk tilnærming til virkeligheten, som må fanges kvalitativt (Jacobsen, 2015: 31).

### **3.2.2 En intensiv kvalitativ undersøkelse**

Undersøkelsesdesignet må i dette tilfellet være tilpasset en eksplorerende problemstilling ved å få frem nyanser og beskrivelser på et fenomen der kunnskapsgrunnlaget er mangelfullt. En kvalitativ tilnærming synes å være best egnet. Ved å se til Jacobsen (Jacobsen, 2015) om valget mellom en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelsesvei, så ville alternativet være å ha vitenskaplig posisjonering som gav grunnlag å utarbeide en større strukturert spørreundersøkelse.

I denne studien foreligger det ingen hypotese eller antagelser om kausaliteter. Empiri som skal bidra til å besvare problemstillingen, vil bli samlet inn som muntlige beskrivelser fra

noen få enheter, enkeltpersoner som har opplevd fenomenet. For å besvare problemstilling velger her en intensiv metode og støtter seg på noen få åpne individuelle intervjuer.

Den enkelte enhet er uinteressant som person, men representerer stemmen til det som vil bringe frem en dypere forståelse av hvilken trekk ved den digitale jobbsituasjon som oppleves å ha betydning for organisasjonssosialisering. Jacobsen (Jacobsen, 2015) bruker begrepet holistisk som kjennetegn på en slik situasjon.

Begrunnet i en eksplorerende problemstilling er det tatt høyde for at det i undersøkelsesprosessen kan komme frem kunnskap og empiri som bringer nye momenter frem i lyset (Jacobsen, 2015). Underveis i undersøkelsesprosessen har forskeren utvidet forståelsen av fenomenet, så dette sammen med innsamlet empiri, har ført til at nye tema har kommet til og andre tema blitt mindre relevant. Det er derfor gjort en justering underveis av hvilken teori som blir lagt til grunn for analysen. Når empiri genererer behov for ny teori for å få mer innsikt om det særegne ved fenomenet, kan prosessen beskrives som det Tjora (2019) betegner en stegvis- deduktiv induksjon.

I mitt forskningsprosjekt skjer det en veksling mellom det induktive rettet mot empirien og det å måtte forstå fenomenet ved å søke støtte i teori. Mitt forskningsprosjekt vil jeg ut i fraf dette beskrive epistemologisk til å være en abduktiv metode. Det kan ha likhetstrekk med det Jacobsen (2015: 34) beskriver å ha et pragmatisk perspektiv på forskningen.

### **3.2.3 Fire nyansattes opplevelser av sosialiseringprosessen**

Problemstillingen plasserer opplevelsen av fenomenet i sentrum, og trekk ved den enkelte person eller organisasjon vil ikke ha fokus. Det er derfor heller ikke hensiktsmessig å søke en kollektiv felles oppfatning, da det ikke gir merverdi til problemstillingen (Jacobsen, 2015). Dybdeintervju av en eller få enheter er beskrevet som godt egnet for et intensiv studie for å få frem den nødvendige empirien (Anderssen, 2013).

Gjennom å studere fire nyansattes møte med sine arbeidsplasser, kan undersøkelsesdesignen benevnes som små-N-studie (Jacobsen, 2015: 107). Fokuset er på et spesifikt fenomen, som her blir belyst fra få enheter med ulikt ståsted. Designet forventes å kunne bidra med en rik og detaljert beskrivelse av fenomenet. Organisasjonskonteksten rundt de fire nyansatte er ikke

gjenstand for utforskning på selvstendig grunnlag, men blir sett gjennom de nyansattes erfaringer.

Det kan argumenteres for at antall enheter burde vært høyere for å sikre en større bredde i erfaringer. Innen rammen av en master var det ikke kapasitet i dette studiet til å utvide datainnsamlingen. Designet vil likevel kunne bidra med det Jacobsen (2015:99) beskriver som *tykkere beskrivelser* av noen enheters opplevelse av hva som bidrar til organisasjonstilhørighet.

Uavhengig av design, utfordres problemstillingen epistemologisk ved at konteksten, det fenomen skal studere i tid og rom, ikke er statisk og i praksis er en prosess som endres underveis. Endring handler om at ansatte og organisasjonen tilegner seg mer erfaring med hjemmekontor underveis, den ansatte sin sosialisering prosess endres fra dag til dag og at opplevelsen vil stå i forhold til hvor de er i prosessen på undersøkelsestidspunktet (Filstad, 2017:25). Også innholdet av det som tilegnes, organisasjonskulturen, beskrives å være i en kontinuerlig tilblivelse (Hennestad, 2015: 162).

### **3.2.4 Valg av enheter og innsamling av empiri**

Enhetene blir representert av fire ansatte i en stor organisasjon innenfor offentlig forvaltning. Alle fire opplevde sin organisasjonssosialisering fra hjemmekontor. Valg av enheter er basert på *det typiske*, rammebetingelser som omfang av oppgave og ressurser for gjennomføring av undersøkelsen (Jacobsen, 2015). For å kunne studere det mest mulig typiske ved fenomen velges enheter som normalt ville jobbet i en felles fysisk jobblokasjon. Overgangen til hjemmekontor var en ny situasjon både for både den nyansatte og organisasjonen.

Valg av organisasjon innen offentlig forvaltning begrunnes med at studiet har handlet om organisasjoner og ledelse for offentlig sektor, Master of Public Administrasjon. Valget om at organisasjonen skulle være av en viss størrelse begrunnes med å redusere sannsynlighet for at den nyansatte på andre måter etablerer kontakt med organisasjonsmedlemmer, enn utover det som er knyttet til arbeidssituasjon. Den valgte offentlige organisatoren ble en Statsforvalter. Forsker har ingen tilknytting til organisasjonen.

Det var den utvalgte Statsforvalteren som tildelte enheter til forskningsprosjektet.

Henvendelsen ble sendt til en av avdelingsdirektørene og det var den øverste ledelsen som

organiserte tildeling av respondenter. Det fulgte med tre utvelgelseskriterier: 1. Noenlunde lignende rolle i organisasjonen 2. At de begynte i jobb med hjemmekontor som praksis på grunn av pandemien 3. At de hadde vært ansatt i mer enn to måneder på intervjudtidspunkt.

Det ble kommunisert til organisasjonen at fagområde ikke var relevant, men forsker la føringer om at respondentene skulle ha en noenlunde lignende rolle i organisasjonen (rådgivere/ saksbehandlere e.l.) og ikke i stab eller støttefunksjon. Dette for å redusere spennet av variabler som knytter seg til at sosialiseringprosesser er situasjonsavhengige. Ulike forventninger til sosialiseringprosesser kan institusjonalisert seg avhengig av organisasjon og profesjon (Graybill et al., 2013). Det ble heller ikke bedt om å ta hensyn til om enheten var i sin første jobb eller hadde lenger jobberfaring. Dette er likevel en variabel som antas å spille inn som uliks forventninger med bakgrunn i tidligere jobberfaring

### **3.2.5 Gjennomføring av intervju**

Intervjuene ble gjennomført fysisk én til én på den ansattes arbeidsplass. Møtet varte i omtrent en time og selve intervjuet var på 35 til 45 minutter. Samtalene tatt opp digitalt for senere transkribering. Respondenten ble ikke informert om hverandre.

I en innledende samtale ble det gjentatt bakgrunn for forskningen og presisert at det var den enkeltes opplevelse som var av interesse. For å unngå fremmedgjøring til fenomenet, var intervjuer bevisst på å bruke dagligdagse ord og uttrykk i innledning og oppfølgingsspørsmål.

Samtalene ble satt i gang ved å stille åpne spørsmål knyttet til det å lære seg jobben og å bli kjent med organisasjonen. Alle respondentene beskrev både konkret og billedlig hendelser og følelser knyttet til sosialiseringprosessen. Det ble en positiv forsker-opplevelse at respondenten var så raus med å beskrive inngående om sin private opplevde sosialiseringssprosess.

Det var utarbeidet intervjuguide som samlet seg om organisasjonssosialisering som læringsprosess (vedlegg 1). Intervjuguiden inneholdt stikkord og åpne hjelpespørsmål som berørte «hvordan forstå det som sitter i veggene, økt forståelse av steammestråk, å finne frem til hvem hva vet og hvordan kollegaer får innblikk i din kompetanse». Det var ingen konkrete spørsmål som måtte besvares. Underveis i intervjuene ble det gitt et inntrykk av at

respondentene starten å resonere rundt temaet og gjentok noen tema flere ganger. Dette gav en mulighet for forsker å tolke mer presist hva de la i begreper og opplevelser.

Den eksplorerende problemstillingen ble utfordret av et behov for en viss tematisering i intervjuguiden. Intervjuguiden ble derfor utformet i tråd med de fire læringsperspektivene i sosialiseringsprosessen. De fire læringsområdene er hentet i fra teorien; den individuelle læringsprosessen, den sosiale læringen, en kulturell læringsprosess og den kontekstuelle forståelsen (Filstad Jakobsen, 2003:200, Haaland, 2019, Bauer and Erdogan, 2011, Dai and De Meuse, 2007).

### **3.2.6 Bearbeiding av data og kvalitetskriterier.**

Relabilitet utfordres av i hvilken grad forskeren klarer å fange opp respondentenes virkelighetsbeskrivelsen og videre fortolke disse på en objektiv måte (Jacobsen, 2015:228).

For å ivareta relabilitet og samtidig et ideal om en induktiv tilnærming ble det gjort lydopptak. Metoden var å benytte opptak på to mobiler ved bruk av en godkjent app til dette formålet. Appen *Diktafon* er knyttet til et eksternt lagringssted hvor bare forsker har tilgang til lydfilene i ettertid. Alle intervjuene ble også transkribert ordrett. Transkribering gav nyttig læring hos forsker, som måtte innse at en ikke klarer å fange opp alt som blir sagt ved å bare lytte. I transkriberinga kom det frem mye informasjon som ikke ble oppfattet under intervjuet.

Rådata bestod av mye ustrukturert tekst som ikke var knyttet til konkrete spørsmål. I en eksplorativ tilnærming skal den videre bearbeidelsen skje uten at forsker har noen formening om utfallet (Jacobsen, 2015: 220). I den videre arbeidet med dataen ble det valgt en fire steg modell for bearbeiding av kvalitative data beskrevet av Jacobsen (2015:199). Denne prosessen bidro til å se hvilke temaer som tredde frem som en ikke vet nok om og temaer som respondenten var veldig samstemte om. Innholdsanalysen ble utført ved å kategorisere etter åpen koding (Jacobsen, 2015: 207).

Den stegvise veien for å kode, startet med å søke i data etter sentrale tema, både ord og hendelser som trer frem. Nitten tema ble sjekket opp imot de angikk noen eller alle enhetene (N= 4) og ble grunnlag for videre kategorisering. Minstekrav er at kategorien må være relevant for minst for to enheter i undersøkelsen, men de skal heller ikke være for generelle (Jacobsen, 2015: 211).



Videre bearbeiding var å finne hovedkategorier (hva handler dette om) og med tilhørende underkategorier. Ved å redusere antall kategorier ble det også en superkategori (Jacobsen, 2015).

Superkategori: Å bli kjent/ å lære å kjenne/å etablere trygghet i situasjonen (kontekstuell fenomen).

Hovedkategori:

- 1) Beskrivelse av å bli kjent med jobben – Organisasjonskultur og med folk, her fulgte fire underkategorier (institusjonelle forhold).
- 2) Beskrivelse av å komme seg inn i jobben – med jobbutførelse (instrumentelle), her fulgte seks underkategorier.

Resultatet åpnet nå mulighet til å skjematisk se funnene opp imot relevant teori, og også avdekket manglende teori.

Det er et krav at undersøkelsesprosessen skal være transparent om alle valg, metodisk, avgrensninger og etiske overveielser. Ved oppstart av analysen ble det et behov for å velge en form for struktur på analysen. Valget ble etter beste evne, å støtte seg på de fire læringsområdene for sosialiseringprosesser; en individuell læringsprosess, den sosiale læringen, den kulturelle læringsprosessen og den kontekstuelle forståelsen. Den eksplorerende undersøkelsen blir her noe overstyrt av teori og virkelighet møter teori i en abduktiv prosess.

Denne kvalitative undersøkelsen forventes ingen generaliserende funn. Undersøkelsen studere sosialiseringprosess som aldri oppleves identiske, de er komplekse, pågår over tid og er både er person-, og situasjonsavhengig (Graybill et al., 2013:202). Analysen ble derimot utført for å få frem det respondentene opplever har hatt betydning for sin digitale sosialiseringprosess. Bidraget kan likevel bli interessant ved å registrere om noen trekk ved den digitale arbeidsarenaen oppleves annerledes og da kan gi en merverdi. Noen av det som beskrives beskrivelsen ved jobbsituasjon har liten eller ingen plass i tidligere litteratur om onboarding og sosialiseringprosesser. Funnene menes derfor å ha et potensiale om å ha overføringsverdi der ansatte eller ledelse vil justere seg eller tenke nytt om å gå inn i en digital integrasjonsprosess.

### **3.3 Etikk**

Dette studiet trenger tilgang på empiri for å belyse fenomenet å sosialiseres inn i ny organisasjon via en digital arbeidsarena. Som forsker må en vær ydmyk og rettskaffen i forholdet mellom forsker og respondent. Forskeretikk i Norge tar utgangspunkt i tre grunnleggende forhold som må ivaretas; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015: 47).

Før innsamling av empiri ble det innhentet godkjenning fra NSD, Norsk sentrer for forskningsdata (vedlegg 2). Forhåndsgodkjenningen ble gitt på bakgrunn av formål, metode, design og oppbevaring av data.

Dokumentet informer samtykke (vedlegg 3) er stilet til enhetene. Den gir informasjon om formål og omfang av studien, hva empirien skulle brukes til og hvordan data innhentes og lagres. Det ble opplyst om full anonymitet blant annet med begrunnelse om at forskningen ikke har interesser knyttet navn på enheten, avdeling, kjønn, alder eller mer inngående hvor lenge de har vært ansatte. I denne undersøkelsen er det i praksis bare enhetens stemme som av NSD kategoriserer som personopplysninger. Respondenten signert informert samtykke før intervju.

Språket i samtykkedokumentet ble tilpasset for å ivareta respondentens mulighet til å vurdere egen deltagelse, hva det innebar og at det var full forståelse om hva de var med på (Jacobsen, 2015: 47). Det ble gitt en åpning for å trekke seg når som helst, uten begrunnelse, eller at dette vil gi noen konsekvens. Respondenter fikk også rett til innsyn, noe som ble gjentatt i innledning av selve intervjuet. Innsyn vil kunne styrke validitet omkring rett oppfattelse av data (Jacobsen, 2015:233). En av respondenter benytte seg av denne muligheten, og fikk lese transkriberingen av eget intervju.

#### **3.3.1 Presentasjon av data**

Analyse og drøfting av datamaterialet i denne undersøkelsen blir i hovedsakelig presentert som tema som beskriver de mest interessante og fremtredende funnene. Disse blir drøftet opp imot teori og hvilke trekk som synes. Dataen baserer seg på beskrevne opplevelser i sosialiseringprosessen.

Presentert datamateriale presters som gruppert i tema og ikke som team knyttet til den enkelte respondent. I drøftingen blir likevel noen tema eksemplifisert ved å sitere utsagnene fra intervjuene. Her brukes ingen nummering på de ulike utsagnene som skal vise tilbake til den enkelte avsender. Det er respondentenes bidrag av å beskrive et fenomen som skal studeres.

Drøftingen fokuserer heller ikke på det som kommer frem i data om årsakssammenhenger knyttet til den enkelte organisasjon eller medarbeidere. Undersøkelsen har til hensikt å forstå integrasjonsprosessen og ikke søke trekk ved den enkelte organisasjon, det er ikke relevant hvilken Norsk Statsforvalter som er valgt.

### **3.3.2 Dilemma, styrker og svakheter**

Min studie utforsker nyansattes erfaringer slik de formidles gjennom de fire intervjuene. Empirien er hentet inn på et tilfeldig tidspunkt i en persons læreprosess, samtidig som organisasjonen og de ansatte må antas å være i en konstant tilpasningsprosess for digital arbeidssituasjon. Det må derfor tas forbehold om at tids- og situasjonsspesifikke forhold kan ha preget erfaringene, og at et mer dynamisk undersøkelsesdesign der en fulgte nyansatte over tid, ville gi andre resultater.

Undersøkelsen preges også av forskerens nærhet, eller interesse for temaet, som kan gi innvirkning på den epistemologiske posisjoneringen. Konkret kan denne subjektive *førdommen* komme til uttrykk ved vurdering av relevant litteratur (Jacobsen, 2015:72). Videre kan dette ha lagt føringer for utforming og avgrensinger av problemstilling, intervjuguide og strukturering av analyse, selv om ambisjonene var åpenhet og nøytralitet for å ivareta deskriptiv empiri (Jacobsen, 2015).

Derimot er det en styrke at forsker ikke kjenner den valgte organisasjonen, eller mer om valg av enheter. Jacobsen (2015) viser til at det kan bidra til en høyere grad av objektivitet og nøytralitet. En utfordring var likevel at det ble mer krevende å få adgang til enheter.

Som forsker opptrer en heller ikke helt likt som intervjuer. Undersøkelseeffekten eller intervjuereffekten kan ha påvirket datainnsamlingen i de to siste intervjuene (Jacobsen, 2015: 242). Som en konsekvens av erfaring fra de to første intervjuene, ble innledning til de to siste intervjuene mer utfyllende. Det kan ha gitt respondenten tanker de i utgangspunktet ikke

hadde, men det er en antagelse. Respondentenes fremsto uansett med en ulik bevissthet om fenomenet, fra å være veldig bevisste situasjonen de var i, til å ikke ha vurdert den så nøye.

## 4 Analyse og drøfting av funn

Problemstillingen har søkt en mer inngående forståelse av hvordan sosialiseringprosesser skjer der nyansatte møter sin nye arbeidsplass fra hjemmekontor. I intervjuene beskriver respondentene, både bevisst og ubevisst, egenskaper og adferd hos seg selv og trekk ved organisasjonen som årsak til ulike hendelser. Problemstillingen og design er ikke kausalt orientert, men sikter mot å berike forståelsen av hvordan sosialiseringprosesser oppleves «hjemmefra». Informasjon som beskriver utfordringer har ikke vært et mål er ikke i seg selv, men, det bidrar til å gi et perspektiv på fenomenets særegenhet. Etablert kunnskap om sosialisering er i stor grad basert på fysisk felles læringsarena som gir en gitt-, og selvfølgelig forutsetting.

Analysen av datamaterialet synes å gi funn som er sammenfallende med eksisterende kunnskap om organisasjonssosialiseringens innhold. Det er likevel også noen av de teoretiske teamene som ikke blir berørt. Analysen har bidratt med å synliggjøre noen forhold ved fenomenet som oppfattes å være av stor betydning for at læringsprosessen kan skje. Flere av disse funnene stemmer overens med det teoretiske bidraget til Talya Bauer(2011). Bauer (2011) presenterer opp til seks sentral forhold, de seks Cér, som må være til stede for at ønsket læring skal skje.

### 4.1.1 Analyseopplegg

Den ontologiske tilnærming tar høyde for at det ikke foreligger en felles objektiv oppfatning. Sosial og kulturell læring skjer som konsekvens av både bevisst og ubevisst handling, og kan derfor være vanskelig tilgjengelig i et datamateriale som bygger på respondentenes beretninger som hva de har opplevd. Det må også tas med i betraktning det Filstad (2017) skriver om læring, at hva som læres avhenger av hvordan den enkelte lærer og analysen vil derfor ikke kunne gi et fullstendig og generaliserende bilde av *hvordan* læringen skjer.

Drøftingen blir gjort i lys av fire læringsområdene om *hva* den nytilsatte må få økt kompetanse på:

- Den individuelle læringsprosessen som handler lære om seg selv og sosial identitet.

- Det sosiale læringen knytter seg til medarbeidere, relasjoner, nettverk og tillit
- Det kontekstuelle forståelsen som rolleavklaringer, jobbutførelsen og oppgaver
- En kulturelle læringsprosessene for å lære organisasjons å kjenne på uformell politikk, historie, mål, verdier, normer, språk, sjargong, felles delte virkelighetsforståelse etc.

Læringsområdene overlapper hverandre i praksis med et gjensidig forhold. Før drøftingskapittel om funn knyttet til de fire kompetanseområdene presenteres noen gjennomgående team som har relevans for hele sosialiseringprosessen.

#### 4.1.2 Gjennomgående tema

Et sentralt spørsmål i studien er hvordan det etablere kontakt mellom nyansatte på hjemmekontor og arbeidsplassen. Her gir datamaterialet et konsistent bilde av at nyansatte opplever en «høy terskel for å ta kontakt». Teoretisk er terskel-begrepet vanskelig å finne igjen uttrykt på den måten. Temaet sees som en faktor av betydning for videre læring på alle de fire læringsområdene og viser tilbake til tilgang til kunnskapsutveksling med etablerte kollegaer (Sagberg, 2017). I nye studier gjort under koronaens tid, blir det samme teamet som handler om økt terskel for å ta kontakt tatt opp av ansatte (Maaland, 2020).

Terskel for å ta kontakt kan sees i sammenheng med et annet fremtredende tema, muligheter for å etablere eget internt nettverk. *Nettverk* er sentralt i forskning generelt på digital onboarding og hybride arbeidssituasjoner. Av de seks Cér er *Connection* (Bauer, 2011) en av dem, og viser til viktigheten av å etablere nødvendig forbindelser og nettverk innad i virksomheten. En godt tilrettelagt arbeidssituasjon for å etablere internt nettverk vil kunne akselererer sosialiseringprosessen (Hansgaard, 2021).

Et annet tema er opplevelsen av *ivaretagelse* som en konsekvens av hvordan en oppfatter kollegaer og øverste ledelse. Opplevelsen knytter seg til både uformelt og formelt uttrykt kultur og adferd (Bang, 2019). Opplevelsene oppfattes å ha en positiv innvirkning for følelsen av tilhørighet i en situasjon som respondentene ellers i stor grad beskriver ved at de ikke har kommet så langt i sosialiseringprosessen som ønsket. Signaler fra ledelsen har blant annet bidratt til en oppfattelse av «å være i samme båt» og «bli sett», og med det aksept for situasjonen.

*Tilbakemelding* er et tema respondentene er veldig opptatt av. Det nevnes som noe som er essensielt i den situasjonen de er i, både at den skjer, hvor ofte og fra hvem. Respondentenes egen opplevelse er ulik, ved at noen er fornøyd med tilbakemeldinger i forhold til situasjonen, til de som tilbakemelding som en del av oppfølging. Det kommer frem at opplevd tilbakemelding og det å bli sett for egen kompetanse har en direkte forsterket betydning tillitt og tilhørighet. Sagberg (2017) viser til at tilbakemelding ser ut til å være et sterkt virkemiddel i onboarding uavhengig av om den er digital eller fysisk.

Et interessant funn er fravær av beskrivelser og opplevelser som viser tilbake til læring ved overføring av *taus kunnskap*. Deling av taus kunnskap hos individene blir trukket inn i sosialiseringsprosesser som et sentralt element knyttet til uformell kunnskap. Filstad (2003:81) skriver at en «taus kunnskapssamtale er basert på deling av erfaringer og kommer til uttrykk gjennom trening på jobben».

De opplevelsene som ser ut til å ha gitt sterkest opplevelse for læring er de tilfellene der respondentene har kunnet møte fysisk på arbeidsplassen. De ikke-digitale lærings situasjoner er ikke studert, men det er nærliggende å tro, på bakgrunn av respondentenes vektlegging av disse situasjonene, at de fysiske møtene har skapt mer uformell læring enn fra hjemmekontor. Det er nærliggende å tro at det også har vært anledninger for deltagelse som har bidratt til overført taus kunnskap. Respondenten tilskriver disse møtene som mest virkningsfulle for læring og en økt forståelse for å se det hele bilde.

Respondentene bidrar også med å beskrive hvordan de har funnet sine egne læringsveier basert på eget initiativ og behov. Det har skjedd ved aktivt søk på eksplisitt kunnskap og gjennom individuell læringsprosessen som å løse reelle og konkrete oppgaver alene eller sammen med andre.

## **4.2 Den individuelle læringsprosessen – en ukomfortabel situasjon**

Å begynne ny jobb kan oppleves overveldende og preges av usikkerhet selv om en har god faglig kompetansen og vært i arbeid tidligere. Haaland (2019) beskriver det å lære om seg selv i en ny rolle handler om å lære seg en ny identitet. Det sies videre at det betyr å kjenne på ubehag, skuffelser og tilbakeslag, men også positive overraskelse. Den nye sosial identiteten viser til hvem og hva man ønsker å fremstå som (Filstad, 2017). Sosial identiteten gir også en

yrkesidentitet som utvikles og påvirkes av interaksjon i den gruppen en skal bli et fullverdig medlem av (Filstad, 2017).

En realitet er at det er mye som må læres og forstås før en føler seg komfortabel og trygg i jobben, alt i fra hvordan organisasjonen fungerer til hvem en kan stole på (Carlos and Muralles, 2021). Forskning tyder på at læringsprosessen vil ta fra 6 til 18 måneder, andre viser til at opplevelsen av å være annerledes enn sine kollegaer vil vare opptil tre år (Haaland, 2019).

Analyse av hva hvordan respondentene beskriver opplevelsen av å være i ny jobb, gir inntrykk av at respondentene, på intervju tidspunktet, ikke har tilegnet seg nok sosial og kulturell kompetanse som ønsket. Sosialiseringsprosessen er ennå mangelfull på en del områder, og det kommer til uttrykk hvordan de ser på seg selv i forhold til andre. Selv om de uttrykker noe ulikt hvordan de forholder seg til kollegaer, synes et felles bilde av en «junior - senior» situasjon. De uttrykker at de ikke ser seg selv som helt likestilt med kollegaer i samme formelle stilling. Respondentenes beskrivelse av å ennå føle seg i en ny med manglende oversikt, kan tolkes som at de befinner seg i samme kontekst, eller i samme fase av sosialiseringsprosessen.

«... det er ubehagelig å føle seg ny selv etter lang tid». «Og så, nå begynner jeg å..., har jobbet her såpass lenge at «det burde jeg kanskje vite», men jeg er fremdeles litt usikker på det».

«Fordi det som en opplevde når det var gått en stund, da ble det mer, på en måte, heller forventet at «nå er du ikke helt ny lenger» så da øker du også krava».

Beskrivelsen av kontekst passer til det *Feldmans stadier for organisasjonssosialisering* (Filstad, 2017) viser til ved å være i fasen *å bryte inn*. Det handler her om de forventningene som er med på å skape mening i det som oppleves, om å utvikle kompetanse på mange områder og det å knekke noen koder for å forstå organisasjonskultur. Denne prosessen starter fra det første møtet og videre gjennom observering-fase og hvor endinger skjer over tid avhengig av situasjon og person (Graybill et al., 2013).

Respondentenes opplevelse kan tyde på et avvik mellom den tiden de har vært ansatt og egne forventninger til hvor langt de selv føler de burde ha kommet i sosialiseringsprosessen.

Opplevelsen kan også vise til det som handler om å utvikle sosial identitet. Utvikling av sosial identitet må forstås både ut i fra den enkeltes eget behov for å redusere usikkerhet og et ønske om å bli kjent og å tilpasse seg, men også at det ligger bak en motivasjon om å innfri forventinger om å utføre jobben og fylle en rolle (Sagberg, 2017). Denne undersøkelsen har ingen data som sier noe om forventinger leder eller kollegaer har til integrasjonsprosessen.

Når den her blir gjort en analyse av hvor i sosialiseringprosessen respondentene befinner seg på intervju tidspunktet, er det ikke for å besvare problemstillingen. Det er mer et bidrag for å ha realistiske forventinger til omfang av opplevelse av læring de kan ha hatt så langt. Lav kompetanse på et læringsområde vil ha betydning for hvor langt de har kommet på andre læringsområder.

#### **4.2.1 Tilbakemeldinger, gir mening**

Bauer og Erdogan (2011) og Carlos og Muralles (2021) er opptatt av hvor viktig det er for sosialiseringprosesser at organisasjoner etablerer strukturert praksis for utveksling av gjensidige tilbakemeldinger, og oppfølging av nyansatte. I det ligger det at tilbakemeldinger er sentralt i sosialiseringprosessen. Sagberg (2017) viser til at kontinuerlig tilbakemelding er viktig for god utvikling i læringsprosessen, og at det er leder sin oppgave å gi tilbakemeldinger både på jobbutførelse, om forventinger og hvorfor det skal være slik.

I denne undersøkelsen ser det derimot ut som respondentene har satt mest pris på tilbakemelding fra kollegaer fremfor leder. Om dette er et øyeblikksbilde knyttet til relasjoner og maktbalanse, eller om det handler om leders rolle og funksjon vites ikke sikkert.

«For i begynnelsen så, uansett hvor god leder, så er jo leder litt skummel. Litt som, litt som når, å finne ut hvordan du har det, og du plutselig får en oppringing fra leder så skvetter du litt, ikke sant...».

Funnet synliggjør dermed at kollegaer har en funksjon for den nyansatte om å tilpasse seg og justere seg inn i jobben. I et sosialt kulturelt syn på sosialisering får tilgang til etablerte kollegaer en stor betydning for progresjon i læringen. Omfanget av deltagelse i uformelle sosiale samhandlingsaktiviteter er likevel et valg den nyansatte tar ut fra egen motivasjon og hvem en identifiserer seg med. Hvem som får betydning i disse prosessene synes



nødvendigvis ikke ut fra et organisasjonskart, og handler like mye om et uformelt nettverk (Filstad, 2017).

Et par av respondenter uttrykker en høy bevissthet om at enkeltkollegaer har vært særlig viktig for å etablere tilhørighet og for kompetanseutvikling. De sier at dette har utviklet seg ved tilfeldigheter, som at det var personligheter som passer hverandre, og ikke som en konsekvens av planlagt tilrettelegging.

«Og at andre har samme interesse av det, at en har felles interesse av at det skjer. Så at en bedrift kan belage seg på at de tingene skjer og at det løser seg, det tenker jeg ikke de kan.»

Noen respondenter snakker om trekk ved etablerte medlemmer som årsak for opplevelsen av å være en trygg i situasjoner. Det at kollegaer oppfattes som snille og rause kollegaer, som velvillig involverer, kan oppfattes som en tilbakemeldinger på å bli akseptert. Det å bli inkludert i arbeidsoppgaver med en aksept for at enn ennå er ny og ikke kan bidra fullt ut, gir et godt grunnlag for en videre læringsprosess. Lave og Wengers (1991) presentere teorien om en *Legitim læringsprosess*. Det beskriver en situasjonsavhenging prosess, hvoro den nyansatte starter med observasjoner og involvering, for så bli et fullverdig legitimt medlem i det sosiale praksisfelleskapet (Filstad, 2017: 52).

Betydningen av tilgang til kollegaer er mer enn en kunnskapskilde, men også det å skape sosial aksept og trygghet (Bauer and Erdogan, 2011). Det igjen spiller inn i prosessen for å lære om seg selv og sosial identitet. Bauer (HR Norge, 2021a) understreker viktigheten av å oppleve mestringsfølelse og gjensidig tilbakemelding, *Confidence* og *Checkback*. I intervjuene fortelles det at det å spurt om råd gav en sterk positiv opplevelse og må tolkes som en tilbakemeld fra kollegaer. Signalet fikk betydning for tillitt og tilhørighet og tolkes her som at den nyansatte blir bli sett for det den gjør og kan bidra med, som får betydning for å skape rolleklarhet og mestring

«...det å komme inn som ny uavhengig om det er fysisk eller digitalt, det er å bli spurt spørsmål, altså bli spurt om råd. Som også var en sånn «smack» en tillitserklæring ..., da tør en jo å stille spørsmål tilbake».

## 4.2.2 Å utvikle sosial identitet digitalt

Fenomenet kjennetegnes av kommunikasjon skjer via telefon, epost og møter på Teams. Instrumentelt virker dette bra, men det fremkommer i undersøkelsen at respondenten mener den dypere dimensjonene i kommunikasjonen forsvinner. Respondentene ser dette i lys av erfaring fra fysisk tilstedeværelse, hvor en vil fange opp andres reaksjoner på deres adferd. Det blir i seg selv en del av den uformell tilbakemelding som er med på å gi kunnskap om seg selv i møte med andre.

Teams som møteplass blir omtalt å fungere godt for de respondentene som har etablert relasjoner og et nettverk, mens andre ser ut til å foretrekke møter én til én. Den sosiale identiteten som utvikles får betydning for tilhørighet og forpliktelse, nettverksbygging, selvevaluering og hva som læres av hvem, og legger med det føring for hva som skalper mening i jobben (Filstad, 2017, Turner et al., 1979).

«I en viss grad er det mulig å fange dette opp fra hjemmekontor, for vi hadde morgenkaffe, med både jobb og hverdagsprat. Men det blir likevel formelt å sitte foran skjermen, å bare se en av gangen prate»

«...du får også en bedre og dypere relasjon når en fokuserer på én av gangen, i stedet for én som blir kastet ut i en gruppe som alle engasjere seg halvveis i» .

Respondenten ble utfordret på å si noe om hvordan kollegaer fikk innsikt i deres kompetanse. Bortsett fra et tidligere eksempel, var det ingen data som beskriver hvordan det skjer. Den uformelle læringsarenaer ser ut til å være redusert, for når muligheten var til stede for å synliggjøre hva en kunne, ble ikke anledningen benyttet fullt ut. Det som kommer frem er en opplevelse av å være ukomfortabel i fellesmøter og en for høy terskel for å ta kontakt. Haaland (2019) påpeker at det sosiale og uformelle arbeidsmiljøet er den viktigste arenaen for integrering av nyansatte. Den nyansatte har et ansvar selv å gripe de sjansene en får. Integrasjonsprosessenes består av to motstridende prosessene hvor det etableres en psykologiske kontrakt mellom partene, som gjenspeiler forventinger til hverandre i en relasjon (Haaland, 2019). En slik implisitt kontrakten er båndene som partene knytter igjennom arbeidsoppgaver, anerkjennelse, engasjement, oppfylte forventinger, løfter og forpliktelser (Haaland, 2019: 49).

### 4.3 Det sosiale læringen – et viktig verktøy

Internt nettverk og relasjonsbygging er viktige faktor for utfallet av en sosialiseringssprosess som jobbutøvelse og tilfredshet (Bauer and Erdogan, 2011). Bauer (2011) sier det må tilrettelegges for at det oppstå forbindelser og nettverk innad i virksomheten med begrepet *Connection*. Tilgangen til å etablere nettverk og trekk ved den enkelte spiller her inn for hvem vi etablerer en sosial relasjon med.

En sosialiseringssprosess handler om å være på utsiden av en *gruppe*, til å bli et fullverdig medlem av en *gruppe* (Filstad Jakobsen, 2003). I intervjuamtalene trekkes kollegaer eller andre som representerer den *etablerte gruppen* inn, bevisst og ubevisst. Det kan synes som respondentene har et udekket behov for uformell læring, som å finne ut av hvem en kan spørre om hva, hvordan en skal opptre og forstå sin rolle. Respondentene sin opplevelse av i tilgang til etablerte kollegaer er noe ulik. En av respondentene reflekterte først over dette under intervjuet, og sa at en lettere tilgang til kollegaer og uformelle læringen ville gjort oppstarten i jobben lettere.

Filstad (Filstad, 2017) og Haaland (Haaland, 2019) viser begge til uformell læring som den dominerende måten nyansatte tilegner seg kunnskap på, og ikke ved formell læring som kurs og treningsprogram. Integrering av nyansatte vil påvirkes av det sosiale og uformelle arbeidsmiljøet, uavhengig av hvor bevisste eller ubevisst organisasjonen er omfang og innhold i tilretteleggingen (Sagberg, 2017, Haaland, 2019, Filstad, 2017). Respondentene selv ser ut til å ha forståelse av utfordringer som følger situasjonen de er i.

«Hierarki og rolle kan en lese seg til, men for å skjønne det så må en erfare og kjenne det på kroppen. På papiret er det et hierarki, i linje opp og ut til siden, men virkeligheten må oppleves».

#### 4.3.1 Å være digitalt tilgjengelig eller opptatt

Det å føle på ubehag og utrygghet ved å ringe en ukjent kollega, er et samstemt funn i undersøkelsen. Denne situasjonen kjennes gjerne igjen uavhengig av digital eller fysisk arbeidsarena, men her kan det synes om opplevelsen vedvarer. En antagelse blir at trekk ved selve fenomenet, den digitale arbeidsareaen, i seg selv er med på å både forlenge situasjonen

og også holder *gruppen ukjent* større. Undersøkelser som er gjort under pandemien viser at det potensielt tilgjengelig nettverket skrumper med inn med 30 %, og med det færre møtepunkter å møtes for samhandling (Hansgaard, 2021).

Respondentene forteller at kollegaer, leder og faddere har uttalt at den nyansatte står fritt til å ta kontakt når de har behov og lurere på noe. I hvilken grad den nyansatte velger å ta kontakt kan muligens forklares ved personlighet, motivasjon og ikke minst om det er etablert relasjoner. Filstad Jacobsen (2003) viser til Van Maanen og Schein (1997), som sier det nyansatte lærer av etablerte kollegaer påvirkes av relasjonene og interaksjonene med disse er.

«Det går an å orientere seg på intern nett, men foretrekker å ringe noen[...]. Et åpent landskap signaliserer om kollegaer er opptatt eller ikke, og gjør det lettere å invitere til en prat».

### **4.3.2 Respekt for andres tid**

Et interessant funn er respondenten sin uttalte respekt for fargekoden *opptatt* i telefon/kalender. Telefonsystemet samkjører med kalenderdeling og gir oversikt om kollegaer er fraværende, opptatt i møte, sitter i telefon eller er ledig. Der man før ringte uten å vite den reelle statusen, beskriver respondentene nå at de avventer å ta kontakt. Noen av respondenten sier at terskel for å ta kontakt med kollegaer og andre som oppleves uheldig. Det blir beskrevet at dette gjør at de ikke ringer når de faktisk har behov, noe som medfører at spørsmål bli stilt for sent eller droppet. En konsekvens vil være forsinket tilgang til viktig uformell kunnskap.

«Og sjekke i kalenderen, ikke sant, om de er opptatt. Bare det gjør jo at terskelen for å ringe egentlig er litt... Altså, du tør ikke på en måte, å ringe til folk som er «gule» eller «røde», for da kan du forstyrre. Og det vil du jo ikke som ny, du vil jo ikke mase på folk».

«Du kan jo selvfølgelig ta telefonen, men så har vi også et fint sånn telefonsystem som er sånn at en kan jo, en kan jo ikke bare ... altså vanligvis ... I min gamle jobb så ringte jeg bare til folk og så tok de telefonen eller så gjorde de det ikke. Nå, når jeg skal ringe til kollegaer, så ser jeg jo om de er opptatt. Så da må jeg på en måte først finne et tidspunkt der den lille, der de er «grønne» sånn at jeg kan ringe».

### 4.3.3 Etablere nettverk

Respondentene ble utfordret til å si noe etablering av eget nettverk fra oppstart til intervjuetidspunktet. Det kommer frem at de har ulike behov og ønske for å etablere relasjoner og nettverk. Noen respondenter beskrev det unødvendig eller krevende å møte kollegaer bare for å være sammen. Andre uttrykker at de er opptatt av å være sosiale fordi det har en verdi i seg selv. Det kan forstås ved de faktorene Meyer og Allen (1991) viser til, *et ønske* (affective commitment), *et behov* (continuance commitment) og *en forpliktelse* (normativ commitment) og at hver nytilsatt er unik og har sin «profil» på disse tre komponentene.

«Jeg er en sosial person, liker å være på jobb, liker at andre er det også. Å være i jobb handler om man er knyttet til jobben og det man her felles»

«..en må vite hvem en er på jobb for. Enhver kollega til stede betyr noe for arbeidsmiljø, og ikke bare hva som er partisk for en selv».

Forskning på nettverkets betydning i sosialiseringprosesser, viser at etablering og ivaretagelse av nettverk utfordres ved økt fysisk distanse mellom ansatte, eksempelvis i digitale arbeidssituasjoner. Organisasjonen må aktivt unngå fragmentering av eksisterende nettverk, og sikre at nyetablering ikke tar unødvendig lang tid (Hansgaard, 2021). En av respondenten beskriver at eget nettverket hadde «sementert seg», og forble det samme også da en begynte i en fysisk arbeidshverdag. Det opplevdes uheldige å nå stå i fare for å forbli en perifer kollega, den som bare noe få kjenner.

Selv om fenomenet utfordrer, gir flere av respondentene uttrykk for at de mestrer å ivareta relasjon til allerede etablerte kontakter. Denne ivaretagelsen kan handle om at det er blitt etablert relasjonell tillit. Relasjonell tillit er basert på det sosiale og følelsesmessig, og karakteriseres av åpenhet, gjensidig lojalitet og bred sosial støtte. Den kan ses som ubeskyttet selvutlevering, vilje til å stole på andres adferd og vilje til å være avhengig av andre (Kirkhaug, 2019). En digital arena ofte nevnt som positiv, var en morgenkaffe på Teams. De respondentene denne angikk, beskriver denne som en arena for uformell prat og for å opprettholde kontakt.

«Jeg ble jo på en måte kjent med dem via teams, altså over Teams. Så den morgenkaffen var jo organisert, men de var helt fantastiske de kollegaene».

Dai og De Meuse (2007) beskriver at ansatte koples til organisasjonen på seks nøkkelområder: adferd, menneskene, politikk, språk, visjon og verdier og historie (Dai and De Meuse, 2007). Det kommer frem av data at noen respondenter i større grad enn andre gjør en egen innsats for å etablere relasjon og nettverk, ut over mål om løse arbeidsoppgaver. En proaktiv tilnærming fra nytilsattes side, vil effektiviserer egen læring og tilpasning av rolle og handlingsmiljø, som påvirker en sterkere til gjensidig utvikling (Haaland, 2019: 358).

«Når en har egeninteresse og forventinger til å bli kjent og benytte kollegaer i læringsprosess, så er det litt nedtur at de fleste er introverte, det gjør at en antar de er mindre glade i min form for fremferd. Tok initiativ selv, til walk and talk og annet, men ikke noe respons.»

#### **4.3.4 Betydningen av tillit**

Haaland (2019) skriver veien til å sosialiseres inn i arbeidsplassen handler om å bygge gjensidig tillit til kollegaer. Tillit defineres som en underliggende psykologisk betingelse som påvirker relasjoner mellom personer, eller personers relasjon til organisasjoner (Kirkhaug, 2019).

I undersøkelsen synes det som at noen etablerte medlemmer signaliserer en kultur for å inkludere den nye, og andre uttrykker et ønske om å dele felles interesser. Dette har skapt et viktig tillitsforhold for noen av respondentene.

Den sosiale læringsprosessen er i praksis å forstå det implisitte og bli trygg i nettverk med andre. Når en ta opp i seg de faktiske delte normer, verdier og virkelighetsoppfattelsen og gjør de rette tingene, kan det komme til uttrykk som å spre og skape ny kunnskap sammen. Der det er grunnlag for raskt å etablere relasjonell tillitt, vil dette direkte påvirke effektivitet i samarbeide og andre typer koordinert arbeid (Kirkhaug, 2019).

Analysen av intervjudataene kan igjen tyde på at det studerte fenomenet, i seg selv skaper utfordringer for at det kan bygges gjensidig tillitt. Det betyr ikke at dette ikke skjer, men at det er vanskeligere og mer tilfeldig når og hvordan det skjer. Forskning på digitale sosialiseringprosesser peker på tillitt som en kritisk faktor. En digital arbeidshverdagen utfordrer muligheten for å bygge gjensidig tillitt mellom den nyansatte og organisasjonen, og den titten som bør etableres mellom den nyansatte, etablerte medlemmer og leder (Carlos and Muralles, 2021).

I denne undersøkelsen kan det synes at noen få fysiske møter på arbeidsplassen, har fungert som en katalysator for sosial læring. Respondentene forteller om en akselerasjon for å få kontakter, og en bratt læringskurve som å forstå hvem som jobber med hva. De fysiske møtene fremstår som et eksempel på det Kirkahaug (2019) sier om viktigheten av å etablere relasjonell tillitt, og at dette vil direkte påvirke effektivitet i samarbeide og andre typer koordinert arbeid.

«Man får også en sånn trygghet da, når du kjenner folk litt og har møtt dem noen ganger. Og det blir lettere å spørre, da det senker terskelen til det».

«Men det var..., en skjønte jo at det var en verdi for meg å møte disse menneskene fysisk. Å skjønte hvem de var, og også at jeg ble en mer inkludert i denne gruppen og når de hadde møtt meg..., og at vi hadde omgått mer fysisk. Det var så viktig for meg, altså».

#### **4.3.5 Fadder og guide**

En to-veis integrasjonsprosess involverer også innsats fra etablerte medlemmer (Haaland, 2019). Personlige kilder til kunnskap tillegges stor betydning i sosialiseringssprosessene, og med bakgrunn i dette vises det til at det er gunstig å utpeke en bestemt person til å ha egen rolle ovenfor den nyansatte (Filstad, 2017). Tre av respondenter sier de var tildelt fadder, opplevelsen av ordningen beskrives ulikt. For noen ble fadder uunnværlig for å komme inn i jobbutførelse, med sin faglige støtte. Andre beskrevet en usikkerhet til hvilke forventninger de skulle ha til fadderrollen. Igjen fortelles det om en for høy terskel for å ta kontakt med fadder. Dette kan tolkes som en manglet relasjon, eller at det ble for krevende å være den som skulle ta initiativ til kontakt. Når respondenter reflekterte høyt omkring ordningen, ble det uttrykt at ideen er god, men det forutsetter at oppgaven tildeles en god trygg kollega, som har god forståelse, og tid og ressurser nok til fylle rollen. En fadder kan også være nøkkelen til den sosiale læringen, og være behjelpelig til å forstå *det som sitter i veggen*.

«Vi fikk jo en fadder, men det var jo litt nytt det og. Fordi du var nok ganske overlatt til deg selv til å kontakte hvis du hadde spørsmål, og så satt du vel med følelsen av at du lurte på alt uten helt å ha spørsmål...»

«Avhenge jo også av hvem en får og også kapasiteten til denne personen. Noe som jeg opplevde, var at på grunn av høyt arbeidspress var det begrenset hvor mye disse personene

hadde muligheten til å stille opp, og da ønsker en selv også å ikke belaste denne personen for mye».

#### **4.4 Den kulturelle læringsprosessen – den vanskeligste biten**

Nyansatte blir ikke fortalt alt, og ikke alt kan fortelles. Haaland (2019) forklarer det vanskelige med kulturelle læringen, er at det uformelle og kulturelle er mindre tilgjengelig i motsetning til det eksplisitte, som organisasjonskart, skrevne regler og rutiner. Den kulturelle læringsprosessen skjer ved å overvære og registrere hvordan andre handler, for så å fortolke dette, som skjer bevisst og ubevisst. Den gjeldende organisasjonskulturen gjenspeiler den måten de ansatte arbeider på, og de holdninger og verdier som preger fellesskapet (Van Maanen and Schein, 1977).

Respondentene beskriver om opplevelsen av stress og ubehag ved å ikke forstå organisasjonskulturen fullt ut. Noen bruker selv begrepet normer, og at de bare delvis har oppfattet de gjeldende normene. Bang (2019) sier at organisasjonskultur, tillegg til å virke integrerende på medlemmene, også virker angstreduserende.

En svakt utviklet kulturell kompetanse, kan derfor antas å være det som kommer til syne ved respondentens opplevelse av å være utrygge på hvordan en snakker med hverandre eller på tvers av stillingsnivå, og om det er akseptabelt å si mot sjefen. Det sies også at det er en rar følelse å ikke vite hva kollegaer synes er gøy, eller å ikke vite hvor beslutninger egentlig tas. Respondentene retter oppmerksomheten sin mot flere av de sentrale kulturakspekter som Church og Conger (2018) peker på er viktig for nyansatte å lære; relasjoner, kommunikasjon og beslutningstaking (Haaland, 2019).

«...det vanskelig å forstå: «Hvordan skal, hvordan er det greit og hva om er etikette her og hvordan kan en oppføre seg og hvordan kan en ikke» .

«Krevende å skjønne, og fange opp hvordan man snakker, det man ellers raskt oppfatter ved å se seg rundt og observere.».

I fra hjemmekontor ser det ut som det blir færre mulighet til å observere og registrere hvordan kollegaer handler og samhandler. Det å kunne utvikle kulturell forståelse er like viktig i en digital arbeidshverdag. Bauer (2011) tillegger tilrettelegge for kulturell læring som særlig viktig, men også det mest krevende selv i en fysisk arbeidsverden.



#### 4.4.1 Artefakter gjennom handling

Analysen har forsøkt å fange opp det respondentene meddeler, som kan være artefakter på uttrykt felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Artefakter kan komme til uttrykk som resultat av prosesser, valg av organisering, beslutninger og daglige handlinger. Bang (2019) viser til fire hovedformer for kulturelt uttrykk: adferd, verbalt, materielt og strukturelt.

I intervjuene beskrives opplevelser som kan tolkes som signal på kultur for omsorg. Et par av hendelser kan sees som kulturelt uttrykk for at nyansatte er ønsket og verdifulle. Samtlige respondentene har bemerket at alt av teknisk utsyr og nøkler på pass ved oppstart. Det ble oppfattet som at nyansatte er prioritert. Et annet eksempel, er opplevelsen av en organisasjon som vil ta var på sin medarbeider. Det ble ved en anledning sent ut en påske-gave i posten, som respondenten opplevde som et uttrykk for å bli husket, og å være like viktig som alle andre.

Noen av respondenten forteller at det er rause og inkluderende kollegaer som gir opplevelsen av omtanke. Dette kommer til uttrykk ved å bli inkludert, både i formelle og uformelle samtaler på Teams-møter, og ivaretagelse underveis.

«Jeg hørte jo disse stammespråk-ordene som jeg ikke forstod, men jeg spurte, jo, jeg da. Jeg sa da at «det der skjønner jeg ikke hva betyr, så det må de nesten forklare», og da var de veldig «på».

For de som opplever at Teams-møter fungerer godt, sier likevel at møteformen utfordrer muligheten for full ut fange opp forståelse av det som sitter i veggene, humor, stammespråket og de usagte sannhetene. Mangel på kulturell forståelse gjør det vanskeligere å forstå rollen og bli trygg i jobben. En av respondenten beskrive dette, som å oppleve en usikkerhet om hva som forventes om hvordan en skal opptre og om det greit å ta initiativ til nye oppgaver. Dette konkretiserer funksjonen organisasjonskultur har i en organisasjon, ved at den fungerer som modeller for handling. Den kulturelle kompetansen er sentral for nyansattes prosess med å justere og tilpasse seg en ny jobbtilværelse (Haaland, 2019).

«Og hvis man ikke snakker samme språk eller vet hva som er de viktigste temaene og sånn, så går man..., blir jo følelsen at en kommer tregere inn og ...» .

De kulturelle verdiene som må læres er bruksverdiene av verdiene, det å fatte hva som *faktisk* ligger bak handlinger og valg og adferd (Bang, 2013). Et delt repertoar handler om felles språk, rutiner, sensibilitet, artefakter, verktøy og fortellinger (Filstad, 2017, Lyhne, 2020). Delte felles repertoar peker på mange måter innholdet i organisasjonskultur.

Uformell læring bidrar til utvikling av felles språk og felles begrepsapparat, forståelse av konsensus for grenser og kriterier for medlemskap. Det er kollegaer som vil bidra til at den nye vil forstå fordeling av belønning og straff og hvordan en skal forstå det uforklarlige og uhåndterlige, humor og stammespråk.

#### **4.4.2 Forfektete verdier**

I intervjuene krediteres et budskap fra øverste leder som et uttrykk for omsorg. Det som her signaliseres knytter seg til situasjonen med hjemmekontor. Det blir uttalt at ledelsen er vel viten om at situasjonen er utfordrende og det oppfordres å bevilge seg gode pauser og gjerne gå en tur. Budskapet formidles i fellesmøter, og kan forstås som en forfektet verdier hos organisasjonen, uttrykt eksplisitt og som er lett tilgjengelig. Respondentene tolker dette som uttrykk for omsorg, aksept for situasjonen og om å være i samme situasjon som alle andre. Det kan her synes som forfektete verdier og faktisk utøvd kultur samsvarer godt, her formidlet ved øverste leders adferd. De respondentene som beskriver dette nærmere, sier de *tror på* når det blir sagt at det eksisterer en forståelse av å være i en spesiell situasjon og det eksisterer en tillitt om at alle utfører jobb så godt som mulig.

Et annet funn knyttet til forfektete verdier, er en respondentene som forteller at organisasjonskulturen ble lært ved å lese på internsider. Teori om organisasjonssosialisering viser til at *hva* man lære avhenger av *hvordan* en lærer, og at dette blir personlig og situasjonsavhengig. Det er likevel nærliggende å tolke denne beskrivelsen som at den kulturell forståelse her var å lære *om* og ikke å lære ved å være *i* læringen.

#### **4.4.3 Egen rolle i organisasjonskulturen**

Praksisfelloskapet representerer gode læringsarenaer for å læring som å være, læring som å bli og læring som å tilhøre (Filstad, 2017). Haaland (2019) beskriver hvordan en som nyansatt selv også bidrar til en forandring for kollegaer, leder og organisasjonen, ved sin inntredelse.

En av respondentene er opptatt av at tilstedeværelse av kollegaer betyr noe for arbeidsmiljø, og at den enkelte må tenke ut over det som er partisk for en selv. Beskrivelsen viser at alle har en rolle å fylle i felleskapet, og en plikt til å være til stede for andre.

«At man har, at det er..., man er jo tilknyttet til en bedrift og med det en har felles...»

Læring skjer som en prosess og refleksjoner som forklarer handlinger, men også om hvem en selv er i den nye rollen. Integrasjonsprosessene skjer gjennom samhandling i daglige gjøremålene, hvor nyansatte tar til seg holdninger, humor, vurderingskriterier, ferdigheter og kunnskap fortløpende. Dette skjer som en bevisst handling, ved å prøve å finne ut av noe selv, som et resultat av tilfeldighet og som konsekvens av å gjøre noe, også ubevisst (Hart, 2012).

Hvordan utvikling av integrasjonsprosesser arter seg, kan sees i lys av den styrken som inngår i de to motstridene prosessene. Den gjenspeiler organisasjonenes og personenes egenskaper, vilje og ønske om å balansere delprosessene og er like gjeldene om fysisk distanse er en utfordring (Haaland, 2019). En uheldig situasjon på integrasjonsprosessen er der delprosessen fremstår som er parallellitet hvor sosialisering og personifisering ikke påvirker hverandre. Det er ingen funn i forskningsdataen som tilsier at de studerte integrasjonsprosessene står i fare for dette.

## **4.5 Å lære jobbutførelse og fylle sin roll – det opplagte**

Haaland (2019) beskriver at for å bli betraktet som en god medarbeider, bør en komme raskt i gang med å mestre arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Den må antas at dette er en forventning ved de fleste ansettelse. Det å gjennomgå sosialiseringprosessen er nødvendig for å fylle en ny rolle, selv om nyansatte har tilstrekkelig fagkunnskap og tidligere arbeidserfaring.

Bauer (Bauer, 2011) sin forskning på onboarding viser at organisasjoner vanligvis har planer for sikre sosialiseringprosesser ved å organisere for *Compliance, Clarification og Confidence*. Haaland (2019) legger derimot vekt på at å mestre en ny rolle, handler om mer enn å utføre konkrete oppgaver og å kjenne til grunnleggende organisatorisk kunnskap om regel og rutiner. Irgens (2011) viser til det samme, og sier det handler om å fange på organisasjonens «aktive hukommelse» for å lære nødvendige handlingsmåter og tankesett,

som er sentralt for å bli i stand til å handle og bli oppfattet som fullverdig medlem (Van Maanen and Schein, 1977).

#### **4.5.1 Veien til å lære seg jobben**

Respondenten ble bedt om å beskrive sin læringsvei fra første dag, til at de nå utføre jobbene sine. En av respondentene henviser til læring med hjelp fra fadder, og at denne fremdeles har mye å lære bort. I denne konstellasjonen vil fadder representere vikarierende erfaringer og ønskede konsekvenser, som den nye ikke har tilgang til ellers fra hjemmekontor (Filstad, 2017). Læring kan da skje ved observatørens oppfattelse, forståelse og vurdering om å kunne gjøre det samme. Respondentene har ulik erfaring med fadderordningen. Ut over tilgjengelighet og relasjon, betyr det også noe hvem denne fadder er. Fadder som læringsfaktor utfordres ved at den kunnskapsrike ekspertten har et kognitivt kart på et høyere nivå enn «nybegynneren» og tilnærmer seg en problemløsning blir preget av dette (Busch, 1992).

En annen strukturell læringsarena er der respondenten er tildelt en fast arbeidspartner. Personlige kilder til kunnskap tillegges å ha størst betydning i sosialiseringssprosessene, og en utpekte person vil også bli rollemodell (Filstad, 2017). Bang (2019) sier der kollegaer settes inn som rollemodeller er det viktig å bruke erfarne medlemmer med «de rette» verdiene, for både å komme raskt i gang og ikke minst i ønsket retning.

Et funn i undersøkelsen er at situasjonen med hjemmekontor har åpnet for en utvidet mulighet for deltagelse på fagkurs. Tilbudet av eksterne digitale kurs og webinarer har blitt stort, samtidig som muligheten til å ikke lenger er begrenset av reisekostnader og tidsbruk. En av respondentene sier at omfanget av tilbud kombinert med økt mulighet for deltagelse, har medført et bredere faglig påfyll enn det som ville skjedd der en måtte prioritere deltagelse ved på fysiske kurs.

Ut over dette er det generelt få funn som viser tilbake til formell opplæring, uten at det betyr at dette ikke har skjedd. Respondenten bidrar derimot med å beskrive hvordan de selv har drevet *egenstudier*. I mangel av tilgang til etablerte kollegaer, læringsarenaer for observasjon og situert læring, forteller de om at oppstartstiden gikk med til å lese seg opp på nettsider og finne historikk i tidligere saksbehandling. Respondenten har i ulik grad søkt hjelp hos kollegaer e-post eller telefon. Det kommer frem beskrivelser som tyder på der kunnskapen

knyttet til reelle jobboppgaver, eller brukt i konkrete saker oppleves dette og gitt en mer-verdi og større læring. Kognitiv læring skjer når ny kunnskap bearbeides igjennom mentale prosesser, organiseres, for deretter lagres som ny kunnskap hos den enkelte (Busch, 1992).

«Søkte på interne nettside, tidligere gamle brev, eposter, men måtte bruke tidligere bekjente...»

«Jeg lærte av å lese meg opp til en oppgave og i forbindelse med noe en skulle gjøre, og når det oppstår konkretet spørsmål en må søke svar på. En lærer når det en leser gir overblikk og når en har vært bort i noe noen ganger og fått bryna deg på det.»

#### **4.5.2 Digital praksisfellskap, er det mulig?**

Når en i analysen tolker respondentenes opplevelse av læringssituasjonen, synes det om en lettere tilgang til kollegaer ville dette bidratt til mer kompetanse, både i som eksplisitt og implisitt kunnskap. Som forsker oppfattes det som respondentene reflekterer over egen læringssituasjonen i lys av at den merkbare økte læring som skjedde i etterkant av de gangene de fikk praktiserte og observere ved fysisk oppmøte. Det ble uttrykt ved en økt forståelse av oppgaveløsning, og sin egen rolle i forhold til andre. En læringsarenaen i praksisfeltet representerer læring *som å være, læring som å bli og læring som å tilhøre* (Filstad, 2017). Den beskrevne læringsprosessen kan sees som et blide på Kolbs læringssirkel (1984) der individets læring skjer ved refleksjon over egen individuell erfaring, gjennom en firedelt prosess for meningstilskrivelse (Filstad, 2017). Filstad (2017) refererer uformell læring av Boud og Garrik (1999), når medarbeidere utfører selvstendige arbeidsoppgaver, og når medarbeidere kommuniserer, observere og/ eller praktiskere sammen med kollegaer og andre på arbeidsplassen eller i forbindelse med arbeid. Det er sentralt at det for praksisfelleskap og situert læring er lagt til rette for deltagelses, fordi man lærer ved å delta, både med tenking og med å gjøre (Lyhne, 2020). Et sosiale praksisfellskapet avskriver likevel ikke at dette også kan foregå via digitale aktiviteter (Lyhne, 2020). Filstad (HR Norge, 2021b) gjør et poeng av at når det tilrettelegges for digital onboarding kreves det at det tenkes digital.

«Jeg trengte å bli eksponert for arbeidsmiljøet, altså sånn i starten....,se hvordan ting fungerer og hva arbeidsoppgavene våre er».

«Det er vanskelig å sette sammen på egenhånd, alene på hjemmekontor. Jeg fikk mye tid til å lese meg opp, men den bratte læringskurven kom når jeg så andre i aksjon, og da også det å observere hvordan de gjorde ting i praksis».

Selve intervjusituasjonen ser ut til, i en viss grad, å utløse refleksjon over egen sosialiseringssprosess. Et bidrag fra en respondent, er dennes oppfordring om, for å sikre det positive ved organisasjonskulturen må en tenkte på «gullstandarden» i en fysikk situasjon, og så tilrettelegger for den digitalt. En annens bidrag foreslår at for en digital arbeidshverdag må det organiseres bevisst for å ivareta verdien de uplanlagte og uformelle small-talk situasjonene, som for eksempel oppklarende samtaler etter et møter.

«...fått til det over på digitalt så måtte alle de tingene vært organisert digitalt, for det skjer ikke av seg selv. Så de der debrifing etter møter, da må man liksom booke i kalender som at det er debrifing, og, ja på en måte sikre seg , sikret seg de verdiene inn i det digitale..... Så en må rett og slett digitalisere det uformelle. Og også om det uformelle skal gjøres digitalt så må det, må det tror jeg, organiseres fordi terskelen for å gjøre det uformelle digitalt, den er litt høyere...»

### **4.5.3 Mestring**

Selv om jobbutførelse er «kjernen» i arbeidet og grunnen til ansettelsen og det er utallig mange store og små elementer som må på plass for å få fungere etter forventningene. Bauer og Erdogan (2011) viser til at opplevelse av mestring, *self-efficacy* , er et element i sosialiseringssprosessen.

«Å knote på egenhånd gir dårlig mestringsfølelse».

Respondentens beskrivelse av ennå ikke fult ut mestre må antas være en subjektiv oppfattelse, så nær som det ikke er uttatt direkte fra organisasjonene. Tilbakemeldinger eller opplevelser som bekrefter hva de faktisk klarer blir viktig for å avklare om de innfrir som forventet. Filstad (2017: 34) viser til at en sekvensiell prosess vil mest sannsynlig produsere mer bevarende forståelses av rolle tilfeldige hendelser.

*«leder må være veldig oppmerksom på å gi nyansatte mestring fra begynnelsen av. Og det vil si ikke... , bygge opp ting gradvis, ikke for overveldende oppgaver», « .. gjelder kanskje litt ekstra at man skjønner at i en situasjon hvor man er mer digitalt, sitter med hjemme, sitter*

*mer aleine, så er man litt ekstra sårbar for å havne i en situasjon der utføring overstiger mestrings.»*

I undersøkelsen beskrives situasjoner hvor respondenter tross økt kompetanse på en del områder, fremdeles opplevelse å ha manglende kunnskap og forståelse, som står til hinder for å utføre arbeidsoppgaver og gi trygghet i egen rolle. De beskriver å dra med seg kunnskapshull eller en manglende grunnmur.

«Det har blitt noen «huller» i starten som fremdeles er der. Noe ufullstendig som er utfordrende når en skal ut på dypere vann, må gå tilbake».

Det å styrke mestringsfølelsen antas å øke trygghetsfølelsen og muligens også motivasjon. Bauer(2011) har også med *Confidence*, å legge til rette for mestringsfølelse, som en av de viktige forutsetningen i sosialiseringprosessen.

## **5 Avslutning**

Denne undersøkelsen har hatt som mål å få en mer inngående forståelse om hva ved digitale sosialiseringprosesser som oppleves som viktig for at den rådende organisasjonskultur blir lært bort og at den nyansatte blir kjent med ny jobb. Undersøkelsesdesignet har vært en intensivt kvalitativ studie, med en eksplorerende tilnærming for å svare på problemstillingen. Empirien består av data samlet inn ved åpen intervjuer fra fire personer som selv har opplevd en digital sosialiseringprosess.

*Problemstilling: Hvilke trekk ved en digital jobbsituasjon oppleves av nyansatte som sentrale for organisasjonssosialisering?*

### **5.1.1 Hovedfunn i undersøkelsen.**

Et hovedinntrykk fra undersøkelsen, som ikke svarer direkte på problemstillingen, men som likevel blir viktig, er at samtlige respondentene gir uttrykk for at sosialiseringprosessen tar lenger tid enn forventet. Dette kan forstås som et avvik mellom den enkeltes forventninger til tiden det skulle ta å bli kjent med ny arbeidsplass og bli trygg i jobbutførelsen, og hvor lenge de har vært ansatt. Funnet vil gjenspeile hvor mye av innholdet i sosialiseringprosessene som faktisk er lært. I dataene kommer det det også frem en opplevelse av at rådene organisasjonskultur ikke fullt ut blir forstått, og at det ennå mangler nok innsikt til fullt ut å

forstå hvordan ting henger sammen i organisasjonen. I analysen sees dette som usikkerhet og opplevelsen av å ikke være helt som de andre, ennå. Funnet samsvarer med teori om sosialiseringprosesser, som peker på sammenhengen mellom læringsforhold og den tiden det tar for å tilegne seg nødvendig sosial og kulturell kompetanse.

Hovedfunnet, som i størst grad svarer på problemstillingen, er at etablerte kollegaer ser ut til å være en viktig faktor for sosialiseringprosessen. I denne undersøkelsen tolkes det dit hen at kolleger tillegges en mye større betydning enn hva de tilskrives i eksisterende teori. Funn viser at kollegaer får en stor betydning når det gjelder tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene hjelper nyansatte til å justere seg inn på ulke områder og til å utvikle sosial identitet. Kollegaene tilskrives også en stor betydning når det gjelder tilgang til å forstå organisasjonskulturen. Teori om organisasjonssosialisering peker ofte på egenskaper ved organisasjonen eller ledelsens innsats, som valg av strategier og organisering (Filstad, 2017). En ser likevel at Bauer og Erdogan (2011) har valgt å knytte organisasjonsmedlemmer til den variabelen som benevnes som trekk ved organisasjonen.

Uformell læring er i teorien beskrevet som den viktigste kilden til kulturell og sosial læring. I realiteten kan en velge å se de etablerte medlemmer som de som representerer organisasjonskulturen. Funn i undersøkelsen viser at der respondentene opplever å møte kollegaer med en inkluderende holdning eller en invitt til å etablere kontakt, gir det et sterk positiv uttrykt og en nytteverdi for videre relasjonsbygging og læring.

Det er et gjennomgående funn i undersøkelsen at de nyansatte opplever det hemmende å kjenne på et ubehag for å ta kontakt med andre i organisasjonen. Det kan synes som den digitale arbeidsarenaen i seg selv er med på å forsterke eller forlenger denne tilstanden. Det særegne ved dette funnet er respondentenes respekt for andres tid. Respondenten ønsker ikke å ringe upassende eller bli oppfattet som masete.

Tilgang til etablerte kollegaer synes som å ha hatt betydning i form av redusert eller magesfull progresjon av integrasjonsprosess. Det at det gjennomgående beskrives en opplevelse av høy terskel for å ta kontakt med kollegaer, understreker viktigheten av muligheter for å etablere relasjoner. Relasjoner og tillit er det som vil legge grunnlag for den to-veis integrasjonsprosess som skjer mellom den nye, og nå mer spesifikt, de etablerte medlemmene. Dette trekket kommer også frem i andre undersøkelser på digitale obnoarding - tillit og



relasjonsbygging er to sårbare funksjoner for sosialiseringprosesser (Carlos and Muralles, 2021:7).

Denne undersøkelsen har lite funn som viser arbeidsformer eller organisering som effektive bidrag til å sosialiseres inn i ny jobb. Datamaterialet har likevel gitt en utvidet forståelse av betydningen av uformell læring. Opplevelsen av en eksponentiell økning i sosial og kulturell kompetanse etter noen kortere perioder med fysisk jobbarena kan tolkes som et dette har vært en arena for uformell læring. Betydningen av uformell læring kan også belyses ved å se funn der dette er fraværende. Trekket ved den digitale arbeidshverdagen ser ut til å gi konsekvenser som høy terskel for å ta kontakt. Det reduserer nyansatte sin mulighet å få fatt på den kunnskap som finnes i organisasjonen.

I analysen av datamateriale så en igjen de fleste av Bauers (2011) seks Cér. Denne undersøkelsen har studert fenomenet som en digital sosialisering prosess og her trer noen av de kjente forutsetningene for sosialisering mer frem enn andre. De to mest fremtredende er at det eksisterer en forutsetning for å etablere internt nettverk og å gi tilbakemelding, og da gjerne fra kollegaer. Begge forholdene tar opp i seg betydningen av å etablere relasjoner og tillit.

Funnene i undersøkelsen har til en viss grad beriket forståelsen av digitale sosialiseringprosesser. Den utvide forståelsen kan komme til anvendelse der det er behov for å justere for en digital onboarding. Det blir viktig å adressere den rollen og funksjon etablerte kollegaer har i en digital organisasjonssosialisering. En digital onboarding krever et digitalt tanke sett omkring alt som kan bidra til å legge til rette for nettverk og relasjonsbygging.

Under intervjuene ble det spurt om på hvilken måte kollegaer ser eller etterspør den kunnskap og kompetansen nyansatte bringer med inn i organisasjonen. Funnet avdekket at dette sjeldent eller aldri ble opplevd. Når en ser det funnet i lys av hvilken betydning kollegaer har for sosialisering prosessene, ville det vært interessant å studere nærmere hvilken opplevelse etablerte kollegaer selv har i en digital integrasjonsprosess. Dette kunne om mulig, bidratt til et perspektiv på digitale sosialiseringprosesser.

### 5.1.2 Styrker og svakheter ved undersøkelsen

Først må det sies at det har vært givende å få muligheten til å gjennomføre en kvalitativ studie av nyansattes egen opplevelse av en sosialiseringssprosess. Det som studeres skjer i undersøkelsesøyeblikket, i samtid. Nedstegningen av samfunnet med innføring av hjemmekontor gav tilgang til organisasjonen og ansatte som ikke var organisert for en digital arbeidssituasjon i forkant. Det gjorde at faktorer som eksempelvis digital kompetanse og fjernledelse, nå ikke spilte inn og fenomenet fremsto mer autentisk.

Det er verd å vise til at enhetene og organisasjonen, hvor empiri ble samlet inn, ikke var kjent for forsker og med det ivaretok objektiviteten. Innsamling av empiri ble en takknemlig oppgave, da respondentene velvillige bidro med utfyllende beskrivelser. Det ble da lite behov for å stille spørsmål.

Omfanget av det teoretiske materialet som berører digitale sosialiseringssprosesser favner muligens ikke bredt nok. Ellers blir den øvrige teorien til dels bli utfordret av empirien, som tar utgangspunkt i at den nyansatte ikke har en fysisk arena for sosialseing og læring.

En svakhet kan være at det i undersøkelsen bare ble fokusert på respondentens opplevelse. Ved å ikke studere den konkrete konteksten (trekk ved organisasjonen, ledelse og kollegaer) kan deres erfaringer fremstå som svært individualisert. Av personvern hensyn ville en her ikke trekke inn kjennetegn ved arbeidssituasjonen.

En åpen fenomenologisk tilnærming for å besvare problemstillingen førte med seg noen implikasjoner. Et stort ustrukturert datamateriale fremsto uten klar tilnærming til den videre analysen. Derfor ble gjort et valg om å søke strukturell støtte i teorien for videre analyse og drøfting, som da har gitt noen teoretiske føringer.

Det opplevedes også utfordrende å analysere et datamateriale som i så stor grad har belyst ulemper og utfordringer ved fenomenet. Problemstillingen var vinklet for å forstå hva som faktisk får betydning for sosialiseringssprosessen, og ikke fokusere på opplevelser som beskrives ved å sammenligne med en fysisk sosialiseringssprosess. Her ble det en viktig øvelse å se forbi sammenligningene og årsakssammenhenger, og heller fokusere på funn som kunne gi informasjon som gav en utvidet forståelse av hva som oppleves som betydningsfulle forutsetninger for organisasjonslæring.

## Referanseliste

- ANDERSSSEN, S. A. 2013. *Casestudier*, Bergen, Bokforlaget.
- BANG, H. 2013. Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. Available: <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring> [Accessed 28.november].
- BANG, H. 2019. *Organisasjonskultur*, Oslo, Universitetsforl.
- BAUER, T. N. 2011. Onboarding new employees: Maximizing success, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*.
- BAUER, T. N. & ERDOGAN, B. 2011. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- BUSCH, T. 1992. *Overføring av læring*. Avhandling for graden dr.oecon, Norges handelshøgskole, Istitutt for organisasjonsfag.
- CARLOS, A. R. & MURALLES, D. C. 2021. Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA Journal*, 03400352211035413.
- CHRISTENSEN, A. 2020. *Hvordan ta i mot nyansatte i krisetider* [Online]. Dagens Perspektiv. Available: <https://www.dagensperspektiv.no/2020/hvordan-ta-imot-nyansatte-i-krisetider> [Accessed 2. juni].
- DAI, G. & DE MEUSE, K. P. 2007. A review of onboarding literature. *Lominger Limited, Inc., a subsidiary of Korn/Ferry International*.
- FILSTAD, C. 2017. *Nyansattes organisasjonssosialisering : perspektiver og læringsstrategier*, Bergen, Fagbokforl.
- FILSTAD, C. 2021. Onboarding. Refleksjoner og erfaringslæring fra hjemmekontor. *Onboardingkonferansen 2021*. HR Norge, Digitalt.
- FILSTAD JAKOBSEN, C. 2003. *Nyasatte i organisasjoner, perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*, Oslo, Abstrakt forlag AS.
- GRAYBILL, J. O., CARPENTER, M. T. H., OFFORD, J., PIORUN, M. & SHAFFER, G. 2013. Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*.

- HANSGAARD, J. V. 2021. How connectivity can accelerate your onboarding & reboarding dramatically,- if you do it RIGHT. *Onboardingkonferanse 2021, HR Norge*. Digitalt: HR Norge,.
- HART, J. 2012. *Informal and Social Learning* Cornwall, UK, John Wiley & Sons Ltd.
- HENNESTAD, B. W. 2015. *Kulturbevisst ledelse: Fra ord til handling*, Universitetsforl.
- HR NORGE. 2021a. *Onboarding status 2021* [Online]. HR Norge Available: <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/hr-norge-lanserer-onboarding-rapporten-2021> [Accessed 28. mars 2021].
- HR NORGE. 2021b. *Onboardingkonferanse 2021* [Online]. Available: <https://www.hrnorge.no/arrangement/onboardingkonferansen-2021---digitalt> [Accessed].
- HAALAND, F. H. 2019. *Å knytte bånd*, Oslo, Gyldendal Norske Forlag.
- HAALAND, F. H. 2020. *Onboarding under koronaen - en velsignet digitalisering?* [Online]. Ledernytt. Available: <https://www.ledernytt.no/onboarding-under-koronaen-en-velsignet-digitalisering.6350576.html> [Accessed 03. desember].
- IRGENS, E. J. 2011. *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*, Fagbokforlaget.
- JACOBSEN, D. I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Cappelen Damm akademisk.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforlaget.
- JOHANNESSEN, L. E. F., WITSØ RAFOSS, T. & BØVRE RASMUSSEN, E. 2018. *Hvordan bruke teori?*, oslo, Universitetsforlaget.
- JUSTESEN, L. I. & MIK-MEYER, N. 2010. *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*, København, Hans Reitzells forlag.
- JØRGENSEN, P. & RIENECKER, L. 2006. *Den gode oppgaven (2. utg.). H. Strømsnes, Overs.) Bergen: Fagbokforlaget.*
- KIRKHAUG, R. 2019. *Lederskap. Person og funksjon*, Oslo, Universitetsforlaget.
- LYHNE, A. O. 2020. En social teori om læring. UC SYD: Recorded with <https://screencast-o-matic.com>.
- MAALAND, F. 2020. *Den digitale arbeidsplassen* [Online]. [www.okse.no](http://www.okse.no): okse. Available: <https://okse.no/artikler/den-digitale->

[arbeidsplassen?msclkid=a7c7d073d11d11eca341818c8b9a85b0](#) [Accessed 10.mai 2022].

O`BRIEN, A. M. M. G., CONOR 2016. *The Systematic Literature Review Method: Trials and Tribulations of Electronic Database Searching at Doctoral Level*. London.

SAGBERG, I. 2017. *Ny jobb*, Oslo, Universitetsforlaet.

TJORA, A. 2019. *Viten skap. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*, Osle, Cappelen Damm Akademiske.

TURNER, J. C., BROWN, R. J. & TAJFEL, H. 1979. Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European journal of social psychology*, 9, 187-204.

VAN MAANEN, J. E. & SCHEIN, E. H. 1977. Toward a theory of organizational socialization. *Massachusetts Institute of Technology*, 89.

VINJE, T. 2021. *Mer hjemmekontor i staten* [Online]. [www.offentligservice.no](http://www.offentligservice.no): Forum for offentlig service. Available: <https://www.offentligservice.no/mer-hjemmekontor-i-staten.6428352.html> [Accessed 29.mai 2022].

YADAV, S., MEENA, N., DALAL, R. & SAINDANE, C. 2020. *Increasing employee engagement in new recruits in COVID times: an analysis of the onboarding process*. Jawaharlal Nehru University.

# Vedlegg 1

## Intervjuguide

Før prat: «Takk for deltagelse».

Presentasjon av meg som student og studiet.

Litt om bakgrunnen for min interesse for temaet, hvordan problemstilling ble til og hensikten med intervjuet.

Konfidensialitet, om opptak av samtale/ transkribering, hvordan det skal brukes i oppgaven

<b>Tema som skal berøres.</b> <i>Vil gå naturlig inn i hverandre.</i>	<i>Hjelpespørsmål, om nødvendig,</i>
<b>Introduksjon</b>  Bli litt kjent	Si noe om det lenge siden en begynte i jobben  Beskrive aller første arbeidsdag, og litt tiden videre.  Kan du beskrive en typisk arbeidsdag de to første ukene i den nye jobben?  Forventinger til oppstartsperioden
<b>Økt kulturell forståelse, på hvilken måte og hvordan.</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>• verdier</li><li>• normer</li><li>• felles virkelighetsoppfattelse</li><li>• passende adferd</li><li>• taus kunnskap</li><li>• formell og uformell kunnskap</li></ul>	<p style="text-align: center;">Hjelpespørsmål</p> Hva forbinder du med kulturen på arbeidsplassen Hvordan har du blitt kjent med hva som kjennetegner denne kulturen?  Hvordan øker forståelsen av det som «sitter i veggene».  Hvilke endringer i din arbeidshverdag har skjedd fra det du beskriver som en typisk dag i starten og slik du har det nå? bidrag/ Hvordan  Hvilke endringer i din arbeidshverdag har skjedd fra det du beskriver som en typisk dag i starten og slik du har det nå?  Øker forståelsen av stammespråk og begreper, på hvilken måte  Er det noe ved arbeidsformer/ aktiviteter/ som hjelper til å bli kjent, finne ut av hvem som kan hva, hvordan andre (ikke navn) jobber / andres humor, sjargong, toleranse og hva som er «greit og ikke».

	<p>Beskriv hverdagens mulighet for «Small talk»/det uformelle/sosiale (private historier, bursdager, feriehistorer etc.)</p> <p>Etter en stund i ny jobb bli en mer trygg på «slik gjør vi det her», hvordan blir det slik</p> <p>Hvordan finner en ut av smått og stort du ikke helt forstår. Stille spørsmål eller å observere andre. Hva av aktiviteter/opplevelser gir trygghet i jobbutførelsen.</p>
<p><b>Sosial læringen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tilgjengelighet av medarbeidere</li> <li>• samhandling</li> <li>• relasjoner</li> <li>• nettverk</li> <li>• tillit.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Hjelpespørsmål</p> <p>Si noe om hvordan relasjoner etableres/ utvikles seg over tid, hvordan.</p> <p>Samme nettverk nå som i starten?</p> <p>Hvordan finne ut av hvem du kan spørre om hva, spontane refleksjoner i fellesskap</p> <p>Hvordan oppstår uformelle «møteplassen» og muligheten for å ta kontakt uformelt.</p> <p>Responstid på å dele ideer/ spørsmål</p> <p>Hva gjør en om en ønsker et kjapt svar på en liten ting, eller ønsker å spørre kollega om noe</p> <p>Beskrivelse av læring av og med andre, får innsikt i hva andre kan, tenker og måter å vurdere på.</p> <p>På hvilken måte kan du observere eller få innblikk i hvordan andre velger å løse oppgaver, gjøre vurderinger, etc</p> <p>etablere tillit, oppleve trygghet/ innenfor komfortsone</p>
<p><b>Individuell læringsprosess og sosial integrasjon</b></p>	<p style="text-align: center;">Hjelpespørsmål</p> <p>Beskriv egen innpass og eget bidrag fra starten til nå</p> <p>Deltagelse i arbeidsfellesskapet i starten</p> <p>Arenaer for å gi tilbakemeldinger, begge veier (Bidra med innspill til andre (uformelt) / fange opp andres innspill på eget arbeid)</p> <p>På hvilken måte økte selvinnsikt, hvor langt en har kommet i jobbutviklingen/ jobbutførelse/ ønsket nivå /..</p> <p>På hvilken måte ser kollegaene dine styrker og kompetanse</p>

	<p>Uoppfordret bidra inn i andres arbeid, muligheter for det</p> <p>Si noe om å lære sammen med kollegaer</p>
<p><b>Tema, kontekstuelle forståelsen</b></p>	<p>Hjelpespørsmål</p> <p>Strukturelle og oppgaveordinert</p> <p>Hva ved arbeidshverdagen/ arbeidsmåter bidrar til å øke trygghet om hva som ligger jobboppgaver og ansvarsområder.</p> <p>Noen kommentarer på det å jobbe alene, i fast gruppe eller velge selv de en jobber sammen</p> <p>Hvordan ytres engasjement, spontane diskusjoner / drøftinger</p>
<p><b>I dybden.</b></p> <p><b>Se inn i fremtiden, fra egne erfaringer.</b></p> <p><b>Tips eller råd eller refleksjoner om veien så langt.</b></p> <p><b>Tilrettelegging og justering av arbeidsmåter</b></p>	<p>Se på tiden fra start til nå, og alt som en har lært.</p> <p>Hvordan synes du selv du lærer best</p> <p>Hva har bidratt til at en ønsker å bli værende</p> <p>Om veien skulle bli gått på nytt/ hvilke justeringer/ noe som savnes</p> <p>Hva kunne du bidratt med ovenfor en nyansatt som kommer etter deg</p>
<p><b>Avrundning</b></p> <p><b>er det noe som jeg ikke har spurt om som</b></p>	



# Vedlegg 2

## NSD sin vurdering

Meldeskjema / Hvilke trekk ved den digitale arbeidshverdagen oppleves hensiktsmessig for organisasj... / Vurdering

## Vurdering

☰ 04.06.2022 ▾

🖨 Skriv ut

### Referansenummer

608194

### Prosjekttittel

Hvilke trekk ved den digitale arbeidshverdagen oppleves hensiktsmessig for organisasjonssosialisering av nytilsatte? En kvalitativ studie for å få mer inngående forståelse om hvordan organisasjonskultur etableres gjennom digitale arbeidspraksis, det som kan bidra til sosialisering av nyansatte i ny jobb.

### Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

### Prosjektansvarlig

Hanne C Gabrielsen

### Student

Solveig Kullerud Gonsholt

### Prosjektperiode

01.09.2021 - 13.06.2022

[Meldeskjema](#) 

### Dato

04.06.2022

### Type

Standard

### Kommentar

Bekreftelse på status

Personverntjenester har vurdert endringen i prosjektslutt dato.

Vi har nå registrert 13.06.2022 som ny slutt dato for behandling av personopplysninger.

Vi vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson: Anne Marie Try Laundal

Lykke til videre med prosjektet!

## Vedlegg 3

### Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

*«Hvilke trekk ved den digitale arbeidshverdagen oppleves hensiktsmessig for organisasjonssosialisering hos nytilsatte?»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få mer kunnskap om hvordan nytilsatte lærer seg sin nye jobb og det å bli kjent med sin nye arbeidsplass via hjemmekontor og digitale plattformer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

**Formål:**

Denne studien har til hensikt å få mer inngående kunnskap om hvordan den nytilsatte opplever ulike sider ved læreprosessen, når store dele av oppstartstiden i ny jobb foregikk på hjemmekontor. Studiet ønsker å få beskrivelser av aktiviteter og arbeidsmåter som bidrar til at en kom i gang i jobben og gjorde en bedre kjent med organisasjonen. Forskningen skal etterstrebe å se arbeidssituasjonen fra den ansattes perspektiv.

Materialet skal brukes i en masteroppgave som skal belyse hva som kjennetegner den første læringsprosessen for nytilsatte. Det unike her er at det nå kan komme beskrives fra noen som hovedsakelig har møtt nye kollegaer digitalt.

Studien vil ikke fokusere på kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker, slik som kjønn, alder eller hvor vedkommende arbeider. Det er relasjonen mellom den nyansatte og arbeidsplassen som er interessant.

Studien er avsluttende masteroppgave i studiet Master of public administration – MPA, ved Arktisk universitet Tromsø, Uit.

**Hvem har ansvar for forskningsprosjektet:**

Ansvarlig for forskningsprosjektet er Arktisk universitet Tromsø, Uit, fagansvarlig Hanne C. Gabrielsen. Studien gjennomføres av student Solveig Kullerud Gonsholt.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta:**

Forskningsprosjektet ønsket å henvende seg til en større offentlig organisasjon og Statsforvalteren i Agder har sagt seg villig til å gi meg kontaktinformasjon for å invitere ansatte som har vært i situasjonen som nytilsatte fra hjemmekontor. Lenger ned i skrivet bli det gitt mer inngående informasjon om bakgrunnen for tema og formål med studien.

### **Hva innebærer deltakelse ved studien og anonymitet?**

De som intervjues er kun en anonym «stemme» for opplevelsen av å tre inn i ny jobb fra hjemmekontor under pandemien.

Alder, kjønn, fagområde eller avdeling er ikke relevante. Personlige opplysninger har ingen forskningsmessig betydning og den enkelte informant er garantert full anonymitet.

### **Hvordan gjennomføre intervju.**

Intervjuet vil foregå som en én til én samtale med meg. Intervjutid vil bli satt til 45-60 min. Dersom det er mulig, ønsker jeg å møte den enkelte fysisk, etter avtale. Et digitalt møte er også mulig.

### **Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer opplysninger fra deg.**

Vi vil bare bruke opplysningen om deg til formål vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningen konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun studenten og prosjektansvarlig vil ha tilgang til opplysningen.
- Intervju vil bli behandlet, kryptert og lagret ved bruk et Nettskjema og diktafon-app for utviklet av Universitetet i Oslo, og hvor personopplysninger kun lagres i deres databaser.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data.
- Vi vil kun bruke opplysningen som knyttes til formålet som dette skrivet beskriver. Et lite utvalg av relevant utsagn, som belyser fenomenet kan bli referert, men uten at dette kyttes til person eller situasjon.
- Respondent har rett til innsyn om egen informasjon og eventuelt be om rettelser.
- På oppdrag fra UiT Norges Arktiske Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juli 2022. Personopplysninger og opptak slettes ved prosjektslutt.

**Frivillig deltagelse:**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

**Bakgrunn for å studere tiltredelse fra «hjemmekontor»:**

Det eksiterer mye kunnskap om hvordan ulike læringsprosesser, aktiviteter og arbeidsformer kan få betydning for hvordan nytilsatte endrer opplevelsen av å være «den nye» til å være godt integrert i jobben, både faglig, sosialt og i jobbutførelse. Innenfor samfunnsforskningen snakker en da om sosialiseringprosesser og innenfor HR-feltet brukes begrepet onboarding.

Det som er kjent er hovedsakelig basert på ansattes erfaringer fra en tradisjonell jobbsituasjon, der en omgås fysisk på en arbeidsplass. Det eksisterer ennå lite kunnskap om hvordan disse læringsprosessene skjer nå den nyansatte møter sin nye kollegaer og organisasjonen for øvrig, kun via digitale plattformer som Teams, Skype etc , også kalt en digital arbeidsplass. Det er dette denne studien ønsker mer innblikk i.

Det er ønskelig med mer inngående forståelse av hvordan disse arbeidssituasjonene oppleves fra den ansattes side. Økt kunnskap om fenomenet kan være nyttig kunnskap dersom det oppstår behov for å justere strategier for å ta imot nyansatte.

Innsikter fra studien må antas å ha relevans utover perioder med nedstenging, da det regnes som sannsynlig at det også etter pandemien vil bli mer vanlig med digitale arbeidssituasjoner og hybride jobbløsninger.

**Samtykke til deltagelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta.

.....

(Signatur av deltager, dato)