

ONBOARDING I ET NYT PERSPEKTIV



FORBINDELSER OG BEHOV I EN ONBOARDINGPROCES

KANDIDATAFHANDLING

CAND.MERC.PSYK

15-05-2019

SALLI KJÆRSGAARD JENSEN – 20262

JULIA ELISE FLORIN SKAFTE – 78919

MORTEN LONGHI - 92535

VEJLEDER: CHRISTINE SECHER

ANTAL ANSLAG: 346.634

Abstract

The purpose of this thesis is to examine employee integration through the onboarding process. Due to companies struggling with high levels of turnover during the first period of the employment, we wanted to examine it further and investigate the reasons for this.

We looked into voluntary turnover and found that four things were affecting employee's decisions to quit their current job or to consider taking a new one. These were relationships at work, competence at work, the possibility of personal development and growth and lastly the feeling of autonomy. These four elements are positively correlated with the feeling of well-being and satisfaction in the job, which made us question whether the turnover is due to the lack of some of these elements in the onboarding process. The importance of the four factors was reaffirmed by secondary data, suggesting that the onboarding process should support the needs that employees have for fulfilling the four elements.

This led us to question how an onboarding process is supporting these needs of the employee in practice, and furthermore if there is a discrepancy between a planned onboarding process and how it develops in reality.

The thesis is composed of two parts that each deals with one of our areas of interest. The first part is concerned with the differences between a planned onboarding process and the one being performed in a specific environment. Furthermore, wanting to disclose how the actual connections between the elements and people in the onboarding process were successful or not and how that affected the integration of the employee into the organization. The second part is concerned with the specific human needs that are relevant for motivating the employee in the onboarding process. The analysis suggests a connection between employee motivation and needs satisfaction in the onboarding process, and is concerned with defining what needs are activated and the effects of these on employee motivation.

The methodology used throughout this thesis is inspired by a mixed methods approach, which made it possible to combine the thoughts of different paradigms. The mixed methods approach has been used to integrate the two parts of the analysis, while also making it possible to change the paradigmatic point of view in the two parts. The methods used have primarily been semi-structured interviews, a focus group and observations. This has been supported by secondary data from specialists within the field of onboarding.

The theoretical approach to examining the connections in the onboarding process in the first part of the thesis, has been Actor-Network Theory as proposed by Bruno Latour. The theory represents both a paradigmatic position, which places equal importance on human and non-human actors, as well as a theoretical approach to analyzing how connections form a network and how this network is being stabilized. The analysis is based on Michel Callon's research on power structures pertaining to the domestication of the scallops in St. Brieuc Bay. The research deals with how connections form through four moments of translation that form an aligned network between prior heterogeneous elements. Through a theoretical use of these moments we have analyzed

how connections develop in the onboarding process and which effects these have on the integration of the new employee. Our findings prove that in reality, the onboarding process is formed by the successful connections between actors that are more closely interested in the success of the project and not from the planned onboarding program. Furthermore, it showed that even though the employee might eventually be integrated properly, the process is slowed down by unsuccessful necessary attempts of making connections.

The second part of the analysis uses needs based theories of motivation. The relevant theories are Maslow's hierarchy of needs, Alderfer's ERG theory and Self-Determination Theory. These theories stem from humanistic psychology that is based on a holistic view of the body and soul, and the notion that all humans have basic psychological needs that they are motivated to fulfill. This creates the foundation for using the theories to investigate the potential of fulfilling these needs in the onboarding process. Firstly, Maslow and Alderfer are used to define the needs that are activated in the onboarding process as well as when they are activated. The theories are discussed according to the findings, and critiqued for being too rigid. It was found that several needs occur at different times during the onboarding process, which confirms that there is a level of hierarchical order, but the findings also show that the sole focus on the satisfaction of one need creates frustration within the employee. The Self-Determination Theory is used to elaborate on the satisfaction of needs in the onboarding process and is supported by Herzberg to increase the relevance in a work context. The overall findings show that the relevant needs in the onboarding process concerns the need for existence, relatedness, competency and growth. Even though Self-Determination Theory suggests the need of Autonomy as one of the basic needs, we did not find evidence of this being present to a large extent in the onboarding process. We argue that the need for autonomy becomes relevant only when the employee reaches a certain point of integration into the organization. The satisfaction of needs in the onboarding process is relevant to endorse intrinsic motivation and well-being within the employee. From secondary data we found, that employee satisfaction, has a high probability to be positively correlated with lower turnover rates. Giving the new employee the possibility of fulfilling their needs in the onboarding process, will then lead to motivation and well-being.

Finally we discussed our findings and how successful integration of the new employee can be reached. We discussed the length of the onboarding process, due to the many different opinions on this matter. Furthermore, we discussed how to conclude on whether successful integration has happened and whether it should be decided by the employees themselves, by the HR department or by the supervisor. Lastly, we discussed the different factors that influence the success and length of the onboarding process. The elements that need to be taken into account are the size of the organization, the culture of the company, the personality of the employee and prior knowledge and skills as well as the attitudes of surrounding colleagues.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	6
1.1 Bedre integration gennem organisatorisk socialisering	7
1.2 Virksomhedernes ansvar?	8
1.3 Er organisatorisk socialisering og onboarding ikke det samme?	9
2. Problemfelt	10
2.1 Afgrænsning	12
2.2 Afhandlingens struktur	13
3. Videnskabsteori	15
3.1 Et opgør med dualismen	15
3.2 Ontologi	17
3.3 Epistemologi	18
3.4 Den paradigmatisk ramme for 1. delanalyse	18
3.4.1 Socioteknisk konstruktivisme	19
3.4.2 En “ny realisme”	20
3.5 Den paradigmatisk ramme for 2. delanalyse	21
3.5.1 Pragmatisme	21
3.5.2 Metodisk hermeneutik	22
4. Teori	23
4.1 Social Network Theory, SCOT eller ANT?	23
4.2 ANT som teori	25
4.3 ANT’s begreber	26
4.3.1 Netværk	26
4.3.2 Aktører og aktanter	27
4.3.3 Translation	28
4.3.4 Talsmand	29
4.4 Callon’s translationsproces	29
4.4.1 Problemativering	30
4.4.2 Interessekonstruktion	30
4.4.3 Indrullering	31
4.4.4 Mobilisering	31
4.5 Kritik af ANT	32
4.6 Motivation	33
4.6.1 Motivationsteorier	34
4.6.2 Maslows behovspyramide og Alderfers ERG teori	35
4.6.3 Self-Determination Theory som metateori	37

4.6.4 Basic Psychological Needs Theory.....	38
5. Metode.....	41
5.1 Metodekombination	42
5.2 Præsentation af casevirksomhed	42
5.3 Den kvalitative metode	43
5.3.1 Semistruktureret forskningsinterview	43
5.3.2 Kritik og kvaliteten af interviews	47
5.3.3 Validitet og reliabilitet	47
5.3.4 Formålet med vores interviews	48
5.3.5 Kildekritik.....	49
5.3.6 Fokusgruppe interview	50
5.3.7 Udvælgelse af deltagerne.....	50
5.3.8 Kritik af fokusgruppeinterview	50
5.3.9 Observationer.....	51
5.4 Indsamling af sekundær data.....	51
5.4.1 Sekundær data.....	52
5.4.2 Kritik af sekundær data.....	53
5.5 Validering af den valgte metode	54
6. Analyse	54
6.0.1 Anvendelse af casen.....	56
6.1 Første delanalyse.....	57
6.2 Callons translationsproces.....	57
6.2.1 Problematisering	58
6.2.2 Interessekonstruktion	64
6.2.3 Indrullering	73
6.2.4 Mobilisering.....	81
6.2.5 Delkonklusion.....	83
6.3 Anden delanalyse	84
6.3.1 Aktivering af behov i onboardingprocessen	85
6.3.2 Eksistens	85
6.3.3 Relationer.....	87
6.3.4 Vækst	88
6.3.5 Sammenfatning.....	89
6.3.6 Sammenkobling til SDT	90
6.4 Behov og motivation i onboardingprocessen.....	91
6.4.1 Relationer.....	92
6.4.2 Kompetence	100

6.4.3 Autonomi	104
6.4.4 Delkonklusion.....	107
7 Diskussion	108
7.1 Hvordan bestemmes succesfaktoren?	109
7.2 Onboardingens varighed	110
7.3 Kultur og størrelse.....	111
8 Konklusion.....	112
8.1 Hvordan opstår forbindelserne?	113
8.2 Forbindelsernes påvirkning af integrationen.....	114
8.3 Hvilke behov aktiveres?	115
8.4 Indflydelse på motivation.....	116
9 Perspektivering.....	119
10 Litteraturliste	122
10.1 Artikler	122
10.2 Rapporter.....	125
10.3 Internetkilder.....	126
11 Bilag.....	127
Bilag 1: Faktorer som spiller ind på den organisatoriske socialisering	127
Bilag 2: Interviewguides	128
Bilag 3: Mail fra medarbejderen	131
Bilag 4: Eksempel på 14-dages program	133
Bilag 5: IntroDus – screenshots	142
Bilag 6: Meet your new colleague mail	149
Bilag 7: Announcement mail	150

1. Indledning

Langt de fleste har oplevet det at være ny i job engang, og måske endda flere gange. Den første tid i virksomheden er meget afgørende for den nye medarbejder. Det er i denne periode at medarbejderens indtryk formes, og hvor vedkommende skal begynde at føle sig som en del af virksomheden. Denne periode hvor medarbejderen introduceres til virksomheden, er fyldt med usikkerhed, spørgsmål og nye indtryk, samt relationer der skal etableres. Så meget som en fjerdedel af alle nyansatte forlader deres stilling inden for det første år (Garuda.dk), og inden for det første halve år beslutter 9 ud af 10 sig for, om de vil blive i virksomheden på sigt (Ibid.). Virksomheden IntroDus har lavet en undersøgelse i Danmark, hvor 57% af respondenterne tilkendegav, at de havde skiftet job inden for de første 12 måneder af en ansættelse (IntroDus, 2019). Hvorfor er disse tal så høje, og hvad har det af konsekvenser for virksomhederne?

Virksomhederne mærker de økonomiske konsekvenser af, at medarbejderen stopper samarbejdet inden for det første år. En undersøgelse fra Oxford Economics fra 2014 viser, at det i gennemsnit koster en virksomhed 250.000 DKK at erstatte en ansat (Greenhatpeople.com). Dette tal afspejler virksomheder med højt specialiserede medarbejdere. Tallet er relativt, da mange faktorer spiller ind på omkostningerne, men undersøgelsen er blevet lavet for netop at gøre opmærksom på de omkostninger, der er forbundet med medarbejderomsætning (Ibid.). Det vigtigste at bemærke er, at de omkostninger der er ved at skulle erstatte en ansat, ikke nødvendigvis mærkes direkte. De direkte omkostninger forbundet med medarbejderomsætning er først og fremmest den investering, der ligger i rekrutteringen af en ny medarbejder for at finde et match. Desuden er der i den mellemliggende periode et tab af effektivitet i afdelingen, lige fra medarbejderen har sidste dag, til at der kommer en ny, der er fuldt selvkørende. I forlængelse af dette er der en række indirekte omkostninger, som skader effektiviteten i afdelingen og virksomheden, når en medarbejder forlader jobbet. Dette kan være usikkerhed i afdelingen, mindsket kvalitet i de udførte opgaver, forringet følelse af engagement og forpligtelse, samt tab af tavs viden (Kacmar et al., 2006). Hvis en medarbejder forlader virksomheden inden et halvt år af ansættelsen, har virksomheden ikke opnået et økonomisk break-even for, hvad medarbejderen har kostet, til hvor meget de har bidraget med (Harpelund & Højberg, 2016).

Ingeniørforeningen i Danmark (IDA) udarbejdede i 2016 en analyserapport, der undersøgte årsager til jobskifte blandt 2.669 af deres medlemmer. De primære årsager til at folk valgte at forlade jobbet, kan findes blandt respondenterne, hvor 53% svarede, at det skyldtes 'manglende faglige udfordringer', 52% svarede 'dårlig ledelse', 30% svarede 'dårligt psykisk arbejdsmiljø'. Det som folk lagde vægt på, da de valgte at sige ja til jobbet, blev ligeledes undersøgt. Her svarede 76% 'faglig udvikling', 50% svarede 'ansvar for/frihed til at tilrettelægge egne opgaver', 44% svarede 'bedre ledelse' og 41% 'godt kollegialt fællesskab' (IDA, 2016: 14). Dette indikerer, at virksomhederne ikke formår at leve op til de forventninger, som medarbejderen har, i hvert fald på de områder, som betyder mest for dem.

Resultaterne fra IDA's undersøgelse hænger sammen med andre undersøgelser på området. Softwarevirksomheden Appical, som arbejder med onboarding som platform, har lavet en undersøgelse omkring grundene til at folk stopper inden for det første år. Disse grunde er at medarbejderens forventninger ikke bliver opfyldt, at medarbejderen ikke kan finde sig til rette i organisationens kultur, at medarbejderen ikke har det godt med sine kollegaer, og at der er mangel på muligheder for at udvikle sig (hrdconnect.com, 2017). På den anden side viser en undersøgelse fra IntroDus, at det som medarbejdere vægter højest, når de starter et nyt job, er sikkerhed i jobbet og omkring kolleger (98%), viden (86%) og integration i virksomheden ved at bygge relationer (84%) (IntroDus.dk, 2018).

Sammenligner vi de faktorer, som er blevet gennemgået ovenfor, ser vi en sammenhæng mellem det som tiltrækker medarbejdere, og årsagerne til at medarbejderne stopper. Der er særligt mange af undersøgelse, hvor det relationelle og sociale, samt viden og udvikling går igen. Hvis dette holdes op imod det antal medarbejdere, som stopper inden for et års ansættelse, bliver det relevant at forholde sig til, hvordan dette kan afhjælpes inden medarbejderne vælger at sige op.

	Undersøgelse	Relationer	Ledelse	Autonomi	Udvikling/ Kompetence
Årsager til opsigelse	IDA	Dårligt psykisk arbejdsmiljø	Dårlig ledelse		Manglende faglige udfordringer
Årsager til opsigelse	Appical	Dårligt match med kultur og kollegaer			Manglende muligheder for udvikling og fremme
Faktorer der tiltrækker	IDA	Kollegialt fællesskab	Bedre ledelse	Ansvar/frihed til at tilrettelægge egne opgaver	Faglig udvikling
Faktorer der tiltrækker	IntroDus	Sikkerhed ift. Job og kollegaer Integration ved at bygge relationer			Viden

Tabel 1: Overblik over hvad medarbejderne vægter ved jobskifte (egen tilvirkning)

1.1 Bedre integration gennem organisatorisk socialisering

For at komme disse problematikker til livs, er virksomheder begyndt at fokusere mere på den proces, som hjælper med at facilitere integrationen af medarbejderen i virksomheden. Integration bliver ifølge Den Store Danske defineret som: *“den proces, der forener adskilte enheder og skaber en større helhed”* (Denstoredanske.dk). Integrationen af den nye medarbejder handler netop om, at skabe et tilhørsforhold

mellem virksomheden og medarbejderen, og sørge for at medarbejderens interesser bliver forenet med virksomhedens. For at facilitere integrationen skal den nye medarbejder således igennem et forløb, hvor vedkommende går fra at føle sig ny, til at føle sig som en del af virksomheden.

Forløbet for integrationen af en ny medarbejder sker gennem organisatorisk socialisering. Dette anskues som en proces, hvor individ og kontekst gensidigt påvirker hinanden, og fører til en følelse af at høre til for individet, samt produktivitet for virksomheden. Organisatorisk socialisering defineres som *“a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders.”* (Bauer & Erdogan, 2011: 51). Denne proces består dermed både af et socialt element, som også ligger i ordet socialisering, men det refererer ligeledes til en proces, hvor det er hvad medarbejderen føler, som er vigtigt. Hvis medarbejderen føler et tilhørsforhold til virksomheden, er der større sandsynlighed for, at medarbejderen trives og præsterer godt.

Der er mange faktorer, som spiller ind på den organisatoriske socialisering. Bauer & Erdogan (2011) har udviklet en model som viser de vigtigste faktorer, og dem der kan relateres til tilfredshed, tilhørsforhold, fastholdelse og god performance (Bilag 1). Denne model viser, at både medarbejderens personlighed, adfærd og de organisatoriske tiltag har indflydelse på, i hvilken grad elementerne i integrationen bliver opfyldt. Socialiseringsprocessen kalder de *“adjustment”*, hvilket bekræfter, at processen er gensidig og fortløbende, og skal resultere i tilfredshed, performance, at medarbejderen har et tilhørsforhold til virksomheden, og forebyggelse mod at medarbejderen stopper.

1.2 Virksomhedernes ansvar?

Når virksomheden ansætter en ny medarbejder, og denne skriver under på en kontrakt, har de indgået et forhold med gensidige forpligtelser. Virksomheden er interesseret i, at medarbejderen er i stand til at leve op til sine forpligtelser ved at udføre sit arbejde, og omvendt er medarbejderen interesseret i at virksomheden lever op til sine, ved at forsyne medarbejderen med de fornødne redskaber, for at vedkommende kan udføre sit arbejde. Der er således et gensidigt ansvar i processen om at få integreret medarbejderen i virksomheden, men det er virksomhedens ansvar at tilrettelægge processen for den organisatoriske socialisering.

For at imødekomme dette, anvender flere og flere virksomheder introduktionsforløb, og det nyere term som anvendes specifikt om denne proces er onboarding. Onboarding er et stadigt nyt begreb, som mange virksomheder er begyndt at se værdien af, men det er langt fra alle der har en strategi for deres onboardingproces. Onboarding er defineret som *“en proces, der sikrer fastholdelse, produktivitet og engagement; en forretningsproces, der faciliterer integration i organisationen, og en personlig proces, som skaber en retning og forventninger”* (Harpelund & Højberg, 2016: 14), og bruges på mange forskellige måder, som kan variere meget mellem brancher og virksomheder. Dog er forløbet oftest en standardiseret procedure,

som mest af alt kun har formel betydning, og ikke bliver anvendt til det tilsigtede formål - nemlig at integrere medarbejderen i virksomheden på bedst mulig vis (denoffentlige.dk).

Onboarding ses som et værktøj, der skal facilitere den overgang, hvor den nye medarbejder går fra én tilstand til en anden. *“Organizational socialization, or onboarding, is a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders.”* (Bauer & Erdogan, 2011: 51). Onboarding skal således være med til at sørge for, at den nye medarbejder bliver fri af følelsen af at være ny, og får følelsen af at høre til. Onboarding har således med medarbejderens følelser at gøre, fordi det er disse som bestemmer hvorvidt medarbejderen trives, og derved præsterer. Medarbejderens følelser bliver påvirket gennem de tiltag, som virksomheden har implementeret for at skabe den organisatoriske socialisering. Resultater onboardingprocessen i følelsen af tilhørsforhold, vil det øge engagementet, forkorte time-to-performance og forhøje fastholdelsesgraden (Garuda.dk). Gevinsten ved at investere i onboarding kan derfor hurtigt overstige udgiften ved at miste en medarbejder eller ved at beholde medarbejdere, som ikke trives.

Ovenfor i Tabel 1 fremgår det, at medarbejdere anser det relationelle og de sociale aspekter, samt udvikling og viden, som værende de mest afgørende for, hvorvidt de ønsker at blive i virksomheden eller ej. Derfor er disse aspekter en nødvendig del af onboardingprocessen. I den første tid af ansættelsen skal medarbejderen lære sine kollegaer at kende, lære en masse om sit arbejde samt om virksomheden og kulturen. Den nye medarbejder skal udvikle viden og kompetencer for at blive en del af teamet. Således defineres onboarding som *“the process that helps new employees learn the knowledge, skills, and behaviors they need to succeed in their new organizations”* (Bauer & Erdogan, 2011: 51).

1.3 Er organisatorisk socialisering og onboarding ikke det samme?

Ovenfor har vi både anvendt begrebet organisatorisk socialisering og begrebet onboarding. Nogle identificerer de to som værende det samme (Bauer & Erdogan, 2011). Onboarding relaterer ofte til begivenheder, som introducerer medarbejderen for kollegaer, hvem der gør hvad og virksomhedens kultur, og det hele er en del af processen for, at medarbejderen skal føle sig som en del af virksomheden. Det er derfor med god grund, at onboarding forveksles med organisatorisk socialisering. I denne afhandling går vi ud fra en antagelse om, at der er en forskel på organisatorisk socialisering og onboarding. Denne er inspireret af Klein et al. (2015), som beskriver forskellen på de to begreber;

“Some authors equate the two, but we view them as separate constructs (...) For example, socialization is something that occurs within the individual, whereas onboarding refers to efforts by the organization to facilitate socialization. In addition, onboarding occurs when a member first joins an organization, whereas socialization is a continual process that extends throughout an individual’s tenure with an organization and across organizations throughout one’s career” (Klein et al., 2015: 264).

Organisatorisk socialisering ses således som noget individet skal igennem, en indre process, som kan hjælpes på vej af ydre faktorer. *“We define onboarding as ‘formal and informal practices, programs, and policies enacted or engaged in by an organization or its agents to facilitate newcomer adjustment’* (Klein et al., 2015: 263). Det er således virksomhedens tiltag for at facilitere socialiseringen, som kaldes onboarding. Dette anskues således som et værktøj, der kan hjælpe virksomheder med at sikre den organisatoriske socialisering.

Det er ikke helt klart hvilke specifikke tiltag, som bedst hjælper med den organisatoriske socialisering. Det er dog anerkendt, at onboardingprocessen skal indeholde elementer, som hjælper med at opbygge de sociale relationer, fordi disse er med til at skabe et tilhørsforhold for den nye medarbejder; *“coworkers may influence retention because they can provide support and encouragement to employees to help them adjust to the work environment, thereby facilitating attachment to the organization.”* (Hausknecht, 2009: 271). Derudover skal udviklingen af den nye medarbejders viden og kompetencer inden for virksomheden og det pågældende arbejdsområde, indgå i onboardingprocessen.

På baggrund af dette, vil vi indkredse problemfeltet, som både indeholder et element af onboarding og socialisering. Socialiseringen ses stadig som en del af onboardingen, men som en indre proces hos individet, hvorimod onboarding anskues som den proces og de tiltag, som virksomheden initierer for den nye medarbejder.

2. Problemfelt

I indledningen blev onboarding defineret, og det blev angivet hvorfor onboarding er blevet et fokuspunkt for mange virksomheder. Det er dyrt at erstatte en medarbejder, og derfor kan investeringen af onboarding hurtigt give værdi for virksomhederne, hvis integrationen lykkes. Dog er denne investering ingen garanti for fastholdelse, forkortelse af time-to-perform eller arbejdsglæde.

En onboardingproces kan udformes efter best practice inden for området, og stadig ikke formå at facilitere den ønskede socialisering af den nye medarbejder. Dette har givet anledning til at undersøge, hvilke faktorer som påvirker denne proces.

Vi betvivler ikke den forskning, som er foretaget inden for onboarding og organisatorisk socialisering som måde at integrere en ny medarbejder i virksomheder på, men vi betvivler virksomheders eksekvering af onboardingprocessen. Vores undren kommer således af, at nogle virksomheder fortsat ikke får den ønskede værdi ud af onboardingprocessen. Vi ønsker derfor at belyse de bagvedliggende faktorer for, hvorfor en onboardingproces ikke altid skaber succesfuld integration af en ny medarbejder. Hvis medarbejderens integration ikke lykkes, eller hvis den tager længere tid end ønsket, kan årsagen ikke forklares entydigt. Det kan både afhænge af hvordan onboardingprocessen er udformet, hvordan den forløber, samt hvordan

medarbejderen føler, at den forløber. Fra virksomhedernes side vil det ofte være udformningen af onboardingprocessen, som har det største fokus, og derfor bliver det egentlige forløb samt medarbejderens følelser tilsidesat. Vi ønsker derfor at undersøge hvordan onboardingprocessen konkret kan være med til at integrere den nye medarbejder, og hvilke faktorer i processen der påvirker integrationen. Problemformuleringen kommer således til at lyde:

Hvordan faciliteres succesfuld integration af en ny medarbejder gennem onboardingprocessen?

For at besvare denne, har vi udviklet to underspørgsmål, som danner udformningen af vores afhandling. Det første spørgsmål relaterer sig til en undersøgelse af, hvad der faktisk sker i en onboardingproces i en konkret virksomhed, hvor denne er udformet efter best practice inden for området. Vi anlægger her et situationsbetinget perspektiv, som giver os mulighed for at se på hvordan en planlagt onboardingproces differentierer sig fra det der faktisk sker, og hvilken påvirkning dette har på integrationen af den nye medarbejder. Vores første underspørgsmål lyder:

- ***Hvordan opstår forbindelser i onboardingprocessen, og hvilken påvirkning har de på integrationen af den nye medarbejder?***

Det andet underspørgsmål relaterer sig mere til socialiseringen og dermed den indre proces hos medarbejderen. Ifølge Harpelund & Højberg (2016) som har skrevet bogen “Onboarding: Flyvende fra start” handler onboarding om følelser. *“En ny medarbejder kan se timevis af video, læse personalehåndbogen både forfra og bagfra, have haft møder med samtlige linjechefer og lagt en karriereplan uden nødvendigvis at mærke bare et strejf af følelsen af, at her hører hun til, og at hun er en betydningsfuld del af organisationen”* (Harpelund & Højberg, 2016: 16). Dette bekræfter os i, at onboarding ikke kun handler om udformningen af selve processen, men det handler om medarbejderens behov for at føle, at hun hører til. Dette hænger sammen med undersøgelsen fra IntroDus, hvor nye medarbejdere havde angivet et behov for sikkerhed, viden og integration som vigtige i forbindelse med at starte nyt job. Dette indikerer, at opfyldelsen af disse behov er en stor del af socialiseringen og dermed også af onboardingprocessen. Vi ønsker derfor at undersøge følgende:

- ***Hvilke behov aktiveres hos den nye medarbejder i onboardingprocessen, og hvordan har disse indflydelse på medarbejderens motivation?***

For at uddybe problemformuleringen vil vi definere hvad succesfuld integration indebærer. Da onboarding er det der skal føre til integration, opstiller vi de samme succeskriterier for hvad succesfuld onboarding og succesfuld integration er. Integrationen er dermed succesfuld, hvis der opnås fastholdelse, performance og arbejdsglæde, hvilket er de kriterier som blev præsenteret i indledningen.

En vigtig differentiering i afhandlingen er mellem begreberne onboardingprogram og onboardingproces. Onboardingprogram defineres som det konkrete program, som virksomheden udformer til en ny medarbejder. Programmet indeholder de punkter, som medarbejderen skal gennemgå i løbet af sin onboarding, og kan ses som en trinvis guide til hvordan integrationen skal foregå.

Onboardingprocessen er den mere generelle terminologi for onboarding, som definerer det forløb, som medarbejderen går igennem for at blive integreret i virksomheden. Onboardingprocessen inkluderer både onboardingprogrammet, men også de følelser, som individet gennemgår i forbindelse med at blive integreret i virksomheden. Onboardingprogrammet kan således ansues som den fysiske plan for onboardingprocessens udformning.

2.1 Afgrænsning

Til besvarelse af ovenstående problemformulering har det været nødvendigt at foretage nogle afgrænsninger. Grundet afhandlingens omfang samt af ressourcemæssige årsager, har vi valgt at afgrænse vores empiriindsamling til fire interviews i en konkret virksomhed samt et fokusgruppeinterview med fire deltagere fra forskellige virksomheder. De er alle kendetegnet ved at være videnstunge ansatte med kontorarbejde og en videregående uddannelse. Udgangspunktet med denne type medarbejder er bevidst, da vi ud fra sekundær empiri antager, at der er forskel på hvordan integrationen af den nye medarbejdere forløber i forskellige professioner. Afhandlingens empiriske fokus tager derfor afsæt i videnstunge medarbejdere på det danske arbejdsmarked. Den sekundære empiri er primært fra amerikanske studier, men da mange af de samme elementer og fund i de studier går igen, supplerer disse vores primære empiri.

Der findes utallige aspekter i onboarding, og det vil i denne afhandling blive analyseret, hvordan onboarding faciliteres med henblik på integration af medarbejderen. Yderligere vil et fokus på hvordan forbindelser opstår og påvirker integrationen, samt hvordan behov aktiveres og påvirker motivationen. Vi har dog ikke for øje, at analysere frem til den *perfekte* løsning, da onboarding er situationsbetinget, og derfor varierer fra virksomhed til virksomhed. Vi ser derimod på hvilke hovedelementer der indgår i en onboardingproces i et konkret netværk. Derfor er analysen baseret på et lille udsnit af en større organisation, hvilket har været nødvendigt for at opnå den ønskede dybde i analysen.

Vi forholder os ikke til varigheden af onboardingprocessen, da dette varierer. Vi tager hermed ikke højde for, hvor lang tid der går fra at onboarding starter til den slutter. Varigheden er således ikke relevant for vores undersøgelser. Dette medfører, at afhandlingen har fokus på integrationen af medarbejderen fra starten af ansættelsen, når de underskriver kontrakten, og frem til at medarbejderen er integreret. Grunden til at inddrage underskrift af kontrakten er, at det der sker i den mellemliggende periode, også er relevant for onboardingprocessen. Virksomhederne kan allerede gribe ind for at påvirke og motivere sin nye medarbejder, i perioden fra at kontrakten bliver underskrevet til medarbejderens første arbejdsdag.

Der er en sammenhæng mellem rekruttering og onboarding, men disse anses som værende to forskellige processer, og vi afgrænser os derfor til kun at fokusere på onboardingprocessen. Grundet sammenhængen mellem de to processer kan en mislykket integration også skyldes elementer i rekrutteringen. Vælger en medarbejder at sige op inden for kort tid, kan dette for eksempel skyldes fejlrekruttering eller manglende opfyldelse af medarbejderens forventninger til jobbet, og kan ikke nødvendigvis begrundes med dårlig onboarding.

At skabe fastholdelse er en af hovedårsagerne til anvendelsen af onboarding. Dette vil dog ikke blive gennemgået særskilt i denne afhandling, da fastholdelse rummer flere facetter end onboarding. Onboarding har en påvirkning på fastholdelse men dette vil ikke indgå i en yderligere analyse.

Den nye medarbejder skal introduceres for kulturen i virksomheden, hvilket er medvirkende til hvorvidt en medarbejder integreres eller ej. Kulturen i virksomheden er et af de elementer en ny medarbejder skal lære at kende. Kultur er dog et begreb, som dækker over mange ting, som er meget individuelt fra virksomhed til virksomhed, og vi går derfor ikke i dybden med dette. Ligeledes vil der være nogle individuelle præferencer hos nye medarbejdere, som ikke bliver inkluderet. Således bliver der heller ikke taget højde for demografiske eller sociokulturelle forhold.

Der er mange måder at beregne værdien af investeringen i onboarding på, hvilket ikke bliver beregnet eller uddybet nærmere. Som tidligere nævnt udregnede Oxford Economics i 2014, at det i gennemsnit koster en virksomhed over 250.000 DKK at erstatte en enkelt medarbejder (Greenhatpeople.com). Ud fra dette og anden sekundær empiri antager vi, at omkostningerne ved udskiftning af en medarbejder overgår investeringen i en onboardingproces.

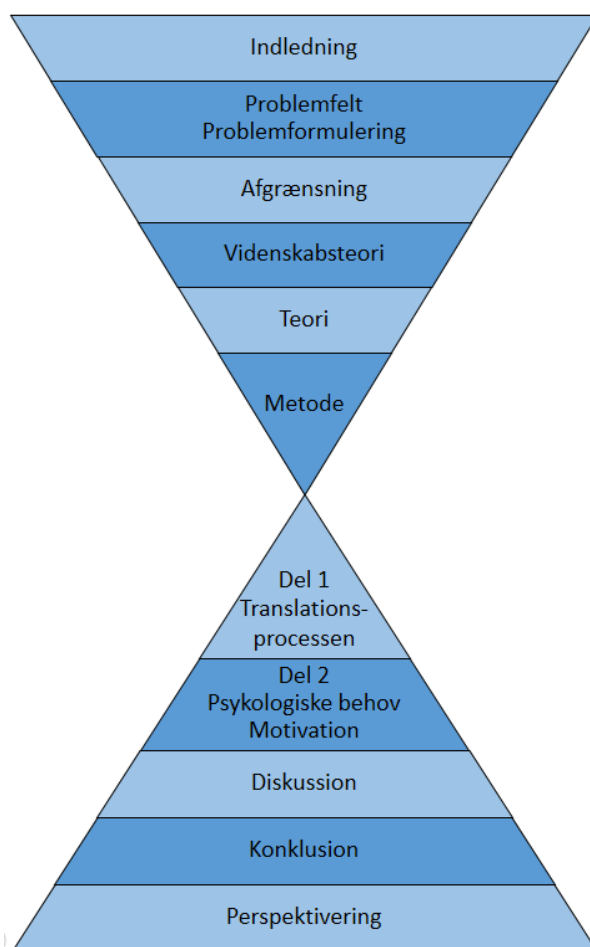
Der er mange variabler, der kan tages i betragtning, når der ses på motivation af medarbejdere. Latham (2012: 132) nævner 7 variabler; behov, personlighedstræk, værdier, kontekst (herunder kultur og match mellem person og kontekst), kognition, affektion/følelser og belønning/incitament. Vi har i nærværende afhandling valgt at fokusere på behov som den variabel, der er relevant i forbindelse med onboardingprocessen. Derudover fokuserer vi blot på motivation inden for arbejdskontekst, og nærmere bestemt i onboardingprocessen. Vi anerkender, at motivation ikke udelukkende findes i denne kontekst, men også ligger i miljøet og individets andre forhold, men for overskuelighedens skyld afgrænser vi os til at beskæftige os med onboardingprocessen, som den kontekst, der analyseres.

2.2 Afhandlingens struktur

Indledningsvist beskriver vi fænomenet onboarding helt overordnet, for derefter at konkretisere det yderligere i problemfeltet, hvilket danner rammen omkring vores problemformulering.

Dernæst foretages en afgrænsning af problemfeltet, som indsnævrer afhandlingens omfang.

Herefter præsenteres de videnskabsteoretiske overvejelser som afhandlingen tager udgangspunkt i. Teoriafsnittet præsenterer den teoretiske rammesætning omkring onboarding, hvor vi argumenterer for vores valg, og forklarer anvendelsen af teorierne. Metodeafsnittet viser de anvendte metodiske værktøjer for indsamling af henholdsvis primær og sekundær empiri, samt en vurdering af validiteten af disse. Efter de indledende afsnit præsenteres analysen, som deles op i to, hvoraf hver del har til formål at besvare vores underspørgsmål. I den første del analyseres et eksempel på en onboardingproces i en konkret case med anvendelse af Callons translationsproces. Anden del består af hvordan motivationsteorier kan bruges til at identificere og analysere de behov som mennesker har. Dette anvendes for at se hvilke behov der opstår i onboardingprocessen og hvordan virksomheder er med til at påvirke medarbejdernes motivation. Afhandlingen afrundes med en diskussion af, om man kan definere succesfuld onboarding, samt hvilke faktorer der spiller ind på definitionen. Herefter følger en konklusion hvor det fremgår hvordan de to delanalyser besvarer vores problemformulering. Afslutningsvist vil en perspektivering præsentere en alternativ tilgang til at se på fænomenet onboarding. Afhandlingens struktur er illustreret i nedenstående Figur 1.



Figur 1: Illustrerer strukturen i afhandlingen (egen tilvirkning)

3. Videnskabsteori

I dette afsnit præsenteres den metateoretiske rammesætning omkring afhandlingen. Afsnittet vil anskueliggøre de valg, som vi har taget inden for det videnskabsteoretiske felt for at være i stand til at besvare vores problemformulering.

I dette afsnit præsenteres en forståelse af, hvordan vi forholder os til vores forskningsspørgsmål gennem en beskrivelse af vores syn på paradigme-traditioner og mixed methods forskning. Derefter gennemgår vi ontologi, hvor vi redegør for virkelighedens beskaffenhed og epistemologi, samt argumenterer for, hvordan vi anskuer viden og sandhed. Herefter gennemgås de relevante paradigmer for henholdsvis 1. og 2. del af analysen med de relevante menneskesyn, for til sidst at se på de metodiske konsekvenser af vores valg.

3.1 Et opgør med dualismen

Vores problemformulering lægger op til en opdeling af vores analyse, hvor det også kræves, at der indtages forskellige videnskabsteoretiske udgangspunkter. Vi arbejder således på tværs af videnskabelige felter, og dermed på tværs af det Thomas Kuhn kaldte for “paradigmer” (Fuglsang et al., 2013: 12). Et paradigme kan metaforisk ses som et sæt briller, hvorigennem verden anskues på en bestemt måde, og et paradigme kan således sidestilles med en verdensanskuelse. Paradigmerne er ifølge Kuhns uforenelige eller inkommensurable, som det også populært bliver kaldt (Egholm, 2014). Vores problemfelt giver anledning til at undersøge onboardingprocessen fra flere vinkler, og vi har derfor valgt at besvare den gennem de to underspørgsmål, som hver især giver anledning til at få forskellige former for viden. Habermas angav tre videnskabeligheder, som blev opdelt på baggrund af forskellen i erkendelsesinteressen og genstandsfelterne. Disse udgjorde naturvidenskaberne, humanvidenskaberne og samfundsvidenskaberne (Egholm, 2014). Ud fra disse er der ingen klar afgrænsning mellem hvilken videnskabelighed vi bevæger os indenfor.

Vi argumenterer for, at det er en begrænsning for os i forsøget på at opnå viden, at være begrænset til at anskue verden gennem ét sæt briller, og derfor er det vigtigste for os en afvejning og forklaring af, hvor vi *“hugger en hæl og klipper en tå”* (Egholm, 2014: 25) for at tegne et klart billede af den viden, vi ønsker at opnå. Vi bruger således paradigmebegrebet i en blødere udgave, som er med til at hjælpe os med at opstille nogle forventninger om, hvad vi kan opnå ved at arbejde indenfor og på tværs af paradigmerne. Når vi arbejder på tværs af paradigmer, er det væsentligt at fokusere på hvordan vi bevæger os mellem disse. Dette forklares ud fra Mixed Methods forskningen (Frederiksen, 2013), som opstod som modreaktion på den retning som mente, at kvalitative og kvantitative metoder var uforenelige, på grund af de ontologiske og epistemologiske forskelle mellem det positivistiske og interpretivistiske paradigme (Ibid.).

Mixed Methods forskningen forsøger at opnå anerkendelse som et særskilt paradigme, som tillader kombinationen af metoder som en gyldig måde at generere videnskabelige undersøgelser på. *“Mixed Methods*

forskere besvarede denne anklage ved at præsentere blandingen af metoder som et tredje, pragmatisk forskningsparadigme, hvor validitets- og forenelighedsproblematikken kunne løses gennem designvalg” (Frederiksen, 2013: 18). Seks forskellige integrationsformer bliver nævnt; teoriintegration, designintegration, metodeintegration, dataintegration, analyseintegration og fortolkningsintegration. Når der tales om integration forstås det som *“skabelsen af en håndgribelig relation mellem de adskilte dele i forskningen”* (Frederiksen, 2013: 21). Der er 3 forskellige traditioner, når det kommer til mixed methods forskning;

1. *Studier der søger at forøge validitet gennem metodetriangulering*
2. *Pragmatisme-inspirerede studier der søger at optimere forskningsdesignet*
3. *Studier hvor metoderne retfærdiggøres gennem en stærk teori- eller metodeintegration*

(Frederiksen, 2013: 25)

Anvendelsen af de seks integrationsformer inden for de tre traditioner, hvoraf teori/metode integrationen har to underområder, eksemplificeres nedenfor i Tabel 2.

Designintegrationen anvendes i nærværende afhandling ved, at vi med udgangspunkt i vores empiriske viden fremsætter forskningsspørgsmål, som retter fokus mod forskellige aspekter ved forskningsgenstanden (Frederiksen, 2013). Ud fra empirisk viden om onboardingprocessen har vi således udformet problemformuleringen, samt de to underspørgsmål, som samlet skal besvare den overordnede problemformulering, ved hver især at fokusere på et særligt aspekt ved onboardingprocessen. Denne integration er særligt afhængig af teoriintegration (Ibid.), fordi de forskellige teorier har forskellige antagelser om forskningsgenstanden. Således ser ANT på onboardingprocessen som et aktør-netværk og hvordan forbindelserne i denne stabiliserer og former netværket. Derimod har motivationsteorien et andet perspektiv på onboardingprocessen, som udspringer af, at effekten er menneskelig motivation for handling. Designintegrationen er foregået gennem en sekventiel integration af delstudierne, og en sideløbende indsamling af empiri til begge delanalyser. Til sidst sker der en sammenfattende fortolkning, hvori konklusionen fokuserer på besvarelsen af den overordnede problemformulering.

Den mest fremtrædende tradition i nærværende afhandling er den pragmatiske designoptimering, hvor mixed methods anses for værende et tredje paradigme, som anerkender en paradigme-kombination, og legitimerer metodevalg ved at lægge vægt på, hvilken betydning de har for tilfredsstillelsen af forskningsinteressen. Der anvendes til en vis grad også metodetriangulering, *“undersøgelser af det samme fænomen fra flere sider, bliver i trianguleringen samlet i ét studie”* (Ibid.: 26).

Mixed Methods Tradition	Teori	Design	Metode	Data	Analyse	Fortolkning
Metodetriangulering	Antaget	Ja	Nej	Antaget	Nej	Ja, konvergent
Pragmatisk designoptimering	Sjældent	Ja	Via design	Via design	Sjældent	Ja, sammenfattende
Teori-/metode-integration: Bourdieu	Ja	Nej	Via teori	Ja, samt via teori	Nej	Ja
Teori-/metode-integration: Antropologisk	Sjældent	Nej	Ja	Ja, samt via metode	Via metode	Via metode

Tabel 2. Kilde: Frederiksen, 2013 *Integration i 'mixed methods' forskning: Metode eller design?* s. 24

Den pragmatiske designoptimering anbefaler direkte at blande forskellige epistemologier og paradigmer, fordi dette anses som en måde, hvorpå undersøgelsen kan give mere kompleksitet. *“Kombinationen af paradigmer kan være frugtbar for forskningen set fra et paradigmatisk. Man kan med andre ord være positivist og realist i den kvantitative del og hård socialkonstruktivist i den kvalitative del, hvis man blot tager højde for disse forskelle i analysen og fortolkningen”* (Frederiksen, 2013: 28). Denne tradition anerkender også, at der udvikles specifikke forskningsspørgsmål til de særskilte studier.

Ovenfor har vi gennemgået opgøret med dualismen, og hvordan vi gennem mixed methods forskning kan kombinere forskellige paradigmer og teorier for at få svar på vores forskningsspørgsmål. Herefter gennemgår vi vores generelle antagelser om virkelighedens beskaffenhed, og hvordan viden opnås i vores afhandling.

3.2 Ontologi

For at forstå hvordan vi griber undersøgelsen af vores problemfelt an, er det relevant at dykke ned i de videnskabsteoretiske begreber, som forklarer hvordan vi ser verden. Vores ontologiske udgangspunkt er med til at forklare hvordan vi ser verden og væren på (Egholm, 2014). Det er således relevant for os at spørge, hvilken virkelighed fænomener har, og hvad vi anser for at være virkelighed i forbindelse med besvarelsen af vores problemformulering.

I afhandlingen stiller vi ikke spørgsmål ved om onboarding eksisterer, men vi ser det som kontekstuel konstrueret. Det betyder at onboarding har forskellige udformninger afhængigt af den kontekst, som det eksisterer i. Derudover ser vi ikke onboarding som noget statisk, men som noget der hele tiden ændrer sig, og som derfor har et element af processualitet (Egholm, 2014). Vi har således et element af *ontologisk realisme* i afhandlingen, fordi vi antager, at onboarding eksisterer uafhængigt af vores forståelse. Dog har vi også et element af *ontologisk konstruktivisme*, fordi vi samtidig ser på, hvordan onboardingprocessen fremtræder for os.

3.3 Epistemologi

Vores afhandling er en produktion af viden, og det epistemologiske spørgsmål baseres på hvordan denne viden produceres. *“Epistemologi handler om, hvilken natur viden har, hvordan vi kan vide, og hvordan viden kan og eventuelt skal produceres.”* (Egholm, 2014: 28). Der skelnes her hovedsageligt mellem objektiv og subjektiv viden, som placerer sig som henholdsvis *metodisk objektivitet*, som tager udgangspunkt i, at forskeren kan placere sig uden for undersøgelsesgenstanden, og *metodisk subjektivitet*, hvor den der undersøger en genstand unægteligt selv bliver en del af undersøgelsen. Vi anvender en kombination af disse to epistemologiske antagelser, som kaldes *metodisk intersubjektivitet*. *“Intersubjektivitet kombinerer den individuelle subjektive forståelse (altså at alle analyser er baseret på individuelle subjektive fortolkninger) med muligheden for at tjekke og validere de resultater og analyser, man kommer frem til.”* (Egholm, 2014: 30). Således tager vi i første del af analysen udgangspunkt i vores beskrivelser af den indsamlede empiri, som viser os hvordan fænomenet opstår, og i anden del af analysen anvendes sekundær empiri og teori, til at validere og åbne op for det fænomen vi studerer.

Vores metodologi afhænger af vores epistemologiske ståsted, fordi det beskriver måden hvorpå viden bliver til, og hvad vi anser som sandt. Det er således også et tæt forhold til sandhedsbegrebet, som er med til at bestemme den relation, der er mellem det videnskabelige udsagn og verden som vi ser den (Egholm, 2014). Det epistemologiske spørgsmål som bliver relevant, er hvorvidt *“videnskabelig viden skal beskrive, forklare eller forstå fænomener eller gøre alle tre ting på samme tid?”* (Egholm, 2014: 31). Det vi ønsker er, at beskrive de forbindelser, der opstår i onboardingprocessen, samt forklare og forstå hvordan disse forbindelser har indflydelse på motivationen hos en ny medarbejder. Vi ser derfor på strukturer og sammenhænge, og hvordan disse korresponderer med udvalgte teorier. Dette betyder også, at vi tager udgangspunkt i det pragmatiske sandhedsbegreb, hvor *“noget er sandt, når det i det praktisk levede liv eller videnskabeligt er nyttigt eller frugtbart”* (Egholm, 2014: 67). Vi ser sandheden som noget, der er betinget af kontekst og den viden, som vi på det tidspunkt ligger inde med. Den sandhed vi finder frem til, er således ikke endegyldig, men bliver hele tiden testet i en kontekst. I vores afhandling ønsker vi at åbne onboardingprocessen som fænomen, og se på hvordan det er muligt at analysere de forbindelser, som opstår i denne proces, samt hvordan de har indflydelse på motivation. Den viden vi opnår er sand, når det er nyttigt i det praktisk levede liv (Egholm, 2014). Dette vil være når vores videnskabelse bliver anvendt til at reflektere over sammensætningen og opbygningen af onboardingprocessen.

3.4 Den paradigmatiske ramme for 1. delanalyse

Rammen for første delanalyse tager udgangspunkt i, at vi ønsker at undersøge de forbindelser, som opstår i onboardingprocessen. Vores fokus er således på en repræsentation af onboardingprocessen, hvor der ses nærmere på hvad der reelt konstituerer den. Således er det ikke individet der er i centrum

i denne del af analysen, men hvordan elementerne i den planlagte onboardingproces, er i overensstemmelse med den faktiske onboardingproces. Nedenfor gennemgås vores videnskabsteoretiske tilgang til denne del af analysen.

3.4.1 Socioteknisk konstruktivisme

Det kan i sig selv godt blive forvirrende, at vores ontologi tager udgangspunkt i både realisme og konstruktivisme, fordi disse tilgange ofte ses som modsætninger. Dette skal dog forstås således, at vi både ser verden som noget der eksisterer uden for vores erkendelse af den, men også at det der eksisterer, formes og konstrueres på forskellige måder. Dette er udgangspunktet for den konstruktivistiske tilgang, hvor vi anser onboarding som det fænomen, hvilket vi i vores beskrivelse og forklaring er med til at kortlægge og forme sammen med det udvalgte teoretiske fundament.

“Udgangspunktet er den såkaldte cookie cutter-teori, ifølge hvilken verden i udgangspunktet er en uformelig dej, som vi former ved hjælp af vores sprog og vores analytiske begreber (...) Det indebærer, at vi former dele af dejen til kager og lader andre dele ubrugte, altså definerer noget af den uformelige masse som fænomener, vi kan studere, får viden om og agere i forhold til, hvorimod andre dele af dejen ikke beskrives og derved ikke kan forstås og håndteres” (Egholm, 2014: 142).

Den måde “dejen” formes på i vores afhandling, er gennem netværk og forbindelser, hvor vi ser på hvordan disse konstruerer onboardingprocessen. Denne tradition inden for konstruktivisme kaldes socioteknisk konstruktivisme, som blandt andet bliver brugt i Science and Technology-studier (STS) og aktør-netværk-teori (ANT). Denne konstruktivisme adskiller sig fra socialkonstruktivisme ved at se på fænomener som socialt repræsenterede i stedet for socialt konstruerede. Hertil giver Bruno Latour et eksempel på forskellen, som relaterer sig godt til vores måde at anskue forskellene på:

“En socialkonstruktivistisk tilgang kunne hævde, at eksempelvis DNA-molekylet er socialt konstrueret, og altså i en vis forstand ikke eksisterer i virkeligheden. (...) Hvad Latour foreslår, er i stedet følgende: DNA-molekylet, som vi kender det, er en repræsentation af et bestemt, reelt eksisterende fænomen, og denne repræsentation viser sig at fungere i en bestemt videnskabelig sammenhæng, hvor repræsentationen cirkulerer blandt videnskabsfolk.” (Fuglsang et al., 2014: 357-58).

I afhandlingen ser vi onboarding som denne repræsentation af et bestemt, reelt eksisterende fænomen, som vi kan undersøge og forklare. Måden hvorpå vi forklarer onboardingprocessen, er gennem et fokus på henholdsvis forbindelserne der opstår, og de behov som aktiveres i onboardingprocessen. Vi tillægger således to forskellige tilgange til analysen. Nedenfor gennemgås de videnskabsteoretiske tilgange vi anvender i de to delanalyser.

3.4.2 En “ny realisme”

ANT's oprindelse stammer fra Bruno Latour og Michel Callon, som vi tager udgangspunkt i. Bruno Latours arbejde kritiserer videnskabssociologien for kun at se på de sociale faktorer som forklaring af videnskab. Han argumenterer for nødvendigheden af at medtænke de dialektiske og symmetriske processer, hvormed den sociale kontekst prægtes, men som også selv er med til at præge omverdenen (Arnoldi, 2006). Latour opstiller to principper, som behandler dette dialektiske forhold; det første siger at *“viden er præget af sin sociale og kulturelle kontekst, men præger også selv denne kontekst.”* og det andet *“Videnskab er præget af den objektive virkelighed (af forsøgsapparat, og selvfølgelig også af undersøgelsesobjektet i ren positivistisk forstand), men præger også selv denne (præger naturen og udvikler også nye forsøgsapparaturer).”* (Arnoldi, 2006: 12) Hermed er fundamentet for den videnskabsteoretiske position inden for ANT lagt, hvor den fuldt optrukne linje mellem det socialkonstruktivistiske paradigme og det realistiske paradigme i stedet for at adskille de to, er med til at lade dem konstituere hinanden. Derfor bliver ANT også kaldt en “ny realisme” (Egholm, 2014). Det er netop denne paradigmatisk integration, som er relevant i den første delanalyse.

ANT er hverken rent konstruktivistisk eller realistisk men en kombination af de to, fordi der både ses på hvordan noget bliver til sandhed, men også undersøger rent fysiske og biologiske forhold samt fænomener (Egholm, 2014). Det anerkendes at de objekter som beskrives reelt eksisterer, og at de kan beskrives fra forskellige perspektiver (Fuglsang et al., 2014). Det konstruktivistiske i ANT kommer frem, når der ses på hvordan forskellige elementer konstrueres og repræsenteres i de forskellige aktør-netværk, men selve elementerne er noget, som eksisterer uafhængigt af konstruktionen og repræsentationen. Der gøres altså op med den dualistiske tankegang om, at paradigmer er opbygget af særskilte regler og synspunkter, som ikke kan kombineres (Egholm, 2014).

Egholm (2014) beskriver ANT som en del af socioteknisk konstruktivisme, fordi teorien udspringer fra videnskabelige studier af sociologi og teknologi. Sociologien beskæftiger sig oprindeligt med studiet af samfundet, men vi vil argumentere for, at organisationer og strukturerne i disse er sammenlignelige med samfundsstrukturer.

Ifølge Fuglsang et al. (2014) er ANT karakteriseret ved 3 overordnede punkter:

1. *Forholdet mellem videnskab, teknologi og samfund anskues som et vekselvirkningsforhold, hvor fænomener indgår i hinanden på kryds og tværs, og derfor ikke eksisterer uafhængigt af relationer*
2. *Fokus væk fra en forklaring af fænomener, til en beskrivelse eller analyserende forskning, der fokuserer på udfoldelsen af fænomenerne i deres sammenhæng*
3. *ANT ønsker at vise hvordan mikrouniverser gennem “translationsprocesser” udvikler sig til makrouniverser frem for den anden vej rundt*

(Fuglsang et al., 2014, s. 355)

Inden for ANT er det nødvendigt at acceptere, at der er noget, som er uafhængigt af vores fortolkning af det, men samtidig er der noget, som skabes i relationen til noget andet, og som er en repræsentation af de elementer, som aktør-netværket består af.

ANT's ontologiske udgangspunkt er at *“vise eller beskrive, hvordan arbejdet med at repræsentere elementer over afstande foregår, og hvordan elementerne gennem “translationer” fra et repræsentationsniveau til et andet bliver viklet ind i aktør-netværk”* (Fuglsang et al., 2014: 359). Vi finder derfor ANT anvendelig til at belyse det første underspørgsmål; *Hvordan opstår forbindelser i onboardingprocessen, og hvilken påvirkning har de på integrationen af den nye medarbejder?*

Her ønsker vi at undersøge udfoldelsen af fænomenet onboarding i en konkret case, samt vise hvordan translationsprocessen her skaber netværket. Dette stemmer overens med ANT's grundproblem, som er at analysere hvordan noget hænger sammen i aktør-netværk (Fuglsang et al., 2014). Normalt vil ANT analysere samfundet, men eftersom ANT er anvendelig i mikrouniverser i konkrete empiriske analyser, ser vi også anvendeligheden inden for organisationsstudier.

ANT giver ikke anledning til at studere mennesket, hvilket er årsagen til, at vi deler analysen op, da den i stedet kortlægger forbindelser mellem aktører. Latour (1996: 373 gengives i Fuglsang et al. 2014: 360), beskriver en aktør som *“Noget der handler eller hvortil aktivitet tilskrives af andre. Det medfører ingen særlig motivation for menneskelige individuelle aktører eller mennesker i det hele taget.”* Det vil derfor ikke give mening i ANT at undersøge den menneskelige motivation, da der ikke differentieres mellem hvad der er humane og non-humane aktører.

3.5 Den paradigmatiske ramme for 2. delanalyse

Modsat første del af analysen tager rammen for denne del udgangspunkt i, at individet har nogle behov, som bliver påvirket i en social kontekst. Vi anlægger således et andet perspektiv, hvorfra det er muligt at inkludere individet som et vigtigt element i analysen. Nedenfor gennemgås vore tilgang til anden del af analysen.

3.5.1 Pragmatisme

Pragmatismen er en videnskabsteoretisk retning, som har et særligt fokus på praksis, samt individets handlinger og erfaringer (Egholm, 2014). Pragmatismen har mange retninger, men i det følgende gennemgås de overordnede retningslinjer og tanker, som præger anden del af vores analyse.

Ligesom ANT er pragmatisme et opgør med dualismen, som den præsenteres af Descartes, hvor der blandt andet skelnes mellem krop og sjæl (Egholm, 2014). Pragmatismen ser således mere holistisk på mennesket, som en enhed hvor der ikke skelnes mellem krop og sjæl. Det er kropslige sansninger i konkrete situationer, som ligger til grund for erkendelse. Dette betyder også, at pragmatismen egner sig bedst til et arbejde inden for konkrete praksisser hvor undersøgelsen foregår på mikroniveauet.

Pragmatismen understøtter den ontologiske tilgang vi gennemgik ovenfor, ved hverken at være realistisk og konstruktivistisk i sin ontologi (Egholm, 2014). Pragmatismen går således ikke ind for, at sprog og viden kopierer virkeligheden, men er midler som kan anvendes til at navigere rundt i en verden som kontinuerligt forandres (Kvale, 2015: 69). Måden der kan navigeres på er gennem at anskue samtalen som den grundlæggende erkendelsesform (Ibid.). Der er således i pragmatismen et fortolkende element, og et interaktionelt element, fordi samtale sker i en proces. Dette underbygges af, at *“Sociale fænomener fortolkes af de individer, som indgår i dem.”* (Ibid.: 172). Vi skal således forstå hvordan onboarding påvirker medarbejderen ud fra en fortolkning baseret på de empiri fra personer, som er involveret i fænomenet.

Ligesom i ANT er handling et centralt begreb i pragmatismen, fordi det er gennem handling at viden skabes (Egholm, 2014). Dette betyder med andre ord, at vi kun gennem handlingers konsekvens kan forstå meningen med dem. Fænomenets essens er dets konsekvens, hvor det relevante er hvordan fænomener opstår med en bestemt betydning (Ibid.). På denne måde ser vi også på hvordan onboardingprocessen påvirker motivationen hos medarbejderen gennem de handlingsmæssige konsekvenser, som onboardingprocessen har for individet.

I denne del af analysen anskues mennesket som en væsentlig del, og vi antager således her, at mennesket er handlende og intentionelt, hvilket blandt andet er kendetegnende for pragmatismen (Egholm, 2014). Der ses processuelt på menneskets intentioner, idet disse kan forandres med de relationer, som individet indgår i. Derved anerkender vi også, at menneskets oplevelser og handlinger kan ændres og påvirkes af det sociale, som så er med til at forme disse intentioner. Således kan onboardingprocessens påvirkning af medarbejderen ændres og formes, for at føre til andre handlinger. *“Handlinger er altid relationelle”* (Egholm, 2014: 179).

Mennesker er aktive deltagere i en social verden, og de er med til at forme denne verden gennem handlinger. Pragmatismen antager således et menneskesyn hvor individers intentioner er processuelle, fordi verden og fænomener er foranderlige, relationelle og situationelle. Mennesket er således *“individuelle og sociale på samme tid”* (Egholm, 2014: 173). Derfor antages det også, at det er en kombination af individet og omgivelserne, som er med til at forme de fænomener, som iagttages, og i dette tilfælde onboardingprocessen. Vi antager en pragmatisk tilgang, hvor vi ønsker at forklare sammenhængen mellem medarbejderens motivation og onboarding, hvilket erkendes gennem fortolkninger af observationer og interviews (Kvale, 2015).

3.5.2 Metodisk hermeneutik

I vores vidensproduktion anvendes den hermeneutiske cirkel som et epistemologisk princip, hvorved vi ser fortolkning som en metodeform til erkendelse (Fuglsang et al., 2013: 293). Det er forholdet mellem udtalelser og kontekst, som er grundlag for fortolkning. Anvendelsen af hermeneutikken som metodisk tilgang inden for sociologien stammer fra Weber, som fokuserede på, *“fortolkning som metode og betydningen af individers formålshandlinger”* (Fuglsang et al., 2013: 294). Med udgangspunkt i

anvendelsen af fortolkning af primære data, anses den metodiske hermeneutik således for at være anvendelig i nærværende afhandling. Den metodiske hermeneutiks fortolkning afviser ikke anvendelsen af kvantitative data, hvis de anvendes til at *“opnå en fuld og dækkende forståelse af fænomenet”* (Egholm, 2014: 100). Det er her sproget, som er genstand for fortolkning, og dette kan være i form af det skrevne eller talte sprog. I nærværende afhandling anvendes begge dele, og disse fortolkes for at fremanalysere den mening og betydning, som de indeholder.

Den metodiske hermeneutik anerkender både den deduktive og induktive metode som slutningsform, hvor den induktive beskrives som *“konteksten etableres på baggrund af de små spor og forskellige udsagn, der stykkes sammen”* (Egholm, 2014: 101). Den første del af analysen er præget af den induktive tilgang, hvor den hermeneutiske cirkel anvendes ved, at vi bevæger os mellem dele og helhed hvor vi konstant undersøger relationen mellem udvalgt teori og empiri.

4. Teori

Ud fra de videnskabsteoretiske tilgange, vil vi i det følgende afsnit forklare, hvilke specifikke teorier der anvendes i afhandlingens delanalyser. I det første afsnit gennemgår vi de teoretiske overvejelser, som vi har haft til første del af analysen, og argumenterer for hvorfor ANT er den teori, som vi finder mest relevant. Herefter præsenteres ANT som teori sammen med de relevante begreber, og vi forklarer anvendelsen af Michel Callons translationsproces, og de forskellige trin i denne. Til anden del af analysen anvendes motivationsteori, og afsnittet starter igen med vores teoretiske overvejelser, som ender med begrundelse for valget af motivationsteorier. Disse teorier er Maslows behovspyramide, Alderfers ERG teori, Deci & Ryan STD og Herzbergs To-Faktor Teori. Teorierne bliver dernæst forklaret og diskuteret, og der redegøres for hvordan de finder anvendelse i analysen.

4.1 Social Network Theory, SCOT eller ANT?

Et af de store vendepunkter for afhandlingen var valg af teori til analysen. Vores valg til første del af analysen stod mellem tre teorier, som udspringer fra sociologiske studier. Den første var Social Network Theory, som blev udviklet på den ene side inden for social psykologi, hvor Moreno udviklede sociometrien, hvorved relationerne mellem individer blev vist i sociogrammer, som indeholdt linjer for at vise forbindelserne mellem mennesker (Scott, 1988). På den anden side var sociologi og antropologien indblandet, hvor hhv. sociologen Barnes og antropologerne Bott og Mitchell udviklede på metaforen om et fiskenet som værende sammenligneligt med strukturen i samfundet (Ibid.). Teorien ser på relationerne mellem mennesker, og benævner individerne “nodes” og relationerne for “ties”. Årsagen til interessen for denne teori kom af, at den er udviklet til at analysere relationerne mellem individer i forskellige netværk, og hvordan disse netværk også har indflydelse på individerne. Teorien er meget anvendelig, såfremt det er forståelsen af et fællesskab eller et samfund, som er centralt, og kan anvendes i forbindelse med organisationsstudier i samspil med

individspecifikke teorier. Netværket bliver dog mere statisk, og det er svært at tage højde for kontinuerlig forhandling mellem de forskellige individer, og det er kun de menneskelige entiteter, som bliver behandlet. Her kan STS-studierne bidrage med inddragelsen af teknologi i sociologien (Douglas, 2012). STS-studierne brød med den konventionelle sociologi, som kalder på struktur og “agency”, hvor mennesket anskues som værende en del af en større struktur (Ibid.). Her fokuserer STS-studierne på mennesker og teknologi begge som relevante at undersøge, og teknologien har indflydelse på menneskers “agency” (Ibid.). Det er med disse teorier ikke muligt, at afskærme de samfundsmæssige strukturer fra teknologi og materialitet, fordi dette er en del af de relationer, som mennesket indgår i.

SCOT står for “Social Construction of Technology”, og er blevet udviklet inden for sociologien, hvor den beskæftiger sig med gruppedynamik. SCOT har fokus på mennesket, og hvordan vi skaber teknologi, men har omvendt ikke fokus på, hvordan teknologien påvirker mennesket. SCOT har både teoretisk og metodisk anvendelse, og kan anvendes hvor det ønskes opklaret, hvorfor teknologi har succes eller fejler, og dette gøres gennem at se på gruppedynamik og på menneskers anvendelse af teknologien (Douglas, 2012). SCOT arbejder inden for den sociale konstruktivisme, og teknologien er her socialt konstrueret (Fuglsang et al., 2014). Den største forskel på ANT og SCOT er, at ANT arbejder med et aktant-begreb, som inkluderer non-humane aktører. Disse er ifølge teorien med til at forme teknologiske systemer, og de skal således inkluderes i analyse og forskning. STS-teorierne tager afstand fra den konventionelle sociologiske tilgang, hvor humane aktører er lokaliseret inden for større sociale strukturer, hvor de bliver struktureret efter udvalgte kriterier såsom klasse, køn, race etc. (Douglas, 2012). Her mener STS-teorierne, at de udvalgte kriterier ikke kan eksistere uafhængigt af materialitet og teknologi, og disse skal derfor have en plads inden for forskningen. Inden for SCOT er ting ikke aktører, og de eneste aktører er sociale grupper (Fuglsang et al., 2014). ANT går skridtet videre, og giver agens til non-humane entiteter. Det er altså ikke blot mennesker men også genstande og teknologi, som kan handle. I Douglas, (2012: xxv) bliver socialkonstruktivisternes kritiseret for at give meget fokus til menneskelig repræsentation og fortolkning, så der mangler plads til det materielle. Her giver ANT teknologi egen agens, og teknologien ses som en aktant i sig selv, som er uafhængig af menneskets repræsentation af den. I ANT er netværket foranderligt og kun foreløbigt, og aktøren er effekten af hvordan netværket ordnes gennem translationsprocessen (Jensen, 2003 og Latour, 2006). Det er hermed translationsprocessen, som uddybes nedenfor, som former netværk inden for ANT.

Vi har valgt at beskæftige os med ANT fordi vi vurderer, at dette giver os mulighed for at fokusere på onboardingprogrammet på lige fod med humane aktører, fordi vi gerne vil forholde os til hvordan onboardingprogrammet er med til at påvirke mennesker og omvendt. Vi ser på onboardingprogrammer som er med til at hjælpe virksomheder med onboardingprocessen, og disse kan både foreligge i papirform, som teknologi eller processer, der er indlejret i virksomhedens måde at gøre tingene på. Disse programmer er objekter, som er med til at stabilisere det fællesskab, som de er en del af (Czarniawska, 2006). Vi ønsker at

undersøge og beskrive, hvilke forbindelser der opstår i onboardingprocessen mellem de humane og non-humane aktører. For at citere Czarniawska (2006) ønsker vi at indtage positionen som ANT observanter, som er *“a sceptic who needs to be shown how the mountains and valleys have been constructed”* (Ibid.: 1556).

4.2 ANT som teori

ANT stammer fra semiotikken, som er “læren om tegn”. Teorien arbejder ud fra Saussures semiotik, hvor et ords betydning ikke betyder noget i kraft af sig selv, men det betyder kun noget i relation til noget andet (Jensen, 2003). Det er derfor det relationelle mellem mennesker og teknologi, som vores interesse for ANT udspringer fra. Det bekræfter Esmark et al., (2005) ved at et objekt inden for ANT ikke har en iboende essens, men defineres af dets relationer til andre objekter i netværket. Dette leder os videre til det symmetriprincip, som eksisterer i ANT. Det går ud på, at der ikke gøres forskel på humane og non-humane aktører, og de undersøges på lige fod som entiteter i netværk. ANT studerer hvordan både humane og non-humane aktører, opnår deres identiteter gennem gensidige forsøg på at oprette forbindelse (Hernes & Maitlis, 2010). Derfor egner ANT sig godt til at analysere nye fænomener og processer, da det netop er forsøgene på at oprette forbindelser, som er i centrum. Der er i ANT ingen ordensrelation på forhånd, hvilket betyder, at orden opstår løbende, og teorien er derfor processuel (Latour, 2006). En vigtig pointe inden for ANT er, at teorien ikke gør noget ud af at undersøge den *sociale konstruktion* af fænomener, men at teorien åbner muligheden for at undersøge, hvordan fænomenerne *repræsenteres* i forskellige sociale sammenhænge (Fuglsang et al., 2014). Det er således ikke det sociale der konstruerer fænomener ifølge ANT, men fænomener bliver konstrueret, så de bliver synlige i sociale sammenhænge.

ANT er altså en teori om, hvordan man studerer det sociale, ikke om det sociale. Derudover er det ikke studiet af grupper, men studiet af hvordan grupper opstår og opløses (Czarniawska, 2006). ANT er en sociologisk analyse af videnskab og teknologi, som undersøger hvordan samfundet hænger sammen i aktør-netværk gennem forbindelser mellem mennesker og ting (Fuglsang et al., 2014 og Jensen, 2003). Vi anvender ANT som en teori inden for organisation, men den adskiller sig fra normale organisationsteorier, som beskæftiger sig med meningsskabelse hos menneskelige aktører til at se på translationsprocesser mellem humane og non-humane aktører (Hernes & Maitlis, 2010: 164). Vi ser anvendeligheden af at undersøge netværk i organisationer ud fra principperne i ANT, fordi der er mange af de samme strukturer, samt et fokus på organisering af heterogene entiteter, som både involverer humane og non-humane aktører *“ANT may be applied to demonstrate how phenomena intrinsic to organizing and organizations come into existence and stabilize organizational actions”* (Hernes & Maitlis, 2010: 164). I forbindelse med anvendelsen af ANT, benyttes Callons studie af kammuslinger i St. Brieuc bay som metodisk tilgang, og anses som en måde at begrebsliggøre den empiriske analyse af hvordan heterogene entiteter skaber et samlet hele, og hvordan det bliver stabiliseret (Hernes & Maitlis, 2010: 172.). Anvendeligheden af ANT kan også argumenteres ud fra teoriens opgør med dikotomier såsom samfund/teknologi, human/non-human, mikro/makro, hvorved den ikke

er forbeholdt makroanalyse eller mikroanalyse, men anvendelig i begge tilfælde. Der er ikke forudbestemte grænser for hvilke netværk, som er mulige at undersøge i ANT, eller hvor empirien findes (Gad & Jensen, 2010).

Anvendelsen af ANT i denne afhandling afspejler den gængse anvendelse, som er at tage udgangspunkt i et konkret tilfælde. ANT ser på de ting der faktisk sker, og skal derfor som udgangspunkt belyse en konkret case (Egholm, 2014). I stedet for at se på onboarding som en fast proces ser vi på, hvordan onboarding hele tiden bliver formet i processen gennem de interaktioner, som sker. Dette skaber et billede af onboardingprocessen som formbar, og som noget der er kontekstuel betinget og produceret af de mange handlinger, som foregår kontinuerligt. Derved ansues onboardingprocessen også som noget, der ikke har en identitet på forhånd, men som gennem interaktioner mellem aktører bliver skabt og stabiliseret.

Vi har i afhandlingens første del fokus på, at analysere hvordan onboardingprocessen holdes sammen af forskellige aktanter og aktører. Vi ser aktører som rolleindehavere inden for onboardingprocessen, som i vores afhandling kan sammenlignes med et samfund, som ANT oprindeligt studerer. Gennem denne tilgang er det muligt, at undersøge hvordan fænomenet onboarding *repræsenteres*, og ikke hvordan det *socialt konstrueres* (Fuglsang et al., 2014). Egholm (2014) argumenterer for, at ANT ikke kan anvendes til at generalisere, hvilket ej heller er vores intention at gøre. Vi ønsker dog at belyse, hvordan forbindelser og relationer mellem humane og non-humane aktører har indflydelse på den proces og det fænomen, som onboarding er, hvilket Hernes & Maitlis (2010) bifalder;

“ANT may be applied to demonstrate how phenomena intrinsic to organizing and organizations come into existence and stabilize organizational actions” (Ibid: 164).

Vi er inspireret af Callons undersøgelse af kammuslinger i St. Brieuc Bay (Callon, 1986), som beskæftiger sig med problematisering, interessement, indrullering og mobilisering. Callons processer anvendes i vores analyse sammen med primær empiri inden for onboardingprocessen, for at eksemplificere hvordan alliancer opbygges, stabiliseres, destabiliseres og nedbrydes (Esmark et al., 2005).

4.3 ANT's begreber

I det følgende afsnit bliver de centrale begreber i ANT beskrevet og forklaret, for at afklare betydningen af disse før de anvendes i analysen.

4.3.1 Netværk

Et netværk i ANT's betydning afviger fra den gængse betydning af netværk, som bliver anvendt i mange andre sammenhænge, blandt andet inden for sociale medier og relationer mellem mennesker. Det burde rettere

refereres til som “worknet”, fordi dette afspejler, at netværket skabes gennem forbindelser og samarbejde (Fuglsang et al., 2014: 364).

Netværks-begrebet i ANT er inspireret af Saussures lingvistik, hvor han lægger vægt på, at noget kun er hvad det er i relation til noget andet. Inden for ANT består netværk af heterogene aktører, hvis betydninger opstår i deres relation til hinanden i netværket. ANT er *“en metode til at beskrive grupperinger af forbindelser”* (Latour, 2006: 217). Udgangspunktet for netværket er således, at *“intet objekt har en essens, som er givet i sig selv. Et objekt defineres fuldstændig af dets relationer til andre objekter i netværket”* (Esmark, 2005: 188). Netværket er altså summen af delene, og disse dele består af aktører, humane som non-humane, hvilket er en effekt af translationer. Hvis der var en rammesætning i ANT, så ville netværket være rammen. ANT er dog en kontinuerlig og foranderlig proces, hvor der hele tiden sker translationer, som enten bliver accepteret eller afvist. Derfor ændrer netværket sig, og der er derfor ingen faste rammer, og netværket har ingen fast størrelse eller fast form. Vi kan argumentere for, at det netværk vi studerer, eksisterer på et givent tidspunkt, men vi må også acceptere, at det er et øjebliksbillede, som ikke giver et retvisende billede af, hvor dynamisk netværket er.

4.3.2 Aktører og aktanter

Aktør-begrebet i ANT adskiller sig fra aktør-begrebet inden for anden sociologisk tænkning (Esmark et al., 2005). Jensen (2003) definerer en aktør som *“det der kan tilskrives handling”* og som *“en effekt af, hvordan netværket ordnes”* (Jensen, 2003:7-8). Ofte relateres aktør-begrebet til menneskelige individer, hvor det i ANT refererer til noget der tilskrives handling, eller hvor handling udspringer fra, og det kan således være hvad som helst, både human og non-human. Ud fra ANT er de relevante begreber handling og effekt, fordi disse afspejler den bevægelige og foranderlige natur, som aktører har i ANT.

I ANT kan der hurtigt opstå forvirring omkring, hvad der er henholdsvis en aktør og en aktant. Forskellen beskrives bedst ved at sige, at aktanter er abstrakte strukturer, og aktører er konkrete strukturer (Latour, 2006; 216) *“Aktører forstås ikke som fikserede entiteter, men som strømme, som cirkulerende objekter, der underkastes prøver, og deres stabilitet, kontinuitet og isotopier skal opnås gennem andre handlinger og andre prøver”* (Latour, 2006; 216) Det betyder, at det ikke er relevant hvorvidt der er tale om et menneske eller en non-human entitet, da der ikke tages hensyn til nogen særlig motivation eller hensigt, men der fokuseres på at den pågældende aktant er kilden til handling (Latour 1996: 373 i Fuglsang et al., 2014: 360). Aktanter er den semiotiske definition af aktør og er *“noget der handler eller hvortil aktivitet tilskrives af andre”* (Fuglsang et al., 2014: 360). Dette skildres i Julien Greimas aktant-model, som er inspireret af russiske folkeeventyr. Greimas teori tager udgangspunkt i, at der i folkeeventyr er nogle handlingssekvenser som udgør nogle handlingssfærer for aktanterne (Fuglsang et al., 2014: 360). Aktanterne i hans optik er ikke personificeringer, men måden hvorpå aktørerne udfører deres roller ud fra de pågældende handlingssekvensers tilgængelige

handlingssfærer. Det betyder, at hvis en aktør har rollen som prins, så kan vedkommende vælge at udfylde rollen på flere forskellige måder (Fuglsang et al., 2014: 361). Begreberne aktør og aktant anvendes ofte synonymt for at vise, at der ikke gøres forskel på, hvorvidt der er tale om humane eller non-humane entiteter (Egholm, 2014). Aktører og aktanter bliver i denne afhandling brugt som synonymer for at understrege, at både humane og non-humane aktører handler og bliver handlet på. *“Aktør- og aktantbegreberne er helt centrale i ANT, og de bruges ofte synonymt for at understrege, at non-humane aktanter er lige så handlende som humane aktører, også selvom de ikke kan tilskrives intentioner”* (Egholm, 2014: 203). Aktør bruges primært omkring humane entiteter, og aktanter beskriver primært de non-humane.

4.3.3 Translation

Aktører er ifølge Esmark et al. (2005) en effekt af, hvordan netværket ordnes, og det er således centralt at undersøge, hvordan ordningen bliver til. Derfor er translation et af de mest centrale begreber inden for ANT. Translation stammer fra den franske filosof Michel Serres, og kan defineres som “en ordning som skaber aktører” (Jensen, 2003). Både Serres og Callon er inspireret af Thomas Hobbes’ “Leviathan” fra 1651, som beskæftiger sig med hvordan samfundet hænger sammen, fordi alle aktører agerer i egeninteresse. Hobbes beskæftiger sig med denne sammenhæng i forbindelse med sociale kontrakter, hvor Serres og Callon anvender translation som den proces, der skaber forbindelse og lighed mellem ting, der før var forskellige (Fuglsang et al. 2014 og Esmark et al., 2005). Traditionelt er translation blevet anvendt af Callon i det der kaldes translationssociologien, som beskæftiger sig med magt med vægt på teknologi og videnskab (Egholm, 2014), som vil blive uddybet nedenfor.

Translation betyder oversættelse, og disse begreber kan derfor anvendes til forveksling. Vi anvender overvejende translation i afhandlingen, men oversættelse vil også fremgå i forklaringsmæssige årsager. Callon og Latour (1981 i Fuglsang, 2014: 365) definerer translation som *“alle de forhandlinger, intriger, kalkulationer, overtalelshandlinger eller voldshandlinger, takket være hvilke en aktør eller en kraft tager, eller udvirker at tildele sig selv, autoritet til at tale eller handle på nogen anden aktørs eller krafts vegne”*. Translationen ses som måden hvorpå handlinger oversættes, og i denne proces forenkles og simplificeres de heterogene entiteter i netværket, og er med til at begrænse og forhandle de involverede aktørers identiteter, interaktioner og handlingsmuligheder (Egholm, 2014: 197).

Translation er samtidig en bevægelse som gentages, og dermed hele tiden former netværket - og aktørerne er netop effekten af denne bevægelse. Der er således hele tiden en dialektisk og gensidigt konstruerende bevægelse mellem elementerne i netværket; *“Translation indebærer at noget flyttes eller erstattes, og dermed skabes et mønster som rummer både orden og uorden”* (Jensen, 2003: 8). Translationsprocessen skaber aktører, og er samtidig med til at ordne netværket (Jensen, 2003).

I forbindelse med onboarding skal translationsprocessen resultere i at skabe de relevante aktører, som indgår i et netværk. Meningen med translationsprocessen er at skabe sammenhæng mellem heterogene aktør-netværk (Callon, 1990). Der skal differentieres mellem en succesfuld og en fejlagtig translation. Den succesfulde translation *“generates a shared space, equivalence and commensurability. It aligns.”* (Callon, 1990: 145). Det skaber en følelse af en bevægelse, som er harmonisk, hvorimod en fejlagtig translation, hvor aktørerne ikke længere er i stand til at kommunikere, vil være ude af takt. Ved en fejlagtig translation, vil aktørerne forsøge at rekonfigurere sig til et netværk, hvor der er sammenhæng.

4.3.4 Talsmand

I forbindelse med translation er der ofte en talsmand, som oversætter budskaberne fra en aktør til en anden. Dette kan f.eks. være en leder der faciliterer onboardingprogrammet hos den nye medarbejder, og hjælper denne med at gå fra ny til integreret del af virksomheden. Talsmanden, som kaldes spokesperson i Callon's terminologi, skal være repræsentativ for den gruppe, som vedkommende taler for (Egholm, 2014). En talsmand taler altså på vegne af andre, og de kan tale for virksomheden eller direktøren og ned i hierarkiet, eller fra medarbejderne og opad, eller for virksomheden ud til interessenter eller leverandører, pressen m.fl. En anden talsmand i onboardingprocessen kan være en buddy, både social og faglig, som kan tale på vegne af en afdeling, funktion osv. for at *“overtale”* den nye medarbejder til hvordan man gør tingene i den virksomhed.

4.4 Callon's translationsproces

I 1986 skrev Michel Callon en artikel, som fik stor betydning for ANT som analysestrategi. Artiklen *“Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay”* (Callon, 1986), handler om en proces, hvor det undersøges hvordan forskellige entiteter bliver involveret i arbejdet med at redde formeringen af kammuslingerne i St Brieuc Bay i Frankrig. Callon viser hvordan grupper af heterogene aktører og netværk skabes igennem en proces med fire trin, som danner forbindelser og sammenhæng. *“Callon's study is explicitly based on a heterogeneous view whereby materials and humans shape each other in a process of mutual translation.”* (Hernes & Maitlis, 2010: 165). Ved anvendelse af Callons analyse får vi herved mulighed for at se onboardingprogrammet som aktanter, som har betydning for hvordan netværket konstrueres og stabiliseres. Vi ser onboardingprocessen som en *“black box”* (Callon, 1990), der skal åbnes op og ikke tages for givet, som noget der har en fast og uforanderlig identitet. Ifølge Callon er ting ikke givne, de er i konstant forandring, og kan derfor ikke defineres på forhånd (Hernes & Maitlis, 2010). Netop dette giver for os mulighed for, at tage afstand fra onboarding som et fast fænomen, og i stedet undersøge de relevante aktører som heterogene entiteter; onboardingprogrammet, den nye medarbejder, lederen, kollegerne. Vi ser på, hvordan onboardingprocessen bliver til og formes i netværket, i stedet for at antage, at onboardingprocessen består af konkrete dele a priori. Dette perspektiv giver mulighed for at revurdere den almindelige stadie-proces, som onboarding følger, og giver os muligheden for, at undersøge de faktiske handlinger i et konkret netværk.

Målet er at stabilisere netværket, derfor er det relevant at se på hvordan og hvorvidt dette stabiliseringsarbejde lykkes.

I dette afsnit vil begreberne i Callons translationsproces blive gennemgået. Translationsprocessen består af følgende fire “*moments of translation*” (Callon, 1986), som vi kalder: *problematisering*, *interessekonstruktion*, *indrullering* og *mobilisering*. De forskellige trin kan være i spil på samme tid. Dette afsnit skal klarlægge begreberne, samt danne en forståelse for, hvordan disse begreber vil blive anvendt i den efterfølgende analyse.

4.4.1 Problematisering

Det første trin er at identificere et problem i en bestemt situation hos en bestemt aktør eller flere. Disse aktører definerer projektet og kriterierne, som et fælles udgangspunkt, som alle skal forholde sig til for at blive en del af netværket, og for at fremme deres interesser (Hernes & Maitlis, 2010 og Egholm, 2014). Formålet med problematiseringen er, at de forskellige aktører bliver gjort til en del af netværket, ved at de opfylder kriterierne, gennem det Callon kalder *obligatoriske passagepunkter*. Disse obligatoriske passagepunkter skal skabe fælles interesse for netværket. Det er ligeledes disse, som de mulige aktører skal passere for at indgå i netværket (Callon, 1986). “*Obligatory passage points offer the possibility of drawing conclusions about why an actor has failed or not failed to be part of an actor-network*” (Hernes & Maitlis, 2010: 176). Netop interessekonstruktionen i problematiseringen er vigtig, fordi interessen skal være fælles for alle aktører, og alle skal have noget ud af at være en del af netværket (Callon, 1986). “*The scallops, the fishermen, and the scientific colleagues are fettered: they cannot attain what they want by themselves.*” (Callon, 1986: 8).

4.4.2 Interessekonstruktion

Dette trin i processen er en forhandling mellem de forskellige aktører, hvorved identiteten af aktørerne bliver accepteret eller afslået i forhold til problematiseringen. Processen beskrives, som måden hvorpå aktørerne bliver låst fast i den rolle, som er tiltænkt dem i netværket. Her kan de både acceptere og afslå denne rolle (Callon, 1986).

Det vigtige er at skabe interesse omkring den pågældende problemstilling og dermed tiltrække flere relevante aktører, som er villige til at støtte op omkring netværket. Callon definerer dette trin ved: “*Interessement is the group of actions by which an entity attempts to impose and stabilize the identity of the other actors it defines through its problematization.*” (Callon, 1986: 8). I dette trin præsenterer Callon også begrebet *devices of interessement* (i det følgende kaldet interessekonstruktør), som henviser til måden hvorpå linket mellem bestemte aktører styrkes og svækkes. Interessekonstruktøren tager udgangspunkt i, at aktører ikke kun er en del af ét netværk, men en del af mange forskellige netværk, som hele tiden konkurrerer om forhandling af identitet. Det interessekonstruktøren gør, er at svække relationen til andre konkurrerende netværk gennem interessement (Callon, 1986).

4.4.3 Indrullering

Næste fase kaldes på dansk indrullering (Egholm, 2014), og kommer fra “enrolment” anvendt af Callon (1986). Denne proces sker kun, hvis aktørerne har accepteret og passeret OPP ovenfor. Indrullering defineres som *“the device by which a set of interrelated roles is defined and attributed to actors who accept them”* (Callon, 1986: 211). Indrullering kræver altså, at interessekonstruktionen er succesfuld, og at de roller som er tildelt aktørerne, bliver accepteret af disse. Derudover handler indrullering om, at aktørerne relaterer til hinanden, og fungerer sammen (Hernes & Maitlis, 2010). *“To describe enrolment is thus to describe the group of multilateral negotiations, trials of strength and tricks that accompany the interestments and enable them to succeed.”* (Callon, 1986: 10). I indrulleringen kan der være modstand, som forhindrer den i at ske. I Callon’s undersøgelse, handlede indrulleringen af kammuslingerne om at få dem til at sætte sig fast på de samlere, som var sat ud til havs til dette formål. Callon omtaler udfordringerne som *“enemy forces”* som i et eventyr, og forklarer hvordan det er nødvendigt først at afskære kammuslingerne fra forhindringer, som ligger i vejen for forhandlingen med kammuslingerne. Dette kalder Callon for *“negotiation”* (Callon, 1986: 211-12). Når vi analyserer et aktør-netværk i ANT, ser vi på arbejdet med at stabilisere aktør-netværket, og dette arbejde findes netop i disse processer.

4.4.4 Mobilisering

Sidste trin i translationsprocessen kaldes mobilisering, og det er her stabiliseringen foregår. Denne stabilisering foregår gennem talsmænd, som på engelsk kaldes *“spokespersons”*. Disse kan både være humane og non-humane (Egholm, 2014 og Callon, 1986). Deres funktion er at sørge for, at aktørerne forbliver samlet i netværket, samt støtte op og hjælpe med at stabilisere rollerne ved at overholde indgåede aftaler. Disse talsmænd gør det muligt at flytte den viden, begreber, forståelser m.m., der er blevet til i et netværk til andre sammenhænge (Egholm, 2014) *“Spokespersons are selected and activated to ensure the adhesion of the collectivities to the network”* (Hernes & Maitlis, 2010: 172). Mobilisering er særdeles vigtigt, da det sikrer koblingen mellem de udvalgte talsmænd og de entiteter, talsmændene taler på vegne af (Callon, 1986). Det er derfor et krav, at talsmanden er repræsentativ, ellers vil mobiliseringen fejle. Hvis mobiliseringen bliver en succes, vil de aktører som stod for problematiseringen, fremstå som vidende og magtfulde. Dog er det ikke sikkert at den opnåede viden opretholdes, da de indrullede aktører kan forsvinde fra netværket, og skabe en ny konstellation hvor interessekonstruktionen udfordres (Ibid.).

I mobiliseringen opstår også det, som i ANT kaldes *“black boxes”*. Disse refererer til netværk som er blevet så stabiliseret, at de opretholder sig selv. *“Like a black box, it appears naturalized, purified, immutable and inevitable, while concealing all the negotiations that brought it into existence”* (Fenwick & Edwards, 2012: xiii). Eksempler på dette kan være procedurer, regler, retningslinjer, systemer af forskellig teknisk art m.fl. Callon kalder processen hvori disse artefakter opstår for *“black boxing”* (Callon, 2001: 63). Det er i denne proces det vi ofte tager for givet i systemer, bliver til. Det er her også muligt at åbne denne *“black box”* for at

se, hvilke forbindelser der konstituerer den. For eksempel kan denne afhandling ses som en “black box”, som indeholder vores akkumulerede viden i forbindelse med indsamling af empiri og anvendelse af teori, der så oversættes til denne tekst, som er læselig for andre, som også opnår viden omkring emnet.

Det er muligt at anvende “black boxing” på flere niveauer, og både en aktør og et netværk kan være “black boxes” (Jackson, 2015). Mobiliseringen er netop den fase, hvor “black boxing” foregår, fordi det er her netværket stabiliseres, så det ikke længere er nødvendigt at se på de specifikke forbindelser, fordi de uden problemer kan anvendes på et andet netværk. Latour omtalte “black boxes” som *“lukkede selvfølgeligheder, som umiddelbart fremtræder som klare og homogene (...) enhver kombination af idéer, ting og mennesker, der skaber en lukket boks, hvor man tilfører et input og modtager et output (...)”* (Egholm, 2014: 204). Et populært eksempel på en sådan “black box” er dieselmotoren.

4.5 Kritik af ANT

Selvom vi har anvendt ANT som teoretisk fundament for første del af analysen, er der fortsat kritikpunkter i forhold til vores anvendelse af den. Som udgangspunkt bliver ANT anset som velegnet til anvendelse i længerevarende studier i en konkret kontekst (Egholm, 2014). Vi har grundet begrænsninger i tid ikke haft mulighed for at udføre et længerevarende studie, men har i stedet fokuseret på en analyse og beskrivelse af aktør-netværket i vores casevirksomhed ud fra et øjebliksbillede og beskrivelser af hændelser i fortiden. Dette giver begrænsninger fordi, vi ikke kan se udviklingen over længere tid. Dog argumenterer vi for, at ANT ikke er anvendelig før der er nogle forbindelser, der har sat sine spor, og derfor er mulige at følge. Det er dermed ikke muligt på forhånd at kende til de relevante aktører, og hvem der bliver en del af netværket (Gad & Jensen, 2010).

Mange ANT studier ender med at forklare hvorfor netværk fejler på lokalt niveau, hvilket Hernes & Maitlis (2010) kritiserer, da teorien ikke giver et nuanceret billede af, hvad der foregår i det store hele, men har en mere flad tilgang med fokus på lokale forbindelser i netværk. Ifølge Hernes & Maitlis (2010) burde netop det, at man i ANT “følger aktørerne” betyde, at der kan tilskrives mening på flere niveauer end blot et lokalt, og at det ikke giver mening at studere lokale netværk isoleret. ANT har en flad ontologi, hvilket betyder, at den virkelighed, som er gældende anses for unuanceret, fordi det afvises, at der er forskel på hvordan humane og non-humane aktører “er i verden”, og det gør teorien skrøbelig i forbindelse med anvendelse i organisationsstudier. Årsagen til dette er, at organisationsstudier anerkender, at der findes mening bagved de lokale forbindelser, hvorimod et netværk falder sammen i ANT, hvis de lokale forbindelser brydes. *“Conceptualizing wholeness would take ANT a step closer to becoming a most useful process-based theory of organization”* (Hernes & Maitlis, 2010: 181).

Den flade ontologi skaber udfordringer, fordi non-humane aktanter ikke kan artikulere eller tale på deres egne vegne, men kræver, at nogen taler for dem. Derudover kan anvendelsen af ANT i en empirisk analyse

simplificere fænomener, fordi der fokuseres på de forbindelser som man ser sporene efter, og ikke inddrager de forbindelser, som ikke viser sig gennem handlinger. *“Alt det, der ikke afsætter spor indgår ikke i netværket”* (Egholm, 2014: 210). Ved at fokusere på handlinger kan vi inddrage både humane og non-humane aktører, men der bliver således set bort fra de processer, som ikke resulterer i faktisk handling. I forlængelse af dette skriver Gad og Jensen (2010) om anvendelsen af teorien; *“ANT is not a theory about what the social is made of but is rather a method that enables one to give actors voice and to learn from them without prejudging their activities. ANT cannot explain practices precisely because it is a technique by which one learns not to take the characteristics of any actor for granted. Yet, ANT also recognizes that neutral description is impossible”* (Gad & Jensen, 2010: 62). Vi anvender således ANT som en metodisk tilgang, hvorved vi fokuserer på de ting der faktisk sker, som skaber forbindelser i onboardingprocessen, i stedet for at tage for givet at onboardingprocessen skaber de forbindelser, som den skal. I ANT eksisterer fænomener ikke på forhånd, og selvom vi antager, at onboardingprocessen eksisterer, så anerkender vi, at det netværk som opstår i onboardingprocessen ikke eksisterer a priori. ANT åbner muligheden for at beskrive de forbindelser der opstår, og fokuserer på handling. *“ANT is about performativity: things are what they are because they are done that way by actors relating to other actors”* (Gad & Jensen, 2010: 58). Dog begrænser ANT muligheden for at uddybe de elementer, som onboardingprocessen består af, hvilket kan påvirke motivationen hos den nye medarbejder. Dette behøver vi en udvidet teoretisk rækkevidde for at undersøge.

4.6 Motivation

I anden del af analysen ændrer vi fokus fra forbindelser til individ, og nærmere bestemt individets behov og en påvirkning af motivation. Ordet motivation kan defineres som *“Those psychological processes that cause the arousal, direction, and persistence of voluntary actions that are goal directed”*. (Kreitner & Kinicki, 2010: 212). Mere specifikt defineres motivation inden for det arbejdsrelaterede område som *“a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration”* (Gagné, 2014: 37). Motivation inkluderer således en handling fra individet, som rettes mod noget, og handlingen er intentionel, men kan påvirkes af hvordan medarbejderen føler samt af omgivelserne. Forskere har opdelt motivation i to generelle kategorier til at forklare de psykologiske aspekter af medarbejdermotivation; indholdsteorier og procesteorier.

Indholdsteorier beskæftiger sig med, at identificere interne faktorer hos mennesker, der påvirker deres motivation ved at motivere dem til at handle. De faktorer der primært bliver undersøgt i disse teorier, er behov, instinkter og tilfredshed (Kreitner & Kinicki, 2010).

Vi har valgt at se på behov som en essentiel faktor, da disse også bliver brugt, når der ses på jobdesign for at skabe tilfredshed. Jobdesign kan også referere til design af onboarding, da et sådant program skal struktureres på en særlig måde for at give værdi. Værdien ligger i, at medarbejderen bliver integreret i virksomheden og

trives. Vi ser således indholdsteorier som anvendelige i forbindelse med en vurdering af hvilke elementer, som er betydningsfulde i onboardingprocessen.

Indholdsteoriene tager udgangspunkt i, at mennesker bliver motiveret til adfærd på baggrund af eksisterende interne faktorer, og kan derfor ikke anvendes til at forklare, hvordan motivation bliver påvirket af den dynamiske interaktion mellem individ og miljø (Ibid.).

Her går procesteorier skridtet videre, og forklarer processen hvori interne faktorer influerer motivation, i stedet for kun at identificere dem. Procesteorier er baseret på forudsætningen om, at motivation er en funktion af medarbejdernes opfattelser, tanker og overbevisninger (Kreitner & Kinicki, 2010). Disse subjektive holdninger danner basis for motivation, som udtrykkes i faktiske handlinger.

4.6.1 Motivationsteorier

Der er rigtig mange forskellige motivationsteorier, der alle har forskellige syn på motivation. Vi vælger at beskæftige os med dem, der fokuserer på menneskelige behov. McClelland har siden 40'erne forsket i forholdet mellem behov og handling, og fandt frem til flere fremtrædende behov (Kreitner & Kinicki, 2010). McClellands behovsteorier fokuserer på behovet for præstation (achievement), tilknytning (affiliation), magt (power) og undvigelse (avoidance) (McClelland, 1988). Han mener, at mennesker har forskellige grader af disse behov, hvilket er det, som motiverer dem. Man kan enten blive motiveret mere af en end de andre, eller blive motiveret gennem en kombination af disse fremtrædende behov. Han udviklede forskellige test til at måle hvert af disse behov (Ibid.), som man er nødt til at benytte for ordentligt at kunne anvende disse behov til en nærmere analyse. Disse test er en kombination mellem IQ og personlighedstest, i forskellige grader og nogle er udformet sådan, at testpersonen skal beskrive billeder (Ibid.). Derfor ser vi det ikke muligt at anvende McClellands behovsteorier, selvom de i stor udstrækning minder om andre indholdsteorier, og det vi har fundet i den indsamlede empiri. De indholdsteorier med fokus på behov, som vi har udvalgt, er af Maslow, Alderfer og Herzberg, som vil blive nærmere beskrevet herunder.

Udover indholdsteorier findes der procesteorier, hvoraf en som er relevant i forhold til onboarding er målsætningsteori, som Edwin Locke er en af de primære forfattere af (Kreitner & Kinicki, 2010). Mennesker er drevet af at opnå deres mål, og Locke definerer mål som "*What an individual is trying to accomplish; it is the object or aim of an action.*" (Ibid.: 228). Mål er med til at få individer til at fokusere og motivere til handling. Derfor kan teorien anvendes ved at se på hvordan der kan opstilles mål i onboardingprocessen, som individet er interesseret i at nå. En måde at få medarbejdere til at præstere, er ved at sætte svære mål for dem, som de er villige til at stræbe efter (Locke & Latham, 2006).

“Goals are related to affect in that goals set the primary standard for self-satisfaction with performance. High, or hard, goals are motivating because they require one to attain more in order to be satisfied than do low, or easy, goals.” (Locke & Latham, 2006: 265)

Derudover er mål med til at forme medarbejderes handlinger og til at udfordre samt udvikle dem. Da mål er en del af onboarding, men ikke noget vi har fundet egentlige eksempler på i den indsamlede empiri, og vi har derfor valgt denne teori fra. Den kunne dog være interessant at beskæftige sig med, fordi den giver anledning til at undersøge, hvad målsætning kan gøre for individet, og hvordan dette både påvirker deres motivation og hvordan onboardingprocessen tilrettelægges. Dog er vores fokus på behov, hvilket er grunden til, at der i denne afhandling anvendes motivationsteorier, som beskæftiger sig med psykologiske behov, som alle individer antages at have (Gagné, 2014 og Arnold et al., 2016). Vi beskæftiger os med behov, fordi det er en af de grundlæggende tilgange til motivation. *“Needs are physiological as well as psychological. They affect a person’s survival and well-being. Hence, needs are the starting points of motivation”* (Latham, 2012: 132).

Til at undersøge dette har vi udvalgt nogle teorier, som alle er beslægtede, men som alle også har forskellige empirisk validitet. Vi starter med at beskrive Maslows behovsteori, fordi hans teori danner udgangspunktet for motivationsteori, der omhandler psykologiske behov hos mennesker (Arnold et al., 2016). Herefter laver vi en teoretisk sammenligning mellem Maslow og Alderfers ERG teori, hvor vi argumenterer for anvendeligheden af Alderfers teori inden for en arbejdsmæssig kontekst. Herudover beskrives procesteorien Deci & Ryans Self-Determination Theory (SDT) samt dens sammenhæng med de to indholdsteorier. Til sidst beskrives Herzbergs To-Faktor teori, som ofte anvendes for at underbygge de anvendte behovsteorier i empiriske analyser (Lomas, 2013 og Arnolds & Boshoff, 2002).

4.6.2 Maslows behovspyramide og Alderfers ERG teori

I 1943 publicerede Maslow den velkendte behovspyramide hvori menneskers behov opdeles i fem niveauer, der bygges oven på hinanden. Han mente, at menneskelige behov opstår i en forudsigelig trin-for-trin facon, hvor et laverestående behov skal dækkes før højere behov i pyramiden søges tilfredsstillet (Kreitner & Kinicki, 2010). Grundlæggende for Maslows tænkning var, at han antog, at alle mennesker er født med disse behov, som påvirker vores opvækst (Neher, 1991). Behovene er grundlæggende og startpunktet for motivation, og kaldes også for fysiologiske drifter (Maslow, 1954). Betydningen af drifter for forståelse af motivation er, at mennesket er drevet og således motiveret til at få opfyldt specifikke behov.

Behovspyramiden i sin traditionelle form er opbygget af 5 niveauer, som også er kategoriseret i henholdsvis laverestående og højerestående behov. Inden for de laverestående behov findes de basale fysiske behov, herefter behovet for sikkerhed både fysisk og psykisk. Tredje niveau er de behovet for social kontakt,

kærlighed og følelsen at have et tilhørsforhold. Inden for de højerestående behov kommer behovet for anerkendelse, og øverst i pyramiden er behovet for selvrealisering, som beskrives som en fyldestgørelse af ens potentiale (Arnold et al., 2016).

Oprindeligt var teorien opstillet således, at de nederste behov skal være opfyldt, før de højerestående behov kommer i spil. Teorien har dog været underlagt meget kritik for denne pyramideform, og der er derfor opstået mange bud på nye opfattelser af Maslows behovspyramide (Lomas, 2013). Kritikken lød blandt andet på, at når et behov var dækket, så ville dette behov miste potentialet for at motivere (Kreitner & Kinicki, 2010). Dog siger teorien intet om hvordan disse behov dækkes, eller hvor meget af dem der skal dækkes, før det næste behov kommer i spil (Neher, 1991 og Lomas, 2013). Ligeledes kritiseres den simple trinvis opstilling og iagttagelse af menneskets behov, fordi vi i det fleste tilfælde har næsten ubegrænset adgang til dækning af vores fysiske behov, og det har dermed gjort det lettere for mennesket, at kunne fokusere på de andre behov (Neher, 1991). I forlængelse af dette er der empiriske beviser for, at der i udviklede samfund faktisk er anerkendelse og selvrealisering, som søges opfyldt først, hvorefter individer regresserer til de underliggende behov som tilhørsforhold og sikkerhed, men der er ingen konkret rækkefølge (Ibid.). Teorien kan således ikke bruges i sin oprindelige pyramideform, men kan derimod ses som et spindelvæv, hvor et menneskes behov breder sig og trækkes i mange forskellige retninger på samme tid. *“to see humans not climbing a pyramid but entangled in a cobweb, where love and self-actualization often pull in different directions.”* (Abulof, 2017: 509).

I forlængelse af dette udviklede Alderfer en alternativ teori til Maslow omkring menneskers behov. Han opdelte behov i tre grupper, hvor han argumenterer for, at flere behov fra forskellige grupper kan opstå på samme tid (Kreitner & Kinicki, 2010). Alderfer forsøger med sin teori at adressere de største kritikpunkter i Maslow ved at omstrukturere behovene og lade flere behov interagere samtidigt. Derudover mente han, i modsætning til Maslow, at hvis et højerestående behov ikke bliver tilfredsstillet, bliver de laverestående behov stærkere. Dette kalder han *“frustration-regression”* (Rosenfeld et al., 1992).

Den første gruppe af behov er *eksistensbehovet* (Existence), som indebærer at være fysisk og materialistisk velbefindende. Den anden gruppe omfatter *relationsbehovet* (Relatedness), som dækker over behovet for at have meningsfulde relationer til andre af betydning for dem. Det sidste behov er *vækstbehovet* (Growth), som er ønsket om at udvikle sig, og at udnytte ens evner til deres fulde potentiale (Arnolds & Boshoff, 2002). Vækstbehovet afviger fra de øvrige behov, ved ikke at kunne tilfredsstilles fuldt ud. Jo mere vækstbehovet tilfredsstilles, jo stærkere bliver behovet. *“Growth needs are intrinsically satisfying. The more growth needs are satisfied the more they will be desired.”* (Alderfer, 1969: 152).

Når Alderfers ERG teori sammenlignes med Maslows behovspyramide, er der overlap mellem de forskellige grupperinger og niveauerne af behov (Arnold et al., 2016).

Trods lighederne til Maslows behovspyramide erkendes ERG af forskere som mere valid, og får mere støtte i forhold til motivation i arbejdssituationer (Arnolds & Boshoff, 2002). Derudover er der mere empirisk bevis for Alderfers ERG teori i praksis, hvilket nødvendiggør anvendelsen af denne (Alderfer, 1969 og Rosenfeld et al., 1992).

Behovsteoriene forsøger at forklare de underliggende faktorer for en bestemt adfærd (Rosenfeld et al., 1992). I relation til onboardingprocessen anvendes teorierne til at definere hvilke behov, som bliver aktiveret i onboardingprocessen, samt til at forklare de følelser som individet har gennem processen.

4.6.3 Self-Determination Theory som metateori

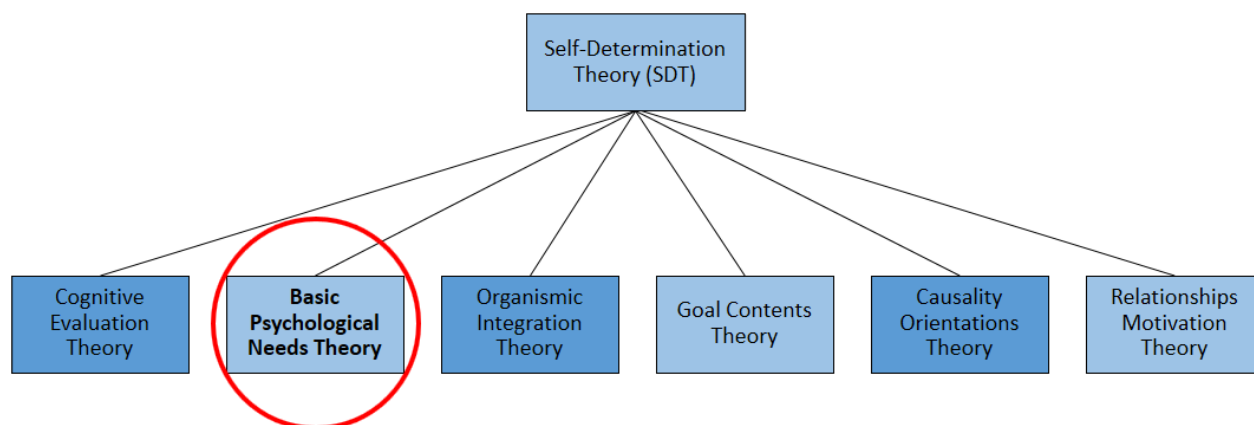
Ryan & Deci udviklede en teori som blev udviklet ud fra en antagelse af, at mennesket er aktivt, nysgerrigt og drevet af, proaktivt at ville opfylde specifikke behov. Denne teori kaldte de Self-Determination Theory (i det følgende SDT). Teorien opstod ud fra en interesse for hvilke faktorer, som er med til henholdsvis at fremme og underminere menneskets naturlige aktivitet. *“SDT addresses the socioenvironmental conditions that influence motivational processes”* (Gagné, 2014: 233).

Til grund for teorien ligger undersøgelsen af menneskets iboende behov for udvikling, samt deres medfødte psykologiske behov (Ryan & Deci, 2000). Disse elementer fører til en antagelse om, at mennesket besidder en indre motivation, som ydre faktorer kan påvirke, og den menneskelige motivation kan således kontrolleres (Ibid). *“SDT (...) is centrally concerned with the social conditions that facilitate or hinder human flourishing”* (Ryan & Deci, 2017: 3) Målet er at skabe psykologisk trivsel og performance gennem opfyldelse af behov, som defineres som *“an energizing state that, if satisfied, conduces toward health and well-being but, if not satisfied, contributes to pathology and ill-being”* (Ibid. og Gagné, 2014). Indre motivation bliver sammenlignet med de højerestående behov hos Maslow, og bliver af Herzberg vurderet som værende mere dominerende (Kreitner & Kinicki, 2010).

Ud over at skelne mellem indre og ydre motivation, afviger SDT fra andre tilgange til motivation ved at have yderligere opdeling. Der differentieres mellem autonom motivation, kontrolleret motivation og amotivation (Deci & Ryan, 2008). Autonom motivation dækker over indre motivation og internaliseret ekstern motivation, og defineres som *“acting volitionally and with a sense of choice and willingness”* (Gagné, 2014: 110). Ekstern motivation defineres som *“the types of extrinsic motivation in which people have identified with an activity’s value and ideally will have integrated it into their sense of self.”* (Deci & Ryan, 2008: 182). Kontrolleret motivation defineres af når eksterne faktorer der får individet til at handle på måder, som ikke kommer fra individets eget initiativ (Ryan & Deci, 2017). Både autonom og kontrolleret motivation har en effekt på adfærd. Amotivation er en kontrast til de to forrige, og refererer til manglende intention og motivation (Ibid). Målet med SDT er at definere måder, hvorpå autonom motivation styrkes, fordi denne resulterer i størst trivsel hos individet. *“We then propose ways to organize social environments so they support basic need satisfaction and*

thus autonomous motivation, rather than thwarting the basic needs” (Gagné, 2014: 26). Vi går ikke i dybden med hvordan ekstern motivation bliver internaliseret, og vi anvender derfor indre motivation i resten af afhandlingen.

SDT er en makroteori, som omhandler menneskelig motivation (Deci & Ryan, 2008). Det betyder, at teorien beskæftiger sig med flere områder inden for den menneskelige motivation, herunder personlighedsudvikling, selvregulering, universelle psykologiske behov, m.fl (Ibid.). En visuel repræsentation af SDT som paraplyteori ses nedenfor i Figur 2. Vi beskæftiger os således ikke med hele SDT, men med mini-teorien omkring de basale psykologiske behov, som hedder Basic Psychological Needs Theory. For ikke at forvirre læseren, anvender vi i analysen kun begrebet SDT. Denne teori vil blive beskrevet herunder og fungere som rammesætning for del 2 af analysen.

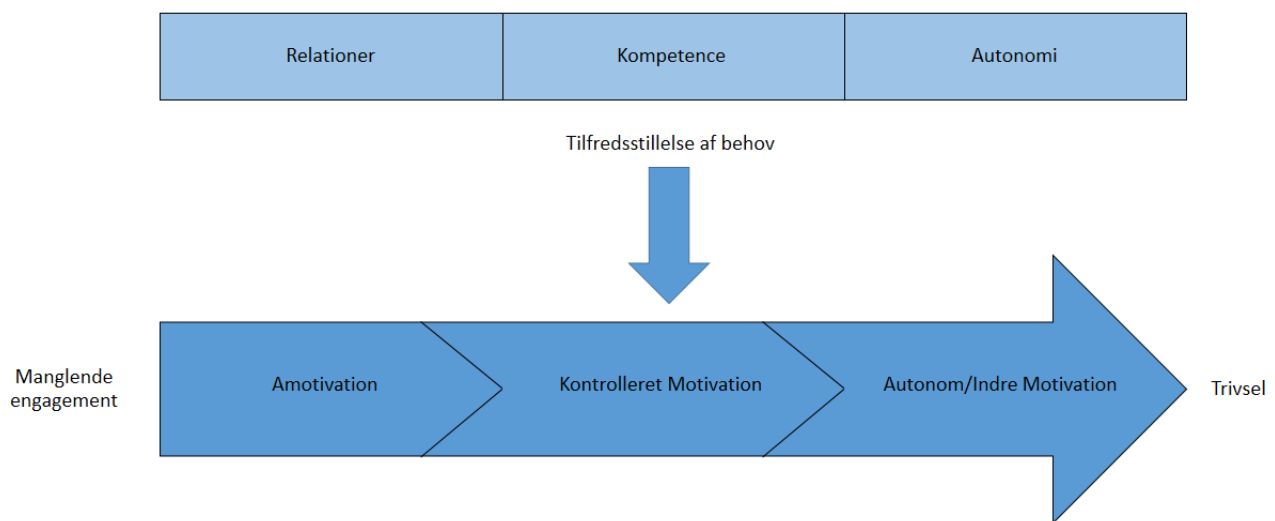


Figur 2: Oversigt over mini-teorierne i SDT (egen tilvirkning)

4.6.4 Basic Psychological Needs Theory

Den udvalgte mini-teori omhandler som navnet angiver de basale psykologiske behov, og hvordan disse skaber trivsel hos individer; *“How need support promotes and need thwarting undermines healthy functioning at all levels of human development and across cultural backdrops and settings”* (Ryan & Deci, 2017: 21) De tre behov som SDT beskæftiger sig med at tilfredsstille, er kompetence, autonomi relationer (Gagné, 2014). De tre behov er vækst-relaterede og dækker over både Relationer og Vækst hos Alderfer. Disse behov relateres hos Maslow til højerestående behov (Ryan & Deci, 2017). Nedenfor i Figur 3 gives et visuelt indtryk af, hvordan de forskellige begreber relateres i SDT.

I SDT skal alle tre behov være opfyldt for at føre til trivsel. I modsætning til Maslow og Alderfer, hvor behov opstår trinvist eller flere på samme tid, er det i SDT nødvendigt at alle tre behov opfyldes før at medarbejderen oplever indre og føler trivsel.



Figur 3: Hvordan SDT fører til trivsel (egen tilvirkning)

Selvom SDT som teori er nyere og empirisk testet i organisationsstudier, er den ikke uden kritik (Latham, 2012). Teorien er blandt andet kritiseret for at favorisere vestlige lande, fordi kulturen for autonomi ikke er den samme i andre kulturer (Ibid.). Dette punkt er dog ikke kritisk for afhandlingen, da det netop er det danske arbejdsmarked der er i fokus.

Derudover er der i forhold til nærværende afhandling en begrænsning i anvendelsen af teorien, da der ikke er fokus på individets holdning til, hvorvidt behovene er opfyldt eller ej, men anvendelsen er teoretisk i den forstand, at vi undersøger hvilke elementer i onboardingprocessen, som potentielt kan hjælpe med at opfylde behovene, og dermed skabe psykologisk trivsel.

Mini-teorien BPNT anvendes således i analysen til at se hvordan onboardingprocessens udformning er med til at påvirke medarbejderens motivation.

4.6.5 Herzbergs To-Faktor Teori

Herzberg har gennem studiet af hvordan man motiverer medarbejdere og skaber jobtilfredshed, udarbejdet en teori der består af to faktorer, motivationsfaktorer og hygiejne- eller vedligeholdelsesfaktorer. Han mener, at jobtilfredshed ikke er det modsatte af jobtilfredshed, men derimod at det leder til ingen jobtilfredshed (Kreitner & Kinicki, 2010). Motivationsfaktorerne kan således skabe jobtilfredshed, hvor manglende motivationsfaktorer resulterer i ingen jobtilfredshed. Vedligeholdelsesfaktorerne kan derimod skabe jobtilfredshed eller ingen jobtilfredshed. Det som typisk associeres med at skabe jobtilfredshed og motivation findes i indholdet af opgaverne, herunder anerkendelse, jobkarakteristika, meningsfyldt arbejde, ansvarsområder og mulighed for udvikling.

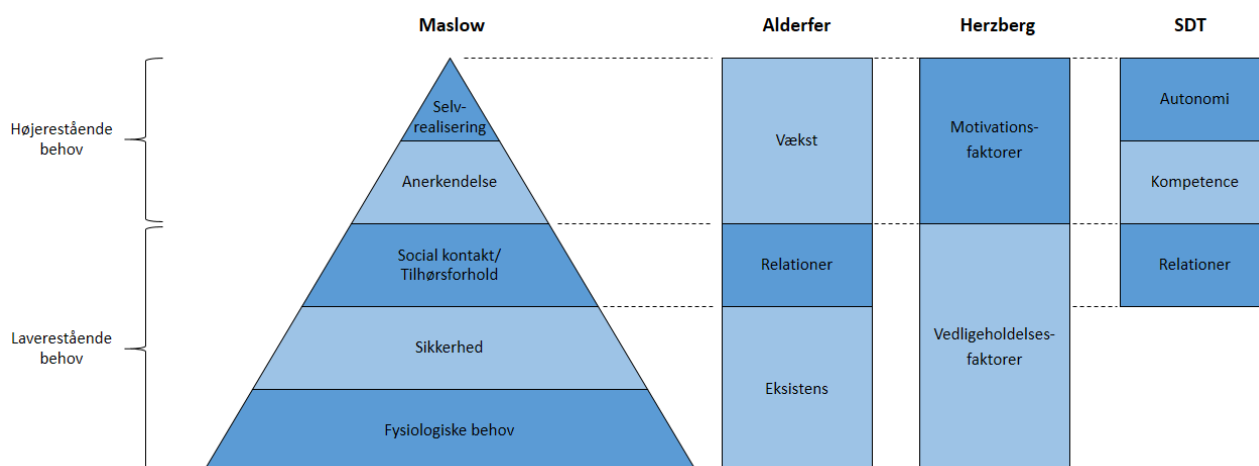
Faktorer der associeres med utilfredshed findes typisk i arbejdskonteksten og arbejdsmiljøet, så som regler, administrering, de tekniske værktøjer som en computer, løn og andre arbejdsvilkår (Herzberg, 1968).

Herzbergs teori kan ses som en supplerende teori til ovenstående, da den kun fokuserer på mennesket i arbejdssammenhænge. Derudover finder vi den anvendelig som supplerende teori, da Herzberg er inspireret af Maslows behovsteori. Vedligeholdelsesfaktorerne dækker over de laverestående behov hos Maslow og Alderfer, og motivationsfaktorerne dækker over de højerestående behov. Som eksempel på sammenhængen kan fx løn som er en vedligeholdelsesfaktor, påvirke de fysiske behov eller sikkerhed, hvis den er for lav til at dække disse. Herzberg beskæftiger sig i større udstrækning end Maslow og Alderfer med indre motivation. Der findes både indre og ydre motivation. Indre motivation defineres som *“the doing of an activity for its inherent satisfactions”* (Arnold, 2016: 287), hvorimod ydre motivation defineres som noget der *“pertains whenever an activity is done in order to obtain some separable outcome”* (Ibid.) Vi kan her se en sammenhæng mellem indre motivation og den indre tilfredshed, som vækstbehovet ifølge Alderfer skaber. De tiltag, som kaldes motivationsfaktorerne er med til at fremme den indre motivation (Herzberg, 1968).

Ud over at være inspireret af Maslow, ser Herzberg på indre faktorer hos individet, og hvordan forskellige faktorer har indflydelse på individuel tilfredshed. Individuelle behov er således også et kritikpunkt for teorien og er yderligere blevet kritiseret for den grove opdeling mellem de to kolonner, hvor han mener at motivationsfaktorer udelukkende bidrager med positive følelser forbundet med jobbet, og hvor vedligeholdelsesfaktorer kun medfører negative følelser. Sachau (2007) mener at dette er forkert, og man bør ikke skildre mellem faktorer på denne måde.

Anvendelsen af Herzberg er supplerende i forhold til behovsteoriene, og bliver oftest anvendt i forbindelse med at synliggøre de faktorer, som ledere skal være opmærksomme på i forbindelse med en medarbejders jobtilfredshed. Her er teorien anvendt for at underbygge analysen af hvilke elementer, som skal være til stede i onboardingprocessen, for at medarbejderen forbliver motiveret.

I Figur 4 er forholdet mellem de tre indholdsteorier, samt SDT sammenfattet på en måde så deres overlap tydeligt fremgår.



Figur 4: Sammenfatning af de anvendte motivationsteorier (egen tilvirkning)

Dette overlap mellem teorierne er grunden til at vi bruger dem til at supplere hinanden, og vi ser både sammenhænge men også muligheden for, at teorierne kan være udfyldende hos hinanden og samlet anvendes til at skabe et teoretisk fundament, som kan anvendes til at analysere onboardingprocessen. Vi argumenterer således for en kumulativ anvendelse af teorierne, da alle grundlæggende udspringer fra samme grundtanke omkring menneskelige behov og selvudvikling som er hovedessensen i onboarding.

5. Metode

I det følgende afsnit vil der blive redegjort for de metodiske overvejelser, som vi har gjort os i forbindelse med empiriindsamling og udarbejdelsen af interviewguide. Vi vil argumentere for brugen af metodekombination, og hvordan dette optræder igennem afhandlingen. Valget af metode sker på baggrund af ønsket om, at formindske den ene metodes svagheder ved at underbygge med den andens styrker (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Derudover begrundes metodevalget i, at disse er med til at fremskaffe den empiri, som er nødvendig for teoretisk at kunne analysere og besvare problemformuleringen. Yderligere vil der blive redegjort for kritikken af metoderne, og hvordan vi forsøger at imødegå denne.

Metodeanvendelsen har fungeret som en iterativ proces, hvor vi har cirkuleret frem og tilbage mellem et konkret tilfælde, sekundær empiri og teori. Den iterative proces har bidraget med viden, som vi efterfølgende har anvendt for at tilegne os ny, baseret på den viden som allerede er tilgængeligt. Vores viden har således gennem processen udviklet sig kumulativt. Vi har anvendt en ideografisk tilgang hvor “Viden opnås gennem induktivt at følge aktanter og historien.” (Egholm, 2014: 237). Det ideografiske synliggøres i undersøgelsen af den konkrete case, og det er dermed dennes særegenhed, som har dannet baggrunden for vores fortolkning

(Egholm, 2014). Vi går fra et konkret eksempel til almen viden gennem tilføjelse af teori, og vores tilgang til opnåelse af viden er således foregået induktivt.

5.1 Metodekombination

I nedenstående opdeles metoden i to, henholdsvis den kvalitative metode og indsamling af sekundær empiri i form af både kvalitative og kvantitative studier. Denne sammensætning af metode benævnes metodekombination, hvor en blanding af kvalitativ og kvantitativ metode anses som værende nødvendigt, for at integrere de to dele af analysen, samt skabe større indsigt i onboardingprocessen. Brugen af kvantitative data fra sekundær empiri, gør det muligt at skabe en bredere forståelse af emnet, hvor den kvalitative metode bidrager med et mere dybdegående element til bearbejdningen af afhandlingens empiri. Metoden giver også mulighed for, at give større kompleksitet og validitet i vores empiri (Bryman & Bell, 2011). De forskellige metodetilgange er med til at styrke reliabiliteten i denne afhandling, da mange forskellige kilder overordnet kommer frem til de samme grundprincipper om onboarding og hvordan denne påvirker motivation.

Første del består af en beskrivelse af, hvordan den kvalitative metode har bidraget til at gå i dybden med analysen. Her har vi indsamlet empiri fra fire semistrukturerede interviews og et fokusgruppelinterview, samt fra observationer. Den kvalitative metode er samtidig brugt til at validere de sekundære data, ved at indsamle specifikke eksempler på onboarding af videnstunge medarbejdere på det danske arbejdsmarked.

Anden del består af en kontinuerlig eksplorativ tilgang, hvor undersøgelse af eksisterende teorier og kvantitative studier er fundet og gennemgået. Der er under hele forløbet blevet fundet flere studier og teorier i takt med, at et større kendskab til flere emner og aspekter indenfor onboarding, samt specifikke onboardingprocesser er opnået. Som nævnt tidligere er onboarding stadig et nyt fænomen, hvilket også har medført, at vi har måtte søge bredt for at få sekundære data, og vi har inddraget lignende materiale baseret på andre begreber, såsom introduktionsforløb og opstart i en virksomhed.

5.2 Præsentation af casevirksomhed

Vi har valgt at besvare vores problemformulering ved hjælp af det instrumentelle casestudie, hvis formål er at give indsigt i nogle generelle spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009: 288). Casen danner baggrunden for besvarelsen af første underspørgsmål af problemformuleringen. Derudover bliver empiri fra casen også anvendt til at underbygge anden delanalyse.

Baggrunden for anvendelsen af casestudiet for afprøvning af teori begrundes i et ønske om at generalisere resultaterne til en vis grad, således at afhandlingens resultater kan give mening i andre kontekster. Generaliserbarheden af resultater fra ét casestudie er blevet diskuteret i praksis (Kvale & Brinkmann, 2015 og Yin, 1994). Der kan argumenteres for, hvorvidt det kan lade sig gøre via en af de anerkendte former for generalisering: naturalistisk, statistisk eller analytisk generalisering (Kvale & Brinkmann, 2009: 289). Den analytiske generalisering sker i anden del af vores afhandling gennem teorien, "*in analytical generalization*,

the investigator is striving to generalize a particular set of results to some broader theory” (Yin, 1994: 37). Vores mål er således ud fra teoriens validitet, at kunne anvende vores resultater i andre kontekster end blot dette casestudie.

Virksomheden som danner baggrunden for analysen er Estée Lauder Companies (fremover ELC), som er en international virksomhed med hovedsæde i New York. Virksomheden er blandt verdens førende producenter og distributører af prestige kosmetik, hudpleje og parfume (elcompanies.com). Virksomheden har opkøbt mange brands gennem tiden, og på det danske kontor varetages distributionen til de nordiske lande af 8 brands. Produkterne bliver solgt både online og gennem forhandlere med fysiske butikker som f.eks. Matas og Magasin i Danmark. De har eget personale som kører rundt til butikkerne, og hjælper med driften, salg og træning af butikspersonalet. Alle medarbejderne på kontoret har taget en akademisk uddannelse, og der bliver foretaget personligheds- og færdighedstest af personalet i rekrutteringsprocessen. Efter en stor organisatorisk omstrukturering i juli 2018, blev der sat kraftigt fokus på onboarding og at strukturere processen. Her indgik de et samarbejde med onboardingplatformen IntroDus, som har introduceret deres software til at hjælpe onboarding af nye medarbejdere. Tidligere bestod onboardingprocessen af enkelte praktiske detaljer, såsom velkomst med en buket blomster, en computer, morgenmad med teamet samt en mail med et program for de kommende 14 dages introduktion. Disse elementer er stadig en del af onboarding, men denne er udbygget med flere tiltag og særlige introduktionsdage.

5.3 Den kvalitative metode

Den kvalitative metode er kendetegnet ved, at den frembringer dybdegående information, som ikke kan kvantificeres eller gøres til genstand for kvantitativ databehandling (Andersen et al., 2011). Ud fra de kvantitative studier på forskningsfeltet, er der løbende blevet opbygget et videnskæssigt bredt og stærkt fundament til undersøgelsen af onboarding.

Der er blevet foretaget kvalitative forskningsinterviews og et fokusgruppeinterview, for at indsamle primær data til analysen. Disse metoder er blevet udvalgt på baggrund af de paradigmatiske rammesætninger for delanalyserne, som blev gennemgået i afsnit 3.4 og 3.5 ovenfor. Disse videnskabsteoretiske retningers udgangspunkt er, at analysere ideografisk, og således tage udgangspunkt i den specifikke case.

5.3.1 Semistruktureret forskningsinterview

I et kvalitativt semistruktureret interview produceres viden socialt i samspillet mellem interviewer og interviewpersonen (Kvale & Brinkmann, 2015). Interviewet er præget af hverdagsprog, hvor det er den interviewede, som udtrykker sin subjektive holdning til et givent emne - hvilket gør det hverken til en åben hverdagsamtale eller et lukket spørgeskema (Bryman & Bell, 2011). Dette producerer gyldig viden om verden, som den opleves af respondenterne, og er også med til at give os viden om den samtalevirkelighed, som ligger til grund for anden del af analysen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Interviewet udføres i overensstemmelse med en udarbejdet interviewguide, som skal sikre, at interviewet fokusere på et bestemt tema eller emne (Bilag 2, Interviewguide). Yderligere giver denne interviewform også mulighed for dybdegående spørgsmål fra interviewer, som kan skabe et mere nuanceret billede af samtalen. Interviewet søger ikke et kvantificerbart formål, men derimod en forståelse for hvad der ligger til grund for den interviewedes handlinger. Intervieweren skal have en bevidst naivitet til interviewet, og dermed forholde sig åbent til nye fænomener og ikke arbejde med færdige kategorier. Det forsøges at indhente beskrivelser, som er beskrivende og forudsætningsløse, om vigtige elementer i interviewpersonens verden (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ved denne form for interviews kan der opstå flertydighed af interviewpersonens svar, hvilket giver anledning for interviewer til at fortolke på det besvarede. Dog er det også interviewers ansvar at afklare den flertydighed, som opstår under interviewet, om hvorvidt der er tale om kommunikationsbrist i interviewsituationen, eller om de afspejler oprigtige inkonsekvenser, ambivalenser og modsigelser for interviewpersonen (Ibid.). I løbet af et interview kan der ske en ændring af holdninger og beskrivelser af emnet. Dette er noget den interviewede gennemgår, hvor der opstår en refleksionsproces i forlængelse af samtalen, og derfor kan give anledning til, at de beskrevne temaer ikke er de samme for subjektet som tidligere antaget (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det strukturerede eller ustrukturerede interview kunne have fundet anvendelse, men da strukturerede interviews er lukkede, er det dermed ikke muligt at nuancere interviewet i processen. Ligeledes kan det udelukke vigtige informationer, da vi undersøger forbindelser og baggrunden for individets handlinger (Bryman & Bell, 2011). Det ustrukturerede interview har kun et overordnet tema som udgangspunkt, men ingen interviewguide at forholde sig til, og det kan derfor være svært at opnå de ønskede data vedrørende det pågældende emne (Ibid.).

Det kvalitative forskningsinterview har til formål, at give indsigt i temaer i den levende dagligdag ud fra et subjekts eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015 og Bryman & Bell, 2011). Det anvendes her til at få et mere konkret og specifikt indblik i casevirksomhedens opfattelse og brug af onboarding, og dermed nuancere billedet af onboarding. Interviewpersonen betragtes som informant til at indgå i en samtale om emnet, og skal forsøge at besvare konkrete spørgsmål fra intervieweren.

Den konstruktivistiske tilgang til interviews er mere "hvordan" end "hvad". Målet her er ikke at afdække "hvad" der præcist eksisterer i verden, da interviews anerkendes som en social praksis hvor en specifik form for situeret samspil foregår (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er ikke målet at opnå valide rapporter, som skal afspejle en præcis virkelighed uden for samtalsituationen. Derimod bliver interviewdata til en virkelighed der er konstrueret gensidigt af både interviewpersonen og intervieweren. Dermed er fokus på "hvordan" en samtale forløber sig og hvordan indholdet konstrueres, hvor svarene normativt konstrueres af de spørgsmål som stilles (Bryman & Bell, 2011). Samtalen ses her som en social aktivitet, der påvirker situationen hvori den foregår.

Dette er hovedårsagen til at vælge det semistrukturerede interview, da en samtale udvikler sig og ikke kan forudses, da den konstrueres i en løbende sammenhæng (Ibid.)

Kvale og Brinkmann (2015) designer en interviewundersøgelse ud fra syv faser bestående af: 1) tematisering af et interviewprojekt, 2) design, 3) selve interviewet, 4) transskription, 5) analyse, 6) verifikation, 7) rapportering. Forskningsinterviewet har med sin åbne struktur både fordele såvel som ulemper. Der er her ingen standardprocedurer, hvilket gør hvert interview meget fleksibelt som en form for samtale, dog mindsker dette også validiteten af indholdet.

1. *“Tematisering vedrører formuleringen af forskningsspørgsmål og en teoretisk afklaring af det undersøgte tema”* (Kvale & Brinkmann, 2015: 157). Her afklarer man formålet med undersøgelsen, tilegner sig forinden interviewet, viden om det emne der skal undersøges og skaber kendskab til teorier om teknikker til interview og analyse for, at kunne tage beslutninger om hvordan man opnår den intenderede viden.

Der blev løbende diskuteret hvem det ville være relevant at inddrage i interviews, for at afdække vores undren over specifikke aspekter ved temaet onboarding. Før hvert interview planlagde vi, hvad formålet med det skulle være mere konkret. Der blev udformet individuelle spørgeguides til alle interviews, som ses i bilag 2. Heraf fremgår temaerne samt de rammesættende spørgsmål som danner udgangspunktet for hvert interview.

2. Design omfatter en planlægning af procedurer og teknikker til brug i interviewet, herunder hvem der skal deltage, og hvor længe det skal vare.

Der blev sat en time af til hvert interview, og de blev foretaget i mødelokaler i de respektive virksomheder. Personerne blev udvalgt på baggrund af den kontakt, vi havde i virksomhederne ELC og IntroDus. Grundet vores manglende tidsmæssige ressourcer, var vi nødsaget til at interviewe de udvalgte personer, vores kontaktpersoner kendte i virksomhederne. Der var ikke mulighed for selv at udvælge respondenter, men der forekom på trods af dette en anvendelig spredning af besvarelser ud fra respondenternes respektive roller i virksomhederne.

3. Udførelsen af interviewet, hvor der produceres viden ud fra på forhånd opstillede forskningsspørgsmål, foregår mellem to parter der deler en fælles interesse inden for emnet. Der opstilles på forhånd åbne spørgsmål, der til interviewet skal sætte gang i samtalen og dirigere retningen. Der stilles løbende opfølgende spørgsmål som formuleres på stedet, for at følge den retning interviewet tager og for at uddybe meningen. De på forhånd opstillede spørgsmål skulle rammesætte interviewet, og give mulighed for at spore samtalen ind på forskellige områder inden for emnet onboarding. Vi ønskede en mere flydende dialog med respondenterne, og der blev derfor løbende opfulgt

med spørgsmål for at afdække området, inden der blev gået videre til et andet. Dette gav os mulighed for, at udforske andre aspekter undervejs, som vi ikke selv havde lagt op til.

4. Der er ikke foretaget transskribering af interviewene, da forskellen mellem tale- og skriftsprog er stor. Enkelte dele af de forskellige interviews er dog transskriberet for, at benytte som citater til underbyggelse af påstande. Lydfiler vedlægges derfor som bilag, da disse samtidig har større validitet, idet man kan høre toneleje, og måden tingene bliver sagt, hvilket ikke kan komme med på skrift.
5. Der er mange tilgange til analyse af data fra interviews. I denne afhandling er der ikke valgt en systematisk analyseteknik, men vi har reflekteret teoretisk over relevante temaer, og ud fra dette har vi fortolket på. Dette kaldes ifølge Kvale og Brinkmann (2009) for teoretisk læsning af interviews. Dette kan også beskrives som *“en teoretisk kvalificeret læsning af interview”* (Kvale & Brinkmann, 2009: 261). Vi anvender således vores forskellige teoretiske positioner til at fremhæve forskellige aspekter af vores interviews. Vores analyse er baseret på omfattende teoretisk viden, og resultaterne rapporteres på fortolkende måde med relevante interviewpassager for at underbygge vores påstande.
6. Verifikation består af validitet/gyldighed og reliabilitet/pålidelighed (Kvale & Brinkmann, 2009). Objektivitet stilles ofte som krav for god validitet, og kritikken af interviews som konstruerede samtaler er, at de aldrig kan være objektive. Her benytter vi reflektiv objektivitet, hvor vi som forskere reflekterer over egne bidrag til produktionen af viden i interviewet. Dette blev gjort ved at anerkende, at de spørgsmål og måden de blev stillet, har indflydelse på de svar vi fik. Samtidig har vi været opmærksomme på de enkelte personer vi interviewede og hvilke spørgsmål det var muligt at stille dem.

En kommunikativ validitet benyttes i interviewene, hvor udsagn testes og udfordres gennem uddybning, og efterfølgende diskuteres betydningen af disse udsagn blandt os som forskergruppe (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi anvender en teoretisk ramme til at fortolke respondenternes udsagn, og dette stiller et krav til forskervalidering, hvor det relevante ikke er hvad der er objektivt korrekt og gyldigt, men hvad der giver mening for os som forskere, ud fra den teoretiske viden vi har at analysere ud fra (Ibid.).

7. Gennem rapportering af forskningsinterviewet sker der igen en social konstruktion, idet at skrivemåde og sammenhæng er med til at påvirke hvilket syn af interviewpersonens verden der frembringes. Det er forsøgt gennem hele syv-trins processen at have slutmålet i rapporteringen for øje, da det kan bidrage til en mere læseværdig afhandling, hvor en gennemarbejdet proces fører til mere værdi af indholdet i interviewene. Målet med afhandlingen er således at skabe opmærksomhed for læseren

omkring nogle nye måder, at se på et fænomen på. Dette kommunikeres gennem anvendelsen af interviewcitater og det valgte teoretiske fundament.

5.3.2 Kritik og kvaliteten af interviews

På samme måde som i ANT er non-humane aktører og omgivelser en vigtig del af et forskningsinterview, da stedet hvor man interviewer og de omgivelser man befinder sig i, påvirker det der bliver sagt, samt måden hvorpå det bliver sagt (Bryman & Bell, 2011 og Kvale & Brinkmann, 2015). Mange kritikpunkter af forskningsinterview fokuserer på karakteren af den viden der produceres, da viden ofte i disse anskues for værende individualistisk og subjektiv. Udtalelserne fra interviewpersonen bliver taget for gode varer, da interviewet fokuserer på tanker og oplevelser frem for handlinger i samspil med verden (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette kan kritiseres, da vores anvendelse af interviews relaterer til et ønske om at undersøge handlinger samt de spor de efterlader, og handlinger i forbindelse med individets følelser i en social kontekst.

Man kan i interviewet imødegå mange af kritikpunkterne ved at udfordre de udsagn interviewpersonen fremstiller. Hvis der er flere interviewere, kan der efterfølgende diskuteres hvordan udsagn hver i sær blev opfattet, for at øge objektiviteten og reliabiliteten af resultaterne (Bryman & Bell, 2011), hvilket vi har benyttet os af i nærværende afhandling.

I et kvalitativt interview ligger styrken i, at kunne udfolde interviewpersonens verden og opfattelser af denne. Objektivitet betyder i denne kontekst at afspejle forskningsgenstandens natur og lade dem tale for sig selv (Kvale & Brinkmann, 2015). *“Når interviewets genstand er indlejret i en sprogligt konstitueret og interpersonelt forhandlet social verden, opnår det kvalitative forskningsinterview en privilegeret stilling i produktionen af objektiv viden om den sociale verden.”* (Kvale & Brinkmann, 2015: 315). Anvendelsen af det kvalitative forskningsinterview bliver således anerkendt som en interviewform, som kan anvendes til at opnå objektiv viden om onboardingprocessen inden for vores teoretiske rammer.

5.3.3 Validitet og reliabilitet

Validiteten af kvalitativ data er hårdt kritiseret af positivistiske forskere, fordi det ikke beskriver en objektiv virkelighed, og omvendt er begreberne validitet, reliabilitet og generalisering blevet kritiseret af kvalitative forskere, fordi disse begreber ofte henføres til en positivistisk tradition. Vi vurderer dog, at disse begreber er relevante at gennemgå for at styrke interviewenes position i afhandlingen.

Validitet henviser til *“sandheden, rigtigheden og styrken af et udsagn”* (Kvale & Brinkmann, 2009: 272). Dette fører os tilbage til det pragmatisme sandhedsbegreb, som ligger til grund for kvaliteten af vores produktion af viden. Validiteten af vores interviews bliver vurderet ud fra, hvordan det kan blive videnskabeligt nyttigt og frugtbart (Egholm, 2014 og Kvale & Brinkmann, 2009). Dette er svært at vurdere, eftersom vores viden ikke er afprøvet i praksis. Dog kan vi indtage et mere åbent perspektiv på validitet, som refererer til hvorvidt de kvalitative interviews undersøger det de har til formål at undersøge (Kvale & Brinkmann, 2009).

Dette bekræftes i analysen, som anvender passager fra vores interviews til at underbygge påstande om fænomenerne med anvendelse teoretiske argumenter.

Validitet i form af objektivitet kan opnås ved at tillade interviewpersonen eller interviewerens at protestere. Det relaterer sig dog mest til interviewpersonen, der kan protestere mod påstandene eller udfordre disse. Vi oplevede blandt andet dette i et par af de udførte interviews, hvor interviewpersonerne udfordrede vores spørgsmål og opfølgning, og kom med et andet syn på fænomenet. Validitet skabes i dette tilfælde ved at der bliver protesteret mod den generelle viden om emnet, og de ytringer interviewerens fremsætter (Ibid.).

Reliabilitet omhandler troværdigheden af forskningsresultaterne og om hvorvidt de kan genskabes og er konsistente over tid og i forskellige sammenhænge (Kvale & Brinkmann, 2015; Andersen et al., 2011; Bryman & Bell, 2011). Reliabiliteten er ikke nødvendigvis ønskelig, da det kan modvirke fornyelser og variabilitet. Vi har forsøgt at opnå reliabilitet ved at holde os til de samme emner, hvorved interviewpersonerne gav udtryk for mange af de samme holdninger til onboardingprocessens udformning og påvirkning.

5.3.4 Formålet med vores interviews

Der er blevet foretaget fire semistrukturerede interviews med forskellige aktører i netværket, der fra forskellige vinkler kan belyse vores problemstilling, med indblik i deres virkelighed og opfattelser. Det første interview var med Founder og CEO for IntroDus. De tre andre interviews er med ansatte i virksomheden ELC. Da vores kvalitative interviews ikke er blevet transskriberet, skal det følgende afsnit fungere som en guide, som præsenterer de overordnede formål og spørgsmål, som vores respondenter har fået.

IntroDus er en virksomhed, som tilbyder programmer og løsninger til onboardingprocessen. Interviewet med IntroDus havde til formål, at give os en generel viden omkring onboarding samt hvilke aspekter og tanker der ligger bag onboarding. Ligeledes blev dette interview sat i værk, da IntroDus er udbyderen af det onboardingprogram, som casevirksomheden ELC anvender.

De resterende tre interviews er med ansatte i ELC. Udvalgelsen af disse personer er sket på baggrund af, at de repræsenterer et udsnit af det netværk som opstår ved onboardingprocessen i ELC. *“By necessity, the researcher “cuts the network” (...) but neither theory nor methodology will tell us how this must be done”* (Gad & Jensen, 2010: 77), vi har derfor set det nødvendigt at skære i netværket, da det ellers vil blive for omfattende. Endvidere blev interviewpersonerne udvalgt på grund af deres relevans for afhandlingens formål. Vi har på denne måde taget højde for hvilke personer, som har kunne give os de nødvendige resultater. *“Paying attention to the specific way in which the research network is cut might therefore be viewed as an aspect of conducting good research”* (Gad & Jensen, 2010: 77). Dette styrker kvaliteten af vores interviews.

Interviewpersonerne, som vi har udvalgt og har haft adgang til er; en **HR Business Partner**, **afdelingsleder** og en **ny medarbejder**.

Personen fra HR blev udvalgt som respondent, da hun er med til at udvikle og implementere de forskellige tiltag, de har i deres onboardingprogram. Hun blev spurgt om, hvad formålet med onboarding er, hvad det indeholder og hvem der involveres i processen. I dette interview blev problematikken i onboarding belyst og der blev talt om deres interesse i og vigtigheden af, at integrere nye medarbejdere.

Afdelingslederen er en af de ansvarlige for udformningen af onboardingprogrammet, hvilket er årsagen til, at han var relevant at høre mere omkring hans rolle i dette. Yderligere blev der spurgt til hvordan han sammensætter programmet, og udvælger de aktører der skal bookes ind til møder med den nye. Han nævnte, hvordan han fik inddraget teamet og andre afdelinger i at deltage i integrationen af den nye medarbejder. Endvidere blev der foretaget et interview med en ny medarbejder, som har været igennem casevirksomhedens onboardingprogram. Vi spurgte ind til hvem der hjalp hende til at blive en del af virksomheden, og hvordan hun havde oplevet processen.

Formålet med de semistrukturerede interviews var, at få skitseret deres roller i onboardingprocessen, og hvilke elementer de lægger vægt på. Deres meninger bruges til at analysere netværket i onboardingprocessen i ELC. Samtidig er de med til at belyse, hvilke behov og følelser der opstår hos de forskellige individer ved opstarten af en ny medarbejder, og dengang de selv var nye.

Der blev yderligere foretaget et interview med HR-chefen i IDA, som det første interview i denne afhandlingsproces, men da vi efterfølgende valgte at gå i en anden retning vedlægges dette ikke som empiri. Dog var det med til at give indsigt i deres rapport fra 2016, som bruges som kilde flere steder.

5.3.5 Kildekritik

Respondenterne i ELC er alle blevet ansat inden for det sidste år, og har været igennem onboardingprogrammet. Dette gav flere forskellige historier af, hvordan det er at være ny i virksomheden, og hvordan programmet fungerede for dem. Interviewpersonerne er blevet udvalgt i samarbejde med den kontaktperson vi havde i virksomheden, med henblik på at komme i dialog med de folk, som optræder i de respektive roller i onboardingprocessen. Adgangen til disse respondenter har gjort, at leder og den nye medarbejder ikke er i direkte relation i onboarding, da hendes nuværende leder er ansat efter hende, som vi betegner som den nye medarbejder. Dette giver ikke et nøjagtigt syn på den konkrete case til analysen, hvor disse respondenter anvendes. Dog kan de implicerede aktører stadig give et fyldestgørende billede af det netværk, som opstår i en onboardingproces. Ligeledes vurderes det, at disse aktører også kan tale på baggrund af de forskellige områder af netværket, hvilket vi vil skitsere i første del af analysen.

Kontaktpersonen der satte os i forbindelse med respondenterne, var tilstedeværende ved interviewene, hvilket muligvis har påvirket måden respondenterne besvarede spørgsmålene. Da de alle kender personen, var de dog meget villige til at hjælpe med at deltage i et interview af en times varighed, og har efterfølgende sendt materiale til analysen, som er vedlagt som bilag.

5.3.6 Fokusgruppe interview

Ud over de kvalitative forskningsinterview, har vi gjort brug af et fokusgruppeinterview. Dette havde til hensigt, at høre de forskellige opfattelser om onboarding fra forskellige personer, som befinder sig i andre virksomheder. Formålet var, at nuancere og pointere heterogeniteten i onboardingprogrammer i forskellige virksomheder, men samtidig også at se fællestrækkene og de vigtigste elementer i onboardingprocessen.

Fokusgruppeinterview bliver defineret som *"et kvalitativt gruppeinterview, hvor forskeren udvælger et antal deltagere (...) og beder dem om at diskutere udvalgte temaer."* (Demant, 2006: 132). Interviewformen har til formål at skabe en dynamisk interaktion mellem de deltagende, som styres af en moderator, og går i dybden med et specifikt emne eller tema (Bryman & Bell, 2011). Metoden giver anledning til, at de deltagende kan udfolde deres tanker, samtidigt med at interaktionen med andre, åbner op for nye aspekter af onboarding. Metodens karakter lægger ligeledes op til, at man under interviewet også observerer gruppens dynamik og de interaktioner som opstår, hvilket bidrager med flere facetter til resultatet (Ibid.).

5.3.7 Udvalgelse af deltagerne

Udvælgelsen skete gennem adgangen til vores sociale netværk, hvor vi efterspurgte folk som har været igennem en onboardingproces. Det blev til fire respondenter der alle enten er, eller har været igennem et struktureret onboardingprogram inden for de seneste to år. Den ene er lige påbegyndt onboardingprocessen i sin nye stilling i ELC, og bruger appen fra IntroDus til dette. Den anden har arbejdet i marketingbureauet Wunderman siden januar 2018, og gennemgik en længere onboardingproces ved start. Den tredje arbejder i en IT management konsulentvirksomhed ved navn Sofigate, og startede som graduate i september 2018 med et onboardingprogram, derudover er selve graduate stillingen i sig selv, en onboarding til virksomheden der varer et år. Den fjerde deltager arbejder i Nordea, og startede som graduate i 2017, og er nu lige blevet fastansat i en ny stilling, hvor der suppleres med konkret onboarding til den stilling.

Gennemgående for alle fire er, at det er deres første job efter universitetet, og det giver ikke den store heterogenitet i gruppen. Dog er det vidt forskellige brancher der bliver opereret inden for, samt størrelserne på virksomhederne variere, hvilket alligevel skabte diversitet i deres oplevelser med onboarding. Fordelen ved at de alle for nyligt er startet deres job, er at de havde processen klart i erindringen, og ligeledes fordi det første arbejde sætter et stort præg på folk. Dog er det også deres eneste erfaring med onboarding, og de har ikke et individuelt sammenligningsgrundlag, men det blev der skabt mellem respondenterne.

5.3.8 Kritik af fokusgruppeinterview

En af de store kritikpunkter ved fokusgruppeinterview er, at der kan opstå groupthink, eller det som Bryman & Bell (2011) beskriver som *Guinea Pig Effect*. Gruppens deltagere bliver påvirket af hinandens tilstedeværelse og udsagn, hvilket gør at nogle deltagere tilbageholder informationer, eller generelt bare ikke taler lige så meget, da *"det ikke er muligt at tilslutte sig forestillingen om, at den enkelte deltager rapporterer" på samme måde, som han eller hun ville gøre i et sociologisk dybdeinterview.*" (Demant, 2006:

133). Der sker derfor en strømlining af de udsagn eller svar som deltagerne bidrager med, og dermed mindskes validiteten af interviewet (Bryman & Bell, 2011). Derved kan der opstå underliggende magtrelationer, da deltagerne bliver rangeret i et netværk, der har indflydelse på hvem der har mulighed for at bidrage til samtalen (Demant, 2006). Yderligere har *“the awareness of being tested”* (Bryman & Bell, 2011: 281) også en indflydelse på deltagernes udsagn, da de ønsker at gøre et godt indtryk på de resterende i rummet.

Under det konkrete interview blev der fokuseret på, at alle fik lov til at svare på spørgsmålene fra interviewer, for at sikre at forskellige holdninger kom frem. Ligeledes blev der uddybende spurgt ind til enkelte personers udsagn for at få en mere fyldestgørende indsigt.

5.3.9 Observationer

For at få et større indblik i de implicerede parter i onboardingprocessen og dens netværk, er der foretaget observationer i virksomheden ELC. Observationer er en systematisk iagttagelse og registrering af adfærd eller hændelser blandt personer eller objekter, uden at der foregår kommunikation med de involverede personer (Andersen et al., 2011). Der findes flere forskellige former for observationer, herunder struktureret, deltagende, ikke-deltagende, ustruktureret eller simpel observation (Bryman & Bell, 2011). Ved vores observationer blev der primært gjort brug af ustrukturerede observationer, da vi ikke udarbejdede specifikke retningslinjer og tidsintervaller, som er kendetegnet ved det strukturerede (Ibid.). Vi var derimod interesserede i, at observere så mange detaljer og implicitte handlinger som muligt. Yderligere blev der suppleret med deltagende observationer, da vi ved enhver relevant lejlighed, interagerede med de observerede i forhåbningen om, at få uddybet eventuelle spørgsmål vi måtte have (Ibid.).

Vi fik adgang til at observere på det danske kontor i ELC, gennem en af respondenterne i fokusgruppen. Observationerne foregik ved, at vi fulgte de personer vi har interviewet, for at se både detaljer i interaktioner, og helheden i hvordan nye medarbejdere blev taget imod på kontoret, og ligeledes hvordan aktører får skabt relationer i den fysiske kontekst som observationerne udspiller sig i.

Et kritikpunkt af dette kan relateres til *The Hawthorne effect*, hvor produktionen og adfærden ændres grundet tilstedeværelsen af forskerne, hvilket også kan gøre sig gældende i vores situation (Bryman & Bell, 2011). Interviewpersonerne blev informeret om observationerne, men de andre medarbejdere fik ikke information om, at de ville blive observeret, hvilket begrænsede os i den adgang vi havde til andre medarbejdere. Før observationerne var formålet med dem gennemgået og afklaret.

Det var ikke muligt at foretage løbende observationer over en hel onboardingproces, da vi kun havde en begrænset periode til rådighed i virksomheden.

5.4 Indsamling af sekundær data

En del af dataindsamlingsmetoden var en løbende eksplorativ fase, der bestod af research efter sekundær empiri af de forskellige nøgleord og emner i problemformuleringen. Der er primært søgt på onboarding,

introduktion, opstart, motivation og fastholdelse. Ud fra disse emner var vigtigheden af relationer gennemgribende i dem alle, og det udviklede nysgerrigheden for, hvordan relationer kan påvirke motivationen i en onboardingproces.

Inden for onboarding er der mange virksomheder, der beskæftiger sig med at udbyde og udvikle onboardingprogrammer til andre virksomheder. De forskellige udbydere har en masse frit tilgængeligt materiale om, hvordan de sammensætter onboarding. Nogle af disse udbydere har blogindlæg og analyser, som undersøger effekten af de forskellige elementer i en onboardingproces. Disse virksomheder fokuserer i høj grad på, hvad værdien af investeringen i onboarding og medarbejderne generelt giver for en virksomhed, og viser de generelle økonomiske aspekter af onboarding.

5.4.1 Sekundær data

Sekundær data er indsamlet af andre forskere eller virksomheder med et bestemt fokus for øje (Bryman & Bell, 2011). Fordelene ved at anvende sekundær data er hovedsageligt, at de ressourcemæssige omkostninger formindskes, da materialet allerede er indsamlet. Den forskning der er udgivet, er af høj kvalitet samt publiceret i højt renommerede forskningsblade, bøger og hjemmesider. Vi har i denne afhandling anvendt sekundær data som kvantitativ metode, for at benytte de mange eksisterende kvantitative undersøgelser, der allerede er foretaget på forskningsfeltet. De indsamlede data bliver brugt til at opbygge et stabilt videnskabsmæssigt fundament inden for de forskellige emner i onboarding. Ligeledes til at sammenligne dem med hinanden for at udlede generelle regler ud fra specifikke undersøgelser. På den anden side, bruges disse også til at forstå generelle regler for at finde specifikke eksempler på onboarding gennem analysen.

De sekundære data er vores kilde til kvantitativ data af høj kvalitet og validitet, hvor et stort antal respondenter er inkluderet i datasættet. Ved brug af dette har vi kunnet indsamle en øget mængde data fra forskere og virksomheder, som er specialiserede i netop det ønskede materiale, og er derfor af højere kvalitet end det data, som vi selv ville kunne frembringe.

De kvantitative studier er en ideel tilgang for indsamling af generel information om emnet. Metoden har ligeledes forskningsmæssigt høj validitet og reliabilitet, da metoden giver anledning til at se mere objektivt på den indsamlede data (Bryman & Bell, 2011). Grunden til dette er, at der er indsamlet et stort datasæt med over 1000 respondenter i størstedelen af de fundne artikler og kilder, der bruges til analysen. Det høje antal af respondenter og den mulige objektivitet gør generaliserbarheden højere, selvom indsamlingen er foregået i en bestemt kontekst, uden for den vi arbejder i. Ved at indsamle flere kilder og datasæt skabes mulighed for, at sammenligne de forskellige kilder og dermed kunne verificere samt anvende dem på et overordnet og mere generelt niveau (Ibid.).

Den data vi specifikt har indsamlet, er forskningsartikler med specifikt fokus på onboarding (herunder Korte & Lin, 2013; Solinger et al, 2013; Klein et al, 2015). Derudover har vi fundet materiale om onboarding på

virksomheders hjemmesider, der specialiserer sig i at lave onboardingprogrammer til virksomheder (IntroDus og Garuda). Disse virksomheder har ligeledes gjort en del research på feltet, hvilket også giver dem en professionel viden, som vi kan drage nytte af.

Vores undersøgelsesspørgsmål er baseret på en undren over disse indsamlede data, og de ligger således til grund for vores problemfelt, og anvendes som argumentation i analysen.

Vi vurderer, at det data artiklerne har indsamlet, har større validitet, end dem vi selv ville kunne producere, da deres respondensgrad er langt større, end hvad vi ville kunne få adgang og ressourcer til. Anvendelsen af sekundær data har ligeledes givet os mulighed for at se sammenhænge over længere perioder af tid. Yderligere giver den kvantitative data givet os muligheden for at se overordnede mønstre og sammenhænge i forbindelse med onboardingprocessen, som giver os indsigt i hvilke problemstillinger, som er relevante at inddrage. På baggrund af dette, har vi set en problematik i den relationelle del af onboardingprocessen, som danner baggrunden for vores analyse. De sekundære data har således været en stor del af idégenereringen og empiriindsamlingen gennem afhandlingen.

5.4.2 Kritik af sekundær data

Ved anvendelsen af sekundær data har vi også været opmærksomme på de kritikpunkter, som denne type data har. Vi har blandt andet været kritiske med at anvende data, som vi ikke har den fulde viden om, da mangel på kendskab til undersøgelsen kan resultere i fejlslagne konklusioner og behandling af materialet (Bryman & Bell, 2011). Dette er en af årsagerne til, at vi har valgt at foretage kvalitativ dataindsamling gennem interviews fra de virksomheder, som har udviklet rapporter med kvantitative data (IntroDus og IDA). Det kvalitative interview er med til at øge forståelsen af de allerede frembragte data samt at kunne verificere disse.

Der kan være udfordringer i kvaliteten af de kvantitative data, fordi baggrunden for dataindsamlingen er individuel og er bestemt af den kultur, tid og land hvor de er indsamlet.

De fundne forskningsartikler handler om onboarding, men er indsamlet fra geografiske områder som er anderledes fra det vores analyse vil fokusere på. Derfor kan der kun drages paralleller og generel viden til vores undersøgelse, men denne type data kan ikke anvendes alene som grundlag for vores afhandling. Endnu et kritikpunkt for anvendelsen af sekundær data er derfor, at vi ikke har kunne drage konklusioner på baggrund af disse data. Dette skyldes, at de sekundære data ikke er direkte knyttet til vores afhandling, og der er dermed varians i anvendeligheden af disse (Bryman & Bell, 2011). Dette har vi taget højde for ved ikke at basere vores fund på disse data, men blot anvende dem som supplerende for vores argumentation, som bliver gennemgået i analysen sammen med den valgte teori.

Data fra onboardingbureauer er primært salgsmateriale til at tiltrække nye virksomheder som kunder, og de har derfor indsamlet deres data med formålet, at reklamere for den forskel onboarding kan gøre for

virksomheden. Dog ser vi store ligheder i resultaterne på tværs af den forskellige primære og sekundære empiri vi har indsamlet, hvilket er med til at bekræfte validiteten og reliabiliteten.

5.5 Validering af den valgte metode

Gennem kombinationen af empiri fra den kvalitative metode og sekundære kvantitative studier, bliver analysen udbygget. Den forskellige empiriindsamling supplerer hinanden, og er med til at øge validiteten og reliabiliteten af forskningsemnet og de konklusioner der frembringes (Kvale & Brinkmann, 2015). Metodekombinationen øger den eksterne validitet, da resultaterne har en vis udstrækning af generaliserbarhed, hvor mange af resultaterne kan bruges i andre kontekster (Bryman & Bell, 2011). Blandt andet anvender vi den sekundære empiri til at understøtte de konkrete eksempler vi beskæftiger os med i analysen. Vores metode sikrer desuden, at der er høj økologisk validitet, da den frembragte viden kan appliceres i folks hverdag (Kvale & Brinkmann, 2015 og Bryman & Bell, 2011). Undersøgelserne af den indsamlede empiri har udgangspunkt i den virkelige verden, og har i nogen udstrækning fundet sted i naturlige omgivelser, for ikke at påvirke interviewpersonerne unødvendigt. Observationerne blev således foretaget direkte på stedet i den konkrete casevirksomhed ELC. Det har dog ikke været muligt at udføre vores interviews i de naturlige omgivelser, og disse blev afholdt i lukkede mødelokaler.

Den begrænsede adgang til respondenter mindsker validiteten, hvilket vi forsøger at opveje ved, at inddrage flere forskellige kilder til information gennem sekundære data.

Vi har alle deltaget i alle interviews for at sikre kvaliteten, ved at vi alle har kunne byde ind med spørgsmål, når noget synes ufuldstændigt. Desuden har det gjort at empirien og opgaven, ikke kun er skrevet ud fra ét perspektiv, men ud fra en samlet diskussion om det der blev opfattet til de forskellige interviews.

6. Analyse

Analysen vil som tidligere nævnt blive opdelt i to. Den første del vil analysere onboarding i et konkret netværk i casevirksomheden ELC, gennem Callons translationsproces. Målet er at følge forbindelserne mellem de forskellige aktører, der har indflydelse på udfaldet af onboardingprocessen. Målet er en succesfuld integration af nye medarbejdere, og gennem analysen vil det blive diskuteret hvilken rolle de forskellige aktører spiller for denne succes, og hvilke forbindelser der faktisk opstår, og hvordan disse afviger fra den planlagte onboardingproces.

Anden del af analysen skal bidrage med en bredere forståelse af onboarding, ved at se på hvordan individers behov, motiverer dem til bestemte handlinger. Virksomheder kan påvirke denne motivation og på den måde styre handlinger, som ønskes fra den nye medarbejder. Formålet med analysen er, at undersøge hvad der bidrager til menneskers motivation, gennem de behov individer stræber efter at opfylde. Motivationen er med

til at skabe fastholdelse og performance, og derfor bliver det analyseret her i forbindelse med onboarding, da det i denne proces kan have afgørende betydning for medarbejderens motivation.

Ud fra den indsamlede empiri af både kvantitative studier og kvalitative interviews, fandt vi, at de forskellige kilder i stor udstrækning ser de samme værdier af onboarding, nemlig fastholdelse, time-to-perform og arbejdsglæde. Ved at lave en struktureret onboardingproces, er der mange økonomiske fordele at hente, da denne kan sænke de omkostninger der er forbundet med rekruttering og oplæring af en ny medarbejder (Harpelund & Højberg, 2016). En struktureret onboardingproces er ligeledes med til at bidrage til meningsskabelse for den nye medarbejder, da det giver vedkommende mulighed for at udvikle en forståelse af virksomheden, både i dens helhed og enkelte dele. *“structures imply that actors sense both wholeness and parts, enabling meaning making to transcend the level of local connections.”* (Hernes & Maitlis, 2010:2). En god introduktion gør, at den nye medarbejder hurtigere kan blive effektiv, og dermed får virksomheden hurtigere deres investering i medarbejderen igen, da break-even ved anvendelsen af et onboardingprogram, kommer tidligere i ansættelsen end ellers.

Onboarding er med til at skabe motivation ved at give medarbejderen en følelse af sikkerhed, og dermed holde en medarbejders engagement højt og dermed øge deres effektivitet (Harpelund & Højberg, 2016). Dette kan også ses i forlængelse af motivationen hos medarbejderen, som i høj grad influeres af følelsen af sikkerhed. Både Maslow og Herzberg argumenterede vi for, at individet har brug for sikkerhed, og at dette er et element som påvirker motivationen hos medarbejderen. Følelsen af sikkerhed er derfor essentiel, og skal skabes hurtigt, hvis medarbejderen skal kunne præstere hurtigere. Samtidig skal virksomhederne have opmærksomheden rettet på en medarbejders udvikling, hvilket er vigtigt da manglende udfordring og udvikling er en af hovedårsagerne til medarbejdere vælger at forlade deres job (Hausknecht et al., 2009). En virksomhed skal derfor gennem onboarding investere i sine medarbejdere for at få dem til at investere i virksomheden. *“Sagen er nemlig, at det ikke er muligt at opnå den loyalitet, den produktivitet og det engagement, der giver værdi, hvis man ikke har medarbejderens tilfredshed for øje.”* (Harpelund & Højberg, 2016: 26).

Grunden til at investere i onboarding er, at man afhjælper at medarbejderen bliver glemt efter kontrakten er underskrevet. Personen kan blive tabt mellem ansættelsen og den faktiske start i jobbet, og en ny medarbejder har ingen chance for at præstere med det samme, hvis ikke de bliver sat ind i tingene på en ordentlig måde fra starten. Under rekrutteringen opbygges en masse forventninger fra begge sider, som skal indfries når medarbejderen starter. I rekrutteringen kan der være skabt nogle forventninger hos den nyansatte, men hvis disse ikke realiseres, er der risiko for, at medarbejderen finder en anden virksomhed at arbejde for. Omvendt kan en virksomhed også have forventninger til medarbejderen ud fra dennes perfekte CV, hvor medarbejderen ikke kan leve op til disse i løbet af ansættelsen. Onboarding er på den måde et bindeled mellem virksomhed og nyansat, som skal hjælpe personen bedst muligt i gang så forventninger bliver indfriet og hurtigst muligt ved hjælp af strukturen i et onboardingprogram. Den nyansatte er mentalt overbelastet med informationer, og

det er derfor vigtigt, at virksomheden og kollegerne tager hånd om den nye, og får hjulpet denne i gang. Det tager tid at lære og at blive en succes, hvilket virksomheden må acceptere, og indse at vejen kan blive hurtigere gennem onboarding. *“Der er stærke økonomiske incitamenter til at lave god onboarding, men succesen udebliver, hvis ikke den laves med medarbejderens psykologi for øje.”* (Harpelund & Højberg, 2016: 27). Hvis virksomheden forstår vigtigheden af det sociale aspekt, har de lettere ved at integrere den nye medarbejder *“Recognizing that people are embedded in and governed by social systems has utility in management”* (Korte & Lin, 2013: 408). Indflydelsen af sociale relationer og netværk har betydelige effekter på en ny medarbejders mulighed for succesfuld integration i virksomheden. Det er ikke kun den nyansattes ansvar at lære at passe ind, for det kræver i lige så høj grad hjælp og villighed fra eksisterende medarbejdere at facilitere succes af den nyes integration (Ibid.).

6.0.1 Anvendelse af casen

Den benyttede teori i første delanalyse er ANT. For at udnytte ANT's fulde potentiale anvendes ELC som casevirksomhed. Analysen beskæftiger sig med at undersøge opbygningen af det konkrete netværk i onboardingprocessen, og hvilke forskellige forbindelser der opstår blandt forskellige aktanter.

Der bliver anvendt interviews og observationer for at give adgang til at forstå de non-humane aktanters indvirkning på opbygningen af netværket og skabelsen af forbindelser. De anvendte interviews er fra den nye medarbejder der skal integreres, en leder der skal sørge for integrationen, en fra HR som har indflydelse på måden at onboarde på, og grundlæggeren af IntroDus som udbyder en platform til onboarding, som anvendes i ELC. På denne måde får vi indblik i mange led i processen som kan hjælpe med at skabe indsigt i, hvordan forbindelserne mellem aktanterne opstår, og derved former netværket. Ved brug af observationer på kontoret opnås et mere nuanceret billede af forbindelserne mellem humane og non-humane aktører, og hvordan interaktionen imellem dem påvirker forbindelserne. Vi ser på nye medarbejders færden i virksomheden, og hvordan selve onboardingprogrammet hjælper denne færden på en struktureret måde.

Ydermere anvendes empirien fra fokusgruppen, hvor en af deltagerne også er ny i ELC. Hun har ligeledes besvaret en mail med spørgsmål (Bilag 3), som bruges til at supplere med viden omkring onboarding.

I analysen vil vi løbende gennemgå strukturen af ELC's onboardingprogram, og hvordan forbindelser opstår på baggrund af denne struktur. Vi gennemgår her kort hvilke elementer, som onboardingprocessen består af. Når en medarbejder underskriver sin kontrakt får personen en mail fra HR med link til en platform kaldet IntroDus. Lederen sender en announcement mail ud til hele virksomheden om ansættelsen. Ugen før den nyes første dag kan personen gå i gang med sit onboardingprogram på IntroDus, og der sendes en 14-dages plan så de ved hvad der skal ske den første tid. På deres første arbejdsdag vil der fra HR blive sendt en mail ud med *“meet your new colleague”* og der vil være en *“meet and greet”* runde hvor den nye vises rundt på hele kontoret

og giver hånd til alle. Disse elementer vil blive uddybet i analysen, men opridses her som overblik over onboardingprocessen i ELC.

6.1 Første delanalyse

I den første del af analysen er der fokus på Callons translationsproces, og hvordan denne kan fremhæve de forbindelser, som opstår mellem aktører. Ligeledes bliver det undersøgt, hvordan disse forbindelser har indflydelse på en succesfuld integration af nye medarbejdere. Der vil med udgangspunkt i ovenstående case, blive gået i dybden med det netværk, som formes i onboardingprocessen. Endvidere vil vi fokusere på, hvilke forbindelser der opstår og forhindres, og hvordan handlingerne indbyrdes former et netværk. Med udgangspunkt i den sociotekniske konstruktivisme ønsker vi at beskrive og kortlægge de forbindelser, som er med til at danne aktør-netværket. ANT studerer hvordan både humane og non-humane aktører, opnår deres identiteter gennem gensidige forsøg på at oprette forbindelse, og hvordan disse har indflydelse på onboarding. Der laves derfor ikke en opdeling af sociale og materielle sfærer, men alle de relevante elementer som indgår i konstruktionen af aktør-netværket, inddrages i analysen (Egholm, 2014). Dette vil ske gennem Callons translationsproces, som er baseret på fire trin; problematisering, interessekonstruktion, indrullering og mobilisering.

Det vil blive analyseret hvordan HR-afdelingen forsøger, at sikre integrationen af den nye medarbejder ved brugen af onboardingprogrammet. Ligeledes undersøges det, hvordan den fornødne kontakt skabes mellem de forskellige elementer i onboardingprocessen i en interessekonstruktion hos de implicerede aktører, og hvordan disse bliver indrullet i netværket. Afslutningsvis vil det blive analyseret, hvordan dette netværk bliver mobiliseret samt stabiliseret. Vi ønsker derfor at tydeliggøre et konkret netværk i ELC, og hvordan forskellige elementer påvirker onboardingprocessen.

6.2 Callons translationsproces

For at kunne anvende Callon, skal vi “følge aktørerne”, hvilket vi gennem indsamlingen af primære data har forsøgt at gøre. Vi har dog været begrænset i vores tilgang til de relevante aktører, og derfor vil nogle af disse blive repræsenteret ud fra hvordan de er blevet italesat af de aktører, som vi har haft muligheden for at undersøge og observere. Vi har således taget et uddrag af et netværket, som vi undersøger ud fra tilgængeligheden af respondenter; *“By necessity, the researcher cuts the network but neither theory nor methodology will tell us how this must be done”* (Gad & Jensen, 2010: 77).

Denne del af analysen skal beskrive de forbindelser som opstår i translationsprocessen, set gennem aktørerne, som både er humane og non-humane; *“the observer follows the actors in order to identify the manner in which these define and associate the different elements by which they build and explain their world, whether it be social or natural”* (Callon, 1986: 201).

Ifølge onboardingbureauet Garuda fremgår det at *“Onboarding er en transition. Det vil sige en overgang. Den nye medarbejder går fra én tilstand til en anden.”* (Toxvig, 2017: 4). Dette hænger sammen med Callons translationsmodel, som er *“a conceptual framework for explaining processes of becoming”* (Hernes & Maitlis, 2010: 171) Når medarbejderen går fra én tilstand til en anden, kan vi se det i lyset af onboardingprocessen; her går medarbejderen fra at være ny medarbejder, til at være en integreret del af virksomheden. På denne måde bliver onboardingprocessen sidestillet med Callons translationsproces, og første del af analysen fokuserer på, hvordan onboardingprocessen kan anskues som en translationsproces, hvor den nye medarbejder bliver integreret i virksomhedens netværk.

“Translation indebærer at noget flyttes eller erstattes, og dermed skabes et mønster som rummer både orden og uorden” (Jensen, 2003: 8). Det er den nye medarbejder, som skal “flyttes” ind i virksomhedens netværk, og det er gennem onboardingprocessen, at vi ser på denne integration.

Grundet begrænset adgang til respondenter og ressourcer, har vi gengivet et mindre netværk, for at vise forbindelserne og knudepunkterne mellem aktørerne i det netværk vi har adgang til. *“In ANT terms, a network is an assemblage or gathering of materials brought together and linked through processes of translation, that together form a particular enactment”* (Fenwick & Edwards, 2012: xiii). Det der undersøges er således, hvordan netværket ændres i kraft af, at den nye medarbejder som aktør gennem translationsprocessen bliver en del af dette netværk. Dette skaber muligheden for at reevaluere onboardingprocessen ud fra de forbindelser, som opstår, og hermed se på hvordan translationsprocessen er succesfuld eller fejlagtig.

“Nothing can be defined with a priori characteristics, because whatever “thing” we talk about is forever in the process of becoming, along with other “things” to which it is related, regardless of whether they are human or non-human actors (...) The explanations are sought in the dynamics of the process itself” (Hernes & Maitlis, 2010: 165-66). Det er ikke muligt a priori at definere onboardingprocessen, og i analysen tager vi således udgangspunkt i det der faktisk sker, og ser på hvordan relationerne mellem de forskellige aktører former processen. Det er vigtigt at notere, at de fire trin i translationsprocessen kan overlappe hinanden (Callon, 1986). Dette afspejles også i Callons anvendelse af “moments of translation”. Disse “moments” symboliserer uddrag af perioder af varierende længde, hvorfra det også kan tolkes, at netværket hele tiden processuelt ændrer sig. For at analysere det, anvender vi observationer og interviewpassager, og analyserer disse løbende.

Analysen vil blive inddelt i de fire begivenheder, som Callon beskæftiger sig med. Vi kalder dem de fire trin i translationsprocessen: *problematisering, interessekonstruktion, indrullering og mobilisering*.

6.2.1 Problematisering

I det første trin i Callons translationsproces defineres projektet af et netværk, og kriterierne for at blive en del af netværket opstilles (Hernes & Maitlis, 2010 og Callon, 1986). Ved at disse kriterier opstilles, skabes et obligatorisk passagepunkt, som hviler på tre antagelser (Callon, 1986 og Hernes & Maitlis, 2010); det skal

skabe fælles interesse, alle skal drage fordel af, at være en del af netværket og alle skal acceptere det for at blive en del af netværket.

I dette afsnit gennemgås hvordan projektet bliver præsenteret, samt hvordan de aktører, der skal indgå i translationsprocessen bliver defineret. *“Problematismation is about what subjectivities and interests are allowable within specific networks - the inclusions and exclusions. Defining the problem therefore acts as a powerful ‘gatekeeper’.”* (Fenwick & Edwards, 2012: 27).

6.2.1.1 Problematikken

ELC har oplevet udfordringer ved integrationen af nye medarbejdere, og derfor har de et øget fokus på, at denne proces lykkes (Interview, HR). De ønsker at opnå bedre fastholdelse og øget effektivitet, ved at forbedre integrationen af de nye medarbejdere.

HR-afdelingen i virksomheden står for problematiseringen, da de står for onboardingens udformning og eksekvering på et strategisk og overordnet plan. *“Folk skal være godt sat ind i det de skal, og skal have mødt de relevante samarbejdspartnere ret hurtigt, det er det vi kan hjælpe med.”* (Interview, HR, 06:30).

Problematiseringen i dette tilfælde består i at få de relevante aktører til at samles omkring onboardingprocessen, så medarbejderen hurtigt kan blive integreret i netværket. Det kræver at HR sørger for, at de relevante personer bliver defineret, og at de vedkender deres interesse i det pågældende projekt. Fordi det er HR der formulerer projektet, sætter de sig selv i en position som uundværlig aktør, og de står dermed i en magtposition, hvor de kan definere rollerne for de relevante aktører, ud fra det obligatoriske passagepunkt, som de også definerer (Egholm, 2014 og Callon, 1986). HR giver udtryk for, at de ønsker at nedbringe medarbejder turnover, og fremme time-to-perform ved at fokusere på integrationen af de nye medarbejdere. *“Det primære mål er at vi skal have en lav turnover rate (...) og at de bliver klædt på hurtigst muligt så de kan levere hurtigst muligt”* (Interview, HR, 5:05). De har to KPI'er, hvor de måler turnover rate på de rullende 12 og 6 måneder. Onboardingprocessen er det værktøj, som anvendes for at opnå målene, og HR-afdelingen er den entitet, som har opbygget mest viden om onboardingprocessen, og er således den drivende aktør for projektet. For at lykkes har de dog behov for at opbygge alliancer, og derfor er de nødsaget til at skabe interesse omkring problemstillingen.

Dette bringer os frem til spørgsmålet; ***“Hvordan kan vi sikre en succesfuld integration af nye medarbejdere?”***

Dette kommer til at fungere som det obligatoriske passagepunkt, som de andre aktører skal vedkende deres interesse i og forholde sig til (Egholm, 2014). Herefter skal de relevante aktørers roller defineres, for at vi kan se hvordan disse vedkender sig og accepterer det obligatoriske passagepunkt.

I sin analyse af kammuslingerne i St. Briec Bay starter Callon med at definere de relevante aktører som heterogene entiteter, der ikke som udgangspunkt har noget med hinanden at gøre (Callon, 1986). I ELC befinder aktørerne sig inden for samme virksomhed, og de vil da på forhånd have en interesse i og kendskab

til virksomheden, dog ses aktørerne alligevel som heterogene entiteter der er opdelt i forskellige afdelinger, som ikke har noget at gøre med hinanden på samme måde uden for onboardingprocessen.

6.2.1.2 De involverede aktører

Ud fra det obligatoriske passagepunkt *“Hvordan kan vi sikre en succesfuld integration af nye medarbejdere?”* kan rollerne hos de relevante aktører defineres. Problematikseringen er hypotetisk, hvilket betyder, at projektet endnu ikke er afprøvet. Det betyder, at projektet fortsat eksisterer som en idé fra HR, og er baseret på formodninger om aktørernes interesser og målsætninger (Fenwick & Edwards, 2012). Problematikseringen fremlægger derfor aktørernes roller på baggrund af, hvordan de passer ind i løsningen til projektet.

Den nye medarbejder

Den nye medarbejder som bliver onboardet, er blevet ansat i en stilling som Consumer Engagement Manager. Hendes rolle er, at blive ordentligt integreret i virksomheden på kortest mulig tid. Den nye medarbejder har en interesse i at blive en del af virksomheden ved at lære sine kollegaer og kulturen at kende. Derudover har hun en interesse i at lære om sine arbejdsopgaver, så hun kan udføre sit arbejde ordentligt. Den nye medarbejders interesse i at blive onboardet har direkte sammenhæng med det obligatoriske passagepunkt, men interessen kan forhindres af andre potentielle arbejdsgivere eller en ændring af hendes egne planer.

Afdelingslederen

Brand Manageren er en af dem, der står for at tilrettelægge og udføre onboarding af de nye medarbejdere (Interview, Afdelingsleder 07:30). Han er nødvendig at inddrage, fordi han kender til procedurerne, og medarbejderen skal arbejde under ham og sammen med hans team. Han har en interesse i at sørge for, at hans medarbejdere kan udføre sine opgaver ordentligt, og at de har den nødvendige viden og support til dette. Dette kommer også af en interesse for at præstere godt, og nå de mål som afdelingen har. Han har ligeledes en interesse i, at skabe en effektiv medarbejder, som hurtigst muligt kan tilføje værdi til virksomheden. *“Min overordnede rolle er nok mere, at organisere onboarding for nye medarbejdere. (...) sørge for at medarbejderen bliver onboardet i teamet, i brandet og hvem der gør hvad i teamet (...).”* (Interview, Afdelingsleder: 02:03). Der kan argumenteres for, at afdelingslederens fokuspunkt er knyttet til det økonomiske aspekt i onboardingprogrammet, idet han har ansvaret for, at medarbejderen kan præstere, og har de fornødne oplysninger til at levere. *“Jeg sidder ikke selv og arbejder dybt i SAP, men min rolle er så at organisere, at medarbejderen kan lære systemerne fra nogen som så kan dem.”* (Interview, Afdelingsleder: 03:12).

Værktøjer

De onboardingprogrammer og værktøjer, som bliver anvendt i processen er også vigtige aktanter. Deres rolle er, at gøre onboardingprocessen lettere for den nye medarbejder, samt lette det administrative arbejde for ledere

og HR. De kan både indtage rollen hvor de er for og imod projektet, alt efter hvilke handlinger de resulterer i hos brugeren. Der er to primære værktøjer, som bruges til at strukturere onboardingprogrammet, en 14-dages plan og et link til en platform, der indeholder informationer, videoer og tests. Eksempler på begge dele kan ses i Bilag 4 og 5.

Teamet

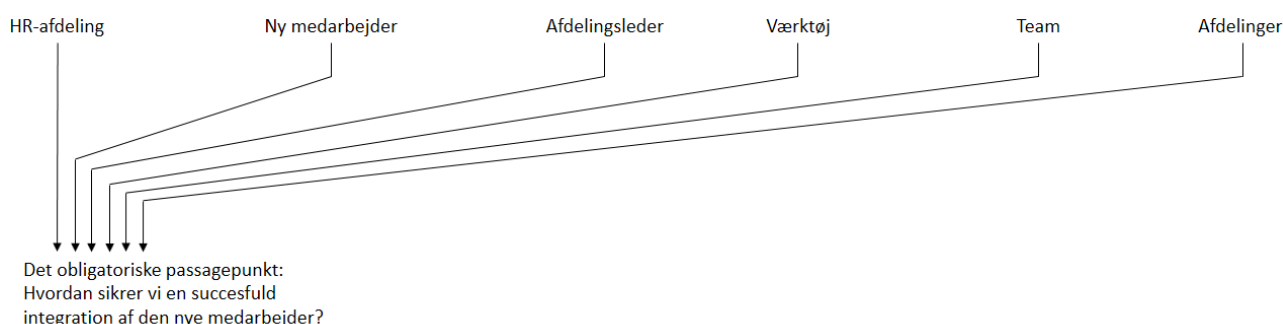
Kollegaernes rolle er at hjælpe med at integrere den nye medarbejder i hendes nye stilling, fordi de kender til programmerne hun skal arbejde med, de andre kollegaer samt den kultur og jargon der hersker i virksomheden. Selvom de viser villighed for projektet, er der større risiko for, at der er konkurrerende netværk, som kommer i vejen for, at onboarding bliver en succes, og derfor kræver det mere arbejde, at få dem til at acceptere det obligatoriske passagepunkt.

Kollegaerne skal være villige til at lære fra sig og tage imod den nye medarbejder. Derfor skal de forstå den nye medarbejders rolle, så de ikke føler sig truet af denne.

Afdelingerne

Medarbejdere fra andre afdelinger er ikke i direkte daglig kontakt, eller samarbejder med en ny, der starter i en anden afdeling. Derfor er de længere fra det obligatoriske passagepunkt, men skal inkluderes i processen fordi det anses som en vigtig del af onboardingprocessen, at kende til sine kollegaers roller og arbejdsområder. Et eksempel kan være, at en rapport skal udfyldes korrekt, som skal bruges i en afdeling, for at de kan udføre deres arbejde. Derfor er det nødvendigt, at der er en form for samarbejde på tværs af afdelingerne, så alle kan udføre deres arbejde.

Figur 5 giver en oversigt over definitionen af de forskellige aktører i forhold til det obligatoriske passagepunkt. Figuren er inspireret af den som Callon anvender til samme formål (Callon, 1986), og der fremgår her visuelt, hvordan der er forskel på distancen mellem de forskellige aktører og det obligatoriske passagepunkt. Distancen er ikke nødvendigvis fysisk, men relateres til hvor direkte interessen i det obligatoriske passagepunkt er.

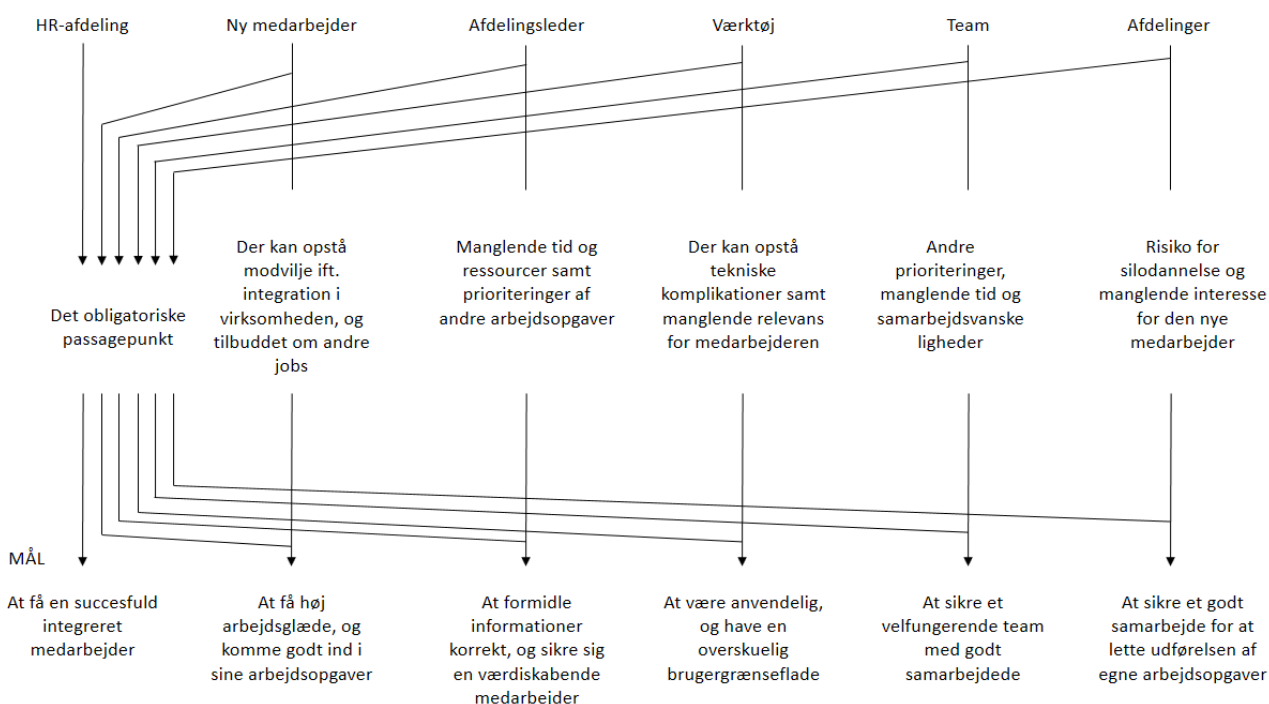


Figur 5: Viser aktørernes vej til det obligatoriske passagepunkt (egen tilvirkning med inspiration fra Callon, 1986).

6.2.1.3 Forhindringer for projektet

I Callons analyse af kammuslingerne i St. Briec Bay defineres de forskellige aktørers vej til det obligatoriske passagepunkt, som indeholder nogle forhindringer (Callon, 1986). Disse forhindringer kan blokere vejen til accepten af projektet, og der er derfor stor usikkerhed for hver aktør, fordi netværket skal sikres af dem alle; *“The scallops, the fishermen, and the scientific colleagues are fettered: they cannot attain what they want by themselves”* (Callon, 1986: 206). For at problematiseringen virker, skal alle aktører være fælles om netop det obligatoriske passagepunkt. I ELC har aktørerne på samme måde forskellige interesser og faktorer, som påvirker hvilke ting der prioriteres.

Figur 6 er en videreudvikling af Figur 5, og også inspireret af Callons kortlægning af de aktører, som skal indgå i samarbejde for at projektet bliver succesfuldt. Figuren her viser både de forskellige aktørers vej til det obligatoriske passagepunkt, samt de forhindringer der er på vejen. Projektet er at integrere den nye medarbejder, og det er denne kontekst, som aktørerne skal vedkende sin interesse for. De forskellige forhindringer er det, som kan gøre, at integrationen af den nye medarbejder besværliggøres eller mislykkes.



Figur 6: Viser aktørernes vej til det obligatoriske passagepunkt, forhindringerne og deres mål (egen tilvirkning med inspiration fra Callon, 1986).

HR-afdelingen er direkte interesseret i, at projektet lykkes, og er også den aktør som ifølge Callon har gjort sig selv uundværlige (Callon, 1986), fordi det er dem der faciliterer onboardingprocessen. Der er ingen forhindringer for at de vedkender sig det obligatoriske passagepunkt.

Den nye medarbejder vil som udgangspunkt altid være interesseret i at blive godt introduceret og integreret i den virksomhed de kommer ind i. Men hvis personen ikke selv er villig til at åbne op og lære og stille spørgsmål, er det meget svært at blive en del af virksomheden. Derudover vil der altid være nogle usikkerheder forbundet med at starte i et nyt arbejde, fordi man endnu ikke føler, at man hører til (Interview, Medarbejder). Der er også risiko for, at medarbejderen i den første periode af ansættelsen, bliver tiltrukket af andre jobmuligheder. Hvis afdelingslederen giver den nye medarbejder for mange opgaver fra starten, kan dette også lede til “information overload” for medarbejderen, som ikke kan følge med, og derfor ikke har mulighed for at blive ordentligt integreret i opgaverne og virksomheden.

Afdelingslederne har en direkte interesse i, at den nye medarbejder bliver ordentligt integreret. Dog kan der være andre prioriteter og opgaver, som kommer først, hvilket kan komplicere processen. Endnu en udfordring kan være, hvis lederen forventer for meget af den nye medarbejder, og derfor ikke afsætter nok ressourcer som tid, information og træning, til at kunne udføre opgaven optimalt. Yderligere vil manglende information omkring onboardingprogrammet og dens elementer, kunne forhindre afdelingslederen i at facilitere onboardingprogrammet optimalt.

Værktøjerne som anvendes i onboardingprocessen er truet af at blive anvendt forkert, og at den nye medarbejder ikke finder nytten af at anvende programmerne. De er derudover truet af, at de i kraft af deres trykte eller elektroniske karakter, kan blive forglemt eller slettet. Fordi værktøjerne er udviklet i andre netværk end det der bliver undersøgt, kan der opstå tvivl om anvendelsen af dem, hvilket kan skabe misforståelser omkring oplysninger og tekniske komplikationer, og disse kan give udfordringer for en succesfuld integration (Mail, Medarbejder, Bilag 3). Hvis disse forhindringer overvindes, er der dog ingen hindringer for, at værktøjerne accepterer det obligatoriske passagepunkt.

Platformen IntroDus som anvendes, kan være en forhindring da den er meget låst i sin form, og der kan opstå komplikationer i læringsprocessen hos den nye medarbejder på grund af dette. Dette kan medføre, at den forvirrer og irriterer mere end den gavner. En sidste direkte hindring er eventuelle tekniske problemer, som besværliggør anvendelsen af platformen.

Teamet har noget længere vej til det obligatoriske passagepunkt, fordi deres første prioritet er at udføre deres eget arbejde. Dette kan give udfordringer i forbindelse med at skabe interesse for projektet, hvis de er under tidspres, og ikke prioriterer onboarding af den nye medarbejder. Der er også risiko for kommunikations- eller samarbejdsvanskeligheder i forbindelse med onboardingprocessen. Som eksempel kan manglende informering af teamet skabe usikkerhed om, hvad der skal foregå, og hvad deres roller i processen er. Der er også risiko for, at kollegerne føler sig truet af den nye medarbejdere, eller nægter at samarbejde med vedkommende, fordi de er bange for at miste deres arbejdsopgaver (Interview, Fokusgruppe, 12:19).

Afdelinger kan være opdelt ved silodannelser, hvilke kan være en forhindring for succesfuld integration. Hvis afdelingerne er underlagt etnocentrisme i forhold til en forestilling om, at der er 'os' og 'dem', vil dette mindske deres incitament til at tage imod den nye medarbejder. Derudover kan de også blive forhindret af manglende tid til at prioritere den nye medarbejder. Interessen for de andre afdelinger er mindre direkte, fordi de ikke som udgangspunkt arbejder sammen med den nye medarbejder hver dag.

6.2.1.4 Låsning af roller

De konkurrerende prioriteter er ikke udtømmende, men skal give et billede af hvor ustabil netværket er, og hvor hurtigt det kan ændre sig. Det er derfor yderst vigtigt, at HR formår at skabe interesse omkring det obligatoriske passagepunkt, så alle aktørerne får et fælles ønske, og vil støtte op om onboardingen samt integrationen af den nye medarbejder.

For at projektet kan lykkes, har HR-afdelingen defineret rollerne for aktørerne, og de har således udformet et ønske om, hvordan aktørerne skal forholde sig til projektet, for at det lykkes. Det er dog ikke muligt at definere resultatet på forhånd, og usikkerheden er derfor stor. Hvis videnskabsmændene i Callons projekt skulle lykkes med deres projekt, ville det kræve, at aktørerne indrettede sig efter den rolle, som videnskabsmændene tildelte dem (Callon, 1986). Vi ser derfor på de roller, som HR ønsker at opstille for de forskellige aktører, og hvordan de forsøger at fastlåse aktørerne i disse roller:

Den nye medarbejder bliver onboardet og integreret i virksomheden inden for de første måneder af ansættelsen, så hun er i stand til at blive produktiv.

Afdelingslederne skal prioritere sin tid til at onboarde den nye medarbejder, og sørge for at anvende de værktøjer, som HR har givet dem, samt formidle onboardingen til de relevante aktører.

Tekniske værktøjer hjælper med at onboarde og integrere den nye medarbejder socialt og arbejdsmæssigt.

Teamet skal sørge for, at den nye medarbejder bliver ordentligt integreret i teamet, og lærer arbejdsgangene og kollegerne at kende - både deres faglige roller men også personligt.

Afdelinger i virksomheden skal sørge for at tage initiativ til at være imødekommende over for den nye medarbejder og byde denne velkommen, samt sørge for, at det er let at lære mere om organisationen på et tværfagligt plan.

6.2.2 Interessekonstruktion

Andet trin i translationsprocessen omhandler interessekonstruktionen hos aktørerne i netværket. Det er i dette trin hvor de identiteter og roller, som allerede er identificeret under problematiseringen, forsøges stabiliseret og fastholdt. *"Interestement is the group of actions by which an entity attempts to impose and stabilize the identity of the other actors it defines through its problematization."* (Callon, 1986: 8). Dette trin er en proces, hvor HR over en periode forsøger at låse aktørerne i de roller, som de ønskes at udfylde (Callon, 1986 og

Jackson, 2015). Det er her HR-afdelingens opgave, at rekruttere de definerede aktører til projektet. For at lykkes med dette, skal der skabes interesse omkring netværket og det obligatoriske passagepunkt hos aktørerne (Egholm, 2014).

Dette gøres gennem at undersøge hvordan de andre aktører kan blive interesseret i projektet, og hvilke tiltag der er i stand til at skabe den interesse, og dermed få aktørerne til at vedkende sig projektet. *“Interessekonstruktion er den proces hvorigennem en aktør definerer en anden aktørs tilbøjelighed”* (Jensen, 2003:19). Processen har foruden at vække interessen hos de implicerede aktører, også til formål at afskære de aktører, som ikke bør indgå i netværket *“(…) interessement, which not only selects those entities to be included but also importantly those to be excluded.”* (Fenwick & Edwards, 2012: 15).

I dette trin skal HR-afdelingen forsøge at rekruttere de definerede aktører, som er vigtige for at deres projekt bliver succesfuldt, samt forsøge at få disse aktører til at acceptere de roller, som HR-afdelingen har tildelt dem i projektet. HR-afdelingen skal forsøge at “sælge” projektet til de relevante aktører, og sørge for at de prioriterer vigtigheden af, at være en del af dette netværk, frem for konkurrerende netværk. Det er således i dette trin, at HR-afdelingen også forsøger at fastlåse aktørerne i deres roller, således at målet om at opnå en succesfuld integration af den nye medarbejder, nås *“To be interested is to be in between (inter-esse), to be interposed (...) Let us return to the three researchers. During their problematization they join forces with the scallops, the fishermen, and their colleagues in order to attain a certain goal. In doing so they carefully define the identity, the goals or the inclinations of their allies.”* (Callon, 1986: 208).

Det kan ikke med sikkerhed antages, at de involverede aktører agerer som ønsket, da aktørerne både kan afvise eller acceptere HR-afdelingens rollefordeling, som løsningen af projektet. Dette afsnit har derfor til formål, at analysere hvordan HR-afdelingen skaber interesse omkring problematiseringen og det obligatoriske passagepunkt, og derved etablerer en løsning for at skabe en succesfuld integration af nye medarbejdere.

Denne præsentation af løsningsforslag gør, at de implicerede aktører indgår i et netværk, hvor de ikke kan opfylde kravene alene, men er afhængige af netværkets eksistens, og dermed af, at alle aktører udfører og opretholder deres respektive roller.

6.2.2.1 Den nye medarbejder

For at opnå en succesfuld integration af den nye medarbejder, er det nødvendigt at denne har en reel interesse i at blive i virksomheden og lære om sine arbejdsopgaver. I ELC er der allerede meget fokus på, at medarbejderen skal have information før deres første arbejdsdag.

“En af de ting der var helt fra start af (...) var at jeg fik to eller tre emails fra min chef allerede før jeg startede, der var sådan, her kommer din agenda, det her kommer du til at lave den første uge, så skal du have møde med den her og den her person, du kommer til at lære dig det her, du også fået en buddy, hun kommer til at hjælpe dig med alle dine ting, så jeg følte sådan okay, det er ikke helt nyt, og jeg har sådan lidt styr på hvad der kommer til at ske” (Interview, Medarbejder, 02:00)

Allerede her har virksomheden formået at konstruere forventninger om, hvad der er i vente for den nye medarbejder. Når medarbejderen godkender denne plan enten stiltiende eller ved svar, har hun accepteret den rolle, som HR og afdelingslederen har defineret for hende. De emails, som medarbejderen modtager spiller en stor rolle som interessekonstruktør, fordi de er den eneste kontakt, som medarbejderen har med virksomheden inden første arbejdsdag.

“Så er der dokumenter, hvor der er selve onboardingplanen, den med de første 14 dage, den har vi lavet en skabelon til, med hvem er det der er relevante, og der står også i skabelonen, hvem der er key-persons, hele vores ledelsesgruppe, sådan så den nye medarbejder allerede ved det. Så der er nogen ting allerede, som er skrevet ind, og de har det første møde, og vi samler alle nye medarbejdere den første fredag i hver måned.” (Interview, HR, 08:28).

Interessekonstruktionen starter allerede inden medarbejderens første arbejdsdag, så hun allerede her har motivation for at indgå i netværket. Dette sker både gennem mailen, men også fordi 14-dages planen resulterer i, at medarbejderen faktisk møder op på de angivne tidspunkter. Når lederen videresender programmet via mail til den nye medarbejder, skabes der også en forbindelse mellem medarbejderen og virksomheden. Dokumentet placerer sig således også som en interessekonstruktør, ved tidligt at informere medarbejderen om, hvad der kommer til at ske, og herved afskære medarbejderen fra at foretage sig andre valg. Den tidlige information omkring de første arbejdsdage, giver medarbejderen incitament til indgå i netværket. Yderligere giver dette dokument også viden omkring de medarbejdere, som den nye medarbejder skal i dialog med. De aktører som præsenteres i dokumentet bliver kontaktet af den ansvarlige, oftest afdelingslederen, og dermed er interessekonstruktionen også i gang hos disse medarbejdere (Interview Medarbejder, Afdelingsleder og HR). Afdelingslederen videregiver via denne plan noget af ansvaret for integrationen af den nye medarbejder til de aktører, som indgår i dokumentet.

Den anden e-mail som medarbejderen får, indeholder 4-6 spørgsmål, som ikke er arbejdsrelaterede, men som giver de kommende kollegaer noget sjov information om medarbejderen (Bilag 6). Denne mail kræver at medarbejderen agerer og vender tilbage med svar til HR som sender den. Når medarbejderen svarer på denne mail, samt møder op på sin første dag, har dokumenterne som aktanter succesfuldt formået at skabe interesse hos den nye medarbejder, fordi medarbejderen har valgt at acceptere sin rolle i netværket.

Ud over disse mails, ligger der på medarbejderens første arbejdsdag, en personlig håndskrevet hilsen, fra den administrerende direktør, på vedkommendes skrivebord.

”Den lå på mit bord hvor der er en personlig hilsen fra ham ’ hej Johanne, jeg glæder mig til at møde dig og super fedt at du starter her, kærlig hilsen Jesper. Det er små bitte ting som bare gør at, har du også glædet dig til at se mig, selvom det ikke har noget med ham at gøre, men det er bare sjovt.” (Interview, HR, 17:33).

Dette er med til at forstærke den interessekonstruktion, som begyndte allerede før første arbejdsdag. Der arbejdes videre med at fastlåse medarbejderen i hendes rolle i løbet af onboardingprocessen, for at forsøge at skabe noget stabilitet i netværket. Derfor stopper interessekonstruktionen ikke efter de nævnte tiltag, men fortsætter indtil projektet er løst. Efter de første mails, har afdelingslederen som nævnt ansvaret for, at medarbejderen accepterer sin rolle.

Da vi talte med afdelingslederen fremgik det, at meget af arbejdet med onboardingprogrammet foregik ad hoc, hvilket forhindrer anvendelsen af nogle af de værktøjer, som HR-afdelingen har tiltænkt onboardingprocessen. For afdelingslederen har der således ikke været en klar orientering om, hvordan hele processen skal foregå, hvilket kan resultere i, at den nye medarbejder føler sig “tabt” undervejs.

“Det handler også om at få dem der skal onboardes til forstå hvorfor de skal onboardes. (...) Det er meget ad hoc når man laver mødeindkaldelsen, at skrive to linjer hvor der står “hey vil du ikke lige tage en time hvor du forklarer hvad I gør, for så kommer I til at arbejde hurtigere og nemmere sammen” (Interview, Afdelingsleder, 09:30).

Dog kan det også have den modsatte virkning, hvor onboardingprocessen bliver formet efter hvad der giver mest mening i det pågældende tilfælde. Ved at tale med den nye medarbejder fremgik det dog også, at hun lagde stor vægt på planlægningen af hendes onboardingproces, da vi spurgte hvad det bedste var, da hun startede, og det indikerer at en klar plan, som inkluderer de relevante aktører, er foretrukket (Interview, Medarbejder). Derfor kan vi argumentere for, at afdelingslederens mødeindkaldelse, har været konkret nok, fordi hun har følt, at det var godt planlagt. Mødeindkaldelsen har således været succesfuld i at afskære alternative interesser, fordi medarbejderen har accepteret den rolle, som hun har fået i denne. Dette resultat er afhængigt af relevansen af mødeindkaldelsen, og denne aktant har derfor en stor indflydelse på, hvorvidt tiltaget fungerer som interessekonstruktør.

6.2.2.2 Afdelingslederne

Måden HR-afdelingen forsøger at forene styrkerne på (Callon, 1986), er gennem at uddelegere ansvar til afdelingslederne. Ved at sørge for at afdelingslederen får ansvaret for at integrere sine ansatte i virksomheden,

bliver lederen også til dels ansvarlig for at projektet bliver en succes, og han har derfor et stærkt incitament til at gøre sit bedste og udfylde den rolle, som netværket tilbyder ham.

“Ansaret ligger hos rekrutterende leder, det har vi valgt at sige, at det er lederens ansvar - I HR har vi så lavet en masse skabeloner, så det er svært at lave en dårlig onboarding, som udgangspunkt, men så supporterer vi så fra HR's side, men selve onboardingsprocessen er hos lederen. Det er deres ansvar, at det er de rette mennesker de får mødt, og de rette som bliver sat ind i det her program.” (Interview, HR, 07:05).

“Det er mig [Afdelingsleder] der sætter det op. Jeg laver en liste over hvem personen skal mødes med i onboardingprocessen, og så har jeg sat møderne op. Det er nemmere for mig at sætte det op, end for en ny person at gå rundt og sige “hey, kan vi lige have et møde”. ” (Interview, Afdelingsleder, 07:30).

Ovenstående citat indikerer, at afdelingslederen bliver pålagt ansvaret for, at det er de rette aktører, som bliver kontaktet samt at interessen bliver skabt, og dette opretter en barriere imod konkurrerende netværk, som ønsker at tage hans tid. Dog har han også fra starten en interesse i, at projektet skal lykkes, da han er en del af rekrutteringsfasen, hvor medarbejderen bliver valgt.

Dette kan begrunde hvorfor, at interessekonstruktionen hos afdelingslederen foregik uden større forhandlinger mellem parterne.

6.2.2.3 Tekniske værktøjer

Det er ikke kun humane aktører, som er relevante for projektets succes. De non-humane aktanter har en stor del af ansvaret, og er vigtige faktorer i onboardingprocessen. Mange af de tiltag, som anvendes i onboardingprocessen er af teknisk eller skriftlig karakter. Det betyder, at de dokumenter, programmer og mails, som bliver anvendt, er med til at sørge for at netværket bliver udvidet med de identificerede aktører.

Ovenfor nævnte vi, hvordan afdelingslederen blev pålagt at lave onboardingprogrammet ud fra de skabeloner, som HR-afdelingen sender ud. Programmet er en vigtig del af processen, fordi det er gennem udformningen af dette, at afdelingslederen påtager og accepterer sin rolle i netværket. Programmet kan hermed ses som et knudepunkt og en aktant, der skaber forbindelse mellem to af de andre relevante aktører i netværket, samtidig med at det afskærer konkurrerende elementer i afdelingslederens arbejdsdag, fordi ansvaret for projektet nu er placeret hos denne. Udfyldelsen af onboardingprogrammet kræver, at afdelingslederen tager sig tid til dette, og når han gør det, så betyder det også at interessekonstruktionen lykkes.

Efter ansættelse af den nye medarbejder, sender HR en mail ud til denne med relevante informationer omkring opstart og praktiske ting, samt et link til en onboardingplatform, hvor brandet bliver præsenteret, og der er en velkomstvideo fra direktøren med mere (Bilag 5). Dette er de første interessekonstruktører, som skaber en interesse hos den nye medarbejder, og er med til at starte integrationen. Ligesom afdelingslederen på forhånd

har en interesse i, at projektet lykkes, har den nye medarbejder på samme måde en interesse i, at blive integreret i virksomheden. Informationerne i mailen samt på platformen, har til formål at give medarbejderen information om, hvad der skal ske i de første 14 dage af ansættelsen, samt give medarbejderen en introduktion til virksomheden. Gennem platformen skabes der således en forbindelse mellem medarbejderen og virksomheden.

”Programmet hjælper jo medarbejderen til meget hurtigt at blive klædt på, på rigtig mange ting, både fordi det er nemt og det er lækkert. Så det giver jo også den nye medarbejder et indtryk af, godt den her organisation har altså styr på det” (Interview, HR, 09:28).

Interessekonstruktionen hos den nye medarbejdere er forholdsvis uproblematisk, fordi medarbejderen i forvejen ønsker, at blive integreret i virksomheden, men der er nogle vigtige ting der skal være på plads for, at de konkurrerende netværk bliver afskåret. I vores case så vi blandt andet udfordringer i forbindelse med, hvordan platformen virker. Platformen skal få medarbejderen til at interagere med virksomheden inden vedkommende starter, men hvis medarbejderens forventninger ikke stemmer overens med platformens materiale, og hvordan det virker, så kan denne interessekonstruktion mislykkes.

“Fra jeg fik linket tilsendt, gik der 3 uger, til at jeg faktisk kunne gå ind på nogen af de faner der var i linket. Min motivation og lyst var høj lige da jeg fik det og det var irriterende ikke at kunne få lov til at gå i gang. Da linket så endelig blev åbnet ugen før jeg startede var det bare ikke lige så sjovt da det føltes mere påtvungent, idet jeg fik reminder mails om at der lå et onboardingprogram og ventede på mig.” (Mail, Medarbejder, Bilag 3).

Det andet element i den email, som bliver sendt ud er en 14-dages plan (Bilag 4). Denne viser hvilke personer, som den nye medarbejder skal mødes med, hvornår dette skal ske og hvor. Ud over dette er medarbejderens dage allerede planlagt, så hun ved hvad hun skal. Denne tekst fungerer også som interessekonstruktør i relationen mellem kollegaer og den nye medarbejder. Den fungerer således som en aktant i denne forbindelse, og den dikterer hvad der skal ske hvornår. Som udgangspunkt vil denne aktant have en stærk forhandlingsposition, fordi den resulterer i, at aktørerne handler ud fra hvad der står i dokumentet. Dog er der i casen stærke forhindringer, hvor netop aktantens teknologiske karakter bliver en ulempe. Mange af medarbejderne er på ferie i den periode, hvor den nye medarbejder startede, og de kan derfor ikke indgå i det netværk, som forsøges skabt.

“Jeg synes jeg startede på et tidspunkt hvor det var lidt dårligt at være ny, fordi jeg kom midt på sommeren, og der var mange der havde ferie, så jeg følte lidt at jeg kom ind i noget der ikke var helt i gang” (Interview, Medarbejder, 03:30).

“Det har taget mig lidt længere tid til at forstå nogle af tingene, fordi så har jeg måske spurgt Stine (...) om en hel masse ting, jeg ikke skulle have spurgt hende om, fordi det ikke er en del af hendes arbejdsopgaver, og jeg tror måske at hvis hele teamet havde været der fra start, og jeg lige havde fået lidt mere introduktion på den måde, så tror jeg måske det havde givet et lidt bedre overblik” (Interview, Medarbejder, 05:00).

I dette tilfælde mislykkes den forbindelse, som afdelingslederen forsøger at skabe mellem den nye medarbejder og dennes nye kollegaer. Det der således skulle fungere som interessekonstruktør, fungerer ikke. Vi ser her hvordan den manglende koordination i 14-dages planen resulterer i en mislykket interessekonstruktion. På trods af dette, bliver den nye medarbejder alligevel integreret, hvilket tyder på, at de konkurrerende netværk ikke har været stærke nok.

De non-humane aktanter skaber de første forbindelser, som er vigtige for at skabe en interessekonstruktion hos de definerede aktører. Ud over dem der bliver nævnt ovenfor, fremgår det også, at der er et velkomstbrev samt blomster på bordet på første arbejdsdag. Dette er endnu et eksempel på en interessekonstruktør, som fastlåser den nye medarbejder i netværket.

“Vi fik blomster, første dag. Det synes jeg faktisk er (...) helt fantastisk at man fik blomster, det gjorde bare noget, de er faktisk forberedte på at jeg kommer i dag (...). Jeg tror også jeg fik nogle produkter (...) Jeg synes det var virkelig forberedt, og jeg kan huske at jeg kom hjem og var sådan “wauw, der var styr på det hele” (Interview, Medarbejder, 22:15).

Den interessekonstruktion der foregår hos de non-humane aktanter der er nævnt ovenfor, sker gennem anvendelsen af dem. Det er ved anvendelsen i onboardingprocessen, at alternativ anvendelse af dem udelukkes. De er således afhængige af, at der er en handlende aktør, som gør brug af dem, og dermed fastlåser dem i denne rolle, som anvendelige værktøjer til onboardingprocessen. Denne fastlåsning foregår ved, at HR-afdelingen sender skabeloner af processen til afdelingslederen, som så udfylder disse, og sender det videre til medarbejderen. Her stabiliseres den rolle, som værktøjerne har. Det fremgik af vores fokusgruppe samt observationer, at platformen er sværere at fastlåse i sin rolle, da den ikke har samme fleksibilitet som de af HR-afdelingerne udarbejdede dokumenter.

“Når man fulgte tidslinjen slavisk som man nærmest var påtvunget så gav den en fin overgang og indsigt. Men at finde rundt på platformen for at gense en video var svært at finde rundt i, men man kan jo ikke huske det hele og derfor kunne det være rart at kunne finde rundt. Den største irritation for mig var at siden ikke altid fungerede optimalt, for når jeg afsluttede en test og trykkede submit, skete der absolut ingenting!” (Mail, medarbejder, Bilag 3).

Det er lykkedes at skabe en succesfuld interessekonstruktion hos de dokumenter, som sendes ud til medarbejderen før første arbejdsdag, og de vedkender sig rollen som er, at sørge for at integrere den nye medarbejder socialt og arbejdsmæssigt, men platformen vedkender sig ikke dette på samme måde, og ændrer derfor netværket i en retning, hvor platformen bliver mindre relevant i integrationen, og får karakter af informationsside i stedet.

6.2.2.4 Teamet og afdelingerne

Som informationen omkring ansættelsen af den nye medarbejder spredtes gennem non-humane aktører, såsom mails og dokumentudveksling, så bringer den daglige interaktion mellem medarbejderne også interesse hos de resterende medarbejdere. Det er ikke sikkert disse vil indgå i netværket, og nogle af dem vil blive ekskluderet fra netværket i denne proces. Det er kun dem som “giver mening”, som reelt skal indgå i netværket som aktører. Dette bliver bestemt af HR og en afdelingsleder, som via de nævnte dokumenter, giver besked om hvilke aktører, der er relevante i dette tilfælde.

“Så mange som muligt som giver mening. Man skal ikke lave onboardingprocesser med folk der ikke giver mening. Alle i virksomheden som giver mening skal være en del af det på en eller anden måde, og sørge for at den nye person forstår alle dynamikkerne, alle arbejdsopgaverne imellem folk, hvad laver de, hvorfor gør de som de gør, hvad er deres incentives for at gøre som de gør” (Interview, Afdelingsleder, 06:30).

Netværket bliver således udvidet med aktører ud fra nogle relevanskriterier. Disse aktører fremgår også af 14-dages planen, som sørger for, at de personer, som den nye medarbejder skal have et tættere samarbejde med, at de mødes på tomandshånd. De resterende medarbejdere bliver blot informeret om den nye medarbejders ansættelse, men denne email har til formål at informere, men ikke at afskære konkurrerende netværk. Når den nye medarbejder har første dag, bliver vedkommende også introduceret til alle ansatte (som er til stede på den pågældende dag), men denne “meet and greet” har til formål at indrullere den nye medarbejder, og ikke at skabe interesse hos kollegerne i de andre afdelinger.

“Det vil man jo gøre med en ny (meet and greet rundt i huset), og der vil man også gå ind og sige hej (til direktøren)” (Interview, Afdelingsleder, 12:23).

Hvem ville tage den nye med rundt? *“Det ville jeg gøre”* (Ibid., 12:40).

“Meet and greet” runden har kun den ønskede funktion, hvis alle medarbejdere er på arbejde, hvilket er umuligt at sikre. Derfor bliver der også som nævnt udsendt to mails, som gør kollegerne i de andre afdelinger opmærksomme på, at der starter en ny medarbejder. Den ene mail kaldes en “announcement” (Bilag 7), og dette er en oplysning om medarbejderens ansættelse straks efter at kontrakten er blevet underskrevet. Den

anden er “meet your new colleague”, som er en mail med de svar, som medarbejderen har givet på de 5 spørgsmål, som bliver stillet inden medarbejderens første dag (Bilag 6). Dette giver medarbejderne fra de andre afdelinger muligheden for at blive en del af netværket, men der er ikke defineret klare roller for dem der ikke er en del af teamet.

For teamet er proceduren lidt anderledes, da interessekonstruktionen hos disse er nødvendig. Afdelingslederens rolle er at få skabt interesse hos teamet, som skal arbejde med den nye medarbejder. For at gøre dette, er der flere tiltag. Når den nye medarbejder har underskrevet sin kontrakt, indkalder afdelingslederen sit team til et kort møde, hvor informationen om den nye medarbejder bliver annonceret. Her kan teamet stille spørgsmål om personens profil og rolle i teamet (Mail, Medarbejder, Bilag 3). På denne måde forsøger afdelingslederen at “rekruttere” teamet til projektet. På medarbejderens første dag, er der fælles morgenmad, hvor teamet og andre nøglepersoner, som medarbejderen kommer til at arbejde sammen med samles (Mail, Medarbejder, Bilag 3).

For at sikre, at den nye medarbejder som udgangspunkt passer ind i teamet, bliver der lavet personlighedstests som matches med teamet (Interview, HR). På denne måde forsøger HR, at imødegå den forhindring der ligger i manglende forståelse for hinanden, og samarbejdsvanskeligheder baseret på hvem man er som person.

Afdelingslederen sørger også for at uddelegere ansvaret for den nye medarbejder hos en “buddy” i teamet. Denne “buddy” skal fungere som den person, der skal være til rådighed for medarbejderen, når denne har brug for at få svar på spørgsmål af forskellig art. Dette giver således denne person et direkte ansvar for, at den nye medarbejder lærer sig virksomheden at kende.

“Det var min chef der var ansvarlig, der blev booket møder og en introduktion til brandet, og så var der min buddy (...) de var mine nøglepersoner. Efter noget tid kom hende der laver det samme som mig tilbage fra ferie, og så synes jeg også hun blev en vigtig del ved at lære mig de praktiske ting (...) og så fik jeg faktisk også oplæring af et andet team som lavede PR.” (Interview, Medarbejder, 19:00).

“Jeg blev så assigned til at være buddy for en der startede måneden efter, og der sagde jeg så, det tror jeg er en dårlig idé, fordi jeg ved ik’ en skid endnu, så den blev assigned til en anden.” (Interview, Afdelingsleder, 15:09).

Buddyen fungerer som en nøgleperson for den nye medarbejder, og dette buddy-program bliver her en interessekonstruktør i forbindelse med interessekonstruktionen hos en af kollegerne i teamet. Når vedkommende påtager sig den rolle, så har personen også accepteret sin rolle i netværket. Ovenfor ses det hvordan afdelingslederen valgte at afvise rollen som buddy, fordi han ikke følte, at han kunne acceptere rollen,

som den blev præsenteret for ham. Dette har således været med til at ændre det netværk, som HR påtænkte at skabe med bestemte aktører.

6.2.3 Indrullering

Hvis interessekonstruktionen er succesfuld, kan indrullering ske. Indrullering er det trin, hvor aktørerne accepterer deres roller i netværket, og bliver forbundet med hinanden. Der er dog ikke en garanti for indrullering, hvor aktørerne bliver overtalt gennem interessekonstruktion; *“the device of interessement does not necessarily lead to alliances, that is, to actual enrolment”* (Callon, 1986: 211). Selvom aktørerne har accepteret projektet, som er præsenteret af HR-afdelingen, er det ikke sikkert, at de accepterer de roller, som de bliver tilskrevet i netværket. I onboardingprocessen er det derfor ikke nok, at aktørerne hver især accepterer rollerne, da de hver især bliver udfordret af forhindringer, som ubevidst vanskeliggør onboardingprocessen (Callon, 1986 og Egholm, 2014).

I indrulleringen handler det om at koordinere de roller, som aktørerne har, og dette sker i den måde hvorpå aktørerne gensidigt påvirker hinanden (Hernes & Maitlis, 2010 og Callon, 1986). Gensidigheden er af stor vigtighed i indrulleringen, fordi det er i dette trin der oprettes forbindelse mellem aktørerne. I onboardingprocessen, skal HR-afdelingen være opmærksom på, hvordan de forsøger at forme de interesser, som aktørerne har i projektet. Denne del af indrulleringen omhandler *forhandlinger* mellem de involverede aktører (Fenwick & Edwards, 2012). Kommunikationen omkring integrationen af den nye medarbejder er derfor vigtig i dette trin, hvor aktørerne interagerer med hinanden. Måden det bliver gjort på, er af afgørende betydning for succes af dette trin. Indrullering kan ske på forskellige måder, som afhænger af aktøren og forhindringerne. I Callons undersøgelse af kammuslingebestanden i St. Brieuc Bay anvendtes fysisk vold, forførelse, transaktioner og stiltiende samtykke (Callon, 1986: 12). Vi undersøger i dette trin, hvordan HR-afdelingen har forsøgt at indrullere den nye medarbejder, afdelingslederne, teamet og afdelingerne i netværket. Indrulleringen af de teknologiske værktøjer er allerede sket, da disse er udformet af HR-afdelingen og anvendt i onboardingprocessen.

6.2.3.1 Indrullering af den nye medarbejder

Når medarbejderen starter, er der nogle arrangementer, hvor medarbejderen bliver introduceret til forskellige dele af virksomheden. Der er et månedsmøde, hvor de nye medarbejdere deltager, hvor de bliver informeret om de praktiske ting i virksomheden. Derudover er der også mulighed for at komme på besøg ude i butikkerne. Dette er en proces hvor medarbejderen sammen med virksomheden og andre nye medarbejdere, får mulighed for at definere deres egen rolle inden for organisationen. Denne type forhandling er med til at informere medarbejderen om virksomheden, og hvordan den fungerer. Medarbejderen får her ikke mulighed for direkte at interagere med de andre aktører i onboardingprocessen, men tiltaget er med til at definere de ydre rammer for virksomheden.

“Der er nogle faste tiltag for de nye. Det er der en gang om måneden sådan en mini intro for de nye, som vores PA til direktøren kører, med alt det praktiske (...) og så er der en hel dag hver tredje måned også for de nye, hvor vores direktør præsenterer, og der er nogle forskellige i organisationen der præsenterer, nogle der arbejder på tværs af alle, og de er ude at se butikker osv.” (Interview, Afdelingsleder, 10:55).

“Den første fredag i hver måned afholdes der et intromøde til alle nye ansatte, siden sidste møde, samles og møder noglepersoner i virksomheden, får en præsentation af virksomheden og hører praktiske detaljer om huset” (Mail, Medarbejder, Bilag 3).

Disse tiltag kan ses som en forlængelse af interessekonstruktionen, hvor det pålægges medarbejderen at reflektivt definere sin egen rolle ud fra de rammer, som bliver præsenteret. Selvom der ikke er direkte interaktion mellem aktørerne, ses tiltaget som en vigtig del af at integrere den nye medarbejder, og derved stabilisere netværket. Interaktionen er således mellem det større netværk i virksomheden og de regler, som pålægges medarbejderen. Disse møder formår gennem informationerne, at forme medarbejderens identitet i netværket.

Den første interaktion medarbejderen har, i forbindelse med at definere sin rolle ud over disse møder, er den meet and greet, som afdelingslederen tager medarbejderen med ud på (Interview, Afdelingsleder). Her får medarbejderen lov til at møde de fremtidige kollegaer, samt ansatte i de andre i afdelinger på kontoret. Det fremgår af vores interviews, at disse rundture med den nye medarbejder kan være problematiske, hvis der er nogle relevante personer, som ikke er til stede, eller hvis der er tidsmangel, og kollegerne er stressede (Interview, Medarbejder).

Manglende tid og tilstedeværelse skaber flere problemer i forbindelse med onboarding af den nye medarbejder. Ud fra vores interviews fremgik det, at de fleste på kontoret var på ferie, da den nye medarbejder havde første arbejdsdag, hvilket betød, at kollegerne i teamet aflyste de møder, som var blevet sat op af afdelingslederen.

“Det punkt tror jeg mangler lidt, for jeg fik virkelig god introduktion til hele brandet, til Estée Lauder og til kontoret, og hvordan kaffemaskinen virker, og min chef var virkelig god til at introducere hele brandet, og hvad sådan egentlig min rolle skulle lave, men da jeg startede fik jeg ikke nogen introduktion til de andre i teamet” (Interview, Medarbejder, 09:55).

Her forsøger HR-afdelingen og afdelingslederen at skabe en relation mellem den nye medarbejder og teamet ved hjælp af 14-dages planen. Dette værktøj er dog ikke en stærk nok aktant til at udkonkurrere de forhindringer, som kom i vejen. Den ønskede forbindelse blev derfor ikke oprettet.

“(...) Jeg tror det var sådan et virkelig dårligt tidspunkt at starte på (...) Jeg tror jeg kom lidt imellem de der ting, så det var virkelig vigtigt for mig at jeg havde hende [kollega] der lærte mig op før hun gik på barsel, så hun kunne lære mig sine ting, men jeg tror at jeg manglede det der at jeg fik en introduktion til hele teamet (...)” (Interview, Medarbejder, 10:40).

Denne fejlagtige forbindelse og dermed en fejlagtig interaktion omkring deres identiteter, bliver forbedret af, det buddy-system, som HR-afdelingen har oprettet. Buddy-systemet fungerer ved, at den nye medarbejder får tildelt en person, som vedkommende kan spørge om alt det nødvendige. Derudover skal buddyen tage sig af den nye medarbejder, og der er således krav til, at buddyen skal have kendskab til virksomheden og arbejdsgangen. I denne case er buddyen den person, som den nye medarbejder overtager stillingen for, hvilket betød at introduktionen til arbejdet blev lettere.

“Det gjorde jo at der var et setup, hvor man havde en person man kunne gå til, hvis man var i tvivl om noget, så man føler sig mindre påtrængende, fordi det ligesom er struktureret” (Interview, Afdelingsleder, 14:28).

“Vi var heldige fordi vi havde næsten 3 uger sammen før hun [buddy] gik på barsel. Og det tror jeg var en vigtig del at jeg fik siddet lidt sammen med hende (...) og så er vi to der laver det samme som mig, og hende jeg arbejder med før, hun var virkelig god til at fortælle hvad hun lavede (...) Det var nemt at få den der [overblik].” (Interview, Medarbejder, 08:50).

Her skabes forbindelsen direkte gennem de humane aktører, hvor forhandlingerne foregår gennem guiding og træning. Denne kontakt skabte en succesfuld indrullering, hvor den nye medarbejder lærte meget om sit nye arbejde på kort tid. Selvom buddy-ordningen virker positivt for den nye medarbejder, gjorde det stadig en stor forskel, at der ikke blev fulgt op på den fejlslagne 14-dages plan. Der gik således langt tid før den nye medarbejder følte sig ordentligt integreret både socialt og kompetencemæssigt. Nedenfor svarer medarbejderen på, hvor lang tid der gik fra da hun startede i juli, til hun ikke følte sig ny mere.

“Hvis jeg skal være ærlig, så næsten indtil jul måske. Nu har jeg også været meget engageret i sådan ting der har været lidt cross- forskellige brands. Jeg har været med i vores Breast Cancer Awareness kampagne, som vi lavede med alle brands i huset, og jeg har også været med i noget julehalløj, hvor jeg skulle ordne med julehygge (...) og det tror jeg har gjort at jeg kom lidt hurtigere ind i mine opgaver, men også sådan lidt i Estée Lauder, jeg tror det har gjort at hele processen gik lidt hurtigere.” (Interview, Medarbejder, 13:00).

Hun har altså selv taget initiativ til, at definere sin rolle i virksomheden ved at deltage i disse arrangementer, selvom det ikke burde pålægges hendes rolle at skulle initiere kontakt. Netværket ændrer sig derfor, fordi hun forhandler sin egen rolle ud fra manglende handling fra HR-afdelingen og afdelingslederen. Hun tager her ansvar for at blive integreret, hvilket i dette tilfælde lykkes. Det kan dog ikke antages, at rollerne altid vil blive

forhandlet til fordel for det pågældende projekt, og derfor skal det vurderes, hvordan interaktionen mellem kollegerne og den nye medarbejder sikres.

Forbindelsen mellem platformen, som anvendes i onboardingprocessen og den nye medarbejder, giver også anledning til nærmere undersøgelse. Platformen bliver introduceret for medarbejderen lige efter ansættelsen, men medarbejderen kan først tilgå platformen en uge inden første arbejdsdag. Selvom platformen fungerer som interessekonstruktør, fremgik det af vores interviews, at den i mangel af fleksibilitet og relevans mister sin værdi i interaktionen med medarbejderen.

“Fra jeg fik linket tilsendt gik der 3 uger til at jeg faktisk kunne gå ind på nogen af de faner der var i linket. Min motivation og lyst var høj lige da jeg fik det og det var irriterende ikke at kunne få lov til at gå i gang. Da linket så endelig blev åbnet ugen før jeg startede var det bare ikke lige så sjovt da det føltes mere påtvungent, idet jeg fik reminder mails om at der lå et onboardingprogram og ventede på mig.” (Mail, Medarbejder, Bilag 3).

Platformen er en aktant, som forsøger at forføre og motivere den nye medarbejder til at blive en del af virksomheden. Dette gøres via videoer, der præsenterer de forskellige brands og historien bag virksomheden, som er fortalt i meget positive vendinger. På platformen ligger også en videohilsen fra den administrerende direktør til de nye medarbejdere.

“Vi har fået et program, hvor der så er forskellige ting hvor du bliver introduceret (...) både af vores administrerende direktør, her er en videohilsen heri, og nogle tests med de ting hvor du så lærer alle vores brands at kende, der er noget GDPR og lidt forskelligt.” (Interview, HR, 03:50).

“Til hver video var der en test hvor man skulle sætte kryds i det rigtige svar og man kunne ikke gå videre før alt var udfyldt korrekt. Der er også statistikker over virksomheden med antal lande og medarbejdere. Der var en tjekliste man kunne downloade så man havde noget at gå ud fra den første dag. Så var der en fane med moodstories som er et vigtigt værktøj i virksomheden da de ønsker at være det bedste sted i branchen at arbejde, så scorer man sin arbejdsdag fra 1 til 5 og angiver hvad der gjorde den god og dårlig ud fra 9 kategorier. Denne score bliver lagt sammen i teamet og bliver taget op på den månedlige teammøde hvor man snakker om hvad der er godt og hvad vi kan gøre for at noget bliver bedre.” (Mail, Medarbejder, Bilag 3).

Platformen og den nye medarbejder interagerer således, og definerer hinanden i den forbindelse der opstår. Ved at medarbejderen aktivt anvender platformen, begynder hendes rolle at blive stabiliseret. Platformen er også med til at styre den viden, som medarbejderen får og hvornår denne viden er tilgængelig, og der er mulighed for at teste sin egen viden, samt give feedback på sin arbejdsdag. Disse tiltag gør at platformen og medarbejderen udvikler en forbindelse til hinanden, selvom det også fremgik, at denne forbindelse til tider var problematisk. En af udfordringerne ved relationen mellem medarbejderne og platformen fremgik af vores

undersøgelser. Anvendelsen af platformen i indrulleringen havde ikke den effekt, som HR-afdelingen havde planlagt.

“Inde på siden var videoer store sorte firkanter og efter et par faner med disse fandt jeg ud af at ved at trykke et par gange på dem blev der vist en video. Så måtte jeg bladde tilbage til starten for at se de videoer jeg var sprunget over.” (Mail, Medarbejder, Bilag 3).

“At finde rundt på platformen for at gense en video var svært at finde rundt i, men man kan jo ikke huske det hele og derfor kunne det være rart at kunne finde rundt. Den største irritation for mig var at siden ikke altid fungerede optimalt, for når jeg afsluttede en test og trykkede submit, skete der absolut ingenting!” (Mail, Medarbejder, Bilag 3).

Platformen formår hermed ikke at skabe den ønskede forbindelse mellem virksomheden og den nye medarbejder, fordi platformen som aktant er for rigid i sin struktur. Denne forbindelse leder således ikke alene til indrullering af den nye medarbejder, fordi der ikke er en succesfuld interaktion mellem aktørerne. Platformen bliver heller ikke nævnt i forbindelse med onboardingprocessen, hvilket viser, at de forbindelser, som har hjulpet med indrulleringen er mellem den nye medarbejder og andre aktører.

“Det var min chef der var ansvarlig, der blev booket møder og en introduktion til brandet, og så var der min buddy (...) de var mine nøglepersoner. Efter noget tid kom hende der laver det samme som mig tilbage fra ferie, og så synes jeg også hun blev en vigtig del ved at lære mig de praktiske ting (...) og så fik jeg faktisk også oplæring af et andet team som lavede PR.” (Interview, Medarbejder, 19:00).

Der er her opbygget en stærk alliance mellem chefen og den nye medarbejder, samt buddien og den nye medarbejder. Det er disse alliancer, som hjælper aktørerne med at fungere sammen, og de konkrete alliancer er med til at forme aktør-netværket. Vi ser blandt andet tættere forbindelser mellem den nye medarbejder, og hendes chef samt buddy, end vi ser mellem onboardingplatformen og den nye medarbejder, og dette er på trods af, at onboardingplatformen er lettere tilgængelig for medarbejderen end chefen. Dette viser hvordan netværkets forbindelser ikke er bygget op omkring en opfattelse af afstande som betydningsfulde, men det er i stedet forbindelsernes styrke i netværket på kryds og tværs, som stabiliserer det.

6.2.3.2 Indrullering af afdelingslederne

Den nye medarbejder er allerede introduceret for afdelingslederne, da de også er en del af rekrutteringsprocessen, dog er det fortsat relevant at undersøge indrulleringen, fordi afdelingslederne skal acceptere de roller, som HR-afdelingen har opstillet for dem og forhandle disse i interaktionen med de andre aktører.

HR-afdelingen udsender en best practice for onboardingprocessen på mail, som afdelingslederne skal følge. Derudover holder HR-afdelingen et møde med afdelingslederen, hvor de hjælper med at udfylde 14-dages planen sammen med lederen, og de har en dialog omkring hvilke personer der er relevante for den nye medarbejder at tale med. Alle lederne gennemgår også selv onboardingprogrammet på platformen via linket, så de ved hvad deres nye medarbejdere skal gennemgå.

“Vi laver processen, og vi laver alle skabelonerne, dokumenter og hvad der nu skal være, så de [lederen] får lige så snart de har lukket en kontrakt et link til en pakke, godt her, det er dit ansvar, det skal du sende afsted.” (Interview, HR, 07:55).

Disse aktanter er med til at indrullere afdelingslederen, fordi de gensidigt er med til at definere hvilken rolle hinanden har i projektet. I forbindelse med udformningen af onboardingprogrammet kommer dette og afdelingslederen til at påvirke hinanden, og på den måde skaber de en stærk forbindelse, som vi kan kalde en alliance. Denne alliance er med til at styrke deres roller i netværket, og er samtidig med til at stabilisere denne del af det.

Forbindelsen mellem afdelingslederne og projektet skal stadig plejes, fordi der kontinuerligt vil være forhindringer, som forsøger at bryde den. Hos afdelingslederen er det manglende tid, som er en af de forhindringer, som kan komme i vejen for, at netværket ændres.

“Jo højere oppe jo travlere har folk, og jo mere kritiske vil de være. (...) Et konkret eksempel (...) vores digital director havde fået en del onboardingrequests for nylig, og så spurgte han, om vi ikke kunne slå dem sammen i stedet for at jeg skal forklare hver og en, hvad det er vi laver. Der er noget push-back, hvor det har der ikke været hos andre der er et niveau under ham” (Interview, Afdelingsleder, 08:15).

Dette er et eksempel på, hvor ustabil netværket er. Selvom stabilisering altid vil være en del af målet, vil det aldrig kunne stabiliseres helt, fordi der netop er udefrakommende faktorer, som påvirker aktørernes handlerum og konkurrerende netværk, der vil forsøge at overtage aktøren i en anden rolle.

6.2.3.3 Indrullering af teamet

Ved indrullering af teamet er der nogle udfordringer i forbindelse med de konkurrerende netværk, som placerer sig som forhindringer for at onboarding af den nye medarbejder skal lykkes. I dette tilfælde blev onboarding lagt ind i en ferieperiode, hvilket forhindrede nogle af forbindelserne og forhandlinger om identiteter og roller mellem den nye medarbejder og dennes kollegaer. I forlængelse af dette blev den nye medarbejder spurgt ind til, hvordan hun så blev introduceret for sine nye kollegaer;

“Det var lidt forvirrende fordi der var nogle møder med nogle personer, der ikke kunne tage dem, fordi de var på ferie, så jeg følte måske jeg manglede den der “holistic view” over hvordan det her team egentlig er

struktureret, og hvordan alting virker, fordi der var bare halvdelen af menneskene” (Interview, Medarbejder, 04:25).

“Det punkt tror jeg mangler lidt, for jeg fik virkelig god introduktion til hele brandet, til Estée Lauder og til kontoret, og hvordan kaffemaskinen virker, og min chef var virkelig god til at introducere hele brandet, og hvad sådan egentlig min rolle skulle lave, men da jeg startede fik jeg ikke nogen introduktion til de andre i teamet” (Interview, Medarbejder, 09:55).

De forbindelser, som skal identificeres og forbindes med hinanden, har her ikke mulighed for at skabe kontakt. Ferieperioden kommer imellem den nye medarbejder og kollegerne, og den nye medarbejder har på trods af at have accepteret sin rolle i netværket, ikke mulighed for at oprette forbindelse til de andre relevante aktører. Det dokument, som HR har udsendt til afdelingslederen, fungerer hermed ikke efter hensigten, fordi “modprogrammerne” hos kollegerne, som i dette tilfælde er ferieafholdelse, bliver accepteret i stedet (Egholm, 2014). De relationer, som skal opbygges i indrulleringen bliver således forhindret, og dette forhindrer en succesfuld opbygning af netværket fra start.

Denne proces er med til at lade aktørerne forme deres identiteter indbyrdes, fordi dette ikke sker uafhængigt af hinanden. *“It would be absurd for the observer to describe entities as formulating their identity and goals in a totally independent manner. They are formed and are adjusted only during action”* (Callon, 1986: 8). Et eksempel på denne gensidige identitetsskabelse er det møde, hvor medarbejderen på sin første dag spiser morgenmad med teamet. Det foregår oftest i et lukket mødelokale, hvilket sætter nogle rammer for hvem der kan interagere med hinanden. Det kan ses som at teamet bliver fysisk tvunget til at deltage i det der relaterer til den nye medarbejder, og dette skærmer også kollegaerne fra de forhindringer, som måtte komme i vejen. Denne fysiske barriere er med til at styre interesserne hos kollegaerne, så de forenes med de roller, som er tildelt dem i netværket.

“På den nye medarbejders første dag er teamet, og andre nøglepersoner som medarbejderen kommer til at arbejde sammen med fra andre afdelinger, indkaldt til morgenmad, som regel i et lukket mødelokale, hvor teamet uforstyrret kan snakke og høre mere om den nye. Samtidig er der en “navnerunde” hvor alle siger noget om sig selv, sin funktion og hvor længe de har været i virksomheden.” (Mail, Medarbejder, Bilag 3).

På denne måde får aktørerne mulighed for at blive introduceret for hinanden, og der skabes en reel forbindelse mellem dem. De bliver her opfordret til at skabe kontakt i forbindelse med en “navnerunde”, hvor alle præsenterer sig selv og hvad de laver, samt hvor længe de har været i virksomheden. Her vælger de også at sige noget om sig selv, som definerer dem i netværket, og alle i teamet interagerer på denne måde, og forholder sig til hinandens roller.

6.2.3.4 Indrullering af afdelinger

Når den nye medarbejder starter, får alle afdelinger en mail med information herom (Interview, HR, 17:16). Det er ikke noget, som kræver en aktiv handling fra afdelingerne, men det er en information som opfordrer til, at der tages initiativ til at byde den nye kollega velkommen. Strategien er ikke stærk, fordi kollegerne har nogle arbejdsopgaver, som prioriteres højere, end den nye medarbejder, som starter i en anden afdeling. De forhindringer, som ligger i vejen for, at afdelingerne indrulles i netværket omkring integration af den nye medarbejder, overskygger det tiltag som HR initierede, ligesom forhandlingerne med kammuslingerne hos Callon, blev forhindret af strømme i vandet og rovdyr (Callon, 1986).

Det andet tiltag har mere effekt på afdelingerne. Når en person ansættes og har skrevet under på kontrakten, sender afdelingslederen en announcement ud til alle medarbejdere i Norden med hvem personen er, tidligere erfaringer og hvornår de starter i hvilken rolle (Bilag 7). På medarbejderens første arbejdsdag sender HR en mail ud med "meet your new colleague" hvor den nye medarbejder forinden har svaret på nogle personlige spørgsmål der ikke er relateret til arbejdet.

"Så den første dag medarbejderen starter, så sendes den [Besvarelsen] der ud til hele organisationen (...) så der sådan en meet your new colleague, og i dag starter så (...), og hun skal være ditten og datten, og så får de, de her fem spørgsmål med, (...) vil gerne være lyserød fordi et eller andet, og så når man har rundturen i huset, jamen så ved folk - "Gud det er dig, som er helt vild med Liverpool - eller hvad der står" (Interview, HR, 17:55).

Kommunikationen her er uformel, og har fokus på at opbløde relationen mellem den nye medarbejder og kollegaerne i virksomheden. Fra HR foregår denne kommunikation med henblik på at minde folk om, at der er en ny kollega samt at få dem til at interagere på en sjov måde. Måden det bliver kommunikeret ud, er stadig ikke overbevisende i forhold til de forhindringer, som medarbejder den rolle, der er tiltænkt afdelingerne i onboardingprocessen.

I den nyansattes 14-dages plan er der opsat møder med nøglepersoner fra forskellige afdelinger. Disse møder er med til at introducere den nye medarbejder for de andre afdelinger så de får en forklaring om hvad den afdeling laver, hvordan deres stillinger skal samarbejde, og hvem man skal gå til med spørgsmål. Derudover bliver den nye medarbejder på første dag vist rundt på hele kontoret af deres leder, så de ser hvor de forskellige afdelinger er, og hvem der sidder hvor. Her giver de hånd og siger hej til alle der er til stede på det tidspunkt. På denne måde bliver der sat ansigt på den nye person, og der vil ofte være smalltalk mellem den nye, og dem de hilser på. Her bliver afdelingerne tvunget til at deltage aktivt i integrationen af den nye medarbejder, og på den måde indrulles de uden modstand i den rolle, som netværket har tildelt dem. Det bliver nævnt i interviewet med den nye medarbejder, at det komplicerer onboardingprocessen, hvis kollegaerne ikke er til

stede ved introduktionen (Interview, Medarbejder, 04:25). Hvorvidt indrullering sker, afhænger altså af, om denne meet and greet runde foretages, samt om det er muligt at møde alle de relevante kollegaer.

6.2.4 Mobilisering

Sidste trin i translationsprocessen kaldes mobilisering, og omhandler hvordan netværket stabiliseres via talsmænd. Disse talsmænd skal sørge for at, projektet kan bringes videre til andre netværk. I onboardingprocessen handler dette om, at de relevante talsmænd er i stand til at stabilisere processen, så den kan anvendes igen i et andet netværk. Mobiliseringsprocessen indikerer hvilke talsmænd, som bliver udvalgt og aktiveret for at sikre sammenhængen af masserne i netværket (Hernes & Maitlis, 2010). I Callons analyse refererer masserne til alle de kammuslinger, som ikke bliver indrullet i netværket, hvor de få kammuslinger som er en del af projektet, kommer til at tale for hele arten. I onboardingprocessen skal det sikres, at denne kan anvendes succesfuldt ved integrationen af en ny medarbejder fremadrettet, hvilket gør nogle af aktørerne i onboardingprocessen til talsmænd for denne.

Hertil er det også aktuelt, at spørge om integrationen er succesfuld. Har HR afdelingen formået at skabe en struktur, hvor indrullering lykkes og hvor der er en stabilisering af netværket? Er der opstået en "black box" omkring onboardingprocessen? Hvis denne proces lykkes, så kan projektets initiativtager indtage en magtfuld position, hvor de fremstår som vidende aktører, der kan tale på vegne af andre. Således kan HR-afdelingens magt over onboardingprocessen blive større og mere betydningsfuld, hvis integrationen lykkes. Dog er der ingen garanti for, at netværket forbliver stabilt på baggrund af HR-afdelingens magtposition. En aktør kan efterfølgende trække sig fra netværket, og dermed svække det (Callon, 1986). I det følgende afsnit ser vi på hvilke talsmænd der opstår, og hvordan mobiliseringen af netværket foregår. Derudover diskuterer vi "black boxing" i forbindelse med onboardingprocessen.

Ser vi på Callons studie af kammuslingerne i St. Brieuc Bay, ses det i første omgang som en succes. Muslingerne formår at formere sig, og derfor stiger bestanden. Fiskerne ønsker en øget bestanddel af muslingerne, og derfor indstiller de fiskeriet. Forskerne anser projektet som værende repræsentativt for de større grupper, som vil gengive det succesfulde eksempel. Alle havde en interesse i at imødekomme problematiseringen, og dermed lade sig indrulle i netværket (Callon, 1986). Dog opstår der modstand i forbindelse med stabiliseringen af netværket, idet nogle af fiskerne besluttede sig for at fiske kammuslingerne, på trods af at de ikke var modne til dette, og kammuslingerne holdt op med at sætte sig fast (Ibid.).

Ovenfor gennemgik vi translationsprocessen i onboardingen, hvor problematikken omhandlede integrationen af den nye medarbejder. Vi så hvordan HR-afdelingen definerede projektet og det obligatoriske passagepunkt, dernæst hvordan de definerede de forskellige aktører og deres roller i projektet, samt hvilke interesser de havde i projektet. Herefter gennemgik vi hvordan HR-afdelingen forsøgte at skabe en interessekonstruktion hos de forskellige aktører, og til sidst hvordan interessekonstruktionen ledte til indrullering for nogle af aktørerne.

Hele denne translationsproces ender med mobiliseringen, hvor vi ser på løsningen af det projekt, som blev defineret af HR-afdelingen, og hvordan det gennem translationsprocessen enten er blevet en succes eller en fejlagtig integration af den nye medarbejder.

Den nye medarbejder vedkender, at hun føler sig integreret i organisationen, her næsten et år senere, men processen i forbindelse med integrationen var ikke uden udfordringer (Interview, Medarbejder).

Man kan stille spørgsmålstejn ved, om onboardingprocessen i sin nuværende form kan betegnes som en succes, da det tog 6 måneder før medarbejderen ikke følte sig ny mere (Interview, Medarbejder). Ikke desto mindre er medarbejderen blevet integreret, hvilket har været formålet med onboardingprocessen. Dog skal mobiliseringen sørge for at vise, at det er muligt at gentage succesen i fremtidige onboardingprocesser, samt sikre koblingen mellem de udvalgte talsmænd og de entiteter, talsmændene taler på vegne af (Callon, 1986).

6.2.4.1 HR-afdelingen som talsmand

HR-afdelingen har, som videnskabsmændene i Callons projekt, gjort sig uundværlige i translationsprocessen. Det er dem som er drivkraften bag processen, og de har indledningsvist været tovholdere på integrationen af den nye medarbejder. Integrationen sker ikke som en proces af uundgåelige tilfældigheder, men derimod som alliancer, der i visse tilfælde skaber mere stabilitet. HR-afdelingen havde en stærk interesse i en succesfuld integration af medarbejderen, da de havde opstillet det obligatoriske passagepunkt samt introduceret onboardingprogrammet, som værende den ideelle løsning på problematiseringen. HR-afdelingen er som nævnt i en særlig magtposition som gør, at de bliver til talsmand for onboardingprocessen. Gennem feedbackprocessen forhandler HR-afdelingen med de nye medarbejdere, og er på den måde med til at være repræsentative for de nye medarbejdere. Derudover skaber anvendelsen af onboardingprogrammet også en magtposition for HR-afdelingen, fordi de har udformet programmet, og er derved med til at stabilisere anvendelsen af det på tværs af afdelinger. HR-afdelingen får autoritet gennem de forhandlinger, som opstår mellem dem og de andre aktører i netværket, fordi disse tilslutter sig projektet og tilpasser deres roller til onboardingprocessen.

6.2.4.2 Den nye medarbejder som talsmand

Det er ikke kun HR-afdelingen, som er talsmand for projektet. Vi kan også se den nye medarbejder som værende talsmand for andre nye medarbejdere. Hendes onboardingproces er med til at repræsentere fremtidige processer, og resultatet af hendes onboarding anskues som en eksemplificering af, hvordan de fremtidige onboardingprocesser anskues og formes.

Det kan ikke konkluderes, at hendes onboardingproces udelukkende var en succes, selvom hun er blevet integreret i virksomheden. Som talsmand for nye medarbejdere bør hun blive repræsenteret i muligheden for at give feedback omkring processen.

Det kan diskuteres hvorvidt hun kan repræsentere andre nye medarbejdere, da ikke alle onboardingprocesser er ens, og fordi koblingen mellem hende og de nye medarbejdere ikke kan sikres på forhånd. Vi argumenterer

for, at det godt kan lade sig gøre, da skabelonerne for onboardingprogrammet, som HR-afdelingen anvender, er de samme for alle afdelinger. Derudover bør feedback og eventuel kontakt til nye medarbejdere gøre hende repræsentativ.

6.2.4.3 Afdelingslederen som talsmand

I forbindelse med onboardingprocessen er afdelingslederen en af de første aktører, som kommer igennem interessekonstruktionen og indrulleringen. I denne proces kommer han også til at tale på vegne af de andre afdelingsledere, og hvad de skal igennem, når de onboader en ny medarbejder. Anvendelsen af afdelingslederen som talsmand for projektet vil betyde, at der sker en stabilisering af måden at udfylde de udliveredede onboardingprogrammer på, og det kræver at afdelingslederen også fortsætter med at støtte op om projektet. Hvis dette bliver gjort korrekt, kan stabiliseringen betyde, at onboardingprocessen bliver til en “black box”, hvor trinene er så naturlige og flydende, at der ikke bliver sat spørgsmålstejn ved om det virker. Dette kræver dog også, at onboardingprogrammet er repræsentativt og troværdigt, ellers vil det ikke vinde indpas hos afdelingslederne.

6.2.4.4 Onboardingprogrammet som talsmand

Mobiliseringen i dette trin skal sørge for at skabe en onboardingproces, som efterfølgende kan anvendes af andre afdelinger, for at skabe bedre integration af nye medarbejdere. De delelementer som onboardingprogrammet består af, som er gennemgået ovenfor, er resultaterne af erfaringer fra både ELC, men også fra virksomheder, som har specifik ekspertise inden for onboarding (IntroDus). Onboardingprogrammet kan således også anskues som en “black box” af aktører, som alle har brugt sin viden til at udvikle denne aktant, så det er generelt anvendeligt for nye medarbejdere. I indrulleringen ses dog en problematik, idet anvendelsen af programmet medfører nogle udfordringer og frustrationer i oprettelsen af forbindelser mellem andre aktører. Onboardingprogrammet bør være med til at stabilisere netværket, men der er risiko for, at det ikke bliver anvendt som tiltænkt, og derfor kan vi ikke anse programmet som fuldt repræsentativt.

6.2.5 Delkonklusion

Mobiliseringen ses her kun i løbet af onboardingprocessen i det konkrete tilfælde, men skal være med til på længere sigt at skabe stabile netværk, som sikrer den nye medarbejders performance og motivation. Den konkrete case viser hvordan de forbindelser, som er problematiske, er med til at forhindre, at translationsprocessen kan lykkes, og dermed at netværket bliver udvidet og stabiliseret. At mobilisere er at *“render entities mobile that were not so beforehand”* (Callon, 1986: 14). Gennem de fire trin har vi set, hvilke forbindelser som er lykkedes, og hvilke som har været mindre succesfulde eller decideret fejlagtige. Dette er noget vi har set ud fra undersøgelsen af de handlinger, som har sat spor i onboardingprocessen. Disse handlinger danner baggrunden for hvorvidt translationsprocessen er succesfuld. Definitionen på en succesfuld translation er *“[It] generates a shared space, equivalence and commensurability. It aligns.”* (Hernes & Maitlis,

2010: 145). Succesen skal således ses ud fra, hvorvidt der er oprettet alliancer mellem de non-humane og humane aktanter. En succesfuld translationsproces opstår, når onboardingprocessen kan stabiliseres og anvendes succesfuldt på integrationen af andre nye medarbejdere. Dette kan vurderes efter HR-afdelingen skaber en forbindelse mellem onboardingprogrammet og afdelingslederen, som så skaber forbindelse mellem medarbejderen og onboardingprogrammet, og dette leder til oprettelse af forbindelse mellem teamet, afdelingerne og den nye medarbejder, og når disse forbindelser bliver gjort mobile således, at de netop kan anvendes i andre onboardingprocesser. I casen er der stadig for stor usikkerhed mellem aktørerne om deres roller og styrken af deres interessekonstruktion, og det er derfor ikke muligt at mobilisere hele netværket fuldstændigt.

I mobiliseringen anvendes det allerede stabile netværk til at bygge videre på, og skabe et større netværk. Dog skal netværket først stabiliseres, og dette arbejde, skal de fortsætte i ELC. Målet er at onboardingprocessen skal være som en “black box”, som helt automatisk skaber den ønskede integration af nye medarbejdere.

I den første del af analysen så vi hvordan netværket ændrer sig, alt efter hvilke forbindelser der opstår eller forhindres, samt hvilke handlinger som skabte netværket og aktørerne. Vi har kortlagt de forbindelser, som har sat spor, og gennemgået hvordan translationsprocessen har skabt aktør-netværket gennem de fire trin; problematisering, interessekonstruktion, indrullering og mobilisering. Derudover har vi vist, hvordan teknologiske aktanter har en plads inden for analysen af onboardingprocessen. Første del af analysen har således givet os mulighed for at se på de elementer af både human og non-human karakter, som har haft indflydelse på hvordan processen er forløbet.

Den konkrete case giver kun et enkelt blik på hvordan onboarding kan være, men gennem fokusgruppen opdagede vi, hvor forskellige alle onboardingprogrammer er i de forskellige virksomheder og brancher. Derfor vil anden del af analysen, åbne op for et mere generelt blik på onboarding og fokusere på, hvilke behov, der generelt gør sig gældende hos nye medarbejdere. Til dette anvendes indholdsteoriene beskrevet i teoriafsnittet, da disse antager at alle mennesker har nogle iboende psykologiske behov, som de søger at tilfredsstille. Individuer er drevet af et forsøg på aktivt, at tilfredsstille disse behov.

6.3 Anden delanalyse

Den anden del af analysen vil tage udgangspunkt i hvilke behov der opstår og er relevante for den nye medarbejder i deres første tid i virksomheden. I interviewet med IntroDus fremgik det, at nye medarbejdere har behov for sikkerhed, viden og integration, hvilket er det der danner baggrunden for vores analyse i denne del af opgaven. Målet er, at virksomheder skal forstå hvilke faktorer der kan påvirke handling og motivation hos de nyansatte, så de kan tage højde for disse elementer ved planlægningen af onboardingprocessen. Denne del af analysen gør anvendelse af motivationsteoriene, som blev beskrevet i afsnit 4.6 og følgende. Først anvendes Maslow og Alderfer i en definition af hvilke behov der kommer i spil i onboardingprocessen ud fra

anvendelse af både primær og sekundær empiri. Derefter bliver disse behov anvendt i en videre analyse med anvendelse af SDT og Herzberg, hvor der lægges vægt på de elementer i onboardingprocessen, som har indflydelse på tilfredsstillelsen af individets behov, og dermed også deres handlinger.

6.3.1 Aktivering af behov i onboardingprocessen

Denne del af analysen skal skabe en forståelse for, hvilke behov som kommer i spil i forbindelse med onboardingprocessen ud fra de forbindelser, som bliver skabt i translationsprocessen. Til definition af dette suppleres med øvrig indsamlet empiri. Vi tager udgangspunkt i Alderfer, og supplerer med Maslow, da Alderfers teori har mere empirisk validitet inden for arbejdsdomænet.

Alderfer definerer mål som værende *“the objects or targets for actions that stem from motivation”* (Rosenfeld et al., 1992: 2) derudover er målenes funktion at repræsentere de behov, som et individ forsøger at tilfredsstille. En definition af målet hos den nye medarbejder i en onboardingproces er derfor relevant for forståelsen af, hvordan de forskellige behov kommer til udtryk. For at definere målet tager vi udgangspunkt i translationsprocessen, hvor det blev defineret som; ***“Den nye medarbejder bliver onboardet og integreret i virksomheden inden for de første måneder af ansættelsen, så hun er i stand til at blive produktiv.”*** (Afsnit 6.2.1). Det fremgik også at målet med onboardingprocessen er todelt; *“Det ene er det relationelle og det andet er det procesorienterede. At kende folk og forstå processerne.”* (Interview, Afdelingsleder, 28:25). Vi tager udgangspunkt i disse, og at målet for medarbejderen er at blive integreret i virksomheden. Integrationen bliver ikke udspecificeret, men skal fremgå som succesfuld, hvis medarbejderen “kender folk og forstår processerne”. Målet ligger således til grund for de behov, som defineres nedenfor.

6.3.2 Eksistens

Dette behov indeholder både de fysiologiske behov, og behovet for sikkerhed. Disse behov anses for værende nødvendige for at kunne eksistere (Rosenfeld et al., 1992). Under eksistensbehov nævner Alderfer (1969) løn, frynsegoder, fysiske arbejdsforhold ud over de helt basale såsom tørst og sult. Disse fysiologiske behov er i langt de fleste tilfælde tilfredsstillet i den vestlige verden, hvilket leder vores fokus til hvorvidt behovet for sikkerhed opstår i onboardingprocessen. Vi argumenterer for, at særligt eksistensbehov er vigtige inden medarbejderen starter, fordi det er her usikkerheden er størst. Behovet for sikkerhed viser sig især under situationer, hvor der opstår trusler imod lov, orden, autoritet og samfund (Maslow, 1954: 43). I onboardingprocessen opstår der ikke trusler, men der er en usikkerhed, som kan sammenlignes med det der gør, at vi regresserer fra øvre behov.

HR-afdelingen i casen forsøger at imødekomme tilfredsstillelsen af dette behov ved at sørge for, at den nye medarbejder får den nødvendige information, inden vedkommende starter (Interview, HR). Af vores interview

fremgik det, at denne information blev taget godt imod, og at det var direkte motiverende for medarbejderen i forbindelse med opstart.

“Jeg synes det var virkelig forberedt, og jeg kan huske at jeg kom hjem og var sådan “wauw, der var styr på det hele” (Interview, Medarbejder: 22:15).

“Bare det at der var en klar plan for hvad jeg skulle hver dag de første to uger, hvem jeg skulle mødes med hvornår, hvornår der var office time, var meget klarere og mere velorganiseret end hvad jeg havde oplevet før. Det gjorde at man følte sig meget mere velkommen, man følte at der var en klar plan for hvad man skulle, og at de virkelig havde tænkt over hvem man skal mødes med og hvorfor man skal mødes med dem i de første to uger, og at de ved at jeg kommer. Nu står man her klokken 9 om morgenen, nå men jeg ved godt hvad jeg skal, jeg ved godt hvem jeg skal tale med, og jeg ved også godt hvad jeg skal i morgen fordi det står i min onboardingplan. Det gør at man føler sig meget mere velkommen, man føler sig meget mere motiveret for at starte”. (Interview, Afdelingsleder: 21:05).

Modsat kan det også være en hæmsko for medarbejderen, hvis behovet for sikkerhed ikke bliver opfyldt, fordi det er med til at forhindre medarbejderen i at nå målet. I casen fremgår det, at den nye medarbejders computer manglede de første dage (Interview, Medarbejder). Dette havde dog ikke en direkte adfærdsmæssig konsekvens, men hun gav udtryk for, at det var irriterende. Uden en computer har hun svært ved at udføre sit arbejde, og dermed også svært ved at blive integreret. Hun udtrykker også, hvor tilfreds hun ellers var med opstarten, og at computeren manglende har derfor ikke haft indflydelse på det ellers tilfredsstillende behov. I et andet tilfælde fra fokusgruppen, udviste medarbejderen frustrationer over, at hun ikke vidste hvad hun skulle lave. Her var der ingen information tilgængelig, og hver gang hun forsøgte at række ud, blev hun afvist. Dette er en direkte trussel imod hendes velbefindende, og er en fejlagtig opfyldelse af behovet for sikkerhed.

“Min første dag var der arrangeret morgenmad og så var det ellers bare ind og sidde ved mit skrivebord, og så var jeg sådan, hvad skal jeg lave? (...) jeg aner ikke hvem jeg skal snakke med” (Interview, Fokusgruppe: 11:20).

Virksomheden har arrangeret morgenmad for at hjælpe den nye medarbejder med at skabe forbindelser og relationer, og i første del af analysen så vi, at dette tiltag er effektivt netop til at skabe de ønskede forbindelser. Virksomheden har her forsøgt at tilfredsstille et højerestående behov, som er relationsskabelsen, under morgenmaden, før der er blevet taget højde for et laverestående behov, som er informationerne, som medarbejderen behøver. På trods af kritikken af Maslow, ses det her, at morgenmaden som tiltag fra virksomhedens side bliver tilsidesat grundet frustration over de manglende informationer. Informationer kan dog også skabe usikkerhed hos medarbejderen, hvis der er for mange.

“De nye har klaget over at det ikke er relevant for dem at vide mange af de ting.” (Interview, Fokusgruppe, 48:50).

“Der må ikke ske alt for meget den første tid, for den nye skal også have en chance for at pusterum hvor de kan fordøje alle de mange nye indtryk og informationer” (Interview, Fokusgruppe, 53:30).

Det tyder på, at et behov også kan blive overtilfredsstillet, hvilket har den effekt, at medarbejderen i stedet for at føle, at behovet for eksistens og sikkerhed er helt tilfredsstillet, føler at det slet ikke er tilfredsstillet. Dette er en interessant observation, og hverken Maslow eller Alderfer forholder sig til denne mulighed. Ud fra vores observationer blev vi bekræftet i, at relevans af informationerne samt mængden af dem har stor indflydelse på hvorvidt medarbejderne føler, at deres behov for sikkerhed er blevet opfyldt.

6.3.3 Relationer

Dette behov behandler sociale relationer både i forhold til grupper og individer (Rosenfeld et al., 1992). Alderfer definerer at relationerne skal være mellem *“significant others”*, som han definerer som familiemedlemmer, overordnede, kollegaer, medarbejdere, venner og fjender (Alderfer, 1969: 146). Ifølge Maslow (1954: 43) vil individet ved aktivering af behovet for relationer være grundet følelser som at være ensom, udenfor, udstødt og uden tilhørsforhold.

“Han er lidt i tvivl om hvad hans rolle er, og jeg kan også føle at han holder igen med nogle informationer, fordi han frygter lidt, kommer hun nu og overtager mit arbejde. Og sådan var det hver gang jeg rakte ud til nogen” (Interview, Fokusgruppe: 12:19).

Når en ny medarbejder starter i en virksomhed, har vedkommende som udgangspunkt ikke nogen relationer inden for organisationen på forhånd. Dette resulterer i, at vedkommende vil føle sig udenfor og uden tilhørsforhold fra starten. I ovenstående tilfælde ser vi hvordan denne følelse bliver forstærket af, at medarbejderen aktivt forsøger at række ud til sin kollega, men bliver afvist. Dette er en direkte forhindring for den relationelle integration i virksomheden, som blev defineret ovenfor. Ifølge Alderfer (1969) bliver behovet for relationer tilfredsstillet gennem *“a process of sharing and mutuality”* (s. 146). Denne gensidighed bliver direkte forhindret af kollegaerne, som afbryder forsøget på at tilfredsstille dette behov.

I vores case fremgik det, at en af tiltagene, som skulle skabe forbindelse mellem den nye medarbejder og dennes kollegaer, var under en fælles morgenmad i et lukket lokale. Denne måde blev i ANT beskrevet som en effektiv måde at afskære aktørerne fra konkurrerende interesser. Maslow (1954) argumenterer også for, hvordan en tvunget alliance ender med at skabe livslange venskaber. Vi kan således her i et tilfælde se anvendeligheden af fysiske barrierer som en del af at skabe relationer. I forbindelse med relationer er det også relevant at nævne buddy-systemet, som blev gennemgået i første del af analysen.

En buddy er til for *“Netop at sørge for at personen kommer til frokost og ikke bare sidder og føler sig ensom på arbejdspladsen”* (Interview, Fokusgruppe, 22:55) Ved at den nye medarbejder bliver tildelt en person at søge viden hos, vil disse udvikle en relation ud fra en tvungen gensidighed. Gensidigheden kan dog være begrænset af det skæve vidensforhold mellem den nye medarbejder og buddien. Denne skævhed har dog ingen indflydelse på muligheden for at opnå tilfredsstillende af behovet for relationer ifølge Alderfer (1969: 146). Det er villigheden af alle involverede parter, som er afgørende for hvorvidt behovet bliver tilfredsstillet eller ej. Dette forklarer igen hvorfor det gik galt for den nye medarbejder, som ikke fik hjælp af sine kollegaer.

“Det gjorde jo at der var et setup, hvor man havde en person man kunne gå til, hvis man var i tvivl om noget, så man føler sig mindre påtrængende, fordi det ligesom er struktureret...” (Interview, Afdelingsleder, 14:28).

“Det har været rart at have en buddy med allokeret tid til mig. Fordi ofte hvis du har, jamen du kan bare spørge ham der, så kommer du over og så spørger du ham der, men han har egentlig ikke tid fordi han sidder med et eller andet, andet og det er ikke hans ansvar (...) så føler man, at man irriterer folk ved at komme og spørge om råd” (Interview, Fokusgruppe, 23:25).

Den tvungne relation betyder, at den nye medarbejder både får opbygget en relation, hvor der opnås en forståelse for de forskellige dele af virksomheden. Buddy-systemet er med til at få den nye medarbejder til at føle sig accepteret i relationen, og bidrager positivt til at få tilfredsstillende behovet for relationer. Ud over at blive accepteret og få forståelse, skal den nye medarbejder også opnå bekræftelse og indflydelse for at kunne tilfredsstille behovet for relationer. *“The exchange of acceptance, confirmation, understanding, and influence are elements of the relatedness process.”* (Alderfer, 1969: 146). Buddy-systemet støtter således op om behovet for relationer, men det ses hvordan kollegaer kan fremstå som fjender i den forstand, at de ikke hjælper med processen for at blive accepteret i gruppen og få bekræftelse. Dette resulterer ifølge Alderfer ikke i had, men en følelse af manglende tilhørsforhold (Alderfer, 1969). I et andet eksempel bliver det bekræftet, at det er vigtigt at have indflydelse. Medarbejderen vælger at fokusere på det, som det vigtigste, at hun er blevet accepteret af ham der har startet virksomheden, og samtidig bliver involveret i mange projekter. *“Founderen ved hvem jeg er (...) det siger lidt om hvor flad organisationsstruktur vi har og at vi alle sammen bliver involveret rigtig meget i alle typer projekter”* (Interview, Fokusgruppe, 39:10).

6.3.4 Vækst

Behov i denne kategori relaterer sig til behov der bliver tilfredsstillet gennem individets produktivitet og kreativitet. I dette stadie skaber folk en fornemmelse af hvem de er, og deres personlighed bliver formet og hel (Rosenfeld et al., 1992). Dette behov vil aldrig blive fuldt ud tilfredsstillet, men vil blive ved med at motivere individet, grundet at vækstbehovet relaterer til indre motivation (Alderfer, 1969). *“Growth (...) occurs when a person does and experiences things that tend to enhance, enrich, and enlarge the functioning of his personhood”* (Alderfer, 1969: 152). Hos Maslow dækker vækstbehovet både behovet for anerkendelse og

selvrealisering. Ved opfyldelse af behovet for anerkendelse opnår individet en følelse af selvværd og styrke samt at være til nytte i verden *“Satisfaction of the self-esteem need leads to feelings of self-confidence, worth, strength, capability, and adequacy, of being useful and necessary in the world”* (Maslow, 1954: 45). Hvis disse behov bliver forhindret, leder det til en følelse af svaghed og hjælpeløshed.

Den nye medarbejder i fokusgruppeinterviewet giver udtryk for frustrationer over, at det tog hende længere tid at forstå arbejdet, fordi der manglende nogen til at lære hende dem.

“Hvis der ikke snart kom noget så ville han hjælpe mig med at søge videre. Det var mig selv der sagde det til ham. Jeg får jo ikke noget ud af at sidde her. Det er fuldstændig spild af tid. Jeg vil bare gerne ud og lære mest muligt” (Interview, Fokusgruppe, 20:07).

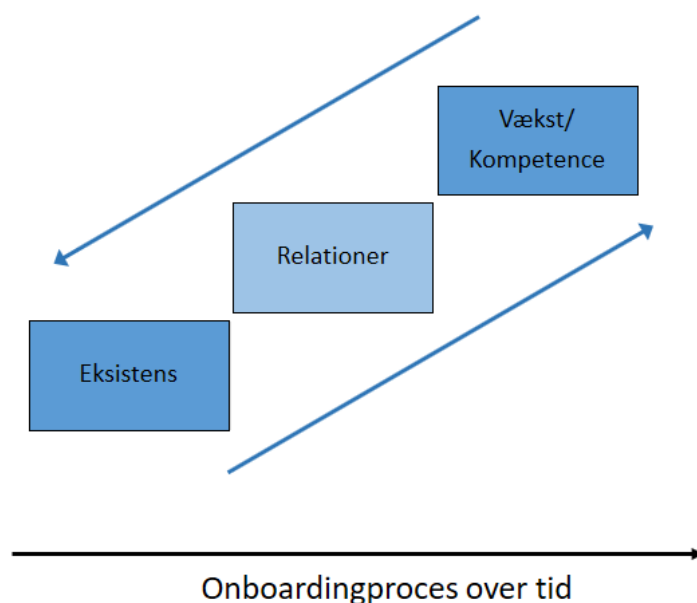
Ud over, at det kan frustrere medarbejderen ikke at forstå sine arbejdsopgaver ordentligt, ses det også hvordan de føler sig hjælpeløse og overflødige ved ikke at kunne bidrage. Maslow inddrager de kognitive kapabiliteter som værktøjer til at opfylde behov *“the cognitive capacities (perceptual, intellectual, learning) are a set of adjustive tools, which have, among other functions, that of satisfaction of our basic needs, then it is clear that any danger to them, any deprivation or blocking of their free use, must also be indirectly threatening to the basic needs themselves.”* (Maslow, 1954: 47). Ved således at blokere for læring hos den nye medarbejder, blokeres muligheden for at tilfredsstille vækstbehovet også.

I fokusgruppen blev det også nævnt, at en ny medarbejder havde købt nogle bøger, som var blevet anbefalet af hendes buddy, for hurtigere at kunne bidrage og blive en del af virksomheden. Her er medarbejderen drevet af et forsøg på at tilfredsstille vækstbehovet. Dette ses også i vores interviews, hvor flere af vores respondenter nævner nødvendigheden af at tage “ja-hatten” på og selv tage initiativ (Interview, Fokusgruppe: 17:48 og Interview Medarbejder, 13:00). I onboardingprocessen har vi set, at de laverestående behov kommer i spil, hvilket ifølge Maslow vil udelukke, at de højerestående behov aktiveres, dog viser vores eksempler, at vækstbehovet også er relevant i onboardingprocessen, selvom det er svagere udtrykt end behovet for relationer.

6.3.5 Sammenfatning

Ud fra ovenstående analyse kan vi konkludere, at både behovet for Eksistens, Relationer og Vækst er i spil i løbet af onboardingprocessen, hvilket bekræfter anvendelsen af Alderfers ERG teori. Vi kan også konkludere, at de samme behov er i spil på samme tid, men at der er en tendens til, at de laverestående behov inden for Eksistens, forsøges opfyldt i den første del af onboardingprocessen og inden første arbejdsdag, hvorimod medarbejderen efter første arbejdsdag lægger større vægt på Relationer og Vækst. Derfor argumenterer vi for, at onboardingprocessen kan sammenlignes med Alderfers og Maslows teori om trinvis behov, men at de skal ses i en mere procesorienteret kontekst. Dette eksemplificeres i Figur 7. Derudover fremgik det, at de frustrationer som opstod, hang sammen med det mål, som blev defineret for den nye medarbejder. Vi har ikke defineret hvilket behov målet ligger inden for, men netop ved ikke at gøre dette, har vi vist, at alle behovene

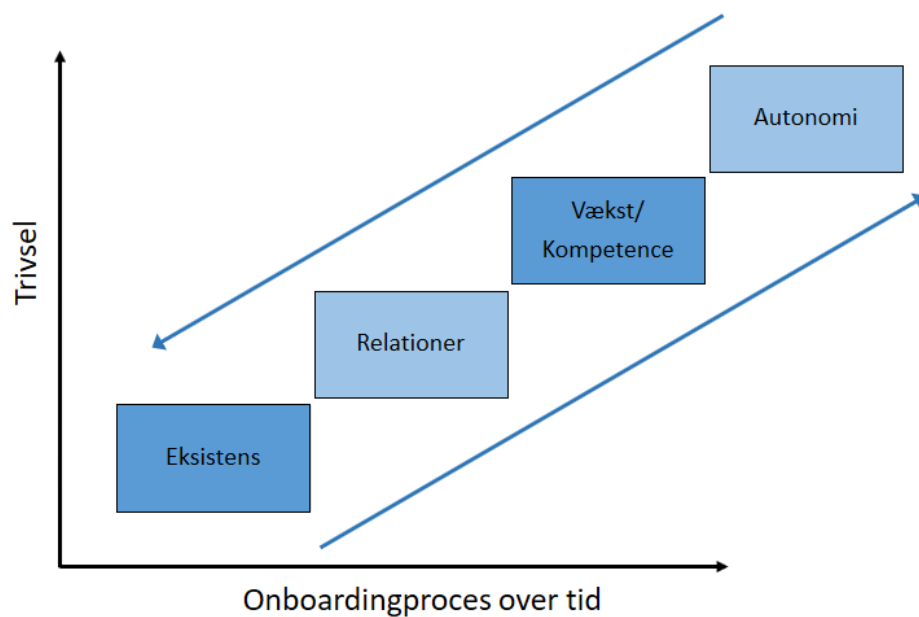
er relevante i forbindelse med opnåelse af målet. Dette tyder på, at følelsen af at være integreret i virksomheden inkluderer opfyldelsen af flere behov.



Figur 7: Viser ERG-behov over tid i onboardingprocessen (egen tilvirkning)

6.3.6 Sammenkobling til SDT

Vi har ovenfor defineret hvilke behov, som er relevante i onboardingprocessen ud fra vores indsamlede empiri. I det følgende vil vi fokusere på tilfredsstillelsen af disse behov. Når man opfylder en medarbejders behov vil man sikre engagement, trivsel og dermed motivationen til at præstere. “Self-determination theory posits three universal psychological needs (autonomy, competence, and relatedness) and suggests that these must be ongoingly satisfied for people to maintain optimal performance and well-being.” (selfdeterminationtheory.org) Det er derfor relevant at undersøge, hvordan disse behov kan tilfredsstilles i onboardingprocessen. Til dette anvendes SDT som udgangspunkt og suppleres af Herzbergs To-Faktor Teori.



Figur 8: Viser relationen mellem SDT og ERG-behov over tid i onboardingprocessen, og hvordan disse har indflydelse på motivation (egen tilvirkning)

Ovenfor i Figur 8 har vi vist, hvordan Alderfer hænger sammen med SDT i denne procesorienterede kontekst. Både Maslow og Alderfer refererer til hhv. kompetence og autonomi, men tillægger det ikke betydning i form af særskilte behov. Maslow siger at det, der motiverer individer til handling for at opfylde behovet for anerkendelse er; *“The desire for strength, for achievement, for adequacy, for mastery and competence, for confidence in the face of the world, and for independence and freedom”* (Maslow, 1954: 45). Dette bliver nævnt mindre eksplicit hos Alderfer idet han mener, at *“satisfaction of growth needs comes from a person engaging problems which call upon him to utilize his capacities fully...”* (Alderfer, 1969: 147). SDT ændrer de relevante behov til at inkludere disse i de tre basale psykologiske behov: Relationer, Kompetence og Autonomi. SDT bygger videre på Alderfers tanke om, at flere behov kan være i spil på samme tid, dog er der væsentlig forskel på behov ifølge SDT og ifølge Maslow og Alderfer. Sidstnævnte fokuserer på styrken af behovene hos individet, mens SDT beskæftiger sig med hvordan de tre psykologiske behov bliver opfyldt i en proces mellem individ og kontekst. I SDT er behov defineret som *“three basic psychological needs that are universal necessities and that represent the essential nutriments for autonomous motivation”* (Gagné, 2014: 4). SDT giver os således mulighed for at uddybe de elementer, som virksomheder kan fokusere på, for at tilfredsstille de relevante behov hos den nye medarbejder. En relevant forskel fra de forhenværende teorier er også, at inden for SDT skal alle behov være opfyldt for at en medarbejder kan føle optimal trivsel.

6.4 Behov og motivation i onboardingprocessen

Nedenfor analyseres de tiltag, som vi kan relatere til de forskellige behov i SDT. Alle de anvendte motivationsteorier beskæftiger sig i stor udstrækning med de samme begreber, men med væsentlig forskel i

anvendelsen af dem. Det er forskellene, der gør dem relevante i forhold til hinanden, idet de gør det muligt at studere flere vinkler af samme fænomen. Enkelte individers behov vil ikke blive gennemgået, fordi vi ligesom teorien tager udgangspunkt i, at behovene er universelle. Dog vil der være eksempler fra individer i den indsamlede empiri, som støtter op om anvendelsen af teorien. Det er de tre grundlæggende psykologiske behov i SDT, som danner rammen for næste del af analysen.

Ud over den primære empiri, inddrager denne del af analysen også sekundær empiri, herunder empiri fra onboardingplatformen IntroDus. Her blev vi introduceret for SKI modellen, som de har udviklet gennem en større undersøgelse af de behov, der opstår hos nyansatte i den første tid i arbejdet. SKI står for *Security*, *Knowledge* og *Integration*, hvilket vil blive gennemgået dybere i de relaterede kategorier af behov i SDT i afsnittene herunder. Ydermere anvendes bogen “Onboarding: flyvende fra start” af Harpelund og Højberg (2016), hvor de har kategoriseret de følelser, som mange nyansatte har, og inddelt disse i tre spor ad hvilke nye medarbejdere skal onboardes. Disse spor er formningens spor, forbindelsernes spor og udfoldelsens spor, som igen vil blive uddybet nærmere i deres anvendelse herunder.

Sidst har vi fundet ligheder til SDT i de tre behov som Daniel Pink opstiller, hvor “*Pink peger på, at vejen til høj performance og tilfredshed i den moderne verden går gennem et dybt og fundamentalt menneskeligt behov for at: a) kunne bidrage til den verden, vi lever i, b) kunne styre vores eget liv, og c) at kunne lære og forbedre os selv.*” (Harpelund & Højberg, 2016: 55).

6.4.1 Relationer

Det blev i del 1 af analysen gennemgået, hvordan forbindelser mellem humane og non-humane aktører i det strukturerede onboardingprogram opstod. Disse forbindelser kan sidestilles med relationer, hvorom fokus her er på relationer mellem humane aktører. Derudover er relationer noget, som alle de anvendte motivationsteorier anser som værende essentielt for individets trivsel. I Harpelund og Højberg (2016) er det forbindelsernes spor, som relaterer sig til behovet for relationer. Forbindelsernes spor defineres som “*en officiel relationsdannelsesproces, hvor medarbejderen skal vikles ind i de officielle arbejdsnetværk.*” (Ibid.: 54). Det er her de nye medarbejdere bliver sat i forbindelse med andre relevante aktører. Nedenfor bliver det gennemgået, hvordan de forskellige elementer i onboardingprocessen har indflydelse på medarbejderens opfyldelse af behov, og dermed motivation samt trivsel.

6.4.1.1 Forbindelsernes spor

Ifølge SKI-modellen relateres dette spor til integration, som er et af de behov en ny medarbejder har (IntroDus.dk, 2018). I analysens første del blev det undersøgt, hvordan HR kunne opstille et obligatorisk passagepunkt for at skabe en interessekonstruktion omkring integrationen af den nye medarbejder. Dette skal sørge for, at vigtige aktører bliver aktiveret og indrulleret, for at medarbejderen føler sig integreret. Det er

disse tiltag samt de forbindelser, som opstår mellem aktørerne, som er med til at afgøre, hvorvidt onboardingprocessen er vellykket eller ikke. Et succeskriterie for denne relationsdannelse er, at virksomheden kender sit eget netværk for at kunne hjælpe den nye medarbejder ind i det. Dette er afdelingslederens rolle i ELC, fordi han organiserer onboardingen for den nye medarbejder. Her er hans ansvar *“at kende de rigtige folk, vide hvem gør hvad, vide hvem man går til i hvilke situationer, få et dybere overblik over hvilke processer vi opererer med, hvordan de fungerer, hvem der har hvilke roller i hvilke processe* (Interview, Afdelingsleder, 01:35). Med denne viden, skal han sætte den nye medarbejder i kontakt med de personer, der vil være relevante i forhold til kompetenceudvikling og fremtidigt samarbejde. Her bliver den første kontakt til relationsdannelsen skabt.

Relationer inden for SDT relaterer sig til en følelse hos individet, som kan opfyldes gennem at skabe forbindelse til andre *“Relatedness concerns feeling socially connected. People feel relatedness most typically when they feel cared for by others. Yet relatedness is also about belonging and feeling significant among others. Thus equally important to relatedness is experiencing oneself as giving or contributing to others.”* (Ryan & Deci, 2017: 11). Ifølge SDT er relationer også med til at skabe indre motivation, og dermed skabe trivsel for medarbejderen. Dette ser vi i en undersøgelse fra IDA, hvor det blev angivet, at 41% af respondenterne valgte *“godt kollegialt fællesskab”* som en vigtig pull-faktor ved et andet arbejde (IDA, 2016). I undersøgelsen fra IntroDus ses også, at 84% af nyansatte angav, at en af de vigtigste ting ved at starte nyt job var integration. IntroDus formulerer integration som *“creating personal relationships, friends and feeling a part of something”* (SKI-model, 2018). At føle, at man er en del af noget, bliver initieret i ELC ved, at der ligger en håndskrevet velkomsthilsen fra direktøren og blomster på den nye medarbejders bord, når vedkommende har første dag. Dette har en positiv effekt, fordi medarbejderen føler, at de bliver taget godt imod, og at de er velkomne. Dette er udtryk for både Eksistensbehovet og behovet for Relationer, fordi det giver en sikkerhed for den nye medarbejder, at virksomheden er forberedt på dennes ankomst, samt det åbner op for følelsen af at høre til. En god velkomst er afgørende for at opfylde de laverestående behov, og der er ingen klar opdeling mellem de behov, som er i spil. Godt værtskab handler om at få folk til at føle sig velkommen, hvilket skaber tryghed til forståelse og udforskning (Harpelund & Højberg, 2016), og at skabe denne tryghed fra ansættelsens start, danner således et fundament for, at medarbejderen bliver motiveret til at tilfredsstille de højerestående behov.

“Den lå på mit bord hvor der er en personlig hilsen fra ham ’ hej Johanne, jeg glæder mig til at møde dig og super fedt at du starter her, kærlig hilsen Jesper. Det er små bitte ting som bare gør at, har du også glædet dig til at se mig, selvom det ikke har noget med ham at gøre, men det er bare sjovt.” (Interview, HR, 17:33).

“Vi fik blomster, første dag. Det synes jeg faktisk (...) helt fantastisk at man fik blomster, det gjorde bare noget, de er faktisk forberedte på at jeg kommer i dag” (Interview, Medarbejder, 22:15).

I ELC fremgår det af 14-dages planen og den primære empiri, at det er lederen der er vært og tager imod dem. Af fokusgruppen fremgik det, at onboarding skal til for at finde ud af, hvor man skal placere sig selv. Onboarding blev defineret som *”At man som virksomhed tager godt hånd om sine nye medarbejdere så det ikke bare er medarbejderen selv der sådan lidt på må og få skal finde ud af hvor man sidder henne”* (Interview, Fokusgruppe, 03:08). Det er således tydeligt, at en velkomst der skaber tryghed fra start, samt en onboardingproces der er vejledende for den nye medarbejder er vigtige. At få ledere til at byde den nye medarbejder velkommen, har en positiv effekt på denne, da det bliver et symbol på, at den nyansatte er deres tid værd og at de bliver prioriteret. Velkomsten vil skabe tryghed og følelsen af sikkerhed, hvilket er det første element i SKI modellen, med en antagelse om, at jo før det kommer jo bedre, fordi *”sikkerhed genererer performance”* (Interview, IntroDus, 12:43). Dette stemmer overens med både Maslow og Alderfer. Hos Herzberg figurerer sikkerhed i vedligeholdelsesfaktorerne, og det samme gør arbejdsmiljø, sociale relationer og virksomhedspolitik. *“The hygiene factors that are extrinsic to the job include: company policy and administration, supervision, interpersonal relationships, working conditions, salary, status, and security”* (Herzberg, 1968: 92). I interviewet med HR fremgik det, at relationer er vigtigt for den daglige trivsel, men også at det er vigtigt for virksomheden, at medarbejderne har tætte relationer.

”jeg tror ofte, at det der gør at man ikke siger op, det er jo fordi man har nogle relationer som man ikke har lyst til at bryde, på en eller anden måde. Så det er også derfor det er så vigtigt for os som arbejdsgiver at der bliver skabt de her relationer” (Interview, HR, 46:00).

ELC anerkender altså, at relationer er en vigtig del af onboardingprocessen, hvilket vi ligeledes kunne konkludere i analysen med Maslow og Alderfer. Vi kan også udlede, at det var de relationer, hvor medarbejderen følte sig velkommen og taget hånd om, som blev betydningsfulde for, at de havde positive holdninger til deres onboardingforløb. Flere af respondenterne udtrykte frustrationer over, at de manglede noget at give sig til i den første periode, hvilket viser mennesket som drevet og proaktivt. Individet er her selv på vej mod at få opfyldt behovet for relationer.

“Der må man være bedre til som person selv at have en form for ja-hat på og bare være sådan, nu tager jeg fat i folk fordi hellere at jeg spørger en gang for meget end at jeg bare sidder her og kukkelurer og triller tommelfingrer og kun koster penge” (Interview, Fokusgruppe, 17:48).

Dette forsøg på at tilfredsstille behovet for relationer har en risiko for at mislykkes, fordi der er manglende gensidighed i relationsdannelsen. Dette kan føre til frustration-regression som Alderfer anvender i sin teoretiske udlægning af ERG teori. Her bliver Eksistensbehovet kraftigere end behovet for Relationer, fordi vedkommende ikke kan få opfyldt dette behov. Vi så også en kontinuerlig frustration ved den manglende forbindelse mellem den nye medarbejder i ELC og hendes kollegaer. Det tog hende længere tid at komme ind i sit arbejde, og hun sagde at det var forvirrende (Interview, Medarbejder). I stedet forsøgte hun at opfylde sit

behov for relationer ved at engagere sig i andre kampagner og arrangementer. Som nævnt er mennesket af natur aktivt, og drevet af at nå sit mål gennem tilfredsstillelse af behov, hvilket betyder, at hvis målet er, at blive integreret i virksomheden, vil den nye medarbejder således arbejde på at nå dette mål. *“By definition, newcomers enter a social system as outsiders and one of their primary goals is to become full members of the group”* (Korte & Lin, 2013: 415). Der gik dog 6 måneder, inden hun ikke længere følte sig ny;

“Hvis jeg skal være ærlig, så næsten indtil jul måske. Nu har jeg også været meget engageret i sådan ting der har været lidt cross- forskellige brands. Jeg har været med i vores Breast Cancer Awareness kampagne, som vi lavede med alle brands i huset, og jeg har også været med i noget julehalløj, hvor jeg skulle ordne med julehygge (...) og det tror jeg har gjort at jeg kom lidt hurtigere ind i mine opgaver, men også sådan lidt i Estée Lauder, jeg tror det har gjort at hele processen gik lidt hurtigere.” (Interview, Medarbejder, 13:00).

De arrangementer, som hun har deltaget i, har således hjulpet hende med at blive bedre integreret i virksomheden og i sine arbejdsopgaver, og hun trives på sin arbejdsplads. *“Jeg elsker mit arbejde, og jeg tror en stor del af det er helt klart vores team.”* (Interview, Medarbejder, 16:25). Disse arrangementer findes også i de tiltag, som HR sørger for at afholde for at skabe relationer på tværs af afdelinger og mellem de nye medarbejdere. Dette gøres to gange om året gennem Induction Day.

“Til de nye medarbejderen giver det også en eller anden form for tryghed, fordi der er andre der er i samme båd som mig. Altså der er en også den connection men får for vi er i samme båd, og så kan det godt være vi har været her sammen i fem år på et tidspunkt, men vi er stadig i samme båd, på en eller anden mærkelig måde” (Interview, HR, 42:20).

“Jeg var også på Induction Day, men det var jeg først i november måned, så jeg var jo ikke sådan helt ny, og det var faktisk en ting jeg selv spurgte om, fordi jeg havde faktisk ikke fået en invitation til det, så jeg var sådan “skal jeg ikke have det, er jeg ikke ny mere?” “jo jo selvfølgelig”, men jeg tror måske den var lidt sen for mig (...)” (Interview, Medarbejder, 27:25).

Selvom initiativet til at skabe relationer er positivt, skal det ligge i forbindelse med processen hvor det er relevant. Hvis vi tager udgangspunkt i Figur 8, vil behovet for relationsskabelsen og introduktionen ligge langt før i processen, end hvor medarbejderen var efter 4 måneders ansættelse. Der er således en diskrepans i de trin, som relaterer sig til tilfredsstillelsen af behov, og initiativet har ikke den ønskede effekt.

Hos Herzberg findes behovet for relationer inden for vedligeholdelsesfaktorerne (Kreitner & Kinicki, 2010). Relationer er her således som hos Maslow og Alderfer basale behov, som skal opfyldes før det er muligt at fokusere på højerestående behov. Ifølge SDT skal de tre behov Relationer, Kompetence og Autonomi opfyldes kumulativt for at skabe trivsel hos medarbejderen, dog kan vi ikke nødvendigvis antage, at alle behov bliver

opfyldt lige meget på samme tid. I stedet kan den kumulative tilfredsstillelse af behov, som leder til trivsel, ses som en proces, hvor hvert behov skal opfyldes løbende i onboardingprocessen. Anses de sociale relationer således for at være vedligeholdelsesfaktorer, er disse nødvendige at etablere i starten af onboardingprocessen, for at den nye medarbejder ikke oplever utilfredshed (Herzberg, 1968). Dette stemmer overens med, at sociale relationer skaber ingen utilfredshed, hvis de er til stede, og muliggør derfor tilfredsstillelsen af højerestående behov. ELC imødekommer dette i forbindelse med at afdelingslederen sender 14-dages planen ud, samt planlægge morgenmad med teamet. HR-afdelingen sørger for at skabe kontakt til afdelingerne gennem de 5 spørgsmål, som medarbejderen besvarer om sig selv, og derefter sendes ud til alle afdelingerne (Bilag 6).

6.4.1.2 Inddragelse, indflydelse og nærhed

Vi så i første del af analysen, hvordan morgenmaden i et lukket lokale er en effektiv måde at katalysere relationsdannelse på, hvorimod der opstod udfordringer i forbindelse med 14-dages planen, samt effekten af meet and greet-runden. Det er således ikke nok blot at initiere en forbindelse uden opfølgning af den. Når en forbindelse initieres er der flere dynamikker, som er i spil; inddragelse, indflydelse og nærhed (Harpelund & Højberg, 2016). Inddragelse handler om, hvorvidt der bliver åbnet op og givet adgang til at være en del af fællesskabet. Adgangen til at skabe inddragelse sker via HR og afdelingslederen i ELC, men der er ingen opfølgning på inddragelsens succes.

Indflydelse handler om at hjælpe den nye medarbejder med at definere sin rolle i gruppen, og er afhængig af, at teamet bliver involveret. Nærhed handler om, hvor tætte relationerne til de andre i teamet er. En måde at tilgå disse dynamikker om indflydelse og nærhed på er gennem buddy-systemet, hvor en medarbejder med eksisterende relationer bruges til at bygge bro mellem den nye medarbejder og det relevante sociale netværk. Sociale relationer er nødvendigt for at trives i organisationen; *“Relationship building was found to be one of the important antecedents of socialization outcomes such as performance and satisfaction”* (Bauer & Erdogan, 2011). Buddy-systemet er med til netop at skabe disse relationer og samtidig indsluse den nye medarbejder i arbejdsopgaver og processer. Buddien har således en stor del af ansvaret for at udføre det indholdsmæssige i onboardingprogrammet, som relaterer sig til målene med onboardingprocessen inden for både det relationelle og det processuelle. Hvis buddy-systemet er succesfuldt øger det forståelsen hos den nye medarbejder samt følelsen af at høre til (Alderfer, 1969).

Man kan føle tilhørsforhold på forskellige måder, *“by feeling connected to close others and by being a significant member of social groups, people experience relatedness and belonging, for example through contributing to the group or showing benevolence.”* (Ryan & Deci, 2017: 11). Dette relaterer sig i høj grad til behovet for at bidrage hos Pink (Harpelund & Højberg, 2016). Ved at bidrage bliver individet værdsat i gruppen, hvilket fører til øget engagement i gruppen eller til de relaterede arbejdsopgaver. Dette fremgik både af fokusgruppen og af vores interviews, at indre motivation for at nå medarbejderens mål om at blive integreret

og være produktiv, blev afspejlet gennem ønsket om at ville bidrage. Hvis tilhørsforholdet bliver brudt gennem ikke at kunne bidrage, skaber det frustrationer hos individet. Dette relaterer sig til Herzbergs vedligeholdelsesfaktorer, som inkluderer status og supervision (Kreitner & Kinicki, 2010). Disse faktorer er således også en del af at sørge for, at der ikke opstår utilfredshed hos medarbejderen.

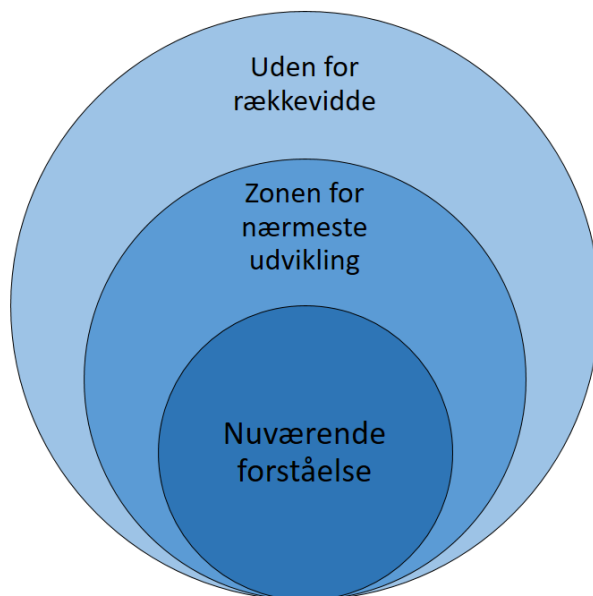
En buddy kan være på flere netværksniveauer på samme tid og dermed både være socialt, fagligt og karrieremæssigt til rådighed for den nye. Der eksisterer ifølge Harpelund & Højberg (2016) fire niveauer af netværk, som giver forskellige måder at interagere på. Disse er det organisatoriske netværk, arbejdsnetværk, videnbaserede netværk og det sociale netværk.

Den første handler om at kende virksomheden og lederne, dette netværk bliver typisk tilgængelig i rekrutteringen eller omkring den første arbejdsdag. Heri indgår den formelle organisatoriske opbygning med organisationsdiagram, hierarki og titler. I arbejdsnetværket bliver man introduceret til sit team eller afdeling, og er ligeledes bestående af formelle relationer, der opstår gennem samarbejde, også på tværs af teams. Det sociale netværk består af private relationer, der opstår på arbejdspladsen, og kan tages med ud fra arbejdspladsen. Det sociale netværk kan være en nem genvej for virksomheder til at skabe engagement hos medarbejderne, ved at give plads til fællesskaber. Herigennem bliver engagementet og loyaliteten til virksomheden forøget. "*Gode venner er godt for forretningen*" (Harpelund & Højberg, 2016: 116), da det er sværere at forlade den virksomhed hvor man har sine venner tæt på sig. Samme effekt ses på den anden side hvor engagementet og tilhørsforholdet til virksomheden mindskes, hvis en man føler sig tæt forbundet med, forlader virksomheden (Kacmar et al., 2006).

I fokusgruppen blev der primært talt om det sociale- og det faglige netværk i forbindelse med onboarding. Ifølge Maslow skal de basale og psykologiske behov, som sikkerhed og tilhørsforhold, være opfyldt før man kan lære og udvikle sig. Derfor er det de første behov, der skal tages højde for hos de nyansatte. En buddy udgør en stor ressource for den nyansatte, da denne har allokeret tid til at besvare alle spørgsmål som en ny måtte have. Dette opfylder både behovet om sikkerhed, og om relationer.

Der var flere konkrete eksempler på buddier i vores fokusgruppe, og en nævnte at selvom de kun var 22 ansatte på det danske kontor, havde hun tre buddier med forskellige funktioner (fokusgruppe, 8:25). En buddy der viste hvordan man gjorde praktiske ting, og denne buddy var graduate året før hende, og dermed kunne sætte sig i hendes sted som ny graduate. Den anden er en mentor, som fagligt kunne hjælpe hende med at udvikle sig. Den tredje buddy er en career development coach, som hjælper med, hvordan man stiger i graderne, og hvilke kompetencer man bør tilegne sig, på det niveau man arbejder på. Her ses endnu en værdi ved at have en buddy, da de kan hjælpe den nyansatte med at lære og udvikle sig mere, og derved udvide det der kaldes zonen for nærmeste udvikling (zone of proximal development). Denne zone er det potentielle niveau, man kan nå ved hjælp fra en med mere erfaring, ved at få folk ud af deres komfortzone og lykkes med noget svært

(Vygotsky i Doolittle, 1997). Dette er eksemplificeret i Figur 9. Teorien om denne zone udviklede Vygotsky ved at studere børns måde at lære at begå sig socialt i den herskende kultur på stedet. Han så hvordan de lærer gennem interaktionen med andre børn og voksne, der socialiserer barnet til at passe ind i kulturen (Ibid.).



Figur 9: Zonen for nærmeste udvikling (egen tilvirkning inspireret af Harpelund & Højberg, 2016: 266)

Det er ikke uvæsentligt hvem der bliver tildelt som buddy, da denne er med til at forme den nyansatte. Jo mere autoritet buddien har, des mere magt har denne til at påvirke den nyansatte. Det blev ligeledes nævnt af to af respondenterne i fokusgruppen og i interviewet med IntroDus, at det er meget afgørende hvem ens buddy er, for hvis ikke det er en, der er villig til at lære fra sig, eller får mulighed for at afsætte tid til den nye, så kan fordelene hurtigt forsvinde. Buddien skal være i stand til at hjælpe medarbejderen med at udfylde de relevante behov.

Den ene respondent oplevede, at hun selv skulle finde en buddy ud fra en liste af navne, men disse havde ikke fået informationen om, at de skulle være buddy. Derfor ville de hverken afsætte tid eller lære fra sig, da de havde en frygt om ”kommer hun og overtager mit arbejde” (Interview, Fokusgruppe, 12:25), fordi de ikke vidste bedre. Dette er et klart tegn på manglende information i virksomheden, og for at vende tilbage til Callon, er det vigtigt at få indrulleret alle medarbejdere i hvad det, vil sige at der kommer en ny, og hvad denne person skal lave. Af interviewet med IntroDus fremgik det, at han i et tidligere arbejde som sælger, havde fået tildelt en buddy som var den bedste sælger. Denne person ville heller ikke lære fra sig, da han ikke ville have nogen skulle overtage hans job. I IntroDus skal nyansatte selv finde en buddy for, at finde den kollega man personligt har det godt sammen med, og denne person får allokeret tid til at være buddy.

I fokusgruppen blev der talt om, hvad de fysiske rammer gør ved den måde, man interagerer med hinanden på. Her nævnes, at sofagrupper eller en cafe uden for arbejdet er en uformel kontekst, hvor man kan snakke om alt muligt andet end arbejdet. Det er her, man virkelig lærer sine kollegaer at kende, og kan knytte bånd. Hvilket ikke er muligt at gøre på samme måde ved skrivebordet (Interview, Fokusgruppe del 2).

Vi spurgte i interviewet med HR-afdelingen, hvad det gjorde ved hendes daglige trivsel på arbejdet at have venskaber på arbejdspladsen, hvorpå hun svarede ”*Jamen de gør jo alt. Altså du kan jo have et så spændende arbejde, men hvis ikke du har nogle gode relationer, så er det jo ikke særlig sjovt at gå på arbejde hver dag. (...) jeg tænker at det er generelt, fordi vi mennesker er sociale (...) det er også derfor vi trives med frokoster og lige mødes nede ved kaffemaskinen og sådan noget. Det er jo det der gør det spændende.*” (Interview, HR, 42:50).

Vi kan dermed argumentere for, at de elementer, som forbindelsernes spor hos Harpelund & Højberg (2016) indeholder, relaterer sig til sociale relationer, herunder relationsdannelse, inddragelse, indflydelse, nærvær, hvilket skabes gennem succesfulde initiativer til at forbinde mennesker.

6.4.1.3 Effekten af relationsdannelse

Relationer er ifølge Maslow nødvendigt for, at det overhovedet er muligt at aktivere de højerestående behov, hvilket Alderfer er enig i, med undtagelse af, at flere behov kan være i spil på samme tid. SDT tager skridtet videre og siger, at relationer sammen med kompetence og autonomi sikrer individets trivsel. Herzberg lægger sig i begge lejre ved at sige, at de ydre faktorer som relaterer sig til sociale relationer, status og supervision skal være til stede for ikke at skabe utilfredshed, men det er ikke elementer, som skaber indre motivation (Kreitner & Kinicki, 2010). Den indsamlede empiri støtter argumentet om, at sociale relationer er en vigtig del af onboardingprocessen. Det fremgik, at hvis ikke man føler sig knyttet til virksomheden gennem relationer, vil der være mindre engagement og dermed større tilbøjelighed til at forlade virksomheden.

“*Forskningsresultater fra TNS Gallup viser, at medarbejdere med bare en eller to stærke partnerskaber i organisationen genererer både bedre resultater, bedre sikkerhed, bedre fastholdelse, større kreativitet, højere produktivitet og højere profitabilitet for deres arbejdspladser.*” (Harpelund & Højberg, 2016: 164).

Stærke relationer er således med til at skabe fastholdelse. ”*Der er også det med onboarding, det er super svært at sige op hvis vi er blevet super gode venner og allerede har været ude og spille tennis sammen (...) så er det meget svære for mig at sige op for så har jeg nogle sociale relationer (...) så de sociale bånd er svære at bryde end de kvantitative resultater er*” (Interview, IntroDus, 49:50).

Det skaber ligeledes arbejdsglæde, at man snakker med sine kollegaer ”*jamen der er jo et venskab og altså der er et tilhørsforhold så til organisationen.*” (Interview, HR, 41:50).

Dette stemmer overens med Herzbergs teori, fordi de sociale relationer er med til at sørge for, at der ikke opstår utilfredshed, hvilket er ydre faktorer som eksisterer i medarbejderens omgivelser.

Hausknecht et al. konstaterede i deres undersøgelse at *“job satisfaction emerged as the primary retention factor, followed by extrinsic rewards and constituent attachments.”* (Hausknecht et al., 2009: 283). Ifølge Herzberg er jobtilfredshed lig med motivation, hvilket vi ser på i forbindelse med onboardingprocessen. Helt basalt skal vedligeholdelsesfaktorerne, herunder sociale relationer, opfyldes for at der ikke opstår utilfredshed hos medarbejderen. De sociale relationer er ydermere med til at danne grundlaget for vedvarende trivsel hos medarbejderen (Ryan & Deci, 2000 og Gagné, 2014). *“Concerning constituent attachments, employees mentioned having personal connections with coworkers, positive interactions with guests, and healthy supervisor relations.”* (Hausknecht et al., 2009: 278). IDA rapporten (2016) støtter op om relevansen af dette sociale aspekt da dem der søger nyt arbejde blandt andet gør det for at finde bedre ledelse og kollegaer. I besvarelsen om hvilke forventninger de har til en ny arbejdsplads ligger ‘Godt kollegialt fællesskab’ på en 5. plads med 41% af besvarelsene. Det støtter også Herzbergs teori om, at de sociale relationer er blandt vedligeholdelsesfaktorerne, hvor udvikling, kompetence og vækst ligger inden for motivationsfaktorerne (Herzberg, 1968).

6.4.2 Kompetence

Mennesker har et behov for at føle sig kompetente, herunder for at føle sig effektive og dygtige. *“In SDT, competence refers to our basic need to feel effectance and mastery. People need to feel able to operate effectively within their important life contexts. The need for competence is evident as an inherent striving, manifested in curiosity, manipulation, and a wide range of epistemic motives”* (Ryan & Deci, 2017: 11). Nye medarbejdere har sjældent alle de relevante kompetencer, der er nødvendige til at udføre sit arbejde fra starten, men ifølge Ryan & Deci, vil mennesket naturligt stræbe efter at få tilfredsstillet dette behov, fordi dette leder til indre motivation, som leder til trivsel. Dette underbygges af Harpelund & Højberg; *“At mestre anser han [Pink] for at være en ‘driver’ i mennesket. Det at blive bedre til ting er grundlæggende tilfredsstillende for os”* (Harpelund & Højberg: 57). Kompetence alene kan ikke føre til trivsel, men er nødvendigt for at føle sig motiveret i det hele taget (Gagné, 2014). Det viser rapporten fra IDA, som undersøgte push-faktorerne hos de medlemmer, som selv havde valgt at sige deres arbejde op. 88% af respondenterne angav, at det der betød mest for dem var et ‘ønske om nye faglige udfordringer’, derudover angav de 53% ‘dårlig ledelse’, 54% ‘manglende faglige udfordringer’ og 41% ‘manglende karrieremuligheder’ (IDA, 2016). Ud af disse er ligger kun ‘dårlig ledelse’ uden for Herzbergs motivationsfaktorer (Herzberg, 1968). Tilsvarende svarede 76% af respondenterne, at pull-faktorerne, som tiltrak dem ved at tage et andet job var ‘faglige udfordringer’ (IDA, 2016).

6.4.2.1 Oplæring og viden

Onboarding kan ses som et værktøj, som skal hjælpe medarbejderen med at udvikle de kompetencer, som deres stilling kræver, så hurtigt som muligt. Det tager dog tid at blive dygtig, men struktureret onboarding er med til at fremme denne udvikling. Med oplæring hjælpes man til at kunne *mestre* bestemte opgaver, og Pink definerer det således “*Mastery – the desire to get better and better at something that matters*” (Pink, 2009: 111). Kompetencebehovet hænger således sammen med et behov for viden, fordi viden er nødvendigt for at mestre. For en ny medarbejder er der meget viden på mange niveauer, som skal indlejres, og her vender vi tilbage til zonen for nærmeste udvikling. Før blev modellen omtalt i forbindelse med sociale relationer, men den er også relevant inden for kompetencer. Modellen viser hvordan viden opbygges i en proces, hvor individet hele tiden flytter grænserne for, hvad der ligger inden for zonen for nærmeste udvikling. Onboardingprocessen skal således tage hensyn til kompetenceudviklingen ud fra hvilken viden, der er relevant for det pågældende stadie i processen. For mange informationer kan have en forringende effekt på læringen for medarbejderen, og kan være demotiverende, fordi vedkommende ikke får mulighed for at opsøge tilfredsstillelsen af kompetencebehovet, men i stedet bliver pålagt at opnå dette gennem kontrollerede ydre faktorer. Motivationen her er kontrolleret, hvorimod en mulighed for at lade individet forsøge at tilfredsstille kompetencebehovet selv, vil skabe indre motivation (Gagné, 2014).

SKI-modellen angav, at 86% af nyansatte erklærede, at viden var en af de vigtigste ting ved at starte nyt job (IntroDus.dk, 2018). Viden blev formuleret som “*To know the culture, products and understand the business*” (Ibid.). For at opnå viden skal den nye medarbejder igennem en læringsproces, hvilket er en del af onboardingen. I ELC indeholder denne læringsproces flere niveauer. Den første læring sker gennem informationer omkring virksomheden og dens produkter. Dette sker gennem onboardingplatformen, samt via emails.

“Der er en opskrift på hvordan vi onboarder på det personlige aspekt. Der er både en masse hjælpe e-learning som folk skal igennem, det kan vi ikke komme udenom, der er compliance” (Interview, Fokusgruppe, 7:10).

Disse ting bliver af vores respondenter kategoriseret som de “praktiske ting”, og noget som de mener kun tager en uges tid. Dette handler også om at vide, hvor kaffemaskinen er samt hvordan der timeregistreres, hvordan systemerne tilgås, opsætning af email og login (Interview, Fokusgruppe). Disse elementer blev nævnt i Eksistensbehovet ovenfor, fordi det er som ifølge Herzbergs vedligeholdelsesfaktorer, dem der skal være på plads, for at medarbejderen ikke starter ud med at være utilfreds “*Hygiene factors [are] the primary cause of unhappiness on the job*” (Herzberg, 1968: 92). Når disse informationer ikke er ordentligt på plads, så vil det tage længere tid for medarbejderen at få den nødvendige viden, og hvis det er svært for denne at opnå, så vil det skabe frustrationer og utilfredshed. Vi har set eksempler på, at en medarbejder har købt bøger, for at forsøge at tilegne sig den nødvendige viden (Interview, Fokusgruppe). Derudover forsøgte en medarbejder at tilgå

onboardingplatformen før tid, for at tilegne sig viden (Mail, Medarbejder, Bilag 3). Dette blev dog forhindret, fordi platformen ikke blev åbnet, og virkede derfor demotiverende for medarbejderen, som gerne ville opsøge viden for at få de nødvendige kompetencer.

Det næste niveau omhandler informationer samt møder med team og andre afdelinger. Det er vigtigt, at den onboardingansvarlige formår at udvælge de rigtige personer til at deltage i onboardingprocessen. Fordi dette er altafgørende for hvilken viden, og hvilke kompetencer, som den nye medarbejder tilegner sig. Hvis der mangler personer i processen, vil kompetencerne tage længere tid at udvikle, hvilket ifølge SDT vil skabe en længere tidshorisont for trivsel hos medarbejderen.

“Det kunne godt have været bedre, fordi der var også nogle mennesker som ikke var på, som burde have været på, og træning i nogle processer og systemer, som skulle have været på, men ikke var på” (Interview, Fokusgruppe, 22:25).

Til sidst tager buddien samt andre relevante kollegaer sig af, at introducere den nye medarbejder for jobspecifik viden, som relaterer sig til det arbejde, som medarbejderen skal udføre. Processen for at tilfredsstille kompetencebehovet varer gennem næsten hele onboardingprocessen, og vi ser flere eksempler på, at det er tidskrævende, hvis den nye medarbejder ikke har let adgang til de aktører, som er en del af oplæringen. I ELC tog det 6 måneder før den nye medarbejder ikke følte sig ny mere, fordi hun ikke fik den nødvendige introduktion på det niveau, som inkluderer kollegaerne og afdelingerne. Dette bliver underbygget i fokusgruppeinterviewet:

“Vi har en guideline vi sender ud til lederen, sådan her onboarder du din medarbejder. Hvis lederen er på ferie der, eller hvis lederen bare ikke har tid til det, eller lederen sidder i et totalt andet land så er den rigtig svær at have med at gøre” (Interview, Fokusgruppe, 21:30).

Vi kan se en gennemgående tendens til, at det er de fejlagtige forbindelser, der sker i dannelsen af netværket i onboardingprocessen, som skaber forhindringerne for tilfredsstillelsen af kompetencebehovet. Hvis forbindelserne blot opstår, bliver netværket ifølge SDT let udvidet med den nye medarbejder, ud fra dennes naturlige interesse i, at få opfyldt de tre basale psykologiske behov *“Det var ikke buddiens ansvar at løse mit problem, men at guide mig i den rigtige retning”* (Interview, fokusgruppe, 23:45).

6.4.2.2 Udvikling

Kompetencer og udvikling blev tidligere defineret som værende på det samme trin hos henholdsvis Maslow, Alderfer og SDT. Hos Herzberg er kompetence en motivationsfaktor, og altså noget som ligger i jobbet eller processen (Herzberg, 1968). *“The growth or motivator factors that are intrinsic to the job are: achievement, recognition for achievement, the work itself, responsibility, and growth or advancement”* (Herzberg, 1968: 91-

92). Ud fra disse tre teorier ses vigtigheden i, at virksomheder fokuserer på deres medarbejderes udvikling i onboarding, samt gennem hele ansættelsen. Udvikling er med til at holde arbejdet interessant og udfordrende, og er derfor med til at opretholde performance og fastholdelse.

Manglende udvikling er grunden til at mange medarbejdere siger op, hvilket er gennemgående i alle vores empiriske kilder. En i fokusgruppen nævner, at hun ville søge videre, hvis ikke hun fik nogle opgaver at tage sig til. ”*Jeg får jo ikke noget ud af at sidde her (...) Jeg vil bare gerne ud og lære mest muligt*” (Interview, fokusgruppe, 20:07). Denne person tog fat i sin leder, for at sige hun ikke kunne se meningen med at være der, og derfor ville hendes leder hjælpe hende med at søge videre, hvis ikke der kom flere opgaver til hende (Ibid.).

I rapporten fra IDA (2016) ses det at blandt de medlemmer der selv sagde sit arbejde op, var 88% grundet et ‘ønske om nye faglige udfordringer’ (IDA, 2016). Dette viser et behov for udvikling af kompetencer gennem sit arbejde, og derfor skal der være mulighed for dette inden for onboardingprocessen også.

Alderfers definition på Vækstbehovet er; “*the desire to grow as a human being and to use one’s abilities to their fullest potential*” (Kreitner & Kinicki, 2010: 214). En af respondenterne fra fokusgruppen tog i et møde med chefen, selv initiativ til at bede om flere opgaver, for at kunne hjælpe og aflaste sin kolleger:

”*Jeg sad til møde i mandags (...) og jeg siger at jeg har væsentligt flere timer til rådighed end jeg har opgaver, og så sad min kollega og sagde ’uhh det skal du passe på med at sige’, men hvorfor skal jeg det? I siger alle sammen i har travlt, jeg siger jeg har tid, er det ikke det det handler om?”* (Interview, Fokusgruppe, 30:25).

Her udvises et forsøg på at tilfredsstille behovet for kompetence, hvor hun søger om muligheden for at bruge sin viden og sine evner til at hjælpe sine kollegaer; ”*så kunne jeg tage over som den ressource jeg er*” (Interview, Fokusgruppe, 30:58). Ved at afvise hende forhindrer de hendes kompetenceudvikling, hvilket hæmmer motivationen og dermed trivslen.

IDA rapporten (2016) viser, at blandt dem der selv sagde sit seneste job op, var medvirkende årsager ‘manglende faglig udfordring’ med 53% og ‘manglende karrieremuligheder’ med 41%. Dette bekræfter medarbejdernes behov for selvrealisering og vækst, og at disse fungerer som en motivationsfaktor. Det kan ligeledes her ses, at behovet for udvikling fører til handling, fordi medarbejderne søger hen hvor der er mulighed for at tilfredsstille deres behov. Her er det virksomhedens opgave at den handling det fører til, er at præstere bedre, og ikke at sige op for at søge udfordringer et andet sted. I interviewet med IntroDus fremgik det, at onboarding aldrig rigtig stopper, men skal gå over i yderligere kompetenceudvikling, hvor man sørger for at medarbejderne bliver i virksomheden og trives, hvilket sker ved at udvikle dem (Interview, IntroDus). Dette bekræfter, at kompetencebehovet kommer senere i onboardingprocessen end Eksistensbehovet.

Dette afsnit kan opsummeres med ‘udfoldelsens spor’ i onboarding (Harpelund & Højberg 2016), som kategoriserer ovennævnte behov. Dette spor handler om, at medarbejderen skal udfolde sin selvstændighed og

kompetencer, ved at bruge sine evner med formålet at tilføre værdi til virksomheden. Her skal der fra virksomhedens side, opstilles balancerede krav og udfordringer til medarbejderens præstationer og potentiale, for at skabe trivsel hos medarbejderen. En ny medarbejder kan bidrage med ny viden til virksomheden, og omvendt kan den nye medarbejder få en masse viden fra virksomheden. Denne mulighed for ny viden må aldrig stoppe, og skal være med til at udvikle medarbejderen, så virksomheden kan opnå værdi af medarbejderens arbejdsindsats. For at holde engagementet højt skal man sikre at den nye medarbejder får oplevelsen af, at lære det der er relevant for at kunne udvikle sig (Harpelund & Højberg, 2016). Det er ligeledes afgørende at medarbejderen oplever at vide, hvad der forventes, da det er svært at sætte mål hvis ikke der både skabes retning og milepæle for udviklingen.

6.4.3 Autonomi

Det sidste behov i SDT er autonomi, som refererer til muligheden for, af fri vilje, selv at kunne regulere sine handlinger, *“Autonomy is a form of functioning associated with feeling volitional, congruent, and integrated”* (Ryan & Deci, 2017: 10). Autonomi betyder ikke at være uafhængig af andre, og det er således muligt at være gensidigt afhængige af hinanden og stadig have autonomi. Pink definerer det således; *“Autonomous motivation involves behaving with a full sense of volition and choice”* (Pink, 2009: 90). Begge disse definitioner involverer det, at handle af egen fri vilje, og på den måde have styringen over sine handlinger og herunder arbejdsopgaver. Ifølge Pink er autonomi en helt afgørende faktor for den indre motivation, som er den form for motivation, som medfører trivsel (Gagné, 2014). *“Menneskers engagement ligger lige der, hvor de får lov til at gøre, som de har lyst til at gøre, på en måde, de gerne vil gøre det, og med dem, de gerne vil gøre det med.”* (Harpelund & Højberg, 2016: 56). Dette understøttes af rapporten fra IDA, hvor det blev undersøgt hvilke pull-faktorer, som fik respondenterne til at overveje andet job. 50% svarede ‘ansvar for/ frihed til at tilrettelægge egne opgaver’, 49% svarede ‘sætte skub i min karriere’ og 44% svarede ‘bedre ledelse’ (IDA, 2016). Der kan være mange faktorer, som har indflydelse på følelsen af at have autonomi, blandt andet kontrol over arbejdsopgaver og overvågning af ledelsen.

6.4.3.1 Formningens spor

Formningens spor i onboarding er ifølge Harpelund & Højberg (2016) en kulturel formningsproces, *“der handler om at styre medarbejderens adfærd med regler og procedurer.”* (Ibid.:54). Organisationer har et potentiale til at forme deres ansattes forståelser og opførsel gennem onboarding. *“We define onboarding as ‘formal and informal practices, programs, and policies enacted or engaged in by an organization or its agents to facilitate newcomer adjustment!’* (Klein et al., 2015: 263). Dette er relevant fordi det relaterer sig til det, som ofte bliver set som modsætningen til at fostre autonomi.

Enhver person skal lære virksomhedens regler at kende, men det kan være demotiverende, at starte direkte ud med en hel dag med regler der skal læres udenad (Harpelund & Højberg, 2016). *“Der er mange indtryk i den*

første tid hvor man starter i en virksomhed” (Interview, Fokusgruppe, 10:20). Derfor kan det virke overvældende, hvis alt blot er regler og information. Derimod anbefales det kun at give de vigtigste regler, der skal til for at begå sig i virksomheden, og lade de resterende regler komme løbende som de skal bruges. Regler giver bedre mening, og er langt lettere at forstå og huske, når de bliver sat ind i en konkret og håndgribelig kontekst (Harpelund & Højberg, 2016). Dette underbygger også vigtigheden af, at der er en relevant person, som kan tage ansvaret for indlæringen af de regler hos den nye medarbejder. En virksomhed skal dog være opmærksom på, at regler er en form for magtudøvelse, der former medarbejderens handlinger og handlerum. Ifølge SDT fører dette til kontrolleret motivation (Gagné, 2014 & Deci & Ryan, 2008). Derfor er det vigtigt, at reglerne kan give mening for medarbejderen, så de får lyst til at følge dem. Dette handler om at internalisere reglerne, og gøre dem til noget, som medarbejderen selv er en del af (Gagné, 2014 og Deci & Ryan, 2008). Dette bekræftes af Harpelund og Højberg (2016) *“Ved at gøre reglerne lettere at gå til kan vi optimalt set gøre dem til vaner. Vaner, der hjælper folk i praksis, er en resurse.”* (Harpelund & Højberg, 2016: 88). Fordelen ved regler er, at de giver medarbejderen mulighed for at navigere og undgå fejl i sit arbejde, og derfor skal medarbejderne adoptere regelsættet til at blive deres eget.

Generelle regler præsenteres i ELC på et møde med alle nye, for at gennemgå mere praktiske ting om huset end ens arbejde og opgaver *“Der er jo nogle faste tiltag for de nye, er det en gang om måneden der er sådan en mini intro for de nye, som Lizette, vores PA til direktøren kører, med alt det praktiske, du må ikke åbne vinduet det regulerer selv, og du skal taste den her kode hvis du går eller hvis du kommer senere eller tidligere end det, og alt sådan noget.”* (Interview, Afdelingsleder, 10:55).

Regler er en essentiel del af formningens spor i onboarding, hvor virksomheden har magten til at styre den nye medarbejders adfærd gennem regler og procedurer. Det må dog ikke tage overhånd, da regler blot skal hjælpe medarbejderen til selv at kunne tage styringen *“Når regler giver mening, og medarbejderne kan se, at de tilbyder en sammenhængskraft til ting, der er større end dem selv, kan regler blive en kilde til stolthed og værdi.”* (Harpelund & Højberg, 2016: 87).

For at kunne opfylde sit behov for at have kontrol og kunne tage styringen, kræver det at man har kendskab til sine egne opgaver og andres roller heri. Den nye medarbejder i ELC vi interviewede, pointerede flere gange, at hun manglede at blive introduceret til flere i teamet, grundet ferie, og at hun spurgte de forkerte personer til råds (Interview, Medarbejder). Her skal den strukturerede onboarding hjælpe til hurtigt at give dette indblik i virksomheden, selve arbejdet og hvem man skal arbejde sammen med eller spørge til råds. *“At have de rette forbindelser er en grundbetingelse for selv at kunne finde rundt i organisationen både arbejdsmæssigt og socialt.”* (Harpelund & Højberg, 2016: 56).

Det at have de rette forbindelser og vide hvordan man skal finde rundt i virksomheden, er en del af at have sikkerhed. Dette er det andet niveau i Maslow, og en vedligeholdelsesfaktor i Herzberg, hvor teorierne indikerer at sikkerhed kun skaber ‘ingen jobtilfredshed’. I forhold til sikkerhed gennem regler, er det ikke

muligt at skabe motivation ved, at forme medarbejderen gennem et regelsæt. Dog vil dette på længere sigt, kunne føre til motivation gennem følelsen af stolthed over at bidrage, når først reglerne er blevet til vane og handlemønstre.

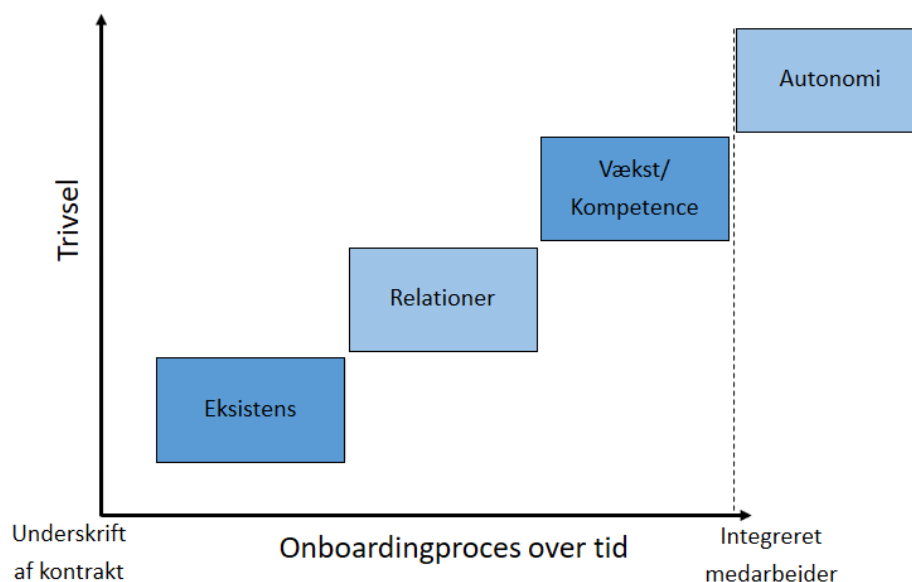
6.4.3.2 Autonomi og trivsel

Forskere har fundet en sammenhæng mellem autonomi og trivsel ”*social scientists have found that autonomy is something that people seek and that improves their lives.*” (Pink, 2009: 90). Det skaber jobtilfredshed og motivation. Når medarbejdere har autonomi, fungerer de som spillere på banen i stedet for brikker i at spil (Ibid.).

Vi har tidligere gennemgået, hvordan kontrolleret motivation kan forhindre trivsel. Tilfredsstillelsen af behovet for autonomi er med til at fremme den indre motivation og skabe trivsel. Det er således ikke nødvendigt, at kontrollere sine medarbejders handlinger, da det giver et bedre output for virksomheden at lade dem have indflydelse på deres arbejde. “*Control leads to compliance; autonomy leads to engagement*” (Pink, 2009: 110). Autonomi kan i denne forbindelse ses som en form for magt, som medarbejderen har til selv at bestemme over sine opgaver og udførelsen heraf. Det er en vigtig del af onboarding, da det viser tillid til den nye medarbejder, hvilket skaber engagement og motivation hos den nye. “*Den nye medarbejder skal have frihed til at gøre arbejdet på sin egen måde.*” (Toxvig, 2017: 6). Vi har i vores undersøgelser ikke haft direkte eksempler på autonomi, hvilket kan tyde på, at selvom behovet ifølge SDT sammen med de to andre behov, skal opfyldes for at skabe trivsel, er det forskelligt hvilke behov der kommer i spil, afhængigt af hvor i processen individet befinder sig. Onboardingprocessen er en læringsproces og en socialiseringsproces, hvor individet skal lære at passe ind og integreres i den nye organisation. Dette kan være argument for, at behovet for autonomi ikke kommer i spil, før efter en fuld integration af den nye medarbejder er opnået. Det er her behovet for at varetage opgaverne, viden om organisationen både relationelt og processuelt er integreret, og det er her autonomi inden for arbejdsopgaver bliver relevant. I Figur 10 herunder illustrerer vi, hvordan de forskellige behov opstår over tid i onboardingprocessen, og hvordan onboarding over tid øger trivsel hos medarbejderen. Autonomi ligger uden for selve onboardingprocessen, da behovet bliver aktiveret i takt med at medarbejderen føler sig integreret.

Der er ikke direkte eksempler på udtalelser relateret til autonomi i vores primære empiri, dog beskæftiger både Maslow, Alderfer og SDT sig med autonomibegrebet. SDT anvender det i sin egen form, hvor det er et af de tre psykologiske behov, som er nødvendige for at opfylde, for at individet er motiveret og dermed trives (Gagné, 2014). Hos alle tre teorier er autonomi øverst i de højerestående behov, og ifølge Maslow og Alderfer er det et behov, som først bliver aktiveret ved en grad af tilfredsstillelse af Eksistensbehov. Det har flere teoretiske implikationer, at vi ikke har kunne udlede autonomibehovet fra vore empiri. Ifølge SDT vil det betyde, at medarbejderen ikke kan opnå trivsel og velbefindende, fordi de tre psykologiske behov ikke er opfyldt (Gagné, 2014). Maslow nævner autonomi i forbindelse med vækst og selvrealisering, hvilket antyder

at idéen om, at autonomi findes som et iboende behov i mennesket “*Growth, self-actualization, the striving toward health, the quest for identity and autonomy, the yearning for excellence*” (Maslow, 1954: xii). Ryan & Deci hævder derimod, at SDT er den første teori, som beskæftiger sig med autonomi inden for behov, “*SDT is the only theory that has emphasized the essential nature of autonomy for well-being*” (Gagné, 2014: 4).



Figur 10: Illustrerer hvordan onboarding over tid fører til integration og øger trivsel. Autonomi ligger ude for akser, da dette først er aktuelt efter endt onboarding.

6.4.4 Delkonklusion

Ovenfor har vi defineret de tiltag, som er set i onboardingprocessen hos ELC og analyseret hvordan disse ud fra motivationsteorierne samt vores primære empiri, har haft indflydelse på tilfredsstillelsen af de tre behov; Relationer, Kompetence og Autonomi.

Vi har vist den sammenhæng, som vi ser mellem Alderfer og SDT, men også anerkendt den forskel der er i, at behovene skal være opfyldt kumulativt før de har en ordentlig effekt på motivation og dermed på trivsel hos medarbejderen. Vi har analyseret de forskellige tiltag, som kan relateres til de tre behov i SDT med anvendelse af SDT og Herzberg og underbygget vores argumenter med sekundær empiri fra onboardingplatformen IntroDus med SKI modellen, og de tre spor som Harpelund og Højberg (2016) beskæftiger sig med, samt de tre behov, som Pink opstiller (Pink, 2009, og Harpelund & Højberg, 2016: 55).

Vi kan konkludere, at særligt behovet for Relationer og Kompetence er af stor relevans for medarbejderne i onboardingprocessen, og tilfredsstillelsen af disse gennem virksomhedens tiltag har indflydelse på medarbejdernes trivsel. Vi så en tendens til frustration-regression i forbindelse med rækkefølgen af de behov, som blev tilfredsstillet, og vi kan konkludere, at tilfredsstillelsen af behov inden for Relationer og Kompetence bliver udfordret, hvis de laverestående behov ikke bliver opfyldt til en vis grad først. Derudover så vi, at

overstimulering af et behov kan føre til en tendens til regression, og dermed fokus på et laverestående behov eller en manglende opfyldelse af det pågældende behov.

Det fremgik af analysen, at medarbejderne blev drevet imod at tilfredsstille de aktiverede behov, hvilket bekræftede vores tilgang til mennesket som nysgerrigt og aktivt, hvilket viser en naturlig indre motivation, som kan styres gennem at sørge for, at de tre psykologiske behov er tilfredsstillet. Vi så dog også en nødvendighed for at inddrage Eksistens som essentielt behov i onboardingprocessen.

I vores analyse af onboardingprocessen fremgår det, at Eksistensbehovet, behovet for relationer og kompetence alle er repræsenteret i væsentlig grad, men ikke nødvendigvis tilfredsstillet. Dette kan være en af grundene til, at autonomi ikke er repræsenteret væsentligt. For at føle autonomi, kræves en vis grad af viden, hvilket opbygges i onboardingprocessen. Vi mener derfor, at autonomi først bliver et relevant behov senere i processen, da de nyansatte først skal lære om kulturen, opgaverne, kollegerne m.fl. før de kan have indflydelse på deres eget arbejde. Autonomi kan således ses som noget, der kan definere succes af onboarding, fordi det er her hvor medarbejderen selv tager initiativ og har en indflydelse på sin egne opgaver. Onboarding er investeringen værd hvis virksomhederne tager højde for at de *relevante* menneskelige behov skal opfyldes lige fra starten, og gennem hele ansættelsen for at få motiverede medarbejdere. *“The basic needs for competence autonomy, and relatedness must be satisfied across the life span for an individual to experience an ongoing sense of integrity and well-being”* (Ryan & Deci, 2000: 74-75). Vi vil derfor argumentere for, at onboardingprocessen bør tage hensyn til behovene Eksistens, Relationer og Kompetence, når medarbejderen har en følelse af at være integreret, bliver Autonomi mere aktuelt.

7 Diskussion

Det kan udledes fra den første del af analysen, at integrationen af den nye medarbejder har været underlagt nogle udfordringer. Disse udfordringer giver derfor anledning til, at diskutere hvorvidt integrationen af medarbejderen har været en succes, samt hvordan graden af en succesfuld integration defineres og måles.

Det kan diskuteres, hvorvidt integrationen og onboardingprocessen var en succes. På den ene side mener medarbejderen selv, at hun er integreret i virksomheden, men på den anden side udtrykte hun også utilfredshed med sin onboardingproces, da flere ting ikke gik efter hensigten. De mange komplikationer som opstod under processen havde en negativ indflydelse på integrationen, som derfor tog mere end seks måneder. Integrationen lykkedes dog, og medarbejderen trives nu i virksomheden, hvilket var hensigten med forløbet, men betyder dette, at det var en succes? Det kan være svært at definere succes, og hvordan dette måles. Hvis kriteriet er, at integrationen i sidste ende skal resultere i, at medarbejderen ser sig selv som en del af virksomheden uanset varighed eller proces, så kan det betragtes som en succes. Vi kan argumentere for, at onboardingprocessen har

været en succes, fordi medarbejderen forstat er i virksomheden, genererer performance og trives. Dog kan vi diskutere om selve onboardingprogrammet var succesfuldt, da mange af de nødvendige forbindelser udeblev. Ud fra et økonomisk perspektiv, kan det forholde sig anderledes med succes af integrationen. Det er altså afhængigt af, hvor i organisationen man forhører sig.

Callon (1990) argumenterer for, hvornår han anser translationen som værende en succes *“A successful process of translation thus generates a shared space, equivalence and commensurability. It aligns. (...) When there is 'perfect translation', A and B speak in exactly the same way about themselves, about one another, and about the intermediary that links them together. There is total equivalence with no ambiguity.”* (Callon, 1990:145). Citatet kan ses i forlængelse af onboardingprocessen, hvor der ligeledes ønskes en strømning og sammenkobling mellem de forskellige aktører i processen. Der skal skabes en symbiose mellem de implicerede aktører, så der ingen tvetydighed er.

7.1 Hvordan bestemmes succesfaktoren?

Succes kan afhænge af mange ting, og i forlængelse af ovenstående, kan den også opfattes på forskellige måder. HR-afdelingen anser onboardingprocessen som værende en succes, idet medarbejderen er blevet integreret. Men ligeledes er de også interesseret i, at onboardingprogrammet fungerer optimalt. Dette var en af årsagerne til nogle af de udfordringer, som har ligget til grund for den længere integrationsproces. Ideelt må HR anse processen som ikke succesfuld, da programmet og forløbet ikke gik som planlagt. Ligeledes vil den nye medarbejder opfatte forløbet som mislykket, da mange af de elementer som skulle skabe grobund for relationsskabelsen samt integrationen ikke gik som forventet. Hun endte med selv at måtte søge de nødvendige informationer, hvilket gav hende de fornødne relationer. Dette burde dog være sket gennem opbygningen af onboardingprogrammet.

Der kan være flere forskellige faktorer, der definerer graden af succes for et onboardingforløb, da onboarding fordrer mange positive elementer for virksomheder, såsom fastholdelse, effektivitet og engagement. Der kan derfor måles på forskellige faktorer, som alle påvirkes af onboardingforløbet. Ser vi på fastholdelse som et succeskraterium kan effekten af onboardingen først ses på længere sigt. Yderligere kan det være besværligt, at måle den direkte kausalitet mellem onboardingforløbet og fastholdelsen af den nye medarbejder, da der er flere faktorer som har indflydelse på fastholdelsen. Tendensen i samfundet er også noget, som har indflydelse på fastholdelsen, da vi i disse tider ser en større tendens til, at medarbejdere oftere skifter job (Frank et al. 2004). Dette gør også, at det kan være svært at sammenligne graden af fastholdelse med tidligere tal, da samfundet ændrer sig samt måden individer agerer. Ligeledes er effektivitet og engagement også svære faktorer at måle. Dog kan der ses på, hvor hurtigt den nye medarbejder producerer værdi i sammenligning tidligere ansatte i samme position, hvilket dog også vil påvirkes af, at der er tale om forskellige individer. Virksomheden kan eventuelt forsøge at undersøge, hvor lang perioden fra ansættelsen til “break-even” punktet.

7.2 Onboardingens varighed

I forlængelse af ovenstående, kan varigheden af onboardingprocessen også diskuteres. Hvornår bør forløbet starte og slutte? Ifølge Harpelund og Højberg (2016) har de fleste virksomheder kun en 14-dages onboardingproces, hvor de færreste har et seks måneders forløb. Vi argumenterer for, at virksomheder bør have fokus på de tre første måneder af ansættelsen, da denne periode er mest kritisk ifølge frafaldsstatistikkerne (Harpelund & Højberg, 2016: 336). Dog mener de også, at virksomheden bør have et onboardingdesign, som strækker sig over et år for at sikre sig onboarding. IntroDus mener, at onboarding af en medarbejder aldrig må stoppe, og at det er op til den enkelte medarbejder at afgøre, hvornår denne føler sig integreret i virksomheden (Interview, IntroDus). Så bør forløbet slutes når medarbejderen producerer værdi, føler sig integreret eller aldrig?

Der er mange eksempler på og teorier om varigheden af en onboardingproces. Varigheden afhænger i høj grad af stillingen, medarbejderen, branchen og organisationen. Nogle stillinger kræver mere oplæring end andre, og det kan derfor være nødvendigt med et længere forløb. Stillinger hvor læringskurven er stejl og involverer meget ny teknologi, vil det være nødvendigt med et længere forløb, da dette sikrer at medarbejderen får den nødvendige oplæring og viden til at klare sine arbejdsopgaver. Hertil kommer også det sociale aspekt, som kan være endnu sværere at definere, da dette i høj grad afhænger af medarbejderen. Hvis stillingen yderligere kræver, at der bliver skabt mange relationer, så er det essentielt at der bliver afsat tid til dette. Derimod er der også stillinger, som ikke kræver den store oplæring og relationsskabelse, hvilket vil reducere varigheden af en onboardingproces. Vi kan således konkludere, at der ikke er et rigtigt svar på, hvor langt en onboardingproces skal være. Det kommer i høj grad an på hvilken type job, som medarbejderen skal starte i, og det kommer an på hvorvidt medarbejderen har erfaring fra lignende jobs tidligere.

Onboarding består af en lang række aktiviteter, som allerede ved endt rekruttering bør igangsættes af virksomheden. Disse aktiviteter påbegyndes forinden medarbejderens første dag i organisationen, og kan vare helt til dagen, hvor medarbejderen siger op igen. Dog er de fleste aktiviteter tiltænkt de første seks måneder, hvor medarbejderen skal lære kulturen, arbejdsprocesser og de andre medarbejdere at kende. Men er det HR, som skal bestemme længden af onboardingprocessen, da de oftest er står for best practice inden for området? Eller er det når lederen mener, at den nye medarbejder selv kan udføre sine arbejdsopgaver, og derfor bør processen afsluttes? Eller skal det være helt op til medarbejderen selv, og hvad denne føler? I ELC definerer HR processen ved at fortælle hvilke elementer den nye medarbejder skal igennem samt hvor lang tid det skal tage. Derefter videregiver de dette til afdelingslederen, som så udformer processen på baggrund af dette. Afdelingslederens ansvar er derfor at gennemføre det forløb, som HR har opsat for medarbejderen. Dog har HR-afdelingen har forlænget varigheden på baggrund af en opfordring fra IntroDus, som er udbyder af onboardingplatformen, hvilket derfor er baseret på en generel viden om onboarding. Det kan være svært at afgøre hvad der er rigtigt, da dette er situationsbetinget. Der kan argumenteres for, at det er lederen som

definerer, hvornår han anser medarbejderen som integreret, og en velfungerende del af teamet. Ud fra et spørgsmål om ekspertise og statistisk overblik, kan vi argumentere for, at det HR der sidder med ansvaret. Der kan dog også argumenteres for, at det skal være op til det enkelte individ, hvornår de anser sig selv som fuld integreret i organisationen.

7.3 Kultur og størrelse

Varigheden af en onboardingproces afhænger også af størrelsen af organisationen samt kulturen. Faktorer som størrelse, antal medarbejdere, virksomhedskultur, nationalitet og geografisk placering er alt sammen med til at gøre virksomheden unik, foruden de medarbejdere og værdier som hersker i virksomheden. Små- og mellemstore virksomheder vil oftest have lettere ved at integrere medarbejderen hurtigt, idet der ofte er tættere relationer mellem de eksisterende medarbejdere, samt en fladere organisationsstruktur. Organisationer med en mere uformel og decentraliseret struktur vil ofte føre til en lettere integration af medarbejderen. Integrationen sker igennem dagligdagen og de faste rutiner, hvilket medfører, at det er ikke i samme grad kræver en struktureret og langvarig onboardingproces i mindre virksomheder. Som IntroDus selv udtaler, så er det langt lettere at integrere en medarbejder, når alle sidder rundt om det samme bord (Interview, IntroDus, 31:45). Hvorimod større organisationer oftest har flere strukturer, rutiner og formaliteter, hvilket besværliggør den naturlige integration. Dette gør også, at virksomheden må strukturere og definere onboardingprocessen mere detaljeret, så medarbejderen bliver sikret en ordentlig integration og skabelsen af relationer på tværs af organisationen. Men derfor ikke at sagt, at mindre virksomheder ikke også bør strukturere deres onboarding.

Organisationskulturen har også stor betydning for integrationen af medarbejderen. Organisationer hvor kulturen er mere indbydende og socialt anlagt, vil opleve større integrationsmuligheder, da dette giver den bedste forudsætning for onboarding. Det vil derimod være mere besværliggjort af en kultur, som ikke er imødekomende overfor nye. Kulturen er unik fra virksomhed til virksomhed, og kan derfor have forskellige betydninger for onboarding, men i organisationer hvor villighed til at hjælpe er høj, vil det også resultere i, at medarbejderen føler sig mere velkommen. Harpelund & Højberg (2016) giver et eksempel på, at en ny medarbejder i gennemsnit bruger 50 timer af sine kollegers tid på møder og spørgsmål. Derfor er det vigtigt, at kollegerne evner at tage imod den nye medarbejder, så personen har lyst til at spørge og søge informationer.

8 Konklusion

Formålet med denne afhandling var, at belyse hvordan integrationen af en ny medarbejder bliver faciliteret gennem onboardingprocessen. Til dette benyttede vi to underspørgsmål, som tilsammen har givet mulighed for at besvare den overordnede problemformulering. Først analyserede vi, hvordan forbindelserne i onboardingprocessen opstår med anvendelse af ANT som teoretisk fundament. Hertil har vi analyseret, hvilken påvirkning disse forbindelser har haft på integrationen af den nye medarbejder.

Herefter har vi gennem motivationsteori undersøgt, hvilke psykologiske behov som blev aktiveret hos den nye medarbejder i løbet af onboardingprocessen, og hvordan medarbejderens trivsel og motivation blev påvirket af, hvorvidt disse behov blev tilfredsstillet.

Vi har gennem afhandlingen arbejdet ud fra et videnskabsteoretisk udgangspunkt med elementer af både realisme og konstruktivisme. Det realistiske paradigme kommer til udtryk ved, at vi ikke stiller spørgsmålstejn ved, at onboarding eksisterer. Dog anerkender vi, at onboarding til dels er kontekstuel og situationsbetinget, hvilket relateres til det konstruktivistiske paradigme. Vi mener, at onboarding bliver skabt i den kontekst fænomenet befinder sig i, og at alle onboardingprocesser og -programmer varierer. Vi ser ligeledes onboarding som processuel, da fænomenet hele tiden ændrer sig, og derfor kan være genstand for påvirkning fra omgivelserne.

De udvalgte teorier til denne afhandling, har været med til at analysere fænomenet onboarding i dybden, ved at indsnævre fokus til at handle om forbindelser, relationer og behov i onboardingprocessen. Vi har gået fra enkelt tilfælde med anvendelsen af casevirksomheden ELC, til at beskæftige os med onboardingprocessen i en bredere kontekst, hvor vi har analyseret de behov, der aktiveres i onboardingprocessen. For at undersøge forbindelserne der opstår i onboardingprocessen, og hvilken påvirkning disse har haft, har vi anvendt ANT for at kortlægge forbindelserne, og vist hvordan et netværk opstår gennem translationsprocessen og dens fire faser; problematisering, interessekonstruktion, indrullering og mobilisering. Motivationsteorier med fokus på behov, er blevet anvendt til at besvare spørgsmålet om, hvilke behov der aktiveres, og hvilken indflydelse de har på motivationen hos den nye medarbejder.

Vores tilgang til afhandlingen har været baseret på mixed methods forskning, som har gjort det muligt for os at se onboarding fra flere forskellige perspektiver, og stadig integrere dette i en samlet afhandling. Dette har været med til at nuancere billedet af, hvad der foregår for den nye medarbejder i onboardingprocessen, samt hvordan virksomheder er med til at påvirke dette. Metodekombination har været med til at give afhandlingen mere kompleksitet, da vi har kunne kombinere primære data og sekundære studier, som har suppleret vores argumentation gennem hele afhandlingen.

Vi startede med at definere succesfuld integration ved at opstille de samme succeskriterier for integration, som der gør sig gældende for onboarding, nemlig fastholdelse, performance og arbejdsglæde. Gennem første del af analysen kom vi frem til, at integrationen godt kan være succesfuld på trods af, at onboarding ikke gennemføres som planlagt. Da den indsamlede primære empiri udelukkende er kvalitativ, har det hverken været formålet med afhandlingen, og ej heller muligt, at måle disse succeskriterier. Dog kan vi se, at virksomheder kan tage mange initiativer til at påvirke den nye medarbejders behov, for på den måde at skabe trivsel og succesfuld integration. Grundet spørgsmålet om hvornår integrationen har været succesfuld, har vi i diskussionen gået i dybden med, hvilke faktorer der påvirker og skaber succesfuld integration. Her har vi blandt andet diskuteret hvordan succesfaktoren afgøres, og hvem der har ansvaret for dette. Derudover er der forskellige meninger om, hvor lang en onboardingproces skal være, og vi har således også diskuteret varigheden af onboardingprocessen, og at varigheden er kontekstbestemt ud fra faktorer der både relaterer sig til individet og til virksomheden. Til sidst har vi diskuteret hvorvidt størrelse og kultur har indflydelse på onboardingprocessen. Her argumenterer vi for, at en mindre virksomhed med flad struktur, hvor relationerne er tættere, har mindre behov for en udførlig onboardingproces end en større virksomhed, hvor der er mere hierarki, flere mennesker og afdelinger.

8.1 Hvordan opstår forbindelserne?

I første del af analysen har vi fulgt aktørerne i onboardingprocessen, for at se hvordan forbindelserne bliver skabt. Vi har identificeret de relevante aktører og deres roller, samt deres indflydelse på hvilke forbindelser der er opstået eller blevet forhindret. Disse forbindelser er blevet undersøgt gennem de fire trin i translationsprocessen. Derudover har vi undersøgt, hvordan HR-afdelingen har forsøgt at skabe interesse omkring onboardingprocessen blandt de relevante aktører, som var nødvendige i onboardingprocessen. Dette definerede vi som det obligatoriske passagepunkt, som lød: *“Hvordan kan vi sikre en succesfuld integration af nye medarbejdere?”*

Første delanalyse illustrerer, hvordan forbindelser er opstået på baggrund af de handlinger, som har skabt forbindelser mellem aktørerne i onboardingprocessen. Det har vist sig, at de non-humane aktører har en stor del af ansvaret for hvordan forbindelserne opstår, og er vigtige faktorer i onboardingprocessen. Mange af de tiltag, som anvendes i onboardingprocessen er af teknisk karakter, såsom mails, dokumenter og link til platformen. Informationerne i mailen samt på platformen, havde til formål at give medarbejderen information om virksomheden, og hvad der skulle ske i de første 14 dage af ansættelsesforholdet. Gennem platformen blev der således skabt forbindelse mellem medarbejderen og virksomheden. Ligeledes var indholdet af mailen også med til at interagere med de resterende afdelinger, hvilket skabte forbindelser mellem afdelingerne og den nye medarbejder. Vi så dog også, at selvom de non-humane aktanter udfyldte deres rolle, mislykkedes forbindelserne mellem de humane aktører, fordi disse havde konkurrerende netværk og interesser, som var stærkere end interessen for at integrere den nye medarbejder. Aktiviteter som “meet and greet”, announcement

via mail og tildelingen af buddy, var alle aktiviteter, som blev initieret af afdelingslederen, for at skabe forbindelser mellem den nye medarbejder og teamet samt afdelingerne. Det fremgik hvordan disse forbindelser, var mere succesfulde i de tilfælde, hvor en tæt relation til den nye medarbejder gjorde, at interessekonstruktøren var i stand til at forhindre modstridende interesser fra at afbryde forbindelsen. Forbindelserne til aktører som krævede en længere og mere intensiv interessekonstruktion, havde større risiko for at mislykkes. Vi kunne derfor konkludere, at jo tættere relationen til det obligatoriske passagepunkt var, jo lettere foregik indrulleringen af aktørerne i netværket. Måden forbindelserne oprettes på, er således ved at de uundværlige aktører, som i dette tilfælde er HR-afdelingen, tager højde for, hvilke humane og non-humane aktanter som er relevante at indrulle i netværket, samt bruger flest ressourcer på dem, som har flest forhindringer og konkurrerende interesser.

HR-afdelingen formåede at skabe den fornødne interessekonstruktion hos de relevante aktører, og gennem indrulling får dem til at definere deres roller i netværket. De indrullede aktanter havde alle accepteret det obligatoriske passagepunkt, og havde dermed indvirkning på integrationen af den nye medarbejder. Måden hvorpå forbindelserne i onboardingprocessen blev skabt, var både gennem en prioritering af interesser hos de implicerede aktører, samt kommunikation som ledte til korrekt forståelse af, hvilken rolle og hvilke opgaver, som de forskellige humane og non-humane aktører havde.

Hvorvidt translationsprocessen var succesfuld eller ej, blev vurderet ud fra, hvorvidt der blev oprettet alliancer mellem de non-humane og humane aktanter. Succesen opstod ved, at netværket blev stabiliseret på baggrund af, at aktørerne i onboardingprocessen blev fastlåst i deres roller, og ligeledes accepterede disse.

I casen var der stadig for stor usikkerhed mellem aktørerne omkring deres roller og styrken af deres interessekonstruktion, og det var derfor ikke muligt at mobilisere hele netværket fuldstændigt.

Målet var at onboardingprocessen skulle blive en "black box", som helt automatisk ville facilitere den ønskede integration af nye medarbejdere.

8.2 Forbindelsernes påvirkning af integrationen

Ovenfor blev det konkluderet, hvordan forbindelser opstod og formede netværket, og hvad der lå bag disse forbindelser. I forlængelse af dette blev det også analyseret, hvilken påvirkning disse har på integrationen af den nye medarbejder. Vi kan ikke se hvilke spor de mislykkede forbindelser har efterladt, men ud fra de elementer, som den nye medarbejder følte manglede, kan vi udelade de forbindelser, som ikke blev oprettet, og dermed ikke var med til at udvide netværket. Dette relaterede sig blandt andet til medarbejderens kollegaer, som ikke var til stede, da hun startede. Den manglende forbindelse resulterede i, at integrationen af hende blev længere end planlagt. Her var det den manglende koordination i 14-dages planen, der resulterede i aflyste møder, som påvirkede udfaldet af onboardingprocessen, da afdelingslederen ikke formåede at skabe forbindelse mellem den nye medarbejder og dennes nye kollegaer. Vi kan dog konkludere, at en positiv påvirkning på integrationen kommer af, at medarbejderen havde en buddy, som hun kunne støtte sig til i

onboardingprocessen. Af analysen fremgik det også, at de elementer, som skabte en tæt relation mellem medarbejderen og elementerne i onboardingprocessen, havde en positiv effekt på hendes integration. Endvidere var et andet element som relaterede sig positivt til integrationen, forbindelsen som blev skabt fra HR-afdelingen, gennem deres kontakt, lige fra medarbejderen satte sin underskrift på kontrakten. Dette var en stærk interessekonstruktør hos medarbejderen, som var med til at forhindre, at medarbejderen blev draget af konkurrerende netværk. Det havde derfor en positiv effekt på integrationen, at der blev skabt forbindelse så tidligt i processen.

Onboardingprogrammet var medvirkende til, at integrationen af medarbejderen blev forhindret, idet platformen først og fremmest ikke var tilgængelig fra start, hvor medarbejderen ønskede at gøre brug af den information. Derudover var platformen for rigid til, at medarbejderen fandt den nyttig. Platformen havde derfor ikke den ønskede nytte for medarbejderen i onboardingprocessen. De forbindelser som opstod, var derfor med til facilitere integrationen af den nye medarbejder.

Grundet det udsendte materiale opstod der relevante forbindelser, som skabte grobund for integrationen, da disse forbindelser medførte indrulling af netværket, og dermed sikring af det obligatoriske passagepunkt. Det kan konkluderes at der er flere elementer, der har haft et positivt resultat og fungerer efter hensigten. Dog var der nogle forbindelser, som efterlodte negative spor, hvilket har påvirket integrationen negativt. Vi kunne således konkludere, at et fokus på interessekonstruktionen hos aktørerne er vigtig, hvis onboardingprocessen skal følge det planlagte program.

Onboardingprocessen i casevirksomheden gav os muligheden for, at undersøge hvordan den planlagte onboardingproces afveg fra det der faktisk skete, og dermed muligheden for at undersøge, hvorvidt dette havde konsekvenser for integrationen af medarbejderen. Dog kunne vi ikke generalisere disse resultater, og vi antog derfor et andet perspektiv på onboardingprocessen i anden del af analysen, hvor vi fokuserede på de iboende psykologiske behov hos de nye medarbejdere, og hvordan disse blev påvirket i onboardingprocessen. Dette blev undersøgt gennem anvendelse af resultater fra caseundersøgelsen, og blev underbygget med sekundær empiri.

8.3 Hvilke behov aktiveres?

I anden delanalyse har vi defineret de tiltag, som blev anvendt i onboardingprocessen hos ELC, og analyseret hvordan disse, ud fra motivationsteoriene samt vores primære empiri, har haft indflydelse på tilfredsstillelsen af de tre behov ifølge Alderfer; Eksistens, Relationer og Vækst. Vi har gennem vores empiri kunne se, at der tegnede sig et mønster af, hvornår bestemte behov opstår og motiverer til adfærd i en onboardingproces. Det første behov som opstår, er Alderfers Eksistensbehov, hvorunder Maslows behov for sikkerhed, er det primære behov, der skal dækkes, i starten af onboardingprocessen. Dette gøres ved at give den nye medarbejder informationer på forhånd, som bekræfter medarbejderen i, hvad der skal ske på deres første dag og den første

tid i virksomheden. Jo mere de ved på forhånd, jo mere sikkert kan de træde ind i virksomheden, og jo hurtigere kan de begynde at producere værdi.

I løbet af den første dag, eller inden for den første korte tid, ser vi behovet for relationer blive aktiveret. Dette behov bliver dækket ved, at den nye medarbejder får mulighed for at blive introduceret til teamet ved fælles morgenmad, og en meet and greet runde på kontoret, for at møde de andre afdelinger. Dette er med til at skabe kontakten, som skaber de sociale relationer, og dermed det første skridt til, at medarbejderens Relationsbehov bliver tilfredsstillet. Hvis virksomheden forsøger, at tilfredsstille medarbejderens behov uden at disse er aktiveret, vil dette lede til en regression til et laverestående behov for medarbejderen. Et eksempel på dette viste sig ved, at en medarbejder blev introduceret for sociale aktiviteter, som relaterer sig til de sociale behov, inden vedkommende havde fået de nødvendige informationer fra virksomheden, som skulle tilfredsstille hendes behov for sikkerhed. Dette resulterede i, at hun følte sig meget usikker og besværliggjorde de sociale aktiviteter.

Den nye medarbejder skal derfor gives en forståelse af, hvad de træder ind til, før de kan håndtere de mange nye indtryk, mennesker og viden, som de møder og skal lære at kende. Når medarbejderen har fået tilfredsstillet Eksistensbehovet og behovet for relationer, bliver behovet for vækst aktiveret. Det fremgik også, at nogle af behovene er i spil samtidigt. Vækstbehovet i onboardingprocessen kom til udtryk ved, at medarbejderen har behov for at få mulighed for at tilfredsstille dette behov selv. Behov er udtryk for drifter hos individet, og det fremgik netop hvordan den nye medarbejder følte en trang til at tilfredsstille Vækstbehovet, men blev forhindret i dette, hvilket skabte frustrationer for vedkommende.

8.4 Indflydelse på motivation

Vi kunne ud fra analysen konkludere, at der i løbet af onboardingprocessen, blev aktiveret forskellige behov på forskellige tidspunkter. Analysen af de aktiverede behov gennem Alderfers ERG teori, blev udvidet med SDT, som tilføjer Autonomi til de psykologiske behov, der udgør en væsentlig motivationsfaktor.

Her fremgik det hvordan behovet for relationer, motiverede medarbejderne til at tage initiativ til at snakke med sine kollegaer og melde sig til arrangementer, for at forsøge at tilfredsstille dette behov. Medarbejderen blev motiveret i den udstrækning behovet for relationer blev opfyldt. Det fremgik også, at medarbejderen selv var drevet af et forsøg på at opfylde dette behov, men at kollegerne formåede at påvirke denne motivation negativt. Hvis elementerne i onboardingprocessen supporterer opfyldelsen af behovet for relationer på arbejdspladsen, fører til større grad af indre motivation og dermed trivsel. Hvis behovet for relationer således ikke opfyldes, kan medføre at medarbejderen søger andet arbejde, da medarbejderen som udgangspunkt vil være drevet af at få opfyldt behovet.

I onboardingprocessen fandt vi også eksempler på behovet for Kompetence. På baggrund af vores analyse så vi, at mennesker har et behov for at udvikle og benytte sine kompetencer. Vi fandt derfor, at det er vigtigt, at onboardingprocessen er med til at supportere den nye medarbejder i denne udvikling af kompetencer, da en

mangel på dette vil resultere i, at medarbejderen ikke er motiveret. På den anden side fandt vi også, at behovet for at mestre noget der er svært, bliver ved med at motivere individer, og det er derfor vigtigt at fortsætte med at give dem muligheden for at tilfredsstille dette behov. Hvis onboardingprocessen ikke giver mulighed for tilfredsstillelsen af behovet for Kompetence, forhindrer det medarbejderens trivsel. Det sås gennem, at flere af respondenterne selv opsøgte mere at lave, da ønskede at bidrage og lære.

Onboardingprocessen skal præsentere den nye medarbejder for de opgaver personen skal udføre, og dermed vise hvilke kompetencer der er nødvendige. I løbet af onboardingprocessen er det essentielt, at virksomhederne fokuserer på deres medarbejders udvikling. De skal sikre sig, at medarbejderen har de fornødne kompetencer til at udføre sit arbejde. Derfor skal virksomheder forsøge, at holde medarbejderens motivation høj ved at give dem arbejdsopgaver, som både anvender og udvikler deres kompetencer ved at tage hensyn til det niveau, de er på. Onboardingprocessen skal føres over i kompetenceudvikling over tid, for at sikre, at medarbejderen tilegner sig den fornødne viden til at udvikle sine kompetencer. Når medarbejderen oplever en udvikling af disse, så skabes der en indre motivation. Denne indre motivation sker på baggrund af, at medarbejderen oplever en tilfredsstillelse af egne evner, og dermed skaber trivsel for sig selv.

Kompetenceudviklingen skal resultere i, at give medarbejderen en følelse af autonomi til selv at varetage deres opgaver, og måden de løses på. Onboardingprocessen er en læringsproces og en socialiseringsproces, hvor individet skal lære at passe ind og integreres i den nye organisation, og Autonomi kræver, at medarbejderen er i stand til at udføre sine opgaver selvstændigt og med en følelse af frihed. Dette kan være argument for, at vi ikke fandt eksempler på, at behovet for Autonomi blev aktiveret i selve onboardingprocessen. Vi kan derfor konkludere, at behovet for Autonomi først bliver aktiveret, når onboardingprocessen har ført til integration. Ligeledes når medarbejderen har fået tilfredsstillet behovet for Eksistens og Kompetencer ved at få den fornødne information, bliver dette indlejret i sine arbejdsopgaver og dermed har formået at skabe relationer. Ifølge SDT vil onboardingprocessen ikke være i stand til at skabe trivsel hos medarbejderen, da de tre behov kumulativt skal opfyldes for at skabe indre motivation, og dermed trivsel.

I vores analyse af onboardingprocessen fremgår det, at Eksistensbehovet, behovet for Relationer og Kompetence alle er repræsenteret i væsentlig grad, men ikke nødvendigvis tilfredsstillet. Dette kan være en af grundene til, at Autonomi ikke er repræsenteret væsentligt.

Onboardingprocessen skal i det store hele forme medarbejderen, sætte dem i forbindelse med andre og lade dem udfolde sig ved hjælp af kompetenceudvikling. Hvis virksomheder formår at opfylde disse behov vil det bidrage til øget engagement, trivsel og dermed motivationen for at præstere hos medarbejderen.

Vi har argumenteret for, at de forskellige behov i onboardingprocessen aktiveres processuelt. Dette fremgik af, at medarbejderen først skal føle sig sikker og dermed have opfyldt behovet for Eksistens, før medarbejderen prioriterer at tilfredsstille behovet for Relationer, og dermed at begå sig socialt. Når disse behov er opfyldt, bliver medarbejderen motiveret til at udvikle sine kompetencer, da grobunden for dette er sikret. Når disse

behov er tilfredsstillet, kan onboardingprocessen anskues som afsluttet, hvilket ifølge vores konklusion resulterer i, at medarbejderen har lært så meget om reglerne, det sociale og fået kompetencer nok, til at kunne have indflydelse på sine egne opgaver. Det kan betegnes som succesfuld integration, når medarbejderen trives i virksomheden, er engageret og motiveret til at tilfredsstille de højerestående behov og Autonomi. Varigheden af onboarding varierer i høj grad mellem virksomheder og de nyansatte, men målet er at efter endt forløb, skal ovenstående gøre sig gældende.

Det kan ses hvordan behov bliver aktiveret på forskellige tidspunkter af processen og derfor skal virksomheder sørge for, at opfylde disse behov, når de opstår hos den nye medarbejder. Ligeledes er det vigtigt for virksomheder at forstå værdien af de sociale relationer, og sørge for at sætte deres nye medarbejder i både faglig og social kontakt med andre i virksomheden. Tilfredsstillede behov og gode relationer skaber motivation, trivsel, præstationer og fastholdelse.

Da vi arbejder ud fra det pragmatiske sandhedsbegreb, er vores resultater sande, når vores videnskabelsen bliver anvendt i praksis. Det som afhandlingens analyse samt resultater kan anvendes til er, at få virksomheder til at reflektere over hvordan de strukturerer deres onboardingprogram, gennem de elementer der har indflydelse på en succesfuld integration af medarbejderen. Det pragmatiske sandhedsbegreb resulterer i, at vores resultater skal afprøves i praksis, før vi kan konkludere på sandheden. På trods af validiteten af data og teori, samt en hensyntagen til kritikpunkter i metode og analyse, kræves afprøvning og anvendelse i praksis til en endelig vurdering hvorvidt vores resultater er sande.

9 Perspektivering

I forbindelse med idégenereringsfasen for denne afhandling var et af de spørgsmål, som vi undrede os over, hvorvidt det er nødvendigt at have en differentieret onboardingproces, som til en vis grad tilpasses individet. Årsagen til dette var indledningsvist en forestilling om, at mennesker ikke er ens, hvilket så fik os til at stille spørgsmålstejn ved, om en onboardingproces så bør være den samme for alle.

I afhandlingen har vi valgt at åbne onboardingprocessen op ud fra en antagelse om, at alle mennesker har iboende behov, som motiverer individet til handling. Vi har dog diskuteret hvorvidt det ville være relevant at inddrage personlighed, som en faktor der har indflydelse på onboardingprocessens udformning.

For at gribe undersøgelsen an på en anden måde, vil vi igen tage udgangspunkt i, at der er en forskel på organisatorisk socialisering og onboarding. Førstnævnte er en proces, som foregår inde i individet og inkluderer nogle tilpasningsprocesser, som individet går igennem for at blive integreret i virksomheden. Onboarding anses som værende et tiltag til, hvordan denne socialisering kan lykkes (Klein et al., 2015). Onboarding ses på denne måde som et værktøj, der kan hjælpe med den organisatoriske socialisering af den nye medarbejder. Hvis onboardingen er et værktøj, som anvendes til at fremme socialiseringen, så kan den også være hæmmende eller mislykkes, og det er her differentieringen af processen bliver relevant.

Men hvordan skal processen differentieres? Det er ikke realistisk at antage, at enhver onboardingproces kan skræddersys perfekt til den enkelte nye medarbejder, og ud fra et ressourcemæssigt synspunkt, vil det ikke give mening for virksomheder at gøre dette. Men hvad er så balancen? Vi ved at onboarding hjælper med socialiseringen, og igennem afhandlingen har vi vist, at der er sammenhæng mellem hvordan processen udformes og hvordan medarbejdere bliver motiveret af denne ud fra en teoretisk tilgang. Hvis vi antager en mere praksisorienteret tilgang til spørgsmålet om udformningen af onboardingprocessen, så har vi også mulighed for at undersøge hvorvidt vi kan tilgå de forskelligheder, som individer har. Disse forskelligheder skal således også begrebsliggøres, hvilket kræver en overvejelse af, hvordan det er muligt at definere forskelle på individer og samtidig bevare disse forskelle på et relevant niveau, som er overskueligt for virksomheden at tage hensyn til.

For at definere forskellen på individer, kan vi tage udgangspunkt i personlighedspsykologien, som behandler personlighed ud fra både et biologisk, et kognitivt og et socialt perspektiv (Corr & Matthews, 2009). Personlighed defineres som *“the set of psychological traits and mechanisms within the individual that are organized and relatively enduring and that influences his or her interactions with, and adaptations to, the intrapsychic, physical, and social environments.”* (Larsen & Buss, 2008: 4). Der er således fokus på noget i individet, som er forholdsvist stabilt, og som påvirker adfærd hos individet. Det er derfor vi anser denne del af psykologien for relevant at undersøge inden for organisatorisk socialisering, og mere specifikt inden for udformningen af onboardingprocessen.

Målet er at være i stand til at differentiere onboardingprocessen på et plan, som giver mening både for virksomheden og medarbejderen. Dette kræver, at de faktorer som onboardingprocessen skal udformes efter, er målbare og valide. I rekrutteringsfasen er det almindeligt at anvende personlighedstests, for netop både at sørge for at der er et “fit” mellem kandidaten og virksomheden, men også sørge for at jobbet og kandidaten passer sammen (Corr & Matthews, 2009). Det er således almindeligt anerkendt, at personlighedspsykologien finder anvendelse inden for arbejdslivet og organisationsrelaterede domæner. Spørgsmålet for os i denne forbindelse ville være, hvorvidt det er muligt at anvende personlighedstests i onboardingprocessen lige så vel, som de bliver anvendt i rekrutteringsfasen. Dette gælder også anvendelsen af resultater fra personlighedstests i rekrutteringsfasen, på udformningen af onboardingprocessen.

Der er mange forskellige personlighedstests og holdninger til om de rent faktisk er valide værktøjer inden for arbejdslivet. Ikke desto mindre er det alligevel anerkendt at anvende dem, både inden for rekruttering, men også inden for udvikling af medarbejdere og andre HR-relaterede processer. Der er også forskel på hvordan de forskellige tests bliver anvendt, og hvor dybdegående de kan bruges. Nogle er designet til at danne rammen om en ansættelsessamtale, andre er designet til teambuilding-relaterede kontekster.

I forbindelse med anvendelsen af personlighedstests, er det derfor nødvendigt at vurdere hvilke data som ønskes, samt hvordan disse skaffes.

I forbindelse med anvendelsen af personlighedstests i rekruttering, beskæftiger de mest populære tests med personlighedstræk. Personlighedstræk skal for en god ordens skyld også placeres inden for personlighedspsykologien. Cattell definerede personlighed som *“that which permits a prediction of what a person will do in a given situation”* (Cloninger, 2009: 3) og definerede senere personlighedstræk som *“[that] which defines what a person will do when faced with a defined situation”* (Ibid.: 3-4). Personlighedstræk er således noget som giver mulighed for at forudsige adfærd i en given situation. Der er også forskel på hvorvidt personlighedstræk identificeres som noget indre, som individet har og bærer rundt på fra en situation til en anden, eller om de anskues som en generalisering af ydre, faktisk adfærd (Larsen & Buss, 2008). Det er den førstnævnte identifikation af personlighedstræk, som er relevant for videre at kunne sige noget om, hvordan onboardingprocessen bør udformes.

Ud over identifikationen af den grundlæggende idé om, hvad personlighedstræk er, skal det også specificeres, hvilke personlighedstræk der eksisterer. Hvis ikke vi ved hvilke personlighedstræk vi kan måle på, og hvilke der giver valide data, er der intet grundlag for at påbegynde undersøgelsen. Dette kræver en organisering af personlighedstræk, som vi kan analysere ud fra. Disse organiseringer kaldes taxonomier (Larsen & Buss, 2008). Da målet med dette perspektiv på onboardingprocessen er, at anvende taxonomierne til at undersøge forholdet mellem onboardingprocessen og personlighed, er validiteten af taxonomierne som anvendes af stor vigtighed. Det er derfor taxonomierne som er bevist at have mest empirisk validitet, som ville anvendes som fundament for undersøgelserne.

En af de tests, som er bevist at have stor empirisk validitet er The Five-Factor Model (Larsen & Buss, 2008), som på dansk kaldes Fem-Faktor modellen. Denne model beskrives af forfatterne McCrae og Costa som “*an empirical generalization about the covariation of personality traits.*” (McCrae & Costa, 1999: 139). Modellen indeholder 5 personlighedstræk, som anses for at indeholde alle de relevante personlighedstræk, heraf kommer et andet navn for modellen som er The Big Five (Larsen & Buss, 2008). De fem dimensioner, som bliver nævnt er *Neuroticism*, *Extraversion*, *Openness*, *Agreeableness* og *Conscientiousness* (McCrae & Costa, 1999). På baggrund af kritik af denne model udviklede McCrae og Costa NEO-PI-R (*the Neuroticism-Extraversion-Openness Personality Inventory Revised*) modellen, som nu er en af de mest anvendte personlighedstests inden for erhvervsmæssige domæner (Ibid). Disse fem dimensioner anskues som variabler inden for individuelle forskelle, og man kan således score højt og lavt, men begge dele vil sige noget om individet i forhold til den pågældende dimension.

Hvad kan Fem-Faktor modellen så fortælle os om hvordan onboardingprocessen skal udformes? Der er ikke noget entydigt svar på dette spørgsmål, men der er behov for en stor mængde data, som giver os mulighed for at sige noget om hvilke aspekter i onboardingprocessen der er vigtigst for de forskellige dimensioner i Fem-Faktor modellen. En del kan konkluderes teoretisk ved anvendelse af eksisterende analyser og empiri. Derudover kan anvendelsen af definitionen af dimensionerne give en forklaring på individers adfærd, og fordi denne tilgang ser på personlighedstræk som relativt stabile gennem livet, vil det være muligt at konkludere generelle tendenser, forudsat at datasættene er repræsentative. I overvejelserne om, hvorvidt vi skulle vælge denne tilgang til onboardingprocessen, blev vi også klar over, at det ikke var muligt for os på den tid vi havde til rådighed, at indsamle den nødvendige data.

Vores indsamling af data ville bestå af kvantitative undersøgelser med spørgeskemaer, som måler Fem-Faktor modellen og kan studeres nomotetisk, samt besvarelser af NEO-PI testen. Tanken er, at hvis man kan sige noget om, hvordan en person passer sammen med et job, så kan man også sige noget om, hvordan onboardingprocessen skal udformes, så den passer til den person.

10 Litteraturliste

10.1 Artikler

Abulof, Uriel (2017) Introduction: Why We Need Maslow in the Twenty-First Century

Alderfer, Clayton P. (1969) An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance* 4, s. 142-175

Andersen, Finn R., Jensen, Bjarne W., Jepsen, Kurt, Olsen, Mette R., Schmalz, Peter (2011): "International Markedsføring". Trojka / Gads Forlag A/S. 4. udgave

Arnold, John (2016) *Work Psychology - Understanding Human Behaviour in the Workplace*, 6th Edition, Pearson.

Arnoldi, Jakob (2006) Aktør-netværkteori: A-moderne (sociologisk?) teori. *Dansk sociologi*, Årg. 14, nr. 3 s. 9-23

Arnolds, C.A., & Boshoff, Christo (2002) Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory, *International Journal of Human Resource Management*, 13:4, 697-719,

Bauer, Talya N., & Erdogan, Berrin (2011) Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. ReaserchGate. *APA Handbook of I/O Psychology*, Volume III, Chapter: 2

Bassett-Jones, Nigel & Lloyd, Geoffrey C. (2005) "Does Herzberg's motivation theory have staying power?", *Journal of Management Development*, Vol. 24 Issue: 10, pp.929-943

Bryman, Alan og Bell, Emma (2011) *Business Research Methods*, 3rd Edition, Oxford University Press

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay, in J. Law (ed.) *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul.

Callon, M. (1990). Techno-economic Networks and Irreversibility. *The Sociological Review*, 38(1_suppl), 132-161.

Cloninger, Susan. (2009). Conceptual issues in personality theory. In P. Corr & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 3-26). Cambridge: Cambridge University Press.

Corr, P. & Matthews, G. (2009) *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 3-26). Cambridge: Cambridge University Press.

Czarniawska, Barbara (2006) Bruno Latour: Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory, *Organization Studies*, Sage publications, 1554-1557

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4(2), 225-235.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2008) Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health, Canadian Psychology, 2008, Vol. 49, No. 3, 182-185

Demant, J. (2006). Fokusgruppen - spørgsmål til fænomener i nuet. [The focus group - questions to phenomena in the moment.]. Samfundslitteratur.

Doolittle, P.E. (1997). Vygotsky's zone of proximal development as a theoretical foundation for cooperative learning. Journal on Excellence in College Teaching, 8(1), 83-103.

Douglas, Deborah G. (2012) Foreword i: Bijker, Wiebe E., Hughes, Thomas P. & Pinch, Trevor (2012) The Social Construction of Technological Systems - New Directions in the Sociology and History of Technology, The MIT Press

Egholm, Liv, (2014) "Videnskabsteori: perspektiver på organisationer og samfund". Hans Reitzels Forlag, 1. Udgave

Esmark, Anders, Laustsen, Carsten B. og Andersen, Niels Å. (red.) (2005). Socialkonstruktivistiske Analysestrategier. 1. Udgave. Roskilde Universitetsforlag

Fenwick, T. & Edwards, R. (2012). *Researching Education Through Actor-Network Theory*. Wiley-Blackwell

Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. Human Resource Planning, 27(3), 12-25.

Frederiksen, Morten (2013) Integration i 'mixed methods' forskning: Metode eller design? Tidsskriftet Metode&Forskningsdesign, nr. 1, 2013, s. 17-40

Fuglsang, L. (2014). *Aktør-netværksteori eller tingenes sociologi*. I: Fuglsang, L. & Olsen, P. (2014). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. 3. udg., 2. oplag. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur. s. 351-373

Gad, Christopher og Jensen, Casper B. (2010). On The Consequences of Post-ANT. *Introduktion til STS*. Science, Technology, & Human Values Volume 35(1) 55-80

Gagné, Marylene (2014) Oxford Library of Psychology: Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory, Oxford University Press

Harpelund, Christian & Højberg, Morten T. (2014). Onboarding: Flyvende Fra Start. Jyllands-postens Forlag

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. Human Resource Management, 48(2), 269-288.

Herned, T. (2010) Actor-Network Theory, Callon's Scallops, and Process-Based Organization Studies. Oxford Scholarship Online.

Hernes & Maitlis (2010) Actor-Network Theory, Callon's Scallop, and Process-Based Organization Studies, in Process, Sensemaking, and Organizing. Oxford Scholarship

Herzberg, Frederick (1974) "*Personal growth is the end goal of the motivators, while achievement is the starting point for any personal growth.*"

Jackson, Sharon. (2015) Toward an Analytical and Methodological Understanding of Actor-Network Theory. Journal of Arts and Humanities.

Jensen, Torben Elgaard (2003) Aktør-netværksteori – en sociologi om kendsgerninger, karakter og kammuslinger. Papers in Organization, No. 48

Johnson, R. & Onwuegbuzie, A. (2004) Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher, Vol. 33, No. 7, pp. 14–26

Kacmar, K. Michele, Andrews, Martha C., Van Rooy, David L., Steilbergand, R. Chris & Cerrone, Stephen (2006). Sure Everyone Can Be Replaced... but at What Cost? Turnover as a Predictor of Unit-Level Performance. The Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 1, pp. 133-144

Klein, Howard, J., Polin, Beth, & Sutton, Kyra Leigh (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees

Korte, Russell & Lin, Shumin (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. human relations 66(3) 407–428

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010) Foundations of motivation. Organizational Behavior, ninth edition. Boston McGraw-Hill Irwin Chapter 8.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interview: Introduktion til et håndværk [Interviews] (2. udgave / Steinar Kvale, Svend Brinkmann ed.). Kbh.: Hans Reitzel.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Interview - det kvalitative forskningsinterview som håndværk. 3. udgave. Kbh.: Hans Reitzel.

Latham, G. P. (2012). Needs: the starting point of motivation. In *Work motivation: History, theory, research, and practice* (pp. 131-140). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Latour, B. (1996). Om aktør-netværksteori. Nogle få afklaringer og mere end nogle få forviklinger. I: Latour, B. (2006). Vi har aldrig været moderne. København: Hans Reitzels forlag.

Latour (2006). Vi har aldrig været moderne. Hans Reitzels forlag.

Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2008). Personality Psychology - Domains of Knowledge About Human Nature, 3. Udgave, McGraw-Hill

Locke, E.A., Latham, G.P. (2006). New directions in goal-setting theory. Current Directions in Psychological Science, 15 (5), pp. 265-268.

Lomas, J. C. (2013). Climbing the Needs Pyramids, Sage Open, July-September 2013: 1-6

- McClelland, D. (1988). Part 3 - Important Motive Systems. In Human Motivation (pp. 221-412). Cambridge: Cambridge University Press.
- McCrae, Robert R. & Costa, Jr., Paul T. (1999) A Five-Factor Theory of Personality in Pervin, L. A. & John, O. P. - Handbook of personality: Theory and research., s. 139-153, 2. Udgave, Guilford.
- Maslow, Abraham H. (1954) Motivation and Personality, Harper & Row, Publishers
- Neher, Andrew (1991) Maslow's Theory of Motivation - A Critique. Journal of Humanistic Psychology, Vol. 31 No. 3, Summer 1991, 89-112, Sage Publications, Inc.
- Pink, Daniel H. (2009). Drive - The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books. Chapter 1 and 4-5.
- Rosenfeld, Paul, Culbertson, Amy L., & Magnusson, Paul (1992) Human Needs: A Literature Review and Cognitive Life Span Model, Navy Personnel Research and Development Center
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, American Psychological Associations, vol. 55 No. 1, 68-78
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2017) Self-Determination Theory - An Introduction and Overview, Guilford Publications, Chapter 1
- Sachau, Daniel A. (2007) Resurrecting the Motivation Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. Human Resource Development Review Vol. 6, No. 377-393
- Scott, John (1988) Trend Report - Social Network Analysis, SAGE, s. 109-127
- Solinger, Omar N., Olffen, Woody van, Roe, Robert A. & Hofmans Joeri (2013) On Becoming (Un)Committed: A Taxonomy and Test of Newcomer Onboarding Scenarios. Organization Science 24(6):1640-1661
- Sutherland, M. & Jordaan, W. (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. Journal of Human Resource Management, 2 (2), 55-64
- Toxvig, Mikkel Hune (2017) E-bog om onboarding: God introduktion til de nye medarbejdere. Hentet på: <https://garuda.dk/bloggen-profil/onboarding/e-bog-om-onboarding-faa-de-nye-medarbejdere-godt-ombord/>
- Wanberg, Connie R. (2012) Facilitating Organizational Socialization: An Introduction, Oxford Handbooks Online, Oxford University Press
- Yin, Robert K. (1994) Case Study Research - Design and Methods, Second edition, Applied Social research Methods Series Volume 5, Sage publications

10.2 Rapportør

IDA (2016). Jobskifte og motivation for mobilitet; https://ida.dk/media/2426/jobskifte_og_motivation_for_mobilitet_endelig_.pdf - Besøgt d. 20.03.2019

IntroDus (2019). Er det nødvendigt at bruge tid på Pre & Onboarding? <https://introdus.dk/reports/2019/1> - Besøgt d. 13.03.2019

10.3 Internetkilder

Hvordan firmaværdier kan påvirke fastholdelse af medarbejdere. Udgivet af Green Hat People. <https://www.greenhatpeople.com/dk/hvordan-firmavaerdier-kan-pavirke-fastholdelse-af-medarbejdere/> - Besøgt d. 08.03.2019

Hvad er socialkonstruktivisme?. Udgivet af Videnskab.dk. <https://videnskab.dk/kultur-samfund/hvad-er-socialkonstruktivisme> - Besøgt d. 28.03.2019

Integration, Den store danske [http://denstoredanske.dk/Samfund, jura og politik/Samfund/International politik og organisationer/integration](http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Samfund/International_politik_og_organisationer/integration) - besøgt d. 01.05.2019

Onboarding. Udgivet af Garuda <https://garuda.dk/vi-tilbyder/onboarding/> - Besøgt d. 06.04.2019

The S.K.I. model: Onboarding of Your Employees for Better Results. (2018) IntroDus: <https://introdus.dk/blog/the-s-k-i-model-onboarding-of-your-employees-for-better-results> - Besøgt d. 21.04.2019

Rasmussen, Tina: Få nye medarbejdere godt ombord. I: *Den Offentlige*, 12.01.2017, <https://www.denoffentlige.dk/faa-nye-medarbejdere-godt-ombord> - Besøgt d. 21.04.2019. (Artikel)

Elcompanies.com - Besøgt d. 19.02.2019

Basic Psychological Need Satisfaction Scales & Basic Psychological Need Satisfaction & Frustration Scales. <http://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-needs-scale/> - Besøgt d. 29.04.2019

11 Bilag

Bilag 1: Faktorer som spiller ind på den organisatoriske socialisering

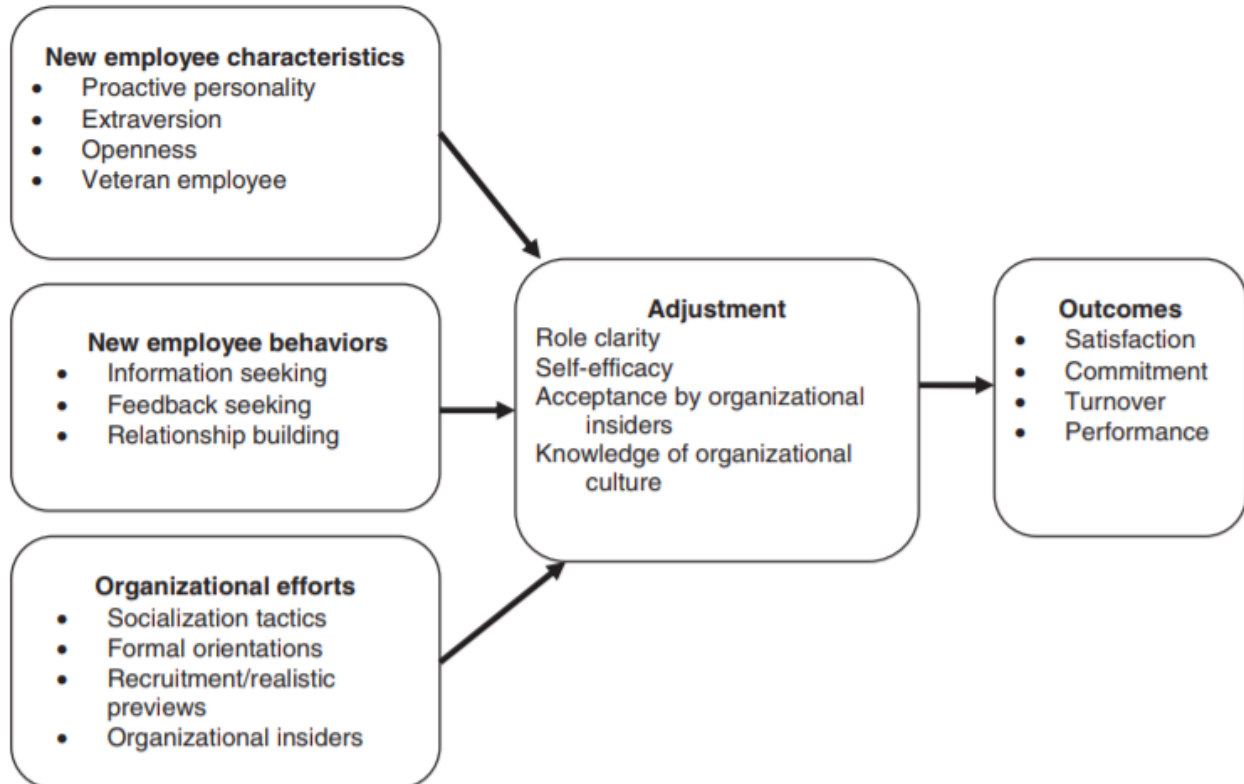


FIGURE 2.1. A summary process model of socialization.

Bauer & Erdogan, 2011: 52

Bilag 2: Interviewguides

Anders Thorup (IntroDus, CEO og co-founder)

Indledende:

- Fortæl om dig selv
- Fortæl om IntroDus
- Hvorfor startede du en virksomhed der fokuserer på onboarding?

Onboarding

- Hvad er onboarding helt lavpraktisk, og hvor lang er processen?
- Hvorfor er onboarding så vigtig - hvad gør det for virksomhederne vs. medarbejderne?
- Er onboarding vigtigere i nogle brancher end andre?
 - Er der forskel på onboardingprocessen alt efter hvilken type medarbejder eller virksomhed der er tale om?
 - Har I eksempler på virksomheder som drager større fordel af onboarding end andre?
 - Hvilke(n) forskel(le)?
 - Er der nogen virksomheder, som ikke kan drage nytte af onboarding?
- Hvilke fordele har du oplevet, at onboarding fører med sig for virksomheden og for medarbejderen?
- Kan du forklare noget om elementerne i onboarding, som I har vurderet er vigtige?
 - Hvorfor er disse elementer vigtigere end andre?
- Hvilke faldgruber har onboardingforløbet og processen?
 - Problemer og udfordringer
- Hvor oplever du, at flest fejl er i deres onboardingforløb?

Skræddersyet onboarding

- Forsøger jeres onboardingprogram at tage højde for individuelle forskelle?
 - Hvorfor, hvorfor ikke?
- Hvad er fremtidens onboarding? Hvor ser du udviklingen gå hen imod?
- Psykologisk data, er det en mulighed?

Kundernes forventninger

- Når virksomheder indgår en aftale med jer, hvilke forventninger har de ofte?
 - Har virksomhederne ofte et onboardingforløb i forvejen?
 - Hvis ikke, hvorfor ønsker de det?
- Er der forskel på betydningen af onboardingforløbet ift. Størrelsen af virksomheden?
- Hvordan måler I succes af et onboardingforløb?
 - Hvori består fastholdelsen? (Organisatorisk socialisering, motivation, kultur)

Data

- Har I data på at det virker, og at det betaler sig?
- Er der forbedring i turnover hos virksomhederne?
- Har I data omkring hvorfor folk stopper inden for det første år, som har sammenhæng med onboarding?
- Følger I op på kunderne og hvad de får ud af IntroDus? Hvad siger de?
- Hvordan er jeres system bygget op? (de forskellige trin)

Rekruttering og onboarding

- Hvad tænker du omkring sammenhængen mellem rekruttering og onboarding?
- Hvilken sammenhæng ser du mellem psykologiske data og onboarding?
 - Er der nogen værdi at hente?

Økonomisk aspekt

- Hvilke økonomiske fordele og ulemper er der ved onboarding?
- Hvor meget koster et onboardingforløb? (Eksempel)

Johanne HR Business Partner i Estée Lauder companies

- Stilling, funktion, anciennitet
- Hvornår kom onboarding ind? historisk
- Hvad er formålet med jeres onboardingproces?
- Kan du forklare onboardingprocessen
 - Hvilke personer, værktøjer bliver anvendt?
 - Hvilke personer er relevante i processen og hvorfor?
 - Hvordan sørges det for, at disse personer bliver introduceret til onboarding? Og ved de hvorfor de skal deltage?
- Hvordan var onboardingprocessen før onboardingprogrammet blev introduceret?
- Hvad var forventningerne til programmet?
- Hvad er målet med onboardingprocessen?
- Hvad er succeskriterierne for et godt onboarding program?
- Hvad fungerer godt/dårligt ved onboardingprogrammet i forhold til tidligere forhold samt i forhold til målet?
- Har I fået hjælp til hvordan programmet skal anvendes?
- Hvilken feedback har I fået fra medarbejderne?
- Anvender I en Buddy-ordning. Hvordan fungerer denne?

Morten, Brand Manager, Afdelingsleder

- Stilling, funktion, anciennitet
- Hvad er din rolle i onboardingprocessen? Hvilken påvirkning har du på processen?
- Hvilke personer synes du, at onboardingprocessen skal inkludere? Hvordan? Hvorfor netop dem?
- Hvad er det vigtigste den nye medarbejder skal have med sig fra onboardingprocessen?
- Hvordan interagerer folk med hinanden, fx efter et intromøde. Er der blevet skabt en relation.
- Hvordan er samarbejdet med forskellige personer i virksomheden efter den første måned af en ny ansættelse?
- Kan du se resultater fra anvendelse af onboardingprogrammet?
- Hvordan tjekker I, hvorvidt programmet anvendes optimalt?

Olivia, Consumer Engagement Manager, Den nye medarbejder

- Stilling, funktion, anciennitet
- Hvad husker du som værende den bedste oplevelse, da du startede? Hvorfor?
- Hvad husker du som værende den dårligste oplevelse, da du startede? Hvorfor?
- Hvad var det vigtigste for dig at få styr på, da du startede?
- Hvem hjalp dig med at få styr på disse ting?
 - I hvor høj grad var onboardingprogrammet en del af dette?
- Hvem føler du dig tættest på af dine kollegaer, og hvorfor? (ikke navn, gerne afdeling og stilling)
- Hvad har onboardingprogrammet været anvendt til i forbindelse med din introduktion?
- Hvordan tror du onboardingprocessen havde været, hvis ikke du skulle bruge onboardingprogrammet?
- Kan du se nogle af de muligheder og begrænsninger programmet har?
- Kan du forklare hvordan onboardingprogrammet virker?
- Hvordan vil du beskrive dine følelser gennem onboardingprocessen?
 - Hvornår var du gladest? Hvorfor?
 - Hvornår var du mest præget af negative følelser? Hvorfor?

Fokusgruppe

- Præsentation af case
- Præsentation af deltagerne (funktion og job)
- Hvad forbinder i med onboarding?
- Hvad var det vigtigste for jer da i startede?
- Hvem var ansvarlig for jeres onboardingprogram?
- Hvordan var jeres eget onboardingprogram struktureret.
- Hvilke elementer indgik der? Hvor lang tid varede det?
- Hvilken effekt havde onboardingprogrammet/platformen i sig selv i forløbet?
- Hvad var positivt ved forløbet
- Hvad var mindre godt, manglede i noget for at føle jer velkomne og sikre i jeres job?

Bilag 3: Mail fra medarbejderen

Hvilke tiltag er der i forbindelse med ansættelsen af en ny?

- både for denne person, teamet og virksomheden?

Mails til hele organisationen omkring den nye medarbejder. 1 mail når personen har underskrevet sin kontrakt, kaldet **announcement** hvor der står at den nye medarbejder stater, hvem personen er osv.

1 mail bliver sendt ud på den nye medarbejders første dag med “**meet your new colleague**” hvor der står nogle personlige ting om personen.

Teammøde - Inden announcement mailen bliver sendt ud, vil lederen i det team hvor der starter en ny, samle teamet og meddele nyheden så det ikke kommer bag på dem, her er der plads til en masse spørgsmål om personens profil og hvordan personen skal indgå i teamet i hvilken rolle.

Morgenmad - der vil altid være morgenmad den første dag med teamet og andre vigtige nøglepersoner fra andre afdelinger som den nye medarbejder vil arbejde sammen med.

Brev - på medarbejderens første arbejdsdag ligger der en personlig håndskrevet hilsen på personens bord, fra den administrerende direktør, med en kort hilsen om “velkommen i familien det er godt at have dig med, Jeg ser frem til vores samarbejde”.

Blomster og produkter - På medarbejderens første dag står der blomster på bordet og hvis det er et brand de starter hos er der også nogle af brandets produkter som den nye medarbejder får og kan prøve for at lære bestsellerne at kende.

14-dages plan - Før første arbejdsdag modtager den nye medarbejder en plan over de første 14 dage af ansættelsen for at skabe overblik og ro.

Link til platform - Når medarbejderen har underskrevet kontrakten modtager personen en mail med et link til en platform med videohilsen fra den administrerende direktør, videoer der viser DNA’et i de 8 brands, fakta om virksomheden, tests til informationerne, oversigt over alle lederne i den Nordiske afdeling. Spørgeskema efter 1 uge af ansættelsen og efter 1 måned.

Infomøde - Hver måned er der morgenmøder for hele den nordiske afdeling, hvor alle på kontorerne i Danmark, Sverige og Norge samles (DK i kantinen og de andre på skype) og de starter altid med en velkomst til de nye der er ansat siden sidste møde (også praktikanter og studentermedhjælpere bliver annonceret), hvor alle klapper mens den nye rejser sig.

Intromøder - den første fredag i hver måned afholdes der et intromøde til alle nye ansatte, siden sidste møde. De samles og møder nøglepersoner i virksomheden, får en præsentation af virksomheden og hører praktiske detaljer om huset, (f.eks. Må man ikke åbne vinduerne)

Induction day - 2 gange om året bliver alle nyansatte samlet og har en hel dag sammen hvor de besøger forskellige butikker og har en middag som afslutning. Det skaber en helt særlig relation som varer ved gennem resten af ansættelsen.

Hvad oplever du at der sker på en ny medarbejders første dag?

Morgenmad, de går rundt og hilser, de er til mange møder med forskellige for at blive sat ind i deres rolle.

På den nye medarbejders første dag er teamet, og andre nøglepersoner som medarbejderen kommer til at arbejde sammen med fra andre afdelinger, indkaldt til morgenmad, som regel i et lukket mødelokale, hvor teamet uforstyrret kan snakke og høre mere om den nye. Samtidig er der en

“navnerunde” hvor alle siger noget om sig selv, sin funktion og hvor længe de har været i virksomheden.

Herefter går de til møde med lederen og hører om deres rolle og den første tid.

Så bliver de vist rundt på hele kontoret og hilser på alle dem der sidder på deres pladser i de forskellige afdelinger.

Hvad synes du om platformen i starten af din onboarding?

Fra jeg fik linket tilsendt gik der 3 uger til at jeg faktisk kunne gå ind på nogen af de faner der var i linket. Min motivation og lyst var høj lige da jeg fik det og det var irriterende ikke at kunne få lov til at gå i gang. Da linket så endelig blev åbnet ugen før jeg startede var det bare ikke lige så sjovt da det føltes mere påtvunget, idet jeg fik reminder mails om at der lå et onboardingprogram og ventede på mig. Inde på siden var videoer store sorte firkanter og efter et par faner med disse fandt jeg ud af at ved at trykke et par gange på dem blev der vist en video. Så måtte jeg bladere tilbage til starten for at se de videoer jeg var sprunget over. Hvert brand blev også præsenteret i videoer, hvilket var en hurtig måde at se og lære om brandets start og natur, det var meget federe end at skulle læse om. Til hver video var der en test hvor man skulle sætte kryds i det rigtige svar og man kunne ikke gå videre før alt var udfyldt korrekt. Der er også statistikker over virksomheden med antal lande og medarbejdere. Der var en tjekliste man kunne downloade så man havde noget at gå ud fra den første dag. Så var der en fane med moodstories som er et vigtigt værktøj i virksomheden da de ønsker at være det bedste sted i branchen at arbejde, så scorer man sin arbejdsdag fra 1 til 5 og angiver hvad der gjorde den god og dårlig ud fra 9 kategorier. Denne scorer bliver lagt sammen i teamet og bliver taget op på den månedlige teammøde hvor man snakker om hvad der er godt og hvad vi kan gøre for at noget bliver bedre.

Estée Launders mærkesag er kampen mod brystkræft og de donerer en masse penge hele tiden, hvilket der også var en video om. Fx giver de penge hver gang mad scorer sin arbejdsdag i moodstories.

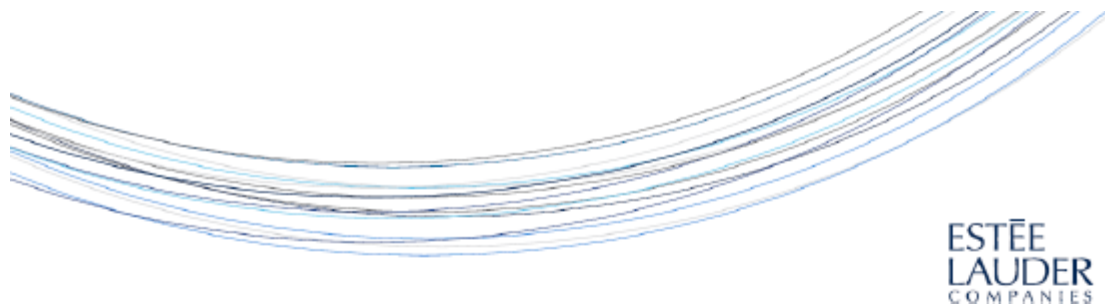
Når man fulgte tidslinien slavisk som man nærmest var påtvunget så gav den en fin overgang og indsigt. Men at finde rundt på platformen for at gense en video var svært at finde rundt i, men man kan jo ikke huske det hele og derfor kunne det være rart at kunne finde rundt. Den største irritation for mig var at siden ikke altid fungerede optimalt, for når jeg afsluttede en test og trykkede submit, skete der absolut ingenting! Efter at have trykket 5 gange så prøvede jeg at gå over på en anden fane hvorefter der kom et flueben på testen. Men det kunne have været rart at den så havde skiftet da man trykkede submit så man faktisk vidste det var gemt.

Har du selv haft nogen indflydelse på onboardingprocessen?

Ikke på selve onboarding, men jeg fik da en masse opgaver at gå i gang med, som jeg selv skulle varetage eller forberede spørgsmål til, så min chef kunne hjælpe.

De første 14 dage var skemalagte, hvilket egentlig var meget rart og gav en tryghed i at jeg vidste hvad der skulle ske. Men i takt med at jeg lærte mere og mere, fik jeg også mere indflydelse på mine opgaver og måden de skulle udføres. Min chef var god til at give mig en masse ansvar, så jeg fik gjort arbejdet til mit eget. Jeg kunne altid komme og spørge om hjælp og råd, men oplevede at jeg selv havde ansvaret for det. Men mine tanker blev hørt og anerkendt.

Bilag 4: Eksempel på 14-dages program



THE ESTÉE LAUDER COMPANIES NORDIC AFFILIATE ONBOARDING PLAN

Morten Hertz Larsen
Brand Manager Smashbox / GlamGlow / bumble & bumble Nordic
October 1st 2018

Manager: Jesper Abildgaard, jabildgaard@dk.estee.com

Monday October 1st

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>Welcome Breakfast</u> Tine Falk, Trade & Marketing Manager Josefine Neuvonen Hansen, Product Manager Nadja Jul Dahl, Consumer Engagement & PR Manager Tina Meilstrup, Business Manager Julie Baltzersen, Online & SoMe Manager Sarit Virring, VM & SD Manager Ayoe Anker Lausen, HR Director	Guest Canteen
10.00	<u>Welcome & Intro</u> W/ Jesper Abildgaard, General Manager	JA Office
11.30	<u>PC Get Started</u> - Outlook signature & picture - Intro Program review / calendar Update	Own Desk
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>Office Tour: Basement + all levels</u> w/ Beginnings Guide: Anne-Marie Tromholt-Qwist, Brand Manager MAC	DK Office
15.00	<u>Introduction HR + SBX/ GG employees</u> w/ Ayoe Anker Lausen, HR Director	AAL Office

Tuesday October 2nd

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallengbæk Strand

09.00	<u>P-Meeting (twice pr. month)</u> w/ ELT Group (Executive Leadership Team)	2.1
10.00	<u>Office Time</u>	Own Desk
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>Intro Business Manager SBX/GG</u> w/ Tina Meilstrup	MHL Office
14.30	<u>Office Time</u>	Own Desk

Wednesday October 3rd

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallengbæk Strand

09.00	<u>Intro TimePlan (as manager)</u> v/ Lizette Leholt, PA & Office Manager	MHL Office
10.30	<u>Office Time</u>	Own Desk
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>Intro Commercial Department (team, tasks & plans)</u> w/ Gitte S. Lasnier, Commercial Director	GSL Office
14.30	<u>Office Time</u>	Own Desk

Thursday October 4th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.30	<u>One-to-One with SBX/GG Product Manager</u> w/ Josefine Neuveonen Hansen	MHL Office
10.30	<u>Office Time</u>	Own Desk
12.30	Lunch with Team	Canteen
14.00	<u>Office Time</u>	Own Desk

Friday October 5th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>“Fredagsmorgenmad” with SBX/GG Team</u>	Canteen
09.30	<u>Mini Intro New Employees</u> w/ Lizette Leholt, PA & Office Manager	2.2
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>One-to-One with SBX/GG Trade & Marketing Manager</u> w/ Tine Falk	MHL Office
14.15	<u>Brand presentation – SBX / GG</u> (Brand DNA, Marketingplan & tasks at hand) Tine Falk, Trade & Marketing Manager Josefine Neuvonen Hansen, Product Manager Nadja Jul Dahl, Consumer Engagement & PR Manager	2.2

Monday October 8th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

08.45	<u>SIOP – Session</u>	2.2
10.15	<u>SIOP – Business review SBX/GG</u>	2.2
11.30	<u>Store Visit Copenhagen</u> w/ SBX/GG Team	
13.00	Lunch with SBX/GG Team Off Site	TBD
14.00	<u>Store Visit Copenhagen Continued</u> w/ SBX/GG Team	

Tuesday October 9th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>Employee "butik" + Office Depot</u> w/ Nadja Jul Dahl, Consumer Engagement & PR Manager SBX/GG	Basement
11.00	<u>Intro Supply Chain</u> w/ Nicklas Kryger, Supply Chain Manager	NK Office
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>Intro Online & SoMe</u> w/ Julie Baltzersen, Online & SoMe Manager	2.3
14.00	<u>GM Commentary SBX/GG</u> w/ Jesper Abildgaard, General Manager	JA Office

Wednesday October 10th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>Office Time</u>	Own Desk
11.00	<u>Intro HR Connect (as manager)</u> w/ Katrine Vacher, Brand Manager EL/BB/LM	2.2
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>Intro – VM & SD</u> w/ Sarit Virring, VM & SD Manager	2.2
14.30	<u>Intro – Fixed Asset (Finance)</u> w/ Anja E. Andersen	2.1
15.00	<u>Office Time</u>	Own Desk

Thursday October 11th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>HR Introduction – see invitation in outlook from HR</u> w/ Johanne Gjerløv, HR Business Partner	TBC
10.00	<u>Office Time</u>	Own Desk
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>One-to-One with SBX/GG Consumer Engagement & PR Manager</u> w/ Nadja Jul Dahl	MHL Office
14.30	<u>Office Time</u>	Own Desk

Friday October 12th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>"Fredagsmorgenmad" with SBX/GG Team</u>	Canteen
09.30	<u>Intro to the Skincare Cluster CL/OR</u> w/ Jakob Marum, Brand Manager	JM Office
11.00	<u>SRM/P2P introduction (as approver)</u> w/ Camilla Arnt, IP Manager & P2P Lead	MHL Desk
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>Intro to MAC</u> w/ Carina Dreijø, Marketing Manager	MHL Office
14.30	<u>Office Time</u>	Own Desk

Monday October 15th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>Office Time</u>	Own Desk
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>Office Time</u>	Own Desk

Tuesday October 16th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>P-Meeting (twice pr. month)</u> w/ ELT Group (Executive Leadership Team)	2.1
10.00	<u>Intro to the Fragrance Department</u> w/ Gitte Nielsen, Brand Manager TF, JML and ADF	GN Office
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>Office Time</u>	Own Desk

Wednesday October 17th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>Office Time</u>	Own Desk
09.30	<u>Intro to the skincare cluster EL/BB/LM</u> w/ Katrine Vacher, Brand Manager	KV Office
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>Update with Jesper Abildgaard</u>	JA Office
14.30	<u>Office Time</u>	Own Desk

Thursday October 18th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>Office Time</u>	Own Desk
10.30	<u>Intro to the Education Department</u> w/ Jeanette Ratzke, Education Manager	MHL Office
12.30	Lunch with Team	Canteen
14.00	<u>Meeting Distributor "We Are One"</u> w/ Ulf Schjerpen August Bournonvilles Passage 1 (Kgs Nytorv) 1055 KØBENHAVN K	We Are One DK Office

Friday October 19th

Denmark – Office, Delta Park 37, 2665 Vallensbæk Strand

09.00	<u>"Fredagsmorgenmad" with SBX/GG Team</u>	Canteen
10.30	<u>Intro to the Education Department</u> w/ Jeanette Ratzke, Education Manager	MHL Office
12.30	Lunch with Team	Canteen
13.00	<u>Office Time</u>	

Key people

Josefine Neuvonen Hansen, Product Manager SBX/GG
jhansen@smashbox.com
+45 3639 4515

Tine Falk, Trade Marketing Manager SBX/GG
tfalk@smashbox.com
+45 2679 6569

Nadja Jul Dahl, Consumer Engagement & PR Manager SBX/GG
ndahl@smashbox.com
+45 3639 4506 / +45 2811 6665

Ayoe Anker Lausen, HR Director
alausen@dk.estee.com
+45 3639 4573 / +45 2298 8954

Gitte S. Lasnier, Commercial Director
glasnier@dk.estee.com
+45 27276916

Jeanette Ratzke, Education Manager
JRatzke@dk.estee.com
+45 3639 4529 / +45 2425 6409

Lizette Leholt, PA & Office Manager
lleholt@dk.estee.com

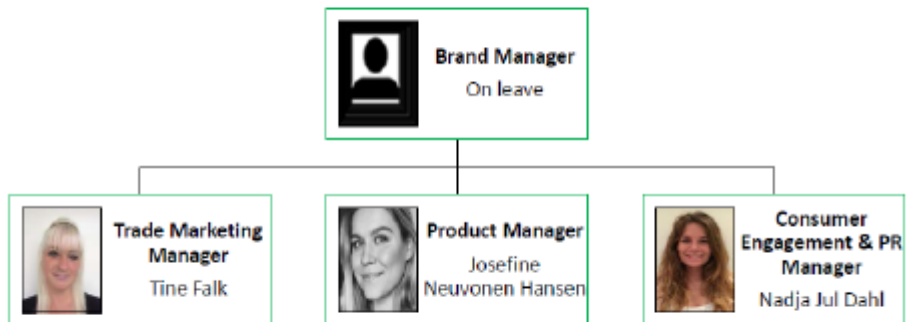
IT-Support, HCL
<https://hclelcp.prod.service-now.com/sp>
+45 3639 4462

Executive Leadership Team (ELT)

Jesper Abildgaard, GM
Mette Søvn Dahl, Finance Director
Ayoe Anker Lausen, HR Director
Gitte Lasnier, Commercial Director
Nicklas Kryger, Supply Chain Manager
Jakob Marum, Brand Manager CL, OR
Anne-Marie Tromholt, Brand Manager MAC
Gitte Nielsen, Brand Manager JML, TF, ADF
Katrine Vacher, Brand Manager EL, BB, LM
Morten Hertz Larsen, Brand Manager SBX/GG

Org. Diagram for your department:

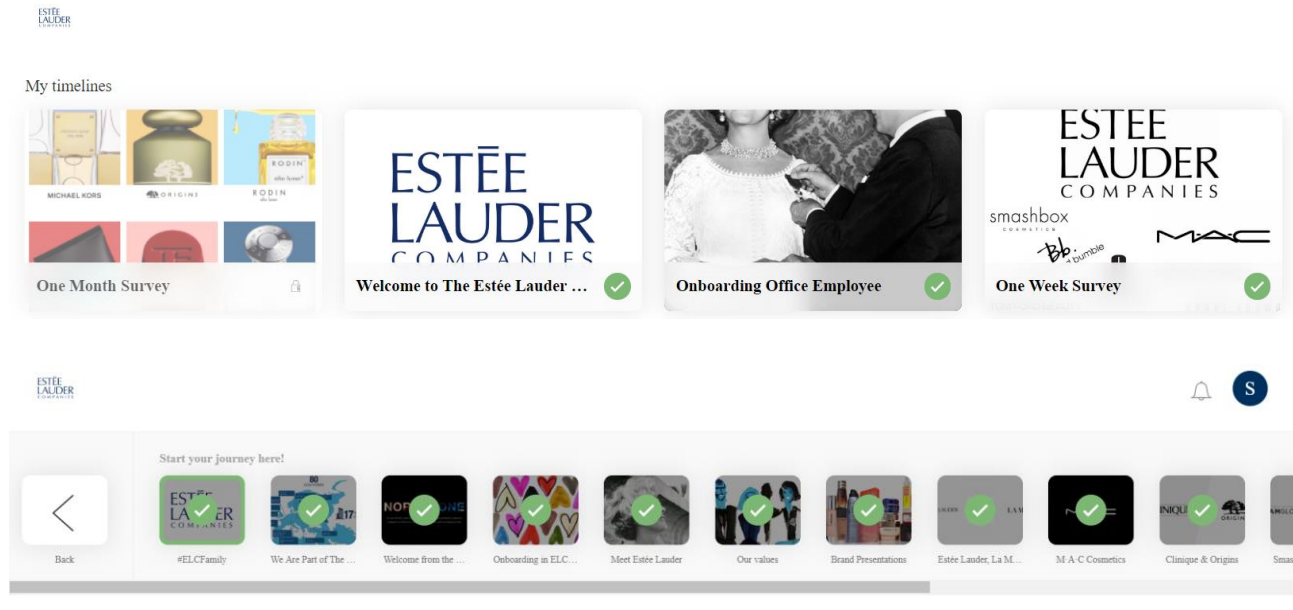
ESTÉE LAUDER NORDIC – SMASHBOX, BUMBLE&BUMBLE, GLAMGLOW



LINK to organization Chart:

<I:\4. Personale\Organisation\Organizational Chart - September 2018.pdf>

Bilag 5: IntroDus – screenshots



We Are Part of The EMEA Region

The Nordic affiliate is part of the EMEA Region. EMEA encompasses Europe, Middle East, Africa, and India.

On the PDF below you can get an overview of our region.

Please take a look - as there will be a short quiz afterwards.



EMEA Overview

Preview file

Download file

Welcome from the Nordic GM

Our Nordic General Manager Jesper Abildgaard welcomes you.

A warm welcome from Jesper Abildgaard



Contact info for Jesper Abildgaard: jabildgaard@dk.estee.com

Onboarding in ELC: Why and how?

Why you need to spend time to learn more about The Estée Lauder Companies?

At The Estée Lauder Companies we believe a good start is key - and this is exactly why we have designed this onboarding journey, where you in your own pace can learn more about the Company - our values, our people, and our business.

We want to make sure that you feel the passion for our amazing brands, but we also want to make sure that you know what to expect for your first time with us.

You will be introduced - in short videos and presentations - to our history, our brands and some of the people that you will most likely meet in your new job.

One size doesn't fit all - which is why we have created a journey that matches your role specifically! Hence, if you already know someone working with the company, their introduction might vary to ensure a high degree of relevancy.

Once again - welcome to The Estée Lauder Companies - we look forward to meeting you on your first day at work!

Bobbi Brown

Bobbi Brown is a world-renowned makeup artist whose philosophy is grounded in a simple idea: be who you are. For Bobbi, makeup isn't about changing how a woman looks, it's about celebrating and enhancing her natural beauty. Bobbi believes that with the right tools, skills and products, every woman can become her own makeup artist.

Bobbi started her cosmetic line in 1991 with 10 lipsticks that were made to look and enhance the natural shade of your lips. These natural lip colors were a hit, and Bobbi Brown Cosmetics took off, later adding natural-looking foundation, eye shadow, mascara and more. Bobbi's revolutionary approach to makeup has made her products in demand around the world—from the runways of international fashion shows to the makeup bags of women everywhere. Whether you're looking for the perfect smokey eye, a healthy, natural glow or just an update to your look, Bobbi's products and makeup lessons will teach you how to look and feel your best.

Bobbi Brown

WE ARE
#BOBBIBROWN



Questions

You have successfully completed 4 out of 4 questions

Which brand sells the famous Advanced Night Repair?

Estée Lauder



La Mer



Bobbi Brown



Questions

You have successfully completed 4 out of 4 questions

What Geographic area does EMEA cover?

Europe

☐

Europe, Africa & East America

☐

Europe, Middle East, Africa & India

☒

How many countries are in the EMEA region?

40

☐

80

☒

120

☐

Meet the Leadership Team

Below you can see the leadership team of The Estée Lauder Companies, Nordic



**General Manager
Jesper Abildgaard
Since 2005 at the
Estée Lauder
Companies**

MoodStories - Rate Your Workday!

In The Estée Lauder Companies our employees are our most important asset. In the Nordics it is part of our strategy that we want to become the no. 1 place to work within the industry.

Within the Nordics our employees are located in different cities, they work in different retail chains or office locations, and our managers do not necessarily work at the same time or at the same location as their employees. But we have found the perfect solution for bringing employees, managers and the Nordic leadership team closer together - the MoodStories "Rate your workday" app.

This is your opportunity to tell us - on a daily basis - how happy you are. This is a fantastic way for you to give us the insights we need to become the no. 1 place to work within the industry.

Search for "MoodStories" in your app store and download it today.
You will receive a text message when you are set up to sign in.

Watch an introduction here:

Moodstories



Corporate Social Responsibility in ELC

As a family company focused on the long-term, we aim to make smart financial investments for the future of our business and we are ever-striving to align our business practices with environmental and social responsibility.

The Breast Cancer Campaign is The Estée Lauder Companies' largest corporate philanthropic initiative and is active in more than 70 countries.

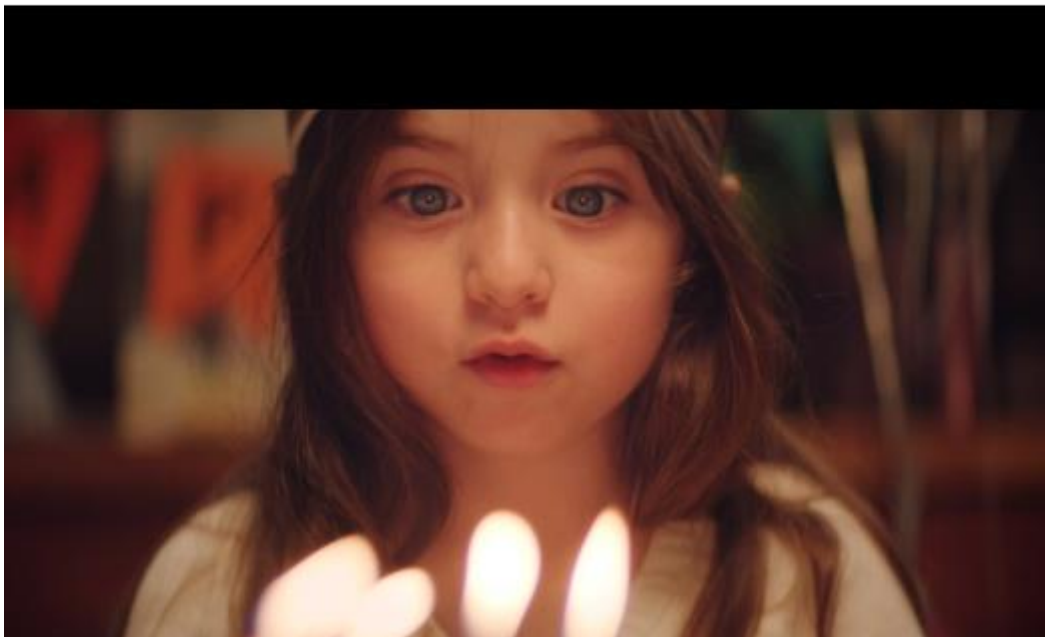
In 1992, Evelyn H. Lauder co-created the Pink Ribbon and launched The Breast Cancer Campaign to bring global attention to a disease affecting millions of people worldwide. Since The Campaign's inception, the pioneering work of The Estée Lauder Companies and other organizations, has resulted in global awareness of breast cancer.

The Breast Cancer Campaign has raised more than \$76 million to support global research, education and medical services, with more than \$62 million funding 250 Breast Cancer Research Foundation® (BCRF) medical research grants worldwide

The actress Elizabeth Hurley has been the Global Ambassador and spokesperson for The Breast Cancer Campaign since 1995.

Watch this video commercial for the 2018 campaign:

Breast Cancer Campaign



Bilag 6: Meet your new colleague mail

From: Schultz, Nanna
Sent: 22. juni 2018 12:16
To: NORDIC ALL <NORDIC-ALL@elcompanies.net>
Subject: Meet our new colleague - OLIVIA EKMAN!

Hi All,

Next Monday we will be joined by Swedish **Olivia Ekman**! She will cover for Else as CEM&PR for Origins in the Danish Office.

Below you can get to know her a little better.
Please make sure to give her a warm welcome!



MEET OLIVIA EKMAN!

CONSUMER ENGAGEMENT & PR MANAGER, ORIGINS
STARTS: JULY 2ND



Who inspires you? Emily Weiss, super entrepreneur and founder of Glossier.

What beauty product would you not be able to live without? Face oil! I love face oil.

Where's your favorite place in the world? New York. I think a little bit of my heart is still left there.

What's your secret talent? Uncanny ability to spit lyrics from numerous songs, without having any musical talents at all.

If you were a crayon, what color would you be? Pink!

How do you recharge? I spend time with my family and friends.

Bilag 7: Announcement mail



Inter Office Correspondence

To: All employees in Estée Lauder Companies Nordic

From: Heidi Sørup

Date: June 2018

Subject: Announcement Origins Consumer Engagement & PR Manager

Dear all,

As Else Andersen will go on maternity leave in July, I am happy to announce that we have found her replacement. Olivia Ekman will be joining us to take over the responsibility of Consumer Engagement & PR Manager for Origins as of July 1st, until Else returns next year.

Olivia has a strong Nordic profile being a Swede who studied and now lives in Denmark. She just finished her Master in Brand and Communication Management, graduating with a top achievement, landing a score of 12 for her final assignment. Furthermore, she brings valued experience from her work as Community Manager for Benefit Cosmetics, Digital Marketing Specialist at QuantAds and Growth Marketing Assistant at the Danish Jewellery Brand, Hvisk. We look very much forward to Olivia joining us, and with this background and experience, I am sure that Olivia will add great value to the brand.

Please join me in welcoming Olivia to Estee Lauder Companies.

Best regards,
Heidi Sørup
Marketing Manager Clinique & Origins