



**INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK  
OCH SPECIALPEDAGOGIK**

# **ATT BYGGA GEMENSKAP PÅ DISTANS**

En kvalitativ innehållsanalys om onboarding under Covid-19 utifrån ett praxisgemenskapsperspektiv

**Erica Kopp & Sofia Håkansson**

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kandidatprogrammet i Pedagogik, Examensarbete PEDG14
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt/2021
Handledare:	Michael Hansen
Kurs Examinator:	Ann-Sofie Holm
Uppsats Examinator:	Ulla Berglind

# Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kandidatprogrammet i Pedagogik, Examensarbete PEDG14
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt/2021
Handledare:	Michael Hansen
Kurs Examinator:	Ann-Sofie Holm
Uppsats Examinator:	Ulla Berglind
Nyckelord:	Onboarding, praxisgemenskap, socialisation, distans, nyanställda

---

- Syfte:** Syftet med denna studie är att analysera hur frågan om omställningen till onboardingprocesser samt skapandet av gemenskap för nyanställda på distans diskuteras i texter inom HR-området.
- Teori:** Studien tar utgångspunkt i Lave och Wengers teori om situerat lärande och praxisgemenskap. Teorin belyser en novis gradvisa introduktion till en verksamhet och är ett givande analysverktyg för att få syn på hur arbetsgrupper fungerar socialt. Genom att använda praxisgemenskapens glasögon får vi perspektiv på och djupare förståelse för vad verksamheter ser som väsentligt i omställningen till onboarding på distans.
- Metod:** Studiens metod utgörs av kvalitativ innehållsanalys, vilket ger kunskap om hur frågan om omställningen till onboardingprocesser samt skapandet av gemenskap för nyanställda på distans diskuteras i texter inom HR-området. Urvalet av texter (fackliga tidskrifter och hemsidor, konsultföretag samt bemanningsföretag) analyserades för att upptäcka återkommande mönster, teman och begrepp som används för att diskutera onboarding på distans.
- Resultat:** Genom att studera onboarding under Covid-19, belyser vår studie vilka aspekter som ses som väsentliga för onboardingens socialisationsprocess. Vid analys av texterna urskildes fyra genomgående teman, vilka beskriver hur frågan om omställningen till onboardingprocesser samt gemenskapsbygge på distans diskuteras. De fyra identifierade temana är: välkomstpaketet, socialisationsaktörer, formellt och informellt, samt individens proaktivitet. Temana kopplas till och utforskas med hjälp av praxisgemenskapsteorins begrepp.

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Michael Hansen för inspirerande handledning, konstruktiv återkoppling, uppmuntran och hjälp när vi stött på hinder under arbetets gång.

Vi vill även tacka familj och vänner som stöttat oss genom hela processen.

# Innehållsförteckning

1.	Inledning och bakgrund.....	1
2.	Syfte och frågeställningar.....	3
2.1	Syfte .....	3
2.2	Frågeställningar .....	3
3.	Tidigare forskning .....	4
3.1	Organisationsocialisation.....	4
3.2	Vad är onboarding? .....	4
3.3	Formell och informell onboarding.....	5
3.4	Socialisationsaktörer .....	6
3.5	Onboarding på distans .....	7
3.6	Koppling till studiens syfte.....	8
4.	Teoretiska utgångspunkter .....	9
4.1	Praxisgemenskap .....	9
4.2	Legitimt perifert deltagande .....	9
4.3	Lärande.....	9
4.4	Meningsskapande, deltagande och reifiering .....	10
4.5	Gemenskap: engagemang, mål och repertoar.....	11
4.6	Identitet.....	11
5.	Metod .....	12
5.1	Vald metod .....	12
5.2	Urval.....	12
5.3	Bearbetning av insamlat material .....	13
5.4	Reliabilitet och validitet .....	13
5.5	Etik .....	14
6.	Resultat och analys.....	15
6.1	Välkomstpaketet: Checklistan och chokladasken .....	15
6.2	Socialisationsaktörer: Chefer, mentorer och kollegor .....	17
6.2.1	Chefer .....	17
6.2.2	Mentorer .....	18
6.2.3	Kollegor.....	18
6.3	Formellt och informellt: Frukostmöten och kaffeautomaten.....	19
6.4	Individens proaktivitet: Kommunikation och deltagande .....	21
7.	Sammanfattande diskussion och slutsatser.....	23
7.1	Metoddiskussion.....	25
7.2	Implikationer .....	25
7.3	Förslag för framtida forskning .....	26
8.	Referenslista .....	27
	Bilaga 1 .....	29

# 1. Inledning och bakgrund

Alla har vi någon gång varit, eller kommer vara, nyanställda på en arbetsplats. Som nyanställd är allting nytt och mycket ska läras för att kunna utföra sitt arbete ordentligt; allt från hur eventuella verktyg och program fungerar till hur kollegor kommunicerar och samarbetar. Genom pedagogiska processer lärs och formas nyanställda till att fungera i och bidra till den nya verksamheten. För att introducera nyanställda till verksamheten använder företag så kallade onboardingprocesser; en pedagogisk och socialiserande process som i stora drag syftar till att förmedla organisationskulturen och den gemenskap som arbetsplatsen utgör.

Onboarding refererar till den process där en nykomling lär sig relevant kunskap, färdigheter och beteenden för att så effektivt som möjligt integreras in i verksamheten (Bauer, 2010). Grunderna för onboarding, vilket inom forskningen även kallas organisationssocialisation, utvecklades av Van Maanen och Schein (1979) i syfte att kartlägga hur en nyanställd introduceras till företag. Under 2000-talet har begreppet onboarding fått fäste i HR- och managementsammanhang (Becker & Bish, 2021), men exakt varifrån ordet onboarding kommer är svårt att säga. Även när det engelska uttrycket etablerades i den svenska vokabulären är oklart och en svensk motsvarighet verkar inte finnas. Det engelska ordet kan tänkas ha sitt etymologiska ursprung i påstigningen av båtar, tåg och andra fordon, och har därmed idag blivit en metafor för verksamheten som ett gemensamt fordon på vilken den nyanställda kliver ombord.

Forskning om onboarding blir allt mer relevant, då dagens arbetsmarknad blir allt mer flexibel och det syns en trend i att ofta byta arbetsplats. I flera fackliga och arbetsrelaterade tidningar beskrivs denna trend och det uppmuntras till frekvent arbetsbyte (TRR, 2016; Myrén, 2018), vilket ökar vikten av väl fungerande onboardingprocesser. Huruvida du som nyanställd väljer att stanna på företaget eller inte kommer antagligen till stor del baseras på hur väl du trivs, om du kommit in i arbetsgruppens gemenskap och känner att du fått en plats i organisationen. Att onboarding sker så bra och effektivt som möjligt är alltså av stort intresse för både den nyanställda och verksamheten; både idag och i framtiden.

På grund av den rådande pandemin, Covid-19, har stora förändringar ägt rum i hela samhället; något som redan uppmärksammats inom forskningen (Blanchard, 2020; Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman 2021). Många verksamheter har tvingats ställa om sina arbetsätt och har helt eller delvis förlagt arbetet på distans. Denna nya form av digitalt hemarbete har påverkat många delar av arbetslivet, inte minst onboardingprocesser. Mycket av det som vi tidigare förknippat med onboarding, såsom den gemenskapen en fysisk arbetsplats och kollegor utgör är inte längre något som tillhör vardagen för många. Att inte kunna följa redan utformade och etablerade processer sätter stor press på chefer och HR-praktiker att omformulera och anpassa onboarding till distansarbete. Stora samhällsförändringar tenderar att generera starka, konservativa, hierarkiska, misstänksamma och diskriminerande kulturer som inte gärna tar in utomstående (Spicer, 2020). Detta är en trend som även kan påverka organisationskulturers utveckling idag och framöver, vilket gör det extra viktigt att jobba med att hålla företags och organisationers kulturer och arbetsätt flexibla, öppna och välkomnande; framför allt vid nyrekrytering och onboarding. Omställningen till onboarding på distans väcker på så sätt frågor som hur de ansvariga socialiserar in nyanställda i arbetsgemenskapen utan att vara på plats, samt hur onboarding fungerar när vi inte längre kan förlita oss på sådant vi tidigare tagit för givet.

Genom att studera fenomenet onboarding under Covid-19, blir det tydligt vilka aspekter som är viktiga för socialisationsprocessen. Vid studier av ovanliga och speciella omständigheter kan det väsentliga i vanliga omständigheter pekas ut. Vad som innan var självklart är något vi nu saknar och därför inser vikten av. Onboardingprocessers förändringar, hur de har hanterats och vilka lärdomar som gjorts är något som HR-praktiker och onboardingansvariga har gedigen kunskap om. Fackliga tidskrifter, konsultföretag och bemanningsföretag har under året publicerat många texter och artiklar om dessa nya erfarenheter. Där beskrivs hur företag, chefer och experter ser på onboarding, hur Covid-19 har påverkat deras processer, negativa såväl som positiva aspekter och vilka lärdomar som gjorts. Det ges konkreta tips på hur man kan hantera diverse problem som kan uppstå och metoder för hur nyanställda kan ta del av gemenskapen på distans. Genom att sammanställa och analysera denna diskussion får vi en inblick i hur verksamheter har handskats med de stora förändringar de tvingats till samt hur de arbetar för att bygga en gemenskap på distans. Denna analys kan dessutom hjälpa oss att förstå det väsentliga i en onboardingprocess och se de möjligheter som diskussionen erbjuder för onboarding i framtiden. Med det sagt är studiens syfte inte att ge förslag på eller lägga värdering i hur onboarding bör förbättras. Syftet med studien är att beskriva och analysera den diskussion som uppstått för att få syn på hur verksamheter under det gångna året har arbetat med omställning till gemenskapsbygge på distans.

## 2. Syfte och frågeställningar

### 2.1 Syfte

Syftet med denna studie är att analysera hur frågan om omställningen till onboardingprocesser samt skapandet av gemenskap för nyanställda på distans diskuteras i texter inom HR-området. Med teoretiskt stöd från Lave och Wenger (Lave & Wenger, 1992; Wenger, 1998) avser studien undersöka hur diskussionen om onboarding på distans kan förstås utifrån ett praxisgemenskapsperspektiv. Genom att analysera diskussionen som uppstått får vi syn på hur verksamheter beskriver att de under det gångna året har arbetat med omställning till distans samt vad de ser som viktigt i en onboardingprocess och gemenskapsbygge.

### 2.2 Frågeställningar

- Hur diskuteras frågan om omställningen till onboardingprocesser på distans i texter inom HR-området?
- Vilka aspekter av gemenskapsbygge på distans för nyanställda tar texterna upp, samt hur beskrivs och diskuteras dessa aspekter?

## 3. Tidigare forskning

### 3.1 Organisationssocialisation

Organisationssocialisation handlar om det sociala lärande som sker i en organisation mellan de deltagande individerna. Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidsson (2018) beskriver organisationssocialisation som ”en organisationsintern formnings- och tillblivelseprocess som resulterar i att individen förvärvar de nödvändiga kunskaper, färdigheter, attityder och värderingar som behövs för att prestera i arbetet och hantera sociala arbetsrelationer” (s. 75). Genom socialisation påverkas individen av andra individer; lärandet sker i samspel med andra människor i form av chefer, kollegor eller mentorer och den nyanställde lär sig normer och förväntat beteende i den nya omgivningen. Det handlar alltså att bli en integrerad del av sammanhanget (Nilsson m.fl., 2018). När en ny individ tas in i sammanhanget måste denne införlivas i dessa strukturer för att kunna bli en fullvärdig medlem (Antonacopoulou & Güttel, 2010; Fang, Duffy & Shaw, 2011; Johnson & Senges, 2010).

En av de mest inflytelserika artiklarna som lade grund för forskningen om organisationssocialisation publicerades av Van Maanen och Schein (1979), där de såg på arbetsplatsen på ett nytt sätt genom att peka på verksamheten som något mer än enbart en plats för arbete, utan som en social plats. Författarna beskriver en modell om hur organisationer kan socialisera nyanställda in i arbetet. Van Maanen och Schein (1979) kom fram till sex dimensioner inom socialisation som kan hjälpa organisationer att styra upp sin onboardingprocess och nyanställdas övergång till den nya arbetsplatsen. De olika dimensionerna är: (1) Kollektiv process - individuell process, (2) Formell process - informell process, (3) Sekventiell ordning - slumpvis ordning, (4) Fast tidsplan - Flexibel tidsplan, (5) Social process - Isolerad process och (6) Assimilerad process - Bejakande process. Dimensionerna kan förändra socialisationsprocessen på olika sätt, beroende på hur de kombineras och arbetas med inom organisationen. “In its most general sense, organizational socialization is then the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role” (Van Maanen & Schein, 1979, s. 3). Denna modell har inspirerat och influerat vidare forskning, bland annat flera av de vi behandlar nedan.

### 3.2 Vad är onboarding?

Till skillnad från socialisation är onboarding den process som hjälper nyanställda att socialiseras in i organisationskulturen, medan socialisation är en ständig process som sker inom individen och miljön denne befinner sig i (Klein, Polin & Sutton, 2015). Onboarding är alltså ett tidsbegränsat strategiskt verktyg som verksamheter kan använda för att effektivisera arbete och hjälpa sina nyanställda till att få bästa möjliga förutsättningar för övergången till sitt arbete. Genom god socialisation i onboardingprocessen får nyanställda nödvändiga resurser, verktyg, kunskaper och förståelse för normer som behövs för att bli en del av företagskulturen. En otillräcklig onboarding kan leda till att anställda lämnar arbetsplatsen och organisationen. Det ligger således i båda parter intresse att det finns goda förutsättningar och effektiva metoder för att socialisera nyanställda under deras onboardingprocess (Fang m.fl., 2011).



En lyckad onboarding beskrivs av Bauer (2010) utifrån fyra nivåer. Den första nivån är *Compliance* och handlar om att både som arbetsgivare och anställd vara tillmötesgående för den andre. Denna nivå är grunden till att bygga upp onboardingprocessen och nyanställda får oftast ta del av formalia, policys och regler om styrningen inom företaget. Den andra nivån är *Clarification* och syftar till att klargöra hur olika arbetsuppgifter ska utföras, hur nyanställda kan förstå arbetet, samt vilka förväntningar och krav som finns på arbetet. Både den första och andra nivån ska stötta den nyanställdas proaktivitet. Den tredje nivån är *Culture* som hänvisar till vilken företagskultur som råder, relationer inom företaget mellan arbetsgivare och arbetstagare och vilka normer som finns. Den fjärde nivån är *Connection* som binder samman den nyanställda med företagets nätverk, hur samarbete kan fungera mellan olika roller och ger den nyanställda fler kontakter för att kunna driva arbetet framåt. Verksamheter kan alltså använda sig av olika onboardingprocesser och nivåer för att lyfta upp och stötta sina nyanställda. Oavsett hur en verksamhet gör och vilka metoder som används menar Bauer (2010) i sin forskning att det är viktigt att beakta det som är väsentligast för nyanställda. Ju tidigare nyanställda får ta del av företaget, bli förbereda och bekväma i sin arbetsroll desto snabbare kan nyanställda driva arbetet framåt.

Fler ansatser för att kartlägga onboardingprocessers resultat och effekter har gjorts både ur organisationers och nyanställdas perspektiv. I forskningens resultat går det att se ett positivt samband mellan onboardingprocesser och graden av socialisationen hos nyanställda. Att erbjuda flera olika onboardingpraktiker så som att introduceras till relevanta kollegor, få en rundtur på företaget, ha obligatoriska moment för den nyanställda samt organisationsanpassade tidpunkter för momenten ger högre socialisationsgrad hos de nyanställda (Klein m.fl., 2015; Bauer, 2010; Johnson & Senges, 2010). De specifika aspekterna av onboarding är dock ett relativt utforskat område (Klein m.fl., 2015; Klein & Polin, 2012) och det finns inte något korrekt sätt för hur en onboardingprocess bör struktureras, hur arbetsgivare bör gå tillväga och när den optimala tidpunkten för en sådan process är. Forskning saknas även gällande vilka specifika detaljer eller strategier som behövs för att uppnå fördelarna som en onboardingprocess ger (Klein & Polin, 2012).

### 3.3 Formell och informell onboarding

Tidigare forskning lyfter fram två riktningar som definierar olika förhållningsätt inom onboarding: formell och informell onboarding (Bauer, 2010; Fang m.fl., 2011; Ashforth, Sluss & Saks, 2007). Den formella onboardingprocessen inkluderar organisationsplaner och struktur exempelvis skrivna policys, ramverk och arbetsbeskrivningar samt planerade moment i onboarding. Syftet med den formella onboarding är att fungera som grund för lärande hos den nyanställda och uppmuntra till vidare individuell proaktivitet. Detta genom att ge inblick i verksamhetens funktioner och vilka kontakter som är relevanta att knyta (Bauer, 2010; Ashforth m.fl., 2007). Fang m.fl. (2011) kallar detta för institutionell socialisation, där nyanställda får ta del av strukturerade planer, verksamhetens policys och kärndokument utifrån en förutbestämd introduktionsmodell. Genom formell onboarding får nyanställda alltså tillgång till information och struktur som behövs för att förstå verksamheten samt arbetsrollen.

Den informella onboardingprocessen däremot, fokuserar på att ge den nyanställda kunskap om den nya arbetsplatsen utan någon strukturerad organisationsplan eller administrativt underlag, exempelvis genom praktik och aktivitet. Genom den informella onboarding skapas sociala kontakter med kollegor och chefer, vilket gynnar den nyanställdes socialisation

(Bauer, 2010). Fang m.fl. (2011) beskriver att informell socialisation ger nyanställda möjlighet att delta i ett större kontaktnätverk, samt skapa relationer med chefer och kollegor. Socialisation skapar förutsättningar för sociala resurser för de nyanställda, så som information, råd och vänskap, vilket sedan kan leda till anpassning och lärande inom organisationen.

Trots distinktionen mellan formella och informella praktiker, har forskning påvisat det positiva i att kombinera de två. I en enkätstudie med 150 nytexaminerade och nyanställda kom Ashforth m.fl. (2007) fram till att både institutionell, det vill säga formell, socialisation samt individuell, det vill säga informell, socialisation med betoning på den nyanställdes aktiva roll, har en stark koppling till lärande. I denna forskning poängterar Ashforth m.fl. (2007) vikten av att kombinera formell och informell onboarding, men påvisar att aktivt deltagande, snarare än passivt mottagande, är en viktig komponent som leder till högre grad lärande och socialisation. Genom proaktivitet och engagemang kan den nyanställda bygga relationer och aktivt söka relevant information och återkoppling på egen hand, vilket formella praktiker lägger grund för. Kombinationen av formell och informell socialisation binder alltså samman struktur och kommunikation inom verksamheter, samt ger en helhetsbild av onboarding och ger de bästa förutsättningarna för den nyanställdes socialisation (Johnson & Senges, 2010; Ashforth m.fl., 2007; Fang m.fl., 2011).

### 3.4 Socialisationsaktörer

En socialisationsaktör deltar aktivt i socialisationen och påverkar vad som förmedlas till individen i form av sådant som kunskaper samt värderingar. Chefer, HR-praktiker, mentorer, inofficiella förebilder och kollegor kan ses som socialisationsaktörer (Nilsson m.fl., 2018) och vikten av dessa för en lyckad socialisation betonas ofta. Framför allt den interkollegiala kommunikationen och det stöd som erfarna ger nyanställda identifieras som viktiga komponenter för socialisationen (Antonacopoulou & Güttel, 2010; Fang m.fl., 2011; Johnson & Senges, 2010).

Flera studier har påvisat vikten av socialisationsaktörer för nyanställdas onboarding, bland annat i en fallstudie där alla steg som ingår i ett företags omfattande onboardingprocess kartlades (Johnson & Senges, 2010). Studiens analys baserades på ett praxisgemenskapsperspektiv, vilket synliggjorde hur de nyanställda fick tillgång till ett legitimt perifert deltagande genom praktiskt lärande. Enligt studien är kommunikation av betydelse för informellt lärande inom organisationer och för att nyanställda ska bli kunna ta del av en rådande kultur på arbetsplatser. Med hjälp av kollegialt samarbete och kommunikation kan den nyanställda bli en central deltagare och socialiseras in i organisationskulturen. Likt Johnson och Senges (2010) fallstudie fann Antonacopoulou och Güttel (2010) i sin litteraturöversikt att kollegor och mentorer har större effekt på nyanställdas socialisation än institutionella introduktionsprogram. Enligt studiens resultat bidrar interaktion med kollegor, arbetsgruppen och organisationsinterna förebilder till att den nyanställda integreras in i verksamhetens normer, värderingar och kultur, samt ges relevant kunskap om arbetet och uppgifter. Antonacopoulou och Güttel (2010) fann dessutom att kollegor och handledare påverkar den nyanställdes engagemang och hängivenhet till verksamheten. I dessa studier påvisas alltså socialisationsaktörernas centrala och betydelsefulla roll i onboardingprocessen.

### 3.5 Onboarding på distans

Den tidigare forskningen om organisationsocialisation och onboarding har skett i en kontext med möjlighet till fysisk närvaro. Forskningen baseras på den interaktion som förekommer individer emellan ansikte mot ansikte, vilket gör det svårt att omsätta dessa resultat och teorier till verksamheter som arbetar på distans. Detta minskar den tidigare forskningens ekologiska validitet och generaliserbarhet gällande nuvarande situation med onboarding på distans. Viss forskning om onboarding har dock berört distans och menar på att det kommer med svårigheter. Bauers (2010) forskning visar att onboarding är möjligt att utföra online, men att det inte är lika effektivt som onboarding på plats eftersom nyanställda får bättre förståelse för arbetsplatsen om det finns en fysisk onboardingprocess. Wenger (1998) menar att praxisbaserade gemenskaper inte nödvändigtvis behöver begränsas till en fysisk eller geografisk plats, då den moderna, digitaliserade världen möjliggör för praxisgemenskaper att fungera oberoende på var medlemmarna befinner sig. Likt Bauer menar dock Wenger (1998) att deltagande och engagemang inte är helt överförbart till en digital gemenskap, då en del av den subtila, undermedvetna kommunikationen försvinner. Det gör till exempel att meningsförhandlande måste vara extra tydligt och kommunikationen i gemenskapen måste vara ännu noggrannare (Wenger, 1998). Den tidigare forskningen kan alltså i viss mån appliceras på denna nya kontext, men ser fler svårigheter än möjligheter.

Under det gångna året har dock flera lärdomar gjorts och möjligheter har identifierats. Företag och organisationer har varit i behov att ställa om sina rutiner, omprioritera, använda digitala plattformar och komma på nya lösningar för att arbetet ska kunna drivas framåt. Många nyanställda har därför fått genomgå en digital introduktion med onboarding på distans, där det har varit svårt att komma in i sin arbetsroll, skapa kontakter och sociala nätverk på sin arbetsplats. Dessutom har ny forskning, baserat på förutsättningarna Covid-19 ger, påbörjats. Till exempel har Scott m.fl. (2021) genom observationer kommit fram till att Covid-19 pandemin har påverkat hur vi ser på jobb generellt samt ifrågasätter vad som är viktigt för den anställdes kapacitet till arbete, arbetsmiljö, hälsa, praxisgemenskap och socialisation. För att lyckas med onboarding på distans krävs det att nyanställda får tillräckligt med kunskap och självförtroende i sin arbetsroll, får möjlighet till att bygga nätverk, skapa kontakter samt att arbetsgivaren stöttar de nyanställdas välmående. Alltså påvisas vikten av en tydlig onboardingprocess i turbulenta tider, samt hur socialisation på distans kan uppnås med hjälp av struktur, social kontakt och anpassningsförmåga.

Även Spicer (2020) skriver om vikten av anpassningsförmåga och menar att när stora skiften och förändringar sker på företag, såsom Covid-19 och skiftet till distansarbete, måste företagskulturer anpassas efter detta. Den etablerade kulturen får inte bli för stagnerad, utan reflexivitet vad gäller förgivettaganden måste uppmuntras, för att kunna forma kulturen efter förändringarna. Spicer (2020) menar dock att tidigare forskning pekar på att stora förändringar, såsom ekonomiska kriser, tenderar att generera starka, konservativa, hierarkiska och diskriminerande kulturer som inte gärna tar in utomstående, vilket är trender som kan synas även i hur organisationskulturer utvecklas nu och framöver. Detta gör onboardingprocessen ännu viktigare, för att kunna inkludera nyanställda i en stängd och icke-inkluderande verksamhet.

Många delar av det dagliga arbetet vi tidigare tagit för givet tar skada av arbete på distans bland annat genom att grupper utvecklas långsammare och informell kommunikation försämras (Blanchard, 2020). “Decision-making processes, identification with others and with the group, and basic employee attitude development all take longer online than FtF (face to face, författarnas anmärkning). The general processes are similar, but they are extended over time” (Blanchard, 2020, s. 291). Onboardingprocesserna i sig behöver alltså inte ändras, utan snarare förstärkas och utökas. Den grundläggande strukturen för onboarding kommer fortfarande vara givande på distans, men nu mer än någonsin behöver de struktureras och verkligen genomföras. Att onlineaktiviteter ofta är planerade och strukturerade gör dock att den informella interaktionen brister och inte blir av, eftersom nyanställda inte har en naturlig kontakt med sina kollegor (Blanchard, 2020). Den strukturerade, distansanpassade onboarding måste alltså ge möjligheter för även informell kommunikation, då detta är en nyckel i en bra organisationsocialisation och onboarding. Scott m.fl. (2021) menar på att Covid-19 för med risker som kan förstärka problem som redan finns gällande onboarding vilket kan minska chansen för en lyckad onboarding. Trots att företag står inför komplexa utmaningar, erbjuder situationen stora lärdomar att ta med in i framtiden om onboarding.

### 3.6 Koppling till studiens syfte

Den tidigare forskningen visar att onboarding är ett växande ämne som grundar sig i teorier om organisationsocialisation. Ämnet handlar om hur nyanställda socialiseras in i företaget, både genom att lära sig om företagets struktur och verksamhet samt genom att få ta del av företagets sociala gemenskap. Detta uppnås genom både formella och informella förhållningssätt och en lyckad onboarding beskrivs bestå av båda delarna. Forskning menar att företag bör erbjuda formella aspekter och individen bör proaktivt agera på dessa. Även socialisationsaktörer och social interaktion har stor inverkan på onboarding, som dessutom står för en stor del av den nyanställdes lärande och inkludering i gemenskapen. Dessa aspekter av onboarding, som tidigare forskning poängterat som viktigt, baseras dock på möjligheten till fysisk närvaro. När onboarding sker på distans blir dessa processer ännu viktigare, men samtidigt svårare, för en lyckad integrering. Denna del av kunskapen om onboarding är dock bara påbörjad och behöver mer forskning. Vår studie av hur frågan om omställningen till onboardingprocesser samt skapandet av gemenskap för nyanställda på distans diskuteras i texter inom HR-området, ger därför ett nytt perspektiv på onboarding. Resultatet kan dessutom bygga vidare på förståelsen för onboarding generellt, inte enbart i distanssammanhang.

## 4. Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt presenterar vi de teorier och begrepp som ligger till grund för vår analys. Eftersom vår analys fokuserar på att belysa hur texter inom HR-området ser på omställningen till onboarding samt skapandet av gemenskap för nyanställda på distans, har vi valt Lave och Wengers (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) teori om situerat lärande och praxisgemenskap. Denna teori belyser en novis gradvisa introduktion till en verksamhet samt dess gemenskap och är ett givande analysverktyg för att få syn på hur arbetsgrupper fungerar socialt. Efter Lave och Wengers (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) omfattande studier på olika former av arbetsgrupper har duon formulerat teorier med tillhörande begrepp som erbjuder utvidgande och djupgående analysmöjligheter. Genom att använda praxisgemenskapens glasögon och utgå från utvalda begrepp kan vi i vår analys få perspektiv på och djupare förståelse för vad verksamheter ser som väsentligt i omställningen till onboarding på distans som Covid-19 krävt. De begrepp ur teorin vi valt att använda som analysverktyg och perspektiven de ger är beskrivet nedan.

### 4.1 Praxisgemenskap

Begreppen situerat lärande och praxisgemenskap används för att beskriva hur lärande och socialisation sker i ett socialt sammanhang samt hur individer inkluderas i en gemenskap. En praxisgemenskap utgörs av en kombination av praktik, gemenskap, identitet och mening. Fokus läggs på lärande som erfarenheter i det sociala engagemanget och beskrivs som en aktiv och praktisk process vilken kräver aktivitet, handling och deltagande. Genom deltagande och situerat lärande blir individen på så sätt en del av den sociokulturella gemenskapen och känner tillhörighet till gruppen (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998).

### 4.2 Legitimt perifert deltagande

I teorin ses lärande som situerat och beskrivs med stöd i processen kallad legitimt perifert deltagande. Denna process innebär en rörelse från utkanten av en praxisgemenskap, till gruppens kärna av mer fullvärdigt deltagande; en rörelse från novis till expert. Den nya medlemmen socialiseras in i gruppen, samt approprierar efterhand språkbruk och artefakter. I processen skapar sig nykomlingen gradvis en relation till de medlemmar, aktiviteter, identiteter, artefakter och kunskaper som utgör praxisgemenskapen, genom meningsskapande och deltagande. I lärandet utvecklar nykomlingen en identitet i relation till praxisgemenskapen, då "the development of identity is central to the careers of newcomers in communities of practice, and thus fundamental to the concept of legitimate peripheral participation" (Lave & Wenger, 1991, s. 115). En ny medlem kommer alltså in i gruppen, mer eller mindre utan kunskap eller erfarenhet om den specifika gemenskapen. Med hjälp och stöd av mer centrala medlemmar sker en gradvis förflyttning inåt i gemenskapen, mot en central kärna av intern kunskap.

### 4.3 Lärande

Situert lärande hjälper individen att få förståelse för hur arbetet bedrivs, om kulturen och vad det innebär att vara en del av gemenskapen. Deltagande, observation, att pröva sig fram och ta del av en arbetskultur är väsentliga delar av lärande för noviser för att förstå sin arbetsplats, känna tillhörighet och forma sin identitet. Enligt teorin består lärande av att dela kunskap med andra, då nykomlingar får ta del av en gemenskap och formar en identitet genom

meningsskapande arbete, samt av att ta del av praxisgemenskapens repertoar, visioner och diskurser. Nykomlingar lär sig genom god kommunikation med mentorer och kollegor inom gemenskapen, då de förmedlar kunskaper, erfarenheter, samt vilka arbetsuppgifter som finns och hur de ska utföras. Lärande är alltså en förutsättning för nykomlingens deltagande, samtidigt som det är just genom deltagande och i interaktion med andra medlemmar som nykomlingen lär sig om praxisgemenskapen (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998).

#### 4.4 Meningsskapande, deltagande och reifiering

Deltagande i en praxisgemenskap handlar om att uppleva tillvaron som meningsfull, vilket ger mening till agerande, tänkande och upplevelser (Wenger, 1998). Mening skapas genom meningsförhandlande, vilket syftar till att kontinuerligt omvärdera och omställa mening, snarare än att komma fram till en konstant sanning. Genom meningsförhandlande skapas mönster som praxisgemenskapens medlemmar förhåller sig till och förändrar genom sitt deltagande. Mening skapas kontinuerligt av medlemmarna och processen genererar i sin tur möjligheter för vidare förhandling av mening, eftersom "meaning exists neither in us, nor in the world, but in the dynamic relation of living in the world" (Wenger, 1998, s. 54).

Meningsförhandlande kan delas upp i deltagande och reifiering. Deltagande handlar om socialt och aktivt medlemskap i sociala gemenskaper och gemensamma mål. Begreppet syftar till att fånga den sociala karaktär som ger mening åt allt agerande genom "a complex process that combines doing, talking, thinking, feeling and belonging. It involves our whole person, including our bodies, minds, emotions, and social relations" (Wenger, 1998, s. 56). Det handlar om en gemensam uppfattning och igenkänning av deltagande, vilket uppfattas genom att förhandla om mening. Deltagande genererar identitet och genom att bekräfta varandras deltagande blir man en del av varandras identitet. Slutligen poängteras att deltagande är mer än enbart engagemang eftersom en medlem som inte är aktivt engagerad i praxisgemenskapen, exempelvis i tiden utanför jobbet, fortfarande är en deltagare. Medlemskapet och deltagandet påverkar alltså individens hela tillvaro och identitet.

I praxisgemenskaper skapar reifiering en känsla av tillhörighet och skapar mening med artefakter, objekt, verktyg, symboler och termer såsom interna ord, dokument och policys. Reifieringen sker genom "making, designing, representing, naming, encoding, and describing, as well as perceiving, interpreting, using, reusing, decoding, and recasting" (Wenger, 1998, s. 59). Genom reifiering skapas fokuspunkter som meningsförhandlingen kan organiseras kring och den symboliserar överenskommelser, förväntningar, kontexter, åtaganden och skyldigheter som förstås samt förhandlas av praxisgemenskapens medlemmar. Detta skapar sammanhållning i gruppen, då medlemmarna känner tillhörighet genom reifiering och förståelse för verksamheten.

Deltagande och reifiering ses som ett par med ömsesidigt beroende. För att förstå den ena, måste man förstå den andra; de uppstår ur varandra och kan inte ersätta varandra. Genom kombinationen av dem kan mening förhandlas. Deltagande tolkar och förklarar reifiering, samtidigt som reifiering konkretiserar och strukturerar deltagande. De två måste därför vara balanserade och proportionerliga gentemot varandra. Till exempel räcker det inte enbart med att en företagsledning etablerar värdeord åt ett företag, utan dessa måste operationaliseras och praktiseras av de anställda, det vill säga medlemmarna i praxisgemenskapen. Reifiering måste omvandlas till deltagande genom aktivt meningsskapande (Wenger, 1998).

## 4.5 Gemenskap: engagemang, mål och repertoar

Begreppet gemenskap utgörs av tre dimensioner: gemensamt engagemang, gemensamt mål och delad repertoar. Det gemensamma engagemanget definieras som socialt umgänge, möjliggörande av engagemang samt skapandet och upprätthållandet av sociala relationer i en gemenskap. Hela gemenskapen definieras av det gemensamma engagemanget, vilket gör det till en viktig byggsten i skapandet och upprätthållandet av en praxisgemenskap. Gällande engagemangets beroende av fysiska möten menar Wenger (1998) att fysisk kontakt och närvaro inte är nödvändigt för att etablera ett gemensamt engagemang, men det underlättar för den interaktion som engagemanget kräver. Relationerna som utgör det gemensamma engagemanget skapar praxisgemenskapen, inte den geografiska närvaron.

Gemensamt mål knyter samman praxisgemenskapen och skapar en gemensam riktning. Det är en kollektiv process som reflekterar praxisgemenskapens komplexitet och som definieras av medlemmarnas deltagande och ansvar som de håller varandra till. Gemensamma mål genererar socialt agerande, då de driver och riktar medlemmarnas deltagande och engagemang framåt. Målen handlar inte enbart om definierade, konkreta eller formella mål så som arbetsuppgifter, ekonomiska mål och liknande. Det syftar till vilken sorts gemenskap som byggs upp, vilka värderingar som etableras, hur dilemman hanteras och vart den sociala gruppen vill nå och utvecklas till. Även när praxisgemenskapen definieras, formas och styrs av organisatoriska mål, är det gruppens vardagliga hantering av och kring dessa mål som skapar gemenskapen. Kortfattat syftar gemensamt mål på praxisgemenskapens sociala och informella utveckling samt gruppens gemensamma hantering av vardagen (Wenger, 1998).

Inom en praxisgemenskap existerar dessutom en delad repertoar, vilket formas över tid av kommunikation, delade värderingar, meningsskapande och förhållningssätt, som driver gruppen framåt. Den delade repertoaren skapar sammanhang och förståelse för bland annat begrepp, rutiner, artefakter, föremål, relationer, intern jargong, berättelser och normer, vilket skapar genvägar i kommunikationen. Nykomlingar i en praxisgemenskap måste få en förståelse för och appropriera denna delade repertoar för att kunna ta del av gruppens gemenskap (Wenger, 1998).

## 4.6 Identitet

Individens identitet, samt medlemmarnas delade identitet, utformas och förändras kontinuerligt genom deltagande i praxisgemenskapen. Meningsskapande, deltagande, reifiering, gemenskap och lärande främjar medlemmarnas känsla av tillhörighet, vilket skapar relation till samt identifiering med gruppen. Enligt Wenger (1998) skapas och formas identitet genom meningsskapande, överväganden och förståelse genom deltagande samt i relation till andra. Medlemskap i praxisgemenskapen är "not just the acquisition of memories, habits, and skills, but the formation of an identity. Our experience and our membership inform each other, pull each other, transform each other" (Wenger, 1998, s. 96). Identitetsskapande är alltså en betydelsefull del av medlemskap i praxisgemenskap; praxisgemenskapen skapar identiteter och identiteterna skapar i sin tur praxisgemenskapen.

## 5. Metod

I detta avsnitt redogörs för studiens metodval, urval och bearbetning av material samt reliabilitet, validitet och etik. För att besvara syftet och frågeställningarna ansåg vi att en kvalitativ datainsamling med fokus på innehållsanalys var lämpligast. Att göra en kvalitativ innehållsanalys gav kunskap om hur frågan om omställningen till onboardingprocesser samt skapandet av gemenskap för nyanställda på distans diskuteras i texter inom HR-området.

### 5.1 Vald metod

Vi valde att använda oss av en kvalitativ innehållsanalys då denna metod belyser diskussionen om onboarding och gemenskap på distans. Tidigare forskning inom fältet använder vanligtvis metoder som observation och intervjuer, men genom att välja kvalitativ innehållsanalys som metod framträdde den rådande diskussionen i sin helhet. Observationer hade inte gett en inblick in i rådande diskussion och intervjuer hade lett till ett smalare fokus på specifika verksamheter. Eftersom studiens syfte var att analysera den breda diskussion som uppstått och hur denna beskrivs av yrkesverksamma, var kvalitativ innehållsanalys en lämpligare metod. Dessutom är praxismenskapsteorin något som sällan appliceras på metoder som textanalys, vilket gör att denna studie bidrar till utvecklingen av forskningsfältet. Enligt Bryman (2011) är kvalitativ innehållsanalys en effektiv metod för att objektivt avläsa teman och mönster, då materialet inte kan påverkas av forskarens närvaro. Kvalitativ innehållsanalys beskrivs även som ECA (ethnografic content analysis), där målet är att finna kontexter, underliggande mening och mönster i det analyserade materialet, samt att genomgående utarbeta och utveckla dessa kategorier (Altheide, 2004). Bryman (2011) beskriver dessutom grounded theory, som likt ECA handlar om att kontinuerligt revidera de utarbetade kategorierna. Med hjälp av denna form av tematisering analyserades urvalet av texter och därmed kunde syftet besvaras.

### 5.2 Urval

För att få en inblick i den rådande diskursen kring onboarding på distans användes söktermerna: “*onboarding covid 19*”, “*onboarding distans*” och “*digital onboarding*” på Google. Detta gav många resultat, främst från fackliga tidskrifter och bemanningsföretag, som riktar sig till arbetsgivare och ger tips på hur man genomför en lyckad onboarding på distans under Covid-19. Dessutom gjordes sökningar på termer så som “*nyanställd under covid 19*” för att få de nyanställdas perspektiv. Därefter gjordes ett strategisk urval på 18 texter (se Bilaga 1) med olika utgångspunkter, expertkunskaper och förhållningssätt till onboarding på distans samt blandade områden såsom HR, IT och ekonomi. Dessa texter utgörs av nio från fackliga tidskrifter och hemsidor, sju från konsultföretag samt två från bemanningsföretag.

Vid sökning av material hittades många texter som berör ämnet onboarding på distans, vilka utgör populationen som studien uttalar sig om (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007), men 18 av dessa valdes ut då de ger mycket information, representerar olika områden och utgör typexempel för diskussionen om ämnet. Vi valde att studera fackliga tidskrifter, konsultföretag och bemanningsföretags publicerade texter, då detta ger en uppdaterad och trovärdig inblick i den rådande diskussionen kring onboarding på distans utifrån olika synvinklar. Detta ger en heterogen och bred blick på området, eftersom både HR-experter och chefer inom blandade fält har bidragit till det utvalda texterna. Urvalet är alltså ett strategisk urval av typiska fall (Esaiasson m.fl., 2007), då det ger en god representationen av pågående diskussion gällande onboarding på distans.



### 5.3 Bearbetning av insamlat material

I denna kvalitativa innehållsanalys analyserades urvalet av texter för att upptäcka vilka olika teman och begrepp som används för att diskutera onboarding och gemenskapsbygge på distans. Kategoriseringen reviderades och omarbetades i flera stadier, allt eftersom materialet analyserades, i enlighet med ECA (Altheide, 2004) och grounded theory (Bryman, 2011). Vid första analysen användes Lave och Wengers (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) begrepp praxisgemenskap, legitimt perifert deltagande, lärande, meningsskapande med deltagande och reifiering, gemenskap med engagemang, mål och repertoar samt identitet. Urvalet av texter lästes igenom och relevanta delar kategoriseras utefter dessa teoribaserade teman. På så vis framkom en överblick över återkommande mönster i texterna.

Utifrån dessa mönster skapades fyra tematiska kategorier som fångar diskussionen i fråga: *välkomstpaketet*, *socialisationsaktörer*, *formellt och informellt*, samt *individens proaktivitet*. Dessa fyra kategorier baseras på vad texterna ser som väsentligt i en onboarding på distans och återfinns på olika sätt i samtliga texter. I *välkomstpaketet* samlades sådant som berör information, policys, profilmaterial och andra föremål som den nyanställde får ta del av, det vill säga sådant som texterna anser bör ingå i ett första stadie av onboarding. I kategorin *socialisationsaktörer* ingår sådant som berör chefer, mentorer och kollegor, samt deras påverkan på individen och onboardingprocessen. Socialisationsaktörernas viktiga roll fick stor plats i samtliga texter och var därför lätt att urskilja. Kategorin *formell och informell* utgjordes till en början av två separata kategorier, men de slogs samman till en kategori för att analysera hur texterna diskuterar dem tillsammans. Som en gemensam kategori synliggörs hur texterna ser formellt och informellt som kompletterande och hand i hand snarare än separata, samt problematiken i distinktionen mellan de två. I kategorin ingår sådant som berör både formalisering av onboarding på distans, exempelvis strukturering av social kontakt och bevarandet av informella inslag vid interaktion. Slutligen utgörs kategorin *individens proaktivitet* av sådant som riktar sig till den nyanställde och dennes aktiva deltagande, exempelvis medverkan vid aktiviteter, att ta kontakt och att ge återkoppling till verksamheten.

Efter skapandet av dessa nya fyra teman lästes urvalet av texter igenom på nytt, för att kategorisera utdrag baserat på kategorierna. Slutligen gjordes kopplingar till de teoretiska begreppen från praxisgemenskapsteorin, där det framgick att samtliga teoretiska begrepp kan appliceras på och berikar alla fyra temana. På detta sätt illustrerar tematiseringen och teorin tillsammans hur texterna diskuterar onboarding och gemenskapsbygge på distans.

### 5.4 Reliabilitet och validitet

Begreppen reliabilitet och validitets relevans vid kvalitativ forskning kan diskuteras, eftersom denna form av forskning beskriver en konstant föränderlig social verklighet och formar inte absoluta sanningar (Bryman, 2011). Generaliserbarhet (extern validitet) samt replikerbarhet (extern reliabilitet) kan ses som svårapplicerat på studier som denna, då denna form av forskning till sin natur ser på ett litet, begränsat urval som fungerar för att påvisa en liten del av verkligheten snarare än att kunna uttala sig om ett större sammanhang. Onboarding, speciellt under en pandemi som (förhoppningsvis) är övergående, är något som konstant utvecklas och anpassas efter arbetsmarknaden samt andra sociala förutsättningar. Detta gör sammanhanget för onboarding konstant föränderligt och inte möjligt att fångas i en objektiv, absolut sanning. Samtidigt kan studien ses som generaliserbar samt replikerbar i bemärkelsen att urvalet utgörs av typiska fall (Esaiasson m.fl., 2007) och därför representerar en diskussion

som återfinns i fler texter än detta specifika urval. På så sätt kan texterna fungera som ett stickprov som är generaliserbart samt representativt för HR-fältets syn på onboarding på distans. Dessutom kan generaliserbarhet i kvalitativ forskning, enligt Larsson (2005), i stället handla om studiens relevans och implikationer för samhället och framtida forskning. En studie har alltså extern validitet när den är användbar, bidrar till en vidare diskussion och framtida tolkningar samt ger ytterligare kunskap och förståelse utanför sitt specifika sammanhang. En studie kan alltså uppfylla kriterierna för generaliserbarhet och replikerbarhet beroende på hur begreppen tolkas. Med hänsyn till debatten gällande kvalitativ forsknings relation till generaliserbarhet och replikerbarhet, anser vi att studien uppfyller kriterierna för extern reliabilitet och validitet då den representerar en större diskussion och replikerbara resultat, samt ger en förståelse för essentiella delar av onboarding och kan stödja en vidareutveckling av forskningsfältet.

Intern reliabilitet handlar om tolkningens tillförlitlighet, noggrannhet samt om det finns en möjlig risk till att resultatet har påverkats av slump (Bryman, 2011). Vi anser att studien uppfyller kraven för tillförlitlighet då forskningsprocessen utgörs av noggrannhet och transparens. Denna studies interbedömarreliabilitet är hög, det vill säga att skribenterna är överens om hur de tolkar och tänker kring mätningens instrumentet och hur de är överens i tematiseringen vid analysen av materialet (Bryman, 2011). Intern validitet handlar bland annat om ifall studien mäter det den ämnar mäta samt om observationer och teoretiska utgångspunkter överensstämmer (Bryman, 2011). I valet att analysera fackliga tidskrifter och bemanningsföretags texter ges inblick i HR-praktikers och -experter syn på onboarding på distans, vilket ger en samlad bild av diskussionen om ämnet. På så sätt är materialet trovärdigt och representativt för rådande diskurs.

## 5.5 Etik

För att få kunskap om vilka etiska krav som kan förekomma vid hantering av källor från internet, har studien utgått ifrån Brymans (2011) rekommendationer om digitala källor. Det råder diskussioner kring etik gällande vetenskapliga studier av internet och eftersom studien använder texter på internet som empiri tar vi hänsyn till denna diskussion. Bryman (2011) skriver att "ju mer offentligt ett forum är, desto mindre krav ställs på forskaren när det gäller att skydda de individers konfidentialitet och anonymitet som använder sig av detta forum; man behöver inte heller efterfråga deras samtycke" (s. 610). För att avgöra om en text på internet är offentlig eller ej, används Pace och Livingstons (2005) fyra riktlinjer, som menar att offentligt material är: offentligt arkiverat och lättillgängligt, ej lösenordskyddat, ej av känslig natur, ej förbjuden att använda av uttryckt policy på hemsidan. Baserat på dessa riktlinjer kan studiens urval anses bestå av offentligt material, eftersom materialet utgörs av fackliga tidskrifter och publiceringar på bemanningsföretags hemsidor. Vidare menar Bryman (2011) att individers anonymitet ska skyddas så de inte kan komma till skada, men eftersom materialet inte behandlar privatpersoner bör inte några etiska dilemman gällande detta uppstå. Slutligen vill vi poängtera att urvalet av texter i denna studie endast kommer att användas för att stärka syftet samt besvara frågeställningarna.

## 6. Resultat och analys

Vid bearbetning och analys av urvalet av texter hittades fyra genomgående teman, vilka är typiska för och beskrivande av hur frågan om omställningen till onboardingprocesser samt gemenskapsbygge på distans diskuteras i texter inom HR-området. Dessa teman beskrivs och utvecklas vidare nedan, samt analyseras utifrån Lave och Wengers (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) begrepp praxisgemenskap, legitimt perifert deltagande, lärande, meningsskapande med deltagande och reifiering, gemenskap med engagemang, mål och repertoar samt identitet. De fyra identifierade temana är: välkomstpaketet, socialisationsaktörer, formellt och informellt, samt individens proaktivitet.

### 6.1 Välkomstpaketet: Checklisten och chokladasken

I texterna beskrivs den så kallade preboardingsfasen, vilket är starten på onboardingen samt på relationen mellan den nyanställda och verksamheten. Ett mönster som framkommer i texterna är vikten av att komma i gång med preboardingen så fort som möjligt efter att anställningsavtal skrivs under, speciellt på distans där social närvaro blir viktigare än vanligt. Den beskrivna preboardingen kan sammanfattas med ett välkomstpaket där den nyanställda får tillgång till all nödvändig information och verktyg för att kunna påbörja sitt arbete. I välkomstpaketet får den nyanställda bland annat en formell presentation av verksamheten genom att ta del av verksamhetens policydokument, bakgrund, värderingar och får därmed lära sig om arbetsplatsen. På så sätt menar texterna att en väl utarbetad preboarding är mycket relevant just på distans, eftersom förståelse för arbetsplatsen inte kan erhållas på fysisk plats.

Att informera om kärnvärden och normer som ni har på företaget är kanske extra viktigt vid distans-onboarding. Vad kan den anställda förvänta sig och vad förväntar vi oss av vår nya medarbetare? Vad står företaget för, vilka attityder har vi, vilka ledord arbetar vi efter, vilka mål strävar vi mot? Sådana mjuka värden kan vara svåra men nog så viktiga att sätta på pränt för att kunna förmedla till nya stjärnor (Tidskrift 2)

Den nyanställdes lärande om verksamheten genom informationen i välkomstpaketet skapar en grund för uppbyggnad av engagemang och identifiering med gemenskapen. Kunskapen möjliggör för meningsfullt deltagande, då den nyanställda förstår hur detta deltagande kan och bör se ut i relation till praxisgemenskapen. Informationsflödet kan dessutom ses som ett uttryck för reifiering, eftersom det handlar om meningsskapande i form av konkreta referenspunkter. Genom sin kunskap om verksamhetens struktur kan den nyanställda appropriera och reifiera den delade repertoaren samt få förståelse för övriga medlemmars deltagande.

Välkomstpaketet beskrivs dessutom i texterna innehålla en informell och personlig presentation för att skapa en känsla av engagemang samt identitet. Arbetsgivaren rekommenderas att inkludera gåvor i välkomstpaket exempelvis kaffemugg, chokladask, pennor eller annat profilmaterial med verksamhetens logga för att nyanställda ska få en positiv känsla av tillhörighet, inkludering och ökad motivation.

I paketet med all utrustning kan det vara trevligt att skicka med en handskriven lapp med ett "Välkommen till teamet" anteckning. Skicka gärna med saker med företagets logga på om sådana finns. Det kan exempelvis vara pennor, anteckningsblock eller

kaffemuggar och vattenflaskor. Små och enkla saker kan få den nya medarbetaren att känna sig välkommen och som en del av företaget (Bemanning 2)

Med hjälp av gåvor och utskick från verksamheten försöker arbetsgivaren på så sätt skapa känsla av tillhörighet och identitet med objekt. Denna informella del av välkomstpaketet kan ses som ett uttryck för reifiering av den delade repertoaren samt meningsskapande, då det introducerar den nyanställda till verksamhetens interna jargong och praktik. Detta etablerar i sin tur engagemang hos den nyanställda och förståelse för de gemensamma målen, då det skapar en känsla av identifiering och vilja till deltagande.

Ytterligare en väsentlig aspekt av välkomstpaketet som förekommer kontinuerligt i texterna är introduktionen till den nya arbetsrollen, vilket kräver ett väl strukturerat upplägg samt tydlighet gällande förväntningar. Genom att stötta sina nyanställda i övergången till deras nya arbetsroll skapas stabilitet, motivation samt engagemang. I denna del av välkomstpaketet ingår viktig information om arbetsuppgifter och nödvändigt material för arbetet såsom checklistor, steg-för-steg-guide, schema, handlingsplaner och råd för arbetet vid uppstarten. Nödvändiga verktyg kan vara sådant som arbetsdator, kontorsmaterial och inloggningsuppgifter till diverse digitala system. Utöver denna sorts material uppnås förståelse för arbetsrollen genom tydliga förväntningar. Dessa förväntningar kan bland annat handla om hur den nyanställde kan utvecklas som anställd, men även om vilka förväntningar som finns gällande den sociala gruppen och de gemensamma normerna. Både material som checklistor och guider samt tydliga förväntningar möjliggör alltså för den nyanställdes deltagande i det dagliga arbetet. Förståelse för arbetsrollen blir därmed en viktig förutsättning för legitimt perifert deltagande.

Välkomstpaketet beskrivs som speciellt viktigt vid distansarbete, då texterna ser en problematik i förståelsen för verksamhetens struktur och den nya arbetsrollen när möjlighet till fysisk närvaro saknas. På grund av svårigheterna som distansen utgör uppmanas arbetsgivaren att vara extra lyhörd för den nyanställdes behov och stötta denne i skapandet av ett kontaktnätverk, lärandet av arbetskulturen, förståelsen för oskrivna reglerna och att bli bekväm i sin nya arbetsroll. I texterna diskuteras även olika tillvägagångssätt som verksamheter kan använda för att lära upp digitalt exempelvis inlärningsvideor och presentationer. Flera texter nämner dessutom skärmdelning som ett verktyg för att den nyanställda ska kunna delta, se sammanhang från sin hemmiljö och lära sig hur digitala system används. Detta ger den nyanställda möjlighet till legitimt perifert deltagande och lärande av praxisgemenskapens delade repertoar, vilket möjliggör för vidare engagemang samt deltagande.

Sammanfattningsvis blir välkomstpaketet ett uttryck för reifiering av den delade repertoaren, deltagande och meningsskapande. Genom att få tillgång till ett välstrukturerat och innehållsrikt välkomstpaket får den nyanställda en informativ och förberedande inblick i verksamhetens gemenskap, mål samt repertoar. Lärande om och förståelse för verksamheten möjliggör för utvecklingen av individuell identitet relaterat till praxisgemenskapen och en känsla av engagemang utan att vara på plats. Ett välstrukturerat välkomstpaketet underlättar alltså för det legitima perifera deltagandet och den nyanställdes första inkludering i gemenskapen.

## 6.2 Socialisationsaktörer: Chefer, mentorer och kollegor

I en onboardingprocess är den nyanställdes introduktion och välkomnande till arbetsgruppens gemenskap något som ofta poängteras som väsentligt i tidigare forskning, likt beskrivet i tidigare avsnitt. I texterna får fokus på relationsbygge och socialisationsaktörers roll mycket stor plats, då dessa ses som avgörande för den nyanställdes inkludering i gemenskapen. En trygg gemenskap på arbetsplatsen beskrivs som en viktig aspekt för de nyanställda, men som riskeras att försvåras på grund av onboarding på distans.

Sociala aspekter glöms ibland bort och fokus hamnar på att utbildningar genomförs och att arbetsverktyg är på plats. Se därför till att företaget informeras om den nya medarbetaren som är på väg så att ni gemensamt kan välkomna personen. På så sätt kan ni tidigt etablera kontakt och gemenskap. Se till att ni har fungerande digitala kommunikationsplattformar för personliga möten med chefer och kollegor (Konsult 1)

Även vid en, i det stora hela, lyckad omställning till digital onboarding uttrycks alltså svårigheter att skapa sociala sammanhang och därmed etablera ett gemensamt engagemang. Detta uppvisar en medvetenhet om de problem som onboarding på distans utgör samt hur viktigt det är att upprätta relationer för att få in den nyanställda i engagemanget som utgör praxisgemenskapen. Vi kan urskilja tre typer av socialisationsaktörer i texternas beskrivning av den nyanställdes onboarding: chefer, kollegor och mentorer.

### 6.2.1 Chefer

Chefens roll betonas i texterna, då denne ofta är ytterst ansvarig för den nyanställda och dess onboarding. Eftersom det skapas en automatisk kontakt mellan den nyanställda och arbetsgivaren, blir chefens delaktighet i onboardingprocessen självklar. Att onboarding sker på distans sätter höga krav på de som ansvarar för onboardingens att anpassa den till de nya omständigheterna. Samtidigt blir chefens roll ännu viktigare då de är en nyckelperson i den nyanställdes legitima perifera deltagande och inblick i gemenskapen.

Chefens ansvar beskrivs dels som informerande och organiserande: att vara transparent med upplägget och ha en god kommunikation, se till att den nyanställda har alla verktyg som den behöver samt över lag se till att onboardingens går rätt till. Utöver denna informerande roll, beskrivs chefens roll även som introducerande och inkluderande, med betoning på det personliga intresset och engagemanget. Även om onboardingens och den första kontakten med företaget som nyanställd är formell, menar texterna på att den bör upplevas som personlig och positiv för att den nyanställda ska känna sig välkommen samt få ett unikt bemötande som inte är standardiserat. Chefer uppmanas därför att ha en kontinuerlig kommunikation och dialog med den nyanställda både innan och under onboardingens för att etablera en känsla av närvaro, inkludering, engagemang och trygghet. Denna kontakt betonar chefens ansvar att upprätta regelbunden kontakt, vilket uppmanas att baseras på ett personligt intresse för att lära känna den nyanställda. Chefens roll och ansvar kan ses som ett uttryck för legitima perifert deltagande samt den nyanställdes lärande av praxisgemenskapens funktioner och delade repertoar. Genom att få tillgång till information, likt gällande välkomstpaketet, får den nyanställda inblick i verksamhetens struktur och funktion. När denna information blir personlig och informell, via chefen, blir det samtidigt ett uttryck för gemensamt engagemang och inkluderande deltagande.

Min lärdom är att de gånger det gått som bäst är när jag lagt ned mycket tid och personligt engagemang i onboardingen! De gånger när jag låtit ”akuta frågor” prioriteras i stället så har resultatet blivit därefter. Man måste hela tiden tänka att chefens viktigaste uppgift är att skapa förutsättningar för sina medarbetare att lyckas (Konsult 3)

Chefer rekommenderas dessutom att uppmuntra arbetsgruppen att aktivt uppsöka och lära känna den nyanställde, vilket tyder på ett delegerande ansvar hos chefen och agerande ansvar hos gruppen. Över lag läggs alltså det största ansvaret på verksamheten och framför allt på chefer, som ansvarar för att engagera både gruppen och den nyanställda. Chefen är på så vis en nyckelperson som möjliggör resten av onboardingen genom att guida, ge relevant information och hänvisa den nyanställda till rätt kollegor samt kontaktnät. Chefens aktiva deltagande och engagemang underlättar alltså för nykomlingens legitimitet perifer deltagande och generella integrering i praxisgemenskapen.

### **6.2.2 Mentor**

Ytterligare något som tyder på att texterna ser relevansen i den mänskliga kontakten är att verksamheter uppmanas att utse mentorer till sina nyanställda. Mentorn får i uppdrag att förmedla det som den nyanställda inte kan uppfatta på egen hand på distans och beskrivs som ett sätt för nyanställda att på ett avslappnat sätt komma in i gemenskapen.

Även om du som chef (eller någon annan) har järnkoll på själva introduktionsplanen finns det flera poänger i att utse en mentor, kompis, wingwoman eller vad ni vill kalla det. En kollega som får i uppgift att visa vägen till bästa lunchrestaurangen, berätta om oskrivna regler i lunchrummet eller i zoom-möten, och introducera den nya kollegan till eventuella internskämt, stökiga mappar på delad server eller gemensamma projekt. Det är lätt att snöa in på faktiska arbetsuppgifter men att snabbt förstå de sociala reglerna är också viktigt för att komma in i gemenskapen (Konsult 2)

Texterna menar att utse en mentor från arbetslaget eller en nära kollega kan vara ett klokt sätt att hjälpa den nyanställda att lära känna sina medarbetare, få svar på frågor från någon med tidigare erfarenhet och som kan stötta vid behov. Att det formellt utses en person för att säkerställa att denna sorts introduktion inte faller mellan stolarna, visar att den mänskliga kontakten och relationsbyggandet tas på allvar. Här poängteras alltså effekterna som socialisationsaktörer har och hur de kan underlätta skapandet av gemensamt engagemang på distans. Dessutom möjliggör mentorer för legitimitet perifer deltagande, då den nyanställda får en naturlig ingång till praxisgemenskapen samt tillfällen för lärande, meningsskapande och reifiering av gemenskapens delade repertoar.

### **6.2.3 Kollegor**

Arbetsgruppens viktiga roll i att skapa gemensamt engagemang betonas i samtliga texter, vilket är föga förvånande då gemensamt engagemang handlar om just relationerna i praxisgemenskapen. Att det nämns så frekvent och ges mycket utrymme är ett otvivelaktigt tecken på att denna aspekt ses som mycket betydelsefull i onboardingprocesserna, framför allt nu när de sker på distans. I texterna beskrivs det som avgörande att nyanställda ska få en känsla av tillhörighet på arbetsplatsen, trivas med kollegor och bli välkomnad på ett optimalt sätt, så att denne väljer att stanna kvar. Kontakt med arbetsgruppen, att lära känna kollegor och skapa relationer underlättar dessutom för utförandet av arbetsuppgifter, att våga ställa frågor och samarbeta. Exempelvis ger texterna förslag om skärmdelning och att gå bredvid

digitalt som samarbetsmetoder. Detta kan ses som ett uttryck för legitimt perifert deltagande då det handlar om att få en inblick i och förståelse för hur kollegor arbetar och fungerar i sammanhanget. Likt övriga delar av onboardingprocessen, ses dock denna form av social kontakt som allt svårare att upprätthålla när fysiska träffar är begränsade.

Den informella aspekten är viktig vid varje onboarding, det vill säga att den nya medarbetaren får inhämta tips och tricks om bolagets kultur som kanske är svårare att sätta på pränt. Den delen riskerar att falla bort helt när onboardingen sker på distans. Jag tror att det är därför viktigt att man under den första tiden får träffa sina kollegor över video och ställa sådana mer informella frågor. Det är svårt att lära sig företagets kultur om man inte kan möta medarbetarna, eftersom de utgör kulturen (Tidskrift 7)

Flera av texterna pekar på att det sociala ofta glöms bort och menar att arbetsgruppens uppmuntran till engagemang med nyanställda är lösningen på detta. God kommunikation och att den nyanställde får lära känna sina medarbetare ses på så sätt som något essentiellt för onboarding på distans. På grund av detta pekar texterna på problemet med att arbetsgrupper kan bli slutna och misstänksamma inför nykomlingar vid turbulenta tider; något som även beskrivs i tidigare forskning om samhällsförändringars påverkan på kulturer. Texterna menar att denna oro och slutenhet måste hanteras för att nykomlingen ska kunna integreras in i arbetsgruppen. Detta visar en medvetenhet om den oersättliga roll som arbetsgruppen spelar i etablerandet av det gemensamma engagemang som utgör en fungerande praxisgemenskap. Eftersom gemenskapen utgörs av medlemmarna är den sociala kontakten mellan dem och den nyanställde väsentlig, speciellt när distansen sätter käppar i dessa hjul.

Genom kontakten och umgänget med kollegor kan den nyanställde gradvis inkluderas, utveckla sin förståelse för och identifiering med praxisgemenskapen; på så sätt blir kollegorna avgörande för det legitimt perifera deltagandet. Med hjälp av meningsförhandlande, reifiering och deltagande i den sociala kontakten, blir den nyanställde införstådd i praxisgemenskapens funktioner. För att bli en fullvärdig medlem i gruppen behöver den nyanställde tillgång till övriga medlemmars kunskaper, expertis och hjälp, vilket förutsätter goda kommunikationsmedel på distans och möjligheter för spontana frågor. På så vis är kollegor och deras sociala engagemang väsentlig för en lyckad onboarding.

### 6.3 Formellt och informellt: Frukostmöten och kaffeautomaten

Ett stort problem som många av texterna tar upp är att på distans ersätta den spontana kommunikation som uppstår på fysisk plats, såsom vid kaffeautomaten eller kopian, samt den implicita förmedlingen av oskrivna regler och normer. Detta eftersom den informella kontakt som sker mellan den nyanställde och andra socialisationsaktörer är en central aspekt av onboarding som är svår att uppbåda i distans, likt beskrivet i föregående avsnitt. I flera av texterna diskuterats därför skapandet av struktur, såsom tydlig schemaläggning av aktiviteter för umgänge samt stående kommunikation för avstämning, planering och småprat. Detta kan ses som en strävan efter att formalisera och strukturera upp det informella, för att verkligen se till att det blir av och inte faller mellan stolarna vid arbetet på distans.

När man är ny så vandrar man runt och då stöter man på personer som man hälsar på, detta sker ju inte digitalt så där är det viktigt att chefen ger av sitt kontaktnät och att man går igenom organisationsscheman och faktiskt får till stånd möten med

stakeholders. Detta hade kanske skett naturligt, men nu måste det planeras in och där behövs en hjälp (Konsult 3)

Formaliseringen handlar till stor del om att schemalägga och boka in regelbundna möten, vilket i texterna oftast kallas ”check-in”-möten. Detta för att på ett avslappnat sätt stämma av hur det går för den nyanställde och öppna upp för diskussion kring arbetsuppgifter. Därmed skapas naturliga forum för meningsförhandling genom deltagande och reifiering. Frekventa avstämningar ses alltså som en lösning på problemet distansen utgör och kan ersätta spontana frågor och interaktion som etablerar gemensamt engagemang och mål. Genom att regelbundet interagera med andra kan den nyanställde få inblick i hur praxisgemenskapens medlemmar benämner interna företeelser, hur jargongen går och på så sätt forma sin egen identitet baserat på reifiering av den delade repertoaren. Eftersom denna reifiering inte kan ske spontant av att höra och se andra omkring sig, ersätts det av strukturerade möten.

Den största utmaningen när onboardingen sker helt remote är att den nyanställda inte får ansikten på alla fantastiska medarbetare, och inte heller får några naturliga forum för att bygga relationer till kollegor utanför det egna teamet. (...) Man missar de naturliga check-ins som annars sker vid exempelvis kaffemaskinen eller när man går förbi någons plats, och där man enkelt kan ställa en fråga. Det breda relationsbyggandet blir alltså lidande, men också möjligheten att få djupare kunskaper kring organisationen och vad de olika rollerna innebär (Konsult 4)

Kaffeautomaten benämns ofta i texterna i samband med social kontakt och kan därför ses som en symbol för den informella kommunikationen som saknas på distans. Det är just denna sociala kontakt vid kaffeautomaten som texterna strävar efter att ersätta genom att uppmana till mer formella kommunikationsmöjligheter. Även mindre formella möten, så som frukostmöten och fika, beskrivs som betydelsefullt att boka in. Kollegor uppmanas därför att regelbundet kontakta nyanställda för att återskapa den frånvarande spontana kontakten. Tydlighet och struktur ses här som framgångsfaktorer gällande social kontakt. På så sätt säkerställs möjligheten till deltagande och förekomsten av det gemensamma engagemanget som uppåtdas genom social interaktion. Skulle den sociala kontakten minska eller rent av försvinna blir de strukturer som utgör praxisgemenskapen lidande och den nyanställdes perifert legitima deltagande försvåras markant. Genom att skapa en tydlig process missas inte denna spontana kontakt trots att den sker på distans; det informella bibehålls genom att göra det formellt.

Ytterligare en strävan efter att formalisera den sociala kontakten som förekommer i texterna, handlar om att strukturera upp digitala events utanför själva arbetet, såsom After Works, quizkvällar och bokcirklar.

Vi avslutar även varje vecka med en ’wrap up’ där vi skålar i valfri dryck och spelar Kahoot. Där finns ännu mer utrymme för att prata om sådant som inte har med jobb att göra (Konsult 4)

Se till att det finns tillfälle för den nyanställda att umgås med sina kollegor på ett mindre formellt sätt – även om det är digitalt. Bjud in till morgonfika vid skärmen, ett walk-and-talk möte, digital AW, en rolig quizkväll eller något annat där det går att prata mer än jobb (Tidskrift 6)

Dessa exempel ger tillfällen för informellt umgänge som inte kretsar kring arbetet, vilket blir speciellt viktigt på distans. Ett tydligt tecken på vikten av sociala kontakter utanför



arbetsplatsen syns i att flera texter uppmuntrar till att trots allt försöka träffas fysiskt. Oftast rekommenderas detta att ske utomhus, till exempel genom så kallade ”walk and talk”, för att under en promenad antingen umgås informellt eller ha ett jobbrelaterat möte. Trots den uttryckliga strävan efter informellt umgänge beskriver många texter hur den spontana kontakten lätt blir arbetsorienterad och påpekar vikten av att lära känna sina kollegor som människor även utanför arbetet. Personliga relationer kan öka gemenskapen inom praxisgemenskapen samt nykomlingens identifiering med övriga medlemmar. Genom en förståelse för medlemmarna som personer, kan den nyanställde knyta starkare band till både medlemmarna och praxisgemenskapen de utgör.

Samtidigt som texterna lyfter formaliseringen, förs en diskussion om vikten av att bevara det spontana och att det informella måste förbli informellt, trots att det sker på distans. Att formalisera kontakten och gemenskapen är en givande byggsten, men det spontana beskrivs som mycket svårersättligt. Texterna poängterar att det spontana ofta fungerar bättre för den sociala kontakten än det formella som går på rutin. Att enbart boka möten och formalisera det informella räcker alltså inte enligt texterna. Här beskrivs öppna chattkanaler och spontana fikaraster som givande metoder för spontant kontakt. Oavsett om betoningen läggs på formalisering eller bevarande av det informella, grundas dessa tankar i en medvetenhet om den informella interaktionens viktiga påverkan på deltagande, reifiering, engagemang och gemenskapsbygge. Genom social kontakt får den nyanställde förståelse för hur medlemmarna agerar, konverserar och arbetar, det vill säga hur gruppen reifierar både gemensamt engagemang, gemensamma mål och den delade repertoaren i relevanta situationer. Det blir mycket lättare för den nyanställde att forma sin identitet kopplat till praxisgemenskapen om det finns utrymme för social kontakt - både formell och informell sådan.

#### 6.4 Individens proaktivitet: Kommunikation och deltagande

Slutligen lyfter texterna fram vikten av att ta för sig och vara aktiv som nyanställd speciellt på distans, vilket kan ses som ett uttryck för legitimt perifert deltagande. Nyanställda beskrivs ha ansvar att bygga upp sin yrkesidentitet, lära sig och skapa en god relation till verksamheten. I texterna uppmannas den nyanställde att prioritera och planera in tid för socialt umgänge med kollegor, alltid närvara vid möten, våga ta kontakt och kommunicera. Samtidigt som arbetsgivaren har störst ansvar att inkludera nyanställda i verksamheten, menar texterna på att även den nyanställda har ett ansvar att sträva efter att bli en del praxisgemenskapen. Genom sitt deltagande är den nyanställde med och skapar praxisgemenskapen, på grund av den ömsesidiga påverkan individen och gruppen har på varandra. Därför är det viktigt att den nyanställda är en aktiv deltagare och bygger vidare på sin identitet kopplat till praxisgemenskapen.

I texterna uppmuntras nyanställda till aktivt deltagande och att ta egna initiativ i största möjliga mån. Detta syftar till att upprätthålla kommunikationen med den nya arbetsgruppen på distans, vara aktiv i medlemskapet, forma relationer med kollegor och genom sitt deltagande skapa mening. Utöver deltagande vid planerade tillfällen, uppmannas den nyanställda även att aktivt ta kontakt med sina nya kollegor, samt hör av sig om frågor för att kunna ta del av gemenskapen och meningsförhandlandet. På så sätt betonas den nyanställdes egna initiativ att delta i verksamhetens möten och andra digitala aktiviteter. Att verksamheter skapar tillfällen för social kontakt och umgänge är alltså inte tillräckligt, utan den nyanställda måste dessutom ta sitt ansvar att aktivt delta vid dessa tillfällen. Dessutom uppmuntras den

nyanställda att komma med feedback och bidra med innovativa lösningar för att kunna influera sin egen onboarding.

Du kan presentera egna önskemål om hur du vill att din onboarding ska se ut, till exempel att du gärna skulle vilja delta i videomöten med kollegor. Detta är sannolikt ett initiativ som skulle uppskattas av arbetsgivaren, som kanske ännu inte har hunnit utveckla rutiner för onboarding på distans (Tidskrift 7)

Individens proaktivitet framställs alltså i texterna som en viktig del av onboarding på distans. Ett aktivt deltagande hos nyanställda ökar dennes engagemang, lärande och förståelse för praxisgemenskapen. Feedback kan ses som ett sätt för chefer att inkludera nyanställda och skapa engagemang, då de uppmuntras till deltagande och meningsförhandling. Individens proaktivitet lyfter på så sätt den nyanställdes legitimitet perifer deltagande och dess påverkan på det gemensamma engagemanget samt utvecklingen av den egna identiteten. Aktivt deltagande möjliggör för den nyanställdes lärande av praxisgemenskapen och individens påverkan på dess struktur. Ett centralt medlemskap behöver alltså föregås av ett aktivt medlemskap.

## 7. Sammanfattande diskussion och slutsatser

Vårt syfte med studien var att analysera hur frågan om omställningen till onboardingprocesser samt skapandet av gemenskap för nyanställda på distans diskuteras i texter inom HR-området. Detta analyserade vi sedan utifrån Lave och Wengers (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) teorier om situerat lärande och praxisgemenskap. Syftet preciserades med hjälp av två frågeställningar: Hur diskuteras frågan om omställningen till onboardingprocesser på distans i texter inom HR-området? Vilka aspekter av gemenskapsbygge på distans för nyanställda tar texterna upp, samt hur beskrivs och diskuteras dessa aspekter? Genom att studera onboarding under speciella omständigheter, här Covid-19, belyser vår studie vilka aspekter som ses som essentiella för onboardingens socialisationsprocess. Efter en tematisk analys av texternas diskussion, kunde vi urskilja fyra genomgående teman som besvarar våra frågeställningar och visar vad som pekats ut som det väsentliga i onboarding på distans: välkomstpaketet, socialisationsaktörer, formellt och informellt samt individens proaktivitet.

- Välkomstpaketet ses som en möjlighet att etablera en tidig känsla av tillhörighet och engagemang. Texterna beskriver att detta paket består av dokument och policys som berör sådant som verksamhetens struktur och värderingar. På grund av distansen beskrivs välkomstpaketet även innehålla nödvändiga arbetsverktyg såsom dator och digitala system. Slutligen beskrivs profilmaterial som gemenskaps- och identitetsbyggande, vilket blir extra viktigt på distans. Med hjälp av välkomstpaketet etableras den nyanställdes identitet, engagemang samt förståelse för och reifiering av praxisgemenskapens delade repertoar och gemenskap.
- Socialisationsaktörer som chefer, mentorer och kollegor, står för en mycket stor del av den beskrivna övergången till onboarding på distans. Dessa socialisationsaktörer ses som avgörande för den nyanställdes inkludering i gemenskapen, men samtidigt som en aspekt som försvåras på distans. Texterna beskriver svårigheterna med att skapa social gemenskap på distans och poängterar därför chefer, mentorer samt kollegor som nycklar till en lyckad onboarding. Detta kan ses som ett uttryck för legitimt perifert deltagande, då den nyanställda gradvis inkluderas i gemenskapens gemensamma engagemang, delade repertoar och meningsförhandlande.
- Texterna tar upp problemet med att ersätta den spontana interaktion som vanligtvis uppstår på fysisk plats och lyfter därmed problematiken kring formell eller informell onboarding. Över lag syns en strävan efter att formalisera och strukturera upp även de informella delarna av onboarding när den sker på distans, såsom schemaläggning och digitala events. Detta för att se till att de verkligen genomförs. Ett exempel på denna formalisering är kaffeautomaten, som i texterna symboliserar den informella kontakten som sker på fysisk plats och som måste ersättas med formell kommunikation. Samtidigt förs en diskussion om vikten av att bevara det informella, då det beskrivs som mycket svårersätligt. Detta visar en medvetenhet om den sociala interaktionens påverkan på reifiering, engagemang och gemenskapsbygge, det vill säga nykomlingens legitimt perifera deltagande och inkludering in i praxisgemenskapen.

- Individens proaktivitet lyfts slutligen för att poängtera effekterna som den nyanställdes aktiva deltagande har på onboardingprocessen. Nyanställda uppmanas att ta vara på de tillfällen till interaktion som ges, samt själv uppbåda tillfällen för kommunikation och relationsbygge. Genom att uppmanas arbetsgivare att be om feedback från den nyanställda, poängteras individens roll i dess egen onboardingprocess och påverkan på arbetsgruppen. På samma sätt som praxisgemenskapen påverkar nykomlingen, påverkas praxisgemenskapen av nykomlingens deltagande. På så sätt ses den nyanställdes legitima perifera deltagande och identitetsbygge som viktigt för att främja gruppens meningsskapande och gemenskap. Individens aktiva deltagande blir en väsentlig del av socialiseringen in i praxisgemenskapen.

Begreppen som utgör praxisgemenskapsteorin (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) belyser hur texterna menar att nykomlingar introduceras och involveras i gemenskapen. Dessa fyra identifierade teman kretsar alla kring onboardingens gemenskapsbyggande egenskaper, vilket gör praxisgemenskapens begrepp mycket passande för att påvisa detta. I samtliga teman beskrivs en strävan efter att inkludera den nyanställda i gruppen, det vill säga praxisgemenskapen. Med hjälp av välkomstpaketet, socialisationsaktörer, formalisering och det egna aktiva deltagandet öppnas gemenskapen för den nyanställda och dess legitima perifera deltagande. Den nyanställda får genom lärande förståelse för gemenskapens mål och delade repertoar samt kan allt eftersom bidra i meningsskapandet, reifieringen och engagemanget. På detta sätt blir praxisgemenskapen och legitima perifert deltagande ett intressant sätt att belysa onboarding och gemenskapsbygge på distans.

Den stora förändringen till distansarbete och de omställningar detta krävt har satt stor press på HR-personal och chefer att förändra samt anpassa sina onboardingprocesser efter rådande omständigheter. Diskussionen visar på de lärdomar som gjorts det senaste året samt hur man kan se på onboarding och gemenskap på ett nytt sätt. I texterna lyfts till stor del de hinder som distansen utgör, men samtidigt delges förslag på hur dessa hinder överbyggs. Onboarding på distans gör socialisationsprocesserna både svårare och viktigare för att kunna socialisera nyanställda, samt utvidgar vår förståelse för onboarding generellt och dess essentiella aspekter. På så sätt har hindren som uppstått trots allt varit givande och har skänkt nya perspektiv på onboarding samt gemenskap.

Eftersom forskning om onboarding tidigare har skett i en kontext med möjlighet till fysisk närvaro, ger denna studie ett nytt perspektiv på onboarding och belyser de lärdomar samt insikter som gjorts. Trots skillnaden gällande möjlighet till fysisk närvaro kan vi se en tydlig koppling mellan diskussionen som förs i texterna och den tidigare forskningen, då forskningsresultat som vikten av socialisationsaktörer, kombinationen av formella och informella praktiker samt individers proaktivitet är teman som återfinns i texterna. De fyra temana som vi behandlar i vår studie pekar alltså på texternas samstämmighet med tidigare forsknings definition av organisationsocialisation och onboardingprocessers viktiga aspekter, samt dess påverkan på individer och verksamheter. Även resultat som ny forskning har kommit fram till angående pandemins påverkan på onboarding återfinns i texterna, det vill säga att distansen försvårar onboarding men samtidigt gör den viktigare för socialisationen och gemenskapen. Texterna och vår analys stödjer alltså vad tidigare forskning har kommit fram till och bygger vidare på dessa resultat. Samstämmigheten mellan denna studies och tidigare forsknings resultat säger oss att onboardingprocessers väsentliga aspekter inte påverkas av distans eller möjlighet till fysisk närvaro; distansen påverkar snarare hur dessa

aspekter kan utföras och vikten av att de faktiskt genomförs. På distans blir onboarding inte annorlunda, utan viktigare.

## 7.1 Metoddiskussion

Utformningen av de fyra teman vi delat upp resultatet i baseras på viss tolkning från vår sida. Det är så gott som omöjligt att skapa kategorier utan en bakomliggande tolkning som baseras på förförståelser (Bryman, 2011). Vi är medvetna om problematiken som våra förförståelser utgör, men anser dock att de teman vi hittat framträder så pass tydligt i det insamlade materialet, att vår tolkning inte baseras i allt för hög utsträckning på vår egen tolkning eller förförståelse. Ytterligare ett problem gällande tematiseringen är att den riskerar att resultera i en fragmentisering av information samt att kontexten försvinner, eftersom kategorierna kan utesluta delar av verkligheten som inte passar in i de konstruerade temana (Bryman, 2011). I denna studie kan tematiseringen till viss del ses som en fragmentisering av texternas helhet, men kategoriernas styrka ligger i möjligheten de ger för att få syn på sammanhang och texternas genomgående perspektiv. Dessutom återfår tematiseringen en relevant kontext och därmed betydelse i relation till praxisgemenskapsteorin (Bryman, 2011).

I studien används nypublicerad forskning om onboarding under Covid-19, vilket kan diskuteras både som en fördel och en nackdel. Å ena sidan går det att ifrågasätta kvaliteten i denna forskning då den har framtagits och publicerats mycket snabbt. Å andra sidan ger detta en mycket relevant inblick i hur både samhället och forskningen ser på onboarding i kontexten som pandemin utgör, samt påvisar vikten av denna typ av forskning. Genom att beskriva och använda denna nya forskning placeras dessutom vår studie i en aktuell kontext samt stärker studiens relevans.

Kopplingen till studiens plats i en större kontext som påvisas av den nya forskningen, kan även diskuteras gällande generaliserbarhet. Frågan om generaliserbarhet av studiens resultat berördes tidigare under avsnittet om validitet och reliabilitet. Där lyfts frågan om huruvida forskning som denna, det vill säga kvalitativ forskning som uttalar sig om ett litet urval, kan ses som generaliserbar. Vi kom fram till att denna studie kan ses som generaliserbar i bemärkelsen att den ger nya perspektiv på onboarding som kan appliceras och användas, även när pandemin är över. Dessutom uttalar sig resultatet om ett representativt urval, vars innehåll går att återfinna i andra texter än vårt specifika urval. Vidare påvisar den nya forskningen att studier som denna är relevant för samhället och forskningen om onboarding, samt att resultatet ingår i en större kontext. På så sätt är studien generaliserbar genom att den uttrycker sig om en större diskussion än sitt specifika urval, samt genom de implikationer för onboarding på distans som diskuteras i nästkommande avsnitt.

## 7.2 Implikationer

Denna studie är relevant för forskning inom det pedagogiska fältet, då den diskuterar hur individer blir en del av en gemenskap, formar sin identitet och hur detta ter sig på distans. Genom att se hur nykomlingar blir en del av en gemenskap på distans, påvisas det väsentliga i en lärande- och socialiseringsprocess. Dessutom är praxisgemenskapsteori inom textanalys ett relativt utforskat ämne, som tidigare nämnt i studien. Vår studie med inriktning på onboarding på distans och gemenskapsbygge bidrar på så sätt till vidare utveckling av teorins praktiska användning.

Studiens resultat belyser den rådande diskussionen kring onboarding på distans och kan därför fungera som stöd för att få en överblick över hur diskursen kring onboarding har sett ut under som Covid-19. Genom att dokumentera den rådande diskussionen kan de lärdomar som gjorts bevaras och byggas vidare på, även inför onboarding som återgår till fysisk närvaro. Att studien belyser hur fenomenet onboarding diskuteras under speciella förhållanden gör att vi kan bidra till en förståelse för vad som är betydelsefullt för en fungerande socialisationsprocess. Som nämnt i inledningen, pekar det ovanliga ut det viktiga i det vanliga. Genom att förstå det väsentliga i en onboardingprocess kan den på så sätt utvecklas och förbättras i framtiden.

### 7.3 Förslag för framtida forskning

Denna studie besvarar några av de frågor som uppkommit i samband med omställningen till onboarding på distans, men öppnar samtidigt upp för fler intressanta frågor och möjligheter för vidare forskning. För att få mer kunskap om hur onboarding på distans kommer att utvecklas och påverka arbete i framtiden behövs mer forskning om digitala system, arbetskultur samt lärande. Eftersom denna studie behandlar diskussionen som framför allt förs av arbetsgivare och HR-praktiker, skulle det vara intressant att få en tydligare inblick i de nyanställdas syn på onboarding på distans samt hur detta har påverkat dem. Det vore dessutom givande att undersöka hur specifika verksamheter har hanterat omstruktureringen till onboarding på distans i praktiken och hur detta förhåller sig till forskningens rekommendationer, samt eventuella skillnader mellan olika branscher eller typer av verksamheter (nystartade/erfarna, stora/små, nationella/internationella). Ytterligare ett förslag för framtida forskning är att studera långtidseffekterna av onboarding på distans och hur det har påverkat både verksamheten och de nyanställda. Har det påverkat verksamhetens nuvarande syn på onboarding? Har det haft inverkan på personalens arbete och välmående? Det finns många intressanta aspekter att studera gällande onboarding på distans och vi är nyfikna på vad framtidens forskning har att erbjuda.

## 8. Referenslista

- Altheide, D.L. (2004). Ethnografic content analysis. I: M.S. Lewis-Beck, A. Bryman & T.F. Liao (red.), *The Sage encyclopedia of social science research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781412950589.n292>
- Antonacopoulou, Elena P., Wolfgang H. Güttel, (2010). Staff induction practices and organizational socialization. *A review and extension of the debate. Society and Business Review*. 5(1), 22-47. DOI:10.1108/17465681011017246
- Ashforth, B., Sluss, D., & Saks, A. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
- Bauer, T.N. (2010). *Onboarding New Employees: maximizing success*. Alexandria VA: SHRM Foundation.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), N.PAG.
- Blanchard, A. L. (2021). The effects of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), 290–296. DOI: <https://doi.org/10.1177/1368430220983446>
- Bryman (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*, 37(1), 127–152. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310384630>
- Johnson, M., & Senges, M. (2010). Learning to Be a Programmer in a Complex Organization: A Case Study on Practice-Based Learning during the Onboarding Process at Google. *Journal of Workplace Learning*, 22(3), 180–194.
- Klein, H., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Red.), *The Oxford handbook of organizational socialization*, (s. 1-36). Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection & Assessment*, 23(3), 263–283. DOI: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1111/ijsa.12113>
- Larsson, S., (2005). On quality of qualitative studies. *Nordisk Pedagogik*, 25(1), 16–35. Oslo
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press

- Myrén, K. (2018, 30 maj). Därför ska du byta jobb vart tredje år. *Ingenjörskarriär*. Hämtad från <https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/darfor-ska-du-byta-jobb-vart-tredje-ar-6917333>
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidsson, B., (2018). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Pace, L. A. & Livingston, M.M. (2005). Protecting human subjects in Internet research. *International Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 35-41.
- Scott, C. P. R., Dieguez, T.A., Deepak, P., Gu, S., Wildman, J.L. (2021). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational Dynamics*, [in press]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8) 1737-1740. DOI: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1111/joms.12625>
- TRR. (2016, 21 jun). *1,8 miljoner svenskar vill byta jobb*. Hämtad från <https://www.trr.se/om-trr/press/pressmeddelanden/18-miljoner-svenskar-vill-byta-jobb/>
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.



# Bilaga 1

Källor till resultat

Tabell 1: Fackliga tidskrifter

Tidskrift 1	Björk, L. (2021, 18 jan). 9 tips för en bra onboarding. <i>Kollega</i> . Hämtad från <a href="https://www.kollega.se/9-tips-en-bra-onboarding">https://www.kollega.se/9-tips-en-bra-onboarding</a>
Tidskrift 2	Branschen.se, (2021, 22 feb). Onboarding på distans - så funkar det! <i>Branschen.se</i> . Hämtad från <a href="https://branschen.se/2021/02/22/onboarding-pa-distans-sa-funkar-det/">https://branschen.se/2021/02/22/onboarding-pa-distans-sa-funkar-det/</a>
Tidskrift 3	Delaryd, C. (2020, 3 jun). Ny på jobbet i coronatider - så övervinner du hindren. <i>Ingenjörskarriär</i> . Hämtad från <a href="https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/ny-pa-jobbet-i-coronatider-sa-overvinner-du-hindren-6996445">https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/ny-pa-jobbet-i-coronatider-sa-overvinner-du-hindren-6996445</a>
Tidskrift 4	Hedström, K. (2020, 19 maj). Introduktion i coronatider. <i>Arbetsliv</i> . Hämtad från <a href="https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2020/sa-lyckas-du-med-introduktionen-i-coronatider/">https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2020/sa-lyckas-du-med-introduktionen-i-coronatider/</a>
Tidskrift 5	Hedström, K. (2020, 21 dec). Så välkomnar du nya medarbetare på distans. <i>Arbetsliv</i> . Hämtad från <a href="https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2020/sa-valkomnar-du-nya-medarbetare-pa-distans/">https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2020/sa-valkomnar-du-nya-medarbetare-pa-distans/</a>
Tidskrift 6	HRnytt, (2021, 12 feb), Så lyckas du med digital onboarding. <i>HRnytt</i> . Hämtad från <a href="https://hrnytt.se/artikel/sa-lyckas-du-med-digital-onboarding/">https://hrnytt.se/artikel/sa-lyckas-du-med-digital-onboarding/</a>
Tidskrift 7	Nilsson, T. (2020, 14 dec). Så skapar ni en lyckad onboarding på distans. <i>Akavia aspekt</i> . Hämtad från <a href="https://www.akaviaaspekt.se/arbetsmiljo/sa-skapar-ni-en-lyckad-onboarding-pa-distans/">https://www.akaviaaspekt.se/arbetsmiljo/sa-skapar-ni-en-lyckad-onboarding-pa-distans/</a>
Tidskrift 8	Nygaard, A. (2020, 8 maj). Så lyckas du med onboarding på distans. <i>VDtidningen</i> . Hämtad från <a href="https://vdtidningen.se/sa-lyckas-du-med-onboarding-pa-distans/">https://vdtidningen.se/sa-lyckas-du-med-onboarding-pa-distans/</a>

Tidskrift 9	Warne, K. (2020, 4 sep). Så fixar du att vara ny på jobbet under corona. <i>Tidningen Vision</i> . Hämtad från <a href="https://vision.se/tidningenvision/arkiv/2020/september/sa-fixar-du-att-vara-ny-pa-jobbet-under-corona/">https://vision.se/tidningenvision/arkiv/2020/september/sa-fixar-du-att-vara-ny-pa-jobbet-under-corona/</a>
-------------	--

Tabell 2: Konsultföretag

Konsult 1	CGI. (u.å). <i>Så skapar du en lyckad process för onboarding på distans</i> . Hämtad 2021-04-23 från <a href="https://www.cgi.com/se/sv/article/cgi-hr/sa-skapar-du-en-lyckad-process-onboarding-pa-distans">https://www.cgi.com/se/sv/article/cgi-hr/sa-skapar-du-en-lyckad-process-onboarding-pa-distans</a>
Konsult 2	Framfot. (u.å). <i>Så lyckas du med introduktion och onboarding-även på distans</i> . Hämtad 2020-04-23 från <a href="https://www.framfot.se/tips/introduktion-och-onboarding/">https://www.framfot.se/tips/introduktion-och-onboarding/</a>
Konsult 3	Invici. (2020, 29 apr). <i>Går det att göra hela onboardingsprocessen digitalt?</i> . Hämtad från <a href="https://www.invici.se/gar-det-att-gora-hela-onboardingen-digitalt/">https://www.invici.se/gar-det-att-gora-hela-onboardingen-digitalt/</a>
Konsult 4	Stara,E. (2020, 20 apr). <i>Onboarding på distans:så välkomnar Benify nyanställda under coronakrisen</i> . Greatplacetowork. Hämtad från <a href="https://www.greatplacetowork.se/blogg-and-events/great-place-to-work-blogg/onboarding-pa-distans-sa-vaelkomnar-benify-nyanstaellda-under-coronakrisen/">https://www.greatplacetowork.se/blogg-and-events/great-place-to-work-blogg/onboarding-pa-distans-sa-vaelkomnar-benify-nyanstaellda-under-coronakrisen/</a>
Konsult 5	Wise. (2020, 25 nov). <i>Så lyckas du med digital onboarding</i> . Hämtad från <a href="https://www.wise.se/blogg/digital-onboarding/">https://www.wise.se/blogg/digital-onboarding/</a>
Konsult 6	Åhström, S. (2021a, 19 jan). <i>Coronaanpassad onboarding</i> . IT-total. Hämtad från <a href="https://blog.it-total.se/coronaanpassad-onboarding">https://blog.it-total.se/coronaanpassad-onboarding</a>
Konsult 7	Åhström, S. (2020b, 19 jan). <i>Hur är det att börja ett nytt jobb under corona-pandemin</i> . IT-total. Hämtad från <a href="https://blog.it-total.se/hurdd4-4b6bdf1b3d82">https://blog.it-total.se/hurdd4-4b6bdf1b3d82</a>

Tabell 3: Bemanningsföretag

Bemanning 1	Academic work. (u.å.). <i>Så lyckas du med onboarding digitalt</i> . Hämtad 2021-04-23 från <a href="https://www.academicwork.se/insights/arbetsgivare/sa-lyckas-du-med-onboarding-digitalt">https://www.academicwork.se/insights/arbetsgivare/sa-lyckas-du-med-onboarding-digitalt</a>
Bemanning 2	Adecco (2020, 17 sep). <i>7 tips för en lyckad onboaring</i> . Hämtad från <a href="https://www.adecco.se/blogg/rekryteringstips/2020/7-tips-for-lyckad-onboarding-distans/">https://www.adecco.se/blogg/rekryteringstips/2020/7-tips-for-lyckad-onboarding-distans/</a>