



# ONBOARDING: ONSITE, REMOTE OG DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT

Obs: Denne forskning blev præsenteret i 2024. Da forskningen indenfor feltet løbende udvikler sig, er denne forskning måske ikke af samme relevans i efterfølgende år.

Mia Thyregod Rasmussen  
Lektor, Ph.d., Aalborg Universitet

[mithra@ikl.aau.dk](mailto:mithra@ikl.aau.dk)

<https://vbn.aau.dk/da/persons/146876>

NOCA webinar april 2024



# AGENDA

- Lidt om foredragsholderen: Baggrund og forskning
- **Onboarding: Onsite og remote**
- **Onboarding og den psykologiske kontrakt**
- **Recap og take-away pointer**
  
- Ressourcer/litteratur: Hvis du vil vide mere
  
- Tak. Spørgsmål/diskussion



# LIDT OM FOREDRAGSHOLDEREN



Ph.d. i Business Communication (Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet)

Afhandling - 'Welcome Aboard' Theoretical and Empirical Advancements in Understanding Dynamics of Organisational Socialisation in Start-Ups and the Role of Knowledge Communication

Medlem af [CLD-forskningsgruppen](#) (AAU), [SOS-netværket](#) (AAU) og [Center for Organizing Social Sustainability](#) (SDU)

*Andre projekter og udgivelser (i udvalg):*

Psychological safety and social integration in a start-up context

Communication network roles as knowledge communicative positions

Welcoming newcomers in start-ups: Challenges for strategic internal communication

Recruitment communication and psychological contracts in start-ups: Dark side challenges of selling a job and creating realistic expectations

Fælder forbundet med onboarding



**ONBOARDING:  
ONSITE OG REMOTE**



# BEGREBSAFKLARING OG DEFINITIONER

Afgrænset, organisationsstyret del af employee journey (onboarding) vs. løbende proces (socialisering)

Onboarding:

*“We use the term onboarding to refer to all formal and informal practices, programs, and policies enacted or engaged in by an organization or its agents to facilitate newcomer adjustment.” (Klein & Polin, 2012, p. 268)*

Organisatorisk socialisering:

*“[...] the process by which a person secures relevant job skills, acquires a functional level of organizational understanding, attains supportive social interactions with coworkers, and generally accepts the established ways of a particular organization.” (Taormina, 1997, p. 29)*

*“[...] the process through which a new organizational employee adapts from outsider to integrated and effective insider.” (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, p. 492)*





# BEGREBSAFKLARING OG DEFINITIONER (FORTSAT)

## *Stadier*

Anticipatory socialisation, prearrival

Preboarding  $\approx$  (Pre-entry)

Onboarding  $\approx$  Encounter

Change and acquisition/adjustment

Stabilisation

(Inboarding)

(Reboarding)

Offboarding  $\approx$  Exit



# OVERVEJELSER OM LÆRING OG OUTCOMES



## *Dimensioner af læring*

- Det rollerelaterede og det kultur-/normrelaterede (Louis, 1980, p. 231)
- Klein & Heuser (2008)
  - Sprog, historie, opgavemestring, arbejdsrelationer, sociale relationer, struktur, politik, mål og strategi, kultur og værdier, regler og politikker, navigering, incitament
  - Hver dimension skal læres ift. forskellige organisatoriske niveauer (team, enhed, afdeling, organisation ...)
  - Socialisering sker over tid → fordrer tidlige overvejelser ift. de forskellige dimensioner

## *Outcomes af processen*

- Proximal (opgavemestring, rolleklarhed, social integration)
- Distal (jobtilfredshed, commitment, performance, exit)



# FORSLAG TIL ELEMENTER I ARBEJDET MED ONBOARDING-PLANER

Forslag til elementer i arbejdet med onboarding-planer:

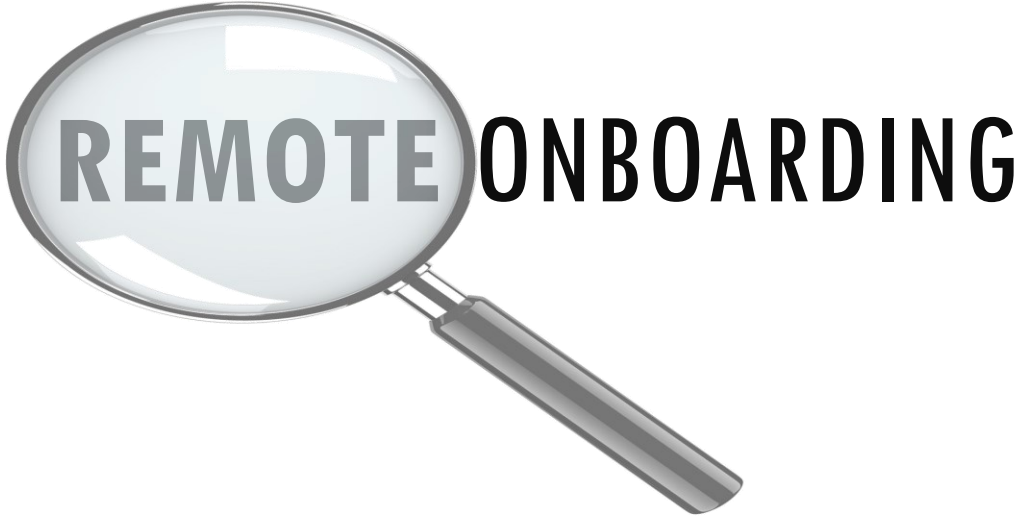
- Aktivitet (type/art)
- Formål
- Indhold
- Fokus (organisatorisk niveau)
- Proces
- Timing
- Aktører (ansvar)

+ Facilitering af proaktivitet  
Opfølgning/evaluering

Baseret på litteraturgennemgang i Klein & Polin, 2012







# REMOTE ONBOARDING

Kan remote onboarding meningsfuldt være blot en digitaliseret udgave af den onboarding-praksis organisationen ellers bruger, eller hvilke tilpasninger kan og bør vi lave?

‘Retooling’ (Schaupp, 2021)



# REMOTE ONBOARDING: WOO ET AL. (2022)

Remote ansattes usikkerheder, og hvordan de kan afhjælpes/mindskes:

- Relationer til kolleger
  - Vigtigt at remote nyansatte har mulighed for og bliver faciliteret i at komme i kontakt med kolleger, både formelt og uformelt
  - Nyansattes proaktive kommunikationsadfærd er endnu vigtigere, når de onboardes remote
- Performance i forhold til rolle og opgaver (forventninger, om de lever op til dem)
  - Digitale informationsplatforme er hjælpsomme, særligt når de holdes opdaterede og indeholder videoer (giver mulighed for observation af kollegers adfærd)
- Organisatoriske normer



# DIGITAL ONBOARDING: PETRILLI ET AL. (2022)

Remote ansatte oplever udfordringer ift.:

- At forstå jobbet + forventninger
- Informationer
  - Problemer med at finde *den rigtige/relevante* information (information overload)
- At være proaktive
- Relationer med kolleger
- At få umiddelbar feedback for at forstå den nye kontekst og deres 'fit' med virksomheden

Begrænsede muligheder for at observere kollegers adfærd og interaktioner, og dermed lære fra det



# DIGITAL ONBOARDING: SANI ET AL. (2023)

Ansatte der onboardes digitalt oplever:

- Svindende 'social connectedness'
- Svindende trivsel
- Mangel på mening
- Svage relationer

Deres anbefaling:

- HR skal sikre betydelig menneskelig interaktion med nyansatte (f.eks. hybridt)
- Sikr en velkommende kultur
- Sikr tilgængelighed af information af høj kvalitet



# INPUT TIL UDVIKLING AF PRAKSIS FOR REMOTE ONBOARDING

Forhold omkring den nyansatte:

- Hvilken type job?
- Hvilke roller og ansvarsområder?
- Digitale kompetencer

Organisatoriske forhold:

- Hvilke platforme og systemer er til rådighed, som kan understøtte processen?
  - Indeholder de de funktioner, som der er brug for?
- Organisationens set-up og struktur
  - Digitalisering af HR-praksisser
  - HRs rolle i at hjælpe ledere og ansatte med at forbedre deres digitale kompetencer, distanceledelse, virtuelle teams



# ONBOARDING OG DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKT





# NOGLE DEFINITIONER, INTRO

- “Beliefs that individuals hold regarding promises made, accepted, and relied on between themselves and another [...]” (Rousseau, 1995, p. 9)
- “[...] individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization.” (Rousseau, 1995, p. 9)
- Den psykologiske kontrakt: “... dækker over de perceptioner en medarbejder har i forhold til hvad han/hun skylder organisationen i form af arbejde, loyalitet og på samme tid hvad organisationen skylder medarbejderen i form af arbejdsvilkår og jobsikkerhed.” (Schein i Madsen & Luring, 2008, p. 12)



# NOGLE DEFINITIONER, INTRO (FORTSAT)

”I modsætning til medarbejderes forventninger byggende på tidligere erfaring og egne værdier, er den psykologiske kontrakt kendetegnet ved at bygge på løfter, der af en eller begge parter bliver opfattet som værende kommunikeret enten eksplicit eller implicit (se Schein, 1990; Rousseau, 1995)” (Madsen & Luring, 2008, p. 12)

’Løfter’ som centrale:

- Psykologiske kontrakter er en type løftebaserede kontrakter
- “Promises about the future are the essence of contracts [...]” (Rousseau, 1995, p. xi)

Og kommunikation er central for løfter:

- “Communication is the essence of promise.” (Rousseau, 1995, p. 20)



# PSYKOLOGISKE KONTRAKTER OG ONBOARDING

Fra kandidat til nyansat → Første test af den dannede psykologiske kontrakt

VIGTIGT:

Om (oplevede) brud på psykologiske kontrakter:

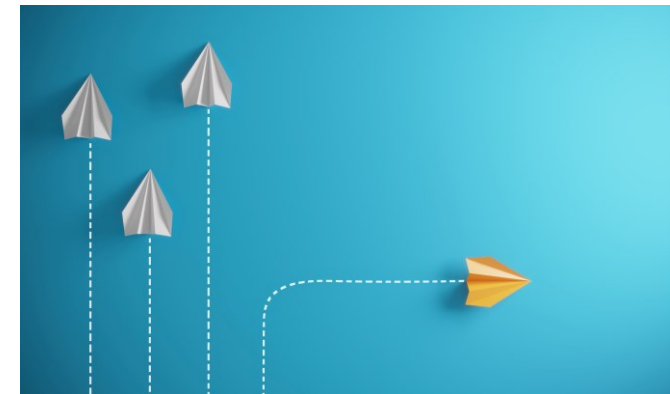
- ‘failure to comply with terms’ - “[...] how people interpret the circumstances of this failure determines whether they *experience* a violation.” (Rousseau, 1995, p. 112)

“Some contract failures result not from an actual break but from a failure to communicate.”  
(Rousseau, 1995, p. 112)

Typer af brud: ‘Nature of job’, træning, kompensation, forfremmelse, jobsikkerhed, feedback, management of change, ansvar, people, andre



# WOODROW OG GUEST (2019)



Forskellige 'stier':

- Indfrielse af/brud på psykologiske kontrakter påvirker nyansattes tilpasning ved at facilitere eller begrænse muligheder for at lære og integration, samt påvirker holdninger og adfærd (p. 1)

Deres anbefalinger (p. 1):

- Find ud af hvilke løfter der er særligt vigtige for den nyansatte (tidligt i ansættelsen), og prioritéér at leve op til dem tidligt
- Hvis der sker brud: Forklar hvorfor I ikke kunne leve op til det I havde lovet, og forsøg at leve op til det i fremtiden
- Sikr løbende støtte fra ledere
- Sørg for at ledere er orienteret om, hvilken information nyansatte har fået og hvilke løfter der er givet fra de rekrutteringsansvarlige





# RECAP

- Læringsdimensionerne – dækker vores onboarding de forskellige?
  - Hvad er vigtigt for den nyansatte at vide hvornår?
    - Prioritering af informationer (i stedet for information overload) + hvordan hjælper vi dem remote med at finde det rigtige/relevante information, når de har brug for det
- Organisationsfokus vs. den nyansattes ønsker/ideer/behov
- Relationer
  - Facilitering af kontakt
  - Tillid → gør det nemmere at stille spørgsmål, og skaber mere imødekommenhed fra andre
- Den psykologiske kontrakt + dynamikker (f.eks. i overgangen fra kandidat til ansat)





# FÆLDER I ARBEJDET MED ONBOARDING-PRAKSIS

#1 Onboarding handler kun om, hvad vi mener, at den nyansatte skal vide

#2 Vi kan altid genbruge et onboarding-forløb

# 3 Når man tænker onboarding for snævert

# 4 Når man tænker onboarding for kortsigtet

# 5 Information overload



# TAKE-AWAY POINTER OG SPØRGSMÅL TIL EGEN PRAKSIS



- Hvad skal vi med onboarding? (traditionelt fokus vs. lokalt formål)
  - Og hvordan skaber vi rum til den nyansatte i processen? (onsite, remote, hybridt)
- Læringsdimensioner, prioritering (hvad er need to know og nice to know, hvornår?)
  - Balance mellem introduktion til organisation og opgaver
- Hvilke forskellige måder kan vi formidle og have dialog på?
  - Hvad er hensigtsmæssigt ift. typen af onboarding proces (*onsite, remote, hybrid*)
  - Hvad er hensigtsmæssigt ift. typen af informationer/opgavens art?
- Hvilke løfter har vi stillet den nyansatte i udsigt?
  - Hvordan følger vi (løbende) op på det? Lever vi op til det?



# RESSOURCER/LITTERATUR: HVIS DU VIL VIDE MERE

DeBode, J. D., Mossholder, K. W., & Walker, A. G. (2017). Fulfilling employees' psychological contracts: Organizational socialization's role. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 42-55.

Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and humanresources management* (Vol. 27, pp. 279-336). Emerald Publishing Limited.

Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267-287). New York: Oxford University Press.

Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.

Madsen, M. T., & Luring, J. (2008). Den psykologiske kontrakt – nøglen til succesfuld employer branding? *Ledelse og erhvervsøkonomi*, 4, 9-18.

Petrilli, S., Galuppo, L., & Ripamonti, S. C., (2022). Digital onboarding: Facilitators and barriers to improve worker experience. *Sustainability*, 14.

Ph.d.-afhandling (2019): ['Welcome Aboard' - Forskning - Aarhus Universitet \(au.dk\)](#)



# RESSOURCER/LITTERATUR: HVIS DU VIL VIDE MERE

- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1081-1098.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12-32.
- Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D., & Oruh, E. S. (2023). Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. *Management Decision*, 61(3), 637-654.
- Tomprou, M., & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, 16(4), 342-363.
- Woo, D., Endacott, C. G., & Myers, K. K. (2022). Navigating water cooler talks without the water cooler: Uncertainty and information seeking during remote socialization. *Management Communication Quarterly*.
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2020). Pathways through organizational socialization: A longitudinal qualitative study based on the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 110-133.



# TAK

Spørgsmål/kommentarer/diskussion

Illustrationer med Creative Commons licenser,  
bing Image Search

