

HDO - forår 2025 - Syddansk Universitet Kolding

Onboarding i forsat større og mere komplekse apotekskoncerner

Antal anslag: 120.056

Projektets forfatter: Mie Vindahl Andersen 29-08-1984

Vejleder: Emma Perrion

"Det erklæres herved på tro og love, at undertegnede egenhændigt og selvstændigt har udformet denne rapport. Alle citater i teksten er markeret som sådanne og rapporten eller væsentlige dele af den, har ikke tidligere været fremlagt i anden bedømmelsessammenhæng."

Forord

Gennem mine 15 år på arbejdsmarkedet har jeg været ansat på fire forskellige apoteker og har i den forbindelse oplevet fire vidt forskellige måder at blive budt velkommen på, både af kollegaer og organisationen. Med et dagligt virke inden for kvalitetssikring i apotekssektoren har jeg ønsket at forene mine praksiserfaringer med en teoretisk forståelse af organisation og ledelse. Dette projekt udspringer af en ambition om at bidrage til en styrket onboardingpraksis i apotekssektoren, hvor nye medarbejdere modtages med afsæt i både teoretiske indsigter og empiriske erfaringer.

Det har været en stor glæde at få mulighed for at fordybe mig i et emne, der kun er vokset i relevans og kompleksitet i takt med, jo mere jeg har lært. Jo dybere jeg er trængt ind i emnet, desto større er bevidstheden blevet om dets betydning, og hvor meget der fortsat er at lære.

Jeg vil gerne rette en særlig tak til min vejleder, adjunkt Emma Perriton ved Syddansk Universitet i Kolding, for hendes store faglige indsigt, engagerede sparring og værdifulde vejledning gennem hele forløbet.

En varm tak går også til min mand, Henning Skov, for hans støtte, kærlighed og praktiske hjælp i skriveprocessen og for at sikre, at HD-studiet for os ikke blev til et "skilsmissestudie".

Endelig tak til min medstuderende Sebastian Høj Leerskov for mange gode samtaler undervejs i forløbet både om faglige emner og alt muligt andet.

Projektet er udarbejdet i perioden februar til maj 2025 ved Syddansk Universitet, Kolding.

Projektet er optaget i det faglige Netværks for Udvikling af Apotekspraksis. Projektbeskrivelsen kan læses [her](#).

AI er anvendes i projektet til korrekturlæsning (ChatGPT) og litteratursøgning (scite).

Mie Vindahl Andersen

Maj 2025

Abstract

Danish pharmacies have undergone significant structural transformations, characterized by an approximate 70% increase in the number of dispensing units and an expansion of clinical responsibilities. These developments have intensified the demand for onboarding processes that enable new employees to rapidly achieve a sense of integration and professional competence.

This study investigates how onboarding is supported within increasingly large and complex pharmacy organizations. A mixed-methods design was employed, combining quantitative data from a web-based survey of 63 recently hired employees with qualitative insights from eight semi-structured interviews.

Thematic analysis revealed four key findings. First, preboarding is often underprioritized, resulting in role ambiguity and uncertainty about organizational expectations. Second, decentralized structures and frequent staff rotation challenge opportunities for workplace socialization and the development of collegial bonds. Third, interpersonal relationships, particularly with peers and mentors are vital for cultivating psychological safety, informal learning, and social integration. Finally, the sequencing, duration, and organizational prioritization of onboarding practices significantly influence their capacity to foster employee engagement and organizational commitment.

Indhold

1	Bilagsoversigt.....	IV
2	Forkortelser og begreber	V
3	Indledning	1
3.1	Afgrænsning	2
4	Teori.....	3
4.1	Onboarding af medarbejder	4
4.2	Organisatorisk socialisering	7
4.3	Organisatorisk engagement.....	10
5	Metode	12
5.1	Videnskabsteori.....	12
5.2	Undersøgelsesdesign	15
5.3	Metodekritik.....	21
6	Analyse.....	23
6.1	Tema 1: Tiden før første arbejdsdag.....	23
6.2	Tema 2: Struktur og socialisering.....	26
6.3	Tema 3: Relationers betydning	31
6.4	Tema 4: Organisatorisk engagement	35
6.5	Delkonklusion af analysen.....	40
7	Diskussion	40
8	Konklusion.....	42
9	Litteraturliste	43

1 Bilagsoversigt

Bilag 1: Udvikling i apotekets struktur over tid	A
Bilag 2: Opslag på Facebook	B
Bilag 3: Opslag på LinkedIn	C
Bilag 4: Interview - mail til medarbejder	D
Bilag 5: Interview - mail til apoteker	E
Bilag 6: Interviewguide - medarbejder	G
Bilag 7: Interviewguide - apoteker	I
Bilag 8: Udvalgte statistiske analyser af data fra spørgeskema	L
Bilag 9: Eksempel på transskriberet interview	N
Bilag: Udvikling i koder	A

2 Forkortelser og begreber

For at sikre en fælles forståelse er centrale begreber defineret i Tabel 2-1.

Tabel 2-1: Definitionsliste.

Begreb	Definition
Apotek	Apotekerne har eneret til at sælge receptpligtige lægemidler til kunder i Danmark (Lægemiddelstyrelsen, 2025). Et apotek skal forhandle alle typer medicin og have et varelager, der passer til efterspørgslen (Apotekerforening, 2025d). Apoteket har også håndkøbsmedicin samt andre varer fx creme, tandpasta m.m. (Apotekerforening, 2025d).
Apoteker	En apoteker er en person, der ejer og driver et apotek efter bevilling af Lægemiddelstyrelsen (Hårbøl et al., 1999; Lægemiddelstyrelsen, 2020). For at blive apoteker skal man være uddannet farmaceut og have relevant erhvervs erfaring med fx ledelse (UddannelsesGuiden, 2025a).
Apoteksenhed	På apoteksenheder kan kunderne få udleveret medicin enten ved direkte receptekspedition eller ved at bestille den til udlevering (Apotekerforening, 2025d).
Danmarks Apotekerforening	Danmarks Apotekerforening er en branche- og arbejdsgiverforening for landets apoteker, der varetager apotekernes faglige interesser (Apotekerforening, 2025c).
Farmaceut	Farmaceut er en femårig kandidatuddannelse (cand. pharm.) på enten Københavns Universitet (KU) eller Syddansk Universitet (SDU), (School of Pharmaceutical Sciences, 2025). Farmaceuter er primært beskæftiget inden for lægemiddelindustrien, privat apotek, sygehusapotek, universiteter og offentlige styrelser (UddannelsesGuiden, 2025b).
Farmakonom	Farmakonomuddannelsen er et treårigt fuldtidsstudium med både en teoretisk og en praktisk uddannelsesdel (Farmakonomuddannelsen, 2025). Farmakonomer er oftest beskæftiget i sundhedssektoren inden for privat apotek, sygehusapotek og kommunal hjemmepleje (Farmakonomforeningen, 2025a). På apoteket varetager farmakonomer driftsopgaver som fx kundeekspedition med rådgivning, vaccination, lagerlogistik, salg og markedsføring (UddannelsesGuiden, 2025c).
Farmakonomforeningen	Farmakonomforeningen er farmakonomernes fagforening (Farmakonomforeningen, 2025b).
NUAP	Netværks for Udvikling af Apotekspraksis er et landsdækkende fagligt netværk, der arbejder for at styrke forskning, vidensdeling og udvikling inden for apotekspraksis i Danmark gennem samarbejde mellem apoteksansatte, uddannelsesinstitutioner og brancheaktører (Pharmakon, 2025).
Pharmadanmark	Pharmadanmark er fagforening for farmaceuter og andre akademikere og professionsbachelorer inden for life science (Pharmadanmark, 2025).
Vaccination	Apotekerne tilbyder forskellige vacciner, herunder gratis influenza- og covid-19-vaccinationer til borgere i risikogrupper i perioden fra 1. oktober til og med december måned, dog ikke i 2024 (Apotekerforening, 2025b).

3 Indledning

Siden liberaliseringen af apotekerloven i 2015 har den danske apotekssektor gennemgået en markant strukturel transformation (Apotekerforening, 2024a; Sundhedsministeriet, 2015). Antallet af receptekspederende enheder er siden steget med ca. 70 %, og der findes nu 527 apoteker fordelt over hele landet (Apotekerforening, 2024a, 2025a). Den geografiske tilgængelighed er øget, og sektoren har fået en langt mere decentral struktur. En ny apotekerlov trådte i kraft i begyndelsen af 2025 og viderefører denne udvikling (Sundhedsministeriet, 2024). Loven åbner for, at apotekerne i endnu højere grad kan bidrage til folkesundheden og det nære sundhedsvæsen (Apotekerforening, 2024b). Samtidig indebærer loven en afgiftsreform, som ændrer de økonomiske rammer for apoteksdrift (Apotekerforening, 2024b). Reformen tilgodeser større apotekskoncerner ved at flytte indtjeningsgrundlaget fra mindre enheder til større apoteker, hvilket skaber en økonomisk opfordring til at drive flere enheder under samme ejer (Ganer, 2024). Mange apoteker har valgt at ekspandere deres organisation og etablere flere enheder under samme ejerskab. I gennemsnit ejer én apoteker i dag tre enheder, og enkelte apotekere har nået den maksimale grænse på otte. Denne strukturændring har introduceret nye ledelses- og driftsmæssige udfordringer, herunder en øget grad af organisatorisk kompleksitet, decentraliseret beslutningstagning og behov for stærkere koordination på tværs af lokationer. Se overblik over apotekerens udvikling i struktur i bilag – se bilagsoversigt.

Med flere enheder, bemannes hver enhed af færre medarbejdere. Det skaber udfordringer for det daglige samarbejde og fællesskab. Derudover har mange apoteker indført en rotationspraksis, hvor medarbejdere arbejder på tværs af enheder. Det betyder, at kollegaerne ofte skifter fra dag til dag, hvilket vanskeliggør opbygningen af stabile relationer. Samtidig er kundebetjeningen det centrale fokus i hverdagen, hvilket reducerer tiden og muligheden for kollegialt samspil og uformel videndeling. Apotekspersonalet udgør en kompleks tværfaglig gruppe, bestående af alt fra farmaceuter og farmakonomer til logistik- og servicemedarbejdere. Set ud fra et onboardingperspektiv bliver denne koordination vigtig, da nye medarbejdere ikke kun skal tilegne sig faglige kompetencer, men også forstå apotekets særlige arbejdsformer og kultur.

Flere sundhedsfaglige opgaver er lagt over på apotekerne og opgavemængden forventes yderligere at stige de kommende år. I februar 2025 blev der registreret 2,2 % flere faglige timer sammenlignet med samme måned året før, svarende til 62 fuldtidsstillinger fordelt mellem farmakonomer og farmaceuter (Larsen, 2025). Dette øgede behov for arbejdskraft betyder, at flere nye medarbejdere starter i sektoren. På samme tid ses et generelt skifte i arbejdsmarkedet, hvor medarbejdere skifter job hyppigere end tidligere (Beskæftigelsesministeriet, 2023). Samlet set øger dette behovet for onboarding således, at nye medarbejdere hurtigt føler sig integreret og kompetente. I en apotekssektor præget af vækst, øget organisatorisk kompleksitet og bredere sundhedsfaglige opgaver, øges kravene til onboarding tilsvarende. Dette projekt afdækker den nuværende onboardingpraksis i den danske apotekssektor med udgangspunkt i den organisatoriske kontekst, medarbejdernes oplevelser og ledelsens praksis.

Formålet er at undersøge hvordan onboarding understøttes i forsat større og mere komplekse apotekskoncerner, herunder 1) Hvordan nyansatte medarbejdere oplever onboarding på apotekerne? 2) Hvilke elementer af onboarding fremhæves af medarbejdere og apotekerne som relevante? 3) Hvilke

aspekter kan fremadrettet indtænkes i udformningen af onboarding med fokus på apotekernes størrelse og kompleksitet?

3.1 Afgrænsning

Ethvert valg indebærer nødvendigvis et fravalg. Valget af problemformulering, metode, datagrundlag og analytisk ramme medfører, at visse områder og perspektiver ikke vil blive inddraget i projektet.

For at tydeliggøre hvilke afgrænsninger der er foretaget ift. projektets undersøgelsesfelt, er disse systematiseret i Tabel 3-1. Afgrænsningen sikrer en målrettet besvarelse af problemformuleringen inden for projektets rammer.

Tabel 3-1: Oversigt over afgrænsninger og fravalg ift. projektets undersøgelsesfelt.

Afgrænsning	Begrundelse	Konsekvens
Danmark	Projektet er geografisk afgrænset til Danmark, da apotekssektoren adskiller sig markant fra andre lande ift. lovgivning, struktur og kernefunktioner, hvilket har betydning for onboarding.	Projektets resultater og konklusioner kan ikke direkte overføres til onboardingpraksis i apotekssektorer uden for Danmark.
Primært apotek	Dataindsamlingen er afgrænset til primære apoteker, dvs. privatdrevne apoteker med kundeekspedition som kerneopgave. Sygehusapoteker er fravalgt, da de fungerer som offentlige institutioner med en anden organisatorisk struktur og væsentligt forskellige arbejdsopgaver.	Projektets konklusioner omfatter ikke onboarding på danske sygehusapoteker og kan derfor ikke direkte anvendes til at belyse forholdene i denne sektor.
3 år	Dataindsamlingen er afgrænset til respondenter og informanter, der er tiltrådt en stilling på et apotek inden for de seneste tre år. Afgrænsningen er foretaget med henblik på at sikre et tilstrækkeligt datagrundlag, samtidig med at minimere risikoen for erindringsbias, idet oplevelser og indtryk vurderes at kunne gå tabt eller ændres ved længere ansættelse.	Afgrænsningen medfører to potentielle konsekvenser: A) Relevante aspekter af onboarding bliver ikke afdækket, da ældre erfaringer ikke inddrages. B) En treårige periode kan indebære bias, hvor oplevelser og indtryk allerede er påvirket eller fortrængt. Begge kan have konsekvens for projektets konklusion.
Generationers individuelle behov	I projektet er der hverken i dataindsamling eller i analysen taget højde for generationers forskelligheder, og hvorvidt onboarding bør tilpasses den enkelte generation.	Hverken data eller analysen vil have fokus på generationers forskelligheder ift. onboarding. Ligeledes vil projektets konklusion ikke forholde sig til, hvilke elementer i onboarding der har betydning for de individuelle generationer. Projektet vil derfor ikke kunne anvendes til at tilpasse onboarding til generationerne i apotekssektoren.
Faglig socialisering	Der fokuseres udelukkende på organisatorisk socialisering og hermed ikke på faglig (eller erhvervsmæssig) socialisering. Da organisatorisk og faglig socialisering er to forskellige former for tilpasning.	Projektet omfatter ikke den faglige identitetsdannelse eller oplæring i apotekets kerneopgaver ifm. onboarding.

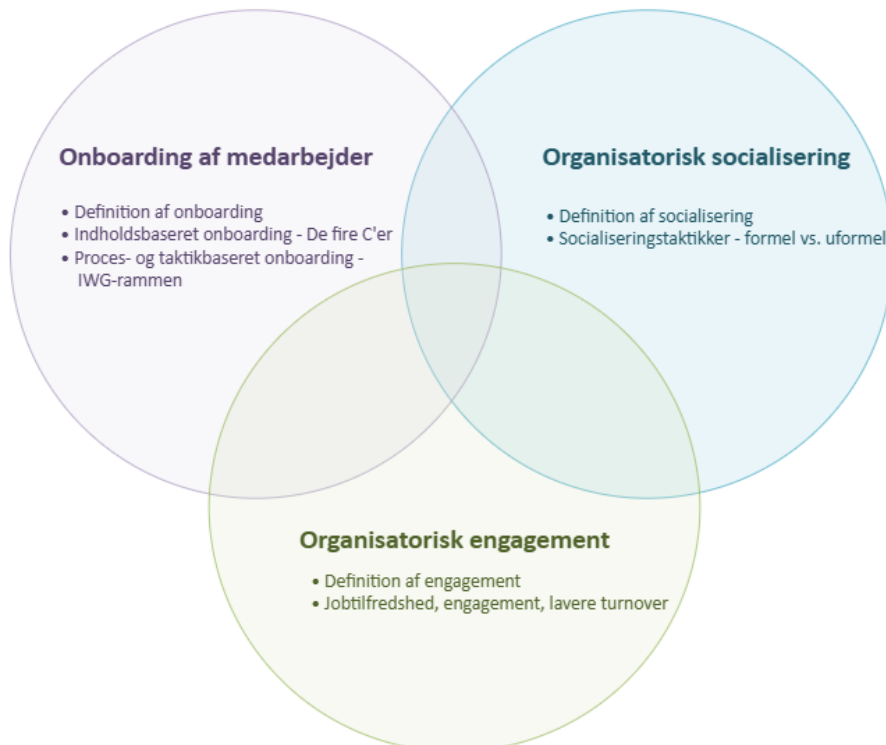
4 Teori

Organisationer og forskere anvender forskellige begreber til at beskrive medarbejderens første tid i en organisation. Nogle skelner mellem onboarding og organisatorisk socialisering, idet onboarding defineres som et sæt af formelle og uformelle praksisser, politikker og procedurer, som ledere og HR-afdelinger implementerer for at strukturere nyansattes tidlige erfaringer, mens organisatorisk socialisering betegner den individuelle, indre proces, hvorigennem medarbejdere tilegner sig de sociale normer og færdigheder, der er nødvendige for integration i organisationen (Klein, 2012).

I dette projekt, der baseres på en systemisk forståelsesramme, anses onboarding og organisatorisk socialisering imidlertid for at være gensidigt forbundne og uadskillelige processer, hvorfor begreberne anvendes synonymt. Denne tilgang er i tråd med bl.a. Bauer (Bauer, 2010) hermed opfattes onboarding og organisatorisk socialisering som en samlet proces, der udfolder sig både på organisations- og individniveau. For at sikre et balanceret fokus imellem relevant teori og forskning, der knytter sig til onboarding i apotekssektoren, er teori afsnittet dog struktureret i tre hoveddele:

- Onboarding af medarbejder.
- Organisatorisk socialisering.
- Organisatorisk engagement.

Figur 4-1: Overblik over teori afsnittets tre hovedområder: Onboarding af medarbejder, organisatorisk socialisering og organisatorisk engagement.



4.1 Onboarding af medarbejder

Onboarding, er en proces, hvorigennem nye medarbejdere bevæger sig fra at være organisatoriske outsiders til at blive organisatoriske insidere (Bauer & Erdogan, 2011). Ved onboarding tilegner nye medarbejdere sig den nødvendige viden, færdigheder og adfærdsmønstre, som er afgørende for at opnå succes i organisationen (Bauer & Erdogan, 2011). Centralt i onboarding er medarbejderens tilpasning, der indebærer opbygning af selvtillid, udvikling af motivation og etablering af et stærkt engagement i organisationens mål (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Onboarding er ikke blot en formalitet, men en strategisk proces, der fx omfatter struktureret oplæring, mentorordninger og socialisering med henblik på at understøtte en hurtig og effektiv integration i både arbejdsrollen og organisationen som helhed (Bowers, 2023). Det vil altså sige, at formålet med disse aktiviteter ikke alene er at overføre information, men at skabe en tryk, meningsfuld og produktiv overgang fra ny medarbejder til fuldgældigt medlem af organisationen (Bauer, 2010).

To relevante teorier til kategorisering af onboardingaktiviteter og -indhold er Bauers Compliance, Clarification, Culture, og Connection samt Klein og Heusers Inform-Welcome-Guide (Bauer, 2010; Klein et al., 2015), idet disse tilsammen muliggør en helhedsorienteret belysning af både de indholdsmæssige og processuelle aspekter af onboarding.

4.1.1 De fire C'er

Bauers model om de fire C'er beskriver en progression i medarbejderens integration, fra basale introduktionsaktiviteter til fuld social tilknytning, hvor hvert niveau bygger oven på det foregående (Bauer, 2010). Modellen er illustreret i Tabel 4-1 og den understreger vigtigheden af at bevæge sig fra formel informationsformidling til etablering af stærke relationelle netværk for at sikre en succesfuld onboarding (Bauer, 2010).

Compliance udgør det mest grundlæggende niveau og omhandler introduktionen af medarbejderen til organisationens juridiske, etiske og administrative rammer (Meyer & Bartels, 2017). Formålet på dette niveau er at sikre, at medarbejderne hurtigt tilegner sig den nødvendige viden om gældende politikker og retningslinjer, så de kan agere i overensstemmelse med organisationens formelle krav (Bauer, 2010). Compliance formidles typisk gennem oplysningssessioner, medarbejderhåndbøger og andet skriftligt materiale, der skaber en sikker og gennemsigtig kontekst for medarbejderens videre udvikling (Bauer, 2010).

Clarification markerer det næste niveau, hvor fokus rettes mod en præcis og detaljeret afklaring af medarbejderens specifikke rolle, arbejdsopgaver og præstationsforventninger (Bauer, 2010). Dette niveau indebærer blandt andet introduktion til jobbeskrivelser, interne arbejdsprocesser og præstationskriterier, der bidrager til at reducere den rolleusikkerhed, nye medarbejdere typisk oplever (Bauer, 2010). Et struktureret onboardingprogram hjælper nye medarbejdere med at navigere i kompleksiteten på deres nye arbejdsplads, hvilket mindsker usikkerhed og stress (Frögéli et al., 2023). Empiriske studier viser, at jobtilfredshed i høj grad er korreleret med clarifikationsniveauet, hvilket understreger vigtigheden af en struktureret og målrettet introduktion til arbejdsfunktionen (Bowers, 2023). Organisationer bør således prioritere en systematisk klarlæggelse af rolleforventninger frem for at overlade dette ansvar til den enkelte

medarbejder (Bowers, 2023). Dette indikerer samlet set, at en tydelig strukturering af jobforventninger spiller en afgørende rolle for onboarding.

Culture omfatter medarbejderens indføring i organisationens værdier, normer, traditioner og uformelle regler (Bauer, 2010; Chao et al., 1994). Kulturintegrationen kan understøttes gennem formelle midler, såsom orienteringsmateriale og introduktionsprogrammer, men også gennem uformelle mekanismer som sociale arrangementer og mentorordninger (Meyer & Bartels, 2017). En vellykket formidling af organisationens kultur er afgørende for medarbejderens evne til at navigere i de sociale koder, der præger dagligdagen og bidrager væsentligt til udviklingen af organisatorisk identifikation og engagement (Bauer, 2010; Maanen & Schein, 1979).

Connection repræsenterer det højeste og mest integrerende niveau i onboarding (Meyer & Bartels, 2017). Fokus er på udvikling af interpersonelle relationer og opbygningen af informationsnetværk, der letter medarbejderens sociale integration (Bauer, 2010). Mens formel informationsformidling er vigtig, sker den egentlige socialisering gennem etableringen af relationer til kolleger og ledere (Meyer & Bartels, 2017). Relationerne til kolleger og ledere spiller en afgørende rolle i at facilitere læring, engagement og tilknytning, hvilket kan understøttes gennem mentorordninger og sociale aktiviteter, som styrker medarbejderens oplevelse af at være en del af et støttende fællesskab (Bowers, 2023; Cam Caldwell, 2018; Korte, 2010).

Tabel 4-1: De fire C'er Compliance, Clarification, Culture og Connection der if. Bauer er byggestenene i en succesfuld onboarding (Bauer, 2010).

C	Fokusområde	Formål
Compliance	• Politikker • Regler • Retningslinjer • Medarbejderhåndbøger	At sikre juridisk korrekt adfærd og etablere organisatorisk tryghed.
Clarification	• Jobbeskrivelser • Introduktion til funktion • Præstationskriterier	At fremme tydelighed omkring arbejdsopgaver og præstationsforventninger.
Culture	• Historie • Traditioner • Værdier • Normer	At understøtte integration i organisationens sociale og kulturelle kontekst.
Connection	• Informationsnetværk • Interpersonelle relationer	At etablere sociale bånd og styrke organisatorisk engagement og tilknytning.

4.1.2 IWG-rammen

En anden central teori for onboarding er Inform-Welcome-Guide (IWG)-rammen, udviklet af Klein og Heuser, der kategoriserer onboardingaktiviteter ud fra deres primære formål (Klein et al., 2008).

Informing dækker over de aktiviteter og materialer, som organisationer anvender for at hjælpe nye medarbejdere med at tilegne sig den nødvendige viden for succesfuld tilpasning (Klein et al., 2015). Informing opdeles i tre underkategorier (Klein et al., 2015):

- Kommunikation omfatter både envejsmeddelelser og tovejskommunikation, eksempelvis via e-mails, face-to-face møder og telefonopkald.
- Ressourcer refererer til adgang til formelle og uformelle dokumenter fx FAQ-sider, medarbejderhåndbøger og politikmanualer.
- Træning er planlagte programmer designet til at opbygge de nødvendige færdigheder og viden hos de nyansatte, såsom introduktionskurser.

Betydningen af at sikre en effektiv informationsformidling understøttes i litteraturen, der understreger, at utilstrækkelig kommunikation kan føre til angst og usikkerhed, der begrænser medarbejderens evne til at tilpasse sig arbejdspladsen (Chao et al., 1994). Ligeledes pointerer Klein og Weaver, at tydelig og omfattende information reducerer usikkerhed og fremmer hurtigere integration (Klein & Weaver, 2000).

Welcoming omfatter aktiviteter, der adresserer de emotionelle behov hos nye medarbejdere og fremmer udviklingen af social kapital (Klein et al., 2015). Dette sker eksempelvis gennem arrangementer, hvor nyansatte møder kolleger og gennem tiltag, hvor organisationen tydeligt viser, at de nyansatte er værdsatte og velkomne (Klein et al., 2015). Forskningen viser, at sociale relationer og oplevelsen af at være accepteret spiller en afgørende rolle for medarbejderes følelse af tilhørsforhold og engagement i organisationen (Chao et al., 1994). Welcoming-aktiviteter kan desuden være med til at reducere oplevelsen af isolation, som ofte rammer nye medarbejdere i de første måneder (Chao et al., 1994).

Guiding refererer til de praksisser, hvor nye medarbejdere får aktiv støtte til at navigere i overgangen fra outsider til insider (Klein et al., 2008). Dette sker typisk gennem mentorordninger eller tildeling af en fast kontaktperson (Klein et al., 2015). Det fremhæves, at personlig vejledning er en væsentlig faktor for at skabe tillid og øge sandsynligheden for langsigtet tilknytning (Klein et al., 2015). Guidning understøtter ikke blot praktisk tilpasning, men også social integration, idet mentorer fungerer som "kulturelle oversættere", der hjælper nyansatte med at forstå både de formelle og uformelle regler, der præger organisationskulturen (Chao et al., 1994).

4.1.3 Indholdsbaseret versus proces- og taktikbaseret onboarding

En væsentlig forskel mellem De fire C'er og IWG-rammen er deres grundlæggende fokus. De fire C'er er primært indholdsbaseret, idet modellen organiserer onboarding omkring de vigtigste informations- og socialiseringsområder, som medarbejderen skal lære at kende for at kunne integreres i organisationen. Modellen fremhæver således *hvilket indhold* (f.eks. kulturforståelse, regelkendskab og netværk), der er centralt i onboarding. IWG-rammen er derimod proces- og taktikbaseret og fokuserer på, *hvordan* onboarding gennemføres, dvs. hvilke processer og konkrete handlinger (f.eks. information, velkomstaktiviteter og guiding via mentorer), der anvendes for at understøtte medarbejderens overgang

fra ny til integreret organisatorisk medlem. Onboarding-taktikker omfatter således de metoder, der anvendes for at lette nyansattes tilpasning, men da ikke alle taktikker passer til enhver organisation eller medarbejder, bør onboarding altid tilpasses organisationens specifikke behov, kultur og strategi (Bauer, 2010; Harmon, 2012). Skitsering af de udvalgte modellens sammenhænge kan ses i Figur 5-1.

4.2 Organisatorisk socialisering

Organisatorisk socialisering udgør en central proces i forståelsen af, hvordan nye medarbejdere integreres i en arbejdsplads kultur, normer og praksisser (Bauer, 2010). Van Maanen og Schein definerer organisatorisk socialisering som "den proces, hvorigennem et individ tilegner sig den sociale viden og de færdigheder, der er nødvendige for at varetage en organisatorisk rolle" (Maanen & Schein, 1979).

Organisationer varierer i deres tilgang til socialisering af nye medarbejdere, hvor nogle anvender en struktureret og systematisk metode, mens andre følger en "sink or swim"-tilgang, hvor nyansatte i høj grad selv må navigere i forhold til organisationens forventninger og normer (Bauer & Erdogan, 2011). Socialiseringsprocessen er ikke lineær, men forløber gennem flere faser, hvor individet gradvist bevæger sig fra at være en udefrakommende aktør til at blive et fuldt anerkendt medlem af organisationen (Bauer et al., 2007). Processen påvirkes af en række kontekstuelle og individuelle faktorer, herunder organisationskonteksten, arbejdets karakter og medarbejderens egne erfaringer og forudsætninger, sammen former de medarbejderens tilpasning til den nye arbejdsplads (Bauer et al., 2007).

Med henblik på at skabe et solidt teoretisk grundlag for analysen vil de følgende afsnit fokusere på et centralt område inden for organisatorisk socialisering; teori om socialiseringstaktikker, hvor fokus særligt rettes mod forskellen mellem formelle og uformelle socialiseringsformer (Maanen & Schein, 1979). Valget af teori tager afsæt i projektets undersøgelse af onboarding i apotekssektoren, hvor inddragelsen af teorier om socialiseringstaktikker skaber grundlag for at identificere de elementer og aspekter, der er væsentlige for onboarding på apoteket både nu og fremadrettet.

4.2.1 Socialiseringstaktikker

Van Maanen og Schein har identificeret seks dimensioner af organisatoriske socialiseringstaktikker for at kategorisere "de måder, hvorpå en person oplever overgangen fra én rolle til en anden bliver formet og struktureret af andre i organisationen" (Maanen & Schein, 1979). De seks dimensioners karakteristika er beskrevet i Tabel 4-2.

Hver dimension præsenteres som et modsætningspar, fx formel versus uformel socialisering, men dimensionerne bør betragtes som et kontinuum, hvor organisationer kan placere sig forskelligt mellem polerne afhængigt af deres tilgang til socialisering (Maanen & Schein, 1979).

Organisatoriske socialiseringstaktikker kan implementeres på tværs af én eller flere dimensioner samtidig, hvilket betyder, at nyansatte ofte vil opleve en kompleks blanding af taktikker i løbet af socialiseringsprocessen (Maanen & Schein, 1979). Det understreges, at sociale strukturer i organisationer, såsom regler, ritualer, ideologier og normer, spiller en afgørende rolle i at forme de rammer, indenfor hvilke socialiseringsprocesser udspiller sig (Maanen & Schein, 1979).

Tabel 4-2: Dimensioner for organisatoriske socialiseringstaktikker (Maanen & Schein, 1979).

Dimension	Beskrivelse
Collective vs. Individual (Kollektiv vs. Individuel)	Ved kollektiv socialisering gennemgår nyansatte fælles oplevelser og træning, hvilket kan skabe fællesskabsfølelse, mens individuel socialisering indebærer, at nye medarbejdere socialiseres hver for sig og i højere grad bærer ansvaret for deres egen tilpasning.
Formal vs. Informal (Formel vs. Uformel)	Ved formelle taktikker struktureres oplevelsen gennem veldefinerede programmer, der adskiller de nye fra de eksisterende medlemmer, mens uformelle taktikker indebærer, at socialiseringen sker spontant i det daglige arbejde uden en fast ramme.
Sequential vs. Random (Sekventiel vs. Tilfældig)	Ved sekventiel socialisering gives der klare retningslinjer for de nødvendige trin og rækkefølgen heraf, hvilket skaber forudsigelighed for nyansatte, mens tilfældig socialisering overlader læringsprocessen til tilfældige erfaringer uden en fastlagt struktur.
Fixed vs. Variable (Fastlagt vs. Variabel)	Fokuserer på tidsrammerne for socialiseringen. Faste taktikker angiver præcise tidspunkter for, hvornår visse færdigheder skal være tilegnet, mens variable taktikker tillader, at nyansatte lærer i deres eget tempo uden faste deadlines.
Serial vs. Disjunctive (Seriel vs. Adskilt)	Seriel socialisering indebærer, at erfarne medlemmer fungerer som rollemodeller og støtter de nyansatte, mens adskilt socialisering mangler sådanne guider, hvilket kan føre til usikkerhed og isolation blandt nyansatte.
Investiture vs. Divestiture (Investitur vs. Deinvestitur)	Behandler spørgsmålet om identitet. I investiturprocesser anerkendes og bekræftes nyansattes tidligere erfaringer og identiteter, mens divestitur indebærer, at nyansatte forventes at opgive tidligere identiteter for at tilpasse sig organisationens normer og værdier.

4.2.2 Formel og uformel dimension i organisatoriske socialiseringstaktikker

Socialisering af nye medarbejdere kan ske gennem både formelle og uformelle taktikker, men der er væsentlige forskelle på, hvordan de påvirker nyansattes integration og læring (Maanen & Schein, 1979). Formel socialisering, som omfatter strukturerede introduktionsprogrammer, mentorordninger og målrettede træningsforløb, søger at systematisere nyansattes overgang til organisationen (Bauer, 2010; Morrison, 1993). Ved hjælp af klare procedurer, fast feedback og organisatoriske støttefunktioner reduceres usikkerhed, og processen med at internalisere organisationens normer og værdier accelereres (Bauer et al., 2007; Bowers, 2023). Formel onboarding kan relatere til Compliance og Clarification i Bauers fire C-model, idet disse dimensioner gennem strukturerede introduktionsprogrammer, skriftlige manualer og målrettet oplæring sikrer nyansattes viden om organisationens politikker, procedurer og rolleforventninger og skaber en tryk ramme, der understøtter hurtig tilpasning til formelle krav (Bauer, 2010).

Forskningen peger på klare fordele ved formel onboarding, idet studier viser, at organisationer med veldefinerede onboardingprogrammer opnår højere jobtilfredshed, hurtigere præstationsevne og lavere medarbejderomsætning blandt nyansatte (Bauer et al., 2007). Bowers et al. fremhæver, at for organisationer med et struktureret onboardingforløb opnår medarbejderne 50 % hurtigere fuld præstation, sammenlignet med organisationer uden et formelt program (Bowers, 2023). Formelle taktikker

fremmer således en effektiv og ensartet tilpasning ved at minimere tilfældigheder i de tidlige oplevelser på arbejdspladsen (Bauer, 2010). Sammenfattende peger dette på, at formelle onboardingprogrammer kan fungere som en stabil ramme for nyansattes første tid i organisationen.

Men på trods af den omfattende empiriske evidens for strukturerede onboardingforløbs positive effekter peger flere studier på, at formelle programmer alene sjældent er tilstrækkelige. Både Korte og Perriton argumenterer for, at meget af den virkelige socialisering sker uformelt gennem små daglige interaktioner, uformelle normer og den sociale anerkendelse, der opstår i arbejdsgruppen (Korte, 2010; Perriton, 2018). Denne uformelle dimension spiller en central rolle for følelsen af tilhørsforhold og emotionel forankring i organisationen, hvilket strukturerede introduktionsprogrammer ikke nødvendigvis formår at skabe (Korte, 2010; Perriton, 2018). Uformel socialisering, der sker gennem mentorrelationer og peer-interaktioner, fremmer tilegnelsen af tavs viden, der ikke formidles direkte, men tilegnes gennem observation og daglig praksis (Morrison, 1993; Tsai, 2001). Uformel onboarding kan knyttes til Culture og Connection i Bauers fire C-model, idet udviklingen af relationer og forståelsen af organisationens sociale normer understøttes gennem mentorordninger og kollegiale relationer, der fungerer som sociale brobyggere, der hjælper nyansatte med at afkode uskrevne regler, skabe følelsesmæssig tilknytning og opnå social accept (Bauer, 2010; Chao et al., 1994). Se Figur 5-1.

Forskellen mellem formel og uformel socialisering er således ikke blot en teknisk forskel i metode, men handler om forskellige veje til organisatorisk integration. Hvor formelle onboardingprogrammer søger at skabe sikkerhed og hurtig kompetenceudvikling, understøtter uformelle processer dybere emotionel forankring og social accept (Bauer, 2010; Perriton, 2018). En overvægt af formel struktur kan føre til overfladisk tilpasning uden egentligt engagement, mens en ensidig satsning på uformelle processer kan skabe usikkerhed og uensartede oplevelser blandt nye medarbejdere (Bauer et al., 2007; Zahhly & Tosi, 1989). Derfor peger både forskning og praksis på, at onboarding bør kombinere struktureret oplæring med plads til uformel social dynamik (Bauer, 2010; Korte, 2010).

Figur 4-2: Skitsering af sammenhænge mellem udvalgte teorier omkring onboarding. Figuren illustrerer, hvordan onboarding bevæger sig fra at være formelle til mere uformelle over tid ift. Bauers fire C'er (Compliance, Clarification, Culture, Connection) og Klein og Heusers IWG-model (Informing, Welcoming, Guiding). Organisatorisk engagement fremstår som et resultat af både medarbejderes onboarding og organisatorisk socialisering.



4.3 Organisatorisk engagement

I dette projekt anvendes betegnelsen organisatorisk engagement som den danske oversættelse af det engelske begreb *organizational commitment* og identificeres som resultatet af både medarbejderes onboarding og organisatorisk socialisering (Bauer et al., 2007; Klein, 2012). Organisatorisk engagement kan defineres som styrken af en persons identifikation med og involvering i en bestemt organisation, hvilket indebærer "en stærk tro på og accept af organisationens mål og værdier, en villighed til at yde en betydelig indsats på organisationens vegne samt et stærkt ønske om at forblive en del af organisationen (Mowday et al., 1979).

Forskning understreger vigtigheden af onboarding, idet denne har direkte indflydelse på medarbejdernes effektivitet, jobtilfredshed, organisatorisk engagement samt deres risiko for at forlade organisationen (Bauer & Erdogan, 2011). Under den organisatoriske socialiseringsproces står nye medarbejdere over for en række usikkerheder, både i forhold til deres nye rolle i organisationen og de nuancer, der knytter sig til udførelsen af jobbet (Anderson, 2001). Medarbejdere, der oplever klare forventninger til deres roller, har større sandsynlighed for at præstere godt, og de, der har tillid til egne evner, tenderer mod bedre opgaveløsning (Bauer et al., 2007). Samtidig har medarbejdere, der bliver socialt accepteret af deres kollegaer, ofte højere præstationsniveauer, idet relationerne til kollegaerne kan fungere som en form for social kapital, der understøtter arbejdets udførelse (Bauer & Green, 1994). En velfungerende onboarding kan hermed reducere den usikkerhed, som nye medarbejdere oplever i mødet med organisationens kultur og arbejdskrav, og samtidig styrke deres effektivitet, engagement og jobtilfredshed (Anderson, 2001; Bauer & Erdogan, 2011).

Den optimale varighed af onboarding kan variere betydeligt mellem organisationer og stillinger, men der er generel enighed om, at onboarding bør strække sig over en længere periode for at understøtte både medarbejderens faglige og sociale integration (Klein et al., 2015). Onboarding bør ikke kun fokusere på de første uger, men fortsætte i seks måneder og max op til to år, for at sikre en stabil tilknytning til organisationen (Klein et al., 2015). Studier viser, at længerevarende onboardingprogrammer kan øge medarbejdernes præstationsevne, jobtilfredshed og fastholdelse (Jaisinghani & Patel, 2013), mens en kortvarig onboardingproces ifølge forskningen kan føre til uklarhed om arbejdsrollen, lavere engagement og en øget risiko for tidlig fratrædelse (Frögéli et al., 2023). Særligt i komplekse sektorer såsom sundhed kræver nye medarbejdere grundig oplæring for at kunne lykkes (Ju et al.). Flere studier fremhæver, at en robust onboarding, der strækker sig over en længere periode, ikke blot fremmer medarbejdernes kompetenceudvikling, men også understøtter en emotionel tilknytning til organisationen (Jaisinghani & Patel, 2013; Klein et al., 2015).

Socialisering af nye medarbejdere er et centralt tema, både for organisationer og for individer, da karriereforløb typisk indebærer flere skift mellem arbejdspladser, samtidig med at organisationers fleksible personalebehov øger hyppigheden af nye ansættelser (Bauer et al., 2007). Denne udvikling skærper behovet for velfungerende onboarding, idet beslutningen om at blive eller forlade arbejdspladsen ofte træffes tidligt i ansættelsesforløbet; 60 % af medarbejderne træffer deres beslutning inden for den første måned og 90 % inden for de første seks måneder (AberdeenGroup, 2006). Jobtilfredshed, organisatorisk engagement og intentioner om at blive i organisationen er blandt de mest undersøgte resultater af socialiseringsprocessen og forskning viser, at disse faktorer er stærkt korreleret med

medarbejderomsætning (Bauer et al., 2007; Griffeth et al., 2000; Hom et al., 2017). Onboarding kan gøre nyansatte to til fire gange mere tilbøjelige til at blive i organisationen, mens ineffektiv onboarding derimod øger medarbejderomsætningen, mindsker engagementet, reducerer produktiviteten og innovationskraften samt skader organisationens samlede resultater (Clark, 2017). Onboarding kan hermed i væsentlig grad øge medarbejdertilfredsheden og reducere intentionerne om at forlade organisationen, hvilket fremhæver onboardingens strategiske betydning ift. organisatorisk forpligtelse (Labuschagne & Holmes).

Medarbejdere, der tidligt i ansættelsen opnår klarhed over rollekrav, føler sig kompetente i deres opgaver, opbygger stærke relationer til kollegaer og udvikler en stærk organisatorisk forpligtelse, hvilket mindsker sandsynligheden for fratrædelse (Bauer et al., 2007). Tidlig fratrædelse kan være særdeles omkostningstung, da medarbejderne forlader organisationen efter betydelige investeringer i rekruttering, udvælgelse og oplæring, men før organisationen har haft mulighed for at opnå afkast på disse investeringer i form af medarbejderpræstationer (Griffeth & Hom, 2001). I Danmark er medarbejderomsætningen karakteriseret ved relativt høj mobilitet, hvor arbejdstagere ofte skifter mellem job (Andersen, 2019). Høj medarbejdersomsætning kan udfordre organisationer betydeligt, særligt i forhold til fastholdelse af nøglekompetencer og opretholdelse af organisatorisk viden (De Winne et al., 2019). Flere studier viser desuden, at høj medarbejderomsætning kan have alvorlige negative konsekvenser for organisatorisk præstation, idet omkostningerne til rekruttering, oplæring og onboarding er betydelige, og produktiviteten ofte falder i overgangsperioder (Santhanam et al., 2017; Živković et al., 2023). Samtidig udfordrer ustabilitet i arbejdsstyrken teamsammenhold og reducerer mængden af akkumuleret organisatorisk viden, hvilket yderligere komplicerer driften af organisationen (De Winne et al., 2019; Živković et al., 2023).

5 Metode

Valg af metode og undersøgelsesdesign er bygget op efter idé fra *“Essentials of business research”* (Wilson, 2013) og overblik kan ses i Figur 5-1.

Figur 5-1: Overblik: Metode og undersøgelsesdesign. 1: Tilgang og paradigme, 2: Teoretisk ramme, 3: Datatype, 4: Undersøgelsesdesign, 5: Metode til dataindsamling, 6: Teknik til at analysere data.



5.1 Videnskabsteori

I dette afsnit redegøres der for de videnskabsteoretiske valg, der er foretaget i forbindelse med besvarelsen af problemformuleringen. Indholdet fokuserer på den overordnede systemiske forståelsesramme samt det neo-positivistiske paradigme.

Videnskabsteori udgør en filosofisk disciplin, der beskæftiger sig med grundlaget for viden samt søgen efter sandhed (Thurén, 2019). Videnskaben stræber efter at afdække sandheden, men denne bestræbelse rummer et indbygget paradoks, idet videnskaben er i kontinuerlig forandring og udvikling. Derfor er det relevant at stille spørgsmålet *“Kan vi vide noget som helst med sikkerhed eller er alle såkaldte sandheder relative?”* (Thurén, 2019).

Virkeligheden opstår først, når vi betragter den (Bohr, 1928). Virkeligheden skabes gennem observationer, og viden om verden formes af de perspektiver og forståelsesrammer som verden betragtes med. Hvilke *“briller”* der tages på, er således afgørende for hvordan verden opfattes og fortolkes.

5.1.1 Forståelsesramme

Den systemiske forståelsesramme antager, at organisationer er en enhed, hvis delelementer ikke kan analyseres isoleret fra den sammenhæng de indgår i (Merali & Allen, 2011). Organisationer bør således

anskues som en helhed, hvor fokus rettes mod samspillet mellem de enkelte komponenter, snarere end på komponenterne i sig selv (Merali & Allen, 2011). Hvilket betyder at organisatoriske processer som onboarding bør analyseres i deres kontekstuelle og relationelle helhed frem for som en isolerede enhed. Det er relationerne og konteksten, der skaber den synergi, hvor helheden fremstår som mere end blot summen af de enkelte dele (Rossini et al., 2017). Det forudsætter, at der opstår synergi mellem de forskellige komponenter i onboarding, og at disse koordineres og tilpasses med henblik på at skabe en sammenhængende og meningsfuld oplevelse for den nye medarbejder. Netop denne sammenhæng mellem forskellige elementer danner grund for, at alle nyansatte medarbejdere på tværs af uddannelse og baggrund inddrages i undersøgelsen.

Onboarding bør samtidig sættes i relation til organisationens størrelse og den kompleksitet, der allerede præger og i stigende grad forventes at præge apotekskoncerner i fremtiden. Den systemiske tilgang søger et "best fit" snarere end "best practice" (Rossini et al., 2017), hvilket indebærer en anerkendelse af, at onboarding må tilpasses både den enkelte medarbejders forudsætninger, baggrund og behov samt den organisatoriske kontekst. Hvad der fungerer for én medarbejder eller apotekskoncern, vil ikke nødvendigvis være virkningsfuldt for en anden, særligt når der tages højde for variationerne i organisationernes størrelse, struktur og kompleksitet. På trods af dette er det muligt at argumentere for analytisk generalisering i relation til undersøgelsens resultater. Analytisk generalisering indebærer en fagligt begrundet vurdering af, i hvilken grad indsigter fra én kontekst kan være vejledende for andre, baseret på en systematisk analyse af ligheder og forskelle mellem de sammenlignede situationer (Steinar Kvale, 2015). Bl.a. fordi apotekssektoren er stærkt reguleret og præget af ensartede strukturelle rammer (Konkurrencerådet, 2022), antages det at en række elementer i onboarding kan overføres og give værdi på tværs af sektoren. Organisationer som systemer er ikke fuldt ud forudsigelige eller kontrollerbare (Merali & Allen, 2011). Tværtimod er de dynamiske og ukontrollerbare, hvilket betyder, at resultatet af onboarding ikke entydigt kan fastlægges på forhånd. Samtidig vil konsekvenserne af fremtidige ændringer i måden, hvorpå onboarding praktiseres, ikke kunne forudsiges med sikkerhed hverken for den enkelte apotekskoncern eller for sektoren som helhed. Inden for en systemisk forståelsesramme må det anerkendes, at interventioner ét sted i organisationen kan have afledte effekter andre steder i systemet (Rossini et al., 2017). Dette indebærer, at ændringer eller tilpasninger af onboarding ikke alene har betydning for selve introduktionsforløbet, men også kan have afledte effekter fx øget jobtilfredshed, organisatoriske engagement og tilknytning til arbejdspladsen (Bowers, 2023). Der er således en tydelig sammenhæng mellem det empiriske undersøgelsesfelt og den valgte forståelsesramme, der både metodisk og teoretisk tager afsæt i problemstillingens karakter.

Det er centralt at fremhæve, at onboarding i en systemisk tilgang opstår som en gensidig proces mellem individ og organisation. Onboarding eksisterer ikke i kraft af strukturer alene, men fordi mennesker i organisationen oplever og tilskriver betydning til den. Målet er ikke blot funktionel integration, men at understøtte udviklingen af sociale relationer og organisatorisk engagement (Debora Jeske, 2021). Den systemiske forståelsesramme muliggør en nuanceret analyse af onboarding i apotekssektoren med fokus på de gensidige afhængighedsforhold mellem onboardingens forskellige komponenter og apotekets organisation. Samtidig understøttes en udformning af onboarding der både er fleksibel og formbar.

5.1.2 Paradigme

Kuhn har introduceret begrebet paradigme til at beskrive de grundlæggende antagelser, som et videnskabeligt fællesskab deler om verden (Kuhn, 2012). Et paradigme er et basal sæt af værdier, som styrer vores handlinger både hverdagshandlinger og handlinger forbundet med disciplinerede undersøgelser (Darmer & Nygaard, 2006). I det følgende tages der udgangspunkt i Guba's definition af paradigmet:

"A paradigm may be viewed as a set of basic beliefs (or metaphysics) that deals with ultimatcs or first principles. It represents a worldview that defines, for its holder, the nature of the "world," the individual's place in it, and the range of possible relationships to that world and its parts"
(Guba & Lincoln, 1994)

Det valgte paradigme, neo-positivisme, præger projektets videnskabsteoretiske tilgang til ontologi, epistemologi og metodologi, og danner udgangspunkt for undersøgelsen af onboarding i apotekssektoren.

Ontologi – læren om viden: Det neo-positivistiske udgangspunkt er begrænset realisme, hvilket indebærer en antagelse om, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af menneskelig erkendelse, men at den kun kan erkendes delvist og med forbehold (Guba & Lincoln, 1994). Erkendelsen af virkeligheden påvirkes af menneskelige begrænsninger såsom perception, fortolkning og forforståelse, hvilket indebærer, at fuld objektivitet ikke er mulig. (Darmer & Nygaard, 2006). Den første tid på apoteket betragtes således både som en social og strukturel proces, der eksisterer uafhængigt af undersøgeren og kan afdækkes gennem metodisk tilgang til empiri. I dette projekt antages onboarding ikke blot som en subjektiv oplevelse, men som en reel og praksisbaseret organisatorisk proces, der kan identificeres, beskrives og undersøges systematisk. Onboarding afhænger af konteksten og bør tilpasses ud fra kendskab til organisationens, de nyansattes og opgavens eller situationens karakteristika (Bauer & Erdogan, 2011).

Epistemologi – læren om det værende: Neo-positivismen er kendetegnet ved en modificeret objektivitet, hvor undersøgeren tilstræber en neutral og systematisk tilgang til vidensproduktionen, samtidig med en erkendelse af, at fuldstændig objektivitet ikke er opnåelig (Darmer & Nygaard, 2006). Dette udspringer af en grundlæggende forståelse af mennesket som fejlbarligt, og der er en risiko for bias i både dataindsamlingen og analysen (Thurén, 2019). I projektet imødekommes dette ved at tilstræbe neutralitet og objektivitet samt at sikre gennemsigtighed i undersøgelsesdesign og databehandling. Målet er at producere viden, der så vidt muligt kan generaliseres og anvendes i praksis, med afsæt i systematisk indsamling og analyse af empirisk materiale.

Metodologi – læren om videnskabelige metoder: Det valgte paradigme bygger på en modificeret eksperimentel tilgang under naturlige betingelser og anvender en mixed methods-strategi med henblik på at styrke undersøgelsens validitet (Anderson, 2001; Darmer & Nygaard, 2006). Projektets analyse baseres på en kombination af flere metoder til dataindsamling, herunder en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt nyansatte apoteksmedarbejdere samt kvalitative, semistrukturerede interviews. Anvendelsen af både kvantitative og kvalitative metoder har til formål at belyse problemformuleringen fra flere perspektiver og dermed øge undersøgelsens troværdighed. Mixed methods bidrager til såvel bredde som dybde i det empiriske datagrundlag (Anderson, 2001).

5.2 Undersøgelsesdesign

Dette afsnit præsenterer den metode der er anvendt i undersøgelsen af onboarding på apotek, og der redegøres for valg af datatyper, undersøgelsesdesign samt analysemetoder. Problemstillingen undersøges ved anvendelse af metodisk triangulering, hvor forskellige datakilder inddrages for at belyse emnet fra flere perspektiver (Rossini et al., 2017). Afsnittet er struktureret ud fra en opdeling mellem kvantitative data indsamlet via spørgeskemaundersøgelse samt kvalitative data frembragt gennem semistrukturerede interviews. Afslutningsvis diskuteres undersøgelsesdesignet med fokus på de metodiske muligheder og begrænsninger.

5.2.1 Kvantitative data – spørgeskema

Spørgeskemaer er en kvantitativ forskningsmetode, hvis formål er at indsamle og kvantificere data om holdninger, meninger, adfærd, erfaringer eller andre karakteristika for en repræsentativ stikprøve med henblik på, gennem analyse af besvarelsener, at identificere og generalisere tendenser, der gør sig gældende for hele populationen (Creswell & Guetterman, 2019). Til indsamling af kvantitative data er der udarbejdet et spørgeskema, der har til formål at undersøge nye medarbejders oplevelse af onboarding på apotek. Undersøgelsens **population** er alle medarbejdere, der er ansat på et dansk apotek inden for de sidste 3 år.

Spørgeskemaet er udarbejdet i Office Forms og kan ses [her](#).

Udformningen af spørgsmålene er sket med særlig vægt på, at disse fremstår fokuserede, relevante og koncise samt formuleres på en klar og entydig måde for at understøtte høj validitet og reliabilitet (Bell et al., 2022). Der er endvidere lagt vægt på at undgå ledende, tvetydige og dobbelte spørgsmål i overensstemmelse med etablerede anbefalinger for god spørgeskemapraksis (DeVellis & Thorpe, 2022). For langt de fleste spørgsmål er der tvunget svar fra respondenterne, dog er der ved relevante spørgsmål muligt at vælge "ikke relevant". Tvungne svar skal sikre et komplet datasæt, dog kan det medføre, at respondenterne angiver tilfældige eller midlertidige holdninger, de reelt ikke besidder, hvilket kan forringe datakvaliteten og vanskeliggøre tolkningen af resultaterne (Bell et al., 2022). En stor del af spørgsmålene er udformet ved brug af Likertskaaler, idet denne skalametode er velegnet til at indfange nuancerede holdninger og muliggør kvantitativ analyse (Jepsen, 2006). Karakteristisk for Likertskaalen er, at respondenterne angiver deres grad af enighed med en række udsagn, typisk ved valg mellem fem prædefinerede svarkategorier præsenteret som afkrydsningsfelter (Jepsen, 2006).

Spørgeskemaets opbygning følger en logisk og respondentvenlig struktur, der indledes med en kort introduktion til formålet med undersøgelsen samt information om anonymitet. Herefter følger seks tematiske blokke, der afspejler respondenternes oplevelse af onboarding i kronologisk og erfaringsmæssig rækkefølge:

- 1) Tiden før din første arbejdsdag.
- 2) Din første dag og introduktion til apoteket.
- 3) Hvordan blev du klædt på til dine arbejdsopgaver?
- 4) Din oplevelse af fællesskaber og det sociale liv.
- 5) Din oplevelse af feedback og opfølgning i opstarten.

6) Dine erfaringer og forslag.

Blokken "*Dine erfaringer og forslag*", indeholder komplekse og potentielt følsomme spørgsmål, er i overensstemmelse med metodiske anbefalinger placeret mod slutningen af spørgeskemaet for at minimere risikoen for respondentfrafald (Malhotra, 2020). Tilsvarende er spørgsmål vedrørende demografiske forhold, såsom alder, stilling og anciennitet, placeret sidst, idet sådanne spørgsmål generelt anses for at være mindre motiverende og er derfor mest hensigtsmæssigt at placere i skemaets afsluttende del (Andersen, 2002).

For at sikre spørgeskemaets kvalitet er der gennemført et **pilotstudie** med to deltagere, der inden for de seneste tre år er ansat på et apotek, og dermed afspejler undersøgelsens totalpopulation (Andersen, 2002). Formålet med pilotstudiet var at teste forståelsen af spørgsmålene, måle svartid samt justere sproglige uklarheder. Feedbacken herfra resulterede i tilpasning af spørgeskemaets længde, omformuleringer samt præciseringer af spørgsmålene.

Dataindsamling er sket ved at distribuere det elektroniske spørgeskema gennem følgende kanaler:

- Facebook: Opslag i NUAP's gruppe samt opslag på egen profil – se bilagsoversigt.
- LinkedIn: Opslag på egen profil – se bilagsoversigt.
- Fredag Formiddag: PharmaDanmarks nyhedsbrev der udsendes ugentligt til alle medlemmer der abonnerer på nyhedsbrevet. Bragt i uge 15.
- InfoNyt: Nyhedsbrev til apotekssektoren der udsendes hver 14. dag til alle apotekets ansatte, der abonnerer på nyhedsbrevet. Bragt i uge 14 og 16.
- Netværksgruppe: Mail til medlemmer af fagligt netværk.

Distributionen er sket med det formål at indsamle data på tværs af hele apotekssektoren. Da spørgeskemaet er distribueret via eksisterende netværk, er stikprøveudvælgelsen bl.a. foretaget ved hjælp af en snowball sampling-strategi, hvor deltagerne successivt rekrutterer nye deltagere (Nielsen, 2009). Det vil sige, at de først udvalgte respondenter videreformidler spørgeskemaet til andre relevante personer, der herefter gør det samme, hvilket skaber en kædebaseret udvælgelsesproces (Nielsen, 2009).

Dataindsamlingen bærer præg af et convenience sample, idet respondenterne ikke udvælges tilfældigt, men baseres på deres tilgængelighed på et givent tidspunkt. Der er dog søgt at imødegå denne begrænsning ved at distribuere spørgeskemaet gennem kanaler, der i et vist omfang repræsenterer populationens sammensætning (Malhotra, 2020).

5.2.1.1 Metode til analyse af spørgeskema

Der er udført systematisk **datarensning** af de indsamlede data, hvor disse er gennemgået for ufuldstændige besvarelser, outliers og fejlbesvarelser (Lind et al., 2022). Formålet er at sikre, at det anvendte datamateriale er konsistent, pålideligt og egnet til videre analyse, så de efterfølgende resultater og konklusioner baseres på et validt grundlag (Lind et al., 2022). Der er ikke fundet grundlag for at fjerne besvarelser fra datasættet.

Danmarks Apotekerforening er gentagne gange blevet anmodet om data vedrørende antallet af nyansatte og fratrådte inden for de seneste tre år, med mulighed for sortering på køn, alder og stillingskategori. Foreningen har dog oplyst, at de ikke kan stille disse data til rådighed.

Forudsætningerne for, at en stikprøve kan anvendes til at udtale sig om populationsgennemsnittet, kræver at stikprøven er **repræsentativ** og udvalgt simpelt tilfældigt samt omfatter mere end 30 observationer (Lind et al., 2022). Da det ikke er muligt at vurdere om stikprøven er repræsentativ og 63 besvarelser vurderes som lavt ift. antallet af apoteker på 171 (Apotekerforening, 2025a), er det ikke muligt at anvende data til at udtale sig med statistisk signifikans om populationen. Dette må accepteres som et vilkår for undersøgelsen og der skal tages højde herfor i både analysen og når konklusioner drages. De empiriske data anvendes på trods af begrænsningerne for at belyse nyansattes oplevelser og bidrage til en forståelse af centrale mønstre og tendenser gennem analytisk generalisering.

Data er analyseret vha. deskriptiv **statistik** for at skabe overblik over svarfordelinger og identificere mønstre i data. Derudover er der gennemført lineær regression og χ^2 -test for at undersøge for sammenhænge. Statistisk databehandling er udført i Freestat¹. Udvalgte analyser er vedlagt som bilag – se bilagsoversigt.

5.2.2 Kvalitative data - interview

Det kvalitative forskningsinterview anvendes til at forstå verden ud fra informanternes synspunkt, udfolde betydningen af deres oplevelser samt afdække deres levede verden forud for videnskabelige forklaringer (Steinar Kvale, 2015). Interviewet fungerer som en vidensproducerende samtale, hvor viden afdækkes i samspil mellem undersøger og informant, og hvor informantens egne beskrivelser og refleksioner er i centrum (Nielsen, 2009).

Interviewundersøgelsen er struktureret ud fra Kvale og Brinkmanns syv stadier; *tematisering, design, interview, transskription, analyse, verifikation og rapportering* for at sikre kvaliteten i interviewundersøgelsen (Steinar Kvale, 2015). I *tematisering* søges interviewets centrale spørgsmål *hvorfor, hvad og hvordan* besvaret (Steinar Kvale, 2015).

Hvorfor: Afklar formålet med undersøgelsen.

Hvad: Erhvervelse af forhåndsviden om det emne, der skal undersøges.

Hvordan: Hvordan skal emnet undersøges. Hvilke forskellige teorier om, og teknikker til, interview og analyse skal anvendes.

Formålet med de kvalitative interviews er at generere dybdegående viden om onboarding i apotekssektoren, belyst fra både:

- *Medarbejdernes* perspektiv, som en uddybning af deres besvarelser fra spørgeskemaundersøgelsen, med fokus på individuelle oplevelser, behov og erfaringer i den første tid på apoteket.
- *Apotekernes* perspektiv belyses gennem interviews med apotekere fra en række af Danmarks 23 største apoteker med det formål at opnå indsigt i deres onboardingpraksis og identificere erfaringer, der kan være læringsskabende for sektoren som helhed.

¹ Freestat er et gratis Excel regneark skrevet af Thomas Petersen til brug for studerende til statistisk analyse. Dokumentet er udleveret ifm. undervisningen i faget Dataanalyse på HD 1. del.

Interviewundersøgelsen bygger på en abduktiv forhåndsviden, der både omfatter relevant teori og litteratur om onboarding og organisatorisk socialisering samt empiri fra den forudgående spørgeskemaundersøgelse, der belyser medarbejdernes generelle oplevelser af onboarding. Interviewene er gennemført som **semistrukturerede interviews**, hvilket vil sige, at der på forhånd er udarbejdet en interviewguide med centrale temaer og spørgsmål, der danner rammen for samtalen (Jepsen & Madsen, 2006). Denne struktur giver mulighed for at uddybe relevante emner og stille opfølgende eller nye spørgsmål afhængigt af interviewets forløb (Steinar Kvale, 2015). Da formålet er at udvikle nye teoretiske forståelser, er de første interviews ustrukturerede og styret af samtalens forløb, mens de efterfølgende interviews gradvist bliver mere semistrukturerede i takt med, at begreber og sammenhænge udvikles (Taylor, 2005).

Baggrunden for valget af kvalitative, individuelle semistrukturerede interviews er, at både medarbejdere og apotekere repræsenterer forskellige positioner i det organisatoriske system, og at der inden for hver gruppe må forventes betydelig variation i individuelle erfaringer og perspektiver på onboarding.

Interviewguiden er derfor tilpasset de to informantgrupper og der er udformet to særskilte interviewguides der er vedlagt projektet i bilag – se bilagsoversigt. Interviewguiden er afprøvet i et pilotstudie på en uvildig person inden selve interviewene er påbegyndt. Interviewguidens opbygning er inspireret af Kvale og Brinkmann "*Isenesættelse af interviewet*", hvor der indledes med en briefing, der sikrer, at situationen defineres for informanten samt en debriefing, hvor interviewet ønskes afrundet (Steinar Kvale, 2015). Spørgsmålene i interviewguiden tager afsæt i teori og de empiriske fund fra spørgeskemaundersøgelsen og er struktureret omkring fem overordnede temaer, der har til formål at belyse centrale aspekter af onboarding i apotekssektoren.

- 1) Tiden før første arbejdsdag.
- 2) Første arbejdsdag.
- 3) Introduktion til opgaver og fagligt indhold.
- 4) Fællesskab og det sociale liv.
- 5) Feedback og opfølgning.

Udvælgelsen af informanter er baseret på en intention om at indfange en bred variation af perspektiver og afspejle en systemisk forståelsesramme, med det formål at muliggøre analytisk generalisering af interviewundersøgelsens resultater på tværs af apotekssektoren.

De opstillede kriterier for udvælgelse af informantgruppen - *medarbejder*:

- 1) Er ansat på et apotek i Danmark inde for de sidste 3 år.
- 2) Repræsenterer forskellige stillingskategorier (fx farmakonom, farmaceut, studerende).

Informantudvælgelse er sket som selvseleksion ud fra spørgeskemaundersøgelsen (Andersen, 2002). 15 medarbejdere har givet samtykke til at modtage en interviewinvitation via mail. Alle 15 er efterfølgende kontaktet i april 2025 (se bilagsoversigt), og der er indgået aftale og gennemført interview med fire af disse medarbejdere. Et samlet overblik over interviewinformanter fremgår af Tabel 5-1.

De opstillede kriterier for udvælgelse af informantgruppen - *apoteker*:

- 1) Er apoteker på et apotek i Danmark.
- 2) Har på undersøgelsestidspunktet fem eller flere receptekspederende enheder.

Ifølge Lægemiddelstyrelsens offentliggjorte "Liste over receptekspederende enheder" eksisterer der pr. 1. januar 2025 i alt 529 receptekspederende enheder i Danmark (Lægemiddelstyrelsen, 2025). Listen er sammenholdt med de 171 registrerede apoteker, og på den baggrund er 23 apoteker identificeret som ejere af fem eller flere receptekspederende enheder (Apotekerforening, 2025a). Disse apoteker er første gang kontaktet via mail i marts 2025, med en opfølgende påmindelsesmail i april 2025 – se bilagsoversigt. Der er efterfølgende indgået aftale om interview med syv af disse apoteker, dog har tre efterfølgende meldt afbud pga. de skulle indgå i driften. Der er i alt gennemført interview med fire apoteker. Et samlet overblik over interviewdeltagerne fremgår af Tabel 5-1.

Tabel 5-1: Oversigt interviewinformanter.

Interview nr.	Informant	Beskrivelse	Længde af interview
1	Apoteker 1	1 år som apoteker. 5 enheder med rotation mellem alle enheder.	44 min.
2	Apoteker 2	18 år som apoteker. 5 enheder med rotation mellem 2-3 enheder.	39 min.
3	Farmakonom-studerende 1	2 års studerende på apotek med 3 enheder med rotation mellem alle enheder.	41 min
4	Farmakonom-studerende 2	2 års studerende på apoteket med 3 enheder. 1. år kun på en enhed, herefter rotation på alle enheder.	28 min
5	Farmakonom	Har været uddannet en del år. Er ansat på et apotek med 1 enhed.	23 min
6	Farmaceut	Er nyuddannet farmaceut fra 2023. Er ansat på et apotek med 6 enhed. Arbejder primært på 2 enheder. Rotation mellem enheder er frivilligt.	25 min
7	Apoteker 3	5 år som apoteker. 5 enheder med rotation mellem 2-3 enheder eller efter ønske.	58 min
8	Apoteker 4	5 år som apoteker. 8 apoteker fordelt i 2 klynger. Rotation valgfrit.	54 min

Interviewene blev **gennemført** i vilkårlig rækkefølge efter hvornår aftale er lavet med informanterne. Interviewene er afholdt via Teams med en varighed på cirka 30-60 min, hvor forfatteren af dette projekt fungerede som interviewer. Der blev tilstræbt, at interviewet forløb som en dialog mellem intervieweren og informanten. Intervieweren vurderede løbende under interviewet, hvor grundigt hvert emne i interviewguiden skulle dækkes, om alle spørgsmål skulle stilles samt graden af opfølgende spørgsmål inden for hvert emne.

5.2.2.1 Metode til analyse af interview

Alle interviews er optaget på video og transskriberet med hjælp fra "Transskription" funktionen i Teams. De transskriberede interview er gennemlæst for sproglige fejl og uoverensstemmelser mellem lyd og tekst. Den transskriberede tekst er anonymiseret for at skabe trygge rammer, hvor informanterne frit kan dele deres oplevelser og erfaringer uden bekymringer ift. ansættelsesforhold eller konkurrencesituationen i sektoren. Eksempel på et transskriberede interview er vedlagt – se bilagsoversigt.

De transskriberede interviews, personlige udsagn fra spørgeskemaundersøgelsen samt sekundære data ((VIVE, 2022; Wilke, 2023)) er analyseret ved hjælp af en abduktiv tilgang med fokus på deskriptiv kodning i programmet NVivo². Kodning er centralt for kvalitative undersøgelser, da det reducerer store mængder empirisk materiale og gør dataene lettilgængelige for analyse, samtidig med at det øger kvaliteten af analysen og resultaterne (Linneberg & Korsgaard, 2019). Kodning er i sin mest grundlæggende form at identificere betydningsfulde segmenter i data og mærke dem med en kode, der kan defineres som "et ord eller en kort frase, der symbolsk tildeler en sammenfattende, fremtrædende, essensindfangende og/eller stemningsvækkende egenskab til en del af sproglige eller visuelle data (Saldana, 2016). Der anvendes en abduktiv tilgang, hvor der arbejdes med en kombination af induktiv kodning, hvor koder udvikles direkte ud fra data, og deduktiv kodning, hvor eksisterende teorier om onboarding danner grundlag for en på forhånd udarbejdet kodningsramme (Alvesson & Kärreman, 2007; Linneberg & Korsgaard, 2019). Formålet med at anvende en abduktiv tilgang er at forblive åben for uventede fund i data og samtidig skabe mulighed for at gentænke og videreudvikle eksisterende teorier på baggrund af nye indsigter.

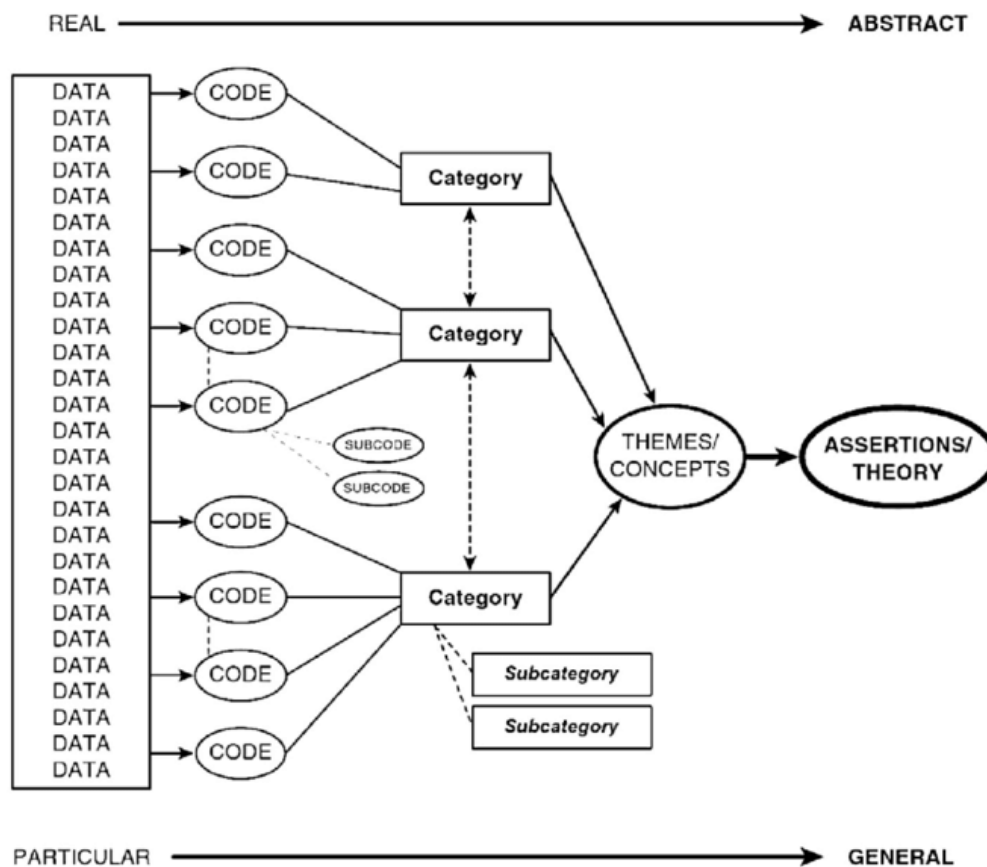
Kodningen er udført som en cyklisk og organisk proces, hvor data, koder og analyse former hinanden i en kontinuerlig vekselvirkning (Saldana, 2016).

- 1) I første kodningscyklus anvendes åben deskriptiv kodning af data, hvor korte etiketter er tildelt data for at fastholde deres grundlæggende betydning (Miles et al., 2014; Saldana, 2016).
- 2) I anden kodningscyklus foretages en fokuseret kodning, hvor data tillægges betydning gennem underkoder og samling i kategorier, der grupperer data efter ligheder og mønstre for at fremme udviklingen af en analytisk struktur. Kategorisering indebærer en proces, hvor data tillægges betydning, og når hovedkategorier sammenlignes og konsolideres, bevæger analysen sig gradvist fra konkrete beskrivelser mod mere tematiske, konceptuelle og teoretiske niveauer (Dey & Salaff, 2001; Steinar Kvale, 2015).
- 3) Slutteligt er der udvalgt temaer som indfanger subtile og overgribende processer eller betydninger i dataene med relevans for besvarelsen af undersøgelses spørgsmålne (Linneberg & Korsgaard, 2019).

Processen understøtter en systematisk bevægelse fra det specifikke og virkelighedsnære til det generelle og abstrakte, hvilket muliggør en dybdegående analyse på tværs af undersøgelsens empiriske materiale (Saldana, 2016). Tilgangen til kodning er illustreret i Figur 5-2, hvor udviklingen fra rå data over koder og kategorier til temaer fremgår. Udvikling i koder og kodetræer er vedlagt som bilag – se bilagsoversigt.

² NVivo er et softwareværktøj til kvalitativ dataanalyse, der understøtter kodning, organisering og analyse af ustrukturerede data som interviews, observationer og dokumenter Lumivero. (2025). *Vivo 15 - The Most Trusted Qualitative Analysis Software (QDA) is Even Better*. Retrieved 28. april from <https://lumivero.com/products/nvivo/>.

Figur 5-2: En strømlinet kode-til-teori-model til kvantitativ undersøgelse (Saldana, 2016).



5.3 Metodekritik

Undersøgelsens validitet og reliabilitet er vurderet med afsæt i både de kvantitative og kvalitative metoder samt de anvendte dataindsamlings- og analysemetoder. Den kvantitative del af undersøgelsen bygger på et spørgeskema distribueret via en snowball sampling-strategi. Denne metode har muliggjort adgang til respondenter med relevant erfaring, men indebærer samtidig væsentlige begrænsninger, da stikprøven ikke kan anses for repræsentativ udvalgt fra populationen af apoteksansatte (Malhotra, 2020). Dette påvirker overførbare af data og muligheden af at generaliser. Validiteten afhænger af, hvor præcist målevariablene afspejler de begreber, de har til formål at måle, mens reliabiliteten påvirkes af om, hvorvidt spørgsmålene producerer stabile og konsistente svar. I denne undersøgelse er spørgsmålene udviklet med afsæt i eksisterende teori og pilotafprøvet, hvilket højner både validiteten og reliabilitet af spørgeskemaundersøgelsen.

Den kvalitative del af undersøgelsen består af semistrukturerede interviews med både ledere og medarbejdere. Interviewmetoden giver mulighed for dyb indsigt i onboarding, men er også forbundet med metodiske udfordringer. For det første er datamængden begrænset, og der er sandsynligvis ikke opnået et mætningspunkt, hvilket reducerer både bredden og dybden i analysen. Interview er som metode præget af fortolkningsmæssig subjektivitet, da både spørgsmål, samspil og efterfølgende analyse kan påvirkes af interviewpersonens og interviewers opfattelse. Denne udfordring er søgt imødekommet gennem brug af

Kvale og Brinkmanns syv interviewfaser, som systematiserer processen og styrker validiteten. Alle interviews er transskriberet i fuld længde og kodet systematisk, hvilket øger reliabiliteten ved at gøre analysen mere transparent. Systematisk kodning anvendes til at skabe sammenhæng mellem empiri og undersøgelsens formål og bidrager til at modvirke bekræftelsesbias (Linneberg & Korsgaard, 2019; Saldana, 2016).

Analytisk generalisering anvendes til at relatere de empirisk afdækkede mønstre til teori. Målet er ikke at opnå statistisk signifikans, men at kvalificere forståelsen af onboarding som fænomen i apotekssektoren. For at muliggøre dette er informanterne udvalgt, så de tilsammen repræsenterer både ledelses- og medarbejderperspektivet på tværs af forskellige apoteksstrukturer. Det skal dog anerkendes, at undersøgelsens kontekst, herunder at den er gennemført i egen sektor, potentielt kan påvirke objektiviteten. Denne risiko søges reduceret gennem systematisk datakodning og metodebevidsthed.

Anvendelsen af datatriangulering, herunder kombinationen af kvalitative og kvantitative metoder samt brugen af både primære og sekundære datakilder, styrker undersøgelsens validitet. De forskellige datakilder supplerer hinanden og skaber mulighed for at belyse problemstillingen fra flere vinkler, hvilket reducerer risikoen for metodiske skævheder og understøtter sammenhænge.

6 Analyse

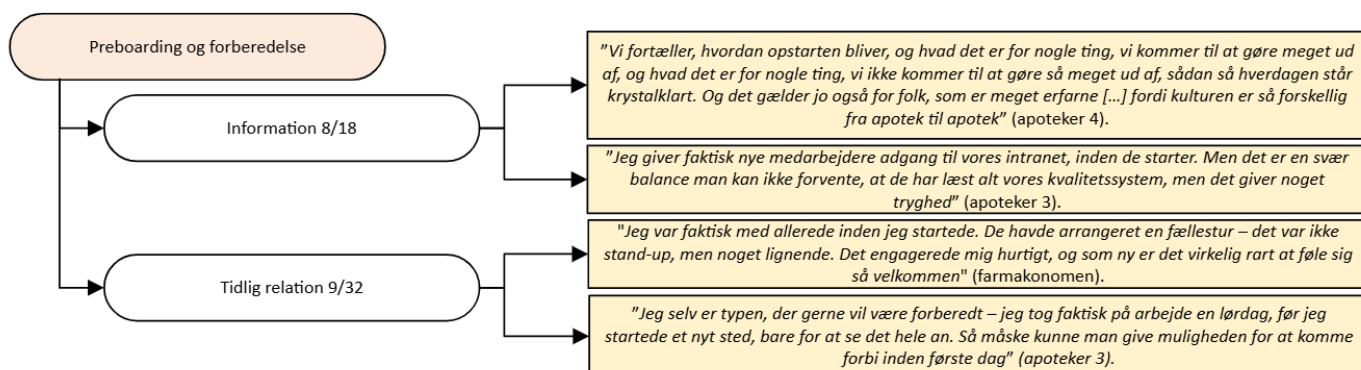
Dette analyseafsnit er struktureret omkring fire centrale temaer, der tilsammen belyser relevante elementer af onboarding i apotekssektoren. Tema 1 undersøger preboarding, dvs. tiden fra kontraktunderskrivelse til første arbejdsdag, og hvilken betydning tidlig information og kontakt har for både den nye medarbejder og organisationen. Tema 2 fokuserer på struktur og socialisering, og hvordan organisatoriske rammer påvirker sociale relationer og fællesskabsfølelse. Tema 3 omhandler relationer til kolleger og mentorordninger som afgørende faktorer for læring, tryghed og følelsen af tilhørsforhold. Afslutningsvis analyseres tema 3 organisatorisk engagement som det overordnede resultat af onboarding, herunder hvordan længde af onboarding, starttidspunkt og hverdagens pres former nyansattes oplevelse.

6.1 Tema 1: Tiden før første arbejdsdag

Perioden mellem kontraktunderskrivelse og første arbejdsdag fremstår i apotekssektoren som en underprioriteret fase af onboarding, hvilket indikerer et betydeligt potentiale for forbedringer. Dette afsnit undersøger, hvordan preboarding praktiseres i apotekssektoren, og hvilken betydning det har for nyansattes oplevelse af klarhed, tryghed og socialisering. De koder, der danner grundlag for analysen i dette afsnit, fremgår af Figur 6-1.

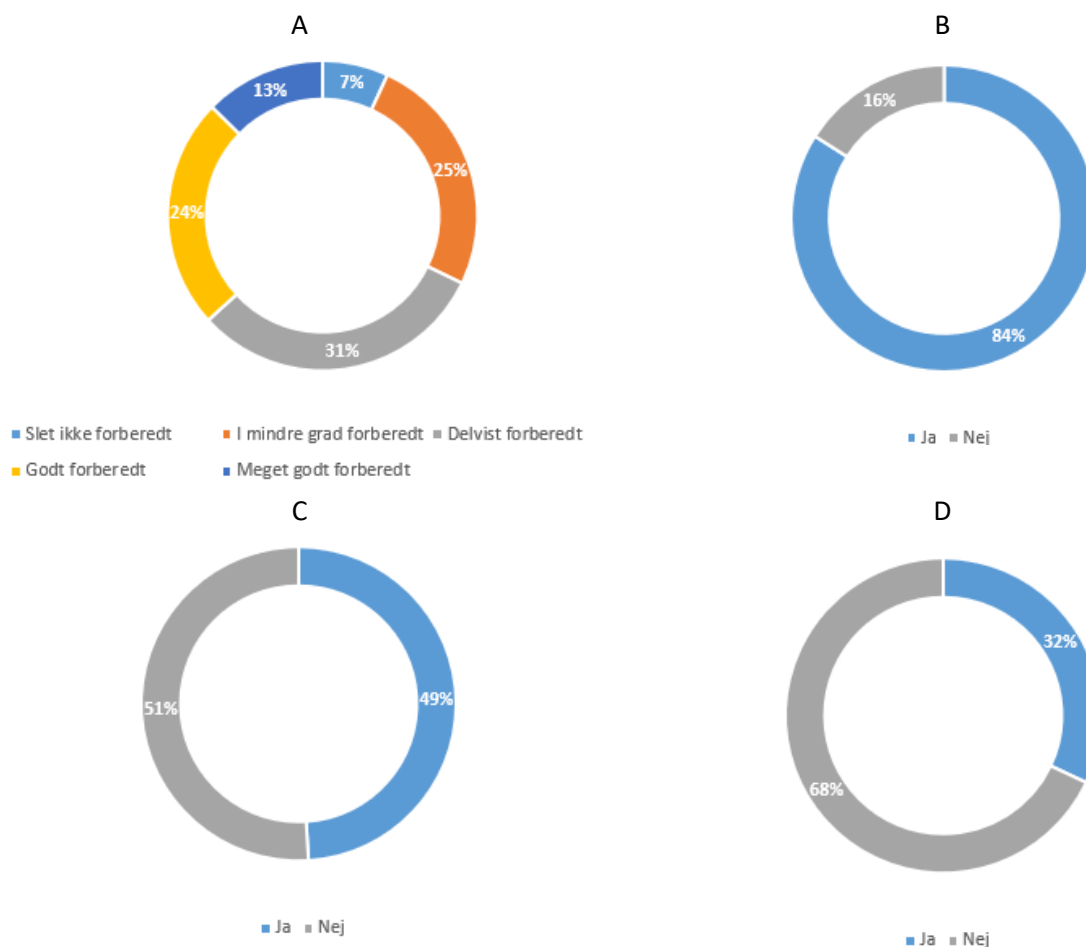
Preboarding handler om at reducere usikkerhed, skabe engagement og bygge bro til arbejdspladsens kultur og fællesskab, allerede før den nyansatte møder fysisk ind (Bhakta & Medina, 2021). Formålet er ikke blot at informere, men at skabe en tidlig oplevelse af tilhørsforhold og tryghed (Bhakta & Medina, 2021).

Figur 6-1: Oversigt kvantitative data ift. preboarding.



Spørgeskemaundersøgelsen viser en tydelig indikation for forbedringspotentiale. Kun 44 % af respondenterne angiver, at de følte sig godt eller meget godt forberedt på deres første arbejdsdag, mens hele 49 % kun følte sig delvist eller i mindre grad forberedt, og 6 % slet ikke, se Figur 6-2. Dette betyder, at mere end halvdelen møder op på første arbejdsdag uden en tydelig forventningsafstemning, hvilket kan svække grundlaget for en god onboarding (Bauer, 2010; Bhakta & Medina, 2021). Analysen viser endvidere, at 16 % af respondenterne ikke har haft nogen form for kontakt med apoteket i perioden op til første arbejdsdag. En fase, der skal netop bruges til at mindske følelsen af isolation og opbygge tillid (Bhakta & Medina, 2021).

Figur 6-2: A: Besvarelsen af spørgsmål nr. 6. Hvor godt følte du dig forberedt på din første arbejdsdag? B: Besvarelsen af spørgsmål nr. 2. Har apoteket taget kontakt til dig (fx mail, telefon, Teams mv.) før din første arbejdsdag? C: Besvarelsen af spørgsmål nr. 13. Var der et struktureret introduktionsforløb med en skriftlig plan for din opstart? D: Besvarelsen af spørgsmål nr. 4. Modtog du en velkomstpakke med information om apoteket og din rolle? Cirkeldiagrammerne viser fordeling i % ift. antal totalbesvarelser (63).



Ringe eller direkte manglende tilstedeværelse af preboarding har konsekvenser for onboardingens første niveauer, især compliance og clarification. Et centralt element i preboarding er formidlingen af praktiske oplysninger, rollebeskrivelser og kultur. Data viser, at kun 49 % har modtaget en struktureret introduktionsplan, og blot 32 % har fået en velkomstpakke med information om apoteket og deres rolle. Dette betyder, at mere end halvdelen af de nyansatte møder ind første arbejdsdag uden et klart billede af hverken praktiske rammer eller rolleforventninger. Det skaber usikkerhed omkring både procedurer og opgaver samt svækker dermed fundamentet for at kunne agere i overensstemmelse med organisationens krav og værdier (Bauer, 2010). Data peger på lavpraktiske barrierer for preboarding. Apoteker 1 udtaler: *"Jeg har ikke noget officielt velkomstbrev eller noget man sender, men det vil sådan set være smart at have"*. Det peger på, at løsninger ikke nødvendigvis kræver store ressourcer, ofte er det fraværet af faste procedurer, der svækker preboarding.

Apoteker 4 fremhæver i interviewet en god praksis: *"Vi fortæller, hvordan opstarten bliver, og hvad det er for nogle ting, vi kommer til at gøre meget ud af, og hvad det er for nogle ting, vi ikke kommer til at gøre så meget ud af, sådan så hverdagen står krystalklart. Og det gælder jo også for folk, som er meget erfarne [...] fordi kulturen er så forskellig fra apotek til apotek"*. Et andet eksempel kommer fra apoteker 3 der siger,

"Jeg giver faktisk nye medarbejdere adgang til vores intranet, inden de starter. Men det er en svær balance man kan ikke forvente, at de har læst alt i vores kvalitetssystem, men det giver noget tryghed". Disse initiativer skal skabe ro og tryghed for alle nye medarbejdere, både nyuddannede og erfarne og kan bruges som inspiration i sektoren.

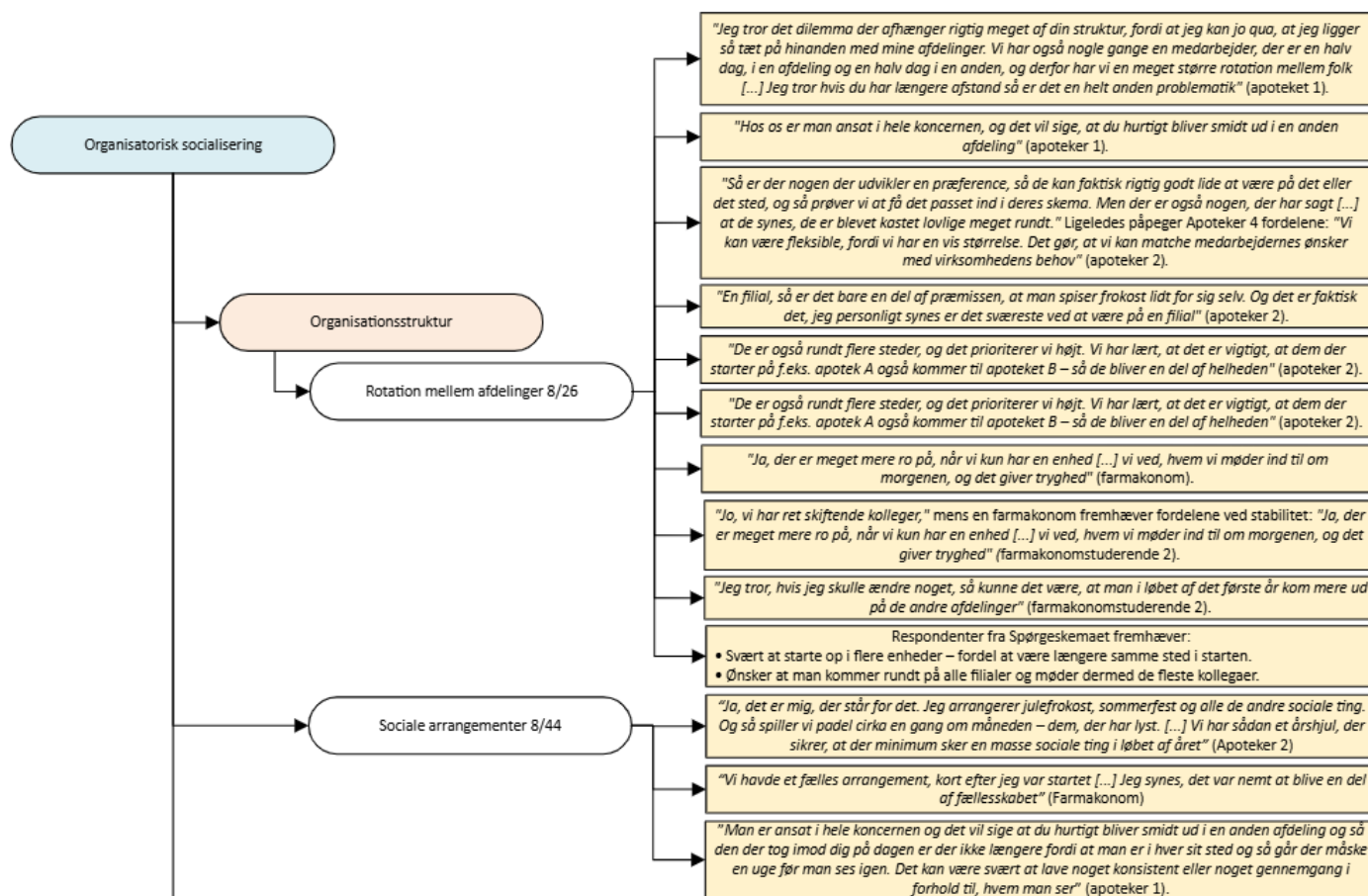
Ringe preboarding forringer ikke alene informering- niveauet, men skaber også risiko for usikkerhed og uklarhed i opgaveløsningen (Klein et al., 2015). Det fremhæves, at preboarding skal bygge bro mellem kontraktunderskrivelse og første arbejdsdag (Bhakta & Medina, 2021) en proces der, ifølge data, ikke realiseres i tilstrækkelig grad. Dermed udnytter apotekerne ikke det potentiale, preboarding har for at understøtte en struktureret og tryk onboarding.

Preboarding trækker også tråde til kulturforståelse og organisatorisk socialisering i niveauerne Culture og Connection (Bauer, 2010). Når 84 % af respondenterne svarer, at de havde kontakt med apoteket inden første dag, vidner det om en god intention i sektoren. Men denne kontakt udnyttes ikke systematisk til at styrke onboarding. Tidlig kontakt kan mindske usikkerhed, og skabe relationer og organisatorisk engagement (Bhakta & Medina, 2021). Ved preboarding får den nyansatte hermed mulighed for at begynde sin socialisering allerede før første dag, hvilket skaber bedre forudsætninger for at lykkes både fagligt og socialt. Et eksempel på tidlig kontakt fremhæver Apoteker 3 *"Jeg selv er typen, der gerne vil være forberedt jeg tog faktisk på arbejde en lørdag, før jeg startede et nyt sted, bare for at se det hele an. Så måske kunne man give muligheden for at komme forbi inden første dag"*. Farmakonomens fremhæver, at deltagelse i et formelt planlagt socialt arrangement før første arbejdsdag har betydning for hendes tidlige organisatoriske socialisering og oplevelse af tilhørsforhold: *"Jeg var faktisk med allerede inden jeg startede. De havde arrangeret en fællestur det var ikke stand-up, men noget lignende. Det engagerede mig hurtigt, og som ny er det virkelig rart at føle sig så velkommen"*. Preboarding handler ikke blot om praktiske forberedelser, men er en strategisk mulighed for at skabe organisatorisk tilknytning. Når nye medarbejdere føler sig informerede, inkluderet og imødekommet allerede inden første arbejdsdag, stiger både deres tryghed, motivation og engagement. Det har ikke kun værdi for den enkelte, men også for organisationens samlede trivsel.

6.2 Tema 2: Struktur og socialisering

Udviklingen i apotekssektoren, hvor organisationerne bliver større, mere komplekse og ofte geografisk spredt, har ændret betingelserne for både organisationens struktur og socialisering blandt medarbejdere. Analysen af de kvalitative data peger på, at strukturvalg, organisatorisk fleksibilitet og sociale interaktioner har betydning for, hvordan nyansatte oplever tilknytning og integration i apoteket. De koder, der danner grundlag for analysen i dette afsnit, fremgår af Figur 6-3.

Figur 6-3: Oversigt kvantitative data ift. struktur og socialisering.



Strukturen på den enkelte apotekskoncern viser sig at være en helt central ramme for, hvordan socialisering foregår. Apotekerne vælger overordnet set mellem to strukturelle modeller:

- Den fællesorganisatoriske model bygger på en fælles organisatorisk forståelse, hvor arbejdsopgaver og sociale relationer er en fælles aktivitet centralt på tværs af alle enheder. Her skal alle kunne indgå fleksibelt på forskellige afdelinger, og kollegaskabet ses som en samlet helhed for hele organisationen.
- Den teamorganisatoriske model er en opdeling i mindre teams og/eller klynger, hvor både arbejdsopgaver og sociale relationer primært udvikles lokalt. Her bliver den enkelte medarbejders primære sociale referencepunkt det faste team på en specifik enhed eller på et få antal af enheder.

Antallet af enheder og afstanden mellem enhederne kan have betydning for, hvilken strukturel model apotekeren vælger. Dette kommer til udtryk i citatet fra Apoteker 1: *"Jeg tror det dilemma der afhænger rigtig meget af din struktur, fordi at jeg kan jo qua, at jeg ligger så tæt på hinanden med mine afdelinger. Vi har også nogle gange en medarbejder, der er en halv dag, i en afdeling og en halv dag i en anden, og derfor har vi en meget større rotation mellem folk [...] Jeg tror hvis du har længere afstand så er det en helt anden problematik."* Denne udtalelse illustrerer, at de geografiske forhold også spiller en rolle for valg af organisationsstruktur, og dermed for, hvor mange forskellige enheder den enkelte medarbejder forventes at være tilknyttet.

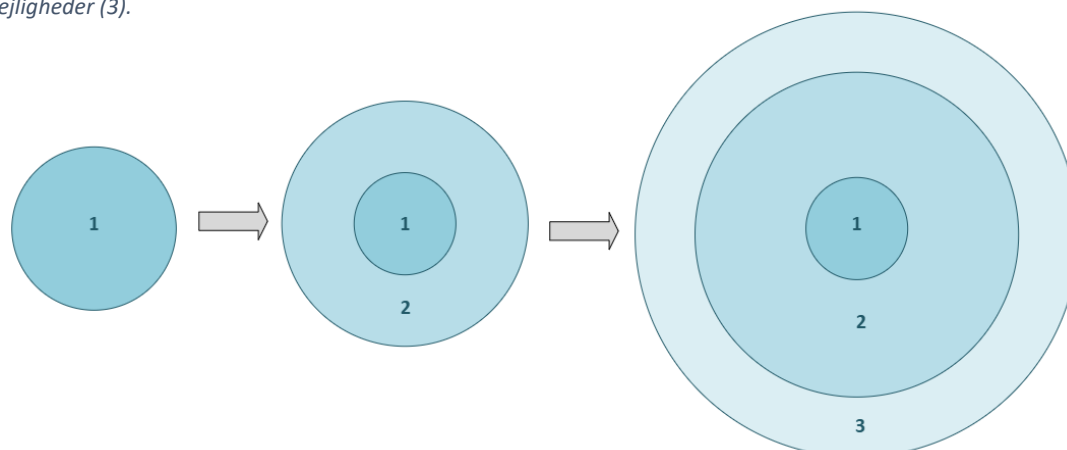
Den strukturelle udvikling i apotekssektoren, hvor antal enheder pr. apoteker er stigende, har medført en forskydning i socialiseringsvilkårene. Hvor medarbejdere tidligere primært arbejdede på ét apotek med faste, dagligt tilbagevendende kollegaer, erstattes dette i stigende grad af en flerlagsstruktur, hvor sociale fællesskaber spredes på tværs af flere enheder. Figur 6-4 illustrerer den trinvis udvikling i apotekssektorens kollegiale struktur og sociale organisering der følger af ændringer i den overordnede organisationsstruktur. Udviklingen kan beskrives i tre faser, hvor hver fase afspejler et skift i, hvordan kollegiale fællesskaber er struktureret og opleves af medarbejderne.

I den **første fase** (cirkel 1) er den primære struktur præget af ét apotek, hvor medarbejderne indgår i et fast dagligt fællesskab med de samme kollegaer. Den daglige kontakt skaber nære relationer og understøtter uformel socialisering, kontinuerlig erfaringsudveksling og stærk lokal tilknytning. Ifølge Van Maanen og Schein sker uformel socialisering spontant i arbejdsfællesskaber, hvor nye medarbejdere lærer gennem daglig praksis og interaktion (Maanen & Schein, 1979). I denne fase finder socialisering således primært sted gennem mikro-processer i hverdagen med kollegiale samtaler og deltagelse i dagligdagens rytmer, hvilket understøtter udviklingen af tavs viden, sociale normer og relationel tilknytning (Korte, 2010; Perriton, 2018). Denne form for uformel socialisering understøtter udviklingen af emotionel tilknytning og engagement i arbejdsfællesskabet, idet relationelle dynamikker har afgørende betydning for nyansattes integration og læring i organisationen (Korte, 2010).

I den **anden fase** (cirkel 2) sker der en organisatorisk udvidelse, hvor apoteket består af flere enheder med en vis grad af medarbejderrotation. Dette betyder, at den inderste kollegacirkel, dem man møder dagligt, reduceres i størrelse, mens en ny ydre cirkel af kollegaer tilføjes. Disse kollegaer møder medarbejderen kun lejlighedsvist, eksempelvis et par gange om måneden. Det kollegiale fællesskab udvides dermed, men interaktionen bliver mindre frekvent og relationerne mere perifere.

I **trede fase** (cirkel 3) karakteriseres organisationen af et endnu større netværk, ofte med op til otte enheder, fordelt på forskellige geografiske lokationer. Her opstår en yderste kollegacirkel bestående af perifere kollegaer, som medarbejderen sjældent eller aldrig har direkte kontakt med i det daglige arbejde. Disse relationer er typisk begrænset til større sociale arrangementer såsom årlige personalefester. Socialiseringen bliver i denne struktur mere fragmenteret, og den organisatoriske tilknytning afhænger i højere grad af formelle initiativer og ledelsesindsatser for at understøtte fællesskab på tværs af enhederne. I den aktuelle apotekssektor i Danmark findes der eksempler på alle tre faser, men udviklingen bevæger sig tydeligt i retning af fase tre, præget af større apotekskoncerner og øget enhedsspredning.

Figur 6-4: Cirkler af kollegaer. Udvikling i kollegiale relationer i apotekssektoren. Figuren illustrerer en bevægelse fra tætte, daglige kollegiale relationer (1) til en struktur med lejlighedsvis kontakt (2) og yderligere udvidelse til perifere kollegaer, der kun mødes ved særlige lejligheder (3).



Data viser, at større apotekskoncerner muliggør en højere grad af fleksibilitet i forhold til at imødekomme medarbejdernes præferencer. På den ene side giver de store organisationer mulighed for at tage hensyn til individuelle ønsker om faste arbejdssteder. På den anden side indebærer fleksibiliteten også en risiko for, at medarbejdere føler sig "kastet rundt" mellem enhederne uden tilstrækkelig stabilitet. Apoteker 2 beskriver denne balance: *"Så er der nogen der udvikler en præference, så de kan faktisk rigtig godt lide at være på det eller det sted, og så prøver vi at få det passet ind i deres skema. Men der er også nogen, der har sagt [...] at de synes, de er blevet kastet lovlig meget rundt"*. Ligeledes påpeger Apoteker 4 fordelene: *"Vi kan være fleksible, fordi vi har en vis størrelse. Det gør, at vi kan matche medarbejdernes ønsker med virksomhedens behov"*. Samtidig fremhæver Apoteker 1 risikoen: *"Hos os er man ansat i hele koncernen, og det vil sige, at du hurtigt bliver smidt ud i en anden afdeling"*. Data om fleksibilitet og medarbejderpræferencer skal ses i lyset af apotekerens valg af struktur. Hvor den fællesorganisatoriske model understøtter rotation og mobilitet mellem enheder, skaber den lokale teamstruktur større stabilitet, men mindre fleksibilitet. Begge tilgange rummer således forskellige forudsætninger og udfordringer der afspejles i medarbejdernes oplevelser. Farmakonomstuderende 2 understreger de konstante skift: *"Jo, vi har ret skiftende kolleger,"* mens farmakonomeren fremhæver fordelene ved stabilitet ved kun at være tilknyttet en enhed: *"Ja, der er meget mere ro på, når vi kun har en enhed [...] vi ved, hvem vi møder ind til om morgenen, og det giver tryk"*.

En væsentlig observation i analysen er, at meget af arbejdet på apoteket foregår i direkte interaktion med kunder, hvilket begrænser den daglige interaktion mellem kolleger. Når størstedelen af arbejdsdagen består af kundeekspeditioner, reduceres mulighederne for spontane, kollegiale samtaler og uformel social kontakt. Dette bekræftes i undersøgelsen *"Det psykosociale arbejdsmiljø for apoteksansatte farmaceuter"*, hvor flere farmaceuter beskriver, hvordan arbejdsdagen ofte er præget af korte udvekslinger og manglende tid til socialt nærvær i fx pauser (Wilke, 2023). En farmaceut (30–39 år) fortæller eksempelvis:

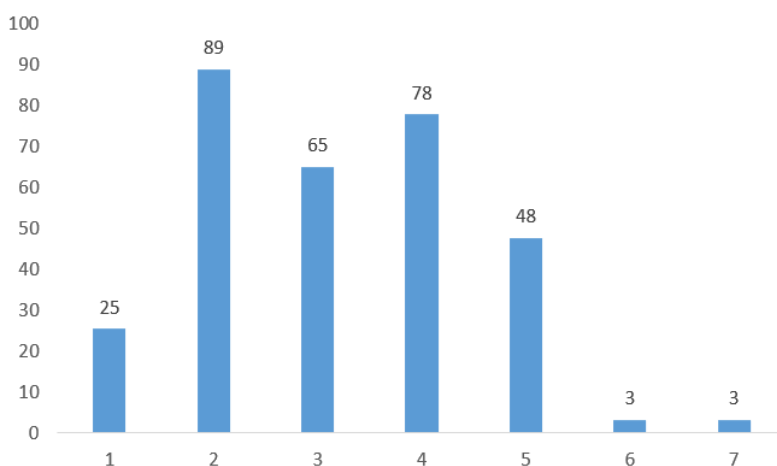
"Jeg spiser tit alene, når jeg er ude ved enhederne. Det er virkelig svært for mig at oprette en god tilknytning til mine kollegaer, når jeg roterer så meget rundt. Jeg når jo heller ikke rigtig at have en personlig samtale med dem, fordi vi har så travlt. Så nogle dage siger vi bare hej, arbejder og går hjem. Jeg mangler lidt det her fællesskab" (Wilke, 2023).

Her fremgår det tydeligt, at både strukturelle forhold såsom rotation mellem enheder og få medarbejdere pr. enhed samt en travl hverdag med mange kunder kan hæmme uformel socialisering og svække følelsen af fællesskab. Apoteker 2 fortæller: *"En filial, så er det bare en del af præmissen, at man spiser frokost lidt for sig selv. Og det er faktisk det, jeg personligt synes er det sværeste ved at være på en filial."* Fortællingen tydeliggør, hvordan manglende fælles pauser kan hæmme den uformelle socialisering og svække følelsen af at høre til et fællesskab.

Når det kollegiale nærvær ikke opstår naturligt i løbet af arbejdsdagen er fælles møder og sociale arrangementer centrale arenaer for social integration. Analysen afdækker, at socialisering i apotekssektoren i høj grad afhænger af strukturerede og bevidst planlagte fællesskaber, som modvægt til en hverdag præget af travlhed og kundeekspeditioner. I relation til Maanen og Scheins taksonomi for socialiseringstaktikker peger dette på et udtalt behov for, at apotekerne aktivt understøtter formel socialisering (Maanen & Schein, 1979). Dette er ikke blot nødvendigt for at vedligeholde sociale relationer blandt eksisterende medarbejdere, men er også afgørende for, at nyansatte får mulighed for at blive en del af organisationens sociale struktur. Formel socialisering i form af fx planlagte møder og sociale arrangementer kan her fungere som en kompensatorisk mekanisme, der sikrer social tilknytning, hvor uformelle interaktioner ellers er begrænsede.

Data fra både interview og spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at apotekerne er gode til at planlægge formelle sociale arrangementer som en del af den organisatoriske socialisering. Alle interviewpersoner fremhæver, at der regelmæssigt afholdes aktiviteter fx sommerfester, julefrokoster og personalemøder, ofte organiseret centralt af ledelsen eller i regi af et festudvalg. Apoteker 2 beskriver det således: *"Ja, det er mig, der står for det. Jeg arrangerer julefrokost, sommerfest og alle de andre sociale ting. Og så spiller vi padel cirka en gang om måneden dem, der har lyst. [...] Vi har sådan et årshjul, der sikrer, at der minimum sker en masse sociale ting i løbet af året"*. Denne indsats afspejles også i spørgeskemadata. Figur 6-5 viser, at 89 % af de adspurgte blev inviteret til personalemøder, mens 78 % deltog i sociale arrangementer uden for arbejdstiden, og 65 % i sociale aktiviteter i arbejdstiden. Arrangementer planlagt af medarbejderne selv, fx fælles løb eller fyraftenshygge, spiller også en ikke ubetydelig rolle (48 %). Farmaceuten fortæller: *"Vi havde et fælles arrangement, kort efter jeg var startet [...] Jeg synes, det var nemt at blive en del af fællesskabet"*. Større apotekskoncerner opfordrer i nogle tilfælde også til, at der afholdes sociale aktiviteter lokalt i teams eller klynger. Dataanalyse af spørgeskemaundersøgelsen viser desuden en tendens til, at jo højere respondenterne vurderer apotekets indsats for social integration, desto højere er deres generelle tilfredshed med onboarding - se bilagsoversigt.

Figur 6-5: Besvarelsen af spørgsmål nr. 24. Blev du i løbet af de første 6 måneder inviteret til: 1) Velkomstmøde og introduktion til personalegruppen, 2) Personalemøde, 3) Sociale arrangementer i arbejdstiden fx fælles morgenmad eller fredagskage, 4) Sociale arrangementer uden for arbejdstiden fx julefrokost eller sommerfest, 5) Sociale arrangementer planlagt af personalet selv fx fælles løb, fyraftenshygge, cafébesøg, 6) Jeg blev ikke inviteret med til sociale aktiviteter, 7) Andet. Flere svarmuligheder er tilladt. Søjlerne viser, hvor mange af respondenterne der er inviteret til et givent socialt arrangement i de første 6 mdr. opgjort i procent efter antal totalbesvarelser (63).



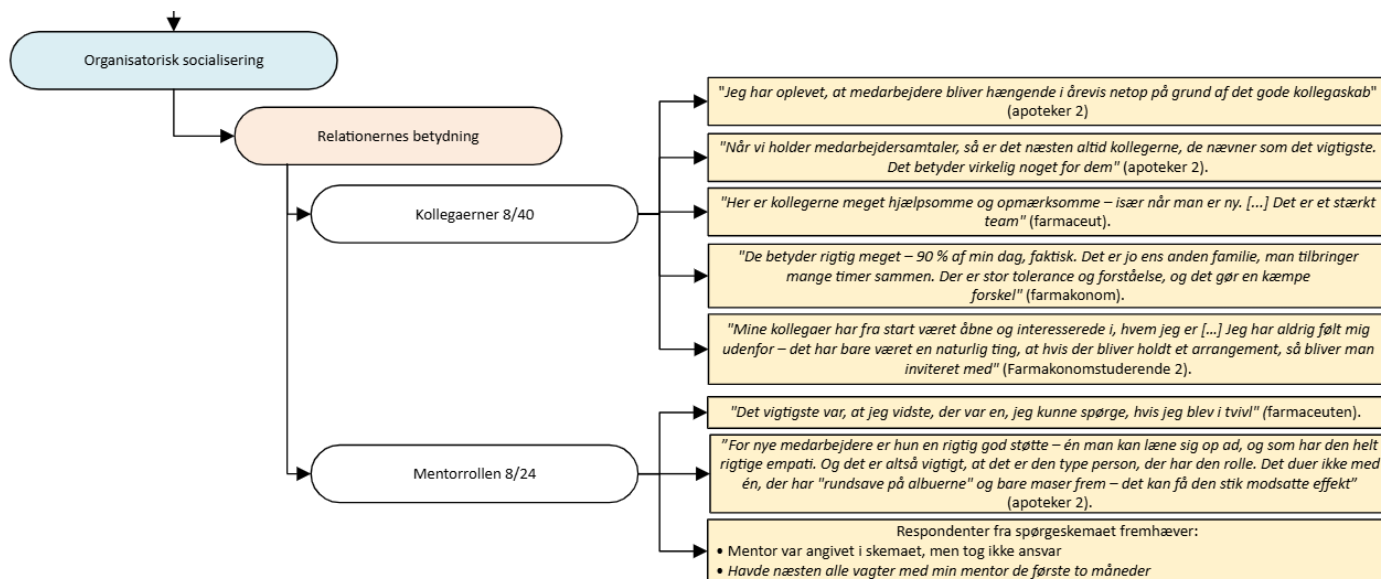
En sidste vigtig dimension i analysen af tema 2 om struktur og socialisering er balancen mellem på den ene side at give nye medarbejdere mulighed for at lære hele organisationen at kende, og på den anden side skabe ro og tryghed i starten. Apoteker 2 fremhæver: *"De er også rundt flere steder, og det prioriterer vi højt. Vi har lært, at det er vigtigt, at dem der starter på f.eks. apotek A også kommer til apotek B så de bliver en del af helheden."* Samtidig understreger apoteker 3 behovet for ro i starten: *"Når man begynder, er man som udgangspunkt på én afdeling, indtil man er faldet lidt til"*. Denne balance afspejles også i medarbejdernes perspektiver. Farmakonomstuderende 2 udtrykker ønske om større mobilitet: *"Jeg tror, hvis jeg skulle ændre noget, så kunne det være, at man i løbet af det første år kom mere ud på de andre afdelinger"*. Tilsvarende viser spørgeskemadata, at nogle efterspørger mulighed for at møde kolleger på tværs af filialerne, mens andre vurderer, at en stabil opstart på samme sted er en fordel.

Analysen peger således på, at apotekerne må navigere i en dobbelthed: På den ene side skal nyansatte opbygge tilhørsforhold til deres nærmeste kolleger (cirkel 1 i Figur 6-4) og opnå en følelse af stabilitet. På den anden side skal de introduceres til organisationen som helhed for at udvikle en bredere organisatorisk identitet (alle tre cirkler i Figur 6-4).

6.3 Tema 3: Relationers betydning

Relationer til kolleger og mentorer spiller en central rolle i onboarding i apotekssektoren. Både uformelle interaktioner med kollegaer og formaliseret mentorordninger bidrager til læring, tryghed og social integration. Dette afsnit belyser, hvordan disse relationelle faktorer former nyansattes oplevelse af at træde ind i organisationen. De koder, der danner grundlag for analysen i dette afsnit, fremgår af Figur 6-6 og Tabel 6-1.

Figur 6-6: Oversigt kvantitative data ift. relationers betydning.



Tabel 6-1: Oversigt over udvalgte udsagn om kollegaer fra spørgeskemaet ved besvarelse af spørgsmål nr. 34. Hvad fungerede særligt godt i din start på apoteket og hvorfor? samt spørgsmål nr. 35 Hvad oplevede du som mindre hjælpsomt?

Vurdering	Udsagn om kollegaer
Meget positiv	Søde, rare og hjælpsomme kollegaer Pionerånd, hjælpsomhed, social inklusion
Positiv	Kollegaerne tog over under ledelsesfravær Hjælpsomme og imødekommende kollegaer Hjælp til opgaver, godt team Flinke og støttende kollegaer Søde, venlige og imødekommende kollegaer Følte sig værdsat og velkommen af kollegaer Inklusion i personalegruppen Behjælpelige og forstående kollegaer Mine kollegaer var meget flinke og støttende Introduktion til kollegaer og funktioner
Negativ	Svært at komme ind i fællesskabet Kollegaerne havde ikke overskud Nogle kolleger gad ikke hjælpe Ligeglade kollegaer

6.3.1 Kollegaers betydning

Data fra både interview og spørgeskemaundersøgelsen peger entydigt på at kollegaer har en afgørende betydning for organisatorisk socialisering og hermed onboarding i apotekssektoren. Apoteker 2 udtrykker det: *"Når vi holder medarbejdersamtaler, så er det næsten altid kollegerne, de nævner som det vigtigste. Det betyder virkelig noget for dem"*. Det er netop kollegaerne og ikke et formelt program, der har størst betydning for, om nyansatte oplever succesfuld socialisering, opnår trivsel og udvikler organisatorisk engagement (Bauer, 2010; Korte, 2010). Relationer udgør fundamentet for onboarding, hvor både normer og praksis læres gennem daglige interaktioner (Korte, 2010). Farmaceuten bekræfter dette med ordene: *"Her er kollegerne meget hjælpsomme og opmærksomme især når man er ny. [...] Det er et stærkt team"*. Forståelsen for uformel onboarding igennem kollegial interaktion er særligt relevant i apotekssektoren, hvor strukturelle rammer, høj kundekontakt og bemandingspres begrænser mulighederne for daglig social interaktion med kollegaer. Netop derfor er fokus på kollegernes aktive inddragelse endnu vigtigere, når onboarding skal lykkes. Farmakonomeren fortæller om kollegaers betydning: *"De betyder rigtig meget 90 % af min dag, faktisk. Det er jo ens anden familie, man tilbringer mange timer sammen. Der er stor tolerance og forståelse, og det gør en kæmpe forskel"*.

Socialisering kan forstås som en mikroproces, der består af små, gentagne handlinger i hverdagen, det er ikke ét enkelt øjeblik, men mange små, der tilsammen udgør processen hvor den nye medarbejder føler sig accepteret i fællesskabet (Perriton, 2018). I denne sammenhæng introduceres begreberne *socialisation work*, der dækker over det arbejde kollegaer udfører for at inkludere eller ekskludere nye medarbejdere og *identification work*, som betegner det den nyansatte selv gør for at blive en del af fællesskabet (Perriton, 2018). I interviewdata ses konkrete eksempler på begge processer. Farmakonomstuderende 2 fortæller: *"Mine kollegaer har fra start været åbne og interesserede i, hvem jeg er [...] Jeg har aldrig følt mig udenfor det har bare været en naturlig ting, at hvis der bliver holdt et arrangement, så bliver man inviteret med"*. Citatet illustrerer tydeligt *socialisation work*, hvor kollegerne tager aktivt del i at integrere nye medarbejdere, hvilket bidrager til en følelse af tilhørsforhold. Samtidig beskriver farmakonomstuderende 2, hvordan hun selv har meldt sig ind i festudvalget og foreslået arrangementer, hvilket er udtryk for *identification work* hvor hun aktivt engager sig i fællesskabet. Det er dog ikke alle respondenter, der har haft positive oplevelser. Spørgeskemaet indeholder også beskrivelser som *"Kollegaerne havde ikke overskud"* og *"Svært at komme ind i fællesskabet"*. Disse udsagn understreger, at når socialiseringsarbejdet fra kollegaernes side udebliver, kan det føre til isolation og usikkerhed. Korte advarer imod en "sink or swim"-tilgang, hvor ansvaret for integration alene placeres på den nyansatte, et mønster der øger risikoen for lav performance og tidlig fratrædelse (Korte, 2010).

Kvaliteten af relationer har afgørende betydning for, hvordan nye medarbejdere tilegner sig viden og integreres i arbejdsfællesskabet, idet stærke relationer understøtter både læringsprocessen og den sociale tilknytning til såvel teamet som organisationen som helhed (Korte, 2010). Højkvalitetsrelationer fremmer læring, trivsel og fastholdelse, mens lavkvalitetsrelationer øger risikoen for fragmentering og svækket præstation (Bauer et al., 2007). Dataene i Tabel 6-1 afspejler en tydelig tendens, hvor relationen til kollegaer ikke blot er til stede i respondenternes beskrivelser, men fremstår som et gennemgående tema i vurderingen af, hvad der har fungeret godt eller dårligt i deres opstart. De positive udsagn er dominerende og kredser om begreber såsom hjælpsomhed, venlighed, imødekommenhed og social inklusion. Flere respondenter fremhæver, at kollegaer ikke blot støttede fagligt, men også aktivt inkluderede dem i det

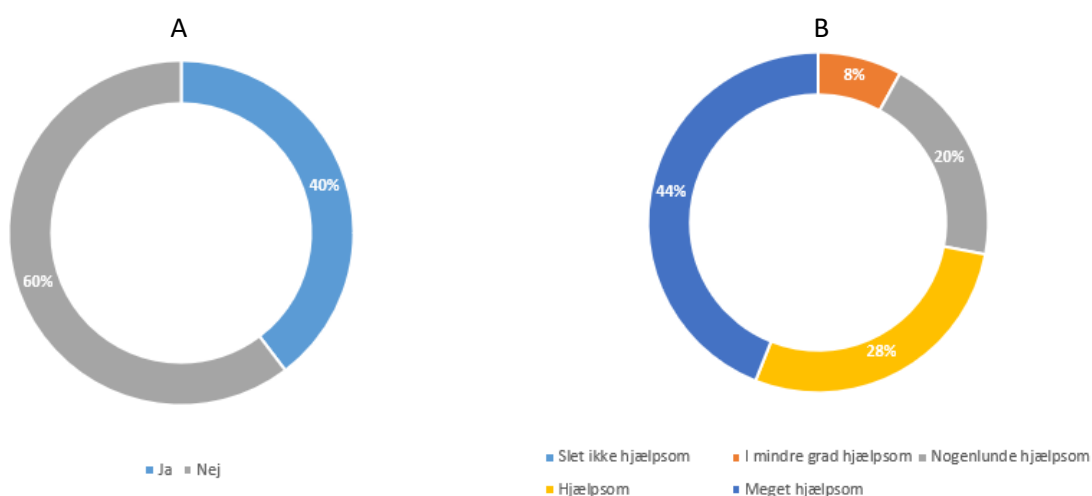
socialt fællesskab. Det peger på, at onboarding i praksis i høj grad er relationelt forankret, hvor kollegiale handlinger erstatter eller supplerer formelle introduktionsforløb. Omvendt viser de negative udsagn, at fraværet af kollegial støtte fx ligegyldighed eller modvilje mod at hjælpe hurtigt fører til oplevelser af isolation og eksklusion. Samlet set viser dataene, at det ikke er nok, at der eksisterer et formelt program, det er medarbejdernes daglige praksis og relationer, der i sidste ende former den sociale kvalitet af onboarding.

Relationen til kolleger er i mange tilfælde det, der skaber oplevelsen af at "høre til", og fungerer dermed som en social bro mellem den nyansattes individniveau og organisationens fællesskab. Apoteker 2 understreger "*Jeg har oplevet, at medarbejdere bliver hængende i årevis netop på grund af det gode kollegaskab*". Dette gælder både i dagligdagen og til formelt arrangeret sociale aktiviteter, det er interaktionen med kollegerne, der er afgørende for socialiseringen. Kolleger har en afgørende betydning for, om den nyansatte oplever inklusion, tryghed og etablerer en tidlig tilknytning til både det sociale og faglige fællesskab. Data bekræfter, at både formelle og uformelle socialiseringsformer har betydning, men understreger samtidig, at det særligt er gennem uformelle interaktioner og det daglige kollegaskab, at nyansatte opnår følelsen af at tilhøre fællesskabet. I denne kontekst fungerer kolleger ikke blot som støttende figurer, men er centrale sociale aktører, hvis aktive engagement i *socialisation work* er med til at forme den nyansattes samlede oplevelse af at træde ind i organisationen.

6.3.2 Mentorordning

Mentorordning fremstår som et væsentligt, men ikke et bredt implementeret element i onboardingpraksis i apotekssektoren. I Figur 6-7 fremgår det, at kun 40 % af respondenterne har angivet, at de blev tildelt en mentor ved opstart, mens 60 % ikke har haft en sådan ordning. På trods af den relativt begrænsede udbredelse viser data en tendens til at tilstedeværelsen af en mentor forbedrer den nyansattes generelle oplevelse af onboarding på apotek. Samtidig har ingen af de respondenter, der angav at være meget utilfredse eller utilfredse med deres onboardingforløb, fået tildelt en mentor.

Figur 6-7: A: Besvarelsen af spørgsmål nr. 10. Blev du tildelt en mentor eller kontaktperson til at hjælpe dig i starten? Cirkeldiagrammet viser fordeling i % ift. antal totalbesvarelser (63). B: Besvarelsen af spørgsmål nr. 12. Hvor hjælpsom oplevede du støtten fra din mentor/kontaktperson? Cirkeldiagrammet viser fordeling i % ift. antal der har svaret ja til spørgsmål 10 (25). 0 % har svaret at mentoren slet ikke var hjælpsom.



Mentorens rolle kan analyseres i relation til Bauers fire C'er særligt dimensionerne Culture og Connection. Mentorer er bærere af både formel viden og tavs organisatorisk kultur og bidrager gennem observation, dialog og støtte til, at nyansatte forstår de normer, værdier og adfærdskoder, der præger organisationen (Bauer, 2010; Chao et al., 1994). Mentorordningen understøtter i praksis formidlingen af tavs viden, det vil sige de uskrevne regler og praksisser, som ikke fremgår af manualer eller procedurer. Her fungerer mentoren som en kulturel oversætter, der hjælper den nyansatte med at navigere i det sociale landskab og tolke arbejdskulturens implicitte forventninger (Tsai, 2001). Mentorens formidling af viden tydeliggøres særligt i farmaceutens udsagn: *"Det vigtigste var, at jeg vidste, der var en, jeg kunne spørge, hvis jeg blev i tvivl"*. Dette peger på, at mentoren ikke blot har en instruktiv funktion, men skaber psykologisk tryghed og er en vigtig aktør i overgangen fra outsider til insider.

Jf. Figur 6-7, vurderer hele 72 % af de respondenter, der har haft en mentor, denne som enten hjælpsom eller meget hjælpsom. Ingen har vurderet mentoren til slet ikke hjælpsom. Det understøtter, at det ikke alene er tilstedeværelsen af en mentor, der har betydning, det er også kvaliteten af relationen. Dette bekræftes af apoteker 2: *"For nye medarbejdere er hun en rigtig god støtte én man kan læne sig op ad, og som har den helt rigtige empati. Og det er altså vigtigt, at det er den type person, der har den rolle. Det duer ikke med én, der har "rundsav på albuerne" og bare maser frem det kan få den stik modsatte effekt"*. Mentorrollen forudsætter relationel kompetence, empati og evnen til at understøtte både faglig læring og social integration. En respondent i spørgeskemaundersøgelsen bemærker, at *"Mentor var angivet i skemaet, men tog ikke ansvar"*, hvilket indikerer, at en effektiv mentorordning ikke alene kræver en formel tildeling af rollen, men også afhænger af mentorens personlige egnethed, engagement og opbakning fra ledelsen.

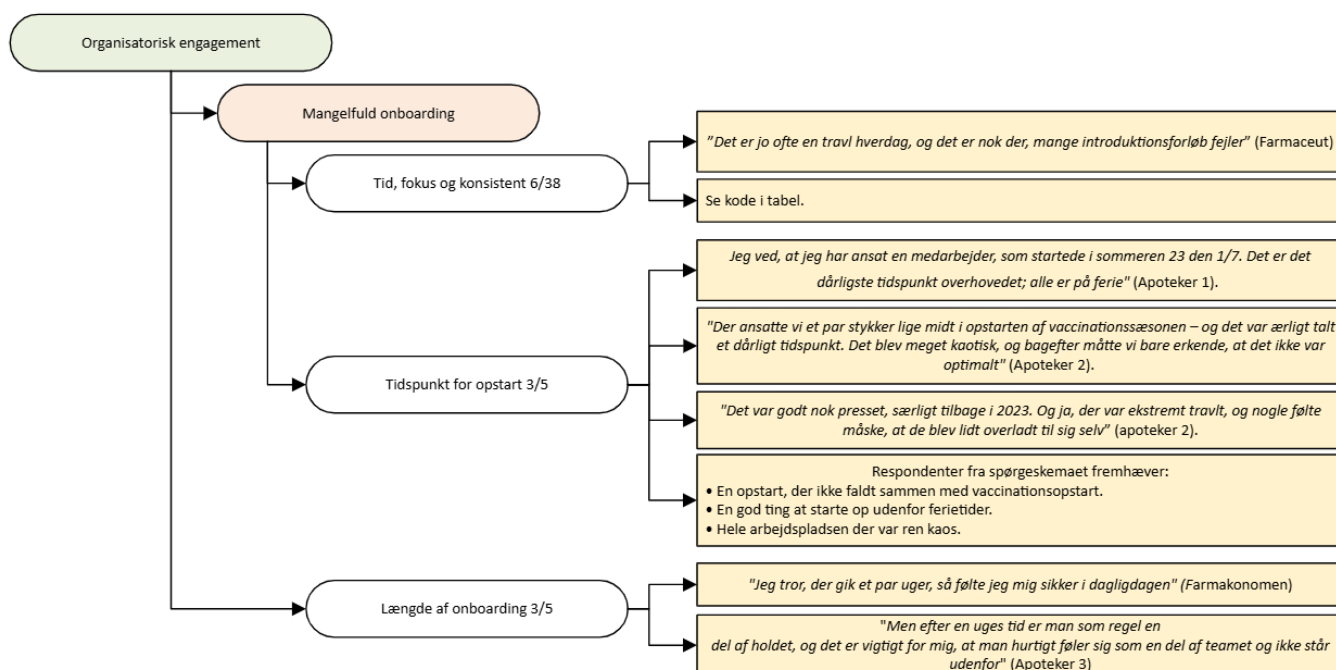
I relation til Klein et al.'s begreb om *guidning* er det netop mentorordningen, der muliggør kontinuerlig støtte i hverdagen, både fagligt og relationelt (Klein et al., 2015). Det kan med fordel overvejes, om en mentorordning passer til den omskiftelige og travle hverdag i apotekssektoren. Apoteker 1 påpeger *"Man er ansat i hele koncernen og det vil sige at du hurtigt bliver smidt ud i en anden afdeling og så den der tog imod dig på dagen er der ikke længere fordi at man er i hver sit sted og så går der måske en uge før man ses igen. Det kan være svært at lave noget konsistent eller noget gennemgang i forhold til, hvem man ser"*. En fast struktur, hvor den nye medarbejder følger mentorens skema, kan skabe kontinuitet i en ellers fragmenteret hverdag. Det bekræftes af en respondent i spørgeskemaundersøgelsen, der skriver: *"Havde næsten alle vagter med min mentor de første to måneder"*. Her skaber det fælles skema en struktur, hvor den nyansatte får mulighed for gradvist at tilegne sig både viden og sociale færdigheder gennem relationen til mentoren.

Analysen afdækker, at mentorordningen har potentiale til at fungere som et centralt redskab indenfor onboarding i apotekssektoren. En professionel mentorstruktur bør indtænkes som en integreret del af onboarding, hvor mentorer vejledes i rollen til at kunne understøtte den nye medarbejders opstart.

6.4 Tema 4: Organisatorisk engagement

Organisatorisk engagement blandt nyansatte i apotekssektoren synes at være betinget af flere forhold relateret til onboarding. Analysen identificerer særligt tre centrale faktorer: Længden af onboardingforløbet, påvirkningen fra den daglige drift samt tidspunktet for opstart. De koder, der danner grundlag for analysen i dette afsnit, fremgår af Figur 6-8 og Tabel 6-2.

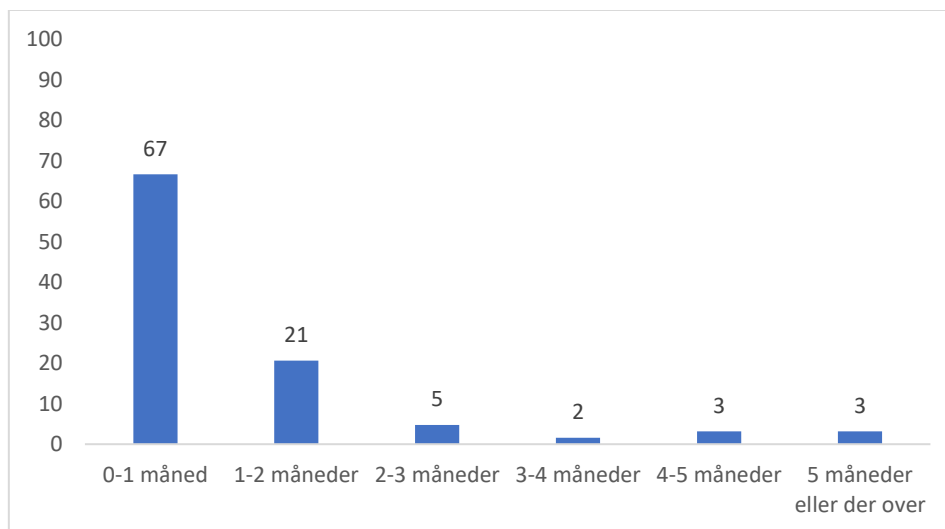
Figur 6-8: Oversigt kvantitative data ift. organisatorisk engagement.



6.4.1 Kortvarige onboardingforløb og deres konsekvenser

Dataindsamlingen der er afbildet i Figur 6-9 viser, at onboardingforløb i apotekssektoren generelt er meget korte. 67 % af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at deres introduktion varede under én måned, mens yderligere 21 % oplevede en introduktion på mellem én og to måneder. Dette betyder, at 87 % har gennemgået en onboarding på under to måneder. Sammenholdt med teorien kan der identificeres en klar forskel mellem anbefalet længde og onboarding i praksis. Den optimale varighed af onboarding vurderes i litteraturen typisk til at strække sig over en længere periode, ideelt seks måneder og op til to år, for at støtte både faglig udvikling og kulturel integration (Jaisinghani & Patel, 2013; Klein et al., 2015). Data fra spørgeskemaundersøgelsen er analyseret med henblik på at undersøge en mulig sammenhæng mellem henholdsvis den generelle tilfredshed med onboarding (Y) og længden af onboardingforløbet (X), se bilagsoversigt. Analysen viser, at der for stikprøven er en tendens til, at tilfredsheden stiger i takt med længden af onboardingforløbet. Dette betyder, at længere onboardingforløb ser ud til at understøtte en mere positiv oplevelse af onboarding blandt nyansatte medarbejdere på apotek.

Figur 6-9: Besvarelsen af spørgsmål nr. 16. Hvor lang tid varede din introduktion/opstart på apoteket? Søjlerne viser fordelingen af respondenterne svar i procent, opgjort antal totalbesvarelser (63).



I interviewundersøgelsen fortæller farmakonomeren at *"Jeg tror, der gik et par uger, så følte jeg mig sikker i dagligdagen"*. Udsagnet indikerer, at onboarding i praksis på apoteker hurtigt kan opfattes som afsluttet, når medarbejderen mestrer kerneopgaver som kundeekspedition. Dog viser studier, at længerevarende onboardingprogrammer øger medarbejdernes præstationsevne, jobtilfredshed og tilknytning, mens kortvarige onboardingforløb kan føre til uklarhed om arbejdsroller, lavere engagement og øget risiko for tidlig fratrædelse (Frögéli et al., 2023).

Apoteker 3 udtaler: *"Men efter en uges tid er man som regel en del af holdet, og det er vigtigt for mig, at man hurtigt føler sig som en del af teamet og ikke står udenfor"*. Selvom onboardingforløbet på apoteket tilrettelægges med henblik på seriel socialisering gennem samarbejde med teamet, synes det, i relation til teorien, urealistisk at forvente fuld organisatorisk integration og socialisering efter blot få uger. Van Maanen og Schein understreger, at socialisering er en proces, hvor nyansatte gradvist tilegner sig de nødvendige sociale normer og færdigheder, hvilket kræver tid og kontinuerlig støtte (Maanen & Schein, 1979). Teorien peger på, at en for kort onboardingperiode kan svække medarbejderens organisatoriske engagement og øge risikoen for tidlig fratrædelse (Bauer & Erdogan, 2011). Dette kan på sigt få alvorlige konsekvenser for både fastholdelse af medarbejdere og den løbende opbygning af organisatorisk viden, der er afgørende for apotekets stabile drift og udvikling.

6.4.2 Hverdagens påvirkning på gennemførsel af onboarding

Apotekets travle hverdag kan være årsagen til det hurtige fokus på mestring og løsning af kerneopgaver frem for længerevarende systematisk onboarding. Farmaceuten fortæller i interviewet *"Det er jo ofte en travl hverdag, og det er nok der, mange introduktionsforløb fejler"*. Analysen viser, at der er betydelige forskelle i nyansattes oplevelse af onboarding på tværs af apotekssektoren. Nogle beskriver velstrukturerede introduktionsforløb med tid til læring og støtte. Farmakonomeren fremhæver positivt: *"Vigtigst af alt der var tid til at sætte sig ind i tingene,"* og apoteker 3 understreger vigtigheden af at holde fokus: *"Den første uge er de helt fredet [...] under onboarding-forløbet er vi ligeglade med, hvor mange kunder der er, det må ikke gå ud over den nye"*. Dog ses en klar overvægt af oplevelser, der beskriver,

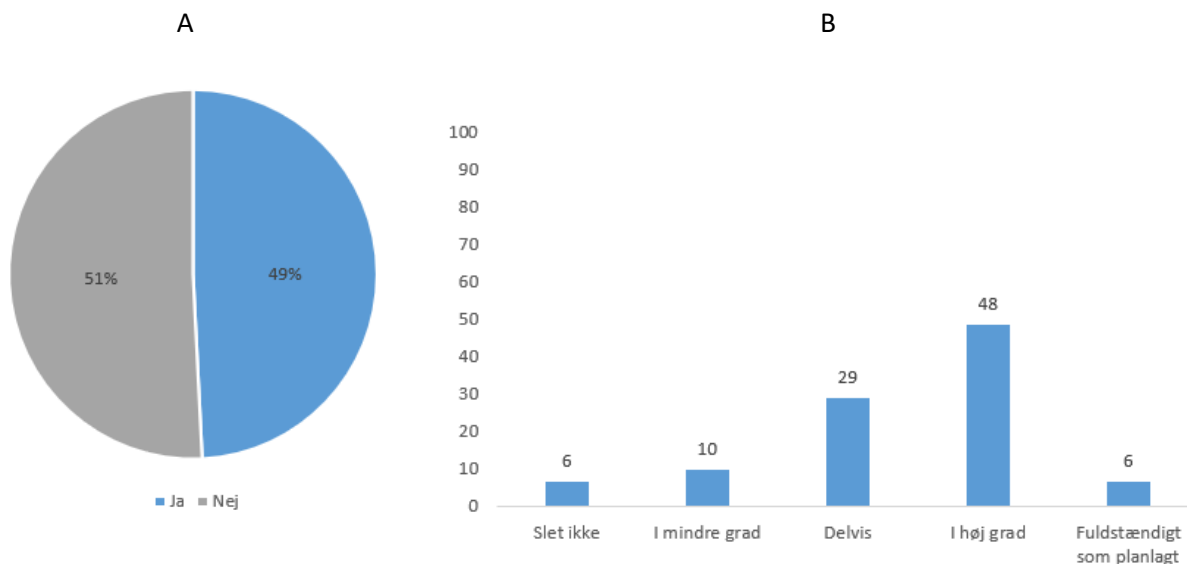
hvordan travlhed og hverdagsdrift hurtigt overtager fokus og onboardingforløbet afbrydes. Både interviewudtalelser og spørgeskemasvar dokumenterer, at selvom der typisk er etableret strukturerede programmer for onboarding, bliver disse ofte afbrudt eller nedprioriteret, når driftsopgaver presser sig på. I interviewet fortæller apoteker 1: *"Altså den største udfordring, er det med at få det gjort ordentligt, altså få fulgt op, fordi lige pludselig så spiller hverdagen og der er mange kunder i kø og du har alt muligt andet du skal tage dig af"*. En lignende pointe fremhæves i spørgeskemaundersøgelsen, hvor en respondent skriver: *"Der var ikke altid tid til at følge opstartsplanen"*. Disse udsagn indikerer, at onboarding i mange tilfælde afbrydes og kun delvist eller slet ikke gennemføres.

Tabel 6-2: Dataudtræk over kode omhandlende respondents oplevelse af hverdagens påvirkning på onboarding.

Kode	Dataudtræk
Positiv oplevelse af tid og fordybelse	"Den første uge er de helt fredet Under onboarding-forløbet er vi ligeglade med, hvor mange kunder der er det må ikke gå ud over den nye" (apoteker 3). "Vigtigst af alt der var tid til at sætte sig ind i tingene" (farmakonom).
Manglende tid og afbrydelse af onboarding	"Så får hun egentlig ikke en god nok intro og hun kan stadig komme og sige et eller andet som hvor jeg tænker. Det skulle du vide for længe siden". "Fordi at hvis du starter stille og roligt og der er en god bemanding, så kan du klare alt. Hvis du ansætter en medarbejder i en periode, hvor der er ferie, sygdom og ting og sager, så bliver de kastet ud i det. Du har alle mulige gode ambitioner om hvad folk skal kunne i et introprogram, og så står der 20 kunder i kø og så siger du der er brug for dig i skranken. Men det her lærte mig bare, at vi virkelig skal fokusere på det her, fordi hvis ikke du tager godt imod folk, så tager det alt for lang tid og skaber uro i forhold til om medarbejderen føler sig klædt på...". " jeg tror det der med at investere tiden i det er ret væsentligt, og det er så nemt at sige og så svært at gøre. " Altså den største udfordring, er det med at få det gjort ordentligt, altså få fulgt op, fordi lige pludselig så spiller hverdagen og der er mange kunder i kø og du har alt muligt andet du skal tage dig af" (apoteker 1). Spørgeskema: • Ingen viste rundt eller noget andet blev bare placeret i skranken. • Det var bare i gang med at ekspedere kunder, inden oplæring mv. • Der var ikke altid tid til at følge opstartsplanen
Tid til læring	Tid uden for driftsskemaet, hvor man lige kunne puste ud og reflektere lidt over, om der var noget, man manglede (farmaceut).
Behov for tid til kvalitet og refleksion	Spørgeskema: • Tid til at læse procedurer og sikre kvalitet i arbejde.

Omkring halvdelen af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at de har haft et struktureret nedskrevet onboardingprogram for opstart på apoteket. Blandt disse svarer 54 %, at programmet blev gennemført i høj grad eller fuldstændigt som planlagt, se Figur 6-10. Dette peger på, at formelle onboardingforløb eksisterer på ca. halvdelen af apotekerne, men at implementeringen varierer i kvalitet og konsistens. Formelle onboardingprogrammer, der inkluderer klare procedurer, manualer og træningsforløb, er ifølge teorien væsentlige for hurtigt at reducere nyansattes usikkerhed og understøtte en effektiv internalisering af organisationens normer og forventninger (Bauer, 2010; Morrison, 1993). Når onboardingprogrammer gennemføres systematisk, bidrager de især til at opfylde Compliance- og Clarification-niveauerne i Bauers fire C'er-model (Bauer, 2010).

Figur 6-10: A: Besvarelsen af spørgsmål nr. 13. Var der et struktureret introduktionsforløb med en skriftlig plan for din opstart? Cirkeldiagrammet viser fordeling i % ift. antal totalbesvarelser (63). B: Besvarelsen af spørgsmål nr. 14. Blev introduktionsforløbet gennemført, som planlagt? Søjlerne viser fordelingen af respondenternes svar i procent, opgjort antal der svarede på spørgsmål 13 (31).



I relation til Klein og Heusers IWG-model, hvori Informing betegner behovet for en systematisk formidling af viden gennem kommunikation, ressourcer og træning, indebærer et ikke eksisterende eller afbrudt onboardingforløb en svækkelse af det indledende informeringsniveau, hvilket kan hindre nyansatte i at tilegne sig tilstrækkelig viden om arbejdspladsens politikker, procedurer og krav (Klein et al., 2015). Når man ikke arbejder systematisk videre fra Informing til Welcoming og Guiding, svækkes den sociale integration og emotionelle forankring, der er afgørende for udviklingen af organisatorisk engagement (Klein et al., 2015; Mowday et al., 1979). En ufuldstændig gennemførelse af onboardingforløb betyder, at man i praksis sjældent når igennem alle stadier i Bauers fire C'er-model (compliance, clarification, culture, connection), (Bauer, 2010). For de der kommer i gang med et onboardingprogram viser data, at man ofte kommer godt i gang med compliance og begyndelsen af clarification, men at onboarding ikke altid fastholdes længe nok til, at nyansatte opnår dyb forståelse af organisationens kultur (culture) og etablerer stærke netværk og relationer (connection). Udviklingen af et stærkt organisatorisk engagement forudsætter en følelse af social tilknytning og en forståelse for organisationens værdier (Bauer & Erdogan, 2011; Mowday et al., 1979).

Flere udsagn indikerer også, at det ikke kun er læringen af procedurer, men også kvaliteten af det udførte arbejde, der påvirkes, når onboarding afkortes. En respondent fra spørgeskemaet ønsker ift. forbedringer at der var *"Tid til at læse procedurer og sikre kvalitet i arbejde"* og farmaceuten fremhæver betydningen af tid til refleksion: *"Tid uden for driftsskemaet, hvor man lige kunne puste ud og reflektere lidt over, om der var noget, man manglede."* Manglende tid til læring og fordybelse kan påvirke kvaliteten af arbejdet, hvilket potentielt kan få alvorlige konsekvenser, da apotekets kerneopgave omfatter medicinbehandling og kunderådgivning.

Udfordringerne forstærkes af apotekernes organisatoriske struktur, hvor mange enheder er små og typisk bemandede med 3-4 personer. Denne bemandsingssituation medfører, at fravær fx pga. sygdom eller ferie får

relativt stor betydning, idet det ofte er nødvendigt, at medarbejdere roterer mellem forskellige enheder for at sikre opretholdelsen af den daglige drift. En enkelt medarbejders fravær kan således betyde, at planlagte onboardingaktiviteter må udskydes eller bortfalde. Denne strukturelle sårbarhed betyder, at onboardingforløb i praksis bliver afhængige af daglige prioriteringer og ressourcer i stedet for at være systematisk gennemførte.

6.4.3 Opstartstidspunktets betydning

Data fra både spørgeskemaundersøgelsen og interviewene peger på, at tidspunktet for opstart har betydning for onboardingens kvalitet og dermed for medarbejdernes organisatoriske engagement. Flere respondenter i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at det er en fordel at starte uden for travle perioder. Det fremhæves bl.a. at en opstart, der ikke falder sammen med vaccinationsopstart, og at det er en fordel at starte udenfor ferietiden. En respondent beskriver, at arbejdspladsen under opstarten var præget af *"rent kaos"*, hvilket tyder på, at travle perioder udfordrer onboarding.

Interviewdata bekræfter dette billede. *"Der ansatte vi et par stykker lige midt i opstarten af vaccinationssæsonen og det var ærligt talt et dårligt tidspunkt. Det blev meget kaotisk, og bagefter måtte vi bare erkende, at det ikke var optimalt"* (apoteker 2). Apoteker 1 understreger problemstillingen ved at beskrive en ansættelse midt i sommerferien: *"Jeg ved, at jeg har ansat en medarbejder, som startede i sommeren 23 den 1/7. Det er det dårligste tidspunkt overhovedet; alle er på ferie"*. Ligeledes nævnes det i interviewene, at evalueringer af tidligere onboardingforløb har identificeret perioder med meget travlhed. *"Det var godt nok presset, særligt tilbage i 2023. Og ja, der var ekstremt travlt, og nogle følte måske, at de blev lidt overladt til sig selv"* (apoteker 2). Ift. teorien om organisatorisk engagement, er en velstruktureret onboardingproces afgørende for, at medarbejdere udvikler følelsesmæssig tilknytning til organisationen (Bauer & Erdogan, 2011; Mowday et al., 1979). Når nyansatte modtages under spidsbelastninger såsom vaccinationssæsoner eller ferier, forringes mulighederne for systematisk oplæring, tæt ledelsesstøtte og social integration. Dette kan skabe øget risiko for usikkerhed, lavere engagement og tidlig fratrædelse, hvilket i sidste ende kan undergrave både trivsel og tilknytning (Bowers, 2023).

Den observerede onboardingpraksis kan relateres til Van Maanen og Scheins dimension fixed vs. variable socialiseringstaktikker (Maanen & Schein, 1979). Hvor faste onboardingforløb indebærer en klar tidsplan for tilegnelsen af nødvendige færdigheder, resulterer spidsbelastninger i mere variable forløb, hvor nyansatte lærer i et uforudsigeligt tempo, afhængigt af organisationens ressourcer på det givne tidspunkt. Det er imidlertid væsentligt at bemærke, at denne variation ikke sker for at tilpasse onboarding til den enkelte medarbejders behov, men snarere som en reaktiv tilpasning til organisationens driftsmæssige udfordringer. Dermed adskiller den form for variabel socialisering sig fra de variable taktikker, som Van Maanen og Schein fremhæver der potentielt gavnlige for at fremme kreativitet, individualisering og engagement hos nyansatte (Maanen & Schein, 1979). Når variationen i onboarding primært styres af organisationens behov frem for medarbejderens, kan det forventes, at fordelene ved variable forløb, såsom øget innovation, højere intern motivation og rolle tilpasning ikke opnås (Maanen & Schein, 1979). I apotekssektoren betyder dette, at planlagte introduktionsforløb ikke følges, hvilket kan påvirke forudsætningerne for organisatorisk socialisering. Variable onboardingforløb efter organisations behov kan øge risikoen for, at nye medarbejdere oplever fragmenteret læring, uklarhed omkring rolleforventninger og manglende social integration, hvilket på sigt kan svække deres organisatoriske engagement og fastholde deres outsiderposition i længere tid (Bowers, 2023; Maanen & Schein, 1979).

6.5 Delkonklusion af analysen

Analysen viser, at onboarding i apotekssektoren er præget af store variationer i både struktur, indhold og implementering. Tema 1 viser, at preboarding ofte er underprioriteret, hvilket medfører, at mange nyansatte starter uden klarhed om rolle og rammer. Tema 2 fremhæver, hvordan organisatorisk struktur og medarbejderrotation påvirker mulighederne for socialisering og følelsen af tilhørsforhold særligt i en sektor præget af geografisk spredning og driftsmæssige hensyn. Tema 3 peger på, at relationer til kollegaer og mentorer spiller en central rolle i oplevelsen af tryk, læring og social integration, og at kvaliteten af disse relationer har direkte indflydelse på nyansattes engagement. Endelig viser tema 4, at onboardingens længde, opstartstidspunkt og hverdagens prioriteringer er afgørende for, om onboarding gennemføres systematisk og understøtter organisatorisk engagement. På tværs af temaerne peger data på, at onboarding ofte afkortes, afbrydes eller tilpasses efter driftens behov, hvilket kan svække nyansattes oplevelse af integration og tilknytning.

7 Diskussion

Dette projekt har undersøgt onboarding i apotekssektoren som en kompleks proces, hvor både praktisk oplæring, organisatorisk socialisering og relationel tilknytning har betydning. På tværs af analysens fire temaer ses det, hvordan onboarding ikke blot er en række enkeltstående aktiviteter, men en sammenhængende proces, der kræver koordinering, strukturel forankring og social understøttelse for at skabe organisatorisk engagement. I det følgende diskuteres de centrale fund, hvilke faglige implikationer de har, samt hvordan de kan bruges og udvikles i fremtidige praksis.

Et væsentligt perspektiv i diskussionen er, hvordan onboarding kan fungere som et strategisk redskab til at imødekomme de forandringer, apotekssektoren gennemgår? Udviklingen mod større apotekskoncerner med geografisk spredning har betydet, at det kollegiale fællesskab i stigende grad er fragmenteret og forgår på tværs af enheder. Den organisatoriske struktur bevirker, at organisatorisk socialisering ikke længere sker "automatisk" i det daglige, men må understøttes aktivt og formelt. Apotekerne må derfor være bevidste om, hvilke implikationer valg af struktur har for den organisatoriske socialisering og onboarding. Den fællesorganisatoriske model skaber fleksibilitet og mobilitet, men øger samtidig behovet for centrale og strukturerede indsatser, der kan binde medarbejdere sammen på tværs af enheder. Den teamorganisatoriske model muliggør derimod stærkere lokale fællesskaber, men kan medføre silo-tænkning og begrænset tværgående integration. Onboarding bør derfor ikke udvikles som én standardiseret praksis, men designes ud fra et best fit-princip, hvor indsatsen tilpasses den valgte struktur, så den bedst muligt understøtter de sociale og læringsmæssige behov, der følger af henholdsvis den fællesorganisatoriske og den teamorganisatoriske model.

I relation til Figur 6-4 og analysen af cirkler af kollegaer rejser der sig et centralt spørgsmål: Hvor mange kollegiale lag kan en medarbejder reelt forventes at danne relationer til? Hvis man tager udgangspunkt i klassiske socialiseringsteorier, vil man forvente, at stærke relationer oftest opstår gennem daglig kontakt og gentagne interaktioner (Korte, 2010; Maanen & Schein, 1979). Det bør vurderes, om det overhovedet er muligt at udvikle reelle relationer til kollegaer, i alle tre lag af cirklerne. Empiriske fund peger på, at de fleste sociale bånd og dermed oplevet organisatorisk socialisering etableres i den første og delvist i den

anden cirkel. Når apotekskoncerner vokser til otte enheder med 50–60 medarbejdere, må det kritisk overvejes, om den enkelte nyansatte medarbejder kan overskue at skabe og vedligeholde relationer til så mange kolleger på tværs af organisationen. Apotekerne bør overveje om den fællesorganisatoriske model gavner organisationen ift. til onboarding og organisatorisk engagement. Et muligt skifte mod en teamorganisatorisk model forudsætter, at apotekerne anerkender behovet for et paradigmeskifte, hvor målet ikke længere er at etablere relationer til samtlige kollegaer i hele organisationen, men i stedet at erstatte den yderste kollegacirkel med en styrket organisatorisk forståelse og identifikation. Det vil være relevant at foretage yderligere undersøgelser, der sammenligner medarbejdertilfredshed og oplevet tilknytning i henholdsvis den fællesorganisatoriske og den teamorganisatoriske model. En mulig hypotese er, at teambaserede strukturer i højere grad fremmer hurtig og stabil social integration, hvilket potentielt understøtter både trivsel og organisatorisk engagement.

Mentorens betydning rejser diskussionen om, hvorvidt onboarding i apotekssektoren bedst understøttes gennem seriel eller disjunktiv socialisering? Seriel socialisering, hvor en erfaren medarbejder guider den nyansatte, viser sig både i denne analyse og tidligere undersøgelser at skabe tryghed og kontinuitet (Bauer, 2010; Klein et al., 2015). Dette bekræftes bl.a. i undersøgelsen af farmaceuters arbejdsmiljø, hvor manglende støtte fra kollegaer og ledelse bidrager til følelsen af stress og lav trivsel (Wilke, 2023). Tilsvarende viser farmakonomundersøgelsen, at uforudsigelighed, fragmenterede arbejdsdage og mangel på støtte skaber frustration og svækker arbejdsmiljøet (VIVE, 2022). På den baggrund fremstår mentorordningen som en konkret praksis, der kan imødegå den disjunktive tendens, som præger flere onboardingforløb, hvor nyansatte efterlades uden tilstrækkelig støtte og vejledning. Det vil være relevant at inddrage Danmarks Apotekerforening i den praktiske udvikling af rammer og kompetenceprofiler for mentorrollen på apotek.

En væsentlig problemstilling i onboarding i apotekssektoren er balancen mellem hverdagens travlhed og nødvendigheden af en systematisk og velforankret onboarding. Når driften tager over, og introduktionen af nyansatte nedprioriteres eller fragmenteres, kan det føre til forringet læring, risiko for fejl, lavere organisatorisk engagement og øget medarbejderomsætning. Det er relevant at undersøge de økonomiske konsekvenser ved ringe kvalitet i onboarding, både i form af lav produktivitet, tab af viden og behov for gentagen rekruttering. I en sektor karakteriseret ved høj personaleomsætning og rekrutteringsudfordringer (Wilke, 2023) er det relevant at undersøge, hvorvidt initiativer, der styrker kvaliteten af onboarding, kan medføre en direkte og målbar økonomisk effekt for apoteket.

8 Konklusion

Dette projekt har undersøgt, hvordan onboarding kan understøttes i forsat større og mere komplekse apotekskoncerner. Analysen viser, at der er betydelig variation i kvaliteten af onboarding mellem apoteker og dermed også i nyansatte medarbejderes oplevelse af onboarding. Flertallet af de adspurgte medarbejdere oplever dog en utilstrækkelig og usystematisk onboarding. Manglende struktur og klarhed i onboarding øger oplevelsen af utryghed og begrænser den nyansattes evne til at navigere i de sociale og faglige forventninger. Dette hæmmer motivation og udviklingen af organisatorisk engagement. Socialiseringen opleves desuden ofte fragmenteret, især i større apotekskoncerner, hvilket vanskeliggør etableringen af tætte relationer til kollegaer.

Undersøgelsen peger på følgende relevante elementer for onboarding på danske apoteker: 1) Preboarding er ofte underprioriteret, hvilket skaber uklarhed om rolle og forventninger, 2) decentral struktur og høj rotation begrænser socialisering og kollegiale relationer, 3) relationer til kollegaer og mentorer er afgørende for tryghed, læring og integration og 4) onboardingens længde, timing og prioritering har stor betydning for organisatorisk engagement.

Apotekerne er generelt gode til at arrangere formelle sociale aktiviteter, hvilket positivt bidrager til socialiseringen og styrker relationerne blandt medarbejderne. Relationen til kollegaer har stor betydning for, om nyansatte oplever succesfuld socialisering, opnår trivsel og udvikler organisatorisk engagement.

På baggrund af resultaterne præsenterer projektet følgende konkrete anbefalinger til fremtidig onboarding-praksis i danske apotekskoncerner:

- Forstærket fokus på preboarding.
- Udvikling af differentierede onboarding-programmer, der tager hensyn til strukturelle forskelle mellem små og store apotekskoncerner.
- Fleksible mentorprogrammer, som sikrer effektiv videregivelse af både formel og uformel viden, normer og kulturelle værdier.
- Strategisk timing af onboarding, således at travle perioder og underbemanding ikke reducerer kvaliteten af onboarding.
- Øget ledelsesmæssig opmærksomhed på klar kommunikation omkring medarbejdernes roller, ansvar og forventninger.
- Bevidsthed blandt apotekerne om de organisatoriske og økonomiske konsekvenser der følger af mangelfuld onboarding.

9 Litteraturliste

- AberdeenGroup. (2006). *Onboarding Benchmark Report: Technology & New Hire Experience*.
<https://studylib.net/doc/8092200/onboarding-benchmark-report&hx2013;aberdeen-group>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1265-1281.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586822>
- Andersen, I. (2002). *Den skinbarlige virkelighed : om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* (2. udgave. ed.). Samfundslitteratur.
- Andersen, T. M. (2019). The Danish labor market, 2000–2018. *IZA World of Labor*.
<https://doi.org/10.15185/izawol.404.v2>
- Anderson, N. (2001). Towards a Theory of Socialization Impact: Selection as Pre-Entry Socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 84-91.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00165>
- Apotekerforening, D. (2024a). *Lægemidler i Danmark 2023-24 Lægemiddelforbrug og apoteksdrift i Danmark*. [https://www.apotekerforeningen.dk/-/media/apotekerforeningen/stoerre_publicationer/lgemidler-i-danmark-2023-24-\(1\).pdf](https://www.apotekerforeningen.dk/-/media/apotekerforeningen/stoerre_publicationer/lgemidler-i-danmark-2023-24-(1).pdf)
- Apotekerforening, D. (2024b). *Ny apotekerlov giver nye muligheder*.
<https://www.apotekerforeningen.dk/presse/pressemeddelelser/2024/ny-apotekerlov-vedtaget>
- Apotekerforening, D. (2025a). *Apotekerne*. Retrieved 18. april from
<https://www.apotekerforeningen.dk/apotekerne>
- Apotekerforening, D. (2025b). *Bliv vaccineret på apoteket*. Retrieved 7. maj from
<https://www.apoteket.dk/raadgivning/paa-apoteket/bliv-vaccineret-paa-apoteket>
- Apotekerforening, D. (2025c). *Danmarks Apotekerforening*. Retrieved 3. april from
<https://www.apotekerforeningen.dk/>
- Apotekerforening, D. (2025d). *Typer af apoteksenheder*. Retrieved 18. april from
<https://www.apotekerforeningen.dk/apotekerne/regulering-af-apotekerne/typer-af-apoteksenheder>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *J Appl Psychol*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *APA handbook of industrial and organizational psychology: Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. (S. Zedeck, Ed. Vol. 3). American Psychological Association.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of Newcomer Involvement in Work-Related Activities: A Longitudinal Study of Socialization. *J Appl Psychol*, 79(2), 211-223.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.211>
- Bell, E., Bryman, a., & Harley, a. (2022). *Business research methods* (Sixth edition. ed.). Oxford University Press.
- Beskæftigelsesministeriet. (2023). *Status på arbejdsmarkedet*. Retrieved from
<https://bm.dk/media/22668/status-paa-arbejdsmarkedet.pdf>

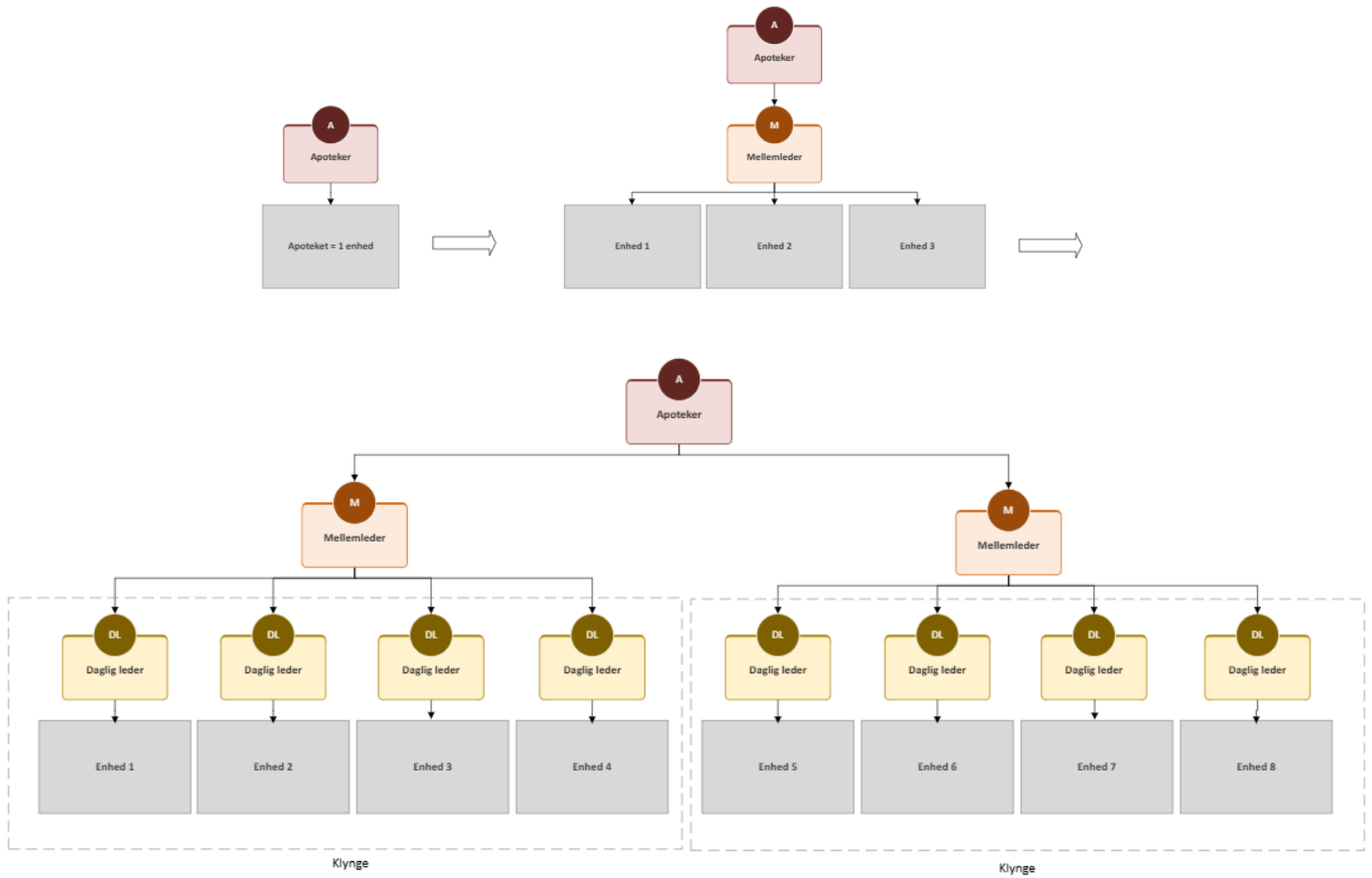
- Bhakta, K., & Medina, M. S. (2021). Preboarding, Orientation, and Onboarding of New Pharmacy Faculty During a Global Pandemic. *American journal of pharmaceutical education*, 85(3), 8510-8172. <https://doi.org/10.5688/ajpe8510>
- Bohr, N. (1928). The Quantum Postulate and the Recent Development of Atomic Theory1. *Nature*, 121(3050), 580-590. <https://doi.org/10.1038/121580a0>
- Bowers, B. S. T., Alfred E. ; Elshaw, John J. (2023). Onboarding: just how important is it? *Strategic HR Review*, 22(5). <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2023-0039>
- Cam Caldwell, R. P. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1). <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of applied psychology*, 79(5), 730-743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Clark, A. (2017). *Predicting Employee Turnover Using Pre-Hire Personality Measures and Onboarding Strategies* ProQuest Dissertations & Theses].
- Creswell, J. W., & Guetterman, a. (2019). *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (6. edition. ed.). Pearson.
- Darmer, P., & Nygaard, C. (2006). *Valg der skaber viden, kapitel 5 (p 52-66)* (S. Vøxted, Ed. 1 ed.).
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049-3079. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449129>
- Debora Jeske, D. O. (2021). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1). <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>
- DeVellis, R. F., & Thorpe. (2022). *Scale development : theory and applications* (Fifth edition. ed.). SAGE Publications, Inc.
- Dey, I., & Salaff, J. W. (2001). Grounding grounded theory: guidelines for qualitative inquiry. In (Vol. 13, pp. 414-417).
- Farmakonforeningen. (2025a). *Fakta om farmakonomerne*. Retrieved 3. april from <https://www.farmakonom.dk/om-foreningen/fakta-om-farmakonomerne/>
- Farmakonforeningen. (2025b). *Om Farmakonforeningen*. Retrieved 4. april from <https://www.farmakonom.dk/om-foreningen/>
- Farmakonomuddannelsen. (2025). *Uddannelsen*. Retrieved 3. april from <https://farmakonomuddannelsen.dk/uddannelsen/>
- Frögel, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLoS One*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- Ganer, T. (2024). Ny lov risikerer at føre til apotekslukninger. *Farmaci*. <https://www.farmaci.dk/artikler/2024/05/ny-lov-risikerer-at-foere-til-apotekslukninger>
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining Valued Employees* (1 ed.). SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452231242>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). SAGE Publications.
- Harmon, G. G. (2012). *In what ways does participation in an onboarding process impact the socialization and contribution of employees?* ProQuest Dissertations & Theses].
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *J Appl Psychol*, 102(3), 530-545.
<https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hårbøl, K., Schack, J., & Spang-Hanssen, H. (1999). *Dansk Fremmedordbog*. Gyldendal.
<https://denstoredanske.lex.dk/apoteker>
- Jaisinghani, J., & Patel, S. (2013). Training New-Hire Medical Information Specialists in the Pharmaceutical Industry: A Benchmarking Survey. In *Ther Innov Regul Sci* (Vol. 47, pp. 356-362). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Jepsen, A. L. (2006). *Valg der skaber viden, kapitel 11 Anvendelse af skalaer til måling af sociale fænomener p. 129-139* (S. Voxted, Ed. 1 ed.). Hans Reitzels Forlag.
- Jepsen, A. L., & Madsen, S. O. (2006). *Valg der skaber viden, kapitel 15 Om at foretage kvalitative interviews (p. 184-196)* (S. Voxted, Ed. 1 ed.).
- Ju, A., Sajjani, H., Kelly, S., & Herzig, K. (2021). A Case Study of Onboarding in Software Teams: Tasks and Strategies.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *J Appl Psychol*, 88(5), 779-794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization, Employee engagement and HRD: Intersections of theory and practice* (p. 267-287) (I. C. Wanberg, Ed.).
- Klein, H. J., Heuser, A. E., & Martocchio, J. J. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. In (Vol. 27, pp. 279-336). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATIONAL-LEVEL ORIENTATION TRAINING PROGRAM IN THE SOCIALIZATION OF NEW HIRES. *Personnel psychology*, 53(1), 47-66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Konkurrencerådet. (2022). *Konkurrencen i apotekersektoren* Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen Retrieved from <https://kfst.dk/media/qe5dykea/20220329-konkurrencen-i-apotekersektoren.pdf>
- Korte, R. (2010). 'First, get to know them': a relational view of organizational socialization. *Human resource development international*, 13(1), 27-43.
<https://doi.org/10.1080/13678861003588984>
- Kuhn, T. S. (2012). *The Structure of Scientific Revolutions* (4 ed.). The University Of Chicago Press.
- Labuschagne, A., & Holmes, R. (2015). Do Onboarding Programs Work?
- Larsen, J. G. (2025). Flere opgaver kræver flere hænder. *Farmaci*.
<https://www.farmaci.dk/artikler/2025/03/flere-opgaver-kraever-flere-haender>
- Lind, D. A., Marchal, A., & Wathen, A. (2022). *Basic statistics for business & economics* (10. ed.). McGraw-Hill.

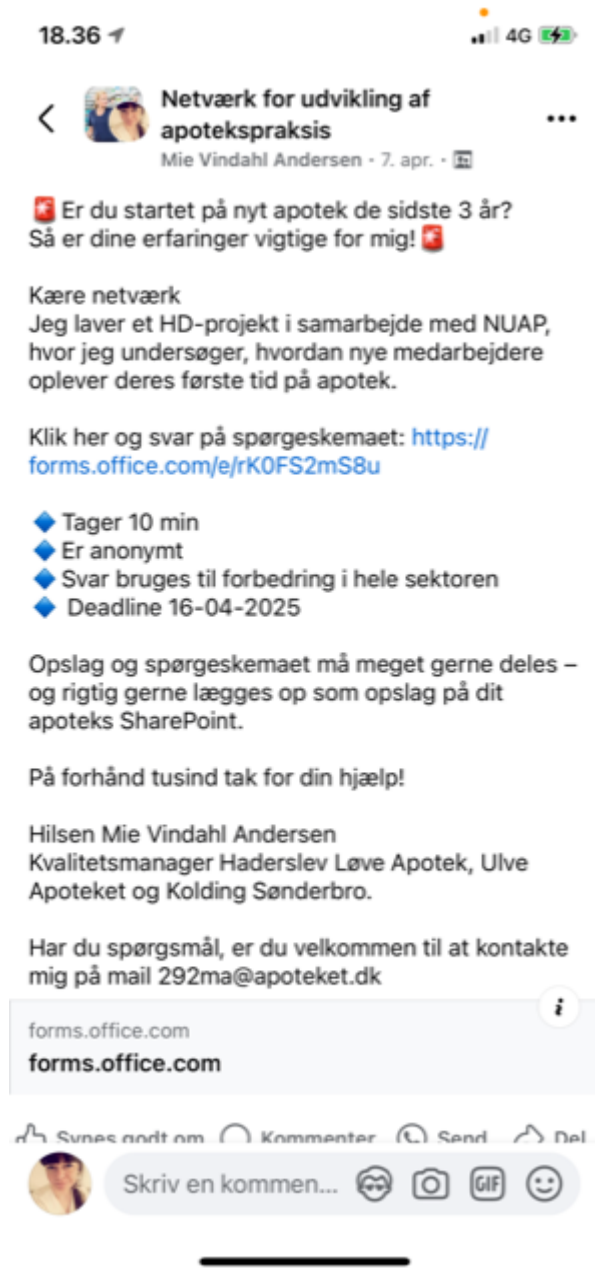
- Linneberg, M. S., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259-270.
- Lumivero. (2025). *Vivo 15 - The Most Trusted Qualitative Analysis Software (QDA) is Even Better*. Retrieved 28. april from <https://lumivero.com/products/nvivo/>
- Lægemedelstyrelsen. (2020). *Apotekerbevillinger*. Retrieved 3. april from <https://laegemiddelstyrelsen.dk/da/apoteker/apoteker/apotekerbevillinger/>
- Lægemedelstyrelsen. (2025). *Apoteker*. Retrieved 18. april from <https://laegemiddelstyrelsen.dk/da/apoteker/apoteker/>
- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research : an applied orientation* (7. (Global edition). ed.). Pearson.
- Merali, Y., & Allen, P. (2011). *The Sage Handbook of Complexity and Management Kapitel 1 Complexity and Systems Thinking* (p. 31-52). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446201084>
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of organizational psychology*, 17(5), 10-27.
- Miles, M. B., Huberman, & Saldaña. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (3. edition. ed.). Sage.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *J Appl Psychol*, 78(2), 173-183. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *J VOCAT BEHAV*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.
- Nielsen, P. (2009). *Produktion af viden: En praktisk guide til samfundsvidenskabelig metode* (H. Larsen, Ed. 3 ed.). Nyt Teknisk Forlag.
- Perriton, E. (2018). It Takes Work: How Micro-Processes of Socialisation Construct Newcomers' Identification in Teams. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 17630. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.236>
- Pharmadanmark. (2025). *Medlemskab*. Retrieved 4. april from <https://www.pharmadanmark.dk/da/medlemskab>
- Pharmakon. (2025). *Netværk for udvikling af apotekspraksis*. Retrieved 5. maj from https://www.pharmakon.dk/media/2886/final_kommissorium_aponetvaerk_2025.pdf
- Rossini, J., Lystbæk, C. T., & Olesen, M. V. (2017). *Organisationsanalyse: I teori og praksis* (p. 26-52) (1 ed., Vol. 2). Hans Reitzels Forlag.
- Saldana, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (J. Seaman, Ed. 3 ed.). SAGE Publications Ltd.
- Santhanam, N., T.J, K., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions. *Journal of Indian business research*, 9(3), 212-228. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- School of Pharmaceutical Sciences, K. (2025). *Uddannelse*. Retrieved 3. april from <https://pharmaschool.ku.dk/uddannelse/>
- Steinar Kvale, S. B. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.

- Sundhedsministeriet, I.-o. (2015). *Lov om ændring af lov om apoteksvirksomhed og lov om tinglysning*. Retrieved 10. maj from <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2015/580#P1>
- Sundhedsministeriet, I.-o. (2024). *Lov om ændring af lov om apoteksvirksomhed, lov om lægemidler og sundhedsloven*. <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2024/646>
- Taylor, M. C. (2005). *Qualitative Research in Health Care, kapitel 3 Interviewing* (p. 39-55) (I. Holloway, Ed.). Open University Press.
- Thurén, T. (2019). *Videnskabsteori for begyndere*.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *ACAD MANAGE J*, 44(5), 996-1004. <https://doi.org/10.5465/3069443>
- UddannelsesGuiden. (2025a). *Apoteker (job)*. Retrieved 03. april from <https://www.ug.dk/job/job-fordelt-paa-erhvervsomraader/akademiskarbogledelse/sundhedsomraadet/apoteker-job>
- UddannelsesGuiden. (2025b). *Farmaceut (job)*. Retrieved 3. april from <https://www.ug.dk/job/job-fordelt-paa-erhvervsomraader/akademiskarbogledelse/sundhedsomraadet/farmaceut-job>
- UddannelsesGuiden. (2025c). *Farmakonom (job)*. Retrieved 4. april from <https://www.ug.dk/job/job-fordelt-paa-erhvervsomraader/sundhedsomraadet/medicoarb/farmakonom-job>
- VIVE. (2022). *Farmakonoms psykosociale arbejdsmiljø*. file:///C:/Users/mieva/OneDrive%20-%20Syddansk%20Universitet/HD/8.%20semester/Litteratur/Rapporter%20om%20arbejdsmiljø%3%B8/302003_Farmakonoms_psykosociale_arbejdsmiljø_PDF_UA.pdf
- Wilke. (2023). *Det psykosociale arbejdsmiljø for apoteksansatte farmaceuter* file:///C:/Users/mieva/OneDrive%20-%20Syddansk%20Universitet/HD/8.%20semester/Litteratur/Rapporter%20om%20arbejdsmiljø%3%B8/Rapport%20farmaceuter.pdf
- Wilson, J. (2013). *Essentials of Business Research - A Guide to Doing Your Research Projekt* (2 ed.). SAGA. https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/59838_Wilson_ch1.pdf
- Zahhly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *J. Organiz. Behav*, 10(1), 59-74. <https://doi.org/10.1002/job.4030100105>
- Živković, A., Fosić, I., & Pap-Vorkapić, A. (2023). Perceived alternative job opportunities and turnover intention as preliminary steps in employee withdrawal. *Strategic Management*, 28(3), 4-17. <https://doi.org/10.5937/straman2300042z>

Bilag 1: Udvikling i apotekets struktur over tid



Bilag 2: Opslag på Facebook



Bilag 3: Opslag på LinkedIn



Mie Vindahl Andersen • Dig
Pharmacist hos Haderslev Løve Apotek
1 u • Redigeret •

...

!! Hvordan får vi nye medarbejdere godt i gang på apoteket? !!

Jeg er i gang med mit HD-afgangsprojekt i Organisation og Ledelse, hvor jeg undersøger "Hvordan understøttes onboarding i forsat større og mere komplekse apotekskoncerner?"

♦ Er du startet på et apotek inden for de sidste 3 år?

Så vil jeg meget gerne høre om dine oplevelser!

👉 Det tager ca. 10 minutter – og dine svar er anonyme: https://lnkd.in/dZi2_TC

♦ Er du apoteker, souschef, daglig leder eller HR ansvarlig med interesse for, hvordan nye medarbejdere introduceres og falder godt til?

Så vil jeg meget gerne invitere dig til et kort interview (30-60 min online).

Skriv til mig her på LinkedIn eller på mail 292ma@apoteket.dk

På forhånd tusind tak for din hjælp og støtte 🙏

Del gerne opslaget med andre i dit netværk, der arbejder i apotekssektoren.

#HDprojekt #Onboarding #Apotek #OrganisationOgLedelse #Apotekssektoren
#NyeMedarbejdere



Fill | Hvordan oplevede du din start på apoteket? Vi har brug for dit svar ...

forms.office.com

Bilag 4: Interview - mail til medarbejder

Hej navn

Tusind tak, fordi du har taget dig tid til at besvare spørgeskemaet i forbindelse med mit HD-afgangsprøjsprojekt om onboarding i apotekssektoren det betyder meget for projektet.

Derudover er jeg rigtig glad for, at du er interesseret i at deltage i et interview.

Jeg vil derfor høre om en af følgende dage kunne passe dig:

- xx

Skriv endelig hvis en anden dag passer dig bedre.

Interviewet foregår over Teams og vil vare 30-60 min. Samtalen vil fokusere på, hvordan du har oplevet din onboarding både i forhold til introduktion til opgaver, kultur og fællesskab, samt hvordan der arbejdes med at sikre, at nye medarbejdere får de nødvendige kompetencer.

Interviewet bliver optaget, transskriberet og anonymiseret efterfølgende.

På forhånd tusind tak for din tid. Jeg glæder mig til at høre fra dig.

Med venlig hilsen,

Mie Vindahl Andersen

Bilag 5: Interview - mail til apotekereren

Første mail i marts

Hej navn

Som apoteker for et større apotek med mange enheder har du en særlig værdifuld indsigt i de udfordringer og muligheder, der opstår i større apotekskoncerner, derfor håber jeg, du vil bidrage med din viden til mit HD-afgangsprøjet i Organisation og Ledelse. I projektet undersøger jeg: *Hvordan understøttes onboarding i forsat større og mere komplekse apotekskoncerner?*

Jeg vil derfor gerne invitere dig til et interview med fokus på, hvordan I tager imod nye medarbejdere, herunder hvordan I introducerer dem til opgaverne, kulturen og fællesskabet, og hvordan I sikrer, at de får de nødvendige kompetencer.

Hvordan afvikles det? Og hvor lang tid tager det?

Interview afholdes over Teams og vil ca. tage 1 time.

Interviewet vil blive optaget, efterfølgende transskriberet og anonymiseret.

Hvornår?

Vi finder sammen et tidspunkt, der passer dig. Jeg foretrækker en aftale i april og senest den 25. april 2025.

Du må meget gerne melde tilbage pr. mail om du kan deltage **senest d. 16. april 2025**.

På forhånd tak for din tid. Jeg ser frem til at høre fra dig.

Med venlig hilsen,

Mie Vindahl Andersen

Reminder mail i april 2025

Hej navn

Jeg skriver for at høre, om du har mulighed for at deltage i et interview, hvor du kan dele dine erfaringer med at tage imod nye medarbejdere på apoteket?

Du kan stadig nå det **sidste frist for interview er den 25. april 2025.**

Interviewet afholdes over Teams og varer ca. 1 time.

Projektet laves i samarbejde med Netværk for Udvikling af Apotekspraksis (NUAP) læs mere her:

<https://www.pharmakon.dk/forskning/apoteksnetvaerk/onboarding-i-forsat-stoerre-og-mere-komplekse-apotekskoncerner-nyt-projekt/>



[Onboarding i forsat større og mere komplekse apotekskoncerner - NYT PROJEKT](https://www.pharmakon.dk/forskning/apoteksnetvaerk/onboarding-i-forsat-stoerre-og-mere-komplekse-apotekskoncerner-nyt-projekt/)

Med den nye apotekerlov, som forventes at styrke de større apoteker og skabe mere komplekse apotekskoncerner, bliver behovet for en struktureret og effektiv onboarding endnu vigtigere for at sikre arbejdsglæde og tilknytning til apoteket.

www.pharmakon.dk

Som tak får du efterfølgende en opsummering af hovedpointerne og anbefalingerne fra projektet, som måske er noget, du kan bruge i det videre arbejde med opstart og trivsel på dit apotek.

På forhånd tak for din tid. Jeg ser frem til at høre fra dig.

Med venlig hilsen,

Mie Vindahl Andersen

Bilag 6: Interviewguide - medarbejder

BRIEFING	
Samtykke til optagelse og videregivelse af information	VIGTIG: Samtalen bliver optaget og indholdet bruges i opgaven. • Optagelsen transskriberes og anonymiseres. • Optagelsen slettes efterfølgende • Det transskriberes og anonymiseres interview indgår i opgaven, der afleveres til SDU. SDU gemmer opgaver. • Analyse og resultater deles med sektoren. Er det OK med dig?
Hvem er jeg?	Jeg er farmaceut og har været på apotek de sidste 11 år og til daglig arbejder med kvalitet på Haderslev Løve Apotek. Ved siden af arbejdet læser jeg en HD i organisation og ledelse på SDU, hvor jeg er i gang med det afsluttende afgangsprøje, Forhåbentlig ikke!
Formålet	I afgangsprøjet undersøger jeg: Hvordan understøttes onboarding i forsat større og mere komplekse apotekskoncerner? Onboarding er den proces, hvor en ny medarbejder introduceres til både arbejdsopgaver, kultur og fællesskab på arbejdspladsen. Det handler ikke kun om oplæring, men også om at skabe tilhørsforhold og sikre, at den nye føler sig tryk, informeret og engageret i sit nye job. Formålet med interviewet er at høre dine erfaringer og refleksioner om onboarding på apoteket. Interviewet tager udgangspunkt i besvarelsen af spørgeskemaet og skal nuancere og uddybe medarbejdernes perspektiver på onboarding. Undsigelsen laves sammen med NUAP, netværk for udvikling af apotekspraksis.
Tidsrammen	Der er sat 1 time af til interviewet.
Præsentation af informanten	Vil du starte med at præsentere dig selv som apoteker? Samt hvilke apoteker du har og hvilken type de er?
SPØRGSMÅL	
1. Tiden før første arbejdsdag	Hvordan oplevede du perioden, fra du fik jobbet til din første arbejdsdag?
	Fik du nogen form for information eller kontakt fra apoteket i den periode? Hvordan oplevede du det?
	Havde du nogle forventninger til kontakten før opstart? Blev de indfriet?
	I spørgeskemaet svarede omkring 60 % af medarbejderne, at de ikke følte sig forberedt på deres første dag. Hvordan var det for dig?

2. Første arbejdsdag	Kan du beskrive, hvordan din første dag på apoteket foregik?
	Hvem tog imod dig, og hvordan oplevede du modtagelsen?
	Hvad gjorde et godt eller mindre godt indtryk på dig den dag?
	I spørgeskemaet svarer flere, at deres første dag ikke blev gjort til noget særligt. Hvad var din oplevelse, og hvad kunne have gjort en forskel?
3. Introduktion til opgaver og fagligt indhold	Hvordan blev du introduceret til dine opgaver?
	Fik du den oplæring, du havde brug for, og hvordan passede det til dine forudsætninger?
	Havde du en plan, et program eller andet at følge i starten?
	Mange har i spørgeskemaet skrevet, at de oplevede manglende struktur og plan i deres introduktion. Kan du genkende det, og hvordan oplevede du det?
	Var der nogen, du særligt lænede dig op ad i starten? En mentor eller kollega?
	Følte du dig tryk ved selvstændigt at håndtere dine opgaver og hvornår indtraf den følelse?
	Hvor længe varede din onboarding?
4. Fællesskab og det sociale liv	Hvordan blev du en del af fællesskabet på apoteket?
	Var der sociale arrangementer, du blev inviteret til i starten?
	Mange deltagere peger på, at det var kollegerne, der gjorde den største forskel. Hvad betød det for dig?
5. Feedback og opfølgning	Fik du feedback i starten, og hvordan foregik det?
	Oplevede du, at der blev fulgt op på din trivsel og udvikling eller var det noget, du selv skulle tage initiativ til?
	Havde du en eller flere opfølgningssamtaler? Hvornår og hvordan?
	Kun 37 % af deltagerne har haft en 3-månederssamtale med ledelsen. Hvad er dine erfaringer med det?
	Havde du mulighed for at give feedback på dit onboardingforløb, og hvordan blev det modtaget?
	Blev der som en del af din onboarding lagt en plan for din fremtidige faglige udvikling fx kurser.
	Hvis du kunne ændre én ting i den måde, du blev introduceret på, hvad skulle det så være?
DEBRIEFING	
Afrunding	Nu er interviewet ved at være slut. Hvis du kommer i tanke om yderligere spørgsmål, du vil tilføje, er du velkommen til at kontakte mig. Resultater vil blive formidlet via NUAP, så følg deres facebook.
Tak	Tak for hjælpen og din tid.

Bilag 7: Interviewguide - apoteker

BRIEFING	
Samtykke til optagelse og videregivelse af information	VIGTIG: Samtalen bliver optaget og indholdet bruges i opgaven. • Optagelsen transskriberes og anonymiseres. • Optagelsen slettes efterfølgende • Det transskriberes og anonymiseres interview indgår i opgaven der afleveres til SDU. SDU gemmer opgaver. • Analyse og resultater deles med sektoren. Er det OK med dig?
Hvem er jeg?	Jeg er farmaceut og har været på apotek de sidste 11 år og til daglig arbejder med kvalitet på Haderslev Løve Apotek. Ved siden af arbejdet læser jeg en HD i organisation og ledelse på SDU. Jeg er i gang med det sidste afgangsprøjet, så jeg har ikke så lang tid igen.
Formålet	I afgangsprøjet undersøger jeg: Hvordan understøttes onboarding i forsat større og mere komplekse apotekskoncerner? Onboarding er den proces, hvor en ny medarbejder introduceres til både arbejdsopgaver, kultur og fællesskab på arbejdspladsen. Det handler ikke kun om oplæring, men også om at skabe tilhørsforhold og sikre, at den nye føler sig tryk, informeret og engageret i sit nye job. Formålet med interviewet er at høre dine erfaringer og refleksioner om onboarding på apoteket. Interviewet tager udgangspunkt i den viden, vi har om onboarding fra tidligere forskning og i resultaterne fra et spørgeskema, som jeg har lavet ifm. denne undersøgelse, og som 63 medarbejdere fra apoteker rundt om i landet har svaret på. Undsigelsen laves sammen med NUAP, netværk for udvikling af apotekspraksis.
Tidsrammen	Der er sat 1 time af til interviewet.
Præsentation af informanten	Vil du starte med at præsentere dig selv som apoteker? Samt hvilke apoteker du har og hvilken type de er?
SPØRGSMÅL	
1. Tiden før første arbejdsdag	Hvad gør I, når en ny medarbejder har sagt ja til jobbet?
	Hvordan holder I kontakten med den nye inden første dag?
	Hvilken information får den nye medarbejder, før de starter?
	Hvad oplever I virker godt i denne periode?
	Er der forskel på, hvad I gør, alt efter om det er en farmakonom, farmaceut eller studerende?

	Kun omkring 60 % af medarbejderne i spørgeskemaundersøgelsen følte sig ikke forberedt på deres første dag hvordan tænker du, man kan styrke oplevelsen af forberedelse?
2. Første arbejdsdag	Hvordan plejer en første dag at foregå hos jer?
	Hvem tager imod, og hvad ligger i vægt på den dag?
	Hvad gør I for, at dagen opleves som en særlig og god for den nye medarbejder?
	Hvordan introducerer I medarbejderen til forskellige dele af apoteket?
	Har I medarbejdere ansat til at udføre HR-opgaver fx onboarding?
3. Introduktion til opgaver og fagligt indhold	Hvordan bliver nye medarbejdere introduceret til deres opgaver?
	Hvordan arbejder I med at skabe struktur og overblik i onboardingforløbet, og har I en tydelig plan, som medarbejderen kan følge fra start?
	Bruger I nogle former for faglige tjeklister?
	Bruger I mentorordninger som en del af onboarding, og hvilken rolle spiller mentoren?
	Hvordan vurderer I, hvor meget oplæring den enkelte har brug for?
	Hvordan sikrer I, at den nye føler sig godt klædt på til opgaverne?
	Hvor lang tid varer en onboarding hos jer?
4. Fællesskab og det sociale liv	Hvad gør I for, at nye hurtigt bliver en del af fællesskabet?
	Er der bestemte sociale aktiviteter eller traditioner, som nye deltager i?
	Mange medarbejdere peger på, at gode kolleger var afgørende for en god opstart hvordan arbejder I med at ruste jeres personale til at tage imod nye?
	Hvordan håndterer I det sociale, når medarbejderne er fordelt på flere enheder?
	Hvad gør I for at skabe tilhørsforhold og trivsel, særligt når I er en stor apotekskoncern?
5. Feedback og opfølgning	Hvornår og hvordan giver I feedback i starten?
	Hvordan ved I, om den nye trives og er kommet godt i gang?
	Har I faste opfølgningssamtaler eller tjek-ind undervejs?
	Kun 37 % af medarbejderne har haft en 3-månederssamtale med deres leder hvordan kan vi gøre det bedre?
	Har I erfaring med, at onboardingforløb glider ud over tid "ikke når i mål", og hvordan håndterer I det?
	Indgår det som en del af onboarding at lægge en plan for medarbejderens faglige udvikling, og hvordan arbejder I med at følge op på den?
	Har nye medarbejdere mulighed for at give feedback på, hvordan de har oplevet onboarding, og hvordan indsamler og bruger I den feedback?
	Hvad gør I for at justerer onboarding ud fra erfaringer?

DEBRIEFING	
Afrunding	Nu er interviewet ved at være slut. Hvis du har spørgsmål eller kommer i tanke om yderligere du vil tilføje er du velkommen til at kontakte mig. Som tak for din deltagelse sender jeg en kort opsummering af projektets resultater, når det er afleveret og forsvaret. På den måde får du tidlig indsigt i resultaterne længe før eventuelle tiltag på sektorniveau.
Tak	Tak for hjælpen og din tid.

Bilag 8: Udvalgte statistiske analyser af data fra spørgeskema

Data er behandlet i Freestat

Undersøgelse af sammenhæng ved multipel lineær regression:

Tilfredshed med onboarding generelt (Y) som den afhængige variabel (responsvariabel).

Følgende uafhængige (X) variable (de forklarende variable) er udvalgt:

- Længden af onboarding

Hypotese:

- $H_0: \beta = 0$ (inden af de forklarende har haft effekt på tilfredsheden af onboarding)
- $H_1: \beta \neq 0$ (mindst én af de forklarende variable har haft effekt på tilfredsheden af onboarding)

Signifikantniveau: Sættes til $\alpha = 0,05$.

Teststørrelse: Den anvendes en f-fordeling.

Den kritiske værdi for en 95%-fraktal i en f-fordeling er 3,02.

Beslutningsevne: Hvis p-værdien er mindre end 0,05 eller teststørrelse er større end den kritiske værdi, forkaste H_0 .

Linear regression					
Summary of fit			Prediction interval	Confidence interval	
Rsquare	0,096926		Value	Value	
Rsquare Adj	0,082122	2,10092204			
Root mean square error	1,025814	3,976940856	95% Lower PI	95% Lower CI	
Mean of response	3,825396825	8,287249754	1,2773	2,9376	
Observations	63		95% Upper PI	95% Lower CI	
Analysis of Variance			5,4718	3,8115	
Source	DF	Sums of squares	Mean square	F Ratio	
Model	1	6,889	7	6,5471	
Error	61	64,190	1	Prob > F	
Total	62	71,079		0,0130	
Parameter estimates					
	Estimate	Std. Error	t Ratio	Prob> t	
Intercept	3,3746	0,2185	15,4433	<0.0001	
Længde	0,2758	0,1078	2,5587	0,0130	

Længden af onboarding: Hver gang længden stiger med 1 procentpoint så stiger tilfredsheden med 0,28 procentpoint.

Linear regression					
Summary of fit			Prediction interval	Confidence interval	
Rsquare	0,403796		Value	Value	
Rsquare Adj	0,394022	2,10092204			
Root mean square error	0,833498	5,714892667	95% Lower PI	95% Lower CI	
Mean of response	3,825396825	9,217119765	-0,2848	0,7979	
Observations	63		95% Upper PI	95% Lower CI	
Analysis of Variance			3,3636	2,2809	
Source	DF	Sums of squares	Mean square	F Ratio	
Model	1	28,702	29	41,3139	
Error	61	42,378	1	Prob > F	
Total	62	71,079		<0.0001	
Parameter estimates					
	Estimate	Std. Error	t Ratio	Prob> t	
Intercept	1,5394	0,3708	4,1513	0,0001	
Social	0,5927	0,0922	6,4276	<0.0001	

Hvor hver gang der vurderer du apotekets indsats for at integrere nye medarbejdere socialt stiger med 1 procentpoint så stiger tilfredsheden med 0,59 procentpoint.

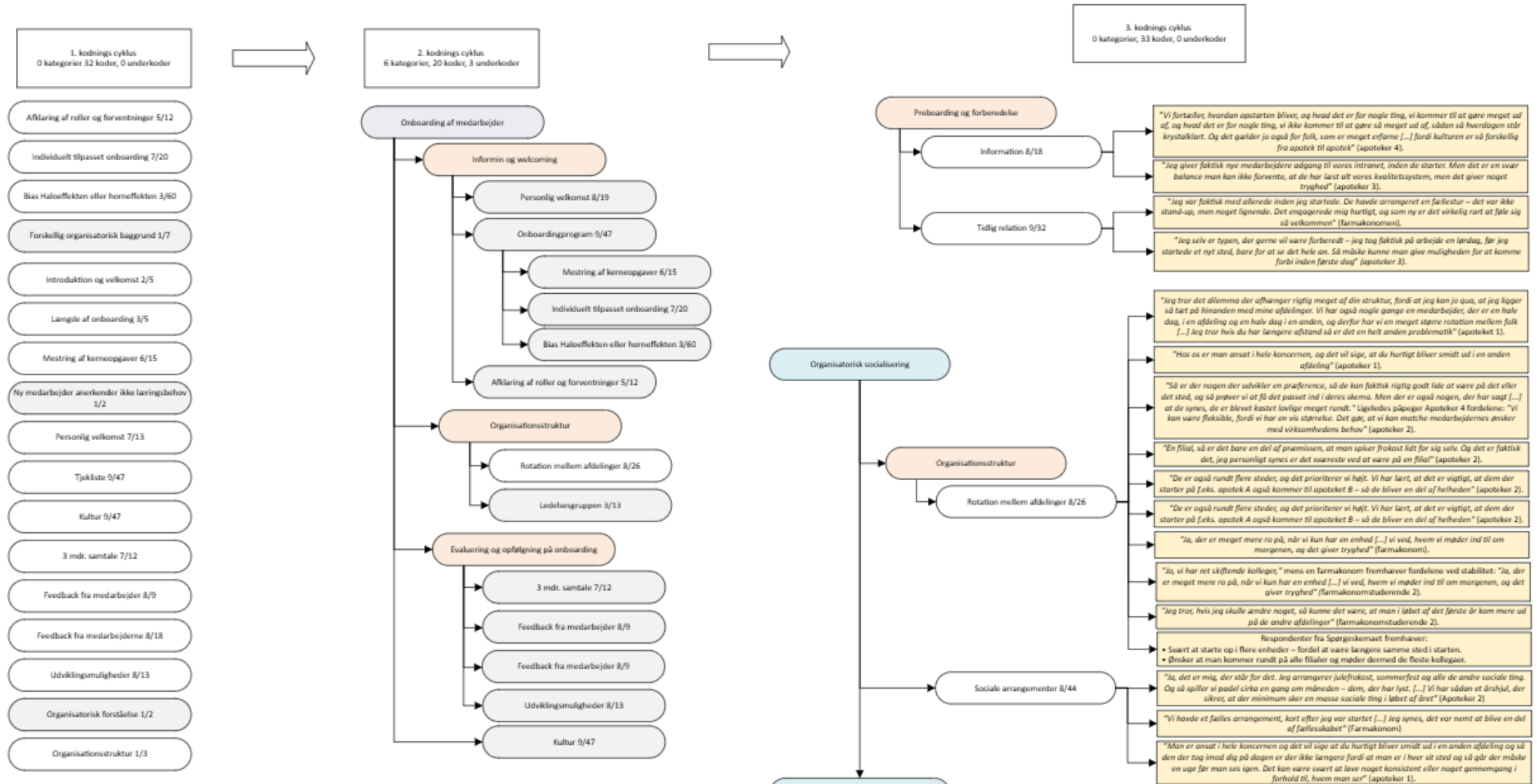
De 5 **forudsætninger** for at modellen er retvisende er opfyldt:

1. Normalitet
2. Linearitet
3. Konstant varians
4. Uafhængighed
5. Ikke stærk multikollinearitet

Bilag 9: Eksempel på transskriberet interview

Ikke vedlagt denne version.

Bilag: Udvikling i koder



HD 2. del – afgangsprøjet

