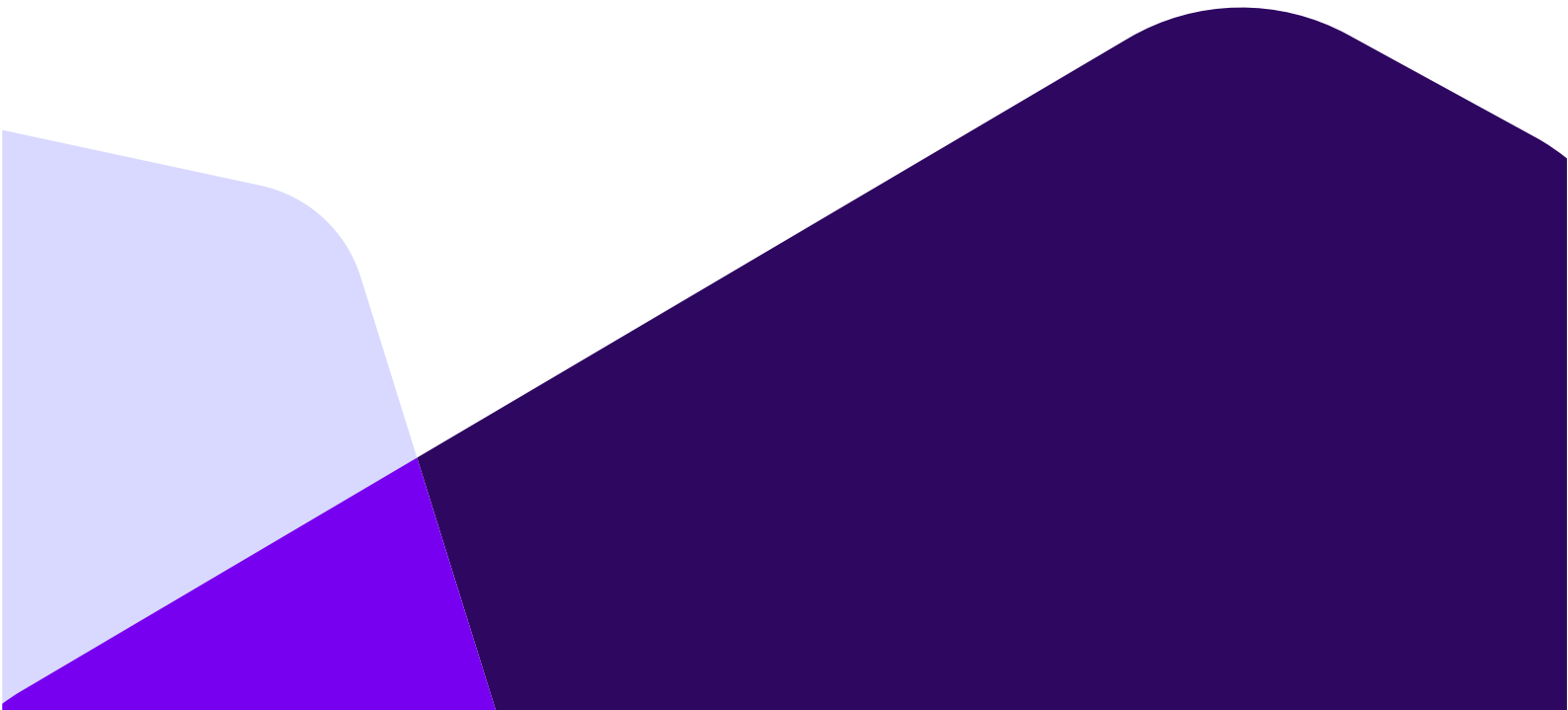


Trine Solvang / 7002

Linda Bolstad-Lind / 7008

# Onboarding på hybride arbeidsplasser

En studie av hvilke erfaringer som er gjort med onboarding på hybride arbeidsplasser



**Universitetet i Sørøst-Norge**  
**USN Handelshøyskolen**

Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Postboks 4

3199 Borre

<http://www.usn.no>

© 2024 Trine Solvang & Linda Bolstad-Lind

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

# Sammendrag

Koronapandemien med dens sosiale restriksjoner, bidro til å utfordre det tradisjonelle synet på en arbeidsplass. I følge Ingelsrud og Bernstrøm (2021) var det norske arbeidslivet ved pandemiens utbrudd, godt rustet til å håndtere overgangen til hybrid kontor. I årene mellom 2017 og 2019, økte andelen arbeidstakere i Norge med mulighet til å jobbe hjemmefra fra 35 til 51 prosent (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Den store endringen som kom under pandemien, lå i at ansatte tok ordningen i bruk (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021).

Yarbrough og Salazar (2023) argumenterer for at endringen i måten man arbeider på, naturlig nok medfører at flere har gjennomgått, eller er i ferd med å gjennomgå en onboarding prosess på en hybrid arbeidsplass. Om man vil engasjere, tiltrekke og beholde de beste arbeidstakerne, er det kritisk å lykkes med onboarding (Bauer & Fard, 2021). Å onboarde på en hybrid arbeidsplass kan kreve bevisstgjøring og en annen strategi enn tradisjonell onboarding i et arbeidsmiljø hvor medarbeiderne treffes fysisk (Afteret, 2021).

Formålet med denne studien har vært å belyse hvilke erfaringer som er gjort med onboarding på hybride arbeidsplasser. Dette er gjort ved hjelp av to forskningsspørsmål som er rettet mot henholdsvis ledere og ansatte på hybride arbeidsplasser. Det første forskningsspørsmålet rettes mot hvilke opplevelser personer i ledende stillinger mener bidrar til en god onboarding i hybride arbeidsmiljøer. Det andre forskningsspørsmål dreier seg om hvilke opplevelser nyansatte har av hybrid onboarding. Forskningsspørsmålene er besvart ut fra syv dybdeintervjuer, og gjennomgang av relevant litteratur. Respondentene arbeider som ledere og ansatte i bedrifter som tilbyr og praktiserer hybrid arbeid, og har vært involvert i en hybrid ansettelsesprosess. De ansatte i utvalget har en høyere teknisk utdannelse og er ansatt etter 2021.

Cesário og Chambel (2005) presenterer en tredelt tilnærming til onboarding. Her betraktes ansvaret delt mellom bedriftens formelle plan for onboarding, lederen og medarbeidergruppen. En slik tilnærming kan være gunstig, basert på utfordringer vi har identifisert. De viktigste funnene er knyttet til nettverksbygging, hybrid kommunikasjon og lederens rolle. Leders ansvar i en hybrid onboarding prosess, ser ut til å være en omfattende oppgave. Det kan derfor være hensiktsmessig å se på hybrid onboarding som et tredelt ansvarsområde, slik at ansvarsfordelingen blir mer bærekraftig.

# Abstract

The corona pandemic, with its social restrictions, presented a challenge to the traditional view of a workplace. According to Ingelsrud and Bernstrøm (2021), at the outbreak of the pandemic, Norwegian working life was well equipped to handle the transition to hybrid work. In the years between 2017 and 2019, the proportion of employees in Norway with an opportunity to work from home had increased from 35 to 51 per cent (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). The major change that came along with the social restrictions, was that employees started using this opportunity (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021).

Yarbrough and Salazar (2023) argue that the change to hybrid work naturally means that more people have undergone, or are about to undergo, an onboarding process to a hybrid workplace. If you want to engage, attract and retain the best employees, it is critical to succeed with the onboarding (Bauer & Fard, 2022). Onboarding in a hybrid workplace may require a different strategy, than a traditional onboarding in a work environment where employees meet physically (Afteret, 2021).

The purpose of this study is to shed light on the experiences with onboarding in hybrid workplaces. For this purpose, two research questions were designed. The first research question is aimed at what people in leading positions believe contribute to a good onboarding experience in hybrid work environments. The second research question concerns the experiences new employees gained during an hybrid onboarding. In order to find answers to the research questions, seven qualitative interviews were conducted along with a review of relevant literature. The respondents work as managers and employees in companies that offer and practice hybrid work and have been involved in a hybrid onboarding process. The employees have a higher technical education and were onboarded after 2021.

Cesário and Chambel (2005) present a three-component perspective to onboarding. Here, the responsibility is considered divided between the corporate welcome, the management welcome and the coworkers welcome. Such an approach may prove beneficial, based on challenges we have identified. The most important findings are related to networking, hybrid communication and the role of the leader. The manager's seems to have an extended role in hybrid onboarding. To divide the responsibility in as a three-way spilt might be more fit for purpose.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>4</b>
<b>Forord</b>	<b>7</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Hensikt med oppgaven og forskningsspørsmål	9
<b>2 Teori</b>	<b>10</b>
2.1 Introduksjon til teori	10
2.2 Fra organisasjonssosialisering til onboarding	10
2.3 Fra organisasjonssosialisering til onboarding – et historisk perspektiv	11
2.4 Hybrid arbeidsform	18
2.5 Onboarding i hybride arbeidsmiljøer	21
2.6 Oppsummering av teori	24
<b>3 Metode</b>	<b>25</b>
3.1 Forskningsdesign	25
3.1.1 Forskningsfilosofi- det ytterste laget	26
3.1.2 Forsknings tilnærming	26
3.1.3 Forskningsmetode	27
3.1.4 Forskningsstrategi	28
3.1.5 Tidshorisont	28
3.1.6 Datainnsamling og analyse	28

<b>3.2 Case</b>	29
<b>3.3 Datainnsamling</b>	29
3.3.1 Utforming av intervjuguide	29
3.3.2 Valg av respondenter	30
3.3.3 Gjennomføring av intervjuene	31
<b>3.4 Data analyse</b>	33
3.4.1 Analysens 6 steg	33
3.4.2 Refleksjoner	37
<b>3.5 Datakvalitet</b>	38
3.5.1 Validitet	40
3.5.2 Overførbarhet	40
3.5.3 Etikk	40
<b>4 Funn og analyse</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Ledernes tilnærming til onboarding- fra styring til laissez faire</b>	43
4.1.1 Rekruttering- jakten på den rette kandidaten	43
4.1.2 Krav til oppmøte i getting in fasen	44
<b>4.2 Nettverksbygging</b>	47
4.2.1 Mentorordning	47
4.2.2 Fravær av uformelle kontaktflater - et resultat av hybrid kontor?	48
4.2.3 Hvordan bli en del av organisasjonskulturen og bedriftens DNA?	50
<b>4.5 Oppfølging av ansatte på hjemmekontor og hybrid kommunikasjon</b>	52
4.5.1 Lederstøtte ved hybrid onboarding- en omfattende oppgave?	52
4.5.2 Den hybride kommunikasjonsformen	53
<b>5 Diskusjon av de viktigste funnene</b>	<b>56</b>
<b>5.1 Nettverksbygging</b>	56
<b>5.2 Hybrid kommunikasjon i medarbeidergruppen</b>	60
<b>5.3 Lederens rolle i onboardingsprosessen</b>	63

<b>6 Konklusjon</b>	<b>67</b>
<b>7 Praktiske implikasjoner og videre forskning</b>	<b>69</b>
<b>8 Referanser</b>	<b>70</b>
<b>9 Oversikt over figurer og tabeller</b>	<b>74</b>
<b>10 Vedlegg</b>	<b>75</b>

# Forord

Fire år med deltidsstudier i Innovasjon og Ledelse markeres med denne avsluttende masteroppgaven. At det var akkurat oss to som skulle skrive sammen, var på ingen måte en selvfølge. Den første tiden som studenter opplevde vi hverandre som svært forskjellige, med våre ulike yrkesbakgrunner og erfaringer. En av oss har teknisk utdanning og erfaring fra privat sektor, mens den andre er helsefaglig utdannet med erfaring fra turnusarbeid i offentlig helsevesen. Masterprogrammet Innovasjon og Ledelse har stilt oss ovenfor problemstillinger som har gjort oss i stand til å se forbi ulikhetene i våre respektive yrker og arbeidsformer. Vi har kunnet se fellestrekk i ulike problemstillinger på tvers av sektor og bransjer. Dette har gjort at vi gjennom studietiden har hatt mye nytte av våre ulike perspektiver, og læring av å samarbeide. Med våre noe ulike syn på verden og ulike erfaringer, utfyller vi hverandre på en måte som har gitt oss en bredere virkelighetsforståelse, og har utfordret det vi i vår sektor har ansett som etablerte sannheter. Dette samarbeidet ønsket vi å dra nytte av i en masteroppgave, og bestemte oss derfor for å skrive oppgaven sammen.

Til tross for vår ulike bakgrunn, har vår felles interesse vært knyttet til menneskene i organisasjonen. Vi mener begge at mennesker er en organisasjons fremste ressurs, og vi ønsket å relatere dette inn i vår masteroppgave. Til tross for ulik bakgrunn fant vi en felles plattform i det vi har opplevd som studenter i en pandemi. Vi har fått kjenne på de fordeler og utfordringer en digital undervisningsform har medført, noe vi har opplevd ulikt. Dette syntes vi var et spennende tema å relatere inn mot arbeidslivet. Vi ønsket å se på det vi mener er en av de mest sårbare periodene i et ansettelsesforhold, nemlig tiden som nyansatt, og hvordan dette oppleves i organisasjoner som praktiserer hybrid arbeid.

Vi vil gjerne benytte anledningen til å takke for tiden som studenter ved USN. Dette studietilbudet har gitt oss en mulighet til å finne en ny karrieremessig retning, uten at det har blitt en stor økonomisk belastning for oss og familiene våre.

Bakkenteigen, 15.11.2024

Linda Bolstad- Lind og Trine Solvang



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Korona-pandemien med dens sosiale restriksjoner, bidro til å utfordre det tradisjonelle synet på en arbeidsplass. Omleggingen medførte at de fleste arbeidsplasser måtte finne en ny måte å samarbeide på. I følge Ingelsrud og Bernstrøm (2021) var det norske arbeidslivet ved pandemiens utbrudd, godt rustet til å håndtere denne overgangen. I årene mellom 2017 og 2019, hadde andelen arbeidstakere i Norge med mulighet til å jobbe hjemmefra økt fra 35 prosent i 2017, til 51 prosent i 2019 (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Den store endringen, lå i at ansatte faktisk begynte å benytte denne ordningen (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Endringen kan ha bidratt til at arbeidsgivere og arbeidstakere begynte å tenke gjennom hvordan de ønsker å strukturere hverdagen sin (Krajčík, Schmidt, & Baráth, 2023). Pandemien kan dermed ha bidratt til å danne grunnlag for den såkalte «hybride arbeidsplassen» (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). De nye arbeidsvanene ser ut til å være den nye normalen, og flere undersøkelser viser til at arbeidstakere ønsker en hybrid arbeidshverdag. Her kan vi trekke frem arbeidene til Gibson, Gilson, Griffith og O'Neill (2023), Diab-Bahman og Al-Enzi (2020) og Krajčík et. al. (2023) som alle viser til at arbeidstakerne ønsker å videreføre muligheten for hybridarbeid. Yarbrough og Salazar (2023) argumenterer for at den økte bruken av hjemmekontor fører til at flere har gjennomgått, eller er i ferd med å gjennomgå en onboardingprosess på en hybrid arbeidsplass. Om man vil engasjere, tiltrekke og beholde de beste arbeidstakerne er det kritisk å lykkes med onboarding (Bauer & Fard, 2022). Å onboarde på en hybrid arbeidsplass kan kreve bevisstgjøring og en annen strategi enn en tradisjonell onboarding i et arbeidsmiljø hvor medarbeiderne treffes fysisk (Afteret, 2021). Pettersen (2022) antyder at det mangler forskning på hvordan lederrollen påvirkes av fysisk avstand. Ingelsrud og Bernstrøm (2021) peker på at det hybride landskapet vil påvirke de uformelle kontaktflatene, og at man ved fjernarbeid kan være mindre synlig. Ingelsrud, Aksnes, Bernstrøm, Egeland, Hansen, Pedersen, Underthun og Weitzenboeck (2022) påpeker at det er de nyansatte som kan ha det tøffest på hjemmekontorene, mens etablerte kolleger ofte setter mer pris på å få jobbe i fred hjemme uten avbrytelser.

Vi ønsket derfor å se nærmere på onboarding på hybride arbeidsplasser, for å en bedre forståelse av hvordan dette oppleves for ledere og ansatte.

## **1.2 Hensikt med oppgaven og forskningsspørsmål**

Hovedhensikten med denne oppgaven er å studere hvilke erfaringer som er gjort med onboarding på hybride arbeidsplasser.

For å undersøke dette, har vi tatt utgangspunkt i følgende i forskningsspørsmål:

1. Hva opplever personer i ledende stillinger bidrar til en god onboarding i hybride arbeidsmiljø?
2. Hvilken opplevelse har nyansatte av hybrid onboarding?

For å finne svar på dette, har vi gjennomført dybdeintervjuer med 4 nyansatte og 3 ledere i organisasjoner som tilbyr sine ansatte en hybrid arbeidsform.

# 2 Teori

## 2.1 Introduksjon til teori

Oppgavens teoretiske perspektiver tar utgangspunkt i publisert teori knyttet til organisasjonssosialisering og onboarding. De teoretiske bidragene er valgt på bakgrunn av oppgavens hensikt. I teorikapittelets første del vil vi introdusere feltene onboarding og organisasjonssosialisering. Deretter historisk perspektiv på onboarding, og til slutt hybrid arbeidsform og onboarding i hybride arbeidsmiljø.

## 2.2 Fra organisasjonssosialisering til onboarding

Filstad (2017) beskriver sosialiseringprosessen som skjer i det en nyansatt går fra å være en outsider til en insider i organisasjonen. I følge Filstad (2017) er organisasjonssosialisering en prosess som består av både den formelle opplæringen, og det uformelle samspillet, som skjer når et nytt medlem skal tilpasses i en organisasjon. Sentralt i denne prosessen står læring på arbeidsplassen og etablerte kollegaers påvirkning. En nyansatt må forstå organisasjonens grunnleggende normer og regler for å kunne bli en del av den. Begrepet omfatter dermed de individuelle, sosiale, kulturelle samt situasjonsavhengige læringsprosessene. I følge Filstad (2017) innebærer dette også å forstå organisasjonens formelle og uformelle liv i form av maktstrukturer, strategier, politikk, motstridende interesser samt uformelt og formelt lederskap (Filstad, 2017).

Van Maanen og Schein regnes som pionerer innen forskning på organisasjonssosialisering (Tuttle, 2002). Van Maanen og Schein (1979) definerer organisasjonssosialisering som en prosess der erfarne organisasjonsmedlemmer hjelper nyansatte å se og forstå organisasjonens tradisjoner og indre liv. Slik sørger de for at organisasjonens kultur kan videreføres og overleve.

Van Maanen og Schein (1979) hevdet at det er mulig å påvirke den nyansattes organisasjonssosialiseringsprosess. De sier videre at valg av organisasjonssosialiseringsstrategi kan påvirke utfallet av en sosialiseringsprosess, og at strategien bør skreddersys i henhold til organisasjonen den nyansatte vil møte. Denne antagelsen om at en organisasjon kan påvirke et individs sosialiseringsprosess, kalles onboarding (Bauer & Fard, 2022). Onboarding kan dermed defineres som den systematiserte versjonen av organisasjonssosialisering (Bauer & Fard 2022).

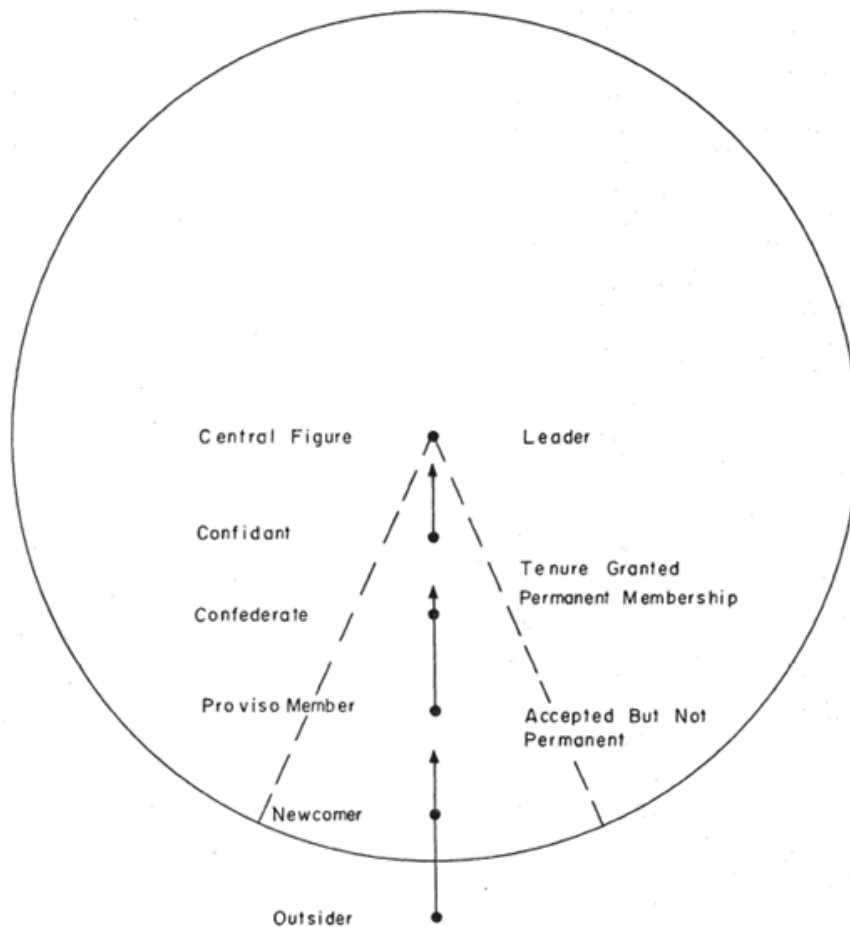
I det historiske perspektivet i påfølgende kapittel blir begrepet organisasjonssosialisering gradvis omtalt som onboarding. Forskingen innen onboardingfeltet har sitt utgangspunkt i fenomenet organisasjonssosialisering. I litteraturen oppgaven er basert på, har forskerne først identifisert fenomenet organisasjonssosialisering for å oppnå en grunnleggende forståelse av fenomenet. Videre forskning har bidratt til å identifisere elementer som kan påvirke denne prosessen. Som en følge av forståelsen av fenomenet, hva som kan påvirke og hvordan organisasjonen kan styre utfallet, har begrepet organisasjonssosialisering gradvis blitt omtalt som onboarding. I vår oppgave vil vi bruke begrepet onboarding, da alle våre respondenter har vært involvert i et formalisert onboardingprogram.

## **2.3 Fra organisasjonssosialisering til onboarding – et historisk perspektiv**

Van Maanen og Schein (1979) startet på 1970-tallet å beskrive hvordan bruk av ulike strategier kunne påvirke utfallet av en organisasjonssosialiseringprosess. Deres teori betegnes som grunnmuren innen feltet for organisasjonssosialiseringsteori, og har bidratt til å inspirere senere forskning som er gjort innen fagfeltet (Tuttle, 2002).

Van Maanen og Scheins (1979) forskning tar utgangspunkt i Scheins (1979) modell, vist i figur 1. Her illustrer Schein (1979) hvordan veien til en nyansatt går fra å være «outsider» til «central figure» eller «leader» på en arbeidsplass. Figuren illustrerer på venstre akse hvordan individet gjennomgår en transformasjon på det personlige planet, fra «newcomer» til «confidant». Den høyre aksene viser hvordan organisasjonen mottar og innvier en nykommer, og hvordan organisasjonen oppfatter det nye medlemmet. Denne prosessen starter på

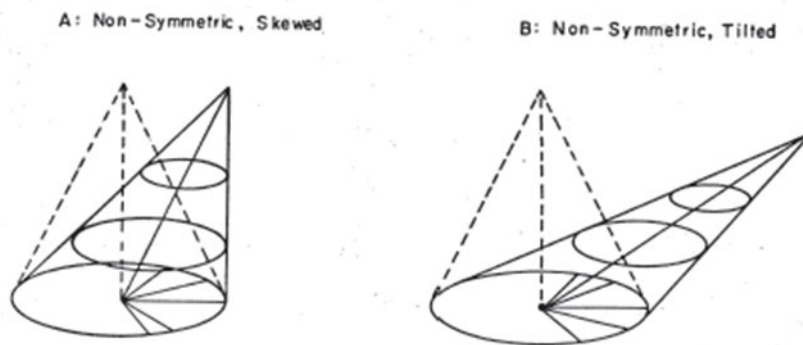
«accepted, but not permanent» og utvikles til «tenure granted».



Figur 1: Scheins modell for inkludering i organisasjonen, som funksjon av rolle og sosialiseringsnivå (Van Maanen & Schein, 1979)

Med utgangspunkt i modellen i figur 1, utviklet Van Maanen og Scheins (1979) deres hovedverk «Toward a Theory of Organizational Socialization». Her beskriver de hvordan de ser for seg at en organisasjon består av formelle og uformelle strukturer, som til sammen former organisasjonens indre liv. Deres arbeide tar utgangspunkt i illustrasjonen i figur 1, hvor de ser nærmere på hvilke forhold innad i organisasjonen som påvirker en nyansatts utvikling fra «newcommer» til «confidant». Dette gjør de ved å studere hvilke forhold i organisasjonen som påvirker den venstre aksene, altså hva som skal til for at en organisasjon tar imot og aksepterer en nyansatt som medlem av organisasjonen.

Van Maanen og Scheins (1979) teori bygger på at organisasjonssoialisering foregår langs tre ulike akser, som vist i figur 2. Disse aksene kalles for den funksjonelle, hierarkiske og sosiale aksene. Den funksjonelle aksene beskriver ansattes utvikling og rolleforståelse. Den hierarkiske aksene beskriver karriereveien, og hvordan en ansatt opparbeider anerkjennelse ved å jobbe seg opp i det formelle hierarkiet. Den sosiale aksene beskriver i hvilken grad den ansatte er inkludert i organisasjonens sosiale og kulturelle liv (Van Maanen & Schein, 1979). Skal en nyansatt oppnå status som «insider», må han eller hun sosialiseres langs alle tre aksene. Van Maanen og Schein (1979) ser for seg at organisasjonens indre liv vil påvirke lengden på de tre aksene, og at enhver organisasjon vil ha et ulikt forhold mellom aksene, som illustrert i figur 2



Figur 2: Forholdet mellom aksene i ulike organisasjoner (Van Maanen og Schein, 1979)

I figur 2 ser man hvordan det i noen organisasjoner kan kreve mye arbeid langs den hierarkiske aksene. I andre organisasjoner der rolleutvikling vektlegges, vil den funksjonelle aksene være lengre. Den tredje varianten finnes i organisasjoner der sosial aksept tar lengst tid, og dermed utgjør den lengste aksene (Van Maanen og Schein, 1979). Van Maanen og Schein (1979) fremhever også at det finnes et tidsperspektiv, og at den nyansatte vil gjennomgå ulike tidsfaser i sosialiseringprosessen. Disse fasene er illustrert i figur 2 som sirkler, og kalles for «anticipatory socialization», «encounter» og «metamorphosis».

Van Maanen og Schein (1979) hevdet at valg av organisasjonssosialiseringsstrategi kan påvirke utfallet av en sosialiseringssprosess, og at strategien bør skreddersys i henhold til organisasjonen den nyansatte vil møte. De identifiserte seks ulike taktikker som kan benyttes for å strukturere en organisasjonssosialiseringsprosess. Disse strategiene regnes som grunnleggende innen forskningen på organisasjonssosialisering, som mange forskere har latt seg inspirere av.

Louis (1980) hevdet at en av svakhetene med Van Maanen og Scheins (1979) forskning, ligger i at de ser på påvirkningen av prosessen som enveis. De studerer utelukkende påvirkning fra organisasjon til individ. Louis (1980) hevdet at det finnes en gjensidighet i påvirkningen mellom individ og organisasjon. Et av funnene til Louis (1980) er at mental fortolkning og subjektive erfaringer, kan føre til en følelsesmessig respons hos det enkelte individ. Dette er med på å påvirke hvordan den nyansatte reagerer i onboardingprosessen. Louis (1980) kalte dette for nykommerens opplevelse, noe som inspirerte Jones (1983). Jones (1983) trakk videre på det individuelle elementet som en variabel inn i diskusjonen omkring utfallet av en onboardingprosess. Han hevdet at de ulike utfall en onboarding kan få, ikke utelukkende kan skyldes faktorer under organisasjonens kontroll. Individspesifikke faktorer vil også kunne påvirke utfallet av en slik prosess. Jones (1983) var i sin forskning særlig opptatt av individets orientering og innstilling til rollen ved starten av arbeidsforholdet. Med innstilling mente han om den nyansatte var naiv, kompetent eller dominant. I sin videre forskning fant Jones (1983) at utfallet av organisasjonssosialiseringsprosessen hadde en sterk sammenheng med disse individuelle faktorene. For å understøtte denne teorien utførte Jones i (1986) en større kvantitativ undersøkelse. I denne undersøkelsen fant han støtte for teorien om en sterk sammenheng mellom individuelle faktorer og utfall av onboarding (Jones, 1986). Jones (1986) studie bidro således til å kvantitativt validere Van Maanen og Scheins (1979) teoretiske grunnlag, og tilføre individet som en faktor.

Flere forskere har bidratt inn mot studiene av sosialiseringstrategier, inspirert av Jones (1986) undersøkelser. De viktigste bidragsyterne i denne sammenhengen er Allen og Meyer (1990) samt Anakwe og Greenhaus (1999). Deres forskning tar også hensyn til tidselementet Van Maanen og Schein (1979) introduserte. Van Maanen og Schein (1979) indikerte de ulike tidsfasene, som ringer i figur 2. Disse «ringene» deler kjeglen i tre deler, hvor den nedre er

størst, fulgt av den midtre og den minste på toppen. At størrelsen reduseres mot toppen, sier noe om at Van Maanen og Schein (1979) så for seg at strategienes effekt ville avta over tid. Dette bekreftes i forskningen til Allen og Meyer (1990), samt Anakwe og Greenhaus (1999). Deres forskning fant støtte for at effekten organisasjonsstrategiene har på onboardingen svekkes over tid.

Inspirert av disse studiene undersøkte Ostroff og Kozlowski (1992), og Morrison (1993) om det finnes en sammenheng mellom formen på informasjon som gis til nyansatte, og tidspunktet den deles på. De fant en sammenheng mellom disse faktorene som kunne påvirke onboardingen, og den nyes evne til å ta til seg og bearbeide kunnskap.

Filstad (2017) ser også i sin forskning på hvordan tidsmomentet påvirker onboardingen. Hun har tatt utgangspunkt i Van Maanen og Scheins (1979) tre tidsfaser for onboardingsprosessen, illustrert som ringer i figur 2. Arbeidslivet har endret seg noe siden Van Maanen og Scheins (1979) arbeider fant sted. Rammene omkring arbeidshverdagen er endret, mange organisasjoner har utviklet mindre formelle og flatere strukturer, og det er innført digitale hjelpemidler. Dette har Filstad (2017) forsøkt å tilpasse sin teori. Hennes tredeling av onboardingsprosessen, er illustrert i figur 3. Hun kaller den første fasen for «getting in», som omfatter ansettelsesprosessen og de første dagene på arbeidsplassen. Den neste fasen er «breaking in». I denne fasen blir den nyansatte kjent med sin rolle i organisasjonen, og kan oppleve et «virkelighetssjokk», i møtet med organisasjonens sanne ansikt. Den siste fasen kaller Filstad (2017) for «settling in». I denne fasen går den nyansatte fra å være en outsider til en insider, eller med andre ord, et fullverdig medlem av organisasjonen (Filstad, 2017). Å gjennomføre en onboardingsprosess fra outsider til insider, vil i de fleste tilfeller strekke seg fra seks måneder og opptil et år. I enkelte organisasjoner vil denne prosessen ta lengre tid, og i ytterste konsekvens, vil ikke den nyansatte oppfattes som insider før en ny ansettelsesprosess starter (Filstad, 2017).





Figur 3: Stadiemodell basert på Filstads (2017) beskrivelse av organisasjonssosialisering (Arefjord & Fevang, 2023)

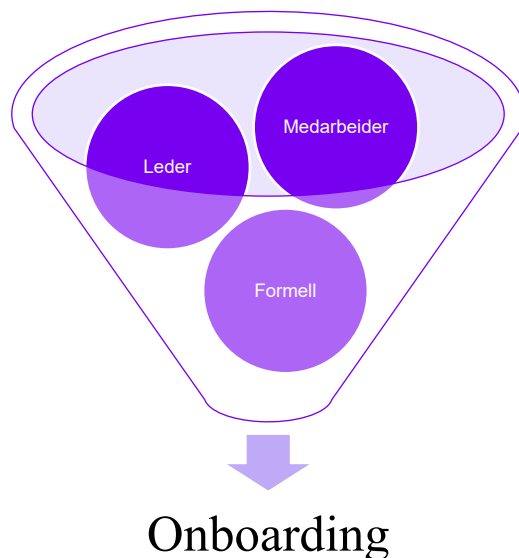
På lik linje med Jones (1986) tar Filstad (2017) utgangspunkt i at en onboardingsstrategi bør tilpasses den nyansattes personlighet for best effekt. Både Filstad (2017) og Jones (1986) hevder at målsetningen i en onboardingprosess bør være å redusere den nyansattes usikkerhet. Dette gjøres best ved å tilpasse prosessen og valg av strategier til den nyansattes personlighet, kunnskapsnivå og tidligere arbeidserfaring (Jones, 1986).

I likhet med Van Maanen og Schein (1979), peker Cesário og Chambel (2005) på tre interne elementer som påvirker en onboarding. Cesário og Chambel (2005) har i sin forskning tilpasset disse aksene til et mer moderne arbeidsliv, og deler opp i tre kategorier. Den første kategorien kaller de den formelle, og innebærer alle de formelle stegene en onboarding inneholder. Dette involverer aktiviteter som arrangeres av bedriften og er like for alle nyansatte, altå den standardiserte delen av onboardingprogrammet. At dette elementet er viktig støttes av Jeske og Olson (2022) som hevder at onboarding bør inneholde en ordning som legger til rette for at en nyansatt skal bli godt kjent med organisasjonen. Dette innebærer å ha god kjennskap til personalhåndboken og praktisering av denne, generelle ansettelsesvilkår og arbeidet i seksjonen eller avdelingen han eller hun er ansatt i.

Cesário og Chambels (2005) neste kategori inneholder ledelsesaspektet. Filstad (2017) påper at det er essensielt for den nyansatte å føle støtte fra sin leder. Det er en leders oppgave å sørge for at roller og ansvar kommuniseres tydelig, og å sette av tilstrekkelig tid til å svare på

spørsmål eller tanker fra den nyansatte. Cesário og Chambel (2005) fant en positiv sammenheng mellom støtte fra leder og ansattes trivsel og holdning til arbeidet. Ledernes rolle, ifølge Cesário og Chambel (2005), spiller en viktig rolle for utfallet av en onboarding. Den nyansatte anser i onboardingene lederen som en tydelig representant for organisasjonen, noe ledere bør være bevisste på. Det betyr at holdninger og normer lederen formidler, kan oppfattes av den nyansatte som fundamentale deler av organisasjonskulturen (Cesário & Chambel, 2005). Det siste elementet kaller de «medarbeider». Cesário og Chambel (2005) hevder at en av ledernes viktigste oppgave, i tillegg til å avklare plikter og mål, er å tilrettelegge for at den nyansatte kan bygge et vellykket sosialt nettverk. Det er viktig for den nyansattes onboardingsprosess å føle seg velkommen og inkludert i gruppen. Det siste elementet kaller de «medarbeider». Cesário og Chambel (2005) hevder at en av ledernes viktigste oppgave, i tillegg til å avklare plikter og mål, er å tilrettelegge for at den nyansatte kan bygge et vellykket sosialt nettverk. Det er viktig for den nyansattes onboardingsprosess å føle seg velkommen og inkludert i gruppen.

Forholdet mellom de tre elementene i en onboarding har vi illustrert i figur 4. Illustrasjonen viser hvordan alle elementene er like viktige, og at et innbyrdes samspill mellom dem må ligge til grunn for en vellykket onboarding.



*Figur 4: Illustrasjon inspirert av Cesário og Chambels (2005) tredelte perspektiv på onboarding (egen illustrasjon)*

## 2.4 Hybrid arbeidsform

I begrepet “hybride arbeidsplasser” ligger en mulighet for utstrakt kombinasjon mellom hjemmekontor og fysisk oppmøte på arbeidsplassen (Mazzei, Ravazzani, Butera, Conti, & Fisichella, 2022). At arbeidstakere har tilbud om å benytte hjemmekontor er ikke nytt. En hybrid arbeidsform der man er løst tilknyttet en fysisk arbeidsplass, er en løsning som har eksistert lenge. “Working from home” ble på 1970-tallet definert som et begrep av Nilles et. al (1976). Kelly påsto i 1985 at fjernarbeid ville være “next working environment revolution” (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). Det kan derimot ser ut til at erfaringene fra pandemien, har endret måten hjemmekontor benyttes på. Hjemmekontor var tidligere forbundet med arbeid utenfor ordinær arbeidstid eller ved spesielle omstendigheter. Hybridkontoret arbeidstakerne økt fleksibilitet både i forhold til hvor og når arbeidsoppgavene utføres, også innenfor ordinær arbeidstid (Krajčák & Baráth, 2023). Ingelsrud og Bernstrøm (2021) gjennomførte i forbindelse med pandemien en undersøkelse der de fleste arbeidstakere uttrykker at hjemmekontor er et privilegium, forbundet med høy grad av autonomi og fleksibilitet (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Bedriftene har også positive erfaringer med ordningen som gjør at de har et ønske om å beholde den (Dahl & Falkum, 2022). Pettersen (2022) peker på at mange bedrifter betrakter bruken av hybrid kontor som en mulighet for å kunne redusere driftskostnadene. Ved å tilby free seating og rullerende oppmøte, reduseres behov for kontorlokaler, kantine fasiliteter og parkering (Pettersen, 2022). Det kan derimot ser ut til at erfaringene fra pandemien, har endret måten hjemmekontor benyttes på. Hjemmekontor var tidligere forbundet med arbeid utenfor ordinær arbeidstid eller ved spesielle omstendigheter. Dette står i kontrast til hvordan dagens hybride arbeidsform gir arbeidstakere. Hybridkontoret gir derimot arbeidstakerne økt fleksibilitet både i forhold til hvor og når arbeidsoppgavene utføres, også innenfor ordinær arbeidstid (Krajčák & Baráth, 2023).

I forbindelse med pandemien utførte Ingelsrud og Bernstrøm (2021) en undersøkelse der de fleste arbeidstakere ser på hjemmekontor som et privilegium, forbundet med høy grad av autonomi og fleksibilitet. Bedrifter har også positive erfaringer med ordningen som gjør at de ønsker å beholde den (Dahl & Falkum, 2022). Pettersen (2022) peker på at mange bedrifter betrakter bruken av hybridkontor som en mulighet for å kunne redusere driftskostnadene. Ved

å tilby free seating og rullerende oppmøte, reduseres behov for kontorlokaler, kantine fasiliteter og parkering (Pettersen, 2022).

I en undersøkelse gjennomført av Criscuolo, Gal, Leidecker, Losma og Nicoletti (2021) i OECD-landene, trekker både ledere og ansatte frem at hjemmekontor gir de ansatte mulighet til å være mer produktive, da de kan jobbe uavbrutt og mer konsentrert. Det ser også ut til at hybridkontor kan gjøre det lettere å kombinere familie og jobb. Undersøkelsen konkluderer med at ansatte og ledere har positive erfaringer med ordningen knyttet til hybridkontor etter pandemien. Criscuolo et al. (2021) hevder også at hybridkontor sannsynligvis vil bestå som en fast ordning.

Erfaringene med hybridkontor er likevel ikke utelukkende positive. Det er i løpet av de siste årene identifisert utfordringer relatert til fjernarbeid. I undersøkelsen gjennomført i OECD-landene svarer ledere at de opplever at ansatte har mindre læringsutbytte av å sitte på hjemmekontor. Undersøkelsen viser videre at lederne frykter arbeidsmiljøet på sikt kan bli mindre kreativt og innovativt (Criscuolo et.al. 2021). I samme undersøkelse svarer de ansatte at mangel på sosial kontakt og et uklart skille mellom jobb og privatliv, er de største ulempene ved mye bruk av hjemmekontor. Dette var også et av hovedfunnene i en undersøkelse gjennomført av Egeland, Ingelsrud og Pedersen (2023). Ansatte som arbeider mye hjemmefra kan oppleve en følelse av isolasjon og en rollesammenblanding mellom rollene som privatperson og arbeidstaker (Egeland et.al. 2023). Dette står i kontrast til funnene i Krajčák et. al. (2023) sin undersøkelse, hvor respondentene trekker frem muligheten til å strukturere egen arbeidshverdag, som et gode med hybridkontor. Ser man dette i sammenheng med funnene til Egeland et.al. (2023) og Ingelsrud et.al. (2022) er det en sterk sammenheng mellom den ansattes opplevelse av autonomi og deres opplevelse av den hybride arbeidsplassen som positiv. Wu, Antone, DeChurch og Contractor (2023) peker på et poeng som kan utfordre denne frihetsfølelsen. De hevder at de individuelle arbeidstidsavtalene knyttet til den enkelte ansatte, kan vanskeliggjøre muligheten for å både forme og opprettholde relasjoner med kollegaer (Wu et. al. 2023). Pettersen (2022) har funnet tilsvarende funn i norske arbeidsplasser, men hevder at gode avtaler mellom kollegaer, slik som faste oppmøtedager, oppdaterte kalendere og bruk av kjernetid på hjemmekontor, påvirker positivt. Criscuolo et al. (2021) presiserer at antall dager det jobbes hjemmefra, har sammenheng med hvorvidt produktiviteten øker. I OECD-studien oppgis 2-3 dager i uken

som det ideelle for å utnytte potensialet i hjemmearbeid uten at det får negative konsekvenser for arbeidsmiljøet (Criscuolo et al. 2021) Ingelsrud og Bernstrøm (2021) viser til at ansatte er mest fornøyde med å arbeide 3-4 dager på kontoret og resterende hjemme.

Andre negative konsekvenser som trekkes frem i litteraturen er manglende tillit mellom ansatte, dårlig kommunikasjon og tap av kultur (Bauer og Fard, 2022). Dette støttes av Peprahs (2023) forskning der han undersøkte konsekvenser av en økt andel fjernarbeid. I undersøkelsen fant Peprah (2023) en sammenheng mellom hybrid arbeid, tap av tilhørighet og økt følelse av ensomhet, dersom bedriften ikke lykkes med å bygge gode virtuelle team. Dette funnet støttes av Wu et.al. (2023) som påpeker at forståelse av det sosiale nettverket er spesielt viktig ved hybridarbeid.

I sin store nasjonale undersøkelse fant ikke Ingelsrud et. al. (2022) grunnlag for at hjemmekontor påvirket produktivitet og trivsel negativt. Denne sammenhengen fant heller ikke Dahl og Falkum (2022). De tilskriver dette med at de fleste arbeidstakerne hadde bygget opp et sterkt jobbfellesskap før pandemien, og at dette var fundamentet for den digitale kommunikasjonen i digitale plattformer. Ingelsrud et. al. (2022) understreker samtidig at undersøkelsen viser et gjennomsnitt av arbeidstakere. De mener det kan finnes unntak skjult i tallmaterialet undersøkelsen representerer. Som sannsynlige unntak trekker de frem arbeidstakere uten sterke relasjoner til medarbeiderne frem. Her peker Ingelsrud et.al. (2022) på to ulike grupper de mener er utsatte; nyansatte og arbeidstakere med lav digital kompetanse. For de fleste nyansatte viser Mazzei et.al. (2022) at graden av teknostress er lavt i gruppen for unge, relativt nyutdannede kandidater. Deres undersøkelse viser at ved ansettelse av yngre kandidater, er ikke tilvenning til bruk av digitale løsninger en stor hindring. I denne gruppen identifiserer de sosial isolasjon som en hindring for at nykommere skal føle seg inkludert, og bidra positivt inn i arbeidsgruppene. Gibson et.al. (2023) hevder at på hybride arbeidsplasser, hvor de ansatte opplever å være en del av et sosialt nettverk, scorer de høyt på elementer som kultur, samarbeid og innovasjon. De argumenterer dermed for at det er gode muligheter for å lykkes med en hybrid arbeidsform, dersom det finnes en strategisk tilnærming til talentutvikling og utforming av sosiale relasjoner i personaladministrasjonen.

Criscuolo et. al. (2021) hevder i sin undersøkelse at langtidseffekten av den utstrakte bruken av hjemmekontor ennå er uklar. Til tross for gode teknologiske løsninger, bærer kommunikasjonen mellom ansatte fortsatt preg av å være ad-hoc, og basert på personlige relasjoner. Det understrekes at effekten av dette bør studeres videre (Criscuolo et.al., 2021).

## 2.5 Onboarding i hybride arbeidsmiljøer

I følge Ingelsrud et.al. (2022) har andelen arbeidsplasser som legger til rette for hybrid arbeid økt. Yarbrough og Salazar (2023) argumenterer for at endringen i måten man arbeider på fører til at flere har gjennomgått, eller er i ferd med å gjennomgå, en onboardingsprosess på en hybrid arbeidsplass. Å onboarde på en hybrid arbeidsplass kan kreve en annen bevisstgjøring og en annen strategi, enn en tradisjonell onboarding i et arbeidsmiljø hvor medarbeiderne treffes fysisk (Afteret, 2021). Denne fasen kan være utfordrende, da nyansatte kan være ekstra avhengige av lederoppfølging. Pettersen (2022) antyder at det mangler forskning for hvordan lederrollen påvirkes av fysisk avstand ved hybrid arbeid.

Ahuja og Galvin (2000) studerte i den såkalte ".com-perioden" rundt milleniumsskiftet, hvordan grupper påvirkes dersom mye av samarbeidet foregår digitalt. Deres forskning studerte hvordan nye medlemmer sosialiseres inn i virtuelle grupper, ved å analysere e-post korrespondanse innad i slike grupper. Et av funnene til Ahuja og Galvin (2000) var at digital kommunikasjon vanskeliggjorde overføring av den tause kunnskapen. De fant at kommunikasjon av normer, forventninger og andre kulturelle aspekter ikke ble overført på samme måte som i et fysisk arbeidsmiljø. Nyansatte kan derfor oppfatte det som utfordrende å orientere seg i slike virtuelle miljøer. Ahjuna og Galvin (2000) peker på at den manglende anonymiteten i elektronisk kommunikasjon, kan virke begrensende på en nyansatts søken på normativ og regulerende informasjon. Til tross for at Ahjuna og Galvins (2000) undersøkelser ble gjennomført omkring millenniumskiftet, og den teknologiske utviklingen har vært enorm i etterkant, støttes disse funnene av nyere forskning. Carlos og Muralles (2022) fant også at en utfordring med å gjennomføre virtuell onboarding var fravær av tause, og fysiske signaler. I deres undersøkelser viser de nyansatte til mangel på usynlige, uuttalte fysiske signaler som

mest merkbart (Carlos & Muralles, 2022). Denne sammenhengen fant også Sani, Adisa, Adekoya og Oruh (2023). Deres studie hevder å se en sammenheng mellom digital onboarding og de ansattes resultater. Deres fant støtte for at digitale onboardingsprosesser som fokuserte på å ha en betydelig menneskelig interaksjon med nyansatte, oppnådde større suksess. I firmaer som utelukkende onboarder digitalt uten en strategi for å bygge sosialt nettverk, opplevde de nyansatte etter en tid synkende sosial tilknytning, meningsløst arbeid og dårlige relasjoner til medarbeidere. Sani et. al. (2023) hevder at økt bruk av digital onboarding krever tettere samarbeid mellom HR-ledelsen og linjeleder for å fremme en inkluderende kultur for å oppnå organisasjonssosialisering. Carlos og Muralles (2021) viser til liknende funn i sine undersøkelser. Deres forskning konkluderer med at hovedformålet med en onboardingsprosess må være å både bygge relasjoner og ferdigheter. Ved å jobbe mot sterke relasjoner, vil man kunne oppnå høy grad av tillit, som igjen gjør at utfordringer knyttet til onboarding raskt kommer til overflaten, og kan løses.

Ahjuna og Galvin (2000) foreslår å introdusere en koordinerende rolle i den virtuelle gruppen. Dette er ment som et tiltak for å redusere nyansattes terskel for utveksling av informasjon som ikke er direkte knyttet til arbeidsoppgaver. Koordinatoren skulle være ansvarlig for informasjonsflyten og tilrettelegging for bruk av ulike kommunikasjonsplattformer. På denne måten kan det legges til rette for sosial integrering. Ulike fora som både dekker avdelingens behov, men også andre kanaler der de nyansatte kobles sammen med medarbeidere, gjerne jevnaldrende, kan fremme læring og sosial tilpassing (Ahuja & Galvin, 2000). Dette støttes av Kram og Isabella (1985) som har studert ulike former for mentorordninger. Deres funn viser at gode relasjoner til jevnaldrende på arbeidsplassen, kan gi en like sterk karrierehjelp som en tradisjonell mentorrelasjon.

Cesário og Chambel (2005) hevder at en strategi for onboarding av ansatte, bør fokusere på aktiviteter som krever teaminnsats og koordinering, slik at nyansatte ikke føler seg isolert. De peker på at god støtte fra organisasjonen og opplevelse av god og tett veiledning er to viktige faktorer i en onboarding. Om dette ikke ivaretas, kan hybrid onboarding forsterke en nyansatts følelse av utenforskap, ved å gi en opplevelse av sosial isolasjon, tap av kollegial støtte og fravær av uformell kommunikasjon (Egeland et. al. 2022). Mazzei et.al. (2022) understreker at enhver onboarding bør tilrettelegge for å møte den angst og prestasjonspress

en nykommer som regel føle på. De hevder at en onboarding kan bremses av et hybrid arbeidsmiljø, med dersom det tilrettelegges for god organisatorisk støtte og lederstøtte, er det mulig å lykkes med prosessen. De peker på viktigheten av å tilpasse onboardingen til den organisatoriske hverdagen i bedriften, og at valg av verktøy bør reflektere dette.

Å tilrettelegge for onboarding i et hybrid arbeidsmiljø, kan som tidligere nevnt, kreve en annen tilnærming og strategi (Aftered, 2021). Fravær av fysiske møteplasser kan bidra til dårligere fellesskapsfølelse (Jeske & Olson, 2022). Sani et. al. (2023) trekker frem at onboarding bør være et samarbeid mellom ulike instanser i organisasjonen. En måte å tilnærme seg dette på er å benytte Bauers verktøy for en vellykket onboarding, referert til som de 6C'er (Bauer & Fard, 2022). Disse 6 C'ene er ulike sjekkpunkter, som gir organisasjonen en oversikt over viktige elementer i onboardingsprosessen. Disse punktene er compliance, clarity, confidence, connection, culture og check-back. Bauer og Fard (2022) hevder at de 6C'ene er like aktuelle ved digital onboarding, som ved onboarding med oppmøte på arbeidsplassen. Onboarding i en hybrid arbeidshverdag, forutsetter formelle rammer, da digital samhandling tar bort en del av de uformelle læringskanalene som fysiske arbeidsplasser tilbyr (Bauer & Fard, 2022).



## 2.6 Oppsummering av teori

I teorikapittelet er det redegjort for ulike teorier, undersøkelser og rammeverk fra 1970-tallet frem til dagens hybride arbeidshverdag. Fundamentet for de fleste teoriene ligger i Van Maanen og Scheins (1979) teorier for organisasjonssosialisering. I sitt arbeide har Van Maanen og Schein (1979) introdusert en tilnærming til hvordan et individ gjennomgår en sosialiseringssprosess i møte med en organisasjon. De har også identifisert ulike elementer som kan påvirke og bidra til å styre prosessen, i form av organisasjonssosialiseringstrategier. Tuttle (2002) trekker frem at Van Maanen og Scheins (1979) teorier også har høstet kritikk. Denne kritikken rettes mot at strategiene betraktes som en helhet, og at den individuelle effekten ikke er studert enkeltvis. Cesário og Chambel (2005) presenterer en tredelt tilnærming til onboarding, som utfyller Van Maanen og Scheins (1979) perspektiver. Cesário og Chambel (2005) hevder at det er tre viktige grupper som kan bidra inn i en onboardingsprosess. Dette er organisasjonens formelle system, ledelsen og medarbeidere. Disse tre må samarbeide for å oppnå en vellykket onboarding av en nyansatt. Videre hevder Cesário og Chambel (2005), noe som også støttes av Van Maanen og Schein (1979), at de ulike rollene varierer avhengig av hvor i onboardingsprosessen man befinner seg i. Opplevelsen av tidsperspektivet i en onboardingsprosess, kan betraktes som en subjektiv variabel. Denne vil være avhengig av organisasjon, rolle og personlighet (Jones, 1983). Filstads (2017) tidslinje i tre faser for onboarding, getting in, breaking in og settling in, identifiserer hvilken fase av prosessen onboarding er i. I analyse og diskusjon vil vi se på hvordan Cesário og Chambel (2005) teorier for et tredelt ansvar for onbaordingsprosessen samsvarer med respondentenes opplevelser. Filstads (2017) tre faser vil og benyttes, og sees i sammenheng med de reaksjoner og opplevelser en nyansatt har i henhold til disse fasene. Bauers 6C'er og tilhørende sjekklister, blir brukt for å fange opp viktige samspillselementer i onboardingsprosessen (Bauer & Fard, 2022).

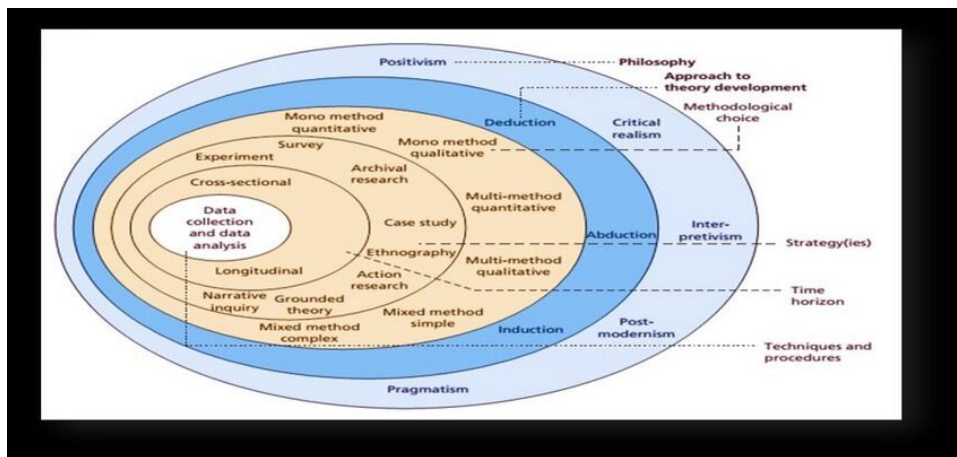
# 3 Metode

I dette kapitlet redegjør vi for oppgavens forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. Det argumenteres for dataenes validitet, reliabilitet og overførbarhet. Vi diskuterer løpende metodens svake og sterke sider, og vil til slutt redegjøre for etiske avveininger.

## 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan betraktes som en logisk rekkefølge på hvordan empirisk data kan knyttes til en problemstilling, for så å lede til en konklusjon. En annen måte å beskrive forskningsdesign på, er å betrakte designet som et “blueprint”, der man aktivt jobber med problemstilling, hvilke data som er relevante, hvilke data som skal samles inn, og hvordan resultatene skal analyseres (Yin, 2017).

Saunders, Lewis, og Thornhill (2016) illustrerer de ulike forskningsbrillene man kan ha på seg ved hjelp av “forskningsløken” i figur 6. For å komme til kjernen av løken, må hvert lag ha en forklaring på hvilke valg som er tatt, slik at forskningen kan bli tatt seriøst (Saunders et. al, 2016). Figur 6 illustrerer hvordan det metodiske valget i hvert enkelt lag, vil påvirke laget under. I metodekapitlet tar vi utgangspunkt i denne modellen for å belyse de ulike metodiske valgene, altså forskningsdesignet.



Figur 5: Saunders forskningsløk (Saunders et.al. 2016).

### 3.1.1 Forskningsfilosofi- det ytterste laget

Forskningsfilosofien referer til studiens vitenskapelige utgangspunkt. Her kan vi betrakte positivisme og sosial konstruktivisme som to ytterpunkter. Sosial konstruktivisme er knyttet til en tanke om at virkeligheten konstrueres gjennom sosial interaksjon, der aktører former delte meninger og realiteter, og skaper en felles forståelse av sannheten (Saunders et. al., 2016). Sosial konstruktivisme studerer med andre ord den menneskelige virkelighetsoppfattelsen. Positivisme tar utgangspunkt i naturvitenskapen, der fysiske ting og fenomener studeres (Jacobsen, 2021). Oppgavens problemstilling blir besvart ved hjelp av kvalitative intervjuer av mennesker og deres virkelighetsoppfattelse. Sosial konstruktivismen er derfor det vitenskapelige utgangspunktet for vår forskning.

### 3.1.2 Forsknings tilnærming

Forskningstilnærmingen skiller i hovedsak mellom *induktiv* og *deduktiv* tilnærming (Jacobsen, 2021). Den induktive tilnærmingen innebærer å bevege seg fra virkeligheten, eller empiri, til teori. Dette betyr at all teori bør ha sitt grunnlag i erfaringsbasert teori, eller med andre ord, i empirien. En induktiv tilnærming krever derfor at forskeren stiller med et så åpent sinn som mulig ved innsamling av data. Ved en deduktiv tilnærming, gjøres det motsatte, og man beveger seg fra teori til empiri. Det vil si at innsamling av data er styrt av teoretiske

antagelser. Forskeren tar da utgangspunkt i en klar teori før datainnsamlingen starter (Jacobsen, 2021). Disse to tilnærmingene kan betraktes som ytterpunktene på en skala, da det i utgangspunktet ikke er mulig å benytte seg av en ren deduktiv eller induktiv tilnærming. Ifølge Jacobsen (2021) vil en abduktiv tilnærming være en mer pragmatisk metode, som innebærer at forskeren veksler mellom induksjon og deduksjon. Abduksjon er en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri, der ingen har fortrinnsrett. Forskingen sees på som en kontinuerlig prosess der funn i empirien leder til nye spørsmål, som igjen må forankres i teorien, og bekreftes med empiriske undersøkelser (Jacobsen, 2021). I denne masteroppgaven har vi tatt utgangspunkt i en abduktiv tilnærming der funn i empiri har påvirket både teori og problemstilling, og vi vekselvis har beveget oss fra empiri til teori.

### 3.1.3 Forskningsmetode

Forskningsmetode kan sees på som ulike typer verktøy i en verktøykasse. Metoden beskriver teknikker eller strategier som brukes for å belyse et problem og komme frem til ny kunnskap (Everett & Furuseth, 2012). Avhengig av oppgavens hensikt, kan vi avgjøre hvilken metode som er best egnet (Jacobsen, 2021). For finne svar på oppgavens hensikt, har vi vurdert en kvalitativ tilnærming som mest hensiktsmessig. Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet:

1. Hva opplever personer i ledende stillinger bidrar til en god onboarding i hybride arbeidsmiljø?
2. Hvilken opplevelse har nyansatte av hybrid onboarding?

Den kvalitative metoden har til hensikt å gi en nyansert beskrivelse av det som finnes, og er mindre opptatt av hvor hyppig, eller frekvensen det forekommer i (Repstad, 2014).

Kvalitative studier har som regel få enheter, der dataene samles inn som ord (Jacobsen, 2021).

Vi har gjennomført syv individuelle dybdeintervjuer av ledere og ansatte som har vært involvert i en hybrid onboardingsprosess. Ved å intervjuer både ledere og ansatte får vi informasjon fra to ulike innfallsvinkler, noe som gir oss tilgang på en mer utfyllende virkelighetsforståelse. Målet med individuelle intervjuer er å få frem personlige synspunkter rundt et tema (Jacobsen, 2021). Med vår problemstilling ønsker vi å få frem individuelle erfaringer og synspunkter som samlet kan gi oss en indikasjon og en bevisstgjøring, på

hvordan en hybrid arbeidsplass kan tilrettelegge for en god onboardingprosess. På bakgrunn av dette, og med de tilgjengelige ressursene, ser vi på denne metoden som best egnet for å svare på hensikten med vår oppgave.

### **3.1.4 Forskningsstrategi**

Forskningsstrategien kan beskrives som en plan for hvordan forskeren vil gå frem for å svare på forskningsspørsmålet (Saunders et.al., 2016). I denne studien er det gjort en casestudie. En utfordring med casestudier er at det kan være vanskelig å finne en tydelig definisjon på hva et case er. Likevel finnes det noen fellestrekk for alle definisjoner, som vektlegger at det er en dyptgående studie av en eller få enheter. Casestudier kan undersøke enheter på ulike nivåer, fra enkeltindivid til kollektive enheter, og har alle til felles at studieobjektet avgrenses i tid og rom (Jacobsen, 2021). I denne oppgaven er det gjort et case-studie av erfaringer fra ledere og ansatte i en spesifikk bransje.

### **3.1.5 Tidshorisont**

Et viktig spørsmål å stille, er om man ønsker at forskningen skal representere et “stillbilde” (tverrsnitt studie) av virkeligheten, eller om man ønsker serier av “stillbilder” (longitudinal studie), som representerer hendelser over en gitt tid (Saunders et.al., 2016). Da vår masteroppgave er gjennomført på deltid over 1,5 år, har dette begrenset tidshorisonten til et tverrsnitt studie, der informantene har reflektert over det aktuelle temaet på et gitt tidspunkt.

### **3.1.6 Datainnsamling og analyse**

Oppgavens hensikt eller problemstilling bør være styrende for hvilken metode som skal benyttes for å samle inn informasjon. En utforskende problemstilling krever ofte en metode som frembringer nyanserte data, er dyptgående og sensitiv for uventet informasjon, og dermed har åpenhet for kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2021). Av hensyn til oppgavens hensikt falt valget på individuelle dybdeintervjuer. Dette ansees som den vanligste datainnsamlingsmetoden innen kvalitativ metode. Datainnsamlingsmetode vil påvirke dataene gyldighet og pålitelighet, som vil utdypes senere i kapittelet (Jacobsen, 2021).

## 3.2 Case

Bedriftene i denne casen leverer ingeniørtjenester, design, konsulent tjenester og mekaniske tjenester for energisektoren både nasjonalt og internasjonalt. Dette er firmaer som leverer tekniske løsninger med høye krav til grad av innovasjon og kompetanse, og er dermed avhengig av spesialiserte og selvstendige medarbeidere, med høy kompetanse. Ansatte jobber i hovedsak i prosjektgrupper, mot eksterne kunder og har derfor lite kontakt med resten av selskapet. Bedriftene tilbyr alle sine ansatte å jobbe hybrid.

## 3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen bestod i hovedsak av syv individuelle dybdeintervjuer.

Antallet intervjuobjekter ble begrenset til syv, da det ikke var flere tilgjengelige kandidater som oppfylte våre utvelgelseskriterier. Fordelen med individuelle intervjuer er at det legger svært få begrensninger for hva respondenten kan si (Jacobsen, 2021). Dette gjør at respondenten fritt kan reflektere rundt temaet, uten å bli påvirket eller begrenset av andre. Ulempen kan ligge i at det er lett å bli bundet av intervjuguiden og låst til spørsmålene, og dermed gå glipp av informasjon sagt mellom linjene. I slike tilfeller var det nyttig å være to studenter, med en klar rollefordeling under intervjuene, en intervjuer og en observatør.

### 3.3.1 Utforming av intervjuguide

Vår intervjuguide, vedlegg I, ble laget med utgangspunkt i de 3 fasene til Filstad (2017): forhånds og forventningssosialisering, entre og møtet med organisasjonen, og etableringsfasen. Det ble utarbeidet en intervjuguide for ansatte og en for lederne i henhold til våre forskningsspørsmål. Intervjuguiden ble utformet med den hensikt å stille åpne spørsmål, slik at vi la minst mulig føringer på respondentens svar. Repstad (2014) anbefaler en intervjuguide som er relativt stikkordspreget og uten detaljerte spørsmål, slik at intervjuet skal føles som en naturlig samtale (Repstad, 2014). Målet var å oppnå en slik naturlig og åpen samtale, selv om intervjuguiden inneholder flere konkrete spørsmål. For å sikre oss at de viktigste elementene i Filstad (2017) sine faser ble med, var dette nødvendig. De første intervjuene vi gjennomførte, bar mer preg av å følge intervjuguiden, i motsetning til de siste

intervjuene der vi var mer frie fra guiden. Likevel tror vi at respondentene opplevde intervjuene som en naturlig samtale da dette var et viktig fokus fra vår side.

### **3.3.2 Valg av respondenter**

#### **Utvalgsriterier**

Hovedkriteriet for å velge ut aktuelle kandidater, er alltid at forskeren anser at de aktuelle kandidatene innehar relevant informasjon for å svare på problemstillingen (Repstad, 2014). Våre kandidater er både ledere og ansatte i bedrifter som tilbyr og praktiserer hybrid arbeid, og har vært involvert i en hybrid ansettelsesprosess. De ansatte har en høyere teknisk utdanning, har en stilling som krever selvstendig arbeid, med ansettelse etter 2021. Vi har intervjuet kandidater med ansettelsesforhold som startet mer enn et år inn i pandemien, da vi antar at den hybride arbeidsformen var godt etablert, og ikke lenger bar preg av en brå omstilling. Ved å ha en høyere teknisk utdanning i den aktuelle bransjen, følger også med en forventning til at den ansatte er i stand til å jobbe selvstendig. Dersom man jobber selvstendig, kan man velge å ikke involvere seg sosialt. Dette kan ha betydning for læring og overføring av taus kunnskap. Lederne vi har intervjuet har ulik erfaring med ledelse både på hybride arbeidsplasser og arbeidsplasser med kun fysisk oppmøte. Alle respondenter i ansattgruppen har gjennomgått en onboardingprosess inn i den hybride hverdagen. Kandidatene er både kvinner og menn. Ansattgruppen hadde et aldersspenn på 20-40 år, mens ledernes alder ble ansett som irrelevant for studien. Disse kriteriene oppfattet vi som formålstjenlig for at kandidatene kunne gi oss relevant og bred informasjon i forhold til hensikten med oppgaven.

Tabell 1: Oversikt over respondentene

Respondent	Beskrivelse
Ansatt 1 (A1)	Kvinne, 30-40 år, MSc-utdanning
Ansatt 2 (A2)	Mann, 20-30, MSc-utdannelse
Ansatt 3 (A3)	Mann, 20-30, MSc-utdannelse
Ansatt 4 (A4)	Mann, 30-40, MSc-utdannelse
Leder 1 (L1)	Mann, 45-55, MSc-utdannelse
Leder 2 (L2)	Mann, 45-55, MSc-utdannelse
Leder 3 (L3)	Kvinne, 50-60, MSc-utdannelse

### Rekruttering

En av studentene jobber selv innen fagfeltet våre informanter jobber i, og har god kunnskap om det faglige, terminologien, arbeidsmetodikkene og kommunikasjonsformer. Dette var svært nyttig under utforming av intervjuguiden, for rekruttering av respondenter og for å skape tillit og forståelse for informantenes hverdag i intervjusituasjonen. Respondentene kommer fra ulike bedrifter. I rekrutteringen brukte studentene sitt nettverk aktiv. Ledere og representanter for HR ble kontaktet og fikk tilsendt bakgrunnen for prosjektet.

I praktisk forskning er det hensiktsmessig å få hjelp fra sentrale informanter, som ledere, til å velge ut aktuelle kandidater for intervjuene. Lederne har oversiktskunnskap som forskeren ikke har tilgang på. Samtidig kan dette representere et metodisk problem, da ledere kan ha et bevisst eller ubevisst ønske om å styre utvalget (Repstad, 2014). I de aktuelle avdelingene i vårt utvalg, var det få kandidater som passet våre utvelgelseskriterier. Begge studentene har kjennskap til bedriftene via sitt nettverk, og kan dermed bekrefte at dette stemmer. Dette ga lederne begrenset mulighet til å styre utvalget, og vi ser dermed ikke på utvelgelsesmetoden som en metodisk utfordring.

### 3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

De første intervjuene ble gjennomført fysisk i et møtelokale, innenfor kjernearbeidstiden, med begge studentene til stede i desember 2023. Vi delte inn rollene som observatør og intervjuer, slik at en kunne konsentrere seg om å stille spørsmål, mens den andre kunne ta notater og



studere informantenes kroppsspråk. Under intervjuene ble et dikteringsprogram benyttet. Filene ble transkribert og lagret på privat PC. Respondentenes navn eller personopplysninger ble ikke lagret. Dataoppbevaringsmetoden er godkjent av SIKT, vedlegg II.

De resterende intervjuene ble gjennomført i august 2024. Disse ble av praktiske årsaker gjennomført digitalt. Ett av intervjuene ble gjennomført hybrid, med en student fysisk til stede, mens den andre deltok digitalt. De 2 siste intervjuene ble gjort digitalt med kun en av studentene, da den andre studenten opplevde å ha en for nær jobbrelatert relasjon til intervjuobjektene. Det ble gjort opptak av intervjuene, og diktert gjennom et dikteringsprogram. Dette programmet dikterte ordrett, kontra programmet som ble brukt i intervjurunde 1, og som krevde mye fortolkning i etterkant. Dette sparte oss for ekstra arbeid. Notater fra intervjurunde 1, samt en felles gjennomgang etter intervjuene, gjorde at vi likevel satt igjen med det vi oppfattet som god nok gjengivelse av informasjonen.

Repstad (2014) påpeker at stedsvalg kan ha innvirkning på om et intervju blir vellykket eller ikke. Han forslår blant annet et sted man ikke blir forstyrret, et nøytralt sted eller et sted der respondentene kan føle seg hjemme. Ved å intervju respondentene i første intervjurunde på deres "hjemmebane" følte vi at det ble skapt gode rammer for intervjuene. Da de supplerende intervjuene ble gjennomført hadde vi mer erfaring med dybdeintervju, og følte vi mestret å skape en god relasjon og trygghet i en digital intervjusituasjon. Intervjuenes varighet varierte fra 30 minutter til 1 time. Vi opplevde at de siste intervjuene vi gjorde gikk raskere, da vi var mer erfarne med å intervju og dermed lettere kunne stille de riktige, og mest relevante spørsmålene.

## 3.4 Data analyse

Den kvalitative analysen har som hensikt å påpeke ulike mønstre, regulariteter, avvik eller underliggende årsaker, gjennom å sammenstille ulike intervjuer, observasjoner eller dokumenter. Det er de sentrale detaljene som kan gi ny innsikt i en situasjon eller fenomen, som løftes frem. En kvalitativ analyse er en pågående veksling mellom helheten og delene, altså detaljene (Jacobsen, 2021). Vårt datamateriale er basert på syv intervjuer, hvor analysemetoden er inspirert av Braun og Clark (2021) sine 6 steg for tematisk analyse. Deres refleksive tilnærming til tematisk analyse starter med å først bli kjent med datamaterialet, deretter koding, generere initielle temaer, revurdere tema, definere tema, og til slutt skrive ut den ferdige analysen (Braun & Clark, 2021). En tematisk analyse kan ofte knyttes mer opp mot problemstillingen, samt at det bidrar til å beskytte informantenes anonymitet (Repstad, 2014).

### 3.4.1 Analysens 6 steg

**Steg 1** innebærer å bli kjent med sitt eget datamateriale. I praksis vil det si å lese igjennom datamateriale flere ganger, samt høre igjennom opptak om det har blitt gjort. Underveis i denne prosessen er det hensiktsmessig å gjøre notater og notere ned innsikter man får, som kan bidra til eventuelle ideer for videre analyse, både relatert til dataenes helhet, men også relevante detaljer (Braun & Clark, 2021). I dette steget gikk vi gjennom intervjuene hver for oss, for så å dele vår oppfatning av datamaterialet. Vi noterte deretter ned forslag til kodeord basert på innholdet i intervjuet.

I **steg 2** starter kodingen der man jobber seg systematisk gjennom datasettet ved å finlese materialet. Deretter identifiseres segmenter som vekker interesse, virker meningsfulle, eller relevante for å belyse problemstillingen. Fokuset er spesifikt og detaljert, med koder rettet mot enkelte synspunkter eller konsepter. Kodene kan være på ulike nivåer, fra veldig eksplisitt eller overfladisk, til det mer konseptuelle eller implisitte (Braun & Clark, 2021). Datainnamlingsperioden strakk seg fra de første intervjuene i desember 2023 til det siste intervjuet i august 2024. I denne perioden arbeidet vi parallelt med oppgavens teoridel. Dette gjorde at vi hadde intervjuguide og teori som bakgrunn da datasettet ble gjennomgått på



**Steg 4** innebærer å revurdere de nåværende temaene. I denne fasen kan temaer som ikke bidrar til å svare på problemstillingen, eller temaer med for lite data til å være relevant, fjernes. De gjenværende kodene må likevel stå i samsvar med tidligere koder og det totale datasettet. Kodene bør reflektere de overordnede og viktigste mønstrene for å svare på problemstillingen (Braun & Clark, 2021) I dette steget begynte vårt arbeid med å strukturere materialet inn i overordnede koder. Vi valgte i denne fasen å knytte materialet opp mot teorien og grunnlaget for intervjuguiden. Måten vi gjorde dette på er illustrert i figur 8. Her lagde vi tre hovedkategorier. Disse hovedkategoriene er basert på Filstad (2017) «getting-in», «breaking-in» og «setling-in». Hensikten med disse kategoriene var å bryte prosessen ned i ulike stadier av den nyansattes sosialiseringssprosess. I hver av disse hovedkategoriene laget vi tre underkategorier, basert på Cesário og Chambels (2005) elementer “medarbeider”, “leder” og “formell”. Dette gjorde vi for å bedre kunne se hvordan de ulike elementene henger sammen med sosialiseringssprosessen i de ulike fasene.

LEDER                      ANSATT

<b>GETTING IN</b>	Medarbeider
	Ledelse
	Formelle
<b>BREAKING IN</b>	Medarbeider
	Ledelse
	Formelle
<b>SETLING IN</b>	Medarbeider
	Ledelse
	Formelle

Figur 7: Eksempel på tabell benyttet i analysen

I **Steg 5** defineres og navngis de gjenværende temaene i samsvar med både datasettet og forskningsspørsmålet. I dette steget systematiseres dataene inn i de endelige kategoriene (Braun & Clark, 2021). I dette trinnet begynte vi å sette sammen tabellene utarbeidet i steg 3 og 4. Vi startet med å gå igjennom tabellene vi opprettet i trinn 3. Vi beholdt kategoriene for leder og ansatt, da disse er direkte linket opp mot våre forskningsspørsmål. Vi kategoriserte deretter utsagnene i disse skjemaene. Dataene som ble betraktet som relevant, la vi inn i relevant kolonne, enten leder eller ansatt, og i den mest passende kategorien i tabellen, vist i figur 8. For å beholde sporbarhet og kontekst, valgte vi å beholde de opprinnelige kodene, og sette de i parentes over de relevante utsagnene. På denne måten kunne dataene spores tilbake til originalt datasett om konteksten skulle bli uklar. Utsagn som kunne passe i samme kategori valgte vi å lime inn en gang, i uthevet skrift, slik at de kunne evalueres etter all data var sortert. Figur 9 viser et utsnitt av hvordan arbeidet med å slå sammen datasettene ble gjort. Dette utsnittet viser et mellomstadium, hvor utsagnene er sortert og kategorisert.

GETTING IN	Medarbeider	(Erfaring med hybrid arbeidsform)	
	Ledelse	(hybrid onboarding)  (Mottatt som nyansatt)	
	Formelle	(Mottatt som nyansatt)  (mentor ordning)	(mentor ordning)

Figur 8: Eksempel på tabell benyttet i analysen

I **6 steg** skrives den ferdige analysen ned. I vårt tilfelle er den endelige analysen presentert i kapittel 4, funn og analyse.

### 3.4.2 Refleksjoner

Datainnsamling og analyse ble gjennomført på ulike tidspunkt i prosjektet. Av praktiske årsaker ble alle fire intervjuene i intervjurunde 1, gjennomført samme dag. Dette skjedde i desember 2023. Gjennomgang av transkriberte filer ble nøye kontrollert opp mot lydfilene,

deretter lyttet vi igjennom intervjuene flere ganger og diskuterte innholdet. Dette var svært tidskrevende. Da vi 8 måneder senere gjennomførte supplementerende intervjuer, endret vi derfor fremgangsmåte, og gjennomførte intervjuene på forskjellige dager. Dette ga oss mulighet til å gjennomgå de transkriberte filene rett etter intervjuene, og kunne korrigere og rette opp feil umiddelbart, uten fare for å sammenblande informasjon og inntrykk fra to ulike intervjuer. Samtidig som vi gjennomgikk filene markerte vi også ulike sitater fortløpende. Dette gjorde at analysen av det siste intervjumaterialet gikk mye raskere.

Vi mener analysen av de første intervjuene tok unødvendig mye tid, da vi var redde for å miste informasjon og feiltolke utsagn. Samtidig var dette med på å bygge opp en metodikk som gjorde at de påfølgende analysene gikk mye raskere. Vi mener derfor at fremgangsmåten var fornuftig, men at vi kunne bearbeidet og evaluert metodikken etter det første intervjuet. I etterkant kan vi se at enkelte steg i metoden kan oppfattes som unødvendige. Likevel opplever vi stegene som nødvendig i prosessen med å bli godt kjent med datamateriale, og for å beholde kontekst og det store bildet.

## 3.5 Datakvalitet

Innen forskning bør hovedhensikten alltid være forsøke å minimere utfordringene knyttet til pålitelighet, reliabilitet, og gyldighet, også kalt validitet (Jacobsen, 2021). I kvalitative studier handler det ikke om å validere teorier, men mer å styrke eller svekke deres troverdighet (Repstad, 2014). For å gjøre vår forskning så troverdig som mulig, har vi gjort løpende metodiske valg for å opprettholde kvaliteten på forskningen, og samtidig sørget for at etiske retningslinjer er ivarettatt.

### Reliabilitet

Reliabilitet referer til om de innsamlede dataene er presise og pålitelige, og om vi har gjennomført analysen med den hensikt å minimere feil og mangler (Repstad, 2014). Vi anser at vår innsamling av data gjennom kvalitative intervjuer, ble gjort på en god måte med den kunnskapen, erfaringen og de tekniske hjelpemidlene som var tilgjengelig på det aktuelle tidspunktet. Da denne type forskning var ny for oss begge, har vi gjort oss noen refleksjoner og erfaringer i etterkant som kunne ha styrket dataenes pålitelighet, samtidig som vi løpende

har implementert disse erfaringene der det har vært mulig. Intervjuene som ble gjennomført fysisk, har en svakhet i at opptakene tidvis ble noe dårlig, og at deler av dikteringen i etterkant måtte tolkes. En annen svakhet var at alle intervjuene ble gjennomført samme dag, slik at det var lett å blande sammen informasjon fra de ulike respondentene fra hverandre i ettertid. Fordelen var at begge studentene var til stede, og vi kunne dermed diskutere og dele vår felles oppfatning, av også nonverbal informasjon. Selv om vi oppfatter at hoved essensen kommer godt frem, kan dette likevel være en svakhet i forhold til etiske retningslinjer og det å bli korrekt gjengitt. Det er kun blitt brukt sitater i oppgaven der vi vet at det riktige budskapet kommer frem.

Da vi begge har en relasjon inn i bedriftene, kan det ha påvirket hvilken informasjon informantene har valgt å dele. Eksempelvis kan det ha påvirket informantenes vilje til å sette et kritisk lys på bedriften eller kollegaer, i frykt for at noe skal slå tilbake på dem. Innledningsvis i intervjuene var vi åpne om dette og prøvde å skape så trygge rammer som mulig, og betrygge dem med at delt informasjon og personvern blir ivaretatt.

Vi opplevde at intervjuene som stort sett ble gjort digitalt fungerte fint, med en relativt god kommunikasjon og en hyggelig tone. Likevel erfarte vi det som også er noe av essensen i vår forskning, nemlig at det å kommunisere digitalt oppleves annerledes enn fysiske møter. Med oppkoblingstrøbbel fikk vi en litt rotete og stressende start på et av intervjuene. På et annet intervju ble lyden dårlig da et av intervjuene ble gjennomført hybrid, med en student på digital plattform og en fysisk i samme rom. De digitale intervjuene ble mer konkrete og med lite snakk utenom. De bar rett og slett preg av å være mer effektive. På dette tidspunktet var vi mer erfarne og følte at mye av det som ble sagt var gjentagende fra tidligere intervjuer, og vi opplevde, som tidligere er nevnt, en metning av informasjon. Vi kan se på det som heldig at intervjuene ble gjort i denne rekkefølgen, da vi avslutningsvis opplever at den innsamlede informasjonen er nyttig i henhold til hensikten med oppgaven.



### **3.5.1 Validitet**

Validitet henviser til forskningens gyldighet, og er et mer flertydig begrep. Det forklares ofte med om forskeren har klart å måle det som var ønsket å måle. Dette kan undersøkes ved å se om det er samsvar mellom problemstillingen og den informasjonen som brukes for å trekke konklusjoner. Har den empiriske undersøkelsen vært tilstrekkelig for å kaste lys over problemstillingen? (Repstad, 2014). Intervjueguiden ble laget med utgangspunkt i Filstad (2017) sine faser for organisasjonssosialisering og er dermed linket til et av hovedfundamentene for oppgavens hensikt, nemlig onboarding. Det er gjennomført dybdeintervjuer med informanter som har vært involvert i en ansettelsesprosess i bedrifter der det praktiseres hybrid arbeid. Intervjuene gav oss tilgang på mangfoldig informasjon av deres opplevelse. Vi mener derfor at dette er et godt grunnlag og en god sammenheng mellom innsamlet data og oppgavens hensikt.

### **3.5.2 Overførbarhet**

Denne oppgaven studerer bedrifter som leverer tjenester med høye krav til innovasjon og kompetanse. Bedriftene er dermed avhengig av spesialiserte og selvstendige medarbeidere, med høy utdanning. Arbeidsoppgavene løses i hovedsak i prosjektgrupper. Bedriftene tilbyr alle sine ansatte å jobbe hybrid som en fast ordning. I følge Ingelsud og Bernstrøm (2021) har over 70 prosent av norske arbeidstakere, med mer enn fire års utdanning, mulighet til å arbeide hybrid. Vi anser derfor at funn i denne undersøkelsen kan være overførbare til liknende arbeidsplasser.

### **3.5.3 Etikk**

Den norske forskningsetikken tar utgangspunkt i tre grunnleggende prinsipper knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på. Dette er informert samtykke, krav om privatliv, og krav om å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2021). I tråd med dette har vi gjort noen etiske avveininger. Før intervjuene ble gjennomført, ble prosjektet godkjent av Sikt, vedlegg II. Dette fordi vårt forskningsprosjekt behandler personopplysninger og dermed krever en slik

godkjenning. Informantene ble muntlig informert om vårt forskningsprosjekt, samt gitt mulighet for å trekke seg til enhver tid. Informantene ga samtykke til deltakelse og opptak av intervju muntlig. Godkjennelsen er dokumentert i opptak. Intervjuobjektene ble informert om at vi var kjent med at de er ansatt i små bedrifter med få ansatte, slik at full anonymitet kunne være en utfordring. Vi valgte derfor å innlede intervjuene med å informere om de tiltak vi ville gjøre for å verne om informantenes anonymitet. Selv om bedriftene ikke har stilt krav om anonymitet, har vi likevel ikke identifisert bedriftene av hensyn til personvern og krav privatliv.

## 4 Funn og analyse

Hovedformålet i denne oppgaven er å belyse hvilke erfaringer som er gjort med onboarding på hybride arbeidsplasser. I dette kapitlet vil de overordnede funnene fra våre intervjuer presenteres i tråd med oppgavens hovedformål. Funnene speiler både de ansatte og ledernes perspektiver og vil presenteres løpende opp mot hverandre.

Vårt første forskningsspørsmål omhandler ledernes oppfatning av hva som bidrar til en god hybrid onboardingprosess. Vi ser et tydelig skille i hvordan lederne er bevisst på, og møter denne prosessen. Det har derfor vært nødvendig å definere og følge opp disse tilnærmingene for å diskutere dette på en strukturert måte, og samtidig fange opp nyansene. Disse ledertilnærmingene ser ut til å speile et dilemma mange ledere i dag står overfor, nemlig å finne en balanse mellom arbeidstakernes ønske og organisasjonens interesser. Dette bekrefter blant annet Gibson et.al. (2023). De hevder at det på den ene siden tas hensyn til arbeidstakernes ønske om å beholde fleksibiliteten i den hybride hverdagen. På den andre siden ønsker mange arbeidsgivere å stramme inn bruk av hjemmekontor. Dette skyldes at de frykter at utstrakt bruk av fjernarbeid kan utfordre kultur og samarbeid (Gibson et.al. 2023). Dette kan påvirke nyansatte i en onboardingfase, og vi ser at lederne i vårt utvalg har ulike tilnærminger i et forsøk på å håndtere denne utfordringen.

Våre funn indikerer at den ene ledertilnærmingen inneholder elementer fra «laissez faire» eller «la det skure og gå» ledelse. Den andre ledertilnærmingen fremstår som annerledes, og bærer mer preget av et ønske om å styre og kontrollere prosessene. Disse tilnærmingene ser vi på som interessante funn, som vil prege strukturen på kapitlet.

Ansatte vi har intervjuet, jobber prosjektbasert i stillinger som i høy grad krever selvstendighet. De arbeider i små firmaer eller små avdelinger. Egerland et.al. (2022) hevder at prosjektbasert arbeid, ofte preges av tett samarbeid med kolleger der det jobbes mot et felles mål. Dette kan gjøre at ansatte opplever mer rom for kontinuerlig kontakt med kolleger, også om dette foregår digitalt. Egeland et.al. (2022) argumenterer for at prosjektbasert arbeid kan bidra til å skape en følelse av felles mål, felles ansvar og felles glede over resultater.

## 4.1 Ledernes tilnærming til onboarding- fra styring til laissez faire

Vi har intervjuet tre ledere, og ut fra dette datamaterialet identifisert to ulike ledertilnærminger til onboarding. Leder 1 og 2 har en tilnærming med elementer av laissez faire ledelse, mens leder 3 i større grad ønsker å ha kontroll på prosessen.

### 4.1.1 Rekruttering- jakten på den rette kandidaten

I søken etter den rette kandidaten, vektlegger lederne ulike kriterier. Leder 1 og 2 beskriver et eksisterende press fra arbeidsmarkedet, hvor de antar at arbeidssøkere har forventninger til å kunne arbeide hybrid. De velger å imøtekomme dette presset for å kunne tiltrekke og ansette rett kandidat. Dette understrekes i sitat fra Leder 2:

*“Det jo noe med at man må tilpasse seg resten av samfunnet. Hvis alle andre arbeidsgivere tilbyr det, så kan det å la være å tilby, bety at man kanskje ikke får de personene man trenger.” (Leder 2)*

Til tross for denne antagelsen, ga kun en av respondentene i ansattkategorien uttrykk for at hjemmekontor var avgjørende for å takke ja til stillingen. Denne respondenten ønsket å komme raskt tilbake til arbeid etter avsluttet barselpermisjon, og var avhengig av fleksibiliteten. De andre respondentene ga uttrykk for at mulighet for hjemmekontor ikke var viktig:

*“Jeg hadde ingen store forventninger om hjemmekontor. Jeg liker jo helst å være her. Da får jo mer ut av det, synes jeg. Men noen ganger passer det bedre å sitte hjemme, men jeg hadde ikke noen forventninger til det.” (Ansatt 2)*

*“Jeg har en avtale om å jobbe 2 dager hjemme, men jeg pleier ikke å bruke det. Noen ganger gjør jeg det, men synes dagene blir tregere hjemme.” (Ansatt 4)*

Leder 3 har en annen tilnærming i søken etter rett kandidat. Hun er svært opptatt av at nyansatte skal føle på gruppetilhørighet og en fellesskapsfølelse. Når denne lederen skal finne

en ny ansatt, er det ikke nødvendigvis kandidaten med den sterkeste CV-en som ansettes. Lederen mener at en hybrid arbeidsform stiller store krav til samarbeidsegenskaper og lagånd, så disse egenskapene verdsettes høyt. Dette kommer tydelig frem i sitatet under:

*“Vi kan godt ansette basert på en god CV eller vitnemål, men hvis personen bare ikke passer inn, så er løpet kjørt, altså, da får vi det aldri til å fungere. Når det er sånne ting, ser vi det på intervjuene. Det faglig klarer du å lære folk opp til, men hvis du er en sånn personlighet som aldri kommer til å klare å tilpasse deg til det grupper trenger, så blir det vanskelig.” (Leder 3)*

I bedriftene vi har gjort våre undersøkelser i, forholder lederne seg til et formelt onboardingprogram utformet av bedriften. Lederne sier at de ikke tror at denne er endret som følge av den økte bruken av hjemmekontor. De har heller ikke reflektert over at denne bør endres. Oppstarten i onboardingprosessene inneholder alt det grunnleggende som må være på plass for at den ansatte kan utføre arbeidsoppgavene sine. Dette innebærer utdeling av adgangskort, PC, telefon, samt gjennomgang av systemer, rutiner og tildeling av fadder eller mentor. Det kan dermed se ut som lederne og bedriftene har kontroll på den første av Bauers (2012) seks C'er «compliance». Det kan ser derimot ut til at Leder 1 og 2 strever mer med den neste av C'ene, «clarity». I dette sjekkpunktet ligger forventningsavklaringer, formidling av rolleforståelse og spillereglene på arbeidsplassen (Bauer & Fard, 2022).

#### **4.1.2 Krav til oppmøte i getting in fasen**

Leder 1 og 2 åpner opp for at ansatte kan jobbe hybrid allerede tidlig i arbeidsforholdet, uten klare kjøreregler for dette. Denne perioden i et arbeidsforhold omtaler Filstad (2017) som «getting in», og omfatter ansettelsesprosessen og de første dagene på arbeidsplassen. I følge Van Maanen og Schein (1979) er det i denne fasen sosialiseringstrategier har størst effekt. Disse lederne signaliserer at de har høy grad av tillit til sine ansatte, og anser seg selv mer som tilretteleggere enn som ledere. Det kan se ut til de tilbyr hybridarbeid som en direkte konsekvens av et press i samfunnet. Presset de opplever, kan være reelt. I Ingelsrud og Bernstrøms (2021) undersøkelser, svarer 72% av norske arbeidstakere med mer enn 4 års høyere utdanning, at de har mulighet til å arbeide hjemmefra. En av de ansatte bekrefter også dette:

*“Jeg har jobbet hybrid de siste 4 årene, så det er ikke noe nytt. Det ble normalt da pandemien kom.” (Ansatt 1)*

Leder 1 og 2 virker til å ha akseptert at en hybrid arbeidsform er den nye normalen, men signaliserer at situasjonen nødvendigvis ikke er ønskelig:

*“Ja, kan godt si at jeg ønsker mest mulig fysisk oppmøte siden vi har opplevd hvordan det er. Jeg savner spesielt den delen fra forrige arbeidsplass der vi jobbet i prosjekter og det var mye å gjøre. Det kunne være kvelder der mange måtte jobbe overtid, vi bestilte inn mat og det var skikkelig stemning og lagånd. Det er liksom en helt egen greie som er vanskelig å få tilbake.” (Leder 2)*

Leder 1 og 2 stiller ikke tydelige krav til fysisk oppmøte på arbeidsplassen, hverken for nyansatte eller medarbeiderne i den første tiden i ansettelsesforholdet. Manglende struktur og føringer gjør at de ansatte har ulike og flytende arbeidstidsavtaler. Dermed kan de første møtene mellom kollegaene og den nyansatte blir sporadiske og tilfeldige. Selv om den nyansatte velger å komme på kontoret, kan uklarheten omkring medarbeidernes oppmøte gjøre at nyansatte kommer til tomme kontorlokaler. Denne utfordringen er i litteraturen identifisert av Wu et. al. (2023). De diskuterer omkring hvordan individuelle arbeidstidsavtaler knyttet til den enkelte ansatte, kan vanskeliggjøre muligheten for å skape og opprettholde relasjoner med kollegaer (Wu et. al. 2023). Ansatte av Leder 1 og 2 hevder likevel at de følte seg ivaretatt og sier de kom fort inn i det faglige og sosiale:

*“Det er kanskje fordi jeg har så mye gode folk rundt meg. Det er veldig lett ta kontakt med noen, og finne en løsning på det. Det er veldig lett å få hjelp til å komme seg videre. Jeg liker jo helst å være her, da får jo mer ut av det synes jeg.” (Ansatt 2)*

*“Fordi jeg begynte rett inn i et prosjekt sammen med en annen prosjektleder, var det ikke vanskelig å lære seg det faglige og arbeidsmetodikk. Jeg var ikke alene og fikk all informasjon jeg trengte fra han. Jeg startet også rett før jul og ble med på julefest, så det var greit å komme inn i det sosiale.” (Ansatt 1)*

Dette kan indikere at Bauer og Fards (2022) sjekkpunkt “confidence”, er ivaretatt i den første tiden som nyansatt hos Leder 1 og 2. “Confidence” beskriver blant annet den ansattes følelse av mestring og deres evne til å håndtere nye utfordringer. Organisasjoner kan bidra til en slik

opplevelse ved å støtte opp en ansatt (Bauer & Fard, 2022). I den første tiden, eller «getting-in» fasen (Filstad, 2017), ser det ut til at ansatte i gruppene til Leder 1 og 2 har en opplevelse av å ha et godt støtteapparat rundt seg.

Ansatte av Leder 3 deler samme opplevelse av å være ivaretatt den første tiden. Leder 3 kommuniserer tydelig et krav til oppmøte, og har forstått viktigheten av sjekkpunktet “Clarity” i den forbindelse. Fra hennes side er det forventet at nyansatte møter fysisk opp på jobb den første tiden, og dette kommuniseres tydelig. Et av poengene som trekkes frem i intervjuene er forventingen om at den nyansatte møter opp og sitter sammen med prosjektgruppen sin. I denne lederens øyne bidrar dette til at opplæringen går raskere, og at kandidatene bedre forstår grensesnitt opp mot andre fagdisipliner, samt kompleksiteten i prosjektet bedre. Leder 3 hevder videre:

*“Om du velger å sitte hjemme [i onboardingsfasen], kjører du deg selv ut på sidelinjen fullstendig. Du har ikke sjans til å klare å følge med” (Leder 3)*

Ansatt av Leder 3 formidler at han føler seg inkludert i ansattgruppen, blant annet fordi lederen stiller krav til medarbeiderne om oppmøte på faste dager.

*“Jeg ble raskt kjent med alle i starten, eller de jeg jobbet rundt og ved, og kom relativt kjapt inn i rutiner som nyansatt. Jeg jobbet nesten bare på kontoret i starten, men ser ikke for meg at jeg hadde klart det samme om jeg hadde startet med å sitte hjemmefra eller hybrid. Noen har jeg ikke like god kontakt med fordi de ikke er til stede.” (Ansatt 3)*

Leder 3 ser viktigheten av at nyansatte møter opp den første tiden, men disse kravene omfatter ikke bare den nyansatte. Hun stiller også krav til de andre ansatte. Eksempelvis kan hun kreve fysisk oppmøte på avdelingsmøter, for så å avslutte dagen med en felles middag eller andre sosiale aktiviteter. Holdningen hennes til oppmøte og kollegial støtte preger hele avdelingen, slik at de fleste prioriterer å møte opp. Dette gjør at nyansatte har god støtte i kollegaer ved oppmøte. En av hennes ansatte bekrefter dette med følgende utsagn:

*“Men jeg har aldri hatt lyst til å bare sitte hjemme! Jeg tror også ønsket fra ledelsen er at vi skal være til stede, om mulig.” (Ansatt 3)*

Leder 2 formidler at han ikke legger noen føringer rundt oppmøte. Han opplever stort sett den hybride hverdagen som uproblematisk, men uttrykker likevel en bekymring for

konsekvensene av mindre fysisk oppmøte. Han tenker på arbeidsmiljøet og særlig hvordan dette på sikt kan påvirke nyutdannede. Disse tankene kan knyttes opp mot Ahjuna og Galvins (2000) studie. De undersøkte hvordan virtuelle grupper mottar nykommere, og hvordan dette påvirker gruppen. Ahjuna og Galvin (2000) finner en sammenheng mellom hvor velkommen en nykommer føler seg og vedkommendes evne til å adoptere gruppens arbeidsmetodikk. Videre ser de en sammenheng mellom måten en person inkluderes i et virtuelt team, og hva denne personen viderefører neste gang et nytt medlem skal sosialiseres inn i gruppen (Ahjuna & Galvin, 2000). Det kan dermed se ut som Leder 2 ubevisst peker på et valid poeng. Ahjuna og Galvin (2000) hevder at negative eller utilsiktede mønstre som dannes i onboardingen, kan forsterkes ved neste ansettelse.

## 4.2 Nettverksbygging

Carlos og Muralles (2021) konkluderer i sin forskning at hovedformålet med en onboardingprosess må være å bygge både relasjoner og ferdigheter. Ved å jobbe mot trygge relasjoner, vil det være lettere for både leder og ansatt å ta opp utfordringer knyttet til onboardingen (Carlos & Muralles, 2021).

### 4.2.1 Mentorordning

Tildeling av mentor er en del av innholdet i den standardiserte onboardingprosedyren i organisasjonene vi har undersøkt. Lederne forteller at denne rollen ofte tildeles en ansatt de ønsker skal være en faglig god rollemodell for den nyansatte. I denne sammenheng bidro Leder 1 med en interessant refleksjon. Han hevdet at denne rollen ofte tildeles ansatte med mest erfaring og faglig kompetanse, men at disse personene ofte også har størst arbeidsbelastning. Dette ser han på som ugunstig, da en mentorordning kan komme i skyggen av arbeidsmengden. Kram og Isabella (1985) hevder at en mentors fremste rolle er å bistå den nyansatte med å utvikle sin profesjonelle identitet og rolleforståelse. Dette innebærer veiledning og coaching, som bidrar til synliggjøring av den nyansattes kompetanse, og tildeling av utfordrende arbeidsoppgaver. Kram og Isabella (1985) hevder videre at For at et mentorforhold skal fungere optimalt, bør begge parter dra nytte av forholdet. Utsagnet fra



Leder 1, kan tyde på at dette ikke er tilfelle blant våre respondenter. Ved å tildele denne rollen til ansatte med høy arbeidsbelastning, kan vedkommende oppfatte rollen som en belastning fremfor en mulighet til utvikling. Den nyansatte kan også oppleve å føle seg som en belastning, og dermed unngå å benytte seg av mentortilbudet.

Kram og Isabellas (1985) studier undersøkte ulike former for mentorordninger. Deres funn viser at gode relasjoner til jevnaldrende på arbeidsplassen, kan gi en like sterk karrierehjelp som en tradisjonell mentorrelasjon. Ifølge Bauer og Fard (2022) kan det være lettere å stille de «dumme» spørsmålene, til personer den nyansatte har trygge relasjoner til, og som han eller henne kan relatere seg til på et personlig plan. Dersom mentoren er en svært erfaren medarbeider og rollemodell, er det ikke sikkert den nyansatte finner trygghet i denne relasjonen. Føler den nyansatte seg i tillegg som en belastning for mentoren, kan det bli enda vanskeligere. I våre undersøkelser kom det frem at de nyansatte hadde gode erfaringer med mentor ordningen. De fleste hadde opplevd å få god hjelp og støtte for å løse arbeidsoppgavene. En respondent var særlig positiv. Han fikk tildelt en jevnaldrende mentor med noen års erfaring. Vår respondent trakk frem at det var fint å ha noen som kunne støtte seg på som kunne hjelpe til faglig, men også fungere som en døråpner sosialt. Kram og Isabella (1985) sier at denne tryggheten lettere kan oppnås om den nyansatte knytter relasjoner til jevnaldrende. Kollegaer som former et slikt bånd vil kunne hjelpe og støtte hverandre, både profesjonelt og privat (Kram & Isabella, 1985).

#### **4.2.2 Fravær av uformelle kontaktflater - et resultat av hybrid kontor?**

I våre undersøkelser mener lederne det formelle onboardingsprogrammet ikke er endret som følge av en mer hybrid arbeidshverdag. Likevel kan det ha blitt gjort forandringer uten at lederne har reflektert over dette. Jeske og Olson (2022) viser til at en rekke aktiviteter, slik som ulike introduksjonskurs, ble digitalisert som følge av de sosiale restriksjonene. Det kan tenkes at lederne ikke har oppfattet dette som endringer, da det tilsynelatende kun påvirker formen og ikke innholdet i opplæringsprogrammet. I våre intervjuer, har ingen ansatte nevnt noe om deltakelse på fysiske kurs. De har derimot trukket frem at de gjennomgikk en rekke nettbaserte opplæringsprogram den første tiden. Digitalisering av slike aktiviteter kan ha

medført at sosiale kontaktflater har forsvunnet. Praten i pauser eller i gruppearbeid som tidligere ga nyansatte mulighet til å skape relasjoner til andre nyansatte, er eksempelvis borte.

Dette er en konsekvens Pettersen (2022) hevder at ledere bør være bevisst på, og at disse kontaktflatene bør erstattes. Det ser ikke ut til at lederne er bevisst på å erstatte de uformelle kontaktflatene, som et ledd i å tilrettelegge for gode kollegiale relasjoner. Leder 3 uttrykker et engasjement for å danne gode, sosiale relasjoner innad i arbeidsgruppen. Hun sier derimot ikke noe om tilretteleggelse for at nyansatte skal knytte kontakt med andre nyansatte, eller personer vedkommende kan relatere seg til på personlig plan, og på tvers av organisasjonen.

Sani et.al (2023) hevder at firmaer som ikke har en strategi for å bygge sosiale nettverk i en digital onboarding, kan oppleve at nyansatte etter en tid får synkende sosial tilknytning. De kan også oppleve meningsløst arbeid og dårlige relasjoner til medarbeidere. “Connections” er et av sjekkpunktene til Bauer og Fard (2022), og refererer til at gode relasjoner til medarbeiderne er grunnleggende for at arbeidstakere skal føle seg trygge, tørre å stille “dumme” spørsmål, og prøve nye ting. Leder 1 og 2 ser ikke ut til å ha en bevisst strategi for å bygge slike relasjoner mellom sine ansatte. Tiltak som gjøres for å bygge “connections”, er blant annet og informerer ansatte om en nyansettelse på et fellesmøte i forkant av den nyes oppstart. Den første dagen vil den nye tas med på en hilserunde, men dette omfatter kun de som er fysisk til stede på kontoret denne dagen. Leder 1 uttrykker at han ikke tvinger noen til å komme på jobb for å hilse på en nyansatt:

*“Jeg tvinger ingen til å komme inn, det blir en mer naturlig rotasjon. Det tar ikke ukevis før folk kommer inn, så det blir bare litt mer sporadisk på en måte. Men onboardingen, det tar jo mye lenger tid.” (Leder 1)*

I lys av disse ledernes mangel på faste rammer på oppmøte, kan vi peke på dette som et hinder for å skape gode og trygge relasjoner. Deres tiltak for relasjonsbygging er i hovedsak knyttet til sosiale sammenkomster på arbeidsplassen, som det stort sett er godt oppmøte på. Utover dette gir hverken leder 1 eller 2, uttrykk for å kompensere for de sosiale kontaktflatene som har forsvunnet med digitalisering av arbeidsplassen. Eksempler på andre uformelle kontaktflater er prat rundt kaffemaskinen og på kopirommet.

### 4.2.3 Hvordan bli en del av organisasjonskulturen og bedriftens DNA?

Sjekkpunkt «culture» ser på hvordan organisasjonen bidrar til at den nyansatte kommer inn i organisasjonskulturen (Bauer & Fard, 2022). I denne sammenheng beskriver Bauer og Fard (2022) sjekkpunktet som arbeidskultur, altså måten man arbeider på, og i hvilken grad den nyansatte evner å tilpasse seg arbeidsplassen. De hevder videre at overføring av god kultur bidrar til at den nyansatte blir mer selvgående, og at det blir mindre behov for kontroll.

Leder 3 anser hjemmekontor som et privilegium som den enkelte ansatte kan benytte seg av dersom de har opparbeidet tillit og er selvgående. En forutsetning for å være selvgående og dermed få muligheten til å jobbe hjemme, er at den nyansatte er en del av organisasjonskulturen.

Som et ledd i forsøket på å inkludere den nyansatte i organisasjonskulturen, har denne lederen innført kaffepauser hver dag kl 14.00. Denne pausen er obligatorisk der ansatte gjerne kan prate om jobb, men ikke sitte foran pc'en. Dette kan være et eksempel på hvordan Leder 3 forsøker å implementere sjekkpunktet, «culture». En av hennes ansatte setter pris på denne ordningen:

*“Vi pleier å ta en kaffe kl 14. Da kommer det opp spørsmål, og vi diskuterer problemstillinger og slikt. Det hadde jeg ikke fått med meg om jeg hadde sittet hjemme. Det er veldig positivt og veldig lærerik med disse uformelle samtalene på arbeidsplassen.” (Ansatt 3)*

Et annet tiltak beskriver Leder 3 på følgende måte:

*“Vi kjører i gang sosiale ting med en gang, sånn at de nye blir kjent med alle. Derfor tvang jeg de til fysisk seksjonsmøte siste uke, for å bli kjent med han nye. Med pizza og øl etterpå.” (Leder 3)*

I dette utsagnet signaliserer hun også at hun anser onboarding som en laginnsats. At hun lykkes i å få medarbeiderne til å både forstå og ta dette ansvaret vises i utsagnet under. Her understreker hun at det ta seg av nykommeren er et felles ansvar, eller en laginnsats.

*“Arbeidsgruppen sørger alltid for at den nyansatte får tilbud om å spise lunsj i fellesskap. De er liksom 10 faddere på en da.” (Leder 3)*

Dette står i kontrast til Leder 2 som ikke pålegger ansatte noe ansvar i onboardingprosessen. Her ser vi et tydelig skille i de to ledertilnærmingene. Leder 3 spiller dermed på Cesário og Chambel (2005) element, «medarbeider». Hun får onboarding til å bli et felles prosjekt i arbeidsgruppen, ved å tilrettelegge for gode relasjoner mellom medarbeider og nyansatt. Det kan se ut som Leder 1 og 2 i mindre grad klarer å mobilisere «medarbeider» elementet. En konsekvens av deres mer fleksible tilnærming til ledelse, kan være at de blir sittende med mye av ansvaret for onboardingen selv.

## 4.5 Oppfølging av ansatte på hjemmekontor og hybrid kommunikasjon

### 4.5.1 Lederstøtte ved hybrid onboarding- en omfattende oppgave?

Cesário og Chambel (2005) peker på at det er essensielt for den nyansatte å føle støtte fra sin leder i en onboardingsprosess. Ifølge Carlos og Muralles (2021) er det leders oppgave å sørge for at roller og ansvar kommuniseres tydelig, og å sette av tilstrekkelig tid til å svare på spørsmål fra nyansatte. Carlos og Muralles (2021) fant en positiv sammenheng mellom støtte fra leder, ansattes trivsel og holdning til arbeidet. Filstad (2017) hevder at ledere må være oppmerksomme på at en nyansatt vil kjenne på usikkerhet og tvil i løpet av en onboardingprosess. Hun sier videre at disse følelsene vil være mest fremtredende hos den nyansatte i «breaking-in» fasen. Ledere kan møte denne usikkerheten ved å benytte Bauers sjekkpunkt, «Checkback», der den nyansatte gir tilbakemelding på onboardingens status (Bauer og Fard, 2022). Ledere som gir nyansatte hyppige tilbakemelding og mye bekræftelse, vil samtidig også kunne bygge opp selvfølelsen hos den nyansatte, og således også dekke sjekkpunktet «confidence» (Bauer & Fard, 2022). Å følge opp dette lederansvaret er noe Leder 1 beskriver som utfordrende, og særlig med nyansatte som sitter på hjemmekontor. Fravær av fysiske møtepunkter, som kaffepauser og lunsj, gjør at den ansatte kan forsvinne ut av hans bevissthet i en travel arbeidsdag. Han sier at oppfølging av de som arbeider på hjemmekontor må struktureres. Det krever egne rutiner for å huske å følge opp disse ansatte med telefonsamtale eller liknende. Dette finner vi også støtte for hos Leder 3. Hun sier det er vanskelig å oppdage når de som sitter hjemme er «ute å kjøre». Det fanges nødvendigvis ikke opp før hun ser det via timelister, eller får rapporter fra prosjektleder den ansatte er tilknyttet:

*“Jeg vil gjerne at de trives, at de klarer å få en hverdag til å fungere godt, men så ser vi at det er enkeltelementer som ikke fungerer på hjemmekontoret. Vi har for dårlig kommunikasjon og så ser man det kanskje på timelisten. De er 50 % ledig fordi de ikke har varslet inn at de er ferdige. Det er noen jeg må tvinge mer på jobb”. (Leder 3)*

Leder 2 ser det som utfordrende å avdekke hvor mye tid ansatte bruker på arbeidsoppgavene når de jobber hjemmefra. Noen kan streve og jobbe langt utpå kveldene uten at det oppdages. Spesielt tenker han på nyansatte som ofte vil vise at de gjør en god jobb, og dermed kan jobbe

langt utover arbeidstid for å levere et godt resultat. Det kan også være at nyansattes arbeid stopper opp mens de venter på tilbakemelding eller hjelp for å komme videre. Han påpeker at dette er et fenomen som ville vært synlig om ansatte jobbet overtid på arbeidsplassen. Han beskriver også at det er vanskelig å se om arbeidsmengden er passe når de ikke er fysisk til stede, noe han beskriver med følgende utsagn:

*“Jeg tror man legger veldig godt merke til om noen har for mye eller for lite å gjøre når de er på jobb, men det er vel en av de tingene som er en veldig vanskelig å oppdage når folk sitter hjemme.”*

Samme leder forteller også at læringskurven erfaringsvis, er brattere om man møter opp på kontoret.

#### **4.5.2 Den hybride kommunikasjonsformen**

Egeland et.al. (2022) peker på risikoen for at ansatte på hjemmekontor utsettes for profesjonell isolasjon, ved at de går glipp av den læring og utvikling som skjer når arbeidstakere samles fysisk. Criscuolo et.al. (2021) hevder at til tross for gode teknologiske løsninger, bærer kommunikasjonen mellom ansatte preg av å være ad-hoc og basert på personlige relasjoner. Cesário og Chambel (2005) sier at en av ledenes viktigste oppgave i en onboardingprosess er å tilrettelegge for god kommunikasjon mellom den nyansatte og kollegaene. Den hybride kommunikasjonen har ledere og ansatte ulik oppfatning av, men det finnes utfordringer knyttet til dette. Leder 1 og 2 opplever at den hybride kommunikasjonen fungerer fint, mens ansatte antyder at enkelte elementer kan være utfordrende. En ansatt forklarer at det er lettere å samarbeide med de som er fysisk til stede. En annen forklarer at han samler opp spørsmål før han ringer, i stedet for å sende en melding i chatten med en gang. Denne muligheten setter han pris på da han får muligheten til å tenke nøye gjennom spørsmålene sine. I et annet utsagn beskrives den hybride kommunikasjonen slik:

*“Det er fint med innspill fra andre. Her er det litt mere “hands on”. Kommunikasjonen går litt saktere med de som sitter hjemme, så jeg spør heller de som sitter her enn å ringe rundt å chatte. Selv om jeg kanskje burde gjort det, for det er jo gjerne de som kan mest som sitter hjemme. Så handler det jo en del om personlige egenskaper om hvem det er lett å samarbeide med. Det krever jo mer av de som sitter hjemme, de må være litt mer på tilbudssiden. Men*

*stort sett så går det fint. Det er jo ikke noe problem, men noen ganger kan det være vanskelig å få tak i noen.” (Ansatt 2)*

Det at de mest erfarne sitter hjemme er også noe Leder 2 kan bekrefte. Han mener mange nyansatte kunne dratt nytte av at de mer erfarne var mer på kontoret. Samtidig sier han at de som sitter hjemme er flinke til å dele på den kunnskapen de sitter på og svarer raskt, så det er veldig enkelt å ta kontakt. Leder 2 mener at så lenge ansatte er tilgjengelige på teams, er det lett å kontakte hverandre på chat. Han mener denne formen for kommunikasjon ikke er utfordrende.

Ifølge Dahl og Falkum (2022) må et etablert jobbfellesskap og solide relasjoner, ligge til grunn om digital kommunikasjon skal fungere. Dette samsvarer med flere utsagn fra ansatte vi har intervjuet. Det blir referert til relasjoner som skapes gjennom små sosiale sammenkomster, eller som er skapt gjennom lengre bekjentskap. Disse relasjonene danner grunnlaget for enklere hybrid kommunikasjon. Ansatt 3 forteller følgende om temaet:

*“Ja, jeg synes egentlig det er litt vanskelig å ringe de som sitter hjemme om jeg skal svare helt ærlig. De jeg kjenner godt, gjør det meg ingenting å ringe. Og da er liksom grensa veldig lav for å stille spørsmål selv om de er på hjemmekontor” (Ansatt 3).*

Fravær av fysisk kontakt gjør at de ansatte ikke kan observere hverandre. Dette spiller kanskje ikke så stor rolle i en etablert relasjon. Filstad (2017) hevder at en nyansatt i løpet av onboardingprosessen gjennomgår faser som vil favne usikkerhet, søken etter aksept og anerkjennelse, læring og et ønske om å prøve ut egen kunnskap og erfaring i jobben.

Usikkerheten den nyansatte kan oppleve i denne fasen, kan ut fra våre funn, se ut til å forsterkes om de som sitter på hjemmekontor er utilgjengelige. En av våre informanter forteller om frustrasjon over manglende respons på e-poster eller chatmeldinger han trenger svar på for å komme videre i sitt arbeide:

*«Jeg får ikke kontakt, eller de driver med noe annet som er viktigere, og så de tar seg bare ikke tid til å se nærmere på det.» (Ansatt 2)*

I våre intervjuer uttrykker enkelte ansatte en følelse av å forstyrre, eller trenge seg på dersom de kontakter mer erfarne kollegaer som sitter på hjemmekontor. Ingelsrud et. al. (2022) kan bekrefte denne antagelsen. Mange erfarne arbeidstakere setter stor pris på å sitte i fred

hjemme, og opplever det som forstyrrende når medarbeidere tar kontakt (Ingelsrud et.al. 2022). Selv om erfarne arbeidstakere skulle velge å sitte hjemme for å jobbe uforstyrret, er det ingen i ledergruppen som trekker dette frem som en gyldig årsak for hjemmekontor. De fremhever at hjemmekontor kan benyttes av årsaker som grenser mot privatsfæren, slik som levering og henting av barn, legetimer eller besøk av håndverkere. Det kan likevel understekes at Leder 2 sier følgende:

*«Terskelen er kanskje høyere for å kontakte noen på hjemmekontor. Man tenker de er opptatt, i alle fall om det lyser rødt på teams. Men det er man jo ikke alltid. Du kan ha vært på et møte som ble ferdig før tiden, og så sitter du og skriver på et eller annet hvor du vil være i fred.»*  
(Leder 2)

Dette utsagnet beskriver en barriere i hybrid kommunikasjon. Bevisstgjøring, klare retningslinjer for bruk av digitale plattformer, og krav til tilgjengelighet på hjemmekontor, kan være hensiktsmessig. Ingen av lederne vi har intervjuet, har nevnt noe om slike krav.



# 5 Diskusjon av de viktigste funnene

I henhold til våre forskningsspørsmål og relevant teori, har vi valgt å diskutere tre funn vi mener kan bidra til økt forståelse av hybrid onboarding. Disse funnene har vi kategorisert som *“nettverksbygging”*, *“hybrid kommunikasjon i medarbeidergruppen”* og *“lederens rolle i onboardingsprosessen”*.

## 5.1 Nettverksbygging

I våre funn har vi identifisert ulike utfordringer knyttet til nettverksbygging i en hybrid hverdag. I hovedsak er disse utfordringene knyttet til uformelle kontaktflater som enten forsvinner, eller blir mindre fremtredende ved hybrid arbeid. Uformelle kontaktflater relaterer vi eksempelvis til lunsjprat, kaffepauser, og småprat på kontoret. Når kurs og kurs som inngår i onboardingsprogrammet digitaliseres, forsvinner også slike kontaktflater i en oppstartsfasen. Nyansatte mister dermed muligheten til å møte andre nyansatte og knytte kontakt med kollegaer som er i samme situasjon. Når kurs arrangeres fysisk, følger også kaffe og lunsjpauser med. Disse pausene gir mulighet til viktig småprat og relasjonsbygging, ikke bare med andre nyansatte, men også for eksempel med ledere og HR personell. Disse pausene kan dermed bidra til å skape relasjoner på tvers av organisasjonen. Også på andre arenaer kan viktige møtepunkter forsvinne. Egeland et.al. (2022) henviser til at arbeidstakere fremhever hvor effektive de digitale møtene har blitt. Samtidig går de glipp av småpraten og den sosiale omgangen som skjer før og etter fysiske møter. Et annet fenomen relateres til pausene ansatte har på hjemmekontor kontra på arbeidsplassen. Når ansatte befinner seg på arbeidsplassen og tar en pause fra arbeidet, er han eller hun fortsatt i arbeidsmiljøet og tilgjengelig for kollegaer. Egeland et.al. (2023) hevder at dersom en arbeider hjemmefra og tar en pause, er man stort sett utilgjengelig for medarbeiderne. Både ledere og ansatte vi har intervjuet har også gitt uttrykk for at ulike arbeidstidsavtaler gjør at småprat i gangen, over kaffeautomaten eller på kopirommet, ikke er det samme som før.

Cesário og Chambel (2005) beskriver de tre elementene *“formell”*, *“leder”* og *“medarbeider”* som er med på å påvirke en nyansatt i onboardingsprosessen. Våre funn indikerer at lederne er

lite bevisst på fravær av et formelt element som kan svekkes ved hybrid onboarding. Et eksempel på dette er onboardingkurs. Når onboardingkursene blir arrangert fysisk faller naturlig “ansvaret” for å skape sosiale kontaktflater som sosial mingling i pausene, under et slikt formelt tiltak. I fravær av fysiske kurs forsvinner dermed disse kontaktflatene. Dette krever mer av lederrollen, da ansvaret må overføres til “leder” elementet. Lederne vi har intervjuet ser ikke ut til å være bevisst på at dette er noe de må ta tak i.

Et av våre funn beskriver hvordan mangel på krav til oppmøte, gjør at nyansatte kan møte halvtomme kontorlokaler på hilserunden i oppstartsfasen. “Medarbeider” er også en av Cesário og Chambel’s (2005) elementer og innebærer blant annet at medarbeidere må være forberedt på at det kommer en nyansatt, og gi den nyansatte følelsen av å være velkommen. Dette kan være utfordrende om nyansatte møter til tomme lokaler. Ifølge Cesário og Chambel (2005) bør medarbeiderne bidra til å implementere nykommeren i firmaets kultur og DNA. I følge Cesário og Chambel (2005) er en av lederens viktigste oppgave, å tilrettelegge for at den nyansatte bygger et vellykket sosialt nettverk, altså det Bauer refererer til som “*connections*” (Bauer & Fard, 2022). “*Connections*” beskriver hvor akseptert og verdsatt en nyansatt føler seg. Når ansatte føler en tilknytning til kollegaer, gir det en trygghetsfølelse. Forskning viser til at en følelse av tilknytning fører flere positive effekter, både individuelt og organisatorisk. Når nyansatte føler seg trygge og har en tilknytning til medarbeidere, vil de tørre å stille spørsmål og prøve nye ting. De vil også engasjere seg mer med medarbeidere, egen rolle og organisasjonen (Bauer & Fard, 2022). Gibson et al (2023) hevder at lederen bør legge en strategi som krever laginnsats og samarbeid, slik at den nyansatte ikke blir isolert, men bygger en tilknytning til organisasjonen. Her har de to ledertilnærmingene i vår undersøkelse, ulik strategi. Leder 3 er tydelig på at onboarding er en laginnsats, men begrenser dette laget til arbeidsgruppen, og utelater relasjonsbygging på tvers av organisasjonen. Leder 1 og 2 setter ingen krav til ansatte om å følge opp nykommerne.

Kontaktflatene som forsvinner ved hybridkontor, kan utvide ansvarsområdet til en mentor. Når uformelle kontaktflater reduseres, får mentoren færre anledninger til å introdusere nykommeren for andre ansatte, og rollen som nettverksbygger og døråpner kan bli mer krevende. Kram og Isabella (1985) hevder at en mentors mange roller, er gjennom ulike aktiviteter, å legge til rette for å skape gode relasjoner til andre ansatte. De sier også at gode relasjoner til jevnaldrende på arbeidsplassen, kan gi en like stor karrierehjelp som en

tradisjonell mentor. Bauer og Fard (2022) underbygger også dette med at «dumme» spørsmål, er lettere å stille dersom den nyansatte har trygge relasjoner til personer den kan relatere seg til på et personlig plan. Ansatte vi har intervjuet gir gjennomgående inntrykk av at mentorrelasjonen har fungert fint og at kommunikasjonen har vært bra. En av ledernes refleksjoner om hvem mentorrollen tildeles, er likevel interessant. Han forteller at denne rollen tildeles ansatte med mest erfaring og faglig kompetanse, men at disse personene ofte også har størst arbeidsbelastning. Dette ser han på som ugunstig, da en mentorordning kan komme i skyggen av arbeidsmengden. Høy arbeidsbelastning og et utvidet ansvar for tilrettelegging av ansattes nettverksbygging, kan i kombinasjon føre til at effekten av mentorrollen blir svekket på hybride arbeidsplasser. I våre funn viser også en av de ansatte til at han var veldig fornøyd med en jevnaldrende mentor. Han trakk særlig frem at mentoren hadde en god forståelse for det å være ny i organisasjonen og hjalp han med å knytte sosiale nettverk.

Ved å være bevisst på barrierene for nettverksbygging, er det også mulighet for å gjøre tiltak. Det råder liten tvil om at det bør gjøres forsøk på å erstatte de uformelle kontaktflatene. Lederne i vårt utvalg har gjort tiltak for å styrke det sosiale samholdet i avdelingen. Leder 1 og 2 arrangerer bordtennisturnering i lunsjpausene som et ledd i å skape samhold. Leder 3 arrangerer obligatorisk kaffepause i løpet av dagen. En fellesnevner for disse tiltakene er at de kun omfavner de som fysisk møter opp på jobb. Et tiltak ledere kan benytte seg av i den sammenheng er å undersøke blant sine ansatte, hvilke intensiver de har for å møte mer på arbeidsplassen. Leder kan også sette tydelige krav til oppmøteplikt i onboardingfasen som et tiltak for å tilrettelegge for nettverksbygging. Slike krav kan være mer gjennomførbart da den kun omfatter en gitt tidsperiode.

Et annet tiltak som kan vurderes, er å gjeninnføre fysiske kurs, dette støttes også av Jeske og Olson (2022). Nettverksbygging som foregår i pausene, kan skape relasjoner som fører til gjensidig oppfordring om å møte på sosiale sammenkomster. Bekjentskap og relasjonsbyggingen som skjer når de møtes fysisk på denne måten, kan gjøre at de ønsker å møte opp på sosiale sammenkomster. Leder 3 bruker det hun omtaler som “frivillig tvang” for å få ansatte til å møte opp på sosiale sammenkomster. Dette gjør hun i forbindelse med nyansettelser for at ansatte skal bli kjent med nykommerne i bedriften. Å tvinge noen til å

være sosiale, kan av enkelte bli møtt med motstand. Ved å ta tilbake kurs med fysisk oppmøte, “tvinger” man ansatte til å møtes med en litt mer legitim grunn.

En utfordring med den hybride arbeidsformen og ulike arbeidstidsavtaler, er at møtepunktene rundt kaffeautomaten og småprat i gangene reduseres. Lederne i vår undersøkelse understreker at det i disse møtene diskuteres mye faglig som er fint å få med seg. Å erstatte slike møtepunkter digitalt kan være utfordrende, men en bevisstgjøring rund hva man går glipp av, kan være et steg i riktig retning.

Mentorordningen kan få et utvidet ansvarsområde på hybride arbeidsplasser, i sammenheng med tilrettelegging for nettverksbygging for nyansatte. Gode relasjoner til jevnaldrende man kan relatere seg til på et personlig plan, har også blitt nevnt som et alternativ til den tradisjonelle mentorordningen. Dette finner vi også støtte for i våre funn. Kollegaer som former et slikt bånd vil kunne hjelpe og støtte hverandre, både profesjonelt og privat (Kram & Isabella, 1985). Et hensiktsmessig tiltak i den forbindelse kan være å dele mentoransvaret på hybride arbeidsplasser på to ansatte. Den to delte rollen kan fordeles på henholdsvis en ansatt med erfaring og faglig tyngde, og en jevnaldrende ansatt. Mentor med faglig tyngde kan i høy grad bistå med å løfte den nyansatte på et faglig nivå. Den jevnaldrende kan være en trygg relasjon der alle “dumme” spørsmål kan stilles. Den jevnaldrende mentoren kan også ha som ansvarsområde å tilrettelegge for å bygge nyansattes sosiale nettverk. Et krav som bør følge med et mentoransvar er høy grad av oppmøte og tilgjengelighet i onboardingsfasen. Ahuja og Galvin (2000) mener at oppmøteplikt for mentor er viktig for overføring av den tause kunnskapen, da dette vanskelig kan overføres digitalt. De fant at kommunikasjon av normer, forventninger og andre kulturelle aspekter ikke ble overført på samme måte som i et fysisk arbeidsmiljø. Nyansatte kan derfor oppfatte det som utfordrende å orientere seg i slike virtuelle miljøer (Ahuja & Galvin, 2000). Ved å fordele mentoransvaret, blir belastning mindre. Dermed legges det til rette for at alle parter i en mentorrelasjon skal dra nytte av forholdet. Med mindre belastning på den enkelte mentor, kan oppgaven gi grunnlag for utvikling, enten faglig eller relasjonelt. Redusert belastning på mentorene kan bidra til at nyansatte føler seg mindre til bry når de benytter seg av mentortilbudet. Ledelsen kan også tilrettelegge for at mentorrollen er attraktiv. Å fordele ansvaret på to ansatte kan være mer ressurskrevende for bedriften, men dette kan sees på som en investering i å bygge opp en ansatt til å bli en solid lagspiller på arbeidsplassen. Ahjuna og Galvin (2000) viser i den

sammenheng at måten en nyansatt inkluderes i et virtuelt team, vil videreføres neste gang et nytt medlem skal sosialiseres inn i gruppen. Innsatsen ledelsen legger i onboarding og mentorordning, kan dermed få avkastning ved neste onboardingsprosess.

Den hybride arbeidsformen ser ut ifra våre funn til å stille større krav til både leder, mentor og medarbeidere når det kommer til bevisstgjøring rundt, og tiltak for å erstatte de uformelle kontaktflatene som kan påvirke nettverksbygging. Gode relasjoner og et godt nettverk ser ut til å være essensielt for at hybrid kommunikasjon skal være velfungerende. Dette understreker flere ansatte med at det er en barriere å kontakte kollegaer på hjemmekontor, men at dette ikke gjelder de som de kjenner godt. Veletablerte relasjoner bør dermed ligge til grunn for god hybrid kommunikasjon i medarbeidergruppen, som er vårt neste tema.

## 5.2 Hybrid kommunikasjon i medarbeidergruppen

Cesário og Chambel (2005) hevder at en av ledernes viktigste oppgave i en onboardingprosess, er å tilrettelegge for god kommunikasjon mellom den nyansatte og kollegaene. Ansatte har i våre intervjuer gitt tvetydige tilbakemeldinger på hvordan de opplever å kommunisere i det hybride arbeidsmiljøet. Likevel oppsummerer dette utsagnet essensen:

*“Jeg synes det egentlig fungerer bra digitalt når man først kommuniserer” (Ansatt 4)*

Den hybride kommunikasjonen fungerer altså godt når de først oppnår kontakt. I våre funn har vi avdekket ulike barrierer for hvorfor denne kontakten kan være vanskelig å oppnå. Ansatte uttrykker at det er enkelt å kontakte de man allerede kjenner, noe som understreker viktigheten av fokus på relasjonsbygging helt fra start. Dette kan relateres til både Filstad (2017) og Van Maanen og Schein (1979) som underbygger viktigheten av å skape et godt fundament for den nyansatte i starten av onboarding, da sosialiseringstaktikker mister sin effekt over tid.

Criscuolo et.al. (2021) sier at til tross for gode teknologiske løsninger, bærer digital kommunikasjon mellom ansatte preg av å være ad-hoc, og basert på personlige relasjoner. Hybrid kommunikasjon må vi derfor se på i sammenheng med nettverksbygging

og relasjoner. Andre barrierer som trekkes frem av ansatte, er antagelser om at man forstyrres de som sitter hjemme. Spesielt blir røde lamper på teams og kalendere som ikke oppdateres, oppfattet som signaler på at folk vil jobbe i fred. I våre funn kommer det frem at disse signalene ikke alltid stemmer overens med at man ikke vil bli forstyrret.

Egeland et.al. (2023) peker også på en annen utfordring knyttet til kommunikasjon når noen sitter hjemme. Dialogen mellom ansatte som sitter på kontoret og de som sitter hjemme, kan fort få et instrumentelt preg. Ansatte som sitter hjemme, kan "logge" av ansatt og kollegarollen flere ganger i løpet av arbeidsdagen. Dette kan gjøre kollegarollen smalere. Når ansatte i mindre grad ser hele mennesket, kan det oppleves som mer utfordrende å kommunisere. Relasjonen kan reduseres til en form for bytteforhold, hvor man samhandler utelukkende når man trenger noe eller ser egen nytte i kommunikasjonen (Egeland et.al. 2023). Ansatte vi har intervjuet kan bekrefte dette, med at de ikke kjenner de som sitter hjemme like godt. Når kollegarollen blir mindre, kan avstanden bli større. Å komme inn som ny i en bedrift og oppleve avstand til noen som sitter hjemme, kan gi en opplevelse av å ikke være inkludert i hele ansattgruppen.

I våre undersøkelser trekker flere av respondentene frem at de opplever å forstyrre, eller trenge seg på, dersom de kontakter kollegaer som sitter på hjemmekontor. Det nevnes også at det å jobbe uforstyrret, er noe de antar kan være en årsak til at enkelte velger å sitte hjemme. Ingelsrud og Bernstrøm (2021) kan med sin forskning støtte opp under at mange erfarne arbeidstakere setter stor pris på å sitte i fred hjemme. Våre respondenter forteller at de kan oppleve røde lamper på teams, og meldinger i chat som ikke blir besvart. Leder 2 forteller at selv om det lyser rødt på Teams som signaliserer at man er opptatt, er ikke det nødvendigvis tilfelle. Man kan ha vært i et møte som ble ferdig før tiden, og velger å bruke resten av møtetiden på å skrive ferdig noe, hvor man da vil være i fred. Dette kan være noe av årsaken til at ansatte fanger opp signaler på at mer erfarne arbeidstakere, prioriterer dem bort til fordel for mer presserende arbeidsoppgaver. Usikkerheten den nyansatte kan oppleve i onboardingfasen, kan ut fra våre funn, se ut til å forsterkes om de som sitter på hjemmekontor, er utilgjengelige for å svare på spørsmål. En slik opplevelse kan også bidra til at nyansattes læringskurve svekkes. Leder 2 presiserer også dette med at læringskurven er brattere når man møter på kontoret. Om ansatte møter opp, men erfarne arbeidstakere sitter hjemme, gjenstår fortsatt denne utfordring.

En ansatt beskriver derimot en av fordelene han opplever med hybrid kommunikasjon. Ofte samler han opp spørsmål før han ringer, i stedet for å sende en melding i chatten med en gang. På denne måten kan han bruke tid på å reflektere over spørsmålene før han stiller de, slik at de som er mest gjennomtenkte blir de som stilles.

Egeland (2022) finner i sin forskning at digitale løsninger fungerer bra når det skal samarbeides om konkrete arbeidsoppgaver, men at disse løsningene ikke kan erstatte den uformelle kontakten man får ved fysisk oppmøte. Når ansatte er fysisk på kontoret, får nyansatte muligheten til å observere medarbeiderne, og kunne avgjøre om de er opptatt eller ikke. Dermed kan de bedre vurdere timing på samtaler og spørsmål. Det kan også gi andre kollegaer mulighet til å rettlede eller bistå i dialogen. Å vurdere timingen på når det er passende å spørre en kollega til råds, kan bli vanskelig digitalt. Med signaler som røde teamslamper og kalendere som ikke er oppdatert, får vi to forsterkende elementer som kan gjøre den hybride kommunikasjonen utfordrende.

Da nettverksbygging og kommunikasjon er tett linket, er allerede en del tiltak drøftet i foregående kapittel. Likevel er det tiltak vi anser som hensiktsmessig å belyse. Det er blant annet reflektert rundt kollegarollen og at denne kan blir smalere, samtidig som man i mindre grad ser hele mennesket. Et tiltak som kan være hensiktsmessig i den forbindelse er å bevisstgjøre ansatte på viktigheten av å by litt mer på sitt “private jeg”. Eksempelvis kan det være fint å dele litt om seg selv i starten av et teams møte, på lik linje med det som hadde vært naturlig å dele over en kaffekopp. Å bruke kamera på digitale møter, er også noe leder kan oppfordre til å gjøre. I sammenheng med barrieren knyttet til røde teamslamper og usikkerhet rundt når det er passende å stille spørsmål digitalt, kom en av våre respondenter med et forslag som kan benyttes. Som svar på frustrasjon rundt dette ble det lagt frem et tiltak om en interaktiv side, hvor både nye og erfarne ansatte kan poste spørsmål og finne svar. På denne måten kan nyansatte raskere få svar, samt at medarbeidere som svarer blir synlige. En slik løsning kan også bidra til å gi nyansatte en bedre oversikt over hva som skjer i bedriften, både faglig og sosialt. Wu et.al. (2023) hevder hybrid arbeid setter høyere krav til digital kompetanse, og henviser til viktigheten av digitale plattformer der ansatte kan navigere i det sosiale nettverket. Disse plattformene må ledere og ansatte aktivt forstå og bruke som hjelpemidler.

Å skape bedre rammer for digital kommunikasjon forutsetter bevisstgjøring rundt de ulike barrierene. Utfordringene rundt digital kommunikasjon ser ut til å berøre nyansatte, og kan påvirke deres relasjonelle og faglige utvikling. I følge Cesário og Chambel (2005) er det en av lederens fremste rolle å tilrettelegge for god kommunikasjon i onboardingfasen. Ut ifra våre funn ser vi at denne oppgaven blir mer omfattende på en hybrid arbeidsplass. Dermed bør ansatte også bevisstgjøres på at deres bidrag i å tilrettelegge for god hybrid kommunikasjon, er viktig.

### 5.3 Lederens rolle i onboardingsprosessen

I følge Cesário og Chambel (2005) spiller lederen en viktig rolle for utfallet av en onboarding. Gjennom våre intervjuer med ledere og ansatte, kan det se ut som lederne har ulikt syn på sin rolle i en onboardingsprosess. Ulikhetene dreier seg i hovedsak om deres syn på muligheten for å kunne påvirke og styre prosessen. Ut ifra våre funn kan det se ut til at det “formelle” og “medarbeider” elementet til Cesário og Chambel (2005) i mindre grad bidrar i en hybrid onboardingprosessen. Dette kan overføre et større ansvar på lederen. Vi ser det derfor som hensiktsmessig å belyse lederens rolle i en onboardingprosessen.

I ledertilnærmingen til leder 1 og 2, finner vi elementer som kan minne om “Laissez-Faire” ledelse. Leder 3 har en mer styrende tilnærming til ledelse. Felles for de ulike tilnærmingene er at de kan ha fordeler og ulemper knyttet til onboarding i hybride arbeidsmiljøer.

I våre undersøkelser kommer det frem at Leder 1 og 2 uttrykker høy grad av tiltro til sine medarbeidere. De har medarbeidere med høy faglig kompetanse som er svært selvgående. Ut fra svarene i våre intervjuer, kan det se ut som Leder 1 og 2 anser seg selv mer som tilretteleggere enn ledere. Det er svært viktig for dem at medarbeiderne får frihet til å utforme sin egen arbeidshverdag på en slik måte som passer den enkelte best mulig. Relatert til hybrid onboarding kan «Laissez-Faire» ledelse være hensiktsmessig på enkelte områder. Med en slik tilnærming viser lederen høy grad av tillit til sine medarbeidere. Det gis rom for å arbeide selvstendig, og å løse oppgaver på best mulig måte. Dette kan gi en nyansatt opplevelse av stor takhøyde og rom for kreativitet. Leder 1 og 2 er opptatt av å gi sine ansatte mulighet til å prøve og feile. Filstad (2017) trekker frem at en nyansatt har behov for å bruke tidligere erfaringer og prøve ut egen kunnskap, i utformingen av den nye arbeidsrollen. Den ansatte bør



også få tid og rom til å finne sin plass i organisasjonen (Filstad, 2017). Dette ser det ut som leder 1 og 2 legger tilrette for. Ansatte forteller at de opplever en stor grad av tillit fra leder og fleksibilitet i arbeidshverdagen. Ansatte som gis tillit og spillerom for å løse oppgave på sin måte, kan oppleve en selvtilitt ved at de blir verdsatt som gode nok. Bauers og Fards (2022) sjekkpunkt “Confidence” beskriver dette med at ledere kan tilrettelegge for å bygge en ansatt opp, slik at de opplever selvtilitt i sin nye rolle.

I motsatt tilfelle, kan ansatte oppleve denne tilliten som signaler på at lederen er fraværende eller uinteressert. Få fastlagte kjøreregler, kan bidra til økt usikkerhet hos den nyansatte. Leder 1 og 2 ser ut til å streve med sjekkpunktet “clarity”, som innebærer forventningsavklaringer, formidling av rolleforståelse og spillereglene på arbeidsplassen (Bauer & Fard, 2022). Jones (1986) peker på at hovedmålsetningen i en onboardingprosess bør være å redusere den nyansattes usikkerhet. Filstad (2017) trekker frem at det er essensielt at en nyansatt får veiledning og støtte i onboardingfasen, og at han eller henne vil søke aksept og anerkjennelse. Dette virker det som at Leder 1 og 2 ikke er bevisst på. Med for lite styring av ansatte og for mye frihet til å forme egen arbeidsmetodikk, kan dette blant annet oppgavene løses ulikt. Når en nyansatt onboardes i et hybrid arbeidsmiljø med mange forskjellige arbeidsmetodikker, kan dette oppleves kaotisk og uoversiktlig å sette seg inn i. Leder 1 uttrykker at det er utfordrende å huske på å gi tilbakemeldinger til nyansatte som ikke fysisk befinner seg i arbeidslokalene, mens Leder 2 sier at han synes det er vanskelig å ringe noen “bare for å prate, det blir mest når det er jobbrelatert”. De antar at om de ikke hører noe, er alt i orden. Disse utsagnene reflekterer deres holdning til oppfølging av ansatte, og står i motvekt til Leder 3 som har faste tider hun kontakter sine ansatte på.

Selv om «Laissez-Faire» ledelse har sine fordeler, kan den for enkelte oppleves som noe abstrakt og fraværende i en hybrid onboarding. For å gi den nyansatte den støtten og veiledningen Filstad (2017) mener er essensiell, hevder hun at det er viktig at den nyansatte føler seg sett, verdsatt og ivaretatt av leder. Cesário og Chambel (2005) understreker at den nyansatte bør føle seg velkommen i gruppen, og bli møtt på en god måte. Leder 1 og 2 har rutiner for å informere ansattgruppen om den nyansatte på et informasjonsmøte i forkant. Dette kan være en god anledning til å bevisstgjøre medarbeiderne på viktigheten av en god velkomst. Lederne kan også bruke dette møtet til å oppfordre medarbeiderne til fysisk oppmøte for å ta imot nykommeren. I følge Filstad (2017) vil sosialiseringstrategier har

størst effekt i "getting in" fasen. Dette understreker viktigheten av å legge til rette for at den nyansatte kan skape gode relasjoner i denne fasen. Våre funn indikerer at dersom det etableres en relasjon i starten, vil det være med på å senke terskelen for hybrid kommunikasjon mellom medarbeiderne senere i arbeidsforholdet (Carlos & Muralles, 2021).

Leder 1 og 2 opplever det utfordrende å følge opp ansatte på hjemmekontor. Det å huske å på at nyansatte på hjemmekontor trenger tilbakemeldinger syntes de kan være krevende. Lederne bør derfor lage en strategi for dette, slik at de kan utnytte effekten sosialiseringstrategier har i "getting in" fasen. En måte dette kan gjøres på er å signalisere tydelig til nyansatte at du er der for dem, og oppmuntre til å søke hjelp. Det kan skapes en hybrid "open door" policy der leder gjør seg tilgjengelig på telefon i kjernearbeidstiden. Leder kan også aktivt kontakte den nyansatte med jevne mellomrom, og dermed skape en kultur for at "i denne bedriften ringer man når man trenger hjelp".

Leder 3 representerer en ledertilnærming som er mer preget av styring enn ledelse. En styrende tilnærming kan ha sine fordeler når det kommer til hybrid onboarding. I en slik prosess kan dette skape gode rammer for den nyansatte. Ansatte av Leder 3 opplever tydelige føringer fra lederen, særlig i forhold til oppmøte. Moxnes (2012) hevder at faste rammer kan være med på å skape mening og motvirke utrygghet. Viktigheten av dette kan underbygges med både Jones (1986) og Filstads (2017) forskning som sier at onboarding er preget av stor grad av usikkerhet for nykommeren.

Kotter (2001) hevder at høy grad av styring kan oppleves som kontrollerende for de som er høyt utdannede og selvgående. Det kan føles demotiverende for erfarne medarbeidere og virke begrensende på et innovativt klima (Kotter, 2001). Ansatte av Leder 3 er alle høyt utdannede og selvstendige, med ulik erfaring. Det er dermed ikke urimelig å anta at enkelte av kravene Leder 3 stiller, kan føles kontrollerende og demotiverende. Hun ser på avdelingen som et lag, og er opptatt av å bygge lagånd. Hun stiller krav både til nyansatte og medarbeiderne i onboardingfasen. Det er fastlagte rutiner, og forventninger er klart kommunisert. Ansatte bør møte på kontoret, sitte med arbeidsgruppene sine, hun oppfordrer til felles lunsj og til å møte opp til kaffepausen kl 14.00. Hun betegner hjemmekontor som et privilegium man må gjøre seg fortjent til. Ansatte må bevise at de er selvgående før dette innvilges. Likevel viser hun til at ved spesielle omstendigheter, slik som sykdom eller private avtaler, tillater hun hjemmekontor sporadisk i onboardingfasen.

Kravene hun stiller kan være hensiktsmessig for nyansattes prosess i en onboardingfase, da det bygges et godt støtteapparat rundt den nyansatte. Likevel kan disse kravene oppleves som begrensende og demotiverende for erfarne medarbeidere, som setter pris på fleksibiliteten. Ingelsrud et.al. (2022) fant i sine undersøkelser at omkring 72% av norske arbeidstakere med høy utdanning får tilbud om hjemmekontor, og at arbeidstakere gjennomgående forventer dette. I en ansattgruppe kan vi finne mennesker i mange ulike livssituasjoner der fleksibilitet av ulike grunner er viktig. Om medarbeiderne blir fratatt fleksibiliteten over tid, og dermed føler seg begrenset og demotivert, kan dette smitte over på nyansatte. Det kan også påvirke ansattes motivasjon til å bistå nyansatte i deres prosess. Spesielt kan småbarnsforeldre være en sårbar gruppe, som kan oppleve å bli fratatt “work life balance”.

For at ansatte ikke skal oppleve lederens krav som urimelige og for begrensende, kan det være hensiktsmessig av leder å bevisstgjøre sine ansatte på hvilke gevinster det ligger i å bygge opp en god lagspiller. Å praktisere strenge føringer over tid, kan kanskje være mot sin hensikt i en gruppe med selvstendige og høyt fagkompetente ansatte. Ved å begrense disse føringene til en tidsbestemt periode, kan man dra nytte av fordelene en slik lederform kan ha. Ifølge Gibson et.al. (2023) ønsker mange ledere å få ansatte tilbake på kontoret etter pandemien. Likevel viser forskning at arbeidstakeres preferanser om fleksibilitet har stor tyngde, at dette er noe ledere bør ta inn over seg, og legge til rette for på en god måte (Krajčik et.al., 2023).

Lederstilene vi har identifisert kan ha sine fordeler og ulemper i en hybrid onboarding. Hvordan de ansatte og nyansatte opplever de respektive ledertilnærmingene, kan avhenge av personlighet, erfaring og faglig tyngde. Det kan dermed være hensiktsmessig å kjenne sine ansatte, være bevisst hvordan den hybridarbeidsformen påvirker onboarding, og tilpasse ledertilnærmingen til den som kommer ny inn i bedriften.

## 6 Konklusjon

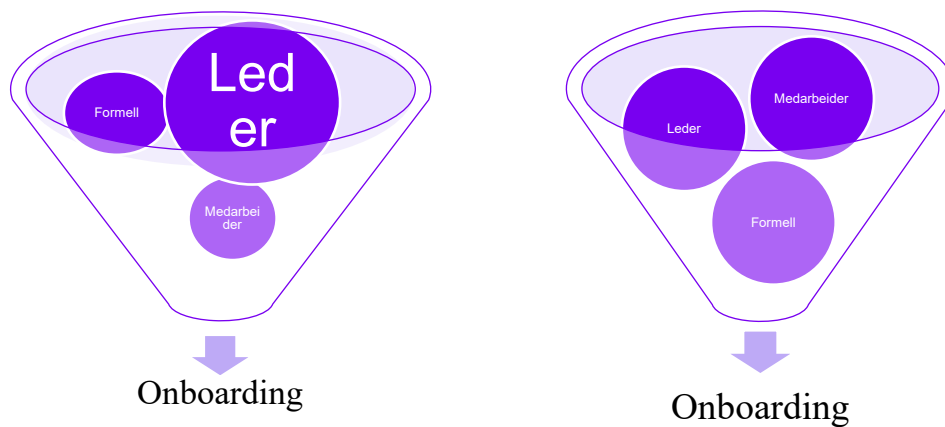
Formålet med vår studie har vært å belyse hvilke erfaringer som er gjort med onboarding på hybride arbeidsplasser. I følge Aftred (2021) krever hybrid onboarding en bevisstgjøring og en annen strategi, enn på den tradisjonelle arbeidsplassen. Dette har vi belyst med utgangspunkt i to forskningsspørsmål som er rettet mot ledere og ansatte på hybride arbeidsplasser. Forskningsspørsmål en handler om hva personer i ledende stillinger mener bidrar til en god onboarding i hybride arbeidsmiljøer. Forskningsspørsmål to dreier seg om hvilke opplevelser nyansatte har av hybrid onboarding. De viktigste funnene i denne oppgaven er knyttet til *nettverksbygging, hybrid kommunikasjon og lederens rolle*. Ansatt og lederperspektivene skaper et sammenfallende bilde av hvordan den hybride onboarding opplever. Det blir dermed utfordrende å svare på forskningsspørsmålene separat. Vår konklusjon er derfor et bilde av begge perspektivene rettet mot de overordnede funnene.

Gode relasjoner og et solid nettverk, ser ut til å være essensielt for at en hybrid arbeidsform skal være velfungerende. Ut ifra våre funn, har den hybride arbeidsformen bidratt til færre uformelle kontaktflater. Reduksjonen av uformelle kontaktflater peker seg ut som et hinder for nettverksbygging. Den hybride arbeidsformen ser ut til å stille større krav til leder, mentorer og medarbeidere for å erstatte de uformelle kontaktflatene, som kan danne grunnlaget for en nyansatts nettverksbygging.

Ut ifra våre funn, er veletablerte relasjoner og et solid nettverk viktige for å oppnå god hybrid kommunikasjon i medarbeidergruppen. Flere ansatte opplever det utfordrende å kontakte kollegaer på hjemmekontor som de ikke kjenner godt. Andre utfordringer som kommer frem, er digital utilgjengelighet. Å skape bedre rammer for digital kommunikasjon forutsetter bevisstgjøring rundt de ulike barrierene. Utfordringene rundt digital kommunikasjon ser ut til å berøre nyansatte, og kan påvirke deres relasjonelle og faglige utvikling.

Cesário og Chambels (2005) hevder at elementene “formell”, “leder” og “medarbeider” spiller en viktig rolle i onboardingsprosessen. Ut ifra våre funn ser vi at forholdet mellom disse påvirkes av at onboarding foregår på en hybrid arbeidsplass. I figur 9 har vi illustrert hvordan det hybride arbeidsmiljøet kan føre til en ubalanse mellom elementene. Ifølge

Cesário og Chambel (2005) vil onboardingprosessen gå lettere, jo bedre balanse det er mellom disse.



Figur 9: Illustrasjon inspirert av Cesário og Chambel's (2005) tredelte perspektiv på onboarding (egen illustrasjon)

Lederens ansvar i en hybrid onboardingprosess, ser ut til å bli en mer omfattende oppgave, særlig når det kommer til tilrettelegging for nettverksbygging og kommunikasjon. Når ansatte er “ute av syne, ute av sinn”, blir avstanden større, noe ledere bør være bevisst på. Det kreves bevisstgjøring og strategier for å møte denne utfordringer.

I følge Filstad (2017) og Van Maanen og Schein (1979) vil bruk av onboardingsstrategier ha størst effekt i “getting in” fasen. Ved å lage en plan for å møte utfordringene knyttet til nettverksbygging og hybrid kommunikasjon i forkant av ansettelsen, kan ledere benytte seg av effekten dette kan ha i “getting in” fasen.

Det kan være hensiktsmessig å se på hybrid onboarding som et tredelt ansvar i henhold til Cesário og Chambels (2005) elementer. Oppgaven bør løses som et lag, der “medarbeiderne” også bistår. Ledere kan med fordel oppmuntre ansatte til å legge ned en innsats i å onboarde en nyansatt. De ansatte bør også bevisstgjøres på at med friheten hybridkontor gir, følger det også med et ansvar for å bevare og videreføre bedriftens kultur og DNA. På denne måten kan ansatte bidra til at denne arbeidsformen kan bestå.

# 7 Praktiske implikasjoner og videre forskning

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi identifisert flere forhold som kan være utfordrende ved onboarding i hybrid arbeidsmiljø. Dette er et beskjedent bidrag til forskningsfeltet “onboarding på hybride arbeidsplasser”. Våre undersøkelser har hatt flere begrensninger, både med antall respondenter og tidsrom. Vi finner likevel at våre funn støttes i eksisterende litteratur.

Da vi startet arbeidet med oppgaven, tok vi utgangspunkt i perspektivene til leder og nyansatte. Dette valget ble tatt ut fra en forestilling om at disse spiller hovedrollene i en onboardingsprosess. Tilgjengelig litteratur på området bidro til en slik oppfatning. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi identifisert at også medarbeidergruppen kan være en viktig bidragsyter i hybridonboarding. I litteratursøket fant vi at det er gjort lite forskning av nyere dato som studerer hvordan, og om, medarbeidere påvirker onboardingsprosessen. Videre forskning på feltet hybrid onboarding, kan derfor med fordel studere medarbeidernes rolle ved onboarding i et hybrid arbeidsmiljø. I den sammenheng vil det da være naturlig å intervju etablerte medlemmer fra medarbeidergruppen og mentorer.

Det finnes en del litteratur om mentorordning, sosiale nettverk og kommunikasjon i virtuelle grupper fra perioden omkring millenniumskillet. Med tanke på hastigheten på den teknologiske utviklingen de siste 20-30 årene, kan mye av denne forskningen være utdatert, og bør valideres.

# 8 Referanser

Afteret, B. (2021, 5. mars). Hybrid er den nye jobbtrenden. *Teknisk Ukeblad*, <https://www.tu.no/artikler/hybrid-er-den-nye-jobbtrenden/507577>

Ahuja, M. & Galvin, J. (2000). Socialization in Virtual Groups. *Journal of Management*, 29(2), 161-185.

Allen, C. & Meyer, J. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-859.

Anakwe, U. & Greenhaus, J. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 315-329.

Arefjord, L. & Fevang, A. (2023). *Navigering av lederskiftet*. [Masteroppgave]. OsloMet.

Bauer, T. & Erdogan, B. (2012). *Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future*. The Oxford Handbook of Organizational Socialization. Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2012-17778-006>

Bauer, T. & Fard, A. (2022). *The Employee Onboarding Playbook*. Oslo. Preppio forlag.

Braun, V. & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis*. London: SAGE Publications Ltd.

Carlos, A. & Muralles, D. (2022). Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA journal*, 48(1), 33-40.

Cesário, F. & Chambel, M. (2005). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International journal of organizational analysis*, 27(5), 1465-1479.

Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, L., Losma, F., & Nicoletti, G. (2021). *The role of telework for productivity during and post COVID-19: Results from an OECD Productivity Working Papers*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/the-role-of-telework-for-productivity-during-and-post-covid-19\\_7fe47de2-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-role-of-telework-for-productivity-during-and-post-covid-19_7fe47de2-en.html)

Dahl, E. M. & Falkum, E. (2022, 10. November). Jobbfellesskap i et nedstengt arbeidsliv. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, <https://doi.org/10.18261/nost.6.5.5>

Diab-Bahman, R. & Al-Enzi, A. (2020, 30. September). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, [https://www.researchgate.net/publication/345964952\\_The\\_impact\\_of\\_COVID-19\\_pandemic\\_on\\_conventional\\_work\\_settings](https://www.researchgate.net/publication/345964952_The_impact_of_COVID-19_pandemic_on_conventional_work_settings)

Egeland, C. Ingelsrud, M. & Pedersen, E. (2022, 5). Fremmedgjort på hjemmekontor? *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 6(5), 44-59

Everett, E. & Furuseth, I. (2012). *Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering, Perspektiver og læringsstrategier*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gibson, C., Gibson, L. Griffith, T. & O'Neill, T. (2023, 25. April). Should employees be required to return to the office? *Organizational Dynamics*.52(2). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261623000256>

Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weisenboeck, E. (2022). Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser. *Oslo Met*. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2992422>

Ingelsrud, M. & Bernstrøm, V. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021. *Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet*. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2756692>

Jacobsen, D. (2021). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jeske, D. & Olson, D. (2022). *Journal of work-applied management*.14 (4), 63-76.

Jones, G. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8(3), 464-474.



Jones, G. (1986, Jun). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29. 262-279.

Kotter, J. (2001, December). *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review: <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>

Kram, K., & Isabella, L. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*.28(1), 110-132

Krajčák, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023, 6). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/150>

Louis, M. (1980, June). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*,25(2), 226-251.

Maksymiuk, H. (2017). Onboarding new employees: review of current practices. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, 20(1), 123-128.

Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2022, 05. januar). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9851076/>

Morrison, E. (1993). Newcomer information seeking: Exploration types, modes, source. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-590.

Moxnes, P. (2012). *Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon - et organisasjonspsykologisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ostroff, C. & Kozlowski, S. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.

Peprah, E. O. (2023, April 19). Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning Organization*. [https://eric.ed.gov/?q=family+AND+attributes&ff1=dtYln\\_2024&ff2=pubJournal+Articles&id=EJ1412096](https://eric.ed.gov/?q=family+AND+attributes&ff1=dtYln_2024&ff2=pubJournal+Articles&id=EJ1412096)

Pettersen, I. (2022, Juni 14). Hva skjer etter pandemien? *Praktisk økonomi & finans*, 38(2), 170-178.

Repstad, P. (2014). *Mellom nærhet og distanse : Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sani, K., Adisa, T., Adekoya, O., & Oruh, E. (2023, September 27). Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. *Management Decision*. 61(3), 637-654

Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (Vol. 7.). Harlow: Pearson.

Tuttle, M. (2002, 1). A Review and Critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and Implications for human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(1), 66-90.

Van Maanen, & Schein, E., J. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Wu, J., Antone, B., DeChurch, L., & Contractor, N. (2023, July). Information sharing in a hybrid workplace: understanding the role of ease-of-use perceptions of communication technologies in advice-seeking relationship maintenance. *Journal of Computer-Mediated Communication*.28(4). <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad025>

Yarbrough, J., & Salazar, L. (2023). Virtual onboarding and socialization, an exploration of employee discussions and experiences. *Corporate Communications An International Journal*, 28(5), 707-723.

Yin, R. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications.

# 9 Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1:	Scheins modell for inkludering i organisasjonen, som funksjon av rolle og sosialiseringsnivå ( Van Maanen & Schein, 1979)	12
Figur 2:	Forholdet mellom aksene i ulike organisasjoner (Van Maanen og Schein, 1979)	13
Figur 3:	Stadiemodell basert på Filstads (2017) beskrivelse av organisasjonssosialisering (Arefjord & Fevang, 2023)	16
Figur 4:	Illustrasjon inspirert av Cesário & Chambels (2005) tredelte perspektiv på onboarding (egen illustrasjon)	17
Figur 5:	Saunders forskningsløk (Saunders et.al. 2016)	26
Figur 6:	Eksempel på hvordan temaene ble generert i analysens del 3	34
Figur 7:	Eksempel på tabell benyttet i analysen	35
Figur 8:	Eksempel på tabell benyttet i analysen	37
Figur 9:	Illustrasjon inspirert av Cesário & Chambels (2005) tredelte perspektiv på onboarding (egen illustrasjon)	68
Tabell 1:	Tabell 2: Oversikt over respondentene	31

# 10 Vedlegg

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Vurdering av behandling av personopplysninger

Vedlegg III: Samtykke - Standard informasjonsskriv

Vedlegg IV: Informasjonsskriv

# VEDLEGG I:

## Intervjuguide

## **Intervjueguide.**

Takk for at du stiller opp som informant for vårt masterprosjekt! Vi er masterstudenter i innovasjon og ledelse, der vi skal fordype oss og skrive masteroppgave om hybride arbeidsplasser og nyansettelse på slike arbeidsplasser.

Vi skal sørge for at dine persondata blir ivaretatt. Er det i orden for deg at vi tar opptak av intervjuet?

Det er viktig at du svarer ut fra ditt ståsted og dine erfaringer.

## **Nyansatt:**

### **Har du jobbet på denne måten før?**

Hvilken informasjon fikk du i forkant om organisasjonen og den nye arbeidshverdagen?

Hvilken kjennskap hadde du til firmaet, evt ansatte i firmaet før du ble ansatt?

I hvilken grad følte du at din kompetanse samsvarte med de etterspurte kvalifikasjonene?

I hvilken grad opplever du at leder gav et riktig bilde av hvordan din arbeidshverdag ville bli?

Hvilke forventninger har du til å forme din egen hverdag?

Hvordan ble du mottatt som nyansatt?

Hvordan opplevde du opplæringsprosessen?

I hvilken grad opplevde du å få hjelp og støtte fra kollegaer?

Er det noen kolleger du har vært mer komfortabel med å kontakte enn andre?

I hvilken grad opplevde du å ha tilgjengelighet på hjelp og støtte fra ledelsen?

Hvordan følte du at du ble inkludert i fellesskapet?

Hvordan opplever du den hybride hverdagen?

Hvordan er din kjennskap til medarbeideres kompetanseområde?

Hvordan opplever du tilgangen på medarbeidernes kompetanse og støtte?

Hvordan opplever du at medarbeidere benytter seg av din kompetanse? Er kompetansen din synlig?

Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i din organisasjon, med særlig vekt på rom for læring og utvikling?

Blir dine ideer godt mottatt?

Hvordan opplever du kommunikasjonen i en hybrid hverdag?

I hvilken grad føler du deg som et fullverdig medlem av organisasjonen?

Har du noen forslag til hva som kan gjøre for at det skal fungere bedre?

## **Ledere**

Hvilke forventninger hadde du til de nyansatte? (Hvem skal tilpasse seg hvem?)

Hvilken kjennskap hadde du til de nyansatte?

Hvilke rutiner har dere for å integrere nyansatte? Tilpasses dette de som skal jobbe hybrid?

Hvilken erfaring har du med å lede hybride arbeidsplasser?

Hvilke forberedelser gjorde du som leder og teamet ditt for å motta den nyansatte?

Hvor mye tid ble det brukt på dette?

Hvordan forventer du at dine ansatte skal motta en nyansatt? Hvordan er disse forventningene kommunisert? Er disse forventningene noe dine ansatte kan være med å påvirke?

Hvilke tanker har du om hvordan den nyansatte skal få innpass sosialt på hybrid kontor?

Hvilke ressurser stilles til rådighet i en onboardingprosess? (Fristilling av tid, tilgjengelighet på fagkompetanse).

Hva er dine tanker rundt sosial tilhørighet og jobbprestasjon?

Hva krever det av deg som leder i en hybrid hverdag?

Har du noen forslag til hva som kan gjøres for at det skal kunne fungere bedre?

I hvilken grad opplever du dine nyansatte som fullverdige medlemmer?

I hvilken grad føler du at du kjenner dine ansatte? Er det noe forskjell på de som er fysisk tilstede og de som jobber hybrid?

Hvordan synes du den hybride hverdagen fungerer?

### **Avslutning**

Hvis du skulle trekke ut tre ting fra samtalen du mener er det viktigste vi har snakket om, hva ville det vært?

Er det noe mer du tenker at ikke har kommet frem i samtalen?

Kan vi kontakte deg igjen om dette blir aktuelt?

Tusen takk for at du stilte opp!



## VEDLEGG II:

### Sikt

# Vurdering av behandling av personopplysninger



## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

848584

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

27.05.2024

**Tittel**

Master i innovasjon og ledelse: Onboarding på hybride arbeidsplasser: "Hvilke erfaringer er gjort med onboarding på hybride arbeidsplasser?"

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

**Prosjektansvarlig**

Cathrine Seierstad

**Student**

Trine Solvang/ Linda Bolstad-Lind

**Prosjektperiode**

24.08.2023 - 18.12.2024

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 18.12.2024.

**Meldeskjema** [↗](#)**Kommentar**

Personvernjenester har vurdert endringene registrert i meldeskjemaet.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Behandlingen kan fortsette.

**Endring:**

Prosjektslutt er endret til 18.12.2024.

Prosjektansvarlig er endret.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. I langvarige prosjekter vil vi ta kontakt hvert annet år for å minne om at eventuelle endringer må meldes.

Lykke til videre med prosjektet!

VEDLEGG III:  
Samtykke -  
Standard informasjonsskriv

## Vil du delta i forskningsprosjektet:

### «Onboarding på hybride arbeidsplasser»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på de utfordringene og mulighetene som bruk av “hybridkontor” skaper i onboardingsprosesser. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål:**

Vi er to studenter fra Universitetet i Sør-Øst Norge som skriver masteroppgave i innovasjon og ledelse skoleåret 23/24. Problemstillingen vår er:

“Hvilke faktorer bør ligge til grunn for at nyansatte etableres som fullverdige medlemmer av organisasjonen på en hybrid arbeidsplass?”

For å svare på vår problemstilling ønsker vi å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer med ledere og ansatte. Hovedformålet er å få et innblikk i onboardingsprosessen på en hybrid arbeidsplass.

Ansvarlig for prosjektet er Universitetet i Sør-Øst Norge.

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

For å belyse problemstillingen, ønsker vi å intervju personer som har deltatt i en onboardingprosess de siste 2 årene. Vi ønsker å intervju både ledere og ansatte som har vært en del av en slik onboardingprosess, og har et ønske om å snakke med 6 respondenter.

Du får denne henvendelsen på bakgrunn av at leder i din bedrift, mener du er en aktuell kandidat for prosjektet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi ønsker å gjennomføre et kvalitativt dybdeintervju med deg. I et slikt intervju ønsker vi at du deler dine erfaringer fra onboardingprosessen. Det er ingen fasit og du må gjerne ta opp andre problemstillinger, dersom du mener det belyser temaet.

*Vi har satt av ca 1 time til selve intervjuet. Intervjuet vil foregå enten fysisk eller digitalt. Samtalen vil bli tatt opp, gi oss beskjed dersom du ikke ønsker dette. All informasjon vil bli anonymisert og slettes når masteroppgaven er levert.*

### **Det er frivillig å delta.**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger.**

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Din arbeidsgiver har lagt til rette for oss, men denne oppgaven skrives ikke på oppdrag fra dem. De vil derfor ikke ha tilgang til annet enn det ferdige sluttproduktet. I oppgaven vil utdrag fra intervjuene kunne brukes, men disse vil omskrives og anonymiseres for å forhindre negative konsekvenser for informantene.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes i november 2024. Da vil alle personopplysninger slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Sør-Øst Norge har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter.**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Universitetet i Sør-Øst Norge ved Cathrine Seierstad

[cathrine.seierstad@usn.no](mailto:cathrine.seierstad@usn.no)

35 57 53 85

**Vårt personvernombud:**

Paal Are Solberg

Personvernombud@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Linda Bolstad-Lind og Trine Solvang (studenter)

Cathrine Seierstad (programansvarlig)

---

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvordan tilrettelegge for god kunnskapsoverføring ved onboarding av nyansatte på hybride arbeidsplasser”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju med lydopptak

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# VEDLEGG IV:

## Informasjonsskriv

## **Informasjon til deg som stiller til intervju.**

Takk for at du stiller opp som informant for vårt masterprosjekt! Vi er masterstudenter i innovasjon og ledelse, der vi skal fordype oss og skrive masteroppgave om hybride arbeidsplasser og nyansettelse på slike arbeidsplasser.

Det er ønskelig at du svarer ut fra ditt ståsted og dine erfaringer.

Vi håper du har mulighet til å tenke igjennom temaene vi skal snakke om på forhånd, og vil derfor gi litt informasjon om hva intervjuet vil dreie seg om.

Hovedtemaer:

- Starten av ditt ansettelsesforhold og prosessen frem til nå
- Hvordan er det å jobbe hybrid?
- Relasjonsbygging på hybrid kontor
- Organisasjonssosialisering. Organisasjonssosialisering handler om sosialisering i en ny organisasjon eller til en ny rolle, posisjon eller tilhørighet innenfor samme organisasjon. Sosialisering i en organisasjon innebærer å lære seg hvordan organisasjonen fungerer, og å finne ut av hvordan en selv best kan fungere i organisasjonen.

Vi håper du kan dele av dine erfaringer rundt din ansettelsesprosess på hybridkontor, med særlig vekt fordelene og ulempene som er unike med en slik arbeidsform. Vår problemstilling er som følger: "Hvilke faktorer bør ligge til grunn for at nyansatte etableres som fullverdige medlemmer av organisasjonen på en hybrid arbeidsplass?" Vi håper du kan bidra med å identifisere faktorer som kan forbedre denne prosessen.

Vi ønsker spesielt å se på hvordan mellommenneskelige relasjoner formes av å jobbe hybrid, og om dette skiller seg spesielt fra å jobbe på en arbeidsplass med fast fysisk oppmøte. I lys av dette vil vi å høre om hvordan du har opplevd din ansettelsesprosess, og dine tanker rundt arbeidsformen, mestringsfølelse og den sosiale tilhørigheten.