

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Anders Aarskog og Kristian Liknes

---

Hvordan har økt bruk av hjemmekontor endret bedrifters onboarding av nyansatte?

---

Dato: 23.05.2023

Totalt antall sider: 63

## Sammendrag

Formålet med denne studien er å belyse problemstillingen: *Hvordan har økt bruk av hjemmekontor endret bedrifters onboarding av nyansatte?* Det gjøres ved å stille tre mer spesifikke forskningsspørsmål. Disse har til hensikt å undersøke hvilke utfordringer bedrifter har støtt på, hvilke endringer bedrifter har gjort ved onboardingen av nyansatte, og hvordan ledere har endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hjemmekontor.

I gjennomgangen av eksisterende teori har vi i hovedsak fokusert på teori om onboarding, hybrid onboarding og ledelse. Målet med onboardingen er at den nyansatte skal få en sosial tilhørighet og få innføring i organisasjonens retningslinjer, arbeidsmetode og kultur. Leder bør gi korrekt og relevant informasjon og ha hyppige samtaler med den nyansatte den første tiden for at den nyansatte skal få den oppfølgingen hen trenger.

For å besvare problemstillingen har vi benyttet en kvalitativ metodisk tilnærming der vi har intervjuet seks ledere i forskjellige kompetansebedrifter. Informantene vi har intervjuet har god kunnskap om de representative bedriftenes onboardingsprogram og kommer fra teknologibedrifter i Norge.

Vi fant at bedriftene hadde mange felles utfordringer med økningen av hybridkontor. Det ble hovedsakelig pekt på at nyansatte hadde vanskeligere for å bli integrert i bedriften og føle tilhørighet. Det var mer krevende å knytte relasjoner mellom nyansatt og kollegaer, som gjorde det mer utfordrende for nyansatt å oppsøke veiledning og hjelp.

Endringene vi fant i strategi og onboardingsprogram var blant annet økt bruk av digitale hjelpemidler. Det ble laget opplæringsmaterieell i form av videoer og digitale kurs. For å gi en kickstart for relasjonsbygging bestemte flere av bedriftene å ha de nyansatte fysisk til stede i begynnelsen av onboardingen. Krav til fysisk tilstedeværelse gjaldt også nærmeste leder og fadder i onboardingsperioden. Det ble også lagt til rette for flere anledninger for å møtes, både på jobb ved å ha obligatoriske møter hvor folk måtte møte fysisk, samt utenfor jobb med flere teambuildinger eller andre sosiale sammenkomster.

Ledernes tilnærming til nyansatte ved økt bruk av hjemmekontor ble også endret. Samtlige ledere rapporterte at hyppigere samtaler med de nyansatte ble viktig. Både de uformelle og kortvarige samtalene og de individuelle og langvarige oppfølgingsamtalene.

Flere rapporterte om økte krav og forventninger fra arbeidssøkere til bedriftene i et hett arbeidsmarked, slik at ledere måtte tilby en hybrid arbeidsplass og et godt fungerende onboardingsprogram, inkludert tilbud om snarlig kompetanseheving og faglig utvikling.

De viktigste endringene økt bruk av hjemmekontor har hatt for onboardingsprosessen i de bedriftene vi har undersøkt ser ut til å være: Mer digital opplæring og innføring sammen med konkrete krav for tidvis fysisk tilstedeværelse, og hyppigere møter og samtaler mellom nærmeste leder og nyansatt.

## **Abstract**

The purpose of this study is to shed light on the research question: *How has increased use of remote work changed companies' onboarding process for new employees?* This is done by posing three specific research questions. These aim to investigate the challenges that companies have faced, the changes each company has made in their onboarding process, and how leaders have altered their approach to new employees after the increased use of remote work.

In the review of existing theory, we have primarily focused on onboarding, hybrid onboarding, and leadership. The goal of onboarding is to provide the newly hired employee with social belonging and introduction to the organization's policies, work methods, and culture. The leader should provide accurate and relevant information and have frequent conversations with the new employee during the initial period to ensure they receive the necessary support.

To answer the research question, we have used a qualitative methodological approach by conducting interviews with six leaders from various knowledge-based companies. The informants have a good understanding of the representative companies' onboarding programs and come from technology companies in Norway.

We found that the companies faced several common challenges with the increase in hybrid offices. It was mainly pointed out that new employees had a harder time integrating into the company and feeling a sense of belonging. Building relationships between new hires and colleagues became more demanding, which made it more challenging for new employees to seek guidance and assistance.

The changes we found in strategy and onboarding programs included an increased use of digital tools. Training materials were developed in the form of videos and digital courses. To boost the building of relationships, several companies opted to have new employees physically present at the beginning of the onboarding process. Physical presence requirements also extended to the immediate supervisor and mentor during the onboarding period. Additionally, more opportunities for socializing were provided both within and outside of work, such as mandatory in-person meetings and various team-building or social events.

Leaders' approach to new employees with the increased use of remote work also changed. All leaders reported that more frequent conversations with new employees became important, both informal and brief chats, as well as individual and prolonged follow-up discussions. Several leaders mentioned increased demands and expectations from job seekers in a competitive job market, requiring companies to offer a hybrid work environment and a well-functioning onboarding program, including opportunities for upskilling and professional development.

The main changes that increased use of remote work has had on the onboarding process in the companies we investigated appear to be: more digital training and introduction coupled with specific requirements for occasional physical presence, and more frequent meetings and conversations between the immediate supervisor and new employee.

## **Forord**

Denne oppgaven er avsluttende oppgave på masterstudiet MBA i strategi og ledelse ved Nord universitet. Vi har i løpet av de 3 siste årene fått høre på mange interessante forelesere og føler at vi har tilegnet oss mye ny kunnskap innen temaene strategi og ledelse og vi sitter forhåpentligvis igjen som bedre ledere. Det er første gang noen av oss har gjort en studie, så arbeidet med oppgavene har vært en spennende og lærerik reise, men også utfordrende å få tid til med tanke på arbeids- og familieliv. Vi håper vi har klart å belyse et viktig tema som plutselig ble veldig aktuelt for de fleste bedrifter i forbindelse med koronapandemien.

Vi vil også takke vår veileder Marit Breivik-Meyer som har bidratt med sin positivitet og veldig mange gode tips og konstruktive tilbakemeldinger. Vi ønsker også å takke for raske tilbakemeldinger og evnen din til å engasjere oss.

Stor takk til alle våre informanter. Vi er veldig takknemlig for at dere villig har bidratt med informasjon om bedriftens tanker om prosessen rundt onboardingen av nyansatte. Det har vært veldig interessant å få høre om bedriftenes tanker rundt onboarding og hjemmekontor.

Vi vil også takke hverandre for samarbeidet vi har hatt både med denne oppgaven og underveis i studiene. Vi har tidligere studert sammen på bachelor i automasjonsteknologi i Bergen og ble kollegaer etter studiene før vi senere havnet i hver vår bedrift. Tilfeldigheter gjorde at begge søkte på MBA samtidig. Siden forelesninger og samarbeid ofte ble gjort digitalt var det kjekt å kunne samarbeide med en som en kjente fra før av.

Til slutt vil vi takke venner og familie som har hatt forståelse for at vi har måttet prioritert bort hyggelige invitasjoner til fordel for dette studiet. Tusen takk for all støtte og oppmuntring gjennom de siste 3 årene. Anders vil også takk sin Karoline: takk for all støtte og tilrettelegging og ikke minst all korrekturlesingen! Den har vært uunnværlig. Kristian ønsker å takke sin kone Ane, som i full jobb har måttet bidra ekstra med hus og barn disse årene, på toppen av at han har vært veldig mye på reis i jobbsammenheng.

Fitjar/ 23.05.2023

Anders Aarskog

Eikelandsosen/ 23.05.2023

Kristian Liknes

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Abstract .....	iii
Forord .....	v
Innholdsfortegnelse .....	vi
Figuroversikt .....	viii
Tabelloversikt .....	viii
Vedleggs oversikt .....	viii
Begrepsordliste .....	viii
1.0 Innledning .....	1
1.1 Problemstilling .....	2
1.2 Avgrensninger .....	3
1.3 Oppgavens oppbygning .....	4
2.0 Teori .....	5
2.1 Onboarding .....	5
2.1.1 Bauers 6 C`er .....	6
2.1.2 Hybrid onboarding .....	8
2.2 Ledelse .....	10
2.2.1 Fjernledelse .....	11
2.2.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse .....	11
2.3 Oppsummering av teori .....	12
3.0 Metodiske momenter: .....	15
3.1 Overordnet metode: .....	15
3.2 Forskningsdesign .....	15
3.3 Litteratursøk .....	16
3.4 Datainnsamling .....	17
3.4.1 Utvalg og rekruttering .....	17
3.4.2 Datainnsamlingsteknikk .....	19
3.4.3 Praktisk gjennomføring og behandling av data .....	19
3.5 Dataanalyse .....	20
3.6 Kritikk og refleksjon .....	21
3.6.1 Vurdering av kvalitet .....	21
3.6.2 Validitet og reliabilitet .....	22
3.6.3 Refleksjon over egen studie .....	24
3.6.4 Forskningsetikk .....	25
4.0 Empiriske funn .....	27
4.1 Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor? .....	27
4.2 Hvordan har bedriften endret sin strategi/sitt onboardingsprogram for å integrere nyansatte i en hybrid arbeidshverdag? .....	30
4.3 Hvordan har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor? .....	33
4.4 Oppsummering av funn .....	37

5.0 Analyse.....	39
5.1 Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor? .....	39
5.2 Hvordan har bedriften endret sin strategi/sitt onboardingsprogram for å integrere nyansatte i en hybrid arbeidshverdag? .....	40
5.3 Hvordan har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor? .....	42
5.4 Oppsummering av analyse .....	43
6.0 Konklusjon .....	44
6.1 Implikasjoner og tips .....	46
6.2 Overførbarhet og videre forskning .....	47
7.0 Litteraturliste .....	48
8.0 Vedlegg .....	50



## **Figuroversikt**

Figur 1.3-1 - Presentasjon av oppgavens oppbygning

Figur 3.1.1-1 - De 6 C`er om onboarding.

Kilde: <https://www.appical.net/en/resources/blog/how-to-incorporate-the-6cs-in-your-hybrid-onboarding-program>

## **Tabelloversikt**

Tabell 5.1-1 - Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor?

Tabell 5.2-1 - Hvordan har bedriften endret sin strategi/sitt onboardingsprogram for å integrere nyansatte i en hybrid arbeidshverdag?

Tabell 5.3-1 - Hvordan har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor?

## **Vedleggs oversikt**

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv

Vedlegg 2 – Intervjuguide

## **Begrepsordliste**

Med *hybridkontor* menes at en benytter både kontor på arbeidsplassen og hjemmekontor.

Med *hybridledelse* menes det at enten leder, ansatt eller begge benytter seg av hybridkontor og at kommunikasjon dem imellom da ofte skjer digitalt.

Med *onboardingsprogram* menes en liste med aktiviteter som den nyansatte skal gjennomføre i løpet av den første tiden for å blant annet bli kjent med bedriftens verdier, arbeidsmetode og visjon.

Med *kompetansebedrifter* mens organisasjoner som primært består av høyt utdannede/kvalifiserte ansatte, og hvor verdiskapningen i stor grad baseres på de ansattes kompetanse.

Med *onboarding* menes å omskape nyansatte fra utenforstående til fullverdige medlemmer av bedriften. (Filstad, 2017)

## 1.0 Innledning

Da koronapandemien rammet Norge våren 2020 påla staten de fleste bedrifter og organisasjoner dem til å benytte seg av hjemmekontor der det var mulig. Selv om regjeringen i februar 2022 fjernet de fleste krav om tilrettelegging for hjemmekontor, er det mange bedrifter som fortsatt tilbyr sine ansatte denne ordningen (Ingelsrud et al., 2022). Etter pandemien så flere fordelene med å kunne benytte seg av hjemmekontor i perioder, og i en undersøkelse sier 72% at de ønsker å jobbe hjemmefra minst ukentlig fremover (Ingelsrud et al., 2022). En kan derfor anta at mange nyansatte fremover vil ha en økende grad av digital onboarding siden bedriftene har gått over til hybridkontor.

Blant fordelene med hjemmekontor er større fleksibilitet, en sparer tid og penger ved å slippe pendling, og mange opplever økt konsentrasjon (Ingelsrud et al., 2022). Men en bør og nevne noen ulemper med hjemmekontor; som mangel på sosial interaksjon, og vanskeligheter med å skille mellom arbeidstid og fritid.

Mange har vært ansatte i bedriften sin en stund og kunne derfor bare fortsette sin vanlige arbeidsdag hjemme da koronapandemien inntraff. Imidlertid kan en stille spørsmål ved om de som starter i ny jobb strever i større grad med å etablere seg kompetanserelatert og sosialt på arbeidsplassen, i en bedrift der ansatte i stor grad benytter seg av hjemmekontor. Når en bedrift ansetter nye personer er målet for de fleste bedrifter at den nyansatte skal bidra til selskapet så fort som mulig. Det er også viktig at den nyansatte trives i jobben for at hen skal bli i jobben lengst mulig. For å få til dette bør bedriften sørge for at den nyansatte raskt får opplæring i det hen skal jobbe med, blir kjent med kollegaer og får kjennskap til bedriftens retningslinjer, verdier og regler. Dette er særlig viktig i kompetansebedrifter der kompetanseutvikling er viktig, og ansatte særlig ønsker utfordrende arbeidsoppgaver og et sosialt arbeidsmiljø (Mazzei et al., 2022). Det er også viktig for organisasjonen at onboarding lykkes siden det kan hindre høy personalomsetning. En tredjedel av de som slutter i jobben sin gjør det innen de første 90 dagene og det er kostbart å lære opp nye medarbeidere (*Employee Onboarding Process*, 2022). Organisasjonen sparer dermed tid og ressurser dersom trives og blir i bedriften over lengre tid. Siden hjemmekontor er nytt for mange, utfordrer det de vanlige prosessene med å få nyansatte til å ta til seg organisasjonskultur på, som gjennom uformell læring på arbeidsplassen og prat med kollegaer. Hvordan har bedrifter håndtert denne overgangen?

Før var det mer uvanlig med digitale møter og hybridledelse og det ble kalt for blant annet fjernledelse, digital ledelse, distribuert ledelse, e-ledelse og virtuell ledelse. Nå kan en argumentere for at det ikke bør kalles noe spesielt siden det kan se ut til at det er den nye ledelses-hverdagen for flere bedrifter (Paoli, 2020). For lederes del har økt bruk av hjemmekontor brakt nye utfordringer til bordet. De forteller at de savner det sosiale og uformelle aspektet som de får ved fysiske møter og at det kan være vanskeligere å skape engasjement. Ledere frykter og at det sosiale arbeidsmiljøet blir skadelidende og at kompetansehevingen stagnerer når man ikke lenger samles så ofte fysisk (Ingelsrud et al., 2022). Hvilke grep har eventuelt ledere gjort for å forhindre disse fallgruvene?

Hensikten med oppgaven er å altså å bidra med økt kunnskap om onboardingen av nyansatte ved hybridkontor, samt å identifisere hvordan onboarding prosessen kan forbedres og, ideelt sett, kunne komme med noen konkrete råd for hvordan dette kan oppnås.

### ***1.1 Problemstilling***

Denne oppgaven vil forsøke å belyse hvilke endringer bedrifter har gjort i onboardingsprogrammet sitt etter økt bruk av hybridkontor for å inkludere de nyansatte best mulig. Oppgaven vil og se på om ledere har endret sin måte å imøtegå nyansatte på etter økt bruk av hybridkontor for at de nyansatte skal trives og forstå sine arbeidsoppgaver. Med utgangspunkt i dette, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*«Hvordan har økt bruk av hjemmekontor endret bedrifters onboarding av nyansatte?»*

Problemstillingen vil bli besvart gjennom følgende tre forskningsspørsmål:

- *Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor?*
- *Hvordan har bedriften endret sin strategi/sitt onboardingsprogram for å integrere nyansatte i en hybrid arbeidshverdag?*
- *Hvordan har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor?*

Det første forskningsspørsmålet har som hensikt å belyse nye utfordringer bedriften har møtt angående onboarding av nyansatte etter at bedriften har gått over til hybridkontor. Med «hybridkontor» mener vi at ansatte både benytter seg av kontor på arbeidsplassen og hjemmekontor.

Dersom bedrifter har endret sin onboarding vil det kanskje være på grunnlag av utfordringer de har møtt ved tidligere onboardinger. Vi ønsker å belyse disse utfordringene.

Det andre forskningsspørsmålet har som hensikt å kartlegge hvilke konkrete endringer bedriften har gjort med sin strategi/sitt onboardingprogram for å forbedre onboardingen til nyansatte.

Med det siste forskningsspørsmålet ønsker vi å se på ledernes utfordringer med hybridledelse og hvordan de har møtt utfordringene.

For å forske på denne problemstillingen vil vi benytte en kvalitativ forskningsstrategi hvor formålet er å belyse nye utfordringer bedrifter har fått vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor, og å se på hvilke tiltak bedrifter har gjort for å forenkle overgangen for de nyansatte. Gjennom dybdeintervjuer av ledere med ansvar for nyansatte fikk vi en nærhet til de vi undersøkte, noe som ga oss mulighet til å forstå informantens erfaringer og meninger om temaet. Mer om valg av metode i den metodiske delen av oppgaven.

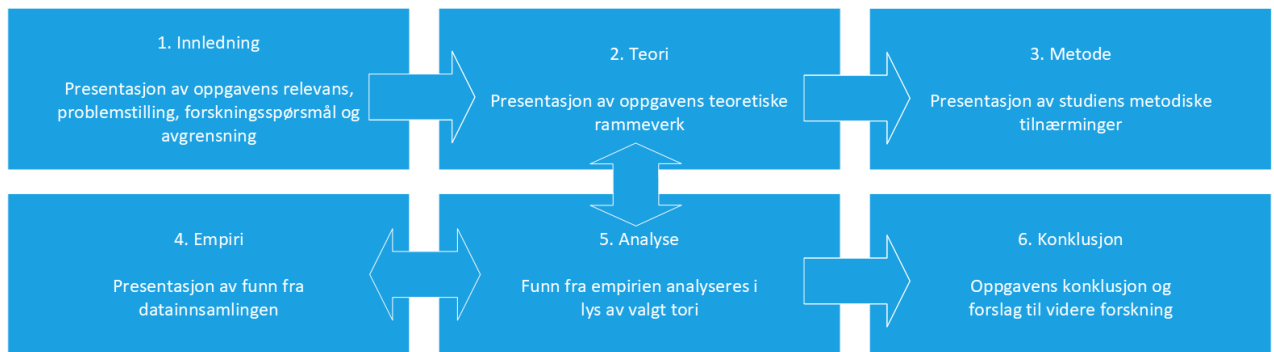
## ***1.2 Avgrensninger***

For å avgrense oppgaven har vi valgt å fokusere på kompetansebedrifter der det før var mest vanlig å være fysisk på kontoret og hvor det nå er åpnet for å benytte seg av hybridkontor. Vi har derfor intervjuet ledere som har vært ansvarlige for nyansatte både før, under og etter covid for at vedkommende skal ha erfaring fra perioder der hjemmekontor sjelden ble brukt og nå som hybridkontor er mer vanlig. Årsaken til denne avgrensingen tar utgangspunkt i antagelsen om at nyansatte i kompetansebedrifter stiller høye krav til det sosiale arbeidsmiljøet og ønsket om interessante arbeidsoppgaver (Ingelsrud et al., 2022). Det vil derfor være viktig at onboardingen går bra for at den nyansatte skal kunne trives på jobben og kunne skape verdier for bedriften.

### 1.3 Oppgavens oppbygning

Denne masteroppgaven er strukturert i seks deler: innledning, teoridel, metodedel, empiridel, analysedel og avslutning med konklusjon. Hver del består av underkapitler.

I kapittel 1 har vi presentert grunnlaget for valg av tema, studiens problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 2 vil vi ta for oss oppgavens teoretiske rammeverk. Kapittel 3 tar for seg studiens metodiske tilnærminger, og gjør rede for datainnsamling og analyse av empiriske data. I kapittel 4 blir de empiriske funnene presentert, og vi går i dybden på svarene fra hver enkelt informant. Funnene danner grunnlag for kapittel 5 der vi analyserer de empiriske dataene i lys av teorikapittelet. Oppgaven avsluttes i kapittel 6 der oppgavens konklusjon presenteres, og vi kommer med forslag til videre forskning.



Figur 1.3-1 – Presentasjon av oppgavens oppbygning

## **2.0 Teori**

I dette kapitlet vil vi presentere teori som er benyttet i denne studien. Kapitlet er delt inn i relevante tema som er knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi vil først redegjøre for teori om onboarding, hjemmekontor og integrering. Videre vil vi se på lederes rolle ovenfor nyansatte. Til slutt presenteres funnene våre fra teoridelen i en oppsummering.

### **2.1 Onboarding**

Ved begrepet onboarding mener vi prosessen knyttet til nyansattfasen der den nyansatte går fra å være på utsiden til å bli et fullverdig medlem av organisasjonen og gjort seg godt kjent med bedriften kultur, mål og forventninger (Filstad 2016,192). Under onboarding prosessen skal nyansatte også kunne ta til seg kunnskapen og ferdighetene de trenger for å kunne lykkes i det nye arbeidsmiljøet (Yadav et al., 2020). Lojalitet til arbeidsplassen og prestasjon kan øke betydelig med en god onboarding og det vil derfor være i bedriftens interesse at en får maksimert utbytte fra denne prosessen. Dessverre er det mange bedrifter som mislykkes i å fasilitere en god onboarding. Grunnen for dette kan være at de mangler ressursen til å gjennomføre prosessen på en god måte eller at de ikke er bevist på fordelene med en god onboarding (Yadav et al., 2020).

I løpet av de siste tiårene har det blitt stadig mer anerkjent at engasjerte ansatte øker produktivitet og ytelse for en bedrift. Ifølge Anitha (2014) er engasjement en tilstand der en ansatt fokuserer på oppgavene sine og frivillig legger ned ekstra innsats for å oppnå bedre resultater i tråd med organisasjonens overordnede verdier og strategier. Studier viser at ansatte søker mening på arbeidsplassen og ikke bare hygiene-faktorer som rettferdig lønn og ideelle arbeidstider. Når en organisasjon oppfyller de stadig viktigere faktorene, blir ansatte mer engasjerte, og organisasjonen virker mer attraktiv for jobbsøkere. Engasjementnivået blant ansatte påvirker dermed kvaliteten på arbeidet de gjør, deres produktivitet og holdning, innovasjon, lavere personalomsetning, lavere fravær og økt attraktivitet som arbeidsgiver (Yadav et al., 2020). Dette viser viktigheten av en god onboarding.

Bauer (2010) påstår at ansatte får rundt 90 dager til å bevise seg selv i en ny jobb. Desto raskere vedkommende føler seg velkommen og forberedt på arbeidsoppgavene, vil de kunne bidra positivt inn mot bedriftens mål og suksess (Bauer, 2010). Onboardingen er en viktig del i enhver bedrift, selv om det nok er varierende fokus og innsats på området hos forskjellige selskaper. Enkelte kan nok si det er påfallende enkelt og åpenbart å ta imot og integrere nyansatte. Det er vel bare å gi dem verktøyene de trenger, litt opplæring og en hilserunde og resten vil gå av seg selv. Men er det så enkelt?

### **2.1.1 Bauers 6 C`er**

Bauer er en prisbelønnet forsker og lærer og har skrevet flere bøker om onboarding. Det startet med 4 C`er (Bauer, 2010) og utviklet seg senere til "The 6 C's of onboarding" (Elvenes, 2020). Etter å ha forsket i flere tiår på onboarding har hun utarbeidet en huskeliste for onboarding som bedrifter kan benytte seg av. Disse er:

#### 1. «Compliance»

Under compliance kommer det formelle, samt verktøy som må på plass i starten. Dette inkluderer alt nødvendig papirarbeid som kontrakt, sørge for at prosedyrer og retningslinjer er kjent og blir fulgt, i tillegg til at den nyansatte får et arbeidsted og det nødvendige verktøyet som kreves for jobben – eksempelvis PC, mobil, tilganger og eventuelt håndverktøy om dette er nødvendig (Elvenes, 2020). For bedrifter med hybridkontor er det spesielt viktig å få på plass samhandlingsverktøy og gode kommunikasjonskanaler for å kunne presentere informasjon raskt og på en engasjerende måte (Bodenstein, 2021).

#### 2. «Connection»

Som ordet i seg selv antyder handler dette om å knytte til seg et nettverk på jobb. Det er veldig viktig for en nyansatt å bli kjent med både kollegaer, kunder og samarbeidspartnere for å få innblikk i organisasjonen. Både som ny i jobben og ellers er det verdifullt å vite hvem man skal gå til for å få nødvendig informasjon, samt å kjenne de ulike beslutningstakerne og hvordan organisasjonen fungerer (Elvenes, 2020). Ved bruk av hybrid kontor kan det være greit å invitere den nyansatte til et virtuelt kaffemøte sammen med kollegaer for å bli bedre kjent (Bodenstein, 2021).

### 3. «Culture»

Å bli kjent med, og integrert i, selskapets organisasjonskultur er vesentlig. Måten å jobbe og oppføre seg på hos den nye arbeidsgiveren må læres slik at den nyansatte kan bli en del av organisasjonskulturen. En måte å kick-starte dette på kan være å invitere den nye medarbeideren med på sosiale sammenkomster i tiden mellom akseptert jobbtilbud og første dag på jobb (Elvenes, 2020).

### 4. «Clarification»

For at en nyansatt skal lykkes og trives i ny jobb er det viktig at vedkommende, sammen med sin leder, avklarer hva som forventes og hvilken rolle hen skal ha. Ofte vil en nyansatt ha blitt rekruttert til en spesifikk stilling, men det bør likevel avklares både hva som skal gjøres, hvordan – og generelt sett arbeidsmetodene i organisasjonen. Dersom den nyansatte har utstrakt bruk av hjemmekontor, og man har mindre tilgang på fadder eller leder, kan det være lurt å ta i bruk et onboardingsprogram, slik at vedkommende kan få klarhet i disse tingene som vil gi trygghet for at man kan gjøre en god jobb på den nye arbeidsplassen (Bauer, 2010). Ved å lage spesifikke onboardingprogrammer basert på lokasjon og type stilling kan en sikre seg at den nyansatte bare får informasjon som er relevant for hen. Dette hindrer en overdreven informasjonsflyt og sikrer at hen bare mottar den viktigste informasjonen og til rett tid. Å kommunisere klart og tydelig hvilke forventninger som følger de forskjellige stillingene er spesielt viktig i et hybrid arbeidsmiljø for at den nyansatte skal få en klar forståelse av sine oppgaver i bedriften (Bodenstein, 2021).

### 5. «Confidence»

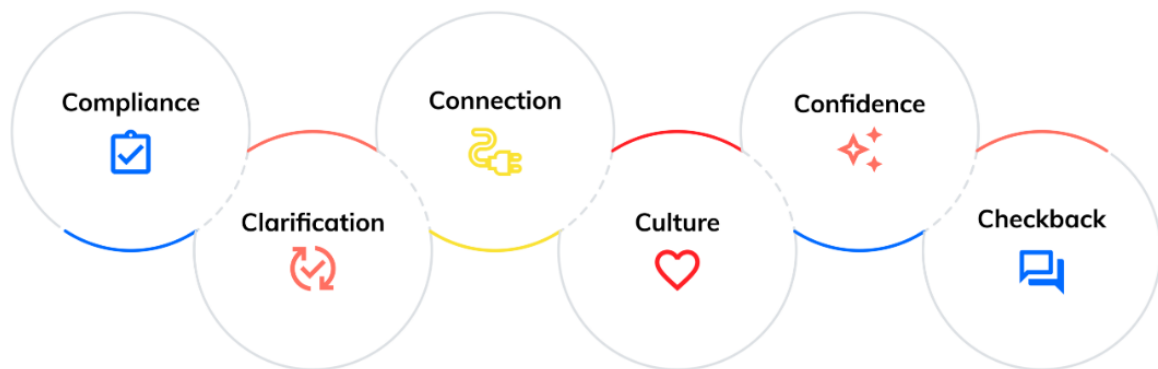
Uavhengig av om man er nyutdannet eller har masse erfaring er det utfordrende å starte i en ny jobb. Å bygge opp den nyansattes selvtillit til å gjøre jobben, ved å gi riktig opplæring og oppgaver i starten, og kanskje noen seire, vil kunne øke ytelsen – samtidig som hen vil kunne få følelsen om at det var en riktig avgjørelse å starte i organisasjonen (Elvenes, 2020).

Nyansatte som bruker hybridkontor kan bli usikre på om deres arbeid blir lagt merke til og om de vil utgjøre en forskjell for bedriften. Da er det viktig å gi tilbakemelding på viktigheten av deres arbeid og gi informasjon om hvilke kollegaer og ledere som er tilgjengelige for å hjelpe ved behov (Bodenstein, 2021).



## 6. «Checkback»

Dette punktet går på å sjekke hvordan onboardingen fungerer. Det inkluderer både det å gi tilbakemelding til den nyansatte, både positive og hvor det er forbedringspotensialer, men også samtidig få tilbakemelding fra den nyansatte. Det er ikke alltid onboardingen går slik som tenkt og det vil være svært verdifullt, også for bedriften, med tilbakemelding fra de som har gjennomgått programmet. Dette vil gi muligheter for justering slik at onboardingensprogrammet vil bli så optimalt som mulig i den aktuelle organisasjonen (Elvenes, 2020).



Figur 3.1.1-1 6 De C'er om onboarding.

Kilde: <https://www.appical.net/en/resources/blog/how-to-incorporate-the-6cs-in-your-hybrid-onboarding-program>

### 2.1.2 Hybrid onboarding

Det har i de siste årene blitt utført flere studier og undersøkelser på hybrid- og digital onboarding. Rodeghero et al (2021) har utført en undersøkelse på 267 nyansatte i Microsoft som skulle jobbe med software utvikling. I studien pekes det på en rekke utfordringer med digital onboarding: Nyansatte savnet en sterkere sosial tilknytning til kollegaene og synes det var utfordrende å be om hjelp og å bygge relasjoner. I tillegg fant de at nyansatte slet med å forstå arbeidsprosessene og å finne informasjon når de hadde spørsmål. Når en ikke kjenner kollegaene god kan det være ubehagelig å forstyrre de flere ganger om dagen for å spørre om hjelp. Rodeghero et al (2021) trekker frem en rekke punkter som kan bidra til en vellykket onboarding:

Å oppmuntre nyansatte til å ta kontakt med kollegaer dersom de har spørsmål kan forhindre at nyansatte vegrer seg for å ta kontakt. Det kan hjelpe stort dersom flere gir uttrykk ovenfor den nyansatte at de er tilgjengelige dersom det trengs hjelp. I starten kan det og være lurt å sette opp jevnlig møter mellom kollegaer og nyansatt slik at de kan få en bedre team-følelse og det kan være mer komfortabelt for den nyansatte å spørre om hjelp. Noen av møtene bør også være fysiske. Forskning viser at fysiske møter mellom mennesker skaper sterkere relasjoner (Benjamin, 2021). Noen av grunnene ifølge Benjamin er dypere samtaler når man kan se kroppsspråk og andre skjulte "beskjeder". Følelsene mellom partene kan også smittes over, slik som smil og entusiasme. Berøringer, som eksempelvis en håndhilsen, eller at noen holder døra for deg, trigger belønningssystemet i hjernen. Videre sier Benjamin (2021) at man generelt liker en person bedre jo oftere man møtes fysisk. Tilknytningen til kollegaer har en direkte sammenheng med jobbtilfredshet og produktivitet så det er derfor sterkt anbefalt å legge vekt på det sosiale aspektet (Rodeghero et al., 2021).

Det kan også være nyttig for leder å ha jevnlig samtaler i starten for at den nyansatte skal få mulighet til å få svar på det hen måtte trenge. Nyansatte bør også få en god forståelse for organisasjonen i selskapet i en tidlig fase. Ved å forstå den bredere forretningskonteksten og mulighetene i organisasjonen, kan de forstå hvordan deres individuelle rolle og teamets rolle passer inn i det. Det anbefales derfor at ledere tidlig gir informasjon til nye ansatte om selskapets- og teamets organisasjon.

Det å ha en dedikert person å forholde seg til i starten kan være ganske lurt. Mange nyansatte får ofte tildelt en fadder som skal hjelpe de gjennom den første tiden i ny bedrift (Filstad, 2017). Fadderens mål er å hjelpe de nyansatte med å finne ressursene de trenger, koble dem sammen med andre i selskapet og svare på spørsmål (Rodeghero et al., 2021). Fadderens rolle vil da bidra til at onboardingen går smidig og at den nyansatte føler seg velkommen. Dersom arbeidsoppgavene til den nyansatte innebærer spesiell teknisk kunnskap foreslår Rodeghero et al (2021) at det i tillegg utnevnes en teknisk fadder som kan hjelpe med dypere tekniske spørsmål.

Ulike personer trenger ulik tilpasning. Derfor mener Rodeghero et al (2021) en bør tilpasse onboarding til hver enkelt nyansatt så godt det lar seg gjøre. Nyansatte som kommer rett fra skolebenken vil vanligvis ha mindre erfaring med arbeidsprosesser enn en nyansatt med flere år bak seg i bransjen. Rodeghero et al (2021) mener at nyansatte derfor vil oppleve en høyere grad av jobbtilfredshet dersom onboardingen kan tilpasses de forskjellige nyansatte.

Det å begynne i en ny bedrift kan virke overveldende for mange. For at den nyansatte tidlig skal få mestringfølelse og bli bedre kjent med arbeidsmetodene til bedriften kan det derfor være lurt at hen får tildelt en «liten og enkel» oppgave i starten (Rodeghero et al., 2021).

## **2.2 Ledelse**

I litteraturen finnes det mange definisjoner på hva ledelse er. For å få et perspektiv på dette er vi nødt å ta for oss noen av disse. Først er det viktig å påpeke at begrepet “ledelse” ofte farges av andre ord, eksempelvis makt, kontroll, administrasjon og tilsyn. Disse begrepene kan skape en misoppfatning eller forvirring rundt betydningen av ordet, da de kun beskriver nærliggende- eller del-fenomener (Yukl, 2013). Warren G. Bennis (1959) gikk så langt som å si at konseptet ledelse har blitt tildelt så mange verdier at en komplett definisjon fremdeles ikke eksisterer.

Vi må likevel forsøke å definere begrepet, slik at teorien vår bygges på en felles forståelse. Derfor tar vi utgangspunkt i tre definisjoner som sammen beskriver bredden av begrepet, og som kan være ledende i vårt videre arbeid.

*Definisjon 1:* “Leadership Is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed” (Schein, 1992, s.4)

*Definisjon 2:* “Leadership Is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization..” (House et al, 1999, s.184).

*Definisjon 3:* “Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished” (Richards & Engle, 1986, s. 206).

Med utgangspunkt i dette kan vi si at lederskap er en egenskap og/eller en handling som bidrar til å skape forståelse og motivasjon, samt å påvirke arbeidsmiljøet og medarbeidere til å effektivt arbeide mot felles mål. Ved problemstillingen vår i øyemed vil dette bety at ledelse i all hovedsak handler om hvordan en leder kan oppnå dette, men gjennom fjernledelse.

### **2.2.1 Fjernledelse**

Ifølge nettsiden til Direktoratet for Forvaltning og Økonomistyring (DFØ, 2020) er fjernledelse det å “lede medarbeidere som har sitt kontor på et annet geografisk sted enn der lederen har sin daglige arbeidsplass.”. Pandemien forårsaket at mange ansatte havnet i en slik situasjon, da de ikke var tillatt fysisk tilstedeværelse. Hybridledelse ble dermed en ny standard praksis for mange ledere. Sett i sammenheng med definisjonen vår av ledelsesbegrepet, vil nå hybridledelse bli en påvirkende faktor når vi skal vurdere dens effekt, da en kan påstå at måten ledelse tidligere har blitt utøvd på nå har endret seg.

### **2.2.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse**

Om man ser på ledelsesstilene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse viser nyere forskning at transformasjonsledelse gir best resultater (Lai, 2017). For å forstå hvorfor, må vi først se på hva disse to lederstilene innebærer.

Transaksjonsledelse kan på mange måter regnes som en tradisjonell lederstil. Her er det typisk en forventning fra leder om at de ansatte gjør det de får beskjed om, verken mer eller mindre (Lai, 2017). Transaksjonen kan da sies å være at de får betalt for arbeid utført. Ulike incentivprogrammer og bonuser står ofte sentralt i denne lederstilen (Lai, 2017).

Transformasjonsledelse derimot bygger på at medarbeiderne inspireres til å følge lederens visjon, og motiveres til å prestere for selskapets beste (Lai, 2017). Sentrale deler i transformasjonsledelse er at de ansatte ender opp med en indre motivasjons og driv til å yte for å nå felles et mål. Dette oppnås ved at lederen appellerer til verdier og følelser, går frem som et godt eksempel, gir varierende utfordringer – og dermed gir de ansatte intellektuell stimulans. I tillegg til dette er et viktig element at de gir støtte og oppmerksomhet individuelt til medarbeiderne (Lai, 2017).

Tilbake til hvorfor transformasjonsledelse gir de beste resultatene drar Lai (2017) frem fem viktige aspekter:

1. Medarbeiderne er tilfredse på jobb. Vi har tidligere i teoribiten også sett på hvordan jobbtilfredshet har direkte sammenheng med ytelse og resultater.

Transformasjonsledelse gir en positiv opplevelse på jobb og medarbeiderne blir mer tilfredse når de er stolte over lederen og arbeidsplassen sin (Lai, 2017).

2. Medarbeiderne motiveres til økt innsats og ytelse. Transformasjonsledelse gir medarbeiderne høyere tro på egne evner til å mestre oppgaver og deres muligheter til å levere gode resultater. Dette er noe som har en positiv effekt på ytelse og resultat (Lai, 2017).
3. Medarbeiderne identifiserer seg med lederens mål og verdier. Som en følge av dette vil innsatsen økes når de selv tror på målene - som de gjør om til sine egne (Lai, 2017)
4. Medarbeiderne opplever rettferdighet med hvordan ressurser blir fordelt, samt hvordan de blir behandlet. Dette resulterer i en økt tillit til transformasjonslederen, da medarbeiderne føler de blir vist respekt og har en individuell verdi (Lai,2017).
5. Medarbeiderne får en sterkere sosial relasjon til lederen. Dette mener Lai (2017) er det viktigste aspektet til hvorfor transformasjonsledelse gir gode resultater. Hun sier videre at en rekke andre studier også viser at relasjonen mellom leder og ansatt har stor betydning for ytelsen, og trekker spesielt frem støttende atferd fra lederen som viktig.

### ***2.3 Oppsummering av teori***

Ved onboarding av en nyansatt er målet at den nyansatte skal bli inkludert i bedriften og bli et fullverdig medlem av organisasjonen. For å få til dette må ledere og kollegaer ta imot, veilede og lære opp den nyansatte for at hen skal forstå sin rolle. Onboardingen blir en gjensidig læringsprosess i flere faser som går over tid. I løpet av onboardingen må den nyansatte ta til seg lærdom fra erfarne kollegaer og lære seg organisasjonens mål og strategier (Filstad, 2017).

Talya Bauer sine 6 C`er danner et rammeverk av hjelpemidler og tiltak som organisasjoner kan bruke for å optimalisere onboardingen sin av nyansatte. Hjelpemidlene Bauer presenterer vil være til stor hjelp for både nyansatt og organisasjon siden det er i organisasjonens interesse å få nyansatte til å bli produktive og integrert i bedriften. Det er lederens ansvar at organisasjonen tar imot nyansatte på en god måte, men nyansatte må også være aktiv i onboardingsfasen for at begge parten skal få størst mulig utbytte av den. Det første punktet i Bauers 6 C`er går ut på at alt av nødvendig utstyr og papirarbeid som den nyansatte trenger den første tiden må være på plass fra starten av (Elvenes, 2020).

Eksempelvis PC, kommunikasjonsprogrammer og eventuelle håndverktøy som den nyansatte måtte trenge for å komme i gang. Punkt to handler om at den nyansatte bør bli introdusert for kollegaer for å kunne danne seg et nettverk på jobben. Det kan også være verdifullt for den nyansatte å vite hvem hen skal gå til for å finne nødvendig informasjon og bli kjent med hvordan organisasjonen fungerer (Elvenes, 2020). Punkt tre tar for seg opplæring av organisasjonens kultur. Det er viktig for den nyansatte å lære seg måten en jobber og oppfører seg i organisasjonen for å bli en del av organisasjonskulturen (Elvenes, 2020). I punkt fire tar Bauer opp viktigheten av at den nyansatte får en klar oppfatning av hvilke forventninger som foreligger og hvilken rolle hen skal ha i organisasjonen. Den nyansatte bør få rett og presis informasjon i starten for å bli trygg på hva som forventes av hen (Bodenstein, 2021). Bauers femte «C» omhandler selvtilliten til den nyansatte. Det kan være utfordrende å starte i en ny bedrift, så for å gi den nyansatte økt selvtillit kan det være lurt å begynne med noen lette oppgaver som det vil være stor sjanse for at den nyansatte håndterer (Bodenstein, 2021). Ved å samtidig gi riktig opplæring og jevnlig tilbakemeldinger på arbeidet til den nyansatte vil det kunne øke ytelsen til den nyansatte (Elvenes, 2020). Den siste C`en går på å få/gi tilbakemelding for onboardingperioden. Den nyansatte bør få tilbakemelding om hvor hen har gjort det bra, men også hvor det er forbedringspotensialer. Samtidig bør den nyansatte gi tilbakemelding til organisasjonen om hvordan hen har opplevd onboarding slik at denne prosessen eventuelt kan forbedres til neste nyansatt (Elvenes, 2020).

Ved hybrid onboarding har Rodeghero et al (2021) kommet opp med en del anbefalinger for å gjennomføre en god onboarding. For at nyansatte ikke skal brenne inn med spørsmål eller være redd for å «plage» kollegaer kan det være lurt at kollegaer viser tydelig at de stiller seg til rådighet og at det planlegges møter med jevnlig mellomrom. For at nyansatte skal bli bedre kjent med sine nye kollegaer kan det være en fordel å arrangere jevnlig teambuildinger da samhold til kollegaer kan øke jobbtilfredshet og produktivitet (Rodeghero et al., 2021). For å gjøre onboarding smidigere kan det også være lurt å tildele nyansatte en fadder som kan hjelpe den nyansatte med spørsmål som hen måtte ha i starten. En fadder kan også hjelpe med å finne ressurser og introdusere den nyansatte for andre i selskapet. Ved behov kan det også være nyttig å tildele en teknisk fadder som tar seg av de tekniske spørsmålene en nyansatt måtte ha. Nyansatte kan komme rett fra skolebenken eller være erfarne medarbeidere. En med lang erfaring vil som oftest ikke trenger den samme opplæring i starten som en uten erfaring. Det kan derfor være en fordel å tilrettelegge onboarding etter hver enkelt nyansatt for å øke jobbtilfredsheten hos nyansatte. For at nyansatte skal få mestringsfølelse og erfaring med

arbeidsmetoden til bedriften kan det være lurt å tildele den nyansatte en mindre oppgave i starten. Den nyansatte vil da kunne få en følelse av at hen har «kommet i gang» og blitt en produktiv medarbeider tidlig i ansettelsesløpet.

En leder skal som regel bidra til at medarbeidere effektivt arbeider mot et felles mål (House et al, 1999). For å få til dette må hen skape forståelse, motivasjon og godt arbeidsmiljø for de ansatte. Ved hybridledelse mister man den daglige kontakten på kontoret ovenfor nyansatte så det kan derfor være hensiktsmessig at leder har jevnlige møter via videomøter for at den nyansatte skal få mulighet til å stille spørsmål som hen måtte lure på. Det kan også være lurt at leder kommuniserer klart overfor den nyansatte hvilke forventninger som stilles og at leder får gitt den nyansatte den informasjonen hen trenger for å finne seg til rette i organisasjonen fra starten av (Bodenstein, 2021).

### **3.0 Metodiske momenter:**

I dette kapittelet skal vi se på hvilken metode vi har valgt å benytte, argumentere for valg av forskningsdesign, gjennomgå utvelgelsen av informanter, innhenting av empiri samt analyseringen av denne. I tillegg skal vi reflektere rundt vår egen rolle som forskere og vurdere etiske hensyn.

#### **3.1 Overordnet metode:**

Om vi ser på begrepene forskning og metode er det nærliggende å si at disse ofte brukes sammen, hver for seg og om en annen. Dersom vi ser nærmere på begrepene kan vi si at forskning “er en prosess som gjennom systematisk arbeid kan frembringe nye kunnskaper og økt viten” (Krumsvik, 2015). Metode, som ordet i seg selv antyder, kan sies å være veien til denne økte kunnskapen - altså forskningsmetoden og teknikkene for en systematisk fremgangsmåte (Krumsvik, 2015). Metodelæren vil hjelpe oss å dra nytte av tidligere forskeres erfaringer, slik at vi i større grad kan unngå å basere oss utelukkende på prøving og feiling - og fremgangsmåter som vil øke sannsynligheten for at vi kan fremprovosere ønskede resultater. Derimot kan metodelæren gi oss oversikten til å ta hensiktsmessige valg, basert på hvilke ulike fremgangsmåter vi har og konsekvensen av å velge disse (Johannessen et al., 2020).

For vår problemstilling anser vi det hensiktsmessig å benytte oss av en kvalitativ metode. Denne metoden vil gi oss mer utfyllende og detaljert informasjon om det fenomenet som vi skal studere, og er anvendbar når vi ønsker å finne ut av hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør (Johannessen et al., 2020). Kvalitativ metode egner seg også svært godt til å beskrive konsekvensen av et fenomen (Johannessen et al., 2020), som er det vi har gjort i vår masteroppgave.

#### **3.2 Forskningsdesign**

Når vi skal gjennomføre en samfunnsvitenskapelig undersøkelse kan vi koke det ned til at vi skal samle inn data, analysere den for deretter å tolke denne dataen (Johannessen et al., 2020). Hva som skal undersøkes og hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen kan betegnes som forskningsdesignet (Johannessen et al., 2020).



Yin definerer det på følgende måte: «logikken som linker dataene man skal samle inn (og det som skal konkluderes) til studiens problemstilling» (2003). Sander beskriver viktigheten med forskningsdesign med at det er “kartet som viser veien til målet” (2022).

I vår masteroppgave har vi hatt en fenomenologisk tilnærming til kvalitativt design. Dette designet gjør seg gjeldende når vi skal studere menneskenes erfaringer og forståelse av et fenomen ved å utforske og beskrive (Johannessen et al., 2020). I vår problemstilling ønsker vi å fange opp informantens opplevelse av fenomenet, og som forskere må vi utvise forståelse for informantene som skal studeres. “Det er mennesket som konstituerer virkeligheten, ikke omvendt” (Johannessen et al., 2020). Ved å ta i bruk en fenomenologisk studie kan vi fange opp fellestrekk av informantenes opplevelse av fenomenet, og problemstillingen må være formulert slik at dette kan oppnås (Johannessen et al., 2020). Det er hva informantene forteller i intervjuene som vil være meningsinnholdet, og vi som forskere må forsøke å legge bort våre forutinntatte oppfatninger av fenomenet, og være åpen for det som ligger i dataene - slik at vi får mest mulig innsikt i det som undersøkes (Johannessen et al., 2020). Med andre ord må vi unngå å falle for fristelsen til å undersøke konkrete hypoteser og antakelser, men derimot dannes oss et virkelighetsbilde på et område vi ikke er veldig kjent med fra før (Johannessen et al., 2020). Da dette er et beskrivende design, er formålet med studien å utrede endringene i bedriftene sin onboarding av nyansatte etter økt bruk av hjemmekontor.

### **3.3 Litteratursøk**

For å finne frem til litteratur og kilder som samsvarer med oppgaven vår har vi i hovedsak benyttet oss av søkeord som «online onboarding», «digital onboarding» og «nyansatt hjemmekontor». Andelen artikler på Google Scholar med dette innholdet har økt betraktelig etter 2019 og viser med det at det er et tidsaktuelt tema. Vi fikk opp 33 300 resultater etter søk på «Digital onboarding» fra når som helst. Når vi snevret inn søket til å gjelde fra 2019 fikk vi opp 17 200 resultater. Over halvparten av alle artikler på Google Scholar har dermed blitt publisert etter år 2019.

Av andre plasser vi har søkt opp litteratur kan vi nevne: «Oras», «Google books», «Google» og «Scimedirect.com»

### **3.4 Datainnsamling**

“Kvalitative intervjuer er den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning” (Johannessen et al., 2020). Intervju er anvendelig i de tilfellene der en ønsker å få mer utfyllende beskrivelse og oppfatning av et fenomen (Johannessen et al., 2020). I vår problemstilling har det vært hensiktsmessig å få en dialog med informantene. Derfor ønsket vi å benytte oss av et semistrukturert intervju. Dette gav oss mulighet til å grave utover de spørsmålene som er satt, der vi ser dette som nyttig og nødvendig. Det gav også spillerom for informanten til å sette sitt preg på intervjuet med egne historier og eksempler. Samtidig hadde vi kontinuitet ved å ha en intervjuguide som utgangspunkt slik at vi kom innom de sentrale forskningsspørsmålene i vår problemstilling. Hvordan økt bruk av hjemmekontor har endret bedriftens onboarding av nyansatte antar vi vil ha stor grad av ulikhet med hensyn på bedriftens oppbygging og situasjon, og derfor anser vi det som viktig å kunne grave i deres tilværelse for å danne oss et bilde av deres oppfatning av fenomenet.

#### **3.4.1 Utvalg og rekruttering**

Utvelgelse av informanter er en veldig viktig del av forskningen. Hvem som skal velges, og hvordan disse vil berike forskningen er avgjørende for innsikten vi får (Johannessen et al., 2020). Da det i vårt tilfelle er et fenomen som ikke alle har bakgrunn for å svare på, så vi det som hensiktsmessig å benytte oss av kriteriebasert utvalg i vår masteroppgave. Dette vil si at vi valgte informanter som oppfylte spesielle kriterier (Johannessen et al., 2020). Kriterier for utvalg av informanter var som følger:

1. Informanten må være leder med personalansvar og/eller opplæringsansvarlig. Dette for å kunne gi en relevant innsikt i onboardingsprogrammet i bedriften.
2. Informanten må jobbe i en bedrift hvor det benyttes hybridkontor, samtidig som informanten har erfaring fra hvordan det var før dette fenomenet inntraff. Dette kriteriet er satt fordi vi ønsker å forske på endringen som er blitt gjort i bedriftene etter økt bruk av hjemmekontor.
3. Informanten må jobbe i en kompetansebedrift. Dette henger sammen med avgrensingen vi har gjort i denne oppgaven. Som nevnt tidligere antar vi at nyansatte i disse bedriftene stiller høyere krav til sosialt miljø og givende arbeidsoppgaver, og dermed også viktigheten av en vellykket onboarding.

Begge forfatterne har opp igjennom karrieren arbeidet i flere større teknologibedrifter og kjenner derfor godt til miljøet. Det ble derfor naturlig for oss å spørre tidligere arbeidsgivere og samarbeidspartnere om å bidra som informanter til oppgaven. Rekrutteringen ble i hovedsak utført via epost og telefonsamtaler. I oppgaven vil informantene og bedriften de jobber i forbli anonyme, men vi vil gi en kort presentasjon av hver enkelt for å gi en viss idé om hvem som har bidratt som informant. Videre i oppgaven vil de bli henvist til som informant A, B, C,D,E og F. Vi hadde en plan om å gjennomføre rundt åtte intervjuer, men følte at vi nådde et metningspunkt i dataene vi fikk inn etter intervju nummer seks. Vi følte da at vi hadde godt nok datagrunnlag for å skrive resten av oppgaven og gav oss derfor på seks informanter,

Informant A: Jobber som avdelingsleder i Bergen i en internasjonal teknologibedrift. Har ca 200 ansatte under seg i sin avdeling i Bergen. Er delaktig i intervju av nyansatte og er ansvarlig for at alle nyansatte blir skikkelig integrert i bedriften.

Informant B: Jobber som daglig leder i del av en større teknologibedrift på Vestlandet. Ansvarlig for daglig drift, intervju av nyansatte samt oppfølging av disse.

Informant C: Konserndirektør i bedrift med i overkant av 200 ansatte som rapporterer til informanten.

Informant D: Jobber som avdelingsleder i Vestlandet i del av en internasjonal teknologibedrift. Avdelingen har 65 ansatte.

Informant E: Leder for kompetanse i Norge for en stor internasjonal bedrift. Ansvar for blant annet strukturering- og oppfølging av bedrifters onboarding program.

Informant F: HR direktør i en teknologibedrift på Vestlandet med rundt 100 ansatte. Ansvarlig for rekruttering og onboarding.

### ***3.4.2 Datainnsamlingsteknikk***

Planen var opprinnelig å ha en blanding av personlige møter og teams og gjøre opptak av video på teams eller med mobil av fysisk intervju, for så å transkribere intervjuet fra opptak. Men siden det passet best både for vår egen del og intervjuobjektene, ble alle intervjuene utført som online møter via temas. Siden forfatterne av oppgaven er bosatt på forskjellige steder ble det da lettere for begge å delta på alle intervjuene og begge fikk dermed anledning til å stille oppfølgings spørsmål til informantene under intervjuene. I tillegg bidro flere intervjuere til å øke validiteten ved tolkning av informantene.

Når det gjelder transkribering så viste det seg at det var mulig å sette på auto-transkribering av møtene i teams. Det var veldig praktisk da dette sparte oss for mye tid og innsats. Etter møtet ble transkriberingen fra teams konvertert til Word format der det tydelig går frem hvem som sier hva og når. Vi tok også opp intervjuet på video gjennom teams slik at vi kunne se deler av intervjuet på nytt dersom noe av transkriberingen fra teams var uklar. Siden møtet både ble tatt opp på video og auto-transkribert førte det til at vi følte vi kunne være lyttende og til stede under intervjuet og være «på ballen» ved å stille oppfølgings spørsmål og få avklaringer underveis i møtet.

Til denne studien utarbeidet vi en intervjuguide som ble knyttet opp mot de tre forskningsspørsmålene og den hadde til hensikt å få frem som mye som mulig om informantens kjennskap til sin organisasjons utfordringer og utførelse vedrørende onboarding av nyansatte. Denne intervjuguiden var sterkt inspirert av en eksisterende intervjuguide som vi fikk i hende.

### ***3.4.3 Praktisk gjennomføring og behandling av data***

Vi vil her beskrive hvordan vi gjennomførte intervjuene og behandlingen av data i etterkant. For å ha best mulig kontroll under intervjuene laget vi en intervjuguide som vi skulle benytte under intervjuene. Denne ligger som vedlegg i oppgaven. Med problemstillingen som bakteppe lagte vi tre forskningsspørsmål som skulle hjelpe oss å finne svar på problemstillingen og noterte ned underspørsmål som skulle bidra til å få relevant informasjon fra informanten.

Når vi hadde avtalt å få intervjuet en informant sendte vi ut et informasjonsskriv i forkant der vi skisserte spørsmålene vi skulle gå igjennom og temaet for intervjuet, slik at informanten fikk tid til å reflektere over svarene før intervjuet.

Informasjonsskrivet inneholder også informasjon om varighet på intervju, anonymisering i oppgaven, videopptak, formålet med studien og informantens rettigheter vedrørende deltagelse i studien. Informantene fikk også tilsendt et samtykkeskjema som de signerte og sendte i retur før intervjuet. Dette ligger som vedlegg 1 i denne oppgaven. Når vi hadde fastsatt et tidspunkt for intervjuet sendte vi ut en møteinnkallelse på teams slik at alle deltakerne fikk møtet i kalenderen sin.

Som tidligere nevnt ble alle intervju tatt opp på video via teams. Opptakene og transkriberingen ble så lagret i skyen ved bruk av OneDrive slik at begge forfatterne hadde tilgang til filene. Alle data innhentet fra intervjuene ble slettet etter at vi var ferdige med å behandle dataene.

I denne studien har vi ikke innhentet personopplysninger som krever særlig beskyttelse, men vi har uansett behandlet dataene med varsomhet siden de inneholder personlige beskrivelser. Vi har fått godkjenning av prosjektet og behandling av data fra NSD.

### ***3.5 Dataanalyse***

I motsetning til kvantitative data må kvalitative data fortolkes, og da helst av samme personer som gjennomfører datainnhenting. Dette fordi forskerens forståelse av hypoteser og teorier er et viktig utgangspunkt for analysen (Johannesen et al., 2015). Data skal først analyseres, hvor man tar for seg biter eller elementer av funnene, som sammen skaper et mønster i datamaterialet. Når analysen er gjennomført fortolkes funnet og konklusjonen man har kommet fram til for å vurdere funnene opp mot temaet man forsker på (Johannesen et al., 2015).

Allerede under intervjuet startet analysen av de data vi som intervjuere mottar. Uklarheter som dukket opp ble avklart med informantene for å forsikre oss om at det vi oppfatter, virkelig er det informantene mener å si. Transkriptene fra intervjuene gav oss ustrukturert data til videre analyse og bearbeiding. Vi startet arbeidet med analysen ved å hente ut relevant informasjon fra transkriptene fra hvert intervju. Når sammenfatningen av dataene var gjennomført fortsatte vi med en kategoribasert inndeling av dem, hvor intervjuguiden ble benyttet som grovskisse i arbeidet. Ved kategorisk inndeling menes å finne nøkkel-temaer man kan sortere dataene sine innenfor, for å kunne effektivt spore sammenhenger (Johannessen, 2015).

Deretter strukturerte vi informasjonen slik at det kom tydelig frem hva hver enkelt leder hadde svart på de forskjellige temaene vi hadde strukturert spørsmålene under. Ved å hente ut og strukturere relevant informasjon fra intervjuene opplevde vi at informasjonen som var relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene ble tydeliggjort og vi fikk fjernet mindre interessant informasjon. Dette skaffet oss et godt helhetsinntrykk av informasjonen vi hadde hentet inn.

Årsaken til at vi benyttet oss av kategoribasert og ikke kontekstuell dataorganisering er fordi vi er nødt til å se temaene og dataene i helhet for å finne fellesnevnerne. Ved kontekstuell dataorganisering står en i fare for å komme med antakelser tuftet på et mangelfullt bilde, da denne formen for organisering kun tar for seg deler av dataene eller spesielle kontekster og caser (Johannesen et al., 2015).

Videre har vi kodet dataene ved å benytte oss av underkategorier, da noe av dataen igjen vil kunne fortolkes eller benyttes innenfor flere temaer. Denne jobben gjorde det lettere for oss å finne sammenhenger. Når dette var gjort gjennomførte vi en kondensering av dataene vi satt igjen med. Med kondensering mener vi prosessen med å trekke ut de tekstene vi har kartlagt og kodet, slik at vi kun sitter igjen med det vi anser som meningsbærende for arbeidet vårt. (Johannesen et al., 2015). Til slutt gjennomførte vi en sammenfatning for å samle dataene vi sitter igjen med og vurdere om dette er representativt med dataene vi startet med før kategoriseringen og kodingen (Johannesen et al., 2015). Gjennomføringen av dataanalysen var ikke en lineær prosess, da både kategorier, sortering og analyse måtte gjentas, diskuteres og endres underveis i prosessen.

### ***3.6 Kritikk og refleksjon***

I dette kapitlet vil vi presentere kritikk og refleksjon rundt studiens metode og gjennomføring, og estetiske problemstillinger knyttet til denne studien.

#### ***3.6.1 Vurdering av kvalitet***

Når datainnsamlingen er gjennomført og vi har fått analysert funnene våre er vi nødt til å ta stilling til dens kvalitet. I grunn vil kvaliteten på ethvert forskningsprosjekt, uavhengig av forskningsmetode, komme ned til om leseren har tro på at det som skrives er sant (Jacobsen, 2016). Ved kvalitativ forskning er dette spesielt vanskelig og suksessgrad kommer ned til forskerens evne til å koble resultatene og forskningen. Jo mer gjennomsluktig forskeren klarer å være, desto mer troverdig vil forskningen også bli (Jacobsen, 2016).

For å sikre kvalitet i forskningsprosessen har vi derfor benyttet en rekke vurderingskriterier. Det råder dog uenighet om hvilke kriterier som skal benyttes i kontrollen av kvalitativ forskning. Noen mener eksempelvis at validitet og reliabilitet ikke er relevante parametere for kvalitativ forskning, da de representerer en positivistisk tilnærming (Thagaard, 1998). Tross uenigheten om beste kriterier, velger vi å tufte vår kvalitetsvurdering på Fred Selnes sine tre kriterier for å vurdere forskningskvalitet; Undersøkelsens gyldighet (validitet), Undersøkelsens pålitelighet (reliabilitet) og vurdering av problemstilling (1999). Sistnevnte er på mange måter det viktigste punktet for å vurdere kvalitet. Problemstillingen er grunnpilaren for enhver forskning, og påvirker både valg av design, utvalg og analyse. Det er tross alt opphavet til forskningen (Johannesen, 2015). Ofte vil funnene som dukker opp underveis gjøre at problemstillingen også må endre ordlyd eller retning. Vi har derfor kontinuerlig vurdert problemstillingen opp mot forskningen som ble gjennomført.

### ***3.6.2 Validitet og reliabilitet***

Underveis i enhver forskningsprosess er det viktig å stille seg spørsmålet «måler vi det vi sier vi skal måle?» (Johannessen et al., 2020). I vårt forskningsprosjekt har vi brukt et kvalitativt forskningsdesign og måler derfor ingen ting, men vi har innhentet data som kan brukes til å besvare vår problemstilling. Dette forutsetter at vi har klart å stille gode og relevante spørsmål som har fått frem disse dataene.

Det skilles mellom to former for gyldighet; intern og ekstern. Intern gyldighet går på om resultatet man sitter igjen med er oppfattet og beskrevet riktig, mens ekstern gyldighet går på om funnene kan generaliseres for flere enn kun de man har undersøkt (Jacobsen, 2016).

Når vi skal vurdere den Interne gyldigheten forsøker vi først å vurdere hvorvidt studieobjektene våre har gitt en tro beskrivelse av virkeligheten. Dette går ikke kun på om informanten snakker sant, men også på om forholdene ligger til rette for at man skal kunne få de riktige funnene. Det er enkelt å gå i fellen med å ta informantens ord for god fisk, og man glemmer raskt at et intervju kun uttrykker én innfallsvinkel på temaet. Dette er en vurdering vi er nødt til å gjøre for å avgjøre funnene våre sin gyldighet. (Alvesson, 2011). Neste steg er å vurdere hvorvidt vi som forskere har en korrekt fortolkning av dataene, og om funnene våre faktisk er i overensstemmelse med virkeligheten (Jacobsen, 2016).

Den enkleste måten å validere vår egen oppfatning av funnene på er å konfrontere våre informanter med dem, for å forsikre oss om at vår oppfattelse er i overensstemmelse med hva de forsøkte å formidle. Dette kalles også Respondentvalidering (Jacobsen, 2016). Videre kan vi også gjennomføre en kritisk drøfting av kategoriene vi har valgt å kode etter. Dette for å sjekke om noen av kategoriene kan tolkes annerledes, og kan påvirke konklusjonene våre (Jacobsen, 2016). Sist undersøker vi hvorvidt funnene våre er i overensstemmelse med annen forskning, for å avgjøre om forskningen vår gjenspeiler virkeligheten utenfor forskergruppen og informantene. Ser vi at annen forskning kommer til lignende konklusjoner som oss, kan dette være en indikator på at våre fortolkninger stemmer godt med virkeligheten (Jacobsen, 2016).

Ekstern gyldighet, også kalt overførbarhet, handler som nevnt om hvorvidt funnene kan generaliseres. Det finnes to former for generalisering, og kvalitative studier har ofte et fortrinn innenfor *teoretisk generalisering*, betydende av formen for datainnsamling er god for å avdekke fenomener og forutsetninger. Den er dog ikke like god om man ønsker at funnene skal kunne generaliseres for et utvalg utover respondentgruppen som er benyttet, da dataene ofte er tuftet på et lite utvalg informanter (Jacobsen, 2016). Med at vi tar utgangspunkt i en liten gruppe informanter for denne oppgaven, er vi nødt å gjøre utvalget smart om vi skal kunne generalisere funnene. Utvalget vårt er som nevnt kriteriebasert, og kan med det skape implikasjoner, da disse kriteriene setter grenser for hvilke grupper forskningen vil være gjeldende for. Det er likevel trolig av kriteriene som er satt er gjeldene for mange lignende grupper, og at vi da kan generalisere over et begrenset nedslagsfelt; ledere i kompetansebedrifter med stor benyttelse av hjemmekontor.

Neste kriterium for å vurdere forskningskvalitet er forskningens pålitelighet, eller rettere: undersøkelsesens, analysen og datasettets pålitelighet (Selnes, 1999). Ofte utsettes en respondent for en eller annen form for uønsket stimuli når hen skal intervjues eller observeres. Dette kan eksempelvis være situasjonen i seg selv, at det å bli intervjuet påvirker informantens svar. En intervjuer kan også gi en stimuli som påvirker resultatet, noe som er viktig å ha med seg når intervjuene skal gjennomføres. Dette kalles undersøkereffekten. For å minimere sjansen for at intervjuers stimuli påvirker resultatet, kan det være hensiktsmessig å benytte samme intervjuer flere ganger, da stimulien i det minste vil være den samme og ikke forstyrres av en annen intervjuer (Jacobsen, 2016). På lik linje med undersøkereffekten finnes det også en konteksteffekt, som går på konteksten intervjuet blir gjennomført i.



Eksempelvis, foregår intervjuet på et helt unaturlig sted for informanten, kan dette påvirke svarene hans (Jacobsen, 2016). Dette kan motarbeides ved å velge et sted for gjennomføring som er naturlig for informanten, eksempelvis på arbeidsplassen, hjemme eller lignende.

### ***3.6.3 Refleksjon over egen studie***

Det er flere fallgruver det bør reflekteres over når man starter et forskningsprosjekt, for å om mulig kunne redusere effekten av disse.

På tidspunktet da vi diskuterte tema for masteroppgaven hadde vi koronapandemien friskt i minne, der det ble obligatorisk med hjemmekontor de fleste steder og langt mellom fysisk interaksjon med kollegaer og ledere. Vi opplevde fra egne arbeidsplasser at nyansatte i denne perioden slet med å finne sin plass i organisasjonen. Da vi gikk i gang med denne studien hadde vi derfor en forutsettende antagelse av at det trengtes store endringer i onboardingen for at nyansatte best mulig skal blir produktive medlemmer av organisasjonen i en hybrid arbeidshverdag. Vi har prøvd å legge fra oss de forutsatte tankene inn i intervjuer og når vi analyserer svarene, men det er ikke garantert at vi har klart det.

De fleste informantene er venner, tidligere arbeidsgivere eller kunder, så vi kan også ha tatt med egne fordommer, oppfatninger eller personlige meninger under intervjuet av disse. Dette kunne vært løst ved å bruke andre informanter, men vi vurderte at det ville blitt vanskelig å få tak i informanter med lederstilling i tilsvarende store bedrifter. Med et nettverk av ledere i høyere stillinger tenkte vi at det ville vært for dumt å unngå å benytte seg av disse.

Ved videre refleksjon kan vi stille spørsmål om hvorvidt utvalget vårt har vært hensiktsmessig. Vi valgte å bruke kompetansebedrifter på Vestlandet. Vi kunne ha valgt å bruke et bredere spenn av bedrifter for å få frem utfordringer som flere typer bransjer har hatt ved onboarding ved hybridkontor. Dette kunne gitt oss nyttig kunnskap, men kunne samtidig ha gjort det vanskeligere å sammenlikne funnene. Vi kunne også ha intervjuet en større mengde bedrifter for å få mer data for sammenlikning. Dette ville i midlertidig vært svært tidkrevende og kunne i sin tid gått ut over kvaliteten på analyse delen på grunn av tidspress og økt arbeidsmengde.

Vi kunne også ha valgt et annet forskningsdesign. Dersom vi hadde valgt en kvantitativ tilnærming der vi sendte ut spørreskjema ut til bedrifter, kunne vi fått inn data fra langt flere bedrifter. Men ved et slikt design ville vi gått glipp av mulighetene et intervju gir ved at en kan få frem flere nyanser.

### **3.6.4 Forskningsetikk**

Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker og hva som er rett og galt å utsette hverandre for (Johannesen et al., 2020). Siden oppgave ble utført med kvantitativ metode, som tar utgangspunkt i intervjuer av mennesker, er det flere forskningsetiske og juridiske retningslinjer vi måtte ta hensyn til (Johannesen et al., 2020). Retningslinjene kan oppsummeres i tre typer hensyn; *informantens rett til selvbestemmelse og autonomi*, *forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade* (Johannesen et al., 2020). Siden oppgaven ikke har som mål å intervjuer mennesker som har problemer eller er i en utsatt posisjon er det de to første retningslinjene som i størst grad er aktuelle for denne oppgaven.

For å ta hensyn til informanternes rett til selvbestemmelse og autonomi har informantene selv bestemt om de ville delta i undersøkelsen og vi har gitt de mulighet til å trekke seg når som helst i prosjekt løpet, uten at det får konsekvenser for vedkommende (Johannesen et al., 2020). Når vi hadde avtalt intervjuene, fikk informantene tilsendt et samtykkeerklæringskjema og vi gav også informantene god informasjon om prosjektet, både før og under intervjuene, for at informantene skulle få god forståelse for forskningsprosjektet og bli klar over rettigheter hen hadde underveis. På denne måten sørget vi for at informantene kunne føle seg trygge og la til rette for informantenes selvbestemmelse.

For å ta hensyn til informanternes privatliv har forskere plikt til å respektere informantenes ønske om blant annet anonymitet (Johannesen et al., 2020). I dette forskningsprosjektet hadde vi på forhånd bestemt at navn på informant og bedrift skulle anonymiseres og at informanten kunne velge hvor mye av generell informasjon om bedriften og stilling til informanten vi kunne ta med. Før intervjuene sendte vi informasjon til informantene om sin rett til anonymitet for å gi trygghetsfølelse til informanten.

Intervjuene ble utført via Teams og ble samtidig tatt opp på video. Informantene godkjente på forhånd at vi kunne ta opptak av intervjuene og vi forsikret oss om dette på ny når vi startet intervjuene med hver enkelt.

Videopptakene vil kunne omfattes av lov om behandling av personopplysninger og ble derfor lagret på en ansvarlig måte. Som nevnt fikk vi godkjenning fra NSD til å behandle disse opplysningene, noe informantene ble informert om i informasjonsskrivet.

## 4.0 Empiriske funn

I dette kapittelet skal vi presentere funnene fra datainnsamlingen. Vi vil presentere funnene med hensyn på forskningsspørsmålene. Under hvert kapittel vil vi i tillegg ha en tabell som viser oversikt over hovedfunnene kategorisert etter informantene.

### 4.1 Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor?

Her vil vi gå inn på hvilke utfordringer bedriftene opplevde med onboardingen både rett etter pandemien, men også generelt ved økt bruk av hybridkontor.

For de fleste var overgangen inn i Covid ganske utfordrende med tanke på onboarding.

Informant F sa følgende om saken: *“[...] jeg hadde lite kontroll over onboardingen på det tidspunktet. Det var veldig spesielt”*.

Det var også en tøff overgang for bedriften til informant C som fortalte følgende:

*“Da var det jo mye som gikk digitalt, og det var kanskje vanskeligere å virkelig bli godt kjent, og det gikk jo kanskje 6 måneder før du faktisk fikk hilse på hele teamet ditt sant? Det var jo veldig spesielt og noen var jo slutta, før de hadde begynt hvis du skjønner, fordi at de ble sittende litt alene - og er det komplekse problemstillinger uten sparring, så blir det veldig tungt”*

Informant D kunne fortelle om utfordringer knyttet til at nyansatte fikk tilhørighet i bedriften.

Lederen fortalte følgende om hvordan en hybrid hverdag samsvarte dårligere med hans lederstil:

*“[...] jeg er jo mer den walk the talk og jeg liker å gå ut i landskapet, treffer blikkene, se på holdningen til folk, forteller meg litt om hvordan de har det, spørre litt om den jobben som de var på eller hvor de skal, eller hvordan det står til, [...] det blir jo en litt sånn halv umulig oppgave når du sitter på hjemmekontor”*

Slik vedkommende så det fungerte også kunnskapsoverføringen dårligere når folk ikke bare møttes fysisk lengre. Selv om de, som en stor internasjonal bedrift, allerede hadde tilgang til en stor portal av digitalt undervisningsmateriell, kom informanten med følgende uttalelse:

*“Men vi vet jo alle sammen at det er jo bare 20% du kan få gjennom kurs 80%. må være under arbeid”*.

Samtidig understreket han at de var heldige som hadde et stort internasjonalt apparat med gode opplæringsvideoer.

Informant E mener også at hovedutfordringene deres er at ikke alle fungerer like godt med å sitte hjemme, og det er mer utfordrende å bygge kultur og tilhørighet. Informanten kom med følgende betraktning om de som slet med å få hjemmekontor til å fungere:

*“For å være ærlig. Jeg har snakket med ganske mange forskjellige selv, og mitt inntrykk er at det er veldig mange som føler seg glemt. De sitter på hjemmekontoret. De føler seg glemt. De blir pålagt å være mer på hjemmekontoret enn de har gjort tidligere. De føler at de ikke blir sett. De føler at de ikke lenger spiller like stor rolle hva de gjør. Effektiviteten går ned, motivasjonen går ned [...] Vi ser at i korona og etter korona at det er større gjennomtrekk. Slik er det i bransjen generelt, og arbeidsmarkedet har blitt mer hett.”*

Det går også ut over den mentale helsen for enkelte ifølge informant A som sa følgende:

*“Så er det jo et aspekt til som er det sosiale som handler om å møte folk fysisk. Fordi når du ikke møter noen på et år så gjør det noe med deg. Det er nok ikke godt for den mentale helse å sitte hjemme alene over lang tid”*

Informanten la også vekt på at de så utfordringer med at nyansatte brukte lengre tid på å få oversikt over hvem som var riktig person å gå til når de trengte hjelp. Dette er en vesentlig og viktig del i onboardingen som de har fokus på.

Et interessant poeng som informant B kom med, som for de resulterte i en mer utfordrende onboarding, var at det varierte veldig mellom de forskjellige avdelingene hvilken grad av hybridkontor som blir praktisert. Det varierer fra én dag i uken hos noen, til omtrent full bruk av hjemmekontor for en del av programmererne. Dette utgjør selvfølgelig en mer krevende jobb for de som har ansvaret for onboardingsprogrammet i bedriften, da det krever et mer skreddersydd opplegg for hver nyansatt.

Tabell som oppsummerer svarer hver enkelt informant har svart på forskningsspørsmål nr 1:

Informant	Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor?	Grad av hybridkontor
A	Vanskeligere for nyansatte å vite hvem de skal spørre om hjelp.  Mer krevende å bygge bedriftskultur.	Stor grad.  1-2 dager i uken uten avtale med leder. Kan ha flere dager dersom dette er avtalt
B	Utfordrende å bli kjent med kollegaer og få tilhørighet.  Onboarding krever individuell tilpasning ettersom grad av hybridkontor varierer.	Middels grad.  Generelt 1 dag i uken. Kan ha flere etter avtale. Varierer mhp avdelinger. De som jobber med programmering sitter mye på hjemmekontor.
C	Mer utfordrende for nyansatte å finne frem til kunnskap.  Kan ta lang tid før hele teamet møtes fysisk.  Økt gjennomtrekk av ansatte, også i tidlig fase før onboarding er ferdig.	Middels grad.  Kontoret først policy. Må avtale all bruk av hjemmekontor med leder. Men betydelig mer hjemmekontor enn før.
D	Mer utfordrende å bli en del av teamet.  Vanskeligere for leder å inspirere og motivere ansatte.  Dårligere kunnskapsoverføring mellom ansatte.	Stor grad  Kan søke om inntil 3 dager hjemmekontor
E	Var dårlig rustet før covid. Utfordrende og få på plass hybridløsning, samtidig som selskapet var i sterk vekst. Stor forandringer i hvordan man jobber sammen, også i hvordan man tar imot nyansatte.  Vanskelig å følge opp introverte personligheter som sitter på hybridkontor. Også eksempler på at ekstroverte har sluttet fordi de "kjedet" seg på hjemmekontor grunnet for lite menneskelig kontakt.  Generelt større gjennomtrekk av ansatte sammenlignet med før Covid.	Stor grad.  Men ønsker ansatte på kontoret 2 dager i uken. Men minimum 2 dager hjemme.
F	Mer krevende for bedriften og bygge bedriftskultur og skape tilhørighet for nyansatte.	Middels grad.  Generelt 1-2 dager i uken, men fleste ønsker å være på

Informant	Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor?	Grad av hybridkontor
	Mer digitalt opplæringsmateriell som bedriften må lage og oppdatere.	kontoret.  Noen lokasjoner mer hjemmekontor enn andre.

Tabell 5.1-1 Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor.

#### **4.2 Hvordan har bedriften endret sin strategi/sitt onboardingsprogram for å integrere nyansatte i en hybrid arbeidshverdag?**

Informant D kunne fortelle at overgangen til hybridkontor var blitt godt mottatt hos de ansatte, da fleksibiliteten det gir bidro til en hverdag de trivdes i. Han påpekte også at det oppfølges for hver enkelt nyansatt hvorvidt det fungerer med en hybrid løsning, og resultatet så langt var at de aller fleste syntes det fungerte bra. Det ble også i denne bedriften utgitt en fadder og satt krav til at både leder, fadder og nyansatt var til stede den første uken av onboardingen - før de gradvis kunne gå over i en hybrid løsning. I tillegg hadde de økt fokus og mengde på digitalt opplæringsmateriell.

Viktigheten med fysisk oppmøte ble også tatt opp av informant C som hadde følgende strategi for å få en pangstart på nyansatte, og samtidig pleie eksisterende medarbeidere:

*“Noen hadde ikke møttes fysisk heller, så da hadde vi mange fysiske treff og gjerne sånn 3 dagers opplegg. Dermed er det både sosialt og med det faglige [...] masse gøy ting og samtidig som det hadde mye faglig innhold. Og da blir du liksom veldig godt kjent når du reiser hjem, at du virkelig har kickstartet et forhold her da”*

Informanten fortalte også at Teams i kombinasjon med fysiske samlinger hadde en veldig god effekt og fungerte bra.

Videre forteller informant F hvor viktig det er for bedriften å innlemme nyansatte i bedriftskulturen:

*“[...] vi har et veldig detaljert onboarding program nå som jeg følger opp, og som vi har en sjekklister på for at vi sikrer at de går gjennom alt. Jeg har et fokus på strategien og vil si at den er endret fordi før covid var alle på kontoret og det var lettere å lage bedriftskultur og integrerer folk. Nå når vi ikke alltid er på jobben, har vi ekstra fokus på å få folk inn i bedriftskulturen [...] første møtene liker jeg at er fysiske og ikke på teams”*

Informanten fortalte også at et tiltak de hadde var å legge til rette for flere fysiske møter også på arenaer utenfor kontoret. Disse sosiale sammenkomstene har økt betydelig i hyppighet, men omfanget har blitt mindre. Det ble nevnt eksempler som frededagspils, bowling, kino, og og-cart. Poenget er at det skulle være lavterskel og få folk til å møtes oftere. De så god effekt av å arrangere flere lavterskel sammenkomster istedenfor eksempelvis én stor sommerfest.

Informant E fortalte om en mye mer digital onboardingprosess nå, men understrekte også viktigheten av å møtes fysisk i starten:

*“Hos oss er det veldig viktig å bygge kulturen, og bygge kulturen må du gjøre med å møte hverandre. Så her er det stort fokus på å møtes både på teambuilding og på onboardingkurs. Og så kan du ta digitale kurs etterpå. De digitale kursene er selvfølgelig kommet for å bli, så de må du ta. Men det første du skal gjøre er å møte dine kollegaer. Møte dine ledere. Bli kjent med selskapet og selskapet i sin helhet. Bli kjent med historien til selskapet, og alt dette her får du på onboarding dager da som er samlinger.”*

Med referanse til de digitale kursene informanten nevnte i sitatet over, ble det også påpekt at det var en stor endring i omfanget av disse. Denne bedriften hadde veldig fokus på å introdusere og oppdaterte dette kursmateriellet. En generell endring de hadde for både nyansatte og eksisterende medarbeidere var en ny strategi for kompetansebygging. Dette inkluderte både digitale- og fysiske kurs.

Et fokus som informant B kunne fortelle om var å legge til rette for at kontoret ble en plass der de nyansatte og ansatte ønsket å være. Det er nå viktigere for dem enn før å få folk til å møtes fysisk, både for kulturen og tilhørigheten. Informanten sa følgende:

*“Det er viktigere nå enn før at vi legger til rette for sosial aktivitet, for eksempel utenom jobb som de som sitter på hjemmekontor også er med på. Og så tror jeg det viktig å gjøre kontoret til en plass som folk har lyst til å komme da, en plass folk har lyst til å, eller glede seg til å, komme til. Sånn at du får de naturlige møteplassene som folk har lyst til å ta del i. Og så har vi fellesmøte, der vi setter krav om at alle er fysisk en gang i måneden. Hvis ikke du kan møte fysisk, så kan ikke du møte, men da er du heller ikke med på møtet.”*

Informant B sa videre, som nevnt i 5.1, at onboardingprogrammet nå er endret i den forstand at det nå legges opp til et skreddersydd onboardingsløp basert på hvilken hybridgrad og stilling den nyansatte har. Dette er noe den aktuelle lederen legger opp. Felles for alle løp er at det skal være fysisk tilstedeværelse i starten av onboardingprosessen.



De får også utdelt en fadder. Det legges også opp til hyppigere oppfølgingsmøter mellom leder og den nyansatte. Selv om man har krav til fysisk tilstedeværelse på noen møter, som nevnt i sitatet over, har bedriften også oppgradert alle møterom med konferansemuligheter.

For bedriften til informant A hadde det vært en naturlig bruk av digitale hjelpemidler også før Covid. Informanten kunne fortelle om en relativt fungerende hverdag, hvor han blant annet dro fram at de sparte mye tid og penger på å sleppe reising når det var møter mellom lokasjonene. Det kom likevel en endring i, og etter, covid da en enda større andel ansatte ikke var fast på kontoret. Det ble investert mer i digitalt undervisningsmaterieell og bygget opp en database av opplæringsvideoer. For nyansatte var det viktig at de hadde en relasjon med de som de etter hvert skulle ha interne teamsmøter med. De har også mer fokus på oppfølging av de nyansatte som sitter store deler av tiden på hjemmekontor.

Tabell som oppsummerer svarer hver enkelt informant har svart på forskningsspørsmål nr 2:

Informant	Hvordan har bedriften endret sin strategi/sitt onboardingprogram for å integrere nyansatte i en hybrid arbeidshverdag?	Digitale hjelpemiddel introdusert etter Covid
A	Økt bruk av digitale verktøy.  Fysisk tilstedeværelse i starten.  Laget introduksjonsvideoer til nyansatte.	Video presentasjoner som nyansatte kan se hjemme.
B	Nermeste leder lager opplegg for å få ansatte opp og gå.  Møte med forskjellige ledere for oversikt i organisasjonen.  Mer på teams / digitale møter.  Veldig fokus på fysisk tilstedeværelse i starten for nyansatte.  Ønsker å ha alle fysisk ved viktige møter / markeringer.	Oppgradert samtlige møterom med konferansemuligheter.
C	Kjører hyppigere nyansatt samlinger for at nyansatte skal få kjennskap til organisasjonen fortest mulig.  Laget database med introduksjonsvideoer som nyansatte/ansatte kan se hjemmefra.	Video presentasjon som nyansatte kan se hjemme.

Informant	Hvordan har bedriften endret sin strategi/sitt onboardingprogram for å integrere nyansatte i en hybrid arbeidshverdag?	Digitale hjelpemiddel introdusert etter Covid
D	Sørge for at fadder og nærmeste leder er samlokalisert første tiden og ha tilstedeværelsetid som avtales utover i onboardingsløpet.  Etter hvert går over til mer hybrid hverdag med "hjemmelekse" og web seminar.	Video presentasjon som nyansatte kan se hjemme. Var flittig i bruk før covid men har blitt rampet kraftig opp.
E	Har onboarding kurs og onboarding dager.  Mulighet for full onboarding digitalt, men ønsker at nyansatte går for en hybrid løsning for å bygge kultur.  Onboarding programmet er blitt mye mer digitalt, samtidig som fadder ordning består.  Stort fokus på å introdusere- og oppdatere digitale kurs i bedriften.	Digitale løsniger presset seg frem under covid, har nå en hybrid løsning. Bedriften har egen kursportal.
F	Har en detaljert onboardingsliste som må følges.  Laget flere introdoksjonsvideoer.  Fokusert på fysisk tilstedeværelse spesielt i starten av onboarding, men også underveis, og etter onboarding med flere tiltak for å møtes fysisk, bl.a obligatorisk oppmøte på noen møter/markeringer.	Video presentasjoner laget post covid

Tabell 5.2-1 Hvordan har bedriften endret sin strategi/sitt onboardingprogram for å integrere nyansatte i en hybrid arbeidshverdag?

#### **4.3 Hvordan har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor?**

Samtlige informanter vi snakket med var veldig opptatt av å bygge kultur og sørge for at de nyansatte fikk en tilhørighet til bedriften så raskt som mulig. Informant D hadde fokus på å være oftere fysisk til stede på avdelingen og snakke med medarbeiderne, og spesielt nyansatte, for å kunne både gi- og motta feedback. I tillegg ga dette mulighet for å skape nærmere relasjoner, og anledning til å inspirere de nyansatte som igjen kunne hjelpe med å bygge en indre motivasjon for å få et høyt presterende team. Det vil også kunne ville hjelpe til med å beholde de nyansatte i jobben i et ganske hett arbeidsmarked hvor det er stor konkurranse om ressursene.

Angående tilnærmingen til å rekruttere nyansatte i dagens marked, mente flere at man i større grad var nødt til å tilby hybridkontor som et incentiv til å ta jobben. Informant D sa også følgende:

*“Det er ikke noe tvil om at den hybride hverdagen er kommet for å bli. [...] du vil jo ikke kunne rekruttere nye talenter til deg hvis ikke du kan tilby en sånn løsning. Det er en forventning i dagens arbeidsmarked at man må kunne tilby det”*

Tilnærming til møtevirksomhet er også endret, da bedrifter nå prøver å legge faste møtedager der de ønsker at folk er tilstedte, samtidig som fleksibiliteten av en hybrid hverdag opprettholdes. I tillegg legger de inn møterom ved viktige møter, slik at det oppfordres til å delta fysisk istedenfor å sitte hjemme å delta på teams. Som informant D påpekte: *“Så dette er fleksibiliteten. Den regulerer seg litt fordi man ønsker allikevel en nærhet av å være en del av det fellesskapet”*

Som nevnt var også informant F veldig opptatt av å få nyansatte inn i bedriftskulturen.

Vedkommende fortalte om følgende tilnærming og tiltak for å få folk til å møtes:

*“[...]vi har laget en policy for bruk av hjemmekontor, og i policyen så står det faktisk at dersom det er feiring av kontrakt eller noe som skjer på jobben, så skal du stille. [...] en endring da det er at lunsjen nå kun er en halvtime sånn at ikke folk kan komme og gå som de vil i løpet av en time. Men alle må være til stede fra 11.30 til 12. [...] hjelper jo definitivt til nyansatte og ta del i dette med lunsjen, for lunsjen er en viktig aktivitet. Det er den viktigste jevnlig team aktiviteten vi har”*

En annen interessant tilnærming som informant E kunne fortelle om var at de nå hadde fokus på å bruke mer penger på kompetansebygging av ansatte og nyansatte. Vedkommende mente at dette ville redusere gjennomtrekk, og at pengene de investerte i kursing ville være billigere enn kostanden med å erstatte ansatte. Han påsto også at de hadde sett at veldig mange satt muligheten for egenutvikling høyere enn lønn når de så etter arbeidsgivere i et hett marked.

Informant A kunne fortelle at de før Covid hadde en jevn rekrutering hvor de onboardet ca to-tre per år. Under og etter Covid har de ansatt rundt det dobbelte årlig. Flere nyansettelser kombinert med at flere satt på hjemmekontor skapte en del utfordringer for bedriften.

Informanten fortalte at han måtte endre sin tilnærming til disse nyansatte, og dette gikk i hovedsak på at det var mer krevende å få dem inn i bedriftskulturen, motivere dem, tilrettelegge for læring, og sørge for at de hadde en tilhørighet med selskapet.

Informanten sa at, selv om også disse fikk fadder, krevde det vesentlig mer oppfølging av dem som hadde en hybrid hverdag. Det ble derfor nå lagt opp til hyppigere individuelle møter mellom leder og den nyansatte.

Tettere oppfølging mellom leder og nyansatt er også noe informant B påpekte. I deres selskap hadde de krav til regelmessige tilbakemeldinger mellom leder og de ansatte, spesielt viktig var dette for nyansatte. De ønsket også å skape anledninger til å møtes fysisk, og ønsket for eksempel at alle stilte på kontoret når de hadde mandagsmøte. Informanten sa det på følgende måte:

*“Det selskapet jeg leder har mandagsmøte hver mandag. Her prøver vi at alle stiller fysisk. Der går vi gjennom: Hva skjedde forrige uke? Hva skjer denne uka? Hvem gjør hva denne uken og hvor er det man må passe på at vi ikke glipper kommunikasjonsmessig for eksempel. Da ønsker vi helst at alle stiller fysisk fordi da får du all den der kaffepratene både før og etterpå, i tillegg til lunsjen i lag.”*

Informant C, som jobber i en stor organisasjon med mange lokasjoner, ansatte 137 personer i fjor. De har fokus på å skape tilhørighet hos nyansatte, som stadig har høyere forventninger i dagens marked, slik at disse kan beholdes og bli lojal mot selskapet – og på den måten bidra til at selskapet når sine mål. Informanten fortalte følgende om den endrede tilnærmingen til nyansatte:

*“[...] men vi har jo også endret litt strategi for ivaretagelse av de ansatte, og fordi man ser det er et litt annet arbeidsmarked og - med større forventninger. Arbeidstakere har fokus på hva vi kan tilby dem. [...] Så det å få nyansatte kjapt ‘up to speed’, kjapt litt sånn fugleperspektiv på hvem vi er og hva man står for, raskt bli kjent med folk på kryss og tvers liksom. Jo flere interaksjoner desto større sjanse er at de finner seg til rette og forblir lojal i bedriften.”*

Videre fortalte informanten at den generelle tilbakemeldingen fra ansatte, spesielt etter Covid, var at folk ønsket seg tilbake på kontoret – fordi de ønsket seg det miljøet som var på arbeidsplassen. Dette ønsket også selskapet, som etter Covid la til rette for at kontoret skulle være en plass hvor det var hyggelig å være. Tiltak som ble innført var blant annet sosiale soner med spill hvor de ansatte, og spesielt nyansatte, kunne koble av å bygge relasjoner. Informanten fortalte også om hvordan enkelte, som hadde utfordringer med å få en god balanse med jobb og fritid, satt pris på rutinene hvor man gikk på jobb – for så å bli “ferdig” med jobb da de gikk hjem.

Vedkommende sa blant annet følgende angående perioden under Covid: “[...] vi så da at det å balansere work-life ble liksom litt krevende. Eksempelvis det å sitte på kjøkkenbenken å jobbe, så satt vi plutselig 14 timer på jobb, og nesten glemte litt tid og sted”

Likevel var det mange som både trivdes og var mer effektive på hjemmekontor, og som nevnt var en hybrid løsning noe selskapet ønsket å tilby. Derfor hadde de nå fokus på å bygge en portal av opplæringsvideoer, hvor bedriften jobbet med en tredjepart for å kunne tilby dette.

Tabell som oppsummerer svarer hver enkelt informant har svart på forskningsspørsmål nr 3:

Informant	Hvordan har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor?	Tiltak og kommentarer
A	<p>Tilrettelegging av hyppigere møter med nyansatte.</p> <p>Generelt tettere oppfølging mellom leder og nyansatt.</p> <p>Ønsker å møtes fysisk for å skape relasjoner og legge til rette for at nyansatt får tilhørighet og blir en del av bedriftskulturen.</p>	<p>Tetter oppfølging med nyansatte som er på hjemmekontor ved å ha hyppigere møter med leder.</p>
B	<p>Oftere tilbakemeldinger mellom leder og (ny)ansatte. Krav til tilbakemeldinger ukentlig.</p> <p>Kaffemøte hver morgen under covid når alle var hjemme.</p>	<p>Krav til fysisk tilstedeværelse på viktige møter.</p> <p>Tettere oppfølging på teams med de med hybridkontor.</p> <p>Software avdelingen som er mye hjemme har møte med leder hver 2. uke.</p>
C	<p>Hyppigere møter med nyansatte.</p> <p>Tilrettelegger for fysiske sammenkomster for å bygge bedriftskultur, også imellom lokasjoner.</p> <p>Ønsker god og rask onboarding for å redusere gjennomtrekk.</p>	<p>Før hadde leder fysisk møte stykkevis med de forskjellige kontorene. Nå blir det ofte via teams og med mange lokasjoner samtidig for å dele erfaringer og skape samhold.</p> <p>Arrangerer fysiske samlinger mellom lokasjonene kvartalsvis.</p>

Informant	Hvordan har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor?	Tiltak og kommentarer
D	Oftere i avdelingen og snakker med nyansatte	Mindre og hyppigere teambuldinger.  Faste dager med møter for at flest mulig skal kunne planlegge for å møtes fysisk.  Nylig kjørt større medarbeiderundersøkelse på om ansatte likte hjemmekontor. Resultat ikke kjent.
E	Innsett viktigheten med oppfølging. Oftere møter mellom leder og ansatte. Også nyansatte.  Fått tilbakemelding fra nyansatte at onboardingen fungerer, men ingen "one size fits all". Krever mer individuell oppfølging.  En annen ny tilnærming er at de ser viktigheten av å bruke penger på å kurse og utvikle nyansatte, da mange nyansatte setter dette over lønn ifølge informanten.	Legger til retter for fysiske samlinger slik at effekten av digitalt samarbeid blir bedre.
F	Hyppigere møter med nyansatte. Tilrettelegge for flere anledninger til å møtes fysisk.	Redusert lunsj periode for at flere skal samles og spise samtidig.  Obligatorisk oppmøte på kontoret ved markeringer.

Tabell 5.3-1 Hvordan har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor?

#### 4.4 Oppsummering av funn

I tabellene ovenfor er det kort oppsummert hvordan de ulike informantene har besvart de ulike forskningsspørsmålene.

Den generelle konsensusen ved utfordringer med en hybrid onboarding var at det var mer krevende å få nyansatte inn i bedriftskulturen og sørge for at de fikk tilhørighet. Noen hadde også utfordringer med at nyansatte hadde vanskeligere for å finne kunnskapen de trengte for å gjøre jobben. Det ble også nevnt av flere at det kunne ta tid før de traff alle kollegaer fysisk, noe som gikk utover samhandlingen.

Noen av informantene fortalte også om økt gjennomtrekk som et resultat av en for dårlig onboarding kombinert med et hett arbeidsmarked.

I forbindelse med endring av strategi og onboardingsprogram var et av hovedfunnene at bedriftene ønsket fysisk tilstedeværelse i starten, selv om onboardingen i større eller mindre grad var digital. Informantene fortalte om ulike måter å håndtere dette på. Noen hadde samlinger for nyansatte over en periode, hvor de samlet ulike deler av organisasjonen for å få en pangstart. Andre hadde krav til at de første ukene skulle være på kontoret, hvor de også sørget for at fadder og nærmeste leder var til stede. En annen endring var at de ønsket å legge til rette for at relasjoner ble skapt, selv i en hybrid hverdag. Her hadde bedriftene ulike måter å løse dette på. Enkelte hadde hyppigere lavterskel teambuildinger. Flere hadde også faste møtedager hvor de ønsket fysisk oppmøte. En bedrift hadde gått bort fra fleksibel lunsj, og hadde nå kun en halvtime tilgjengelig slik at alle på kontoret skulle spise samtidig. Samtlige informanter redegjorde også for en økning av digitale verktøy og hjelpemidler. Dette inkluderte for de fleste en økning i bruk av Teams og skyløsninger. Produksjon av digitalt opplæringsmaterieell var også noe de aller fleste hadde startet å bruke, eller økt bruken av. Noen benyttet seg av omfattende portaler med videoer, også ved bruk av tredjeparter, mens andre laget opplæringsmaterialet selv. Felles var at de nå kunne tilby en mer digital onboarding.

For å oppsummere hvordan ledere har endret tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor, er nok hovedfunnet at lederne har et økt fokus på oppfølging av nyansatte. Det ble nevnt av de fleste informantene at de nå har hyppigere møter mellom leder og nyansatt samt at oppfølgingen er mer individuell. Lederene måtte også forholde seg til høyere forventninger til nyansatte, og det fremkom at en måtte kunne tilby hybridkontor for å få de beste talentene. Det ble også fortalt om et stort fokus på å kurse og bygge kompetanse hos ansatte og nyansatte, både for å være konkurransedyktig som arbeidsgiver – men også for at det var en del av bedriftskulturen. Og nettopp bedriftskultur og tilhørighet var et stort satsningsområde hos alle informantene, hvor de la inn mye energi og oppmerksomhet.

## 5.0 Analyse

Under dette kapittelet vil vi analysere de empiriske funnene for å svare på problemstillingen:

*Hvordan har økt bruk av hjemmekontor endret bedrifters onboarding av nyansatte?*

Problemstillingen besvares gjennom våre tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor.*
2. *Hvordan har bedriften endret sin strategi/sitt onboardingsprogram for å integrere nyansatte i en hybrid arbeidshverdag?*
3. *Hvordan har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor?*

### ***5.1 Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor?***

Som nevnt i funnene var en ganske unison utfordring at nyansatte hadde problemer med å knytte kontakt med kollegaer og vite hvem de skulle spørre om hjelp. Dersom vi ser på Bausers C'er, vil dette komme under "connection" og "culture" (Bauer, 2010). Som vi var inne på i teoribiten er dette en uvurderlig fase i onboarding og helt vesentlig for å integrere nyansatte i bedriftens kultur, slik at de kan bli en ressurs og bidra aktivt for å nå bedriftens målsettinger. Utfordringen samsvarer også med resultatet av Rodeghero et al (2021) sin undersøkelse, hvor han så på hvordan Microsoft ansatte taklet en hybrid onboarding.

Informant E kom også med konkrete eksempler hvor det var utfordrende å følge opp både introverte- og ekstroverte personligheter som satt på hjemmekontor. For lederen var det vanskeligere å komme gjennom og få god kjemi med introverte nyansatte, da de fleste møter var digitale. De virket ikke interessert i å ha uformelle møter og så dette som mer belastende enn hjelpsomt. Selv om vedkommende er fokusert på "connection" og "culture" (Bauer, 2010) viser dette seg vesentlig mer utfordrerne i en hybrid setting. Der hvor alle er på kontoret vil det være vesentlig lettere med kaffeprat og på samme tid bli kjent med kollegaer, samtidig som en kan bli en del av kulturen. Mennesker har lettere for å knytte bånd ved fysisk samling. I teorien om hybrid onboarding så vi også at det kan være vanskelig å be om hjelp dersom du er ny og ikke kjenner kollegaene godt. Det vil da være ubehagelig å måtte "mase" hele tiden for å få informasjon (Rodeghero et al., 2021).

Samtidig dro informanten fram et eksempel hvor en ekstrovert nyansatt ikke fikk nok menneskelig stimuli og rett og slett kjedet seg så mye at han sluttet.



Dette er interessant og viser at vi mennesker er forskjellige og at vi håndterer en hybrid hverdag forskjellig. Der noen kan være supereffektive og sette pris på fleksibiliteten, vil det for andre være krevende å fungere optimalt i en slik setting. Som Rodeghero et al (2021) påpeker kreves det individuell tilpasning for ulike personligheter, og også med tanke på hvor du er i karrieren. Det vil være forskjell fra en som kommer rett fra skolebenken uten arbeidserfaring kontra en nyansatt med mange års erfaring, og kanskje mange tidligere onboardingprosesser bak seg (Rodeghero et al., 2021).

Et interessant tiltak som flere av informantene gjentok var å møtes mest mulig fysisk. De understreket viktigheten med å finne anledninger for å møtes, og paradoksalt vil dette trolig være tiltak som treffer både introverte, ekstroverte og alle midt imellom.

Graden av hybridkontor varierte fra bedriftene vi snakket med. Noen bedrifter ønsket å ha ansatte mest mulig på kontoret mens andre bedrifter ønsket at medarbeidere, også nyansatte, skulle minimum ha et par dager hjemme. Sistnevnte gruppe opererte med felles kontorer hvor de hadde utfordringer med å ha plass til alle samtidig. Dette harmonerte dårlig med at de ønsket å samle flest mulig fysisk med for eksempel faste møtedager.

Bedriftene som opererte med en fadderordning hadde også utfordringer med at det ble vanskeligere å få til dette på en optimal måte når man ikke fysisk var til stede i like stor grad etter innføring av hybridkontor. Terskelen for å gå bort til fadderens på kontoret, versus det å sette opp teamsmøte eller ringe, har vist seg å være lavere. Samtidig vet vi at effekten av disse fysiske møtene ofte er bedre, ikke bare mellom nyansatt og fadder – men også generelt. Det å møtes fysisk har ifølge forskning flere positive synergier (Benjamin, 2021).

## ***5.2 Hvordan har bedriften endret sin strategi/sitt onboardingprogram for å integrere nyansatte i en hybrid arbeidshverdag?***

Bedriftene vi snakket med hadde en varierende grad av strategi og onboardingprogram, men felles for alle var et økt fokus på digitalt opplæringsmateriell. Bedriftene har laget opplæringsvideoer for teknisk opplæring, men også for innføring i bedriftens verdier, organisasjonskultur, arbeidsmetoder og mål. Vi ser at dette henger sammen med noen av utfordringene i kapittel 4.1. Om vi igjen går i teorien og ser på Bauser sine C'er vil denne overnevnte endringen i en hybrid hverdag hjelpe til med:

-«Connection» – sørge for at nyansatte får en forståelse på hvordan organisasjonen fungerer og dens beslutningstakere.

- «Culture» – bygge kultur ved å introdusere den nyansatte for selskapets verdier.
- «Clarification» – innføring i arbeidsmetoder på arbeidsplassen.
- «Confidence» – gi opplæring i arbeidsoppgavene og kompetanse slik at den nyansatte vil føle mestring og kunne løse arbeidsoppgavene.

Det som også gikk igjen hos de fleste var at selv med en delvis digitalt onboardingprosess, ønsket de at nyansatte skulle møte fysisk med sine ledere, faddere og medarbeidere i starten. Som tidligere nevnt er dette fordi at relasjoner skapes mye lettere, og bedre, ved fysisk møte mellom mennesker (Benjamin, 2021). Informantene fortalte også at digitale møter fungerte mye bedre når relasjonen allerede var der. Flere av dem fortalte om krav og fysisk tilstedeværelse den første tiden.

Noen hadde egne onboardingsdager eller samlinger, og flere hadde tiltak som sørget for at ansatte var på kontoret samtidig, enten det var fordi det var krav om fysisk fellesmøte, ukentlig eller kvartalsvis, eller felles markeringer eksempelvis feiring av en kontrakt. Det ble også nevnt av flere at hyppigheten på teambuildinger og sosiale sammenkomster utenom jobb var økt som en del av den endrede strategien. Dette samsvarer med anbefalingen til Rodeghero et al (2021) som vi så i teoridelen. Disse overnevnte tiltakene vil også bidra til flere av Bauers (Bauer, 2010) C'er. Mer spesifikt;

- «Connect» – sørge for at folk møtes og det skapes relasjoner både til ledere og andre medarbeidere.
- «Culture» – ved å møtes og se hvordan kollegaer oppfører seg og få innblikk i, og innlemmet i, bedritskulturen. Dette skaper tilhørighet til den nyansatte som er utrolig viktig.
- «Confidence» – det vil være lettere å gi og få tilbakemeldinger og dermed kan den nyansatte få bekreftelse på at dens arbeid blir lagt merke til.

Som nevnt i teoridelen hadde tilknytningen til kollegaer en direkte sammenheng med jobbtilfredshet og produktivitet, og derfor er det veldig viktig å ha fokus på det sosiale aspektet for de nyansatte (Rodeghero et al., 2021).

### ***5.3 Hvordan har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hybridkontor?***

Informantene vi intervjuet jobbet i kunnskapsbedrifter. Felles for disse lederne var at de hadde en moderne lederstil og hadde fokus på å praktisere transformasjonsledelse. Da dette innebærer å gå fram som et godt eksempel, skape en indre motivasjon hos medarbeiderne og skape engasjement for å nå bedriftens mål - ble det derfor nødvendig å endre tilnærming til både eksisterende medarbeidere generelt, men også til nyansatte spesielt. Som nevnt i teoridelen er transformasjonsledelse en lederstil som gir gode resultater, og gir høyt presterende ansatte (Lai, 2017).

I lys av utfordringene i kapittel 4.1, fortalte informantene om et nytt fokus der det var stadig viktigere å møtes fysisk. Dette ble det lagt til rette for både i form av økte medarbeidersamtaler og teambuildinger. I begge disse tilfellene ble det nevnt at hyppighet på dette økte, men omfanget ville i mange tilfellet reduseres. Med andre ord oftere oppfølgingsmøter/samlinger, men som regel kortere. Igjen kan vi se at dette harmonerer med anbefalingene til Rodeghero et al (2021) etter undersøkelsen som ble gjennomført i Microsoft. Der sier han at jevnlig sammenkomster, eller teambuildinger, er viktig for nyansatte for å skape tilknytninger til kollegaer – samt for å opprettholde denne tilknytningen.

Informant D fortalte at i tillegg til å tilrettelegge faste møtedager på kontoret med obligatorisk fysisk oppmøte, var han mye mer ut i avdelingen og pratet med de ansatte – og spesielt nyansatte. Han fortalte at det var der han klarte å engasjere og bygge opp motivasjon og driv i teamet. Som vi var inne på i teoridelen vil engasjementnivået påvirke produktiviteten, holdningen og øke attraktiviteten til arbeidsgiveren. Det kan også resultere i lavere personalomsetning, sykefravær og bidra til økt kvalitet i arbeidet til de ansatte (Yadav et al., 2020).

En annen ny tilnærming fra Informant E var at bedriften fokuserte på faglig utvikling av de ansatte. De så viktigheten med å investere penger i dette, da deres oppfatning var at nyansatte satt dette høyt - og var viktigere for dem enn lønn.

Denne tilnærmingen samsvarer med forskning på området. Det har blitt funnet at hovedgrunnen til at folk slutter i jobben er mangel på tilhørighet og faglig utvikling, og ikke misnøye med lønn (Stranden, 2015). Mange, og spesielt mestringsorienterte som presterer på et høyt nivå, vil måtte få dekket behovet om økt kompetanse og utvikling for å bli lojal og ikke se seg om etter andre muligheter hos andre arbeidsgivere. I arbeidsmiljøloven er mulighet for kontinuerlig utvikling også lovpålagt (Stranden, 2015).

Det kommer også frem at 95% av nyansatte som starter i ny jobb er engasjerte, men at de også stiller høye krav til sin nye arbeidsgiver. Det er da vesentlig at disse blir oppfylt for å beholde dem. Det fremkommer at spesielt de 90 første dagene er veldig avgjørende for om den nyansatte slår røtter i organisasjonen (Bauer, 2010). I den tiden er det vesentlig at forventningene harmonerer med virkeligheten (Stranden, 2015).

#### ***5.4 Oppsummering av analyse***

For å oppsummere analysen kort kan vi si at det var veldig interessant å se at tiltakene og svarene fra informantene samsvarte i relativt stor grad med teorien på området. Selv om flere av bedriftene kunne fortelle om utfordringer og økt gjennomtrekk, så vi at strategien og ledernes tilnærming til nyansatte hadde fokus på å treffe tiltak mot disse utfordringene. Samtidig skisserte mange av informantene en hverdag hvor endringene i bedriftens onboarding av nyansatte ved økt bruk av hjemmekontor, som harmonerte godt med forskning på feltet. Sett blant annet i lys av Bauer sine 6C'er (Bauer,2010) og anbefalingene fra (Rodeghero et al., 2021) sin studie om hybrid onboarding.

## 6.0 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å erverve kunnskap om endringer som bedrifter har gjort i sitt onboardingprogram og lederes tilnærming til nyansatte i bedrifter der ansatte ofte benytter seg av hjemmekontor. Vi ønsker at denne studien skal bidra med forskningsbasert kunnskap om onboardingen av nyansatte som kan nyttiggjøres av bedrifter.

Under koroapandemien ble det en betydelig økning i bruk av hjemmekontor på grunn av smittehensyn og krav fra myndighetene. Mange ansatte så da fordelene med å kunne jobbe hjemmefra og ønsket å fortsette med det selv om det ikke lenger var nødvendig av smittehensyn. Blant fordelene som nevnes med hjemmekontor er økt fleksibilitet, økt konsentrasjon, og spart tid og kost på pendling.

Vår problemstilling «*Hvordan har økt bruk av hjemmekontor endret bedrifters onboarding av nyansatte?*» ønsket vi å besvare gjennom tre forskningsspørsmål som er nevnt innledningsvis i oppgaven. Med disse forskningsspørsmålene ønsket vi å finne ut av utfordringene bedriften så med denne nye hverdagen, hvordan de hadde endret strategi og onboardingprogrammet, samt å få kjennskap til om lederes tilnærming til nyansatte er endret etter økt bruk av hjemmekontor.

Etter å ha sett på teori på feltet, innhentet empiri ved hjelp av dybdeintervju hos seks bedrifter, og analysert denne dataen sett opp mot teorien, har vi følgende svar på problemstillingen vår:

Vi så at flere av utfordringene til bedriftene gikk igjen hos alle. Det var for mange mer krevende å få nyansatte til å bli en del av bedriftskulturen og få tilhørighet til bedriften. Det var også at nyansatte hadde vanskeligere for å knytte relasjoner med kollegaer, hvilket kunne resulterte i at de kvadde seg mer for å “plage” kollegaer ved å spørre om hjelp. Som nevnt i analysen samsvarte dette med tidligere studier og teori på feltet. Vi hørte også fra enkelte av informantene at opplevde økt gjennomtrekk.

Alle bedriftene som ble undersøkt, selv om det var i noe varierende grad, har gjort endringer i sin strategi/sitt onboardingprogram for å imøtekomme utfordringene nevnt ovenfor.

Informantene fortalte om en mer digital onboarding hvor det ble laget opplæringsmaterieill i form av videoer og kurs, som nyansatte kunne se hjemme. Dette kunne inkludere både hvordan bedriften var bygget opp og dens verdier, samt mer teknisk opplæring. Samtlige informanter fortalte derimot at første del av onboardingen likevel skulle inneholde fysiske tilstedeværelse i en eller annen form.

Det ble nevnt onboardingdager/kurs hvor ledere og nyansatte var på samlinger. Et annet eksempel var at den nyansatte skulle være fysisk til stede på kontoret de første ukene. Dette harmonerer også fint med teori på feltet, hvor vi så at relasjoner mellom mennesker blir bedre og enklere ved fysiske møter (Benjamin, 2021). En annen fellesnevner vi så var at bedriftene hadde hyppigere møter mellom leder og nyansatt. I tillegg til tettere oppfølging så vi at flere bedrifter hadde fokus på å skape arenaer også utenfor kontoret for at både nyansatte og ansatte skulle få bedre tilknytning til hverandre. Eksempler på slike tiltak var hyppigere teambuildinger, samt andre lavterskel tilbud som lønningspils, bowling og liknende. Som beskrevet i teoridelen, og som nevnt i analysen, vil en sterk tilknytning til kollegaer ha direkte sammenheng med jobbtilfredshet og produktivitet. Det kan også redusere sykefravær og bidra til lojale ansatte. Det er mange fordeler med å etablere og opprettholde gode sosiale forhold på arbeidsplassen (Rodeghero et al., 2021).

Vi så også en endring i ledernes tilnærming av nyansatte etter økt bruk av hjemmekontor. Informantene fortalte at nyansatte har høye forventinger til arbeidsgiver i et hett arbeidsmarked. Disse forventningene måtte imøtekommes for å lykkes med rekruttering. Flere av informantene anerkjente at bedriftene i større grad enn tidligere måtte tilby ansatte mulighet til å ha hybridkontor. I tillegg forventet flere ansatte en god onboardingprosess, og for bedriftene var det viktig at nyansatte ble tilfreds relativt fort. Vi har tidligere nevnt at lojalitet til arbeidsplassen og prestasjon økes betydelig ved en god onboarding (Yadav et al., 2020). Som nevnt tidligere i oppgaven ser man at de 90 første dagene er avgjørende for om en nyansatt finner seg til rette i bedriften (Bauer, 2010). Lederne måtte endre tilnærmingen også med tanke på tettere individuell oppfølging med de nyansatte, dette resulterte i hyppigere møter de imellom. Det ble det også viktig at bedriftene kunne tilby nyansatte mulighet for kompetanseheving raskt. Det å tilby kursing og mulighet for faglig utvikling, er noe nyansatte så etter både når de skulle velge ny arbeidsgiver, eller for å bli lojal med eksisterende arbeidsgiver. Det ble påstått av en av informantene at dette var en viktigere faktor enn lønn. Dette kan bekreftes fra teoridelen, som nevnt tidligere, at hovedgrunnen til at folk slutter er mangel på tilhørighet og kompetanseheving (Stranden, 2015).

Avslutningsvis kan vi si at økt bruk av hjemmekontor har endret bedrifters onboarding ved at det er mer fokus på tettere oppfølging, og en streber etter å få ansatte til å føle tilhørighet og bli innlemmet i bedriftskulturen. Bedriftene har ønske om å legge til rette for fysisk samvær, spesielt tidlig i onboarding, men også generelt.

Noen la eksempelvis faste møtedager hvor folk skulle stille fysisk, andre krevde oppmøte på markeringer, vi så lunsjer som ble innskrenket slik at folk skulle spise sammen, og en økning i teambuildinger og andre lavterskel sammenkomster utenfor jobb. En god onboarding vil resultere i mer engasjerte ansatte, og som nevnt tidligere, vil økning i engasjementnivået blant ansatte påvirke kvaliteten på arbeidet de gjør, deres produktivitet og holdning, innovasjon, lavere turnover, lavere fravær og økt attraktivitet som arbeidsgiver (Yadav et al., 2020).

### **6.1 Implikasjoner og tips**

Funnene i denne oppgaven, sett i sammenheng med teoridelen, viser som vi har nevnt flere ganger at det har vært utfordringer med økt gjennomtrekk i bedriftene etter økt bruk av hybridkontor. Dette må også sees i sammenheng med lav arbeidsledighet og et brennhett arbeidsmarked, noe som gjør onboarding av nyansatte ekstra viktig.

Det har også fremkommet at forventningene til nyansatte er blitt høyere og at bedrifter som ønsker å være attraktive må kunne tilby en arbeidsplass med en god onboarding og en fungerende hverdag for de som jobber hybrid. I tillegg har vi sett at nyansatte setter kompetanseheving og jobbtilfredshet høyt for å forbli lojal mot bedriften. Vi har også nevnt de 90 første dagene som viktige for at nyansatte slår røtter i bedriften.

Dersom dette fungerer dårlig vil en kunne oppleve at flere nyansatte slutter omtrent før en har begynt, som selvfølgelig er problematisk av flere grunner. I dagens arbeidsmarked er det vanskelig å få tak i de rette talentene, og det medfører også mye energi, og selvfølgelig penger, å rekruttere og onboarde nyansatte. En annen konsekvens er at man kan bli sett på som en mindre attraktiv arbeidsgiver, som kan gjøre rekruttering enda vanskeligere.

Vi ønsker å komme med følgende tips til bedrifter som skal ta onboarde nyansatte ved økt bruk av hjemmekontor:

- Ha en strategi og et onboardingsprogram som er tilpasset din bedrift
- Fokuser på fysisk tilstedeværelse i starten for å kickstarte relasjonsbyggingen. Om mulig inviter den nyansatte på sosiale sammenkomster også før han har startet
- Ha tettere oppfølging mellom leder og nyansatt.
- Legg til rette for at nyansatte treffer sine kollegaer fysisk jevnlig. Eksempelvis ved å legge faste møtedager på kontoret, hyppige lavterskel sosiale sammenkomster og teambuildinger.
- Motiver og inspirer. Gi feedback og noen mindre krevende arbeidsoppgaver i starten slik at nyansatt opplever mestring tidlig.

## ***6.2 Overførbarhet og videre forskning***

Selv om vi opplevde en viss metning i datainnsamlingen er det viktig å presisere at vi kun har intervjuet seks bedrifter om temaet, og at dette kan ha betydning for overførbarheten av resultatene. I denne studien har vi sett på endringer i onboarding for teknologibedrifter, og det er derfor ikke gitt at funnene våre kan overføres til andre typer bransjer.

En svakhet kan være at det kun var ledere som ble intervjuet for oppgaven. Ved å unnlate å intervju de faktisk nyansatte har en gått glipp av første hånds opplevelser om det å være nyansatte i en bedrift der mange benytter seg av hjemmekontor jevnlig. En kunne og ha vurdert å intervju personer som ble ansatt en liten stund før koronapandemien for å ha et sammenlikningsgrunnlag. For videre forskning på temaet vil vi derfor anbefale å inkludere ansatte som informanter.



## 7.0 Litteraturliste

- Alvesson, M. (2011) *Interpreting Interviews*. Sage, London
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance.
- Bauer, T (2010) <https://talyabauer.com/wp-content/uploads/2020/06/Onboarding-New-Employees.pdf>
- Bennis, W. G. (1959) Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-260.
- Benjamin, D. K., David. (2021). Do People Still Interact Better When In-Person? Virtual Meetings Are Catching Up. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/benjaminkomlos/2021/12/27/do-people-still-interact-better-when-in-person-virtual-meetings-are-catching-up/?sh=6b5ddb6c6f6f>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (06.januar, 2020) *Fjernledelse*. Hentet 04.05 fra: <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/fjernledelse>
- Elvenes, L. C. (2020). Onboarding etter 6 C'er – smart start i ny jobb. *HR Norge*.  
<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/onboarding-etter-6-cer-smart-start-i-ny-jobb>
- Filstad, Cathrine. 2016. Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering - perspektiver og læringsstrategier*. Fagbokforlaget.
- Horgen, E. H. (24.02.2021). 209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor. Hentet 04.05 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- House, R. J., Hangers, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., og associates (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. I W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Red.), *Advances in Global Leadership Vol I* (s. 171-233). JAI Press, Stamford CT, USA.
- Ingelsrud, M. H. & Bernstrøm, V. H. (2021) Hjemmekontor: Utredelse og sentrale kjennetegn våren 2021. 49. <https://hdl.handle.net/11250/2756692>
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A., & Weitzenboeck, E. M. (2022). Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser
- Jacobsen, D. I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg). Cappelen Damm, Oslo.

Johannessen, A., Tufte P. A. & Christoffersen C. (2015) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Abstrakt Forlag AS, Oslo.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (Vol. 4). Abstrakt forlag.

Lai, L. (2017). Når ledelse fungerer best. *BI Business Review*.  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/09/nar-ledelse-fungerer-best/>

Krumsvik, R. J. (2015). *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Vigmostad & Bjørke AS, Oslo

Malterud, K. (2003) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Universitetsforlaget, Oslo

Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2022). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment.

Paoli, D. D. (2020). Tilstedeværende ledelse - hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? Praktisk. In.

Richards, D., & Engle, S. (1986) After the Vision: Suggestions to cooperate visionaries and vision champions. i Adams, J. D. (Red.) *Transforming leadership* (s. 199 - 214). Miles River Press, Alexandria, VA, USA.

Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., & Ford, D. (2021). *Please turn your cameras on: remote onboarding of software developers during a pandemic* Proceedings of the 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice, Virtual Event, Spain

Sander, K. (2022). Forskningsdesign. Hentet 10.05.2022 her: <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>

Schein E. H. (1992) *Organizational Culture and leadership*, 2.utg. Jossey-Bass, San Francisco, USA.

Stranden, A. L. (2015). Derfor sier vi opp jobben. *Forskning.no*. <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-naeringsliv/derfor-sier-vi-opp-jobben/487647>

Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagborkforlaget, Oslo.

Yadav, S., Meena, N., Dalal, R., & Saindane, C. (2020). Increasing employee engagement in new recruits in COVID times: an analysis of the onboarding process.

Yin, Robert K (2003). *Case Study Research: Design and methods*. London: SAGE Publications Inc

Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations*, 8.utg. Pearson Education Limited, Edinburgh, England.

## **8.0 Vedlegg**

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## «Hvordan har økt bruk av hjemmekontor endret bedrifters introduksjonsprogram og lederes tilnærming til nyansatte?»

Det er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på hvordan nyansatte blir integrert i en tid hvor hjemme/remote-kontor blir brukt i utstrakt grad. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Denne oppgaven vil forsøke å belyse hvordan ledere har endret sin måte å imøtegå nyansatte på etter covid for at de nyansatte skal trives og forstå sine arbeidsoppgaver. Oppgaven vil også se på endringer som bedrifter har gjort i introduksjonsprogrammet sitt for nyansatte. Med utgangspunkt i dette, har vi kommet frem til problemstillingen ovenfor.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Det er en masteroppgave som avslutter studiet MBA – Strategi og Ledelse ved Nord Universitet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er satt til kunnskapsbedrifter i Norge. Vi ønsker å intervjuere ledere som har personalansvar og innsikt i bedriftens introduksjonsprogram. Dette kan være ledere fra HR, avdelingsledere eller toppledere. Utvalget vil være rundt 8-10 personer.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vi har valgt å bruke vil være intervju. Dette kan være et fysisk møte eller et møte på teams. Opplysninger som vil samles inn vil være noter og lydopptak. Ved teamsmøte vil det være aktuelt også med videoopptak.

Dersom du velger å delta vil det være et intervju på rundt 45 minutter. Vi har en del faste spørsmål rundt problemstillingen men ønsker også å gi rom for å diskutere utover dette.

I vår oppgave har vi valgt å anonymisere alle deltagere og bedrifter. Dette vil si at de ikke på noe som helst måte skal kunne spores tilbake til deg som person eller din bedrift.

### 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.

Dine opplysninger vil da heller ikke inngå i analysen av dataene vi har samlet inn.

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

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

- De som vil ha tilgang på opplysningene vil være 2 studenter; Anders Aarskog og Kristian Liknes.

- Dine opplysninger vil bli midlertidig lagret, frem til de slettes etter oppgaven er levert, på en skytjeneste (sharepoint) som krever dobbelt autorisasjon for å få tilgang.

Som nevnt vil ikke opplysningene kunne spores tilbake til person eller bedrift ved publisering, da alt vil være anonymt.

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

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er godkjent i Mai/Juni 2023). Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester 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:

- Nord Universitet ved Førsteamanuensis Marit Brevik-Meyer (Tlf. 75 12 97 15).
- Vårt personvernombud: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no). Telefon 74 02 27 50.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Anders Aarskog og Kristian Liknes

---

# Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan har økt bruk av hjemmekontor endret bedrifters introduksjonsprogram og lederes tilnærming til nyansatte?» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Intervjuguide

### INNLEDNING

- Hvem er vi

### Praktiske forhold

- Hvor lang tid tar intervjuet
- Lydopptak
- Anonymitet

### Generell info om vår masteroppgave

- Informerer om problemstillingen vår og at vi ønsker å forske på om kompetansebedrifter har endret sitt onboardingprogram for nyansatte etter covid. «Hvordan har økt bruk av hjemmekontor endret bedrifters onboarding av nyansatte?»

### Overgangsspørsmål

- Hvilken rolle har intervjuobjektet i firmaet?
- Antall nyansettelser siden Covid. Gir en pekepinn på om bedriften må forholde seg til mange nyansettelser. Dvs om temaet er relevant for bedriften.
- Har bedriftens ansatte i stor grad gått over til å benytte seg av hjemmekontor?

### Nøkkelspørsmål:

- Hvilke utfordringer opplever bedriften/ledere vedrørende onboarding ved bruk av hybridkontor?
- Hvilken strategi har bedriften for å integrere nyansatte fortest/best mulig?
  - Endret strategi etter covid?
- Har bedriften endret sitt onboardingprogram etter økt bruk av hjemmekontor?
  - Fadder som må være på kontoret sammen med nyansatt første tiden?
  - Mer bruk av opplæringsvideoer?
- Har bedriften introdusert nye hjelpemidler for å hjelpe til med onboarding for den nyansatte etter økt bruk av hjemmekontor?
  - Hvordan er tilbakemeldingen fra tidligere ansatte om de nye hjelpemidlene?
  - Laget videoer som nyansatte skal gjennomgå i stedet for at kollega viser?
  - Mer bruk av samhandlingsprogrammer som teams?
- Har ledere endret sin tilnærming til nyansatte etter økt bruk av hjemmekontor?
  - Endret møtevirksomhet mellom ansatte og leder? Hyppighet på møte. Kommunikasjonsform.
  - Ofte medarbeidersamtale for de som sitter på hjemmekontor?
  - Ofte teambuilding?

### Avslutning

Takker intervjuobjektet for deltakelse.