

Kristine Solem

Onboarding av nytilsatte i institusjonsbarnevernet

Masteroppgave i Arbeid- og organisasjonspsykologi

Veileder: Anne Iversen

Mai 2020

Kristine Solem

Onboarding av nytilsatte i institusjonsbarnevernet

Masteroppgave i Arbeid- og organisasjonspsykologi
Veileder: Anne Iversen
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne kvalitative studien undersøker onboarding av nytilsatte i institusjonsbarnevernet. Formålet med studien er å undersøke hva dagens onboardingrutiner i institusjonsbarnevernet kan lære oss om utvikling av videre praksis. Dataen er innhentet ved bruk av dybdeintervju av åtte barnevernsansatte, der noen av dem er nytilsatt og noen har veilednings – eller opplæringsansvar. Datamaterialet er analysert ved bruk av tematisk analyse, informert av et moderat konstruktivistisk vitenskapssyn. Analysefunnene ses i lys av en generell prosessmodell for organisasjonssosialisering og forskning på onboarding. Resultatene av analysen viser at de formelle onboardingrutinene på institusjonene er noe begrenset, og at gjennomføringen av rutinene er mangelfull. Hvilke praksiser som tilbys ved de ulike institusjonene varierer, særlig med tanke på veiledningsordninger. Når det kommer til de sosiale og kulturelle aspektene av onboarding er dette beskrevet som et felles ansvar blant de ansatte. Det varierer imidlertid om ansvaret blir fulgt opp, og disse aspektene kan derfor med fordel formaliseres. Videre funn er relatert til kollegastøtte som ressurs i vanskelige situasjoner og mestring av jobben, samt utfordringer knyttet til bruk av ekstravakter. Resultatene diskuteres opp imot institusjonenes formelle onboardingplaner og implikasjoner for videre utvikling av praksis. Studien indikerer at det ikke er nok å ha gode onboardingpraksiser, men at de også må gjennomføres på en god måte. Det forutsetter blant annet at det frigjøres nok tid og ressurser. Framtidig praksis bør derfor ikke belage seg utelukkende på å endre praksisene som benyttes ved institusjonene, men også se på hvordan praksisene kan gjennomføres.

Nøkkelord: Onboarding av nytilsatte, organisasjonssosialisering, tematisk analyse, barnevernsinstitusjoner

Abstract

This qualitative study investigates new-employee onboarding in child welfare institutions. The purpose of the study is to investigate what today's onboarding practices in child welfare institutions can teach us about future developments. The data is collected using in-depth interviews of eight child welfare employees, where some of them are newly employed or have responsibilities in mentoring or training. The data is analyzed using thematic analysis, informed by a moderately constructivistic view of science. The findings are viewed through the lens of a general process model of organizational socialization and onboarding research. The results of the analysis show that the formal onboarding routines are somewhat restricted, and that the implementation of the routines are limited. The practices offered in the different institutions varies, especially regarding mentoring programs. The social and cultural parts of onboarding are described as a shared responsibility amongst the employees. However, it varies if the responsibilities are met, and consequently these aspects could be more beneficial if formalized. Further findings are related to social support from colleagues as a resource in challenging situations and in coping with the job, as well as challenges regarding the use of extra staff. The results are discussed with regards to the institutions formal onboarding plans and implications for future development of practices. The study indicates that onboarding practices rely on successful implementation. This requires time and resources. Future practices should therefore focus not only on changing the practices used in the institutions, but also focus on how these practices can be implemented.

Keywords: New-employee onboarding, organizational socialization, thematic analysis, child welfare institutions

Forord

Denne masteroppgaven setter et punktum for fem flotte år med studier ved NTNU. Min akademiske oppdragelse i løpet av disse årene har vært spennende og lærerik, og jeg er både takknemlig og stolt. Prosessen med å skrive masteroppgaven har vært utfordrende, men også veldig engasjerende og gøy. I den sammenheng er det flere jeg ønsker å takke.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til de åtte informantene som har deltatt i studien. Tusen takk for deres verdifulle tid, og for at jeg har fått innsyn i deres arbeidshverdag. Deres bidrag til studien er uvurderlig, og jeg håper denne kan være med på å gi noe tilbake til dere. Jeg har stor respekt for jobben dere gjør og ser hvor enormt viktig det er å ivareta dere gjennom tilrettelegging og gode HR-praksiser. I den sammenheng ønsker jeg også å takke de ulike institusjonene for at de har stilt sine ansatte til disposisjon, og for deres profesjonelle åpenhet.

Videre vil jeg takke min veileder Anne Iversen for hennes faglige støtte og smittende engasjement. Takk for alle gode tilbakemeldinger som har bidratt til å løfte kvaliteten på oppgaven, og for oppmuntrende ord. Takk til medstudent Gina Sofie Huse for fint samarbeid i utvikling av intervjuguide og innsamling av data. Jeg vil også takke min samboer Martin for gode diskusjoner og uvurderlig støtte. Du er en klippe, og jeg er enormt takknemlig for at du alltid pusher meg til å strekke meg litt lengre. Sist, men ikke minst, vil jeg takke min hund Frank (som antakelig ikke kommer til å lese denne oppgaven) for at han har luftet meg med jevne mellomrom og gitt meg litt ekstra kos når jeg har trengt det.

Oppgaven følger APA (7.utgave) i oppsett og referering, med unntak av kriterier satt av psykologisk Institutt ved NTNU. Datainnsamlingen i dette forskningsprosjektet ble gjennomført av meg og medstudent Gina Sofie Huse. Utvikling av problemstilling og gjennomføring av analyse ble utført av meg. Studien er ment som et bidrag i kompetansehevingen i barnevernet, men er et uavhengig prosjekt utført uten forespørsel fra Bufdir.

Trondheim, mai 2020



Kristine Solem

Innholdsfortegnelse

1. Onboarding av nytilsatte i institusjonsbarnevernet	1
1.1. Veiledning og opplæring på barnevernsinstitusjoner	1
1.2. Onboarding	2
1.3. Bakgrunn for studien	4
1.4. Problemstilling og formålet med forskningen	4
2. Teori	5
2.1. Begrepsavklaring og avgrensning	5
2.2. En generell prosessmodell for organisasjonssosialisering	6
2.2.1. Hva er vellykket tilpasning?	7
Rolleklarhet	7
Mestringstro	7
Sosial aksept	8
Kunnskap om organisasjonskultur	8
2.2.2. Onboarding/organisatoriske tiltak	8
Rekruttering og realistiske forventninger	9
Sosialiseringstaktikker	9
Formell orientering	11
Organisasjonsmedlemmer	12
2.3. Spesifikke onboardingpraksiser	13
2.3.1. Vanlige onboardingfeil	13
2.4. utfordringer knyttet til praksis	15
2.5. Oppsummering	15
3. Metode	17
3.1. Oppsummering av forskningsdesign	17
3.2. Kvalitet i kvalitativ forskning	17
3.3. Datainnsamlingsprosedyre	18
3.3.1. Informanter og rekruttering	18
3.3.2. Valg av datainnsamlingsmetode	18
3.3.3. Intervjuguide	19
3.3.4. Gjennomføring av intervjuene	19
Praktiske betraktninger	20

Varighet på intervjuene	20
Intervjumiljø og teknisk utstyr.....	20
To forskere – en informant.....	20
Intervjusirkelen	21
3.3.5. Transkribering.....	22
3.3.6. Ethiske hensyn	22
Anonymitet.....	22
Datahåndtering	22
3.4. Dataanalyse.....	23
3.4.1. Valg av analysemetode og vitenskapelig ståsted	23
3.4.2. Tematisk analyse	23
Fase 1: Bli kjent med data.....	24
Fase 2: Danne koder	24
Fase 3: «Søke» etter tema	24
Fase 4: (Re)vurdering av tema	24
Fase 5: Definere og navngi tema.....	25
Fase 6: Presentere funn	25
4. Resultater.....	26
4.1. Videreutdanning innen veiledning og onboardingrutiner.....	26
4.2. Oppsummering av analysefunn.....	27
4.3. Veien fra nytilsatt til "ferdig" opplært	28
4.3.1. Veiledet inn i jobben	29
4.3.2. Tidsklemma og den uforutsigbare arbeidshverdagen.....	32
4.3.3. Kastet ut i det	35
4.4. Den uformelle velkomstpakken	37
4.4.1. Fellesansvaret.....	37
4.4.2. Å trække i salaten.....	40
4.5. Kollegastøtte	43
4.5.1. Ekstravakter	45
5. Diskusjon.....	49
5.1. Hvordan oppleves institusjonenes onboardingrutiner av de ansatte?	50
5.1.1. De formelle onboardingplanene	50
5.1.2. Veiledning.....	53

5.1.3. Andre organisasjonsmedlemmer	55
5.2. Kulturelle og sosiale aspekter ved onboarding	56
5.2.1. Organisasjonskultur	56
5.2.2. Relasjoner på arbeidsplassen	59
5.3. Kollegastøtte	60
5.4. Onboarding av ekstravakter	62
5.5. En helhetlig onboardingstrategi i institusjonsbarnevernet.....	63
5.5.1. Hva betyr dette for utvikling av videre praksis?	63
5.6. Undersøkelsens konklusivitet	65
5.7. Begrensninger og implikasjoner for videre forskning	66
6. Avslutning	68
Referanser	69
Vedlegg A: Intervjuguide	77
Vedlegg B: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	80
Vedlegg C: Godkjenning fra NSD	83
Vedlegg D: Endrings skjema NSD.....	86

1. Onboarding av nytilsatte i institusjonsbarnevernet

Barne-, ungdoms- og familieetaten (Bufetat) er en statlig instans med kanskje en av samfunnets viktigste oppgaver, nemlig å ivareta barn og ungdom utsatt for omsorgssvikt. En av Bufetats oppgaver er å bistå den kommunale barnevernstjenesten når de har vedtatt at et barn har behov for plassering utenfor hjemmet. Det gjør de ved å finne det tiltaket barneverntjenesten mener er riktig, enten det er institusjon eller fosterhjem. Det er relativt få barn som har opphold i barnevernsinstitusjon i dag, men de barna og ungdommene som blir plassert der, har ofte store og komplekse behov. Ifølge Barne-, ungdoms- og familiedirektoratets (Bufdir) årsrapport for 2018 er barn og unge som kvalifiserer til å bo på institusjon ofte kjennetegnet av å ha relasjons- og tilknytningsproblematikk, psykiske problemer, rusproblemer eller utagerende og kriminell bakgrunn. Som følge av dette har det vært et økt behov for å hindre barn og unge som bor på institusjon fra å rømme, bruke rusmidler, skade seg selv eller andre (Bufdir, 2019a). Videre har det vært en kontinuerlig økning i antall skademeldinger på ansatte ved institusjonene, til tross for økt fokus og trening på trygghet og sikkerhet (Bufdir, 2020a). På grunn av uforutsette og akutte situasjoner i barnevernsinstitusjoner er vikarer og ekstravakter en viktig del av bemanningen. I 2018 var ca. 34 % av alle ansatte i Bufetat midlertidig ansatt, der de fleste av disse jobber på institusjon (Bufdir, 2019a). Ivaretagelse av barn og unge med sammensatte behov stiller høye krav til ansattes kompetanse (Arbeidstilsynet, 2016), som har et stort ansvar i å gi det enkelte barn behandling, omsorg og trygghet (Bufdir, 2019a).

1.1. Veiledning og opplæring på barnevernsinstitusjoner

I 2018 fikk institusjonsbarnevernet mye mediedekning da det ble avdekket kritikkverdige forhold ved en av deres institusjoner. Forholdene omfattet blant annet personalmessige forhold. Institusjonen ble nedlagt av barne- og likestillingsministeren etter at det ble vurdert at behandlingsopplegget var uforsvarlig, og at det ikke var nødvendig stabilitet i personalgruppen. Bufdir har etter dette gjennomgått en lang rekke institusjoner og undersøkt kvaliteten i tilbudet. De fant blant annet at det var mangler i opplæringen av personalet ved flere av institusjonene, der 18 av dem hadde tilstrekkelig grunnopplæring, mens 16 hadde mangler ved opplæringen. Fire av institusjonene hadde utilstrekkelig opplæring på grensen til uforsvarlighet (Bufdir, 2019b).

I et landsomdekkende tilsyn i regi av Statens helsetilsyn, der tema for tilsynet var barnevernsinstitusjoners arbeid med forsvarlig omsorg og bruk av tvang, avdekket fylkesmennene lovbrudd i 36 av 60 barnevernsinstitusjoner (Helsetilsynet, 2019). Eksempel

på lovbrudd var blant annet at flere institusjoner ikke hadde sikret at det var forsvarlig bemanning og kompetanse tilpasset institusjonens målgruppe, målsetting og metode. Dette inkluderte deriblant system for opplæring og faglig veiledning som sikrer at ansatte til enhver tid har tilstrekkelig kompetanse (Helsetilsynet, 2019). Ifølge Forskrift om internkontroll i institusjoner (2008, § 5 tredje ledd) er barnevernsinstitusjonene pålagt å sørge for at de ansatte får nødvendig faglig veiledning og opplæring. Fylkesmennene avdekket videre at det ved flere av institusjonene var opp til den enkelte ansatte å vurdere om de hadde behov for opplæringsvakter eller veiledning. I tillegg fikk ulike team ifølge rapporten ansvar for å følge med på hverandre og vurdere om det var behov for veiledning, dersom de oppdaget at andre ikke håndterte barna i henhold til det som var bestemt. Manglende opplæring og veiledning har imidlertid ført til ulik forståelse og praksis blant ansatte, noe som kan medføre ulike oppfatninger om når det er behov for veiledning og ikke. I tillegg har manglende kontroll av om de ansatte følger handlingsplanene ført til at feil ikke har blitt oppdaget, evaluert og korrigert (Helsetilsynet, 2019).

Også i utredningen av kompetansehevingstiltak i barnevernet (Bufdir, 2019b) kom det fram at det er stor variasjon i veiledningstilbudene på de ulike institusjonene, og at systematisk veiledning og opplæring av nytilsatte er fraværende ved flere av dem. En følge av det varierende og delvis manglende veilednings- og opplæringstilbudet er at mange nytilsatte blir stående alene med krevende arbeidsoppgaver. Dette kan oppleves som belastende for nytilsatte, særlig for de som er nyutdannede. Forskning viser at kvaliteten på veiledning og opplæring er en viktig faktor når det kommer til frafall fra yrket og hvor godt nytilsatte trives i jobben (Wollscheid & Røsdal, 2019). Videre viste utredningen at noen av institusjonene har veiledning av nytilsatte, men at det varierer hvorvidt veiledningen er systematisk og gis av ansatte med veilederkompetanse (Bufdir, 2019b).

En studie utført i 2016-2018 viser at ansatte i barnevernet generelt opplever opplæringen av nytilsatte og den faglige veiledningen som utilstrekkelig (Slettebø et al., 2019). Som følge av dette anbefaler rapportforfatterne av "Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet" at det blir opprettet et tilbud om systematisk veiledning av alle ansatte, særlig nytilsatte (Bufdir, 2019b). Et mulig tiltak for å dekke opplæringsbehovet og sikre lik opplæring på tvers av institusjonene, er utvikling av en helhetlig onboardingstrategi forankret i forskning.

1.2. Onboarding

Som nytilsatt skal man lære mye om sin nye arbeidsplass. Prosessen med å lære og tilpasse seg en ny jobbrolle omtales ofte som organisasjonssosialisering (se avsnitt 2.1. for

definisjon og begrepsavklaring). Onboarding, også kjent som ombordstigning eller påmønstring på norsk (Sagberg, 2017), er en viktig del av organisasjonssosialiseringen av nytilsatte. Begrepet onboarding omfatter alle tiltak gjennomført på vegne av organisasjonen for å tilrettelegge for nytilsattes tilpasning til sin nye jobbrolle (Klein & Polin, 2012). Gjennom gode onboardingrutiner kan organisasjonen aktivt påvirke hvor vellykket ansettelsen blir, og hvor godt nytilsatte fungerer i organisasjonen (Sagberg, 2017). Det er altså mulig for organisasjonen å gjøre ansettelsen mest mulig vellykket ved å tilrettelegge for nykommertilpasning. Hvordan organisasjonen velger å gjøre dette utgjør deres onboardingstrategi. Organisasjoner kan også ha en strategi som innebærer å ikke ha noen spesifikke tiltak. Hvilken strategi man velger vil påvirke hvor godt nytilsatte tilpasser seg sin nye arbeidsplass (Sagberg, 2017). Forskning viser at onboarding kan bidra til å påvirke nytilsattes tilpasning ved å redusere stress og rolleusikkerhet, forhindre rollekonflikter og dermed også intensjon om å slutte i jobben etter endt opplæringsperiode. Onboarding kan også bidra til økt jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, opplevelse av at jobben passer dem og utviklingen av sosial kapital og kollegiale relasjoner (Allen, 2006; Ashforth & Saks, 1996; Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007).

Organisasjoner som lykkes med onboarding kan ha et konkurransefortrinn i dagens og fremtidens jobbmarked. Markedet er i økende grad preget av mobilitet og hyppige jobbskifter, og det er derfor viktig å optimalisere utbytte av ansattes kompetanse mens de er i jobben. I tillegg vil gode onboardingrutiner kunne bidra til å forhindre uønsket gjennomtrekk, der ansatte forsvinner av feil årsaker. Gjennom god oppfølging kan bedriften unngå å miste verdifull kompetanse, samtidig som de unngår kostnader knyttet til nyrekruttering (Sagberg, 2017). Ifølge Henriksen (2014) kan det koste virksomheten så mye som to årslønner å erstatte en medarbeider. Det innebærer ikke bare kostnader knyttet til nyrekruttering, men også kostnader knyttet til tapt effektivitet. En ansatt som er på vei ut er ofte mindre effektiv enn før, samtidig som at en ny ansatt vil kunne trenge seks til ni måneder før de er fullverdige og effektive medlemmer av organisasjonen.

Til tross for de mange fordelene dokumentert i onboardinglitteraturen, og at mange organisasjoner legger ned betydelige ressurser i rekruttering av nyansatte, er det mindre vanlig å følge opp etter rekrutteringen er fullført (Sagberg, 2017). Ifølge en Fafo-rapport er ikke oppfølging av nytilsatte som virkemiddel tatt systematisk i bruk i det norske arbeidslivet (Rogstad & Sterri, 2015). I rapporten fremlegges det at det er stor variasjon i innhold og utføring av oppfølging de stedene hvor det finnes, og at selv om mange arbeidsgivere ser verdien av god oppfølging, har de i liten grad lykkes med å omsette disse idealene i praksis.

Det vil derfor være avgjørende å forankre fremtidig praksis i forskning, slik at organisasjoner har størst mulig forutsetning for å lykkes.

1.3. Bakgrunn for studien

Interessen for temaet onboarding startet da jeg hadde praksis i en av Bufetats HR-avdelinger våren 2019. I løpet av praksisperioden fikk jeg og en medstudent i oppgave å lage en anbefaling om hvordan onboardingprosessen kan gjøres i Bufetat, ved å se på forskning på området og Bufetat som organisasjon. For å utvide vår forståelse av Bufetat som organisasjon fikk vi mulighet til å snakke med flere personer fra ulike avdelinger innen Bufetat. De vi snakket med fortalte om en arbeidshverdag som noen ganger kunne være preget av vold, utagering og usikkerhet - men også glede, mestring og et brennende ønske om å hjelpe. I et yrke fylt med mange oppturer og nedturer, der din jobb er å ivareta en svært sårbar gruppe i samfunnet, ble jeg nysgjerrig på hvilken betydning onboarding kan ha for denne yrkesgruppen. Da vi fikk tilbud om å intervjuere ansatte på ulike institusjoner ønsket jeg derfor å kombinere det med min masteroppgave, slik at jeg kunne utforske temaet videre.

1.4. Problemstilling og formålet med forskningen

Under intervjuene av institusjonsansatte ble jeg overrasket over onboardingpraksisen som på noen av institusjonene var begrenset og lite systematisk. Ut ifra det jeg hadde lært om Bufetat som organisasjon, og de ansattes fortellinger om hvordan det oppleves å arbeide på barnevernsinstitusjon, hadde jeg sett for meg at onboarding av nytilsatte ville være et godt etablert virkemiddel. Da jeg innså at det ikke var tilfellet bestemte jeg meg for at formålet med masteroppgaven min skulle være å belyse denne mangelen, og forhåpentligvis bidra til en større forståelse for betydningen av onboarding i institusjonsbarnevernet. Da Bufdir publiserte rapporten "*Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet*" i august 2019, der de etterlyste tilbud om systematisk veiledning av alle ansatte, særlig nytilsatte, ble jeg ytterligere motivert for å fortsette med arbeidet. Problemstillingen min er derfor følgende:

"Hva kan dagens onboardingrutiner i institusjonsbarnevernet lære oss om utvikling av videre praksis?"

Nærmere bestemt utforsker studien informantenes perspektiv på onboardingrutinene som finnes på de aktuelle institusjonene, hva som påvirker utførelsen av rutinene og mulige følger av praksis. For å besvare problemstillingen vil funnene diskuteres opp imot forskning og teori på onboarding, og hvilke implikasjoner dette fører med seg for utvikling av videre praksis.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres teori og empiri relevant for onboarding av nytilsatte. Siden onboarding har blitt brukt på ulike måter i litteraturen vil jeg først begynne med en begrepsavklaring og avgrensning. Onboarding slik det benyttes i denne studien er et relativt nytt begrep, og i mangel av et helhetlig teoretisk rammeverk har jeg tatt utgangspunkt i en generell modell for organisasjonssosialisering. Modellen illustrer hvordan onboarding påvirker nytilsattes tilpasning og videre utfall. Deretter følger forskning på onboardingpraksiser og utfordringer knyttet til praksis. Avslutningsvis oppsummeres rammeverket og forskningens implikasjoner for videre analyser av data i denne studien.

2.1. Begrepsavklaring og avgrensning

Begrepet onboarding ble opprinnelig brukt i organisasjoner for å beskrive opplæring av ledere og mellomledere, da denne opplæringen som regel skilte seg fra opplæring av andre ansatte. Det har siden den gang blitt et langt bredere begrep, og har over de siste tiårene blitt brukt noe ulikt av forskere innen organisasjonssosialiseringslitteraturen (Klein & Polin, 2012). Enkelte forskere har blant annet satt likhetstegn mellom organisasjonssosialisering og onboarding (se bl.a. Bauer & Erdogan, 2011). I denne studien er organisasjonssosialisering definert som prosessen hvor individer tilegner seg kunnskap, ferdigheter, holdninger, og atferd nødvendig for å tilpasse seg sin nye jobbrolle (Wanberg, 2012, s. 17). Denne prosessen foregår internt hos personer ved for eksempel endringer i jobb eller arbeidsoppgaver (Klein & Polin, 2012), og gjør seg spesielt gjeldende for nytilsatte som skal ut i ukjent farvann. Onboarding omfatter all formell og uformell praksis, programmer og retningslinjer vedtatt eller benyttet av en organisasjon eller dens agenter, for å påvirke nytilsattes tilpassing (Klein & Polin, 2012, s. 268). Organisasjonssosialisering er altså prosessen med å tilpasse seg sin nye jobbrolle, mens onboarding er tiltakene organisasjonen iverksetter for å påvirke tilpasningen i ønsket retning. For å kunne si noe om hvilke onboardingtiltak organisasjoner bør benytte er det derfor nyttig å se dem i sammenheng med sosialiseringslitteraturen.

Forskning på organisasjonssosialisering har stort sett fulgt en organisatorisk, individualistisk eller interaksjonistisk tilnærming for å forstå hvordan ulike sosialiseringsfaktorer påvirker nybegynnertilpasning. En organisatorisk tilnærming innebærer å undersøke metoder og prosesser som organisasjoner benytter seg av for å strukturere nytilsattes erfaringer. En individualistisk tilnærming fokuserer på nytilsattes egenskaper og proaktive atferd. Proaktiv atferd innebærer at nytilsatte søker informasjon, tilbakemeldinger og bygger relasjoner. Den interaksjonistiske tilnærmingen har i løpet av de siste årene vært den mest brukte. Tilnærmingen kombinerer den organisatoriske og individualistiske

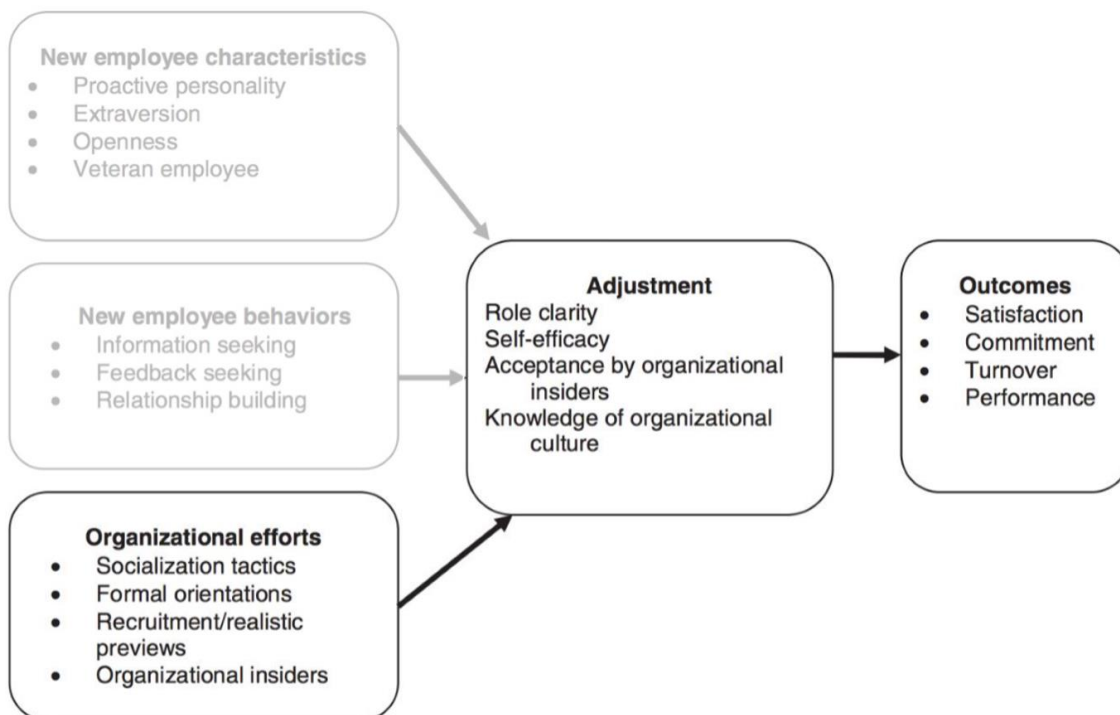
tilnærmingen ved å undersøke hvordan nytilsattes proaktive atferd sammen med ulike organisasjonstiltak påvirker nybegynnertilpasning (Fang et al., 2011).

2.2. En generell prosessmodell for organisasjonssosialisering

Bauer og Erdogan (2011) har med utgangspunkt i den interaksjonistiske tilnærmingen utviklet en generell modell (se Figur 1) for sosialiseringsprosessen. Modellen illustrerer hvordan nytilsattes egenskaper, atferd og organisatoriske tiltak sammen påvirker nytilsattes tilpasning. Grad av tilpasning vil ifølge modellen føre til ulike utfall for den ansatte og organisasjonen. Bauer og Erdogan (2011) benytter begrepene organisasjonssosialisering og onboarding om hverandre, og omtaler derfor hele denne prosessen som onboarding. På bakgrunn av valgt definisjon av onboarding (Klein & Polin, 2012) i denne studien er onboarding imidlertid begrenset til organisatoriske tiltak, og hvordan disse påvirker tilpasning og videre utfall.

Figur 1

Generell prosessmodell for organisasjonssosialisering



Merk. Tilpasset fra “Organizational socialization: The effective onboarding of new employees,” av T. N. Bauer og B. Erdogan, I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (Vol. 3, s. 52), 2011, Washington, DC: American Psychological Association. Copyright 2011 American Psychological Association.

2.2.1. Hva er vellykket tilpasning?

Det har vært mye oppmerksomhet rettet mot hva god tilpasning innebærer, nettopp fordi god tilpasning er assosiert med en rekke positive utfall. Ifølge Bauer og Erdogan (2011) finnes det flere potensielle tilpasningskonsepter som kan indikere om nytilsatte har tilpasset seg på en vellykket måte, men forskning innenfor organisasjonssosialisering har hovedsakelig fokusert på fire konsepter – rolleklarhet, mestringstro, sosial aksept og kunnskap om organisasjonskultur (Bauer & Erdogan, 2011). Gode onboardingpraksiser bør ta sikte på å påvirke disse konseptene.

Rolleklarhet. Rolleklarhet, det motsatte av rolleusikkerhet, innebærer at nytilsatte har en god forståelse av sin nye jobbrolle. Høy grad av rolleklarhet er relatert til flere positive sosialisering utfall, inkludert økt jobbprestasjon, organisasjonsforpliktelse og lavere gjennomtrekk (Adkins, 1995; Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007). Stress relatert til rolleusikkerhet og rollekonflikt kan på den andre siden ha negativ påvirkning på ansattes jobbprestasjon og velbehag (Gilboa et al., 2008). Det kan også bidra til økte nivåer av arbeidshjem konflikt (T. D. Allen et al., 2000). Selv om disse funnene relaterer til ansatte generelt, kan rolleusikkerhet være spesielt problematisk for nytilsatte (Ellis et al., 2015). Forvirring og stress knyttet til ens jobbrolle kan videre påvirke ansattes Organizational Citizenship Behaviour (OCB; Eatough et al., 2011). OCB refererer til atferd som gagnar organisasjonen og dens medlemmer, gjennom at den forbedrer det sosiale og psykologiske arbeidsmiljøet (Organ, 1997). Rolleusikkerhet og rollekonflikt oppfattes ofte som et hinder når det gjelder å mestre jobben, og medfører derfor negative emosjoner for den ansatte. Dette kan redusere sannsynligheten for at de utfører OCB. Organisasjoner bør derfor ta sikte på å fremme positive emosjoner hos ansatte, som er knyttet til økt sannsynlighet for å samarbeide med kolleger og å utøve prososial atferd (Carlson et al., 1988; De Cremer & Van Hiel, 2006).

Mestringstro. Mestringstro (self-efficacy) refererer til hvor selvsikre ansatte er på å de klarer å utføre jobben sin. Forskning har vist at mestringstro kan være viktig for å indikere i hvilken grad nytilsatte deltar aktivt i sosialiseringsprosessen, fordi mestringstro kan gi nytilsatte selvtillit til å drive med proaktiv atferd (Bauer et al., 2007). Fra et stressperspektiv kan tro på ens evner sees som en psykologisk ressurs som modererer den negative innflytelsen av stress, samtidig som den fremmer økt engasjement (Demerouti et al., 2001). Mestringstro kan også ha implikasjoner for motivasjon til å lære under opplæringen (Colquitt et al., 2000), om nytilsatte opplever å passe inn i organisasjonen og jobbrollen, grad av jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse (Gruman et al., 2006) og intensjon om å slutte etter endt opplæring (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Sosial aksept. Sosial aksept refererer til hvorvidt nytilsatte føler at de er en del av det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Det er viktig for nytilsatte å føle seg sosialt komfortabel og akseptert av sine kolleger og ledere (Ellis et al., 2015). Sosial aksept har blant annet blitt knyttet til økt organisasjonsforpliktelse, jobbprestasjon, jobbtilfredshet og lavere gjennomtrekk (Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Sosial støtte og følelse av tilhørighet kan være en viktig ressurs for ansatte i stressende situasjoner og perioder (Viswesvaran et al., 1999). For nytilsatte kan kolleger være en spesielt viktig kilde til støtte og informasjon, som igjen påvirker deres prestasjon og plass i gruppen. Nytilsatte som opplever å bli akseptert vil trolig i større grad oppleve at de passer inn på arbeidsplassen og derfor ha et større ønske om å bli værende i jobben (Schneider, 1987).

Kunnskap om organisasjonskultur. Ifølge litteraturen på organisasjonssosialisering er det viktig for nytilsatte å forstå organisasjonens kultur og hvordan organisasjonen fungerer for å tilpasse seg på en vellykket måte (Bauer & Erdogan, 2011; Ellis et al., 2015). Organisasjonskulturen er det som holder organisasjonen sammen, og definerer hvilken atferd som er akseptabel og hvilke verdier som styrer handling (Bauer et al., 2014).

Å forstå organisasjonskulturen innebærer ifølge Chao og kolleger (1994) å forstå sin egen jobbrolle og forventninger knyttet til prestasjon. Videre bør de ha en forståelse for den sosiale kulturen og arbeidsmiljøet, inkludert maktstrukturer innad i organisasjonen. De bør også ha forståelse for språket som benyttes i organisasjonen. Dette innebærer passende sjargong, slang og annet språk unikt for organisasjonen. Å forme meningsfulle relasjoner med andre kolleger blir også fremhevet som betydningsfullt. Nytilsatte bør også ha forståelse for organisasjonens overordnede mål og oppdrag, samt historie, tradisjoner og relevante kulturelle hendelser. Disse aspektene vil påvirke nytilsattes tilpasning og i hvilken grad nykommeren er i stand til å forstå, internalisere og delta i organisasjonens kultur (Chao et al., 1994).

Ansatte som har kunnskap om organisasjonskulturen på arbeidsplassen er ofte bedre tilpasset enn de som ikke gjør det, og er gjerne mer vellykket i sin nye jobbrolle (Ellis et al., 2015). I tillegg har de ofte høyere grad av organisasjonstilfredshet, jobbforpliktelse og er mer sannsynlig til å bli værende i jobben (Chao et al., 1994; Klein & Weaver, 2000).

2.2.2. Onboarding/organisatoriske tiltak

Organisatoriske tiltak, eller onboarding, handler om hva organisasjonen gjør for å tilrettelegge for nytilsattes tilpasning (Klein & Polin, 2012). Tiltakene beskrevet i modellen til Bauer og Erdogan (2011) har fått mye oppmerksomhet innen fagfeltet, og innebærer hvor realistisk inntrykk som blir gitt til jobbsøkere, ulike organisasjonstaktikker, formelle

orienteringsprogrammer og i hvilken grad organisasjonsmedlemmer hjelper eller hindrer tilpasningsprosessen til nytilsatte.

Rekruttering og realistiske forventninger. Onboardingprosessen starter lenge før s første arbeidsdag. Faktisk starter denne prosessen allerede med rekrutteringsprosessen (Bauer, 2010). For å kunne bringe en ny ansatt ombord i organisasjonen må vedkommende først takke ja til jobben. Rekrutteringsprosessen er en mulighet for jobbsøkere å samle informasjon om hvordan det er å jobbe i organisasjonen, og å gjøre seg opp en mening om dette er noe som passer for dem. Det er også en mulighet for organisasjonen å sørge for at jobbsøkeren får mest mulig korrekt informasjon, slik at de danner seg et realistisk bilde av jobben. Det kan blant annet innebære å være tydelig på hvilke oppgaver de vil få og hvordan det sosiale arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen ved arbeidsplassen er. Ved å gi riktige fremstillinger av organisasjonen, unngår man å rekruttere noen som på et senere tidspunkt finner ut at jobben eller arbeidsplassen ikke er som de trodde, og derfor velger å forlate organisasjonen (Bauer & Erdogan, 2011; Ellis et al., 2015). Forskning viser at ansatte som mottar store mengder riktig informasjon om jobben og organisasjonen før de begynner i jobben er bedre tilpasset enn de som ikke gjør det. Mer spesifikt har realistiske forventninger til hvordan det er å jobbe i organisasjonen blitt knyttet til større grad av oppgavemestring, rolleklarhet, forståelse av kultur og maktstrukturer i organisasjonen, bedre relasjoner til kolleger og mindre gjennomtrekk (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Sosialiseringstaktikker. Organisasjoner varierer i hvilke sosialiseringstaktikker og strategier de velger. Noen foretrekker en strukturert og systematisk tilnærming, mens andre følger en mer tilfeldig tilnærming (Bauer & Erdogan, 2011; Sagberg, 2017). En av de mest utviklede teoretiske modellene innen organisasjonssosialisering er Van Maanen og Scheins (1979) typologi av sosialiseringstaktikker (Ashforth & Saks, 1996). Typologien består av seks dimensjoner som refererer til metoder organisasjoner kan benytte for å påvirke nykommertilpasning. Jones (1986) utførte en faktoranalyse på dimensjonene og fant at de kan organiseres langs et spekter med institusjonaliserte sosialiseringstaktikker (collective, formal, sequential, fixed, serial og investiture) på den ene siden, og individualiserte sosialiseringstaktikker (individual, informal, random, variable, disjunctive og divestiture) på den andre.

Institusjonaliserte sosialiseringstaktikker innebærer at organisasjonen har felles, fastsatte steg for steg programmer som lærer nytilsatte hvilke normer som finnes på arbeidsplassen, hva den nytilsattes rolle vil være og hvordan de skal oppføre seg. Dette bidrar til å redusere usikkerhet tidlig. Slike programmer har ofte en fast tidsramme, og nytilsatte får

gjærne hjelp av et erfarent medlem av organisasjonen for å lære jobben (Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Denne typen sosialisering oppfordrer nykommere til å passivt akseptere forhåndsbestemte roller, og er negativt korrelert med rolleinnovasjon (Ashforth & Saks, 1996; Hart & Miller, 2005). Den forsterker også opprettholdelsen av organisasjonskultur og tidligere praksis innenfor den gitte organisasjonen, siden opplæring og tilpasning i stor grad er organisert av organisasjonen selv (Bauer & Erdogan, 2011; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Det kan gjøre det vanskelig å tilføre noe nytt til organisasjonen som nytilsatt (Hart & Miller, 2005). Forskning viser at nytilsatte som gjennomgår institusjonaliserte sosialiseringstaktikker opplever mindre grad av usikkerhet knyttet til sin nye rolle, rollekonflikt og intensjon om å slutte etter endt sosialiseringsperiode. Sistnevnte er i stor grad knyttet til stressreduksjon. I tillegg opplever de høyere grad av jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og at jobben passer dem (Ashforth & Saks, 1996; Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007). Disse effektene er sterkere for nyutdannede nytilsatte som tar sin første jobb, enn den er for mer erfarne nytilsatte som bytter jobb (Cable & Parsons, 2001; Saks et al., 2007). I tillegg er den sterkere for nytilsatte som ikke demonstrerer proaktiv atferd (Kim et al., 2005). Scott og kolleger (2012) har funnet at institusjonaliserte sosialiseringstaktikker fungerer som en pekepinn for nytilsatte på hvor godt de vil bli behandlet i organisasjonen, noe som kan føre til større tillit til organisasjonen. Funnene tyder på at tillit medierer forholdet mellom institusjonaliserte taktikker og jobbtilfredshet og grad av organisasjonsforpliktelse.

Individualiserte sosialiseringstaktikker innebærer at den nytilsatte begynner å arbeide i sin nye jobb umiddelbart, samtidig som de forsøker å finne ut hvilke verdier, normer og forventninger som finnes i organisasjonen (Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Denne typen sosialisering oppfordrer nytilsatte til å stille spørsmålstegn ved hvordan ting gjøres på arbeidsplassen. Sosialiseringprosessen følger ingen fastsatt plan eller varighet, og de får ikke tildelt en rollemodell som hjelper dem gjennom prosessen. Slike taktikker har blitt knyttet til økt usikkerhet hos nytilsatte i oppstartsfasen (Jones, 1986). Ved bruk av individualiserte sosialiseringstaktikker står nytilsattes proaktive rolle svært sentralt i skapelsen av relasjoner og for å avdekke organisasjonens forventninger (Bauer & Erdogan, 2011; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979).

Jones (1986) fant også ut at de seks sosialiseringstaktikkene kunne grupperes inn i tre kategorier – konteksttaktikker (collective - individual og formal - informal), innholdstaktikker (sequential - random og fixed - variable) og sosiale taktikker (serial - disjunctive og investiture - divestiture). Han mente at de sosiale taktikkene er viktigst for tilpasning fordi de gir sosiale

ledetråder og fasilitering som er nødvendig i læringsprosesser. Deretter mente han at innholdstaktikker, som vil si innholdet av informasjon som gis til nytilsatte, fulgte som nummer to. Til slutt fulgte konteksttaktikkene, som omhandler i hvilken kontekst organisasjonen gir nytilsatte informasjon. En metaanalyse utført av Saks et al. (2007) fant støtte for Jones (1986) oppbygning. Ifølge Saks og kolleger er sosiale taktikker den sterkeste prediktoren for tilpasningsutfall som rolleusikkerhet, rollekonflikt, rolleorientering, jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, intensjon om å slutte, jobbprestasjon og i hvilken grad de opplever at jobben passer dem. Konteksttaktikkene var den svakeste prediktoren for de seks første utfallene, mens innholdstaktikkene var den svakeste prediktoren for jobbprestasjon og i hvilken grad de opplever at jobben passer dem.

Formell orientering. Orienteringsprogrammer er en type onboardingpraksis (Klein & Polin, 2012) designet for å introdusere nytilsatte til deres nye arbeidsplass, personene de skal jobbe med og organisasjonen ellers (Klein & Weaver, 2000). Orienteringsprogrammer dekker ofte gjennomgang av praktisk informasjon om helse og sikkerhet, ansettelsesforhold, og organisasjonen. Sistnevnte innebærer gjerne informasjon om historie, omvisning på arbeidsplassen og introduksjon av kolleger (Wanous & Reichers, 2000). Orientering skiller seg på så måte fra opplæring, som tar for seg de spesifikke arbeidsoppgavene nytilsatte skal utføre.

Orienteringsprogrammer kan være både formelle og uformelle, men fra et organisasjonsperspektiv er de som regel formelle, og har en satt varighet fra noen timer til flere dager (Klein & Polin, 2012). Forskning har vist at nytilsatte som deltar på orienteringsprogrammer ofte er bedre tilpasset enn de som ikke gjør det. Mer spesifikt er de som deltar på orientering mer sosialisert når det kommer til å forstå organisasjonens mål, verdier og historie, som igjen er knyttet til større grad av organisasjonsforpliktelse. Orientering er også vist å påvirke dannelsen av meningsfulle relasjoner med kolleger (Klein & Weaver, 2000). Dette gjelder særlig dersom orienteringen gjennomføres ansikt til ansikt heller enn ved bruk av teknologi. Ansikt til ansikt kommunikasjon er dessuten funnet å være den mest effektive måten å formidle kunnskap på, etterfulgt av teknologiske kommunikasjonsformer som blant annet e-post og videokonferanser. Den minst effektive metoden er gjennomgang av håndbøker, notater og telefonsamtaler (Waldeck et al., 2004).

De fleste organisasjoner har en eller annen form for orientering av nytilsatte (Saks & Ashforth, 1997), men undersøkelser har vist at mange ikke utnytter dets fulle potensiale. Å droppe orientering etterlater nytilsatte unødvendig forvirret og sender et budskap om at de ikke er viktig for organisasjonen (Wallace, 2009). Det har også blitt påpekt at konvensjonelle

orienteringsprogrammer der nytilsatte skal gjennomgå noen skjema, og deretter få en rask rundtur på den nye arbeidsplassen ikke er tilstrekkelig (Walters, 2010).

Organisasjonsmedlemmer. Medlemmer av organisasjonen spiller en stor rolle i om nytilsattes tilpasning blir vellykket eller ikke. Ifølge Korte (2010) vil nemlig det å lære om kolleger, gjøre seg fortjent til deres respekt og å sosialisere med dem være med på å fremme god tilpasning. Dette skjer gjennom at andre organisasjonsmedlemmer fungerer som kilde til informasjon og støtte. Forskning av Nelson og Quick (1991) viser at interaksjon med ledere og kolleger er en av de viktigste og mest umiddelbare kildene til støtte under sosialiseringprosessen. Onboarding som tilrettelegger for interaksjon med organisasjonsmedlemmer gir derfor nytilsatte tilgang på viktige sosiale ressurser, som igjen kan påvirke videre proaktiv atferd (Fang et al., 2011).

Selv om det er mange måter organisasjonsmedlemmer kan hjelpe nytilsatte å tilpasse seg, har de også gode muligheter for å ødelegge for tilpasning (Ellis et al., 2015). Kammeyer-Mueller et al. (2013) har for eksempel funnet at nytilsatte som opplever å bli undergravd av leder tidlig i sitt ansettelsesforhold har større sannsynlighet for å forlate organisasjonen. De fant også at støtte fra kolleger avtar etter 90 dager. Det er derfor viktig at det legges til rette for sosialisering i tidlig i ansettelsesforholdet. Cawyer og Friedrich (1998) anbefaler blant annet å tilrettelegge for at nytilsatte føler seg velkommen og komfortabel på sin nye arbeidsplass gjennom uformell interaksjon med kolleger, og ved å gi tilstrekkelig informasjon om retningslinjer og prosedyrer (Cawyer & Friedrich, 1998). Dette er ekstra viktig med tanke på at læring er betinget av sosiale forhold på arbeidsplassen, gjennom delt innsikt i form av hvordan oppgaver omtales og løses. Det faglige og sosiale er på så måte tett sammenvevd og vil kunne påvirke hverandre på godt og vondt (Rogstad & Sterri, 2015).

Å skape situasjoner der nytilsatte kan bli kjent med sine nye kolleger er en god start, men ifølge forskning er dette trolig ikke nok. Hvilket inntrykk ansatte gir av selv selv kan nemlig påvirke videre interaksjon, i form av at nytilsatte som opplever et dårlig møte med en ny kollega i større grad vil forsøke å unngå vedkommende i framtiden. Det er problematisk fordi de dermed eliminerer en kilde til informasjon og støtte, samtidig som at unngåelse fører til at det tar lengre tid før et eventuelt dårlig inntrykk rettes opp (Denrell, 2005).

Et annet virkemiddel i sosialiseringen av nytilsatte er bruk av veiledningsprogrammer (Cawyer & Friedrich, 1998). En veileder kan være nyttig på flere måter, deriblant ved å lære nytilsatte om organisasjonen, være en sosial støtte og ikke minst gi råd og veiledning (Allen et al., 2006). Det er en stor fordel for organisasjoner å innse verdien av veiledere når de bringer en ny ansatt inn i organisasjonen (Bauer & Erdogan, 2011). Ostroff og Kozlowski (1993)

undersøkte læring og fant at nykommere med veiledere lærte mer om organisasjonen enn de som ikke fikk tildelt veileder. De fant også at det var forskjell på hvordan nytilsatte med og uten veileder tilegnet seg informasjon. De med veileder belaget seg i hovedsak på observasjon av andre sammen med sin veileder, mens de uten veileder belaget seg på observasjon av kolleger.

2.3. Spesifikke onboardingpraksiser

Selv om det finnes et hav av forskning på hvilke strategier og taktikker som kan fremme god tilpasning hos nytilsatte, er de spesifikke praksisene man kan bruke for å oppnå dette mindre studert (Klein et al., 2015). Klein og kolleger utførte i 2015 en studie på en liten gruppe bedrifter, for å begynne arbeidet med å utvide forståelsen og kunnskapen om spesifikke praksiser. De undersøkte blant annet tilgjengelighet av ulike praksiser og hvor nyttige nytilsatte syntes de forskjellige praksisene var. Praksiser ansett som svært fordelaktige i studien var blant annet at leder hadde satt av uforstyrret tid til å tilbringe med nytilsatte, arbeidsplass stod klar til første arbeidsdag, nytilsatte ble oppmuntret til å observere en kollega over en gitt periode, nytilsatte mottok opplæring på hvordan de skulle utføre jobben og at en kollega ble utnevnt som fadder og kunne besvare eventuelle spørsmål. Antall praksiser som ble tilbudt eller opplevd av de nytilsatte ble knyttet til økt grad av tilpasning.

2.3.1. Vanlige onboardingfeil

Selv om antall praksiser tilbudt er knyttet til økt grad av tilpasning (Klein et al., 2015), kan enkelte praksiser gjøre mer skade enn godt dersom de utføres på en mindre god måte. Caldwell og Caldwell (2016) utførte en studie som undersøkte de ti vanligste onboardingfeilene bedrifter gjør. Fem av feilene omhandler informasjonsformidling ovenfor nytilsatte. Disse er å feilinformere nytilsatte, overvelde med store mengder informasjon på kort tid, gi uorganisert og noen ganger motstridende informasjon, gi nødvendig informasjon for sent og å gi viktig informasjon på feil tidspunkt. For å unngå feilinformering bør organisasjonen legge vekt på tydelig kommunikasjon gjennom å være oppmerksom på detaljer, og å anerkjenne viktigheten av meldingen og dens implikasjoner (Hutchinson, 2014). De kan unngå å overvelde nytilsatte med store mengder informasjon på kort tid ved å gi dem tilgang på informasjon før deres første arbeidsdag. De kan også vise nytilsatte hvor det er mulig å finne informasjon i datasystemer og lignende, slik at de kan søke det opp på et senere tidspunkt. Det er også nyttig å planlegge godt på forhånd, slik at en passe mengde informasjon deles og gjennomgås ordentlig (Fan & Wanous, 2008). Fordi mange organisasjoner i utgangspunktet legger for lite vekt på viktigheten av god onboarding, kan orienteringen og opplæringen av nytilsatte være fragmentert og dårlig organisert. Dette innebærer at nytilsatte

kan ende opp med å få overlappende og noen ganger motstridende informasjon, så vel som at viktig informasjon blir utelat. Det kan også føre til at informasjon gis på feil tidspunkt eller for sent. For å unngå dette bør organisasjoner ifølge Sims (2010) utvikle en helhetlig og nøye planlagt håndbok eller plan for onboardingprosessen til nytilsatte. I arbeidet med planen anbefaler hun å identifisere hvilken informasjon som bør formidles til nytilsatte og når informasjonen bør gis. Hun anbefaler også å planlegge gjennomganger av sjekklister for å sikre at informasjonen er gjennomgått og forstått. Planen bør være oversiktlig merket og inkludere en indeks, i tillegg til at den regelmessig bør revideres for å reflektere eventuelle endringer i personell eller retningslinjer.

Andre feil organisasjoner gjør er å mislykkes i å gi nytilsatte realistiske forventninger til jobben innen de begynner sin første arbeidsdag (Caldwell & Caldwell, 2016). Det vil være en fordel for både ansatte og organisasjonen at positive og negative sider ved jobben og organisasjonen er tydeliggjort før jobbstart. Slik unngår man i større grad skuffelser og feilrekruttering (Buckley et al., 1997). Mange organisasjoner mislykkes videre med grunnleggende forberedelser som blant annet å klargjøre kontor og opplæringsplan for nytilsatte (Caldwell & Caldwell, 2016). Grunnleggende forberedelser gir et signal om at den nytilsatte er verdsatt og velkommen, og er derfor en viktig del av førsteinntrykket (Bauer, 2010). Det er heller ikke uvanlig at organisasjoner mislykkes i å overholde forpliktelser overfor nytilsatte. Organisasjoner som ikke overholder forpliktelser risikerer sin integritet og står i fare for å svekke tilliten mellom seg selv og den nytilsatte. Dersom det har oppstått misforståelser mellom partene bør organisasjonen likevel overholde de oppfattede forpliktelsene. På denne måten anerkjenner de at deres ansvar ikke bare ligger i å overholde forpliktelser gjort overfor en enkelt ansatt, men også i å bevare sin troverdighet og integritet som organisasjon (Bauer et al., 2014).

En annen vanlig feil mange organisasjoner gjør er å ikke anerkjenne nykommerstress (Caldwell & Caldwell, 2016). Det er godt kjent at det er stressende å være nytilsatt (Wanous & Reichers, 2000), men bedrifter overser ofte viktigheten av å hjelpe nytilsatte å håndtere og redusere stresset. Ifølge Arthur (2000) vil det være nyttig å inkludere stresshåndtering i onboardingprosessen, ved for eksempel å gi nytilsatte tilgang på informasjon og ved å formidle viktigheten av stresshåndtering før første arbeidsdag. Til slutt er det ofte et problem at organisasjoner ikke tilrettelegger for relasjons- og nettverksbygging (Caldwell & Caldwell, 2016). For å tilrettelegge for relasjonsbygging kan organisasjonen blant annet benytte veiledningsordninger og arrangere aktiviteter hvor det er mulig å bli kjent med kolleger (Cawyer & Friedrich, 1998).

2.4. utfordringer knyttet til praksis

Caldwell og Caldwell (2016) oppsummering av vanlige onboardingfeil berører et noe oversett felt innenfor onboardinglitteraturen, nemlig hvordan *gjennomføring* av spesifikke praksiser kan påvirke utfall. Det finnes en mengde praksisrettet forskning som gir organisasjoner informasjon om hvilke strategier og praksiser som fører til ulike utfall, men det litteraturen imidlertid mangler er et større fokus på gjennomføringsaspekter ved disse praksisene (Klein & Polin, 2012). Klein og kolleger (2015) har blant annet funnet at det er et språk mellom hvilke praksiser organisasjoner rapporterer at de benytter, og hvilke praksiser nytilsatte rapporterer å ha opplevd. Funnene kan indikere at måten praksiser gjennomføres på forhindrer nytilsatte i å oppleve dem eller få fullt utbytte av dem. Følgen er at organisasjoner tror at nytilsatte opplever flere onboardingaktiviteter enn det de faktisk gjør. Studien viste også at praksisene ble sett på som mer nyttige av nytilsatte når de var formelle og obligatoriske, heller enn oppmuntret. Det er med andre ord ikke nok å tilby ulike praksiser. Hvordan praksisene blir tilbudt eller opplevd har også betydning. Klein og Polin (2012) problematiserer at enkelte studier er vage i sine anbefalinger av praksis, eller at de på motsatt side promoterer praksiser som er så kontekstspesifikke at de kun kan benyttes innenfor den gitte konteksten for å oppnå samme effekt. I en annen kontekst kan de følgelig medføre andre resultater. Videre peker de på at onboarding omtales som en prosess, men at hvilke praksiser som bør benyttes på hvilke tidspunkt, ikke omtales spesifikt. Med unntak av noen få, som for eksempel at formell orientering bør skje i løpet av de første arbeidsdagene (se bl.a. Klein & Weaver, 2000), eksisterer det lite forskning som ser på akkurat dette. Videre fremhever Klein og Polin (2012) at onboarding blant annet omtales som en laginnsats, men at forskning ikke er spesifikk nok når det kommer til hvem som burde være involvert, når de bør være det og på hvilken måte. Forskere som undersøker onboarding bør som følge av dette være oppmerksom på at selv om spesifikke praksiser og deres effekter er en viktig del av utvikling av praksis, er det ikke tilstrekkelig å se på hvilke praksiser som fører til hva, uten å ta høyde for gjennomføring og omkringliggende forhold.

2.5. Oppsummering

Ifølge litteraturen er onboarding en gylden mulighet for organisasjoner å tilrettelegge for nytilsattes tilpasning. Forskning tilsier at onboardingiltak igangsatt av organisasjonen kan føre til positive utfall både for organisasjonen og nytilsatte. Det er mye forskning som viser hvilke praksiser som fører til hvilke utfall, men forskning på hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for god gjennomføring av praksiser, er på den andre siden begrenset. Siden manglende opplæring og ulik forståelse av faglig praksis er et anerkjent problem innen

institusjonsbarnevernet, ønsker jeg å benytte det fremlagte rammeverket for å 1) se på hvilke formelle praksiser som finnes i institusjonene, og 2) hvilke praksiser informantene har opplevd under sin onboardingprosess. Ved å sammenligne formelle praksiser og opplevde praksiser vil jeg videre undersøke hvordan praksisene gjennomføres, og hva man eventuelt må ta høyde for i utvikling av videre praksis. På grunnlag av at onboarding kan tilrettelegge for at nytilsatte får tilgang på ulike ressurser, vil jeg også se på hva informantene oppfatter som viktige ressurser i denne typen arbeid. Bakgrunnen for dette er en tanke om at ulike praksiser kan være spesielt viktige innenfor enkelte yrkesgrupper. I neste kapittel vil jeg redegjøre for studiens metodiske grunnlag for innsamling og analyse av datamateriale.

3. Metode

I dette kapitlet redegjør jeg for hvordan jeg har samlet, behandlet og analysert data i denne studien. Studiens forskningsdesign er kort oppsummert i avsnitt 3.1. Deretter tar jeg for meg hvilke tiltak jeg har gjort for å skape kvalitet i forskningen. Videre redegjør jeg for datainnsamlingsprosedyren og begrunner valg knyttet til rekruttering av utvalg, datainnsamlingsmetode, intervjuguidens innhold og struktur, gjennomføring av intervjuene, transkribering av data og etiske hensyn. Til slutt går jeg gjennom valg av analysemetode og redegjør for vitenskapelig ståsted, før jeg legger frem de seks analysefasene i tematisk analyse, og hvordan disse ble gjennomført.

3.1. Oppsummering av forskningsdesign

Tiltak for å skape kvalitet i forskningen er beskrevet i avsnitt 3.2. Totalt åtte personer deltok i studien. De ble rekruttert fra ulike barnevernsinstitusjoner, der forutsetningen for rekruttering var at de er nytilsatte eller har opplærings – og veiledningsansvar. Det ble benyttet kvalitative dybdeintervju, gjennomført med utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide. Det ble på forhånd gjennomført tiltak for å sikre god intervjuteknikk. I dataanalysen benyttet jeg tematisk analyse. Analysen ble gjennomført med utgangspunkt i et moderat konstruktivistisk vitenskapssyn. Den er gjort på et latent nivå, i tillegg til at den er interpretativ og deduktiv. Den beveger seg dermed forbi beskrivelse og den åpenbare meningen i data, og over til dypere mening og tolkning av informantenes virkelighet (Clarke et al., 2015). Tiltak for å sikre anonymitet og andre etiske hensyn er beskrevet.

3.2. Kvalitet i kvalitativ forskning

For å oppnå kvalitet i forskningen har jeg under hele prosessen benyttet meg av rammeverket «What is good qualitative research?» skrevet av Jane Meyrick (2006). Meyrick fremhever viktigheten av å jobbe systematisk og vise transparens i arbeidet. Ved å klargjøre formålet med forskningen, og ved å gi tilstrekkelig detaljer om valgt utvalgsteknikk og rasjonaliteten bak, kan leseren bedømme metodevalg (se avsnitt 3.3.1.). Videre omfatter rammeverket gjennomføring av datainnsamling, der det legges vekt på å gi tilstrekkelige detaljer om hvordan data ble samlet inn og begrunnelse av valg. Her er det særlig viktig å vise transparens i relasjon til eventuelle endringer i fokus eller teknikker underveis (se avsnitt 3.3.). Når det kommer til analysen, argumenterer Meyrick for å gi leseren innsyn i reisen fra data til konklusjon. Et detaljert revisjonsspor tillater leseren å vurdere kvaliteten på forskningen og gyldigheten ved de eventuelle funnene. Det er også viktig å inkludere alle aktuelle funn slik at man unngår å belage seg utelukkende på funn som støtter eventuelle

konklusjoner (se avsnitt 3.4.). Meyricks rammeverket kan brukes sammen med en rekke vitenskapsteoretiske ståsted, som vil si at det kan anvendes uavhengig av forskerens ståsted. Hun anbefaler at ståsted er tydelig uttalt i studien, som i denne studien redegjøres for i avsnitt 3.4.1.

3.3. Datainnsamlingsprosedyre

3.3.1. Informanter og rekruttering

Informantene er rekruttert fra ulike barneverninstitusjoner i region Midt-Norge. Det er totalt 22 institusjoner som drives av staten, private eller ideelle aktører. Institusjonene er i hovedsak rettet mot ungdom over 12 år, og håndterer både omsorgs – og atferdsplasseringer. Barn under 12 år blir som regel plassert i fosterhjem. Noen institusjoner tilbyr langtidsopphold, mens andre tilbyr korttidsopphold. Ungdommer som bor på barneverninstitusjon går som vanlig på skole, deltar på fritidsaktiviteter og i dagliglivet på institusjonen. De fleste har kontakt og samvær med egen familie (Bufdir, 2020b).

Under praksisperioden i HR-avdelingen i Bufetat region Midt-Norge fikk vi tips om hvilke institusjoner vi kunne rekruttere fra. Vi fikk også tilgang til kontaktinformasjon til de ulike institusjonslederne, siden vi måtte få tillatelse fra dem før vi kunne kontakte deres ansatte. Jeg og min medstudent sendte e-post til de aktuelle institusjonslederne der vi informerte om studiens formål og betingelser for deltakelse. Denne informasjonen ble videreformidlet til de ansatte. Avhengig av ønske fra ansatte og leder fikk vi enten kontaktinformasjonen til de som hadde meldt sin interesse, eller så fikk de kontaktinformasjonen vår slik at de kunne ta kontakt. I begge tilfellene sendte vi informasjonsskriv med samtykkeerklæring til informantene, og avtalte tid og sted for intervju. Det endelige utvalget bestod av åtte personer, derav fem kvinner og tre menn. Av hensyn til anonymitet kan jeg ikke avsløre hvilke typer institusjoner jeg rekrutterte fra, hvor mange som arbeider der og informantenes utdanningsnivå. Det innebærer også til en viss grad hvilke spesifikke arbeidsoppgaver informantene utfører. En forutsetning for deltakelse var at de enten har mottatt eller gitt opplæring/vært fadder på arbeidsplassen i løpet av de siste årene. I det endelige utvalget hadde noen av informantene gitt opplæring til nytilsatte i nyere tid, og noen var nytilsatte som hadde mottatt opplæring.

3.3.2. Valg av datainnsamlingsmetode

På bakgrunn av studiens formål om å utforske onboarding i institusjonsbarnevernet har jeg valgt å benytte kvalitativt dybdeintervju for å samle data. Jeg anser intervju som å være spesielt egnet i dette tilfellet, da jeg ikke hadde en spisset problemstilling i datainnsamlingsfasen, kun et ønsket forskningsområde. Ved å gjennomføre semistrukturerte

intervju hadde informantene frihet til å forme deler av intervjuet, samtidig som vi holdt oss innenfor det ønskede forskningsområdet. Informantene ble intervjuet individuelt, ansikt til ansikt. Ved å ha individintervjuer håpet vi at informantene skulle oppleve tilstrekkelig trygghet til å åpne opp om aktuelle tema som for eksempel arbeidsmiljø, som de kanskje ikke ville snakket om fremfor kolleger i for eksempel gruppeintervju. Det ga oss også mulighet til å plukke opp på små nyanser signalisert gjennom kroppsspråk og annen ikke-verbal kommunikasjon, som var nyttig under dataanalyseringsprosessen.

3.3.3. Intervjuguide

Intervjuguiden (Vedlegg A) ble utarbeidet i april 2019 med utgangspunkt i litteratur om onboarding og barneverntjenesten generelt. Guiden starter med en innledende del med generelle og praktiske spørsmål. Deler av guiden utforsker deretter temaet onboarding, mens andre deler utforsker yrkeshverdagen. I onboardingdelen ønsket vi å utforske informantenes opplevelse av og syn på å begynne i ny jobb eller å gi opplæring til nytilsatte. Videre hadde vi en mer utforskende del, der vi hadde et ønske om å se på utfordringer og krav, samt hvilke ressurser de opplevde som viktige for å kunne håndtere jobben. Da jeg og min medstudent utformet intervjuguiden var vi usikker på om vi ville utføre en deduktiv eller induktiv analyse, og vi valgte derfor å ha den overnevnte todelingen. Dette har vist seg å være en fordel da vi fikk mye uventet data som relaterer til onboarding i den utforskende delen. Avslutningsvis hadde vi en del der vi ga informantene mulighet til å ta opp ting de ikke hadde rukket å snakke om, eller som de hadde kommet på underveis, før vi førte dem opp til overflaten igjen. Guiden er semistrukturert, noe som ga oss frihet til å kunne endre på rekkefølgen ettersom hva og hvordan informantene svarte, samt unngå å stille spørsmål de allerede hadde svart på. Det ga oss også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål eller nye spørsmål, dersom det dukket opp interessante data som vi ville utforske ytterligere.

3.3.4. Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i perioden mellom mai-november i 2019. For å forberede oss til intervjuene benyttet vi oss av retningslinjene til Yeo et al. (2014) som viser til gjennomføring av gode dybdeintervjuer. Ifølge forfatterne bør en kvalitativ intervjuer ha en rekke egenskaper og ferdigheter for å kunne utføre et godt intervju. Dette innebærer blant annet å være en god og aktiv lytter, kunne spørre relevante oppfølgingsspørsmål og å være i stand til å komme tilbake til ting som ble eller ikke ble sagt tidligere i intervjuet. Intervjueren bør også demonstrere interesse for det informanten sier, vise ro og skape tillit slik at den som intervjues klarer å slappe av. For å oppnå dette må man være oppmerksom og konsentrert, og det er viktig å forberede seg på ting som kan komme opp i løpet av intervjuet og hvordan man

bør respondere til ulike situasjoner. Det kan være utfordrende å sjonglere og huske på alle punktene, og det er derfor anbefalt å øve på gjennomføring av intervju med andre i forkant av datainnsamlingen (Yeo et al., 2014). For å øve og forberede oss på dette gjennomførte jeg og min medstudent en rekke testintervjuer med hverandre der vi benyttet den ferdige intervjuguiden. I etterkant av hvert testintervju gjennomgikk vi hva vi måtte øve mer på og hvordan de ulike aspektene opplevdes for den av oss som ble intervjuet. Dette gjorde at vi ble mer bevisst over uvaner og ting vi måtte tenke over under de faktiske datainnsamlingsintervjuene. Jeg utførte også et testintervju med en tredjepart for å kunne få tilbakemelding på hvordan intervjuet og min intervjustil opplevdes for vedkommende.

Praktiske betraktninger. Varighet på intervjuene. Yeo et al. (2014) anbefaler at intervjuene varer mellom 1-2 timer for å ha tid til å komme i dybden, men samtidig ikke så lenge at noen av partene mister konsentrasjonen. Vi satte derfor av cirka en time til hvert intervju, med mulighet for at det gikk litt over tiden avhengig av lengden på svarene. Intervjuene vi gjennomførte varte i gjennomsnitt litt over en time, med korteste intervju på 45 minutter og lengste intervju på 90 minutter. Siden intervjuer kan være svært utmattende ønsket vi å intervju en person om dagen. Det ga oss mulighet til å fordøye og prosessere intervjuene etter de var gjennomført. Den ene dagen ble det likevel til at vi intervjuet tre personer da det var det som passet best for informantene. De andre fem informantene ble intervjuet på separate dager.

Intervjumiljø og teknisk utstyr. Intervjuene tok sted på informantenes arbeidssted i deres arbeidstid. Det ble brukt møterom der vi kunne sitte relativt uforstyrret, men det var under alle intervjuene mulighet for at informanten måtte gå ut for å arbeide dersom det skulle oppstå behov for det. Det skjedde imidlertid ikke.

Under intervjuene ble det tatt opptak med en Olympus WS-831 båndopptaker, lånt ved Psykologisk Institutt ved NTNU. Det ga oss muligheten til å følge med på samtalen og opprettholde flyten i intervjuet, heller enn å notere ned det som ble sagt. Informantene ble på forhånd forklart hensikten med opptakene og spurt om det var i orden at vi tok opp.

To forskere – en informant. Jeg og min medstudent gjennomførte intervjuene sammen. Grunnen til dette ble forklart og avklart med informantene før intervjuet. Å ha to intervjuere kan tenkes å skape en skjevhet i maktbalanse, men tatt i betraktning vår begrensede erfaring som forskere og temaet som ble utforsket, anså vi ikke dette som et problem. Under hvert intervju hadde én av oss hovedansvar for å føre intervjuet, mens den andre kunne komme med innspill eller bistå underveis. Vi valgte å gjøre det slik fordi vi anså det som mer naturlig enn å ha en stille observatør, samtidig som det var gunstig at én av oss

førte regi på intervjuet. Vi byttet på disse rollene slik at vi hadde hovedansvar under fire intervjuer hver. Å være to under intervjusituasjonen førte trolig til at vi fikk med oss mer verdifull informasjon og at ulike temaer ble dekt mer dyptgående enn de kanskje ellers ville ha blitt. Det var også svært gunstig da vi hadde tre intervjuer samme dag, siden vi kunne bytte på ansvaret. Som relativt uerfarne forskere var det også en trygghet å kunne være to, både i forberedelsene av intervjuet og under selve gjennomføringen.

Intervjusirkelen. I løpet av intervjuet skal man bevege seg fra hverdagslig samtale og over til dypere samtale hvor en tenker og reflekterer over aktuelle tema. Deretter skal man bevege seg tilbake til hverdagslig samtale før intervjuet avsluttes. Hele sirkelen burde ifølge Yeo et al. (2014) oppleves som fullført før forskeren forlater informanten. Denne sirkelen begynner med oppmøte og introduksjoner. De første minuttene av møtet kan være viktig for å etablere et tillitsforhold, og det er nyttig om man er stille selvsikker, vennlig og avslappet. Vi var oppmerksomme på at vi var på informantenes arbeidsplass og passet på å opptre profesjonelt og respektfullt. I starten tok vi oss tid til litt småprat for å skape en avslappet stemning. Under småpraten avklarte vi hvor mye tid informanten hadde til rådighet og hvor de ønsket å gjennomføre intervjuet. Etter hvert som det var naturlig flyttet vi samtalen over til prosjektet for å signalisere at intervjuet snart ville begynne. Informantene hadde på forhånd mottatt informasjonsskriv med prosjektbeskrivelse og samtykkeerklæring (Vedlegg B), men vi gjennomgikk likevel formålet med forskningen på nytt og forsikret oss om at vi hadde informert samtykke. På dette tidspunktet gjentok vi at det er frivillig å delta, og at de når som helst kan trekke sitt informerte samtykke uten å oppgi noen grunn. I tråd med anbefalinger fra Yeo et al. (2014) informerte vi også om at intervjuet ikke er et spørreskjema, men at målet er å utforske deres syn og opplevelser i deres egne ord. I starten av intervjuet hadde vi noen innledende spørsmål som gikk på bakgrunn og praktiske aspekter av arbeidshverdagen. Vi beveget oss deretter over mot dybdedelen av intervjuet, der vi gikk gjennom planlagte tema og temaer tatt opp av informantene. Underveis i intervjuet forsøkte vi gjennom pauser og aktiv lytting å signalisere at informanten skulle åpne seg og snakke, heller enn å gi enkle og korte svar. Etter hvert som vi nærmet oss slutten på intervjuet forberedte vi informanten på dette ved å si ifra om at vi snart skulle avslutte. Vi stilte så et åpent spørsmål for å fortsette samtalen. Dette gjorde vi for at informanten skulle få mulighet til å ta opp ting de synes er viktige men som ikke har blitt snakket om, og for å gi dem mulighet til å returnere til overflaten (Yeo et al., 2014). Deretter spurte vi om det var noe mer de ville legge til før vi avsluttet, eller om de hadde noen spørsmål til oss. Vi gjentok også at de kunne kontakte oss med spørsmål eller kommentarer på telefon eller e-post dersom de skulle komme på noe

senere. For å bevege informantene ut av intervjumodus takket vi for deres deltakelse, småsnakket litt om prosjektet eller andre temaer som dukket opp, og fortalte hva som ville skje med intervjudataene videre. Før vi dro takket vi på nytt informantene for deres tid og bidrag til studien.

3.3.5. Transkribering

Dataene ble transkribert kort tid etter hvert intervju. Jeg og min medstudent ble på forhånd enige om at vi ville transkribere ordrett og om at vi ville ta med alle lyder og pauser. Transkripsjonsnoter brukt i sitater innebærer "... " for pauser, "()" for utelatt materiale og "[tekst]" for ikke-verbale lyder eller utfyllende tekst. Av etiske grunner transkriberte vi på bokmål og ikke på dialekt. Etter at vi hadde transkribert ferdig, leste vi gjennom den andres transkripsjoner mens vi hørte gjennom tilhørende opptak. Dette gjorde vi for å kontrollere for eventuelle feil, og for å gjøre oss bedre kjent med dataen vi ikke hadde transkribert selv.

3.3.6. Etiske hensyn

Dette prosjektet ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) 10.april 2019, og ble godkjent (Vedlegg C) påfølgende dag, 11.april 2019. Som følge av COVID-19 ble prosjektets sluttdato utsatt fra 1. mai til 29.mai. Endringen ble meldt til og godkjent av NSD (Vedlegg D). Oppbevaring og håndtering av datamateriale ble gjort i henhold til lovverket og regelverk satt av NSD.

Anonymitet. Informantene ble informert om at deres deltakelse vil behandles anonymt og hva dette innebærer, men at vi ikke kan garantere intern anonymitet. Grunnen til at vi ikke kan garantere intern anonymitet er at intervjuene tok sted på informantenes arbeidsplass, og at noen av dem var kontaktet via ledere på institusjonene. Vi innhentet informert samtykke fra alle informantene og gjentok i tillegg den formidlede informasjonen før intervjuet. For å sikre anonymitet har vi ikke oppgitt hvilken type institusjon informantene jobber på og andre detaljer rundt utdanning, alder, erfaring eller øvrige identifiserbare detaljer. Navnene som brukes i studien er fiktive, og er ment å gjøre fortellingene som informantene deler mer levende. I tillegg har vi transkribert på bokmål heller enn dialekt, og fjernet alle personidentifiserbare detaljer i transkripsjonene.

Datahåndtering. For å sikre konfidensialitet ble lydfilene transkribert rett fra båndopptaker. Transkripsjonene ble gjort på en enhet som ikke var koblet på internett, og deretter overført til en kryptert minnepenn. Etter transkripsjonene var ferdig skrevet og kontrollert av medstudent ble lydopptakene slettet. Transkripsjonene ble navngitt med tilfeldige koder som korrelerte med koder tildelt hver informant. Informasjon om hvilke

informanter som har hvilke koder ble oppbevart på en annen kryptert minnepenn. All data som ikke benyttes i den ferdige studien slettes i slutten av mai 2020.

3.4. Dataanalyse

3.4.1. Valg av analysemetode og vitenskapelig ståsted

For å analysere dataene har jeg valgt å bruke tematisk analyse (TA). Grunnen til det er at TA, som er en metode heller enn en metodologi, er svært fleksibel og gir mulighet til å ta en rekke valg som ikke er mulig innenfor mange av metodologiene (Clarke, Braun & Hayfield, 2015).

TA kan ta en rekke former, noe som medfører at jeg som forsker må foreta noen valg når det kommer til vitenskapelig ståsted og analysenivå (Clarke et al., 2015). Mitt vitenskapelige ståsted grunner ut i en moderat konstruktivisme, som vil si at jeg mener at selv om det nok finnes en objektiv virkelighet, har vi ingen tilgang til den, kun til vår egen konstruerte virkelighet (Clarke et al., 2015). Jeg mener at dette spesielt gjelder den sosiale verden, der mennesker aktivt skaper sin virkelighet og viten om hverandre. På bakgrunn av dette har jeg gjort en latent analyse, der jeg fokuserer på mening som ligger under dataoverflaten, heller enn å kun se på det som blir sagt eksplisitt. Latent mening kan være meninger som informantene ikke er eksplisitt bevisst på, eller eksplisitt kommuniserer. De er gjerne meninger som blir tydelige fra utsiktspunktet til forskeren. Som forsker står spørsmål som «Hvilke antakelser eller forutsetninger kreves for å skape mening av ting på *denne* måten?» sentralt (Clarke et al., 2015). Analysen blir følgelig interpretativ, og går forbi beskrivelse til å tolke den dypere meningen i dataene og å tolke informantenes virkelighet.

Videre har jeg valgt å utføre en deduktiv analyse, som vil si at jeg ser på data gjennom en teoretisk linse, i dette tilfellet onboardingteori. Mer spesifikt har jeg analysert data jeg tolker som relevant for temaet onboarding, og utelatt data jeg har vurdert som irrelevant. Her vil koding og temautvikling være informert av eksisterende teoretiske konsepter, samtidig som at temaene er grunnet i retningen dataen har tatt meg. På grunn av den deduktive tilnærmingen vil analysen bevege seg forbi den åpenbare meningen i data (Clarke et al., 2015).

3.4.2. Tematisk analyse

Den tematiske analyseguiden framlagt av Braun og Clarke (2006) samsvarer med de overnevnte veivalgene. Guiden består av seks faser som innebærer å bli kjent med dataene, å danne koder, «søke» etter temaer, (re)vurdere temaene, definere og navngi temaene og å presentere funn. Analyseprosessen er dynamisk, og man beveger seg ofte frem og tilbake mellom de ulike fasene. I fase 1-3 ble transkripsjonene behandlet hver for seg, mens i del to

av fase 4 skiftet jeg fokus over til hele datasettet. Fasene vil presenteres nedenfor sammen med gjennomgang av hvordan analysen ble utført. Analysen ble gjennomført ved bruk av programvaren NVivo 12 pro.

Fase 1: Bli kjent med data. Fase 1 innebærer å gjøre seg godt kjent med bredden og dybden i ens data (Braun & Clarke, 2006). I mitt tilfelle startet denne prosessen under datainnsamlingen. Under intervjuene forsøkte jeg så langt det lot seg gjøre å ikke analysere innholdet i det som ble sagt, men heller fokusere på samtalen. Etter hvert intervju noterte jeg ned hvilke tanker og ideer jeg satt igjen med. Intervjuene ble transkribert like etter gjennomføring (se avsnitt 3.3.5.) noe som gjorde at jeg ble enda bedre kjent med dataene. Da jeg skulle begynne med dataanalysen hadde det gått noen måneder siden første intervju, og jeg brukte derfor ekstra god tid på å lese gjennom transkripsjonene uten å kode. Hvert intervju ble gjennomgått tre ganger - de to første gjennomlesningene var for å bli kjent med data, den tredje for å notere ned tanker og ideer jeg dannet meg underveis.

Fase 2: Danne koder. Etter at jeg hadde gjort meg godt kjent med data og laget meg en midlertidig liste over ideer, begynte jeg å kode. Formålet med kodingen er å organisere data inn i meningsfulle grupper (Tuckett, 2005). En kode kan dekke en setning eller et helt avsnitt, og samme tekst kan kodes flere ganger. Hvert intervju ble kodet i to runder som anbefalt av Clarke et al. (2015). Kodingen i denne studien er som tidligere nevnt teoridrevet, og data som ikke var relevant for onboarding ble kodet «ikke relevant» (IR). Selv om deler av datasettet ble kodet IR, valgte jeg å beholde dem i tilfelle de skulle vise seg å være relevant i en senere fase av analysen. Etter fullført koding sorterte jeg kodene og klargjorde fase 3.

Fase 3: «Søke» etter tema. Etter at alle relevante data er kodet og sortert starter arbeidet med å se etter tema. Selv om fasen innebærer å «søke» etter tema betyr ikke det at temaene ligger latent i teksten og bare må hentes fram, men heller at forskeren interagerer med teksten og tolker den (Braun & Clarke, 2006). Fra kodingen hadde jeg noen ideer om hvilke temaer jeg så i teksten. Noen av kodene utgjorde naturlig egne tema, mens andre ble satt sammen eller kodet som undertema i større tema.

Fase 4: (Re)vurdering av tema. Etter fase 3 begynner arbeidet med å revurdere temaene. Det skjer i to runder, der alle kodede data leses gjennom for å vurdere om det er nok data til å støtte oppunder temaet, og om temaet oppfyller Pattons (1990) tosidige kriterium for vurdering av tema – indre homogenitet og ytre heterogenitet. I den første runden innebærer dette å se de kodede dataene til hvert individuelle intervju, deretter flyttes fokus over på hele datasettet i runde to, for å vurdere om temaene fungerer på tvers av de individuelle intervjuene (Braun & Clarke, 2006). I runde én leste jeg gjennom alle de kodede dataene i

hvert individuelle intervju, og kodet om de jeg ikke syntes passet inn i de aktuelle temaene. Dette førte til at jeg fikk noen nye temaer, i tillegg til at noen av de kodede ekstraktene ble kodet IR. Videre flyttet jeg i runde to fokus over på hele datasettet, der jeg først samlet og sorterte temaene som gikk på tvers av intervjuene. Jeg leste så alle de kodede ekstraktene for å se om de ulike temaene ga mening som helhet. Videre gikk jeg gjennom de mindre temaene fra de individuelle intervjuene, der noen av temaene ble slått sammen, noen ble kodet som undertema, mens andre ble kodet IR. Denne prosessen ble gjentatt flere ganger, helt til jeg opplevde at justeringene ikke lengre tilførte noe substansielt (Braun & Clarke, 2006). Til slutt leste jeg gjennom de kodede dataene i IR for å sikre at jeg ikke hadde utelatt relevant data.

Fase 5: Definere og navngi tema. Etter fase 4 hadde jeg et tematisk kart som bestod av 3 hovedtema, og 6 undertema. Jeg hadde også en formening om hvordan disse hang sammen og hvilken historie jeg ville formidle med dem i resultatdelen. Neste steg var derfor å identifisere essensen av hvert tema, og å avgjøre hvilke aspekter av dataen hvert tema fanger opp. Det gjøres ved å gå gjennom den kodede dataen i hvert tema og organisere dem på en helhetlig og internt konsistent måte, med tilhørende narrativ som beskriver hva som er interessant med dem og hvorfor (Braun & Clarke, 2006). Ved å gjøre dette ble historien jeg ønsket å fortelle med datamaterialet enda mer tydelig for meg, og jeg kunne på dette tidspunktet beskrive hva hvert tema og undertema handler om i et par setninger. Jeg skrev også avsnittet som oppsummerer mine funn (4.3.1.) i denne fasen. I tillegg til dette hadde jeg nå bestemt meg for hvilke temanavn jeg ville benytte i den endelige analysen.

Fase 6: Presentere funn. Etter temaene er ferdig bearbeidet er det tid for å skrive resultatdelen. I denne fasen valgte jeg ut hvilke ekstrakter jeg ønsket å inkludere i studien, med utgangspunkt i at ekstraktene skulle vise essensen i hvert tema. På denne måten kan leseren vurdere og få innsyn i utgangspunktet for mine tolkninger, og avgjøre om de selv er enige i historien jeg som forsker mener dataen forteller. I denne fasen redigerte jeg også ekstraktenes tilhørende narrativ slik at de forteller en sammenhengende, helhetlig og forhåpentligvis interessant historie om mine data (Braun & Clarke, 2006).

4. Resultater

Analysen er utført med den hensikt å besvare problemstillingen "*Hva kan dagens onboardingrutiner i institusjonsbarnevernet lære oss om utvikling av videre praksis?*". For å gjøre dette har jeg utforsket eksisterende praksis og erfaring knyttet til disse. Før funnene presenteres i sin helhet vil jeg gi en kort beskrivelse av veiledningsutdanningen noen av informantene har, og av onboardingrutinene som finnes på institusjonene. Deretter følger et sammendrag av mine hovedfunn.

4.1. Videreutdanning innen veiledning og onboardingrutiner

Blant informantene i studien hadde noen av dem i nyere tid tatt videreutdanning innen veiledning. Dette innebærer at de har veilednings – og opplæringsansvar ovenfor nytilsatte, både faste ansatte og ekstravakter. Videreutdanningen er opprinnelig en del av *barnevernløftet* (Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet, 2012–2013) og innebærer å styrke den faglige tryggheten og kompetansen til nyutdannede. Veiledning er et viktig verktøy i kompetansehevingen i barnevernet, og formålet med veiledet førsteår er å imøtekomme nyutdannede og nytilsatte i barnevernet, som har gitt uttrykk for en krevende overgang fra utdanning til yrkespraksis (Lauritzen, Nordstoga, Østby, Broman & Haugs, 2016). Siden formålet med veiledningen er kompetanseheving, har den følgelig et faglig fokus. Dette er et fokus som også virker å ha blitt overført til veiledningen av mer erfarne nytilsatte og onboardingprosessen ellers. På de institusjonene hvor det er ansatte med denne veiledningskompetansen er det vanlig å få tildelt en veileder ved jobbstart. På de institusjonene der det ikke finnes, er dette på den andre siden en uformell rolle som det blir opp til hver enkelt om de ønsker å påta seg eller ikke. Det bør nevnes at veiledningstilbudet som finnes på noen av institusjonene i utgangspunktet er rettet mot alle ansatte, ikke bare nytilsatte.

Ved de ulike institusjonene vi intervjuet hadde alle en formell onboardingplan i form av et avkrysningskjema nytilsatte skal gjennom. Denne planen var forholdsvis lik ved de ulike institusjonene, med små nyanser. I grove trekk består planene av rutiner for forberedelse før tiltredelsesdagen, gjennomgang av hva opplæringsdagene skal dekke og hvilke praktiske rutiner som skal gjennomgås. Forberedelser før tiltredelsesdagen innebærer blant annet å oppnevne veileder på de institusjonene hvor de har veilederordning, informere de ansatte om når den nytilsatte begynner sin første arbeidsdag, samt å klargjøre arbeidsplass, nøkler og lignende. Det er som regel satt av to dager til opplæring og orientering, en dagvakt og en kveldsvakt. I løpet av disse dagene får den nytilsatte utdelt en rekke informasjonsskriv og

håndbøker, blir presentert for de andre ansatte i organisasjonen, får omvisning på huset, og begynnende opplæring i rutiner og praksis på institusjonen. Etter dette skal den nytilsatte ifølge institusjonene ha en grei oversikt over rutiner og arbeidsoppgaver.

Planen spesifiserer at personalet som helhet har et felles ansvar for å ta godt imot nytilsatte, og at det er viktig at opplæringsansvarlig har satt av tid til oppgaven. Ferdig utfylt opplæringskjema skal godkjennes av leder. Etter tre måneder skal den nytilsatte skal ha en oppfølgingssamtale med leder, etterfulgt av en prøvetidssamtale etter 6 måneder. Denne samtalen markerer avslutningen på opplæringsperioden og prøvetiden termineres. For ekstravakter er den formelle planen mindre omfattende og innebærer tildeling av kontaktperson heller enn veileder. Hos denne gruppen vil dag én omhandle det teoretiske arbeidet, mens dag to tar for seg hvordan arbeidet utføres i praksis.

4.2. Oppsummering av analyseresultater

Det første temaet handler om *veien fra nytilsatt til "ferdig" opplært*. Analysene av datamaterialet viser at det foreligger formelle rutiner for faglig og praktisk opplæring av nytilsatte ved institusjonene, men at disse er noe begrenset. Dette gjelder særlig i de tilfellene hvor nytilsatte ikke får tildelt veileder, noe som beskrives nærmere i undertemaet *"Veiledet inn i jobben"*. I tillegg virker det som at uforutsigbare arbeidsdager og lite tid kan føre til at deler av den formelle planen og veiledning blir utsatt eller bortprioriteres, redegjort for i undertemaet *"Tidsklemma og den uforutsigbare arbeidshverdagen"*. Følgene av bortfallende veiledning og opplæring vurderes ulikt blant de som gir opplæring og de som har mottatt opplæring. De med opplæringsansvar virker å mene at bortfallende opplæring eller veiledning blir kompensert for på andre måter eller tatt underveis. De som hadde mottatt opplæring beskriver det på den andre siden som at det kan føre til en opplevelse av å bli kastet ut i jobben, et funn som beskrives nærmere i undertemaet *"Kastet ut i det"*.

Videre favner ikke de formelle opplæringsrutinene de sosiale og kulturelle aspektene ved onboarding. Dette fører oss over til neste tema, *"Den uformelle velkomstpakken"*. Undertemaet *"Å trække i salaten"* handler om at det i stor grad er overlatt til nytilsatte selv, eller tilfeldigheter, å lære om de kulturelle føringene på arbeidsplassen. Tilfeldigheter i dette tilfellet kan blant annet være at noen velger å ta dem under vingene, eller at de møter noen de går godt over ens med. Den sosiale onboardingen preges av en uformell, felles oppfatning om at alle har et ansvar for at de nye blir tatt godt imot, men det foreligger ingen formell plan på hvordan dette skal gjøres eller oppfølging av om det blir gjort. Dette beskrives nærmere i undertemaet *"Fellesansvaret"*. Disse funnene indikerer at hver enkelt nytilsatt har, i tillegg til

å skulle lære seg det praktiske og faglige ved jobben, i oppgave å finne sin plass i gruppa og å sette seg inn i kulturen på den aktuelle arbeidsplassen.

Å arbeide innenfor barnevern kan som kjent være utfordrende. Da informantene snakket om hva som var viktig for dem i ulike situasjoner, som for eksempel ved utagering hos ungdommene på institusjonene, ble kollegastøtte fremhevet blant samtlige av informantene. Disse funnene er presentert i temaet "*Kollegastøtte*". Flere av dem ga i denne sammenhengen uttrykk for at det kunne oppleves som mindre trygt å stå i en situasjon sammen med en ekstravakt, enn sammen med en fast ansatt de kjenner godt. Dette beskrives i undertemaet "*Ekstravakter*". Å kjenne sine kolleger godt og være samkjørt, ble snakket om som avgjørende for å klare å stå i situasjoner, og når det kom til stykket - også i jobben.

De tre hovedtemaene er presentert i Tabell 1 sammen med sine respektive undertema. De beskrives i sin helhet i neste del av studien, sammen med tolkninger og illustrerende sitater hentet fra data.

Tabell 1

Oversikt over tema og undertema

Hovedtema	Undertema
Veien fra nytilsatt til "ferdig" opplært	Veiledet inn i jobben
	Tidsklemma og den uforutsigbare arbeidshverdagen Kastet ut i det
Den uformelle velkomstpakken	Fellesansvaret
	Å trække i salaten
Kollegastøtte	Ekstravakter

4.3. Veien fra nytilsatt til "ferdig" opplært

Et gjennomgående tema hos informantene i relasjon til onboarding var veien fra nytilsatt til "ferdig" opplært, og hvordan de opplever denne reisen. Å være ferdig opplært forstås her som at den nytilsatte har lært seg å utføre de arbeidsoppgavene de er ment å utføre på en tilfredsstillende måte. Opplæringsrutinene og veiledningen skildret av informantene handler først og fremst om de faglige og praktiske aspektene av jobben, og dette

temaet har derfor fokus på disse områdene av opplæringen. Temaet består av tre undertema, hvor det første undertemaet, *veiledet inn i jobben*, handler om opplæring og (manglende) veiledning av nytilsatte. Neste undertema, *tidsklemma og den uforutsigbare arbeidshverdagen*, tar videre for seg hvordan arbeidshverdagen og tidsklemma på institusjon kan påvirke gjennomføringen av opplæring og veiledning. Det siste undertemaet, *kastet ut i det*, er relatert til mulige konsekvenser av de to overnevnte undertemaene, og skildrer informantenes opplevelse knyttet til dette.

4.3.1. Veiledet inn i jobben

De formelle opplæringsplanene på institusjonene er ment å skulle skape kontinuitet i opplæring av nytilsatte. Planen fungerer som en sjekklister som skal sikre at nytilsatte får den informasjonen og opplæringen de behøver for å kunne lære og mestre jobben. Dette skal skje i løpet av to opplæringsdager hvor en kollega eller leder veileder dem gjennom rutine og oppgavene de skal kunne. Hva de skal gjennom avhenger til en viss grad av hvilken stilling de skal fylle. Lena har ofte ansvar for opplæring, og beskriver opplæringsdagene slik:

Den første dagen blir det veldig mye praktisk info, rutiner og systemene, systemiske overlappinger, og får selvfølgelig hilst på kolleger (), hvordan skrive rapporter og alle sånne ting... også er det mye man ikke får tatt på de to opplæringsvaktene. () Også får dem jo prøvd seg litt også, selv liksom. () Vi må jo se dem litt vi også, hvordan de snakker og hvordan de håndterer ting. Også er det jo klart man ikke er utlært på to vakter, så vi må følge opp videre. Men vi tenker at de skal ha... etter to opplæringsvakter, skal ha et lite overblikk over hvordan ting er.

Ut ifra det informantene forteller om opplæringsrutinene er det mye de skal gjennom, og som Lena sier i sitatet over er det ofte de ikke rekker å gå gjennom alt i løpet av de to vaktene. Det er interessant hvordan hun sier «også er det jo klart at man ikke er utlært på to vakter», fordi det fremstilles som en selvfølge at de ikke er utlært etter disse vaktene. Likevel består de formelle onboardingplanene på mange institusjoner ofte bare av disse to dagene med opplæring. Videre i sitatet sier Lena at de må følge opp den nytilsatte videre. Denne oppfølgingen skal skje i form av veiledning, der den nytilsatte og veileder er ment å møtes cirka hver 14 dag til samtale. Ifølge informantene holdes disse møtene imidlertid etter behov. Under disse møtene skal den nytilsatte blant annet kunne ta opp ting de opplever som vanskelig og få tilbakemeldinger på hvordan de jobber. Hyppighet på møtene og hvordan veiledningen skal gjennomføres ellers er ikke nedfelt i den formelle opplæringsplanen, men de omtales som en viktig del av opplæringen. Siden det er vanskelig å rekke over alt i løpet av

opplæringsdagene, framhever blant annet Lena at det er svært viktig å ha noen man kan spørre om veiledning etter hvert som man møter på nye situasjoner:

Det er mye å sette seg inn i, i forhold til rutiner og alt det der. Det må man nesten bare ta litt etter hvert. Også er det også at de skal føle en trygghet, at det er greit å spørre, og, ja ... men rollen er jo å lære opp sånn at de blir trygge på å kunne være selvstendig i jobben, tenker jeg. () Som fadder er det jo at de vet at de har noen der som kan følge dem, og som de kan spørre og det er greit å ta ting med.

Veiledningen blir på så måte en trappeavsats til selvstendighet gjennom at det skapes trygge rammer hvor det er greit å spørre om hjelp og støtte. Veiledningen er ikke begrenset til konkret opplæring innen rutiner og arbeidsoppgaver, men omfatter også faglig refleksjon om hvorfor man gjør det man gjør. Dette blir en ytterligere forsterkning av den nytilsattes selvstendighet og kan bidra til å styrke faglig selvtillit:

Det er jo gjerne litt sånn at den som er nytilsatt kan... tar opp ting som han lurer på. Men det er jo gjerne litt dette er som veiledning innebærer og da at man ()... vi snakker sammen, prøver å få en sånn forståelse på det grunnlaget. Prøver () å få hver enkelt å reflektere over hvorfor man gjør det man gjør. (Mari)

Den faglige refleksjonen som tilføres opplæringen er trolig en følge av at veiledningsordningen har som sikte å fremme kompetanseheving. Både Lena og Mari skildrer rollen som veileder som en som hjelper nytilsatte å stå på egne bein. På grunn av den korte opplæringsperioden mange opererer med, virker veiledningen som en viktig funksjon for at nytilsatte skal kunne fortsette å utvikle seg og vokse i jobben. Dette blir stående i kontrast til hvordan opplæringen er de stedene hvor de ikke har ansatte med veiledningskompetanse, og de nytilsatte følgelig ikke blir tildelt veileder.

Med den korte opplæringstiden noen institusjoner opererer med, og manglende veiledningsordninger, kan det virke som at nytilsatte enkelte steder sendes alene inn i den ene siden av en tunell, og forventes å komme ferdig utlært ut på den andre siden når det er tid for oppfølgingsamtale. Olav er en av dem som ikke har hatt veileder, og han forteller følgende om sin opplæring:

Vi gikk igjennom permene, men [jeg fikk] ikke noen spesiell opplæring nei. () Jeg har ikke hatt noen sånn spesifikk kontaktperson. () Noe ble litt sånn, lærte med en gang jeg startet, men noe kom litt sånn smygende etter hvert ja. Det gjorde det. Så det var jo

flere ting jeg spurte om etter hvert som jeg oppdaget ting ja. () "Learning by burning".

I sitatet over forteller Olav om hvordan spørsmålene kom til ham etter hvert som han arbeidet. Til tross for at han ikke hadde noen spesifikk veileder eller kontaktperson, kan det virke som at han hadde noen å spørre om hjelp. Interessant i denne sammenhengen er hans siste utsagn "*learning by burning*", som kan få det til å virke som at mange spørsmål likevel kan ha gått ubesvart eller uspurte. Utsagnet kan indikere at han måtte prøve seg fram selv, og at han kanskje måtte gå på noen smeller og gjøre noen feil for å lære seg jobben.

Det virker å være typisk innen institusjonsbarnevernet at det opereres med to opplæringsvakter der nytilsatte skal orienteres om rutiner og arbeidsoppgaver, etterfulgt av samtale med leder etter 3 og 6 måneder. Rommet mellom de to første opplæringsvaktene og samtale med leder byr på flere blindsoner, der det kan tenkes at det kan vokse fram både usikkerhet og gjøres feil, dersom ingen følger med. Det virker derfor som at det er svært viktig at man har noen å støtte seg på i løpet av tiden det tar å bli ferdig opplært. Ifølge Hanne er dette en langvarig prosess å bli ferdig utlært:

Det tar et par år ca. tenker jeg. Ja, det gjør det. Det er så mye at... du har en rimelig god oversikt etter et halvt år og klarer å gjøre jobben og alt det der, men det dukker jo hele tiden noe nytt opp, så... det er ikke gjort på en-to-tre, nei. Men det viktigste er at du hele tiden har noen å spørre da.

Igjen blir veiledning trukket fram som viktig for å lære seg jobben. Uten videre oppfølging etter de initiale opplæringsdagene kan man risikere å miste verdifull kompetanse eller ikke utnytte den mulige kompetansen nytilsatte innehar. Hanne har lang erfaring innen barnevern og veiledning av ansatte, og har flere ganger erfart at ikke alle egner seg til å jobbe med denne typen arbeid. Samtidig har hun opplevd at synet kan bedra, og at også ansatte som har arbeidet på arbeidsplassen en god stund kan motta opplæring og veiledes inn slik at de kan mestre jobben. I forbindelse med en opprydning i personell og ledelse på en av institusjonene forteller hun følgende:

Det var mange som ble veiledet ut da, og mange som også ble veiledet inn, og det var artig å se. Noen man tenkte ikke kunne være her, som man så at "jo, det kan de faktisk".

Sitatet over illustrerer et viktig poeng, fordi det her er snakk om ansatte som har vært på arbeidsplassen i flere år, men likevel har behov for å veiledes inn. Hannes fortelling viser

viktigheten av veiledning av nytilsatte, og er med på å svekke forestillingen om at de fleste vil finne seg til rette og lære jobben over tid – uavhengig av om de får veiledning eller ikke.

4.3.2. Tidsklemma og den uforutsigbare arbeidshverdagen

Arbeidsdagene på institusjon oppleves av informantene som uforutsigbare, og kan være svært forskjellige fra dag til dag. I arbeidet med mennesker kan det være utfordrende å oppfylle alle planlagte aktiviteter, og uforutsette hendelser kan når som helst endre planene. Noen dager fyker og ryker det, mens andre dager er det rolig. Dette kan by på utfordringer når det kommer til opplæring og veiledning av nytilsatte i form av at eventuell veiledning blir utsatt eller bortprioritert. Når Lena får spørsmål om å beskrive en typisk arbeidsdag, er det den uforutsigbare arbeidsdagen hun trekker frem:

Dagvaktene () kan være veldig forskjellig. Vi kan jo få inntak () en telefon om at vi får en ny ungdom om et kvarter, og da blir man jo opptatt av det og av å forberede det. Men ja, sånn som dagen i dag kan jo være veldig typisk. Også har vi kjempetravle dager hvor det er masse og ryker og fyker, og mer rolige dager hvor vi får tiden til å ta unna mer. Det som blir liggende.

Også Mari har en lignende beskrivelse av arbeidshverdagene:

Det kan jo være litt av hvert da, arbeidshverdagen vår er jo veldig uforutsigbar () hva skal jeg si, ja jeg vet egentlig aldri hva som møter meg på en måte når jeg kommer på jobb.

Uforutsigbare dager kan gjøre det vanskelig å planlegge og gå gjennom det de skal under opplæringen, og det kan også tenkes å fremskynde behovet for å fullføre opplæringen slik at de nytilsatte kan bidra på en fullverdig måte. I de tilfellene hvor de ikke får mulighet til å gå gjennom det de skal under opplæringen, vil det være spesielt viktig at nytilsatte følges opp videre. Til tross for at veiledning fremstilles som svært viktig, er det ikke alltid like lett å få til i praksis. Det faktum at de ansatte på institusjonene jobber turnus fører ofte til at nytilsatte ikke alltid får jobbet sammen med veileder etter de to planlagte opplæringsvaktene er fullført:

Det er det som er utfordrende når det er turnus. Det gjør ikke jeg alltid [jobber sammen med den de skal veilede], så det er ikke alltid man kanskje er på så mye vakter sammen. () i utgangspunktet så prøver vi å få det til, for det er litt av poenget at man skal være tett på, ikke sant. (Lena)

I tilfeller hvor nytilsatte ikke jobber sammen med veileder blir det antakelig enda viktigere med veiledningsmøtene, slik at de kan spørre om ting de lurer på. Som Lena sier er poenget likevel at de skal være tett på for å kunne veilede i de spesifikke situasjonene man kan møte på. Dette er blant annet for å kunne hjelpe nytilsatte å reflektere rundt hvorfor de gjør som de gjør. Det kan imidlertid gå lang tid mellom de gangene nytilsatte møter veileder, og denne funksjonen blir dermed ikke oppfylt. I tillegg blir veiledningssamtalene ofte utsatt på grunn av uforutsette hendelser:

Vi ønsker vel kanskje [veiledningsmøter] litt mer eh hyppigere enn hva det blir. Ja, for det er sånn som jeg sier det der med papirarbeidet, nå skal jeg gjøre det, også skjer det noe. Vi får et inntak eller jeg må ut å gå [for å lete etter en ungdom som har stukket av]... og da forsvinner litt den type... ja. Da er det ikke like lett også er det kanskje i og med at vi jobber turnus så jobber vi jo ikke hver dag sammen, også kanskje går det to uker før vi har et sånt møtepunkt. Så det må vi jobbe på å bli bedre på. For det ser vi at... ja. Det er litt sånne ting som kan glippe. (Mari)

Ønsket og intensjonen om å veilede er til stede, men ut ifra det Mari sier kan det virke som at det ikke er satt av nok tid og ressurser til gjennomføring. Møtene blir her noe man gjennomfører dersom omstendighetene tillater det, heller enn at man sørger for at omstendighetene er tilrettelagt veiledningen. I tilfeller hvor man er på vakt samtidig som man har satt av tid til møtevirksomhet, kan omstendigheter de ikke råder over påvirke om de kan gjennomføre møtene:

Vi går ikke og har et sånt [veilednings]møte når det er ei jente som står på togskinna for eksempel. Det er sånn, det er livet. Og det er en av ulempene. () også må vi ta å vurdere hva av møtene våre skal gå ut, ja og da er det lettest å gå... at vi velger [at veiledningsmøtet skal utgå]. (Mari)

Ved å ha veiledning i aktiv arbeidstid åpner man opp for at man kan bli forstyrret av uforutsette hendelser, og det kan virke som at dette er noe som skjer ofte. Hverdagen på institusjon er som informantene sier uforutsigbare og travel, og det kan tenkes at det ville vært en fordel å sette av tid til veiledningsmøtene hvor møtene kommer i første rekke. Ifølge Mari ligger ikke veiledningsmøtene på toppen av prioritetslista, og de kan ifølge henne være lett å velge bort dersom noe skulle komme i veien. Selv om det kan tenkes at det ligger en latent holdning til veiledning som mindre viktig bak denne bortprioriteringen, snakker informantene

også om viktigheten av at veiledningsmøtene gjennomføres. Mari sier blant annet at selv om de er lett å velge bort, betyr ikke det at de ser på veiledning og møtene som uviktig:

Jeg [har] en stor oppgave å ivareta slik at... at det blir en trygghet. Trygghet å gå ut på de arenaene som man skal gjøre. Så jeg er veldig, jeg liker den rollen. Men så er ulempen det her med at det ikke har skjedd... at vi har tatt og avlyst ganske mange ganger... For hvor lett er det for en som er ny å si "men jeg vil veldig gjerne... ja det her blir helt feil nå"... ja du skal jo... du skal være ganske tøff for å kunne si det også. Men det er ikke sånn at vi avlyser og aldri mer skal, men ja... så en jobb å gå der.

Ut ifra det Mari sier sees veiledningen på som en viktig del av å skape trygghet hos nytilsatte. Til tross for dette har veiledningen blitt avlyst mange ganger, og som hun sier avslutningsvis, er det ikke sikkert at det er så lett for en nytilsatte å si at de ønsker disse møtene når de blir avlyst. Det at det i tillegg skjer gang på gang kan gjøre det enda vanskeligere for den nytilsatte å spørre, og vil i så fall kunne føre til mer usikkerhet og at terskelen for å spørre om hjelp kan bli høyere. At møtene blir forflyttet kan også tenkes å medføre at det går lengre tid før nytilsatte blir trygg i jobben. Det kan videre hende at det blir hull i opplæringen på grunn av at det går lang tid mellom treffpunktene. Mari snakker om at hun "føler noen ganger at den her røde tråden litt forsvinner på grunn av møter som blir avlyst og sånne ting...", og det er ikke usannsynlig at det oppleves slik for de nytilsatte også. Også Lena opplever at veiledningen ikke alltid blir helt optimal:

Det er litt sånn... det har vært litt "der" hvis du skjønner. Vi har ikke helt spikret, ja... () fadderordningen har jo vært der, men den avtalte veiledningen har ikke blitt. Ja, hva skal jeg si... hverdagen vår kan være hektisk, eller så er den rolig. Men så har man alltid... man er så tett på hverandre, så i forhold til det med opplæring og sånn også, vi tar ting underveis, vi er sammen, vi snakker. () Du skal ikke ut i det alene.

Selv om rutinene er til stede kan det virke som at gjennomføringen av rutinene ikke alltid lar seg gjøre, fordi de uforutsigbare og travle dagene ikke tillater det. Det er flere av informantene som deler denne oppfatningen, som for eksempel Hanne som sier at "Rutinene [på onboarding] er nå gode, tror ikke vi har fulgt dem i 2019". Ellen snakker også om dette, men fremstiller det som at det alltid finnes et ledig øyeblikk til å spørre om hjelp siden de er godt bemannet:

Vi er ganske godt bemannet, så vi har jo alltid et ledig minutt til å trekke noen til sides. () Men hvis jeg skulle hatt to nye i dag så hadde jeg slitt litt, fordi i dag har jeg det sykt travelt.

Ellens utsagn illustrerer hvordan noen arbeidsdager kan være rolige, mens andre kan være hektiske. Samtidig kan utsagnet muligens tolkes som litt selvmotsigende. Hun sier at det alltid er rom for at nytilsatte kan spørre om hjelp eller veiledning, på samme tid som at hun forteller at det noen ganger kan være vanskelig å få til på grunn av at det er mye å gjøre. Ut ifra dette kan det fremstå som at ansatte eller veiledere kanskje tror at de er mer tilgjengelig for nytilsatte enn de egentlig er. Dersom det er den generelle oppfatningen, vil ansatte og veiledere videre kanskje mene at nytilsatte har tilgang på en støtte som ikke nødvendigvis oppleves som tilgjengelig for de nytilsatte selv.

4.3.3. Kastet ut i det

Selv om institusjonene har opplæring og i noen tilfeller veiledning av nytilsatte, blir ikke planen alltid fulgt på grunn av mangel på tid og ressurser. Som en mulig konsekvens av dette var det mange av informantene som fortalte at de opplevde å bli kastet ut i jobben. Hanne sier blant annet at *"Det er ikke noe hvilehjem. Du blir kasta ganske fort inn i ting"*. Også Lars har en lignende oppfatning av å være ny i jobben:

Det skal sies at det er veldig bratt læringskurve. Jeg tror... andre vakta mi så måtte jeg ut å kjøre å hente en ungdom.

Å måtte hoppe ut i det og utføre arbeidsoppgaver alene var noe de fleste av informantene hadde opplevd som nytilsatt, selv om flere, særlig de med veiledningsansvar, presiserer at dette ikke skal skje. Her kan det virke som at det er et sprik mellom hva de ønsker og hva som blir gjort. Det er også interessant hvordan de fleste av informantene har opplevd å bli kastet ut i jobben, men at dette likevel blir fremstilt som unntak fra regelen. Ellen er blant de som opplevde å bli kastet ut i det da hun gikk inn i stilling som hovedkontakt fra dag én, noe hun forteller ikke er vanlig praksis:

Jeg skal liksom følge opp ungdommen 100%, men jeg vet ikke rutinene. Så det var veldig mye å sette seg inn i veldig fort. Ta kontakt med samarbeidspartnere som jeg aldri har hørt om siden jeg ikke har jobbet i denne regionen før. Så det var litt sånn pangstart da.

Å måtte utføre jobben før de har fått tilstrekkelig opplæring er en gjenganger blant flere av informantene. Ingen av dem var nyutdannet da de begynte i sin nåværende jobb, og det kan

virke som at det ble forventet at de skulle kunne de fleste oppgaver fra før, fordi de har arbeidet på institusjoner tidligere. Det kan imidlertid være praksisforskjeller på ulike institusjoner, og resultatet av denne forventningen kan derfor være at nytilsatte ikke kan, eller er klar til å utføre arbeidet de blir satt til. Anna forteller om sin opplevelse som nytilsatt, der det kan fremstå som at opplæringen var minimal eller ikke-eksisterende:

Jeg begynte rett på en helgevakt mener jeg. Jeg hadde en samtale her med leder før jeg begynte, der jeg fikk litt informasjon, muligens en omvisning og en perm med en del skriv i. Jeg er usikker på om jeg hadde en opplæringsvakt først, men jeg føler jeg begynte rett på helg.

Her er opplevelsen av å bli begynne "rett på helg" sentral, fordi dersom hun hadde fått litt opplæring før første vakt alene, virker det ikke som at den opplevdes som særlig dekkende for hennes del. Bildet Anna maler av opplæringen fremstår for meg som en måte å formidle at den ikke var tilstrekkelig, uten å egentlig si det. Hun forteller blant annet videre at situasjonen "kanskje ikke [var] den mest heldige, men jeg sitter jo her i dag, så så ille var det ikke." Sitatet antyder at perioden som nytilsatt er noe hun har kommet seg gjennom, heller enn å ha blitt veiledet gjennom. Det blir på sett og vis en "vinn eller forsvinn"-opplevelse, der den nytilsatte selv må navigere seg gjennom den første tiden. Med manglende opplæring og en forventning om at den nytilsatte skal kunne jobben fra før, blir det heller ikke rom for at den nytilsatte skal få lov til å *føle* seg ny. Perioden som nytilsatt var noe flere av informantene snakket om, men få av dem hadde hatt en opplevelse av at de fikk tillatelse til å være ny særlig lenge etter oppstart. Lars forteller at dette var noe som ble tatt opp på medarbeidersamtale da han var ny:

Da hadde vi spesifikt et punkt der at jeg må la meg selv få føle at jeg er ny. Jeg trenger ikke å kunne alt. Det var veldig mye sånn at de ansatte tenkte at jeg kunne det meste. Jeg kunne jo det meste også, men jeg må fortsatt få lov til å føle meg ny da.

Spriket mellom forventningene som stilles til nytilsatte og ressursene nytilsatte har til rådighet blir sentral i dette tilfellet, hvor mange av informantene opplevde at de ble overlatt til seg selv og måtte ta utfordringene etter hvert som de kom. Dette ble etter hva jeg oppfattet en påkjønning for informantene, i form av at de hele tiden måtte jobbe for å finne ut hva som var riktig å gjøre, og hvordan de skulle forholde seg til ulike situasjoner. Å bli kastet inn i jobben, som følge av at de forventes å kunne jobben uten særlig opplæring, kan her sees som et alternativ til å bli veiledet inn i jobben.

4.4. Den uformelle velkomstpakken

Under datainnsamlingen ble det klart for meg at institusjonenes formelle opplæring og introduksjon av nytilsatte, ikke omfattet de sosiale og kulturelle aspektene av onboarding. Det forelå ingen plan for hvordan nytilsatte skulle inkluderes i sitt nye arbeidsmiljø eller få innsyn i uskrevne og uformelle regler på arbeidsplassen. Dette temaet omhandler disse aspektene, og er organisert etter to undertema – *fellesansvaret* og *å tråkke i salaten*. Det første undertemaet handler om det uformelle ansvaret de ansatte har for å ta imot nytilsatte og få dem til å føle seg velkommen. Det andre undertemaet, *å tråkke i salaten*, handler om det å passe inn og finne sin plass i gruppa, og om kulturelle, uskrevne regler og rutiner de nytilsatte må lære seg.

4.4.1. Fellesansvaret

Den formelle opplæringen på institusjonene inkluderer ikke de sosiale og kulturelle aspektene av onboarding. Foruten å bli introdusert for kollegagruppen foreligger det etter hva jeg er kjent med, ingen formell plan på hvordan de nytilsatte skal inkluderes og bli kjent med sine kolleger. Dette ansvaret faller ifølge informantene på de nytilsatte selv og kollegagruppen, der sistnevntes oppgave er å sørge for at de nytilsatte føler seg velkommen. Å sørge for at de nytilsatte føler seg velkommen blir av flere, deriblant Hanne, beskrevet som viktig for å fremme trygghet og læring:

Det aller viktigste til å begynne med er at alle skal kjenne at de er velkomne. Den første følelsen skal være at her er det godt å være og trygt, eller så tror jeg ikke du får til å lære noen ting.

Ut ifra dette kan det virke som at velkomsten er grunnleggende for at nytilsatte skal kunne lære seg jobben. Hvordan kollegaene skal ta imot de nytilsatte for å skape den overnevnte effekten er ikke fastsatt, men ifølge Lena er dette noe som ofte tas i lunsjen og når det er tid ellers:

Det ligger ikke noe plan for det [sosiale] sånn sett, men... men klart at på opplæringsvaktene har man mest fokus på den jobben man skal gjøre. () Så når det kommer til det andre blir det kanskje litt mer sånn man tar i lunsjpausen eller når man har tid ellers. () uformelt vil jeg si, for det er jo det formelle som handler om opplæringa.

Ifølge sitatet over er ikke det sosiale i fokus på opplæringsvaktene. Dette viser et skille mellom den jobben man skal gjøre i praktisk forstand, og relasjonene man har til kolleger. Dette er interessant fordi det kan vise en underliggende oppfatning om at de to er adskilte

ting, til tross for at informantene snakker om hvor viktig det er for dem å kjenne sine kolleger godt, for å kunne gjøre jobben.

Siden den sosiale og kulturelle delen av onboarding er uformell, er det heller ikke satt av tid til å gjennomføre den. Dermed blir dette noe som skjer tilfeldig uten noen plan for hvor, når og med hvilket innhold det skal skje. Informantene forteller at den sosiale delen er viktig, men de gir ingen beskrivelser av hvordan de skal gjøre det eller hvorfor de skal gjøre det:

Jeg vet ikke helt hvordan vi gjør det. Jeg føler på en måte at det sklir litt av seg selv, men.... klart vi har jo... det er noe med å inkludere de nye i ting... vi har jo felles lunsj hver dag, da har vi en halvtime hvor vi spiser. (Lena)

At "det sklir litt av seg selv" indikerer at det sosiale ikke er noe som planlegges eller som noen har et spesifikt ansvar for. Likevel foreligger det en formening blant de fleste av informantene om at de nye bør inkluderes. At felles lunsj trekkes frem som eksempel er interessant fordi det kan si noe om hva man legger i det å inkludere de nye. Det kan for eksempel bety at inkludering er enstemmig med å konversere med nytilsatte over lunsj. Videre er oppfatningen informantene formidler om at inkludering er et felles ansvar ikke nødvendigvis delt av alle. Anna forteller om sitt møte med sine nye kolleger, der ikke alle var like imøtekommende:

[Velkomsten var] veldig varierende. Noen står med åpne armer og syns det var kjempegøy at det kom unge, nye folk med masse engasjement, mens noen var skeptiske og vant til hvordan ting var og et annet tempo. Så det var en varierende velkomst. () det var kanskje en litt humpete start for min del, men etter ca. et halvt år gikk det seg til og ble okay. Når vi fikk jobbet sammen og blitt litt mer kjent.

En følge av det oppfattede uformelle fellesansvaret kan bli at noen tar ansvar mens andre ikke gjør det. Dermed kan det ta lang tid før de nytilsatte kommer inn i kollegagrupper, som i Anna sitt tilfelle var så mye som et halvt år. Anna er ikke den eneste som har opplevd å få en variert velkomst av sine kolleger. Også Lars forteller om en begrenset sosial onboarding da han var nytilsatt:

[jeg fikk] ikke sånn... velkommen hit, nå skal vi bli kjent... ikke noe spesielt nei.

Hvem som blir inkludert og tatt vare på, blir opp til kollegagrupper og enkeltpersoner i gruppen. I tilfeller hvor noen tar ansvar kan det gå bra, men dersom ingen stiller opp risikerer de nytilsatte å bli overlatt til seg selv. En av de som er spesielt opptatt av at alle skal kjenne

hverandre i ulike settinger og inkluderes er Ellen. Hun forteller at å inkludere de nye og å kjenne hverandre godt er viktig for å kunne stå i jobben:

En av grunnen til at jeg er pådriveren på det sosiale her, og at alle skal ha det bra, alle skal kjenne hverandre, i forskjellige settinger også da. Litt opptatt av det. Hvis man ikke gjør de tiltakene og tar vare på hverandre, så holder man ikke ut, og det er veldig synd da. Det er synd å skulle slutte med en følelse av at man ikke får det til, eller for at man blir utbrent og dritsliten. Så det er veldig viktig å ta vare på hverandre. Også er det klart det med at når det kommer nye.... det er veldig ofte det er jeg som står på de nye som kommer [hehe], men jeg er vant til det.

At ansvaret for inkludering av nytilsatte overlates til om enkeltpersoner tar ansvar, er noe som kan føre til at noen ikke blir inkludert i det sosiale. Her kan det etter hva informantene forteller tenkes å oppstå situasjoner hvor kun de som "passer inn" eller finner noen de passer sammen med på arbeidsplassen, blir inkludert. Mari forteller at det kan være veldig ensomt dersom man ikke finner noen man passer inn med på arbeidsplassen, selv om gruppa er inkluderende:

Jeg tenker at man finner noen som man trives egentlig litt med, jeg ser jo mange ganger at det kan ha en fordel. Ja, at man rett og slett matcher noen på jobben. () selv om vi er en stor gruppe så er det jo grupperinger også rundt omkring og kanskje de som ikke har den grupperingen blir veldig ensom selv om at jeg føler at vi er inkluderende og at vi vil personen vel. At det er litt viktig at man har, trenger ikke å ha det nære til 20 stykker, men kanskje til en eller to. Det tror jeg.

I tilfeller hvor nytilsatte ikke finner noen de går overens med eller at de ikke passer inn kollegagruppera, kan det i verste fall ende med at de ikke får innpass i gruppen. Hanne beskriver kollegagruppera på sin arbeidsplass som sammensveiset, noe som er bra, men også utfordrende når det kommer nye:

Det som er litt ulempen kanskje på [institusjonsnavn] fordi dem er utrolig flink med hverandre og snill med hverandre, men hvis det er noen dem ikke liker tror jeg ikke det er så hyggelig å være her. Så det er heldigvis ikke så ofte det skjer, men da må vi snakke litt om det også, for det er noe med den veiledningsbiten.

Om fellesansvaret for å inkludere nytilsatte blir tatt, kan her avhenge av om personalgruppen aksepterer den nye og opplever at de passer inn i gjengen. I sitatet over fremstår det også som

at dette kan påvirke veiledning av nytilsatte. Mangelfull veiledning kan være til hinder for nytilsatte og medføre at det tar lang tid å lære jobben. Konsekvensene av dette kan i noen tilfeller tenkes å bli så ille at nytilsatte velger å slutte i jobben. Mari forteller i sitt intervju om et tilfelle der det var vanskelig å hjelpe den nytilsatte selv om de gjerne ønsket, som følge av at det var en dårlig match:

En vil jo så gjerne også at det skal fungere, også er det... det er vel kanskje når personen ikke har trivdes så godt her, for det er jo ikke alle som det passer til... og ikke helt... ikke helt funnet sin plass. Og da har det også vært problematisk å ha hatt veiledning og hjulpet personen. Ja. Og den ser ikke jeg helt sånn svaret på når vi hadde den her... han har sluttet, ja. Og det tror jeg... jeg tror rett og slett vi passet ikke, det er sånn det er. Så jeg tror ikke at det var... at vi gjorde noe, det ble bare feil, ja. Man kan jo også si i ettertid hva om vi hadde vært litt annerledes mot han, ja kanskje.

Når noen velger å slutte i jobben er det ofte av sammensatte grunner, men ut ifra hva Mari forteller i sitatet over kan det virke som at en av disse grunnene kan være hvorvidt vedkommende passer inn i personalgruppen eller ikke. Dersom de ikke passer inn er det heller ikke sikkert at de får tilstrekkelig veiledning (både praktisk og sosialt), og man kan slik få en ekstra belastning som nytilsatt.

4.4.2. Å trække i salaten

Som nytilsatt er det mye å sette seg inn i, deriblant de kulturelle føringene og uformelle reglene som finnes på arbeidsplassen. Siden institusjonene ikke har noen formell plan på hvordan de nytilsatte skal lære seg disse reglene, snakket informantene om hvordan de måtte prøve seg fram og trå vannet en stund. Etter hvert fant de ut hvordan ting fungerte på den nye arbeidsplassen sin. En av tingene som kom fram under intervjuene var at det ofte er svært ulike regler på ulike institusjoner, og at de uformelle reglene sjeldent står nedskrevet slik at nytilsatte kan lese seg opp på dem selv:

Selv om han har jobbet veldig lenge på en institusjon så er det andre regler på det her. Det også tror jeg det er viktig å skjønne da. () for at det som er det er veldig mye normer. () litt sånn "sånn gjør vi det", det behøver ikke å stå noen plass, men vi pleier ofte å gjøre det sånn. (Lars)

Siden de uformelle reglene ikke står nedskrevet, kan det også være ulike oppfatninger av hvordan ting skal gjøres blant ansatte. Dette kan medføre at nytilsatte får ulike retningslinjer og at de må prøve seg fram underveis:

Det er litt forskjellige meninger ut ifra hvem man snakker med. Så de uformelle reglene føler jeg kanskje at man lærte litt underveis, på en måte så og lærte litt. Også var det innimellom noen hvisket deg i øret: "ikke gjør sånn, ikke si noe nå". Men det var på en måte enkelte personer man kanskje ikke bør mase på eller sånne ting.

(Anna)

Ifølge Anna hendte det noen ganger at kolleger veiledet situasjonen i form av å fortelle hva som var lurt å si eller ikke si, men som hovedregel måtte reglene læres gjennom observasjon. Dette kan forståelig nok ta litt tid, og ifølge informantene er det derfor viktig å tørre å stille spørsmål underveis. En av informantene forteller at *"jeg spurte om ting. Og da fikk jeg jo svar på hvordan vi gjør det, eller kan gjøre det, eller bruker å gjøre det."* (Ellen). Dette innebærer imidlertid at de vet hva det skal spørre om. Som nytilsatt er det mye man ikke vet og dermed ikke tenker på å spørre om, noe som kan tenkes å medføre at enkelte ting glipper. Ellen forteller om en slik opplevelse, der en del av oppgavene til morgenvakten var uformelle:

Det var på en måte litt sånn... hva gjør den vakten og hva gjør den vakten. Og det står sikkert et sted, men jeg hadde ikke fått det med meg. Så det tok et halvt år før jeg fikk med meg det. Og da var det litt sånn "oi, er det ingen som har sagt det til deg". Så det var jo en tabbe, men det var ingen krise. Så det var en forventning som jeg ikke hadde oppfylt, men som jeg ikke visste om, så det var litt vanskelig. Så da føler du deg litt dum.

I situasjoner som dette, hvor den nytilsatte ikke har fått med seg arbeidsoppgavene de skal utføre forteller Ellen i sitatet ovenfor at man kan føle seg litt dum. Det kan virke som at hun delvis mener hun burde ha visst det, fordi *"det står sikkert et sted"*, men også at noen burde ha fortalt henne det. Her blir ikke forventningene som stilles til henne møtt, nettopp fordi hun ikke har fått tilstrekkelig informasjon fra kolleger og ledelse om hva som skal gjøres. Opplevelsen av å ikke ha møtt forventningene på dette grunnlaget beskrives av Ellen som vanskelig, fordi hun hadde ingen forutsetninger for å oppfylle dem. Dette kan også gjelde små uformelle regler som nytilsatte ikke blir varslet om. Olav forteller blant annet om en opplevelse han hadde en de første arbeidsdagene sine, da de skulle ha fellesmøte. En uformell

regel på hans arbeidsplass er at leder har fast plass rundt bordet – noe han ikke hadde blitt informert om og dermed satte han seg på "leders plass":

Etter en av arbeidsdagene () [ble jeg informert om] at der [han hadde satt seg] satt leder. Men det var ikke noe leder hadde innført, det skal sies. Det var bare etablert sånn. () det var litt sånn, "lykke til".

Sitatet viser at han i denne situasjonen ble overlatt til seg selv, og fikk påpekt etterpå, heller enn før, at han hadde gjort en "feil". De andre informantene fortalte om lignende opplevelser der de fikk vite om slike uformelle regler i etterkant. Resultatet av dette kan bli at nytilsatte opptrer avventende i ulike situasjoner fordi de ikke vil gjøre noe feil. Under intervjuet med Anna fortalte hun at det tok litt tid før hun fikk tillit til sine kolleger og hadde oversikt over hvordan ting fungerte på arbeidsplassen:

Det tok litt tid for min del å bli trygg på mine kolleger, og finne ut hvem jeg kan stole mest på her. Ikke at du ikke skal stole på noen, men det skjer jo uansett. Det er noen du føler deg mer trygg på enn andre, og hvem er det. Og se an hvordan dynamikken på huset er, og ikke trække i noen salater eller noe som helst. Men jeg tenkte vel bare at det er jo bare sånn. Må jo bare prøve, også går det til slutt.

Annas utsagn kan også sees i lys av å ikke å ville gjøre noe feil, eller som hun sier "trække i noen salater". Når man ikke vet hvilke uformelle regler man skal forholde seg til kan det oppleves som litt utrygt. I tillegg vet man ikke, som Anna sier, helt hvem man kan stole på av sine kolleger – noen vil kanskje si ifra med en gang dersom du gjør noe feil, mens andre gjør det ikke. Dermed kan det ta lang tid før nytilsatte lærer alle uformelle regler og dynamikken blant kollegene på arbeidsplassen. Ut ifra det informantene forteller skjedde dette stort sett gjennom at de måtte prøve seg fram. Etter å ha jobbet en stund på arbeidsplassen fortalte de fleste av informantene at de ble tryggere i jobben og at de i større grad visste hva som var forventet av dem.

Det er jo godt å bli litt erfaren på en arbeidsplass, så at det er veldig mye enklere i dag så at man vet hva man skal gjøre og hva som forventes da. Det er det. Sånn at i dag går det mye mer... det går ganske mye bedre. (Olav)

Det virker som at det var en lettelse for Olav å bli litt mer erfaren i jobben, slik at han i større grad visste hva som var forventet og hvilke regler som gjelder på arbeidsplassen. Å vite dette fremstår som en trygghet, noe som også påpekes av Mari. Hun forteller at det er en fordel om

nytilsatte orienteres om kulturen på arbeidsplassen. Dette skal bidra til å trygge de nytilsatte og unngå misforståelser:

Samtidig så har vi jo alle en kultur og også veldig greit og trygt for de nytilsatte å bli orientert litt om kulturen, ja. Kan det hende at det har vært noen misforståelser og sånne ting som man ja, man mistolker ting. Eh ja.

4.5. Kollegastøtte

Informantene forteller i intervjuene om krevende arbeidshverdager med både gleder og utfordringer. De møter mange ulike skjebner, og selv om deres ønske er å hjelpe barna og deres familier, er det ikke alltid hjelpen oppleves som hjelp for den mottakende enden. De forteller at dette kan komme til uttrykk på flere måter, blant annet gjennom fysisk og psykisk vold rettet mot seg selv eller kolleger. For å klare å stå i jobben legger de vekt på hvor viktig det er med støtte fra kolleger.

Det er jo... til tider heftig... du får jo litt sånn... et innblikk i mye av... mye av det som ikke bare er godt, for å si det sånn. Det er tunge ting. () det er mye slåing, sparking, munnbruk... og det er klart å stå i det også er til tider slitsom. Derfor er det bra med gode kolleger og man kan liksom legge litt fra seg og flire og tulle litt inne på kontoret liksom, selv om det ryker og fyker inne i bodelen. (Lena)

I sitatet over fremstilles kollegene som en trygg havn hvor de ansatte kan lette på trykket og få støtte fra hverandre. Mange av dem forteller at humor og selvironi er viktige hjelpemidler for å komme seg gjennom det. Skillet mellom kontoret og bodelen (der ungdommene er) symbolisere også et skille mellom den ansatte som profesjonell og som privatperson. De ansatte er nødt til å være sterk og profesjonell ovenfor ungdommene, samtidig som de legger vekk sine private følelser. Siden de ikke kan tillate seg å reagere som privatpersoner i møtet med ungdommen, virker det som at det er viktig å ha kontordelen hvor de kan blåse ut. Dette kan tenkes å være ekstra viktig fordi ungdommene selv ikke skiller mellom de ansatte som privatpersoner og som fagfolk:

Vi er jo profesjonelle, men vi blir jo så angrepet på person, sant ja. Hele utseendet ditt blir angrepet, klærne dine, alt det skulle være sant ja, sånn du kan bli pirket på, og hvis du ikke har noen da som () backer deg og ser deg litt sånn ekstra så tror jeg... det er litt godt. (Mari)

Mari forteller videre om hvordan støtten fra kolleger er helt spesiell fordi hun mener de har en forståelse som utenforstående ikke har. Dette handler om at selv om møtet med ungdommen kan være tungt og de kan oppføre seg stygt mot de ansatte, er det ikke ungdommene i seg selv som er fæle. Når de snakker med kolleger som forstår, kan de tillate seg å blåse ut uten at det misforstås, og uten at de opplever at de setter ungdommene i dårlig lys.

[Det er godt å ha noen] som har litt forståelse fordi det er jo ikke sånn at disse her barna er håpløse. Hvis jeg forteller min morfar... noen ganger så ser han blåmerkene mine og han skjønner ikke, og "når skal du skifte denne her jobben?" og "hvilke barn, hvilke barn er dette?" Sant ha... Han gir meg ingenting, men hvis jeg har en kollega som kan si... "åh, hu klarte å spytte, jeg klarte ikke å rette" sånn... så vil hun være med uten å kritisere barnet på en måte. Også vil hun skjønne hva jeg litt står i, og ja det er litt viktig... Ja... det er litt vanskelig for en utenforstående som kanskje ikke jobber på en institusjon å forstå helt. Og det er kanskje det som er det viktige at... ja det er tøffe tak også... så er det noen som ser deg, som backer deg og som sier at du gjør en god jobb... For vi gjør en, prøver å gjøre en god jobb alle sammen. Og noen ganger lykkes vi bedre enn andre ganger. (Mari)

Mari forteller i intervjuet at hennes engasjement først og fremst ligger hos ungdommene og deres familier, men som tidligere nevnt er det ikke alltid at hennes bidrag oppleves som hjelp for de hun prøver å hjelpe. De andre informantene har lignende opplevelser som Mari, der de som de brenner for å hjelpe, ikke alltid setter pris på deres bidrag. Da kan det være lett å tenke at man ikke gjør en god jobb, og at det man gjør kanskje ikke er riktig. I slike tilfeller er det godt å ha kolleger som anerkjenner den jobben de gjør, og som gir dem støtte på at de gjør noe riktig.

I tillegg til å kunne snakke fritt med kolleger som forstår hva de står i, er en viktig del av kollegastøtten ifølge informantene å vite hvor du har dine kolleger i ulike situasjoner. Å kjenne hverandre godt gir dem mulighet til å lese situasjoner raskt og å vite hvilke styrker og svakheter de innehar.

Når man er miljøterapeut er det litt sånn at man skal kartlegge ungdommens smerteuttrykk, vite hva som trigger dem () men det tror jeg er viktig om seg selv også, hva trigger meg. Noen blir trigget ut av en annen galakse, for eksempel det med å bli avvist, mens andre takler det fint, mens andre blir trigget av å bli ropt til, mens andre takler det fint. Det å vite om sånne ting, sånn at man både vet når man skal hjelpe og

være sånn: du, ta deg en pause, jeg tar over her. Og det å kunne spørre om hjelp også, og vite hva man kan bruke hverandre til. (Anna)

Å vite hva som trigger en selv og sine kolleger er ifølge Anna viktig, fordi det hjelper dem å avgjøre når de skal bryte inn i situasjoner for å hjelpe eller avløse, og når det er mer hensiktsmessig å holde seg unna. På denne måten kan de spille på hverandre og være gode miljøterapeuter for ungdommene. Å kjenne hverandre godt slik at de kan lese situasjonen virker å være spesielt viktig i krevende og uforutsigbare situasjoner. Lars forteller i sitt intervju om en hendelse med en ungdom hvor det var mye usikkerhet, der situasjonen eskalerte og ungdommen gikk til angrep på en av hans kolleger. Hendelsen var dramatisk for de involverte, og det var på et tidspunkt fare for at hans kollega kunne komme til skade. Han forteller at situasjonen likevel opplevdes som kontrollert på grunn av kolleger:

Og da... er det noe med at... det er rart altså, men selv om det var ukontrollert så var det en form for kontroll på det, på grunn av kolleger da.

Eksempelet over illustrerer hvor viktig det er at de ansatte har tillit til hverandre og at de vet at de kan regne med kollegaene sine. Flere av informantene snakket under sine intervjuer om at de opplevde det som utrygt å jobbe sammen med folk som trekker seg i vanskelige situasjoner, og lar kolleger stå igjen alene. I tilfeller som eksempelet beskrevet over, kan dette tenkes å få kritiske konsekvenser. Derfor er det avgjørende at de vet hvordan kollegaene vil reagere i ulike situasjoner, noe som innebærer at de kjenner dem inngående. Ellen beskriver denne typen relasjon på en treffende måte:

Jeg kjenner kollegene mine sånn de ville reagert i krisesituasjoner. Ikke bare hva de liker på brødiskiva. Noen her kjenner jeg jo bedre enn mine venner, fordi jeg kjenner de på en helt annen måte, vet hvor jeg har de og hvor de står. Det tror jeg er veldig viktig. Hadde jeg jobbet med folk jeg ikke hadde visst om hadde backet meg opp hvis det hadde skjedd noe, det hadde tæret veldig på. Det har jeg gjort tidligere, ikke kult. Da vet du at du står alene hvis det skjer noe, og det er dritskummelt.

4.5.1. Ekstravakter

På institusjonene jobber det både faste ansatte og ekstravakter. Opplæringen av ekstravakter skiller seg fra opplæring av faste ansatte i at den er mindre omfattende og at ekstravaktene, på de stedene det finnes, blir tildelt kontaktperson istedenfor veileder. Siden ekstravaktene jobber sjeldnere, kan det også være utfordrende med opplæring og oppfølging:

Har jo mye personer på opplæring i forhold til ekstravakter. Og der er det mye utskiftninger hos oss hele tiden, med ekstravakter. Der er det mye. Det er mer utfordrende igjen, for de er her sjeldnere, imellom. Så da er det litt mer vanskelig å få flyten i det fort. Men som regel går det veldig greit. Men det kan være utfordrende hvis man må ta litt korrigering, mye korrigering da. Men det er ikke så veldig vanlig at jeg er borti det, altså. Som regel er folk flinke og på, og vet hva de skal. Og har en forståelse. (Lena)

Lena har som hun sier i sitatet over, mye erfaring med opplæring av ekstravakter. Selv om de fleste har det hun kaller forståelse, som blant annet virker å omfatte forståelse for hva som passer seg og ikke i ulike situasjoner, skjer det også at enkelte ikke har den:

Noen har forståelsen, og noen har ikke den forståelsen. For eksempel når man sitter rundt middagsbordet, om man er fagutdannet eller hvis man er en ekstrahjelp under utdannelsen, kan man kanskje tenke at hvor privat skal man være. () hvis man snakker veldig mye om seg selv og familien sin rundt ungdommene blir det kanskje litt feil, sånn at det hører ikke hjemme der, men en annen plass. Og sånne ting må man jo ta tak i da. Og noen har den forståelsen, og noen har kanskje ikke den forståelsen. (Lena)

Dette kan indikere at forståelse er noe man enten har eller ikke har, selv om hun også sier at dette er noe de kan ta tak i ved å korrigere atferden. At de er sjeldent innom og byttes ut ofte kan imidlertid gjøre dette vanskeligere. Hun forteller videre at de må være flinkere til å inkludere ekstravaktene i hvordan de tenker:

Jeg mener kanskje at du skal gjøre noe også gjør du noe annet det betyr ikke at det var feil og vi har rom for det også tenker jeg noen ganger at det er veldig greit at vi kan snakke om det. Bli bevisst det tenker jeg litt sånn at vi har en holdning til det vi gjør da, og det tenker jeg at er veldig viktig at vi inkluderer de nye i, og kanskje nesten særlig de ekstravaktene som ikke er her. De nytilsatte de får dette her litt sånn automatisk, men kanskje er vi litt... ja burde vi gjøre det litt mer på ekstravaktene.

Det kan virke som at ekstravaktene ikke får like mye innsyn i hvordan de ansatte tenker, selv om de kanskje trenger det like mye som de faste ansatte. Dersom de ikke inkluderes, er det trolig ikke så lett for dem å vite hva de bør og ikke bør gjøre i ulike situasjoner. Dette kan også relateres til hvordan de kan bistå i vanskelige situasjoner. At de ikke er innom jobben så ofte kan også påvirke hvor godt de kjenner sine kolleger. Hanne sa blant annet i sitt intervju at

"det er noen av tilkallingsvaktene jeg nesten ikke kjenner () og da kan dem ha vært her i ett år". Informantene forteller at det kan være annerledes å jobbe sammen med ekstravaktene nettopp fordi de ikke kjenner dem like godt:

Vi har jo innimellom innleie av ekstravakter og de går jo ikke like ofte sammen, og de er man jo ikke like trygg på igjen, ikke sant. For mange av kollegene her kjenner jeg så godt at vi trenger ikke å snakke sammen for i situasjonen kan vi bare bruke blikket også vet vi at "okei, nå gjør vi det", eller sånn og sånn, skjønner du. (Lena)

Å ikke vite hvor de har hverandre i utfordrende situasjoner kan være vanskelig da det ikke alltid er anledning til å snakke sammen. Anna forteller om en hendelse der hun opplevde at en ekstravakt ikke klarte å lese henne tilstrekkelig til å vite hva hun kunne bistå med i situasjonen:

[Det var] en ungdom som utagerte mot meg, og der vi var to på jobb () men [ekstravakten] sto på andre siden av rommet og så på meg, men klarte ikke å lese meg tilstrekkelig nok til å vite hvordan hun skulle bistå i situasjonen. () Det blir i slike situasjoner det er prekært å kjenne hverandre, å kjenne ansiktsuttrykk, kjenne kroppsspråk, vite hvordan man kommuniserer.

I situasjoner som den Anna beskriver ovenfor blir hun delvis stående alene i møtet med den utagerende ungdommen fordi ekstravakten ikke klarer å lese Anna og hvilken bistand hun trenger. Dette kan i noen tilfeller medføre at krevende situasjoner blir håndtert uhensiktsmessig eller at det oppleves som utrygt for vedkommende som blir stående alene. I tillegg til at det kan oppleves som mindre trygt, forteller informantene at det kan være krevende å jobbe med ekstravakter fordi man i større grad må dra lasset alene:

Også har man kolleger, og ikke føler man står alene i situasjonene. Og ikke må dra det alene, da tærer det fort litt mer på. Og det er litt sånn som man kanskje kan kjenne litt på... hvis det er ferier og sånne ting, er med mange nye... eller ikke nye, men mye ekstravakter, for da lener man seg fort på dem... og det er jo forståelig, men da må man dra ting mer alene, og da merker man det der. (Lena)

På den andre siden forteller flere av informantene at de startet som ekstravakt før de ble fast ansatt, og at de ikke var fornøyd med opplæringen. Mari forteller at det var lite informasjon, og at hun måtte lære seg det meste selv og spørre mye.

Nå startet ikke jeg som fast da, jeg startet som en ekstravakt og da er det gjerne litt sånn at man får to opplæringsvakter, ehm jeg var ikke fornøyd med den opplæringa, det var litt sånn måtte lære det the hard... ja, the hard way, måtte jo virkelig bare være på. Men det tror jeg kanskje har gjort til at jeg er litt mer var når jeg holder på med opplæring. For jeg ble vel satt med ungdommene med en gang eller første dagen så ble jeg... her er det noen bøker å lese, også leste jeg nå de også ja. Så det var ganske mye som... skulle du få innsikt i ting så måtte du kanskje lete opp selv og spørre og spørre og spørre.

Informantenes utsagn i intervjuene viser på en side at ekstravaktene ikke kjenner de faste ansatte godt nok, og at de ikke kan jobben tilstrekkelig. På den andre siden virker det ikke som at ekstravaktene får tilstrekkelig opplæring eller mulighet til å fylle gapet mellom prestasjon og forventning. På denne måten blir manglende onboarding av ekstravakter, både praktisk og sosial/kulturell, til hinder både for de som er fast ansatt og for ekstravaktene selv.

5. Diskusjon

Resultatene i denne studien indikerer at de formelle onboardingrutinene på institusjonene er noe begrenset, og at gjennomføring av rutinene er mangelfull. Hvilke praksiser som tilbys ved de ulike institusjonene varierer, særlig med tanke på veiledningsordninger. En gjennomgående erfaring blant informantene som har mottatt opplæring i nyere tid er en opplevelse av å bli kastet ut i jobben. Eksempel som trekkes frem er å måtte utføre arbeidsoppgaver alene, før de har fått tilstrekkelig opplæring. Dette blir i flere tilfeller forbundet med usikkerhet, der informantene må prøve seg frem og noen ganger gjøre feil. Når det kommer til de sosiale og kulturelle aspektene av onboarding er dette beskrevet som et felles ansvar blant de ansatte. Det varierer imidlertid om ansvaret blir fulgt opp. Dermed skjer det at nytilsatte overlates til seg når det kommer til å lære jobben, skape relasjoner og lære om organisasjonskulturen. Videre funn er relatert til kollegastøtte som ressurs i vanskelige situasjoner og mestring av jobben, samt utfordringer knyttet til bruk av ekstravakter. Utfordringen med bruk av ekstravakter grunner ut i at de ikke kan jobben i samme grad som de som jobber fast, og at de som jobber fast ikke kjenner ekstravaktene like godt som sine andre kolleger.

Funnene diskuteres i dette kapitlet opp imot teori og empiri for å besvare problemstillingen *"Hva kan dagens onboardingrutiner i institusjonsbarnevernet lære oss om utvikling av videre praksis?"*. Mer spesifikt vil jeg ta for meg onboardingrutinene som finnes (eller ikke finnes) på institusjonene, og hvordan disse oppleves av informantene. Her drøftes implikasjoner disse praksisene fører med seg, og hvordan gjennomføring kan tenkes å påvirke ønsket utfall. Første avsnitt av diskusjonen handler om opplevelsen av de formelle planene institusjonene benytter (se avsnitt 4.1. for beskrivelse av de formelle onboardingplanene ved institusjonene). Deretter drøftes bruken av veiledningsordninger, etterfulgt av andre organisasjonsmedlemmers rolle i onboardingprosessen. Videre gjennomgås de kulturelle og sosiale aspektene ved onboarding, og hvordan institusjonenes relaterte rutiner oppleves av informantene. Funn knyttet til viktigheten av kollegastøtte og usikkerhet ved bruk av ekstravakter diskuteres, før funnenes betydning for utvikling av en helhetlig onboardingpraksis i institusjonsbarnevernet oppsummeres. Avslutningsvis følger et avsnitt om studiens begrensninger, bidrag og implikasjoner for videre forskning.

5.1. Hvordan oppleves institusjonenes onboardingrutiner av de ansatte?

5.1.1 De formelle onboardingplanene

Ut ifra oppsett og innhold i institusjonenes formelle planer kan det virke som at de har tatt sikte på det Jones (1986) klassifiserer som en institusjonalisert sosialiseringstaktikk. Planene skal ifølge informantene gjennomgås i løpet av to planlagte opplæringsdager, men de erkjenner at det er vanskelig å rekke over alt i løpet av denne tiden. På bakgrunn av den begrensede tiden satt av til gjennomføring og manglende retningslinjer for videre opplæring, går planene over til å bli mer eller mindre individualisert. Siden de i utgangspunktet virker å ta sikte på institusjonaliserte taktikker er det uheldig med tanke på tilpasningsutfall. Funnene i denne oppgaven viser at de nytilsatte informantene opplevde å bli kastet ut i jobben, og at det kan ha medført en del usikkerhet. De forteller også at de måtte spørre seg frem for å finne ut av hvordan ting fungerte, noe som er konsistent med individualiserte taktikker. Individualiserte sosialiseringstaktikker er ifølge forskning knyttet til økt grad av usikkerhet hos nytilsatte, i tillegg til at det stiller større krav til ansattes utøvelse av proaktiv atferd, både med tanke på skapelsen av relasjoner og avdekking av organisasjonens forventninger (Bauer & Erdogan, 2011; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Det begrensede tidsaspektet og at planen går over til å bli individualisert, kan forklare hvorfor informantene ikke har opplevd særlig grad av fordelaktige utfall knyttet til institusjonaliserte sosialiseringstaktikker. Interessant i denne sammenhengen er ikke utelukkende hvilke praksiser informantene forteller å ha opplevd, men også hvilke praksiser de ikke sier noe om. Planene inneholder flere praksiser som blant annet Klein og kolleger (2015) har vist som nyttige. Dette blir imidlertid uviktig dersom praksisene ikke gjennomføres.

Under intervjuene nevnes ikke det spesifikke innholdet i planene av de nytilsatte. Det til tross for at de fikk spørsmål om hvilken opplæring og introduksjon de fikk da de begynte på arbeidsplassen. Et unntak er at noen av informantene forteller at de fikk omvisning på arbeidsplassen, ble introdusert for kolleger og gjennomgikk permer og håndbøker ved oppstart. Det kan være flere grunner til at de ikke nevner flere spesifikke praksiser. Det kan for eksempel være at de ikke husker praksisene, eller er eksplisitt klar over at de opplevde dem. Det kan for eksempel godt tenkes at de ikke tenker på å nevne at arbeidsplass og lignende stod klart da de begynte jobben, dersom det var tilfellet. Slike ting kan kanskje gjøre sterkere inntrykk dersom de uteblir enn dersom de skjer. Videre kan det hende at de ikke opplevde praksisene som nyttige, eller at de ikke anser det som nødvendig å nevne dersom de ser praksisene som relativt vanlige. Under opplæringen skal informantene gjennom en rekke punkter, og en vanlig feil ifølge Caldwell og Caldwell (2016) er å overvelde nytilsatte med

store mengder informasjon på kort tid. Siden planen består av flere punkter enn de rekker å gå gjennom, kan det ha skjedd her. Da er det mulig at det ikke er så lett å huske hva som ble gjennomgått. I tillegg kan det tenkes at opplæringsplanene oppleves som mindre omfattende enn de faktisk er, fordi de er så kortvarige. En annen grunn kan likevel være at de faktisk ikke opplevde praksisene i de formelle planene. På bakgrunn av at informantene forteller at det er vanskelig å rekke over alt i de formelle planene på to dager, er det stor sannsynlighet for at institusjonene har praksiser i sin formelle plan som ikke gjennomføres. Ifølge Klein og kolleger (2015) tror organisasjoner ofte at nytilsatte opplever flere onboardingpraksiser enn det de faktisk gjør. Det kan forklare holdningen noen av informantene har om at de nytilsatte skal ha en grei oversikt og forutsetning til å utføre selvstendig arbeid etter de to opplæringsdagene. Mine funn viser imidlertid at de nytilsatte informantene ikke opplever at de er klare for det selv. De forteller at manglende opplæring medfører usikkerhet gjennom å måtte prøve og feile for å lære jobben. På en av institusjonene beskrev samtlige av dem at de hadde blitt satt til å utføre arbeidsoppgaver før de hadde fått tilstrekkelig opplæring.

Et annet funn i denne studien er relatert til den uklare rekkefølgen på praksisene i de formelle planene. Siden den er uklar kan det virke som at ulike deler av planen kan bli prioritert fra gang til gang. Dermed vil det som er ment som en konsis opplæringsplan ende opp med å bli en plan med mange mulige former. Det kan medføre at nytilsatte har ulike kunnskapshull som følge av ulik opplæring, og at det er vanskeligere å følge opp mulige mangler senere. Enkelte av praksisene virket imidlertid å være på plass hos de fleste informantene, noe som kan tyde på en viss grad av fastsatt struktur.

Praksisene som noen av informantene forteller å ha opplevd utgjør det som Wanous og Reichers (2000) omtaler som formell orientering, som ofte dekker gjennomgang av ulike praksiser, introduksjon av kolleger, omvisning og innsyn i organisasjonens historie. Ansatte som opplever orientering er ifølge Klein og Weaver (2000) ofte bedre tilpasset enn de som ikke gjør det, både med tanke på kunnskap om organisasjonen og i dannelsen av relasjoner med kolleger. Det er imidlertid varierende hvordan orientering utføres. Funnene i denne studien støtter opp under forskning om at mange ikke utnytter orienteringprogrammer sitt fulle potensial (Wallace, 2009), blant annet gjennom at flere av informantene i denne studien ble satt på et rom for å lese gjennom papirer om organisasjonens mål og rutiner på egen hånd. Ved å gå gjennom disse skrivene ansikt til ansikt vil de nytilsatte ifølge Waldeck og kolleger (2004) kunne få et større utbytte av orienteringen, som igjen fører til at organisasjonen oppnår mer fordelaktige utfall på sikt.

Funnene i denne studien viser videre at noen av de nytilsatte ble satt i arbeid uten fullstendig orientering først. En av informantene forteller blant annet at opplæringen kun bestod av gjennomgang av noen permer og papirer før vedkommende begynte med arbeidet. Å droppe orientering kan ifølge forskning etterlate nytilsatte unødig forvirret og sende et budskap til dem om at de ikke er viktig for organisasjonen. Det kan også føre til at det tar lengre tid før nytilsatte får mulighet til å hilse på alle kolleger, og dermed også lengre tid før de får tilgang til informasjon og støtte.

Å droppe orientering vil videre kunne medføre at forståelsen for hvorfor organisasjonen jobber slik de gjør med tanke på mål og verdier uteblir, og at dette følgelig ikke reflekteres i arbeid utført av de nytilsatte. Det kan tenkes å forsinke organisasjonen i å nå sine målsetninger. I arbeid med barn og unge på institusjoner vil det også kunne få konsekvenser for barna og familiene deres. At nytilsatte sendes rett i arbeid uten særlig opplæring tilsvarer som tidligere nevnt en individualistisk tilnærming, der nytilsatte lærer jobben mens de utfører den (Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Uten særlig rettleiding vil nytilsatte kunne danne seg et eget bilde av hvordan ting bør gjøres, noe som kan forsterke Helsetilsynets (2019) funn i norske barnevernsinstitusjoner knyttet til ulik forståelse av praksis. Helsetilsynet (2019) fant i samme undersøkelse at økt utagering blant barn og unge plassert i institusjoner har medført et større behov for håndtering av utagering, og at det i noen barnevernsinstitusjoner har ført til økt bruk av tvang blant de ansatte. Å vite hvordan man skal håndtere ulike situasjoner og når det er greit å benytte tvang og ikke vil være svært viktig, både med tanke på sikkerheten til de ansatte og for barna og ungdommenes skyld. Barn og unge plassert på institusjon står ifølge Bufdir (2019a) ofte i en sårbar situasjon og har behov for trygge og forutsigbare rammer rundt seg. En av informantene i denne studien fortalte at mange av barna har opplevd å bli sviktet av voksne hele livet, og har derfor lav tillit til de ansatte når de kommer til institusjonene. Det er derfor sannsynlig at det er ekstra viktig at de slipper å bli sviktet av personalet når de kommer til institusjonene, gjennom at de som jobber der ikke vet hva de gjør. Det går ikke i overensstemmelse med at nytilsatte skal prøve og feile under opplæringsperioden.

Funnene som er diskutert indikerer at selv om institusjonene har formelle praksiser på plass, er gjennomføringen av dem mindre god. Det gjelder både med tanke på de praksisene som gjennomføres, og at enkelte av dem ikke gjennomføres i det heletatt. Ifølge Klein og kolleger (2015) behøver ikke gode praksiser å være enstemmig med gode utfall, noe disse funnene underbygger. Også informantene med veiledningsansvar vedkjenner seg at gjennomføring av praksisene har vært mindre god. Ifølge informantene med

veiledningsansvar er det ikke mangel på rutiner som er problemet med dagens onboardingstrategi på institusjonene. De forteller i likhet med mine funn at institusjonene har etablerte rutiner for onboarding av nytilsatte, men at de ikke har fulgt dem det siste året. En av dem omtaler onboardingen som at den har vært "*litt der*", noe som kan indikere uoppfylt potensiale i de rutinene som finnes på arbeidsplassene. Grunnen til at rutinene ikke blir fulgt er imidlertid mindre tydelig. En mulig grunn kan tenkes å være at ledelse eller ansatte ikke anser onboarding som en prioritet, eller at opplæringsansvarlige ikke følges opp i henhold til om de gjør det de skal. Det kan også tenkes at manglende forutsetninger for å lykkes med gjennomføring har ført til mindre motivasjon eller mestringsstro knyttet til opplæringsansvar.

5.1.2. Veiledning

På grunn av den begrensede tiden satt av til orientering og opplæring, forteller informantene med veiledningsansvar at videre oppfølging i form av veiledning er viktig. Veiledningen skal skje gjennom møter mellom veileder og nytilsatt hver 14 dag, der nytilsatte kan stille spørsmål og motta tilbakemelding. Et funn i denne studien er at disse veiledningsmøtene ofte holdes etter behov, heller enn at de er obligatoriske. Det kan ha flere implikasjoner. For det første kan det tenkes at nytilsatte har ulik oppfatning av når de har behov for veiledning og ikke. I tillegg er det sannsynlig at terskelen for å be om et møte er høyere enn den er for å møte opp på et planlagt, obligatorisk møte. Forskning viser dessuten at praksis som er påkrevd ofte oppleves som mer nyttig enn dersom den er oppfordret eller frivillig (Klein et al., 2015). At møtene er frivillige kan også tenkes å påvirke eventuelle tilbakemeldinger fra nytilsatte rundt hvorvidt de synes dette er en grei ordning eller ikke, fordi de ikke nødvendigvis anser møtene som nyttige når de ikke er obligatoriske.

Videre funn er at veiledningsmøtene ofte utsettes eller bortprioriteres. Det grunnes ifølge informantene uforutsette hendelser på arbeidsplassen. Det innebærer at det går lang tid mellom hver gang nytilsatte har avsatt tid til å ta opp ting de lurer på. Når møter utsettes eller bortprioriteres kan det sende et signal til nytilsatte om at de ikke er viktig for arbeidsplassen. I tillegg kan man stille spørsmålstegn til hvor mye støtte de egentlig får fra veileder når møtene ikke prioriteres. Forskning viser at nytilsatte gjør seg opp en formening om hvor godt de kommer til å bli behandlet på arbeidsplassen basert på tidlige hendelser (Scott et al., 2012), noe som kan tenkes å skje i slike tilfeller som dette. Det kan også hende at nytilsatte kvier seg for å be om møter fordi de vet hvor travle arbeidsdagene kan være, og at de ikke ønsker å være til bry, eller anser det de ønsker å spørre om som viktig nok. Dersom det er tilfellet, kan små og store spørsmål gå ubesvart over tid og medføre unødvendig usikkerhet.

At møtene ikke prioriteres trenger ikke å skyldes at veilederne eller institusjonene ikke anser dem som viktig. Studiens funn viser at informantene med veiledningsansvar anser veiledningsansvaret som svært viktig, men at de ofte ikke har nok tid og ressurser til å følge det opp i en travel arbeidshverdag. Forskning viser at både veiledere og de som mottar veiledning ofte rapporterer at det er vanskelig å finne tid til å møtes (Eby & Lockwood, 2005). Siden veiledning forutsetter at veileder og nytilsatt interagerer (Allen et al., 2006) er dette et problem. Det kan ifølge en av informantene medføre at den røde tråden i opplæringen forsvinner og det blir hull i opplæringen. I forbindelse med disse utfordringene viser denne studien at veiledernes motivasjon til å utføre sin del av oppgaven påvirkes. Grunnen til det kan tenkes å være at motivasjon avtar når forutsetningene for å lykkes er liten. Ifølge Allen og kolleger (2006) bør formelle veiledningsprogrammer utvikles på en slik måte at veiledere og de som veiledes er mer motivert og lettere kan møtes. Det vil ifølge dem resultere i bedre veiledningskvalitet. Det er med andre ord mulig at det ikke er nok å ha et formelt veiledningsprogram. Det må også være tilgjengelige ressurser som muliggjør gjennomføring og skaper mestring og motivasjon, både hos nytilsatte og veileder. Dette er i samsvar med Lauritzen og kollegers (2016) vurdering av hvordan veiledning i barnevernet bør implementeres. De mener at implementering av veiledning i barnevernstjenesten forutsetter at det frigjøres nok tid og ressurser til å gjennomføre det, og at rutinene må prøves ut i praksis slik at de passer inn i en hektisk arbeidshverdag.

Selv om veiledning beskrives som en svært viktig del av opplæringen er det ikke alle institusjonene som har denne ordningen. Enkelte av informantene fortalte til og med at de ikke fikk en fast kontaktperson å forholde seg til ved jobbstart. Ifølge en rapport fremlagt av Helsetilsynet (2019) benytter flere institusjoner i Norge seg av oppfølging gjennom team. Det vil si at det er opp til kolleger å si ifra, og dermed også avgjøre, dersom de ser behov for veiledning hos sine kolleger. Det var også tilfelle hos en av institusjonene i mitt utvalg. Som tidligere nevnt er ulik oppfatning av praksis et problem i institusjonsbarnevernet, også når det kommer til rapportering av behov for veiledning. Det kan tenkes at ulike tilfeller som burde vært rapportert ikke rapporteres, særlig på arbeidsplasser som har utviklet en ukultur. Videre kan det være at kolleger kvier seg for å si ifra dersom de ser noe, på grunn av det sosiale aspektet på arbeidsplassen. For nytilsatte innebærer dette kanskje at de må tilpasse seg hvordan ting gjøres på arbeidsplassen selv om det ikke er i tråd med overordnede retningslinjer, eller at de må prøve seg frem for å finne ut hvordan de selv vil gjøre det.

5.1.3. Andre organisasjonsmedlemmer

Når det kommer til arbeidshverdagen snakker informantene i studien om at det er viktig å ha noen å spørre om råd, og som følger dem etter de to første opplæringsdagene er fullført. Informantene mener veiledere og opplæringsansvarlige kan spille en rolle her. Siden de jobber turnus er det imidlertid ikke slik at de jobber sammen med veileder eller opplæringsansvarlig hver gang de jobber. I tillegg er det som nevnt over ikke alle institusjonene som har veiledningsordninger. Det blir da opp til andre kolleger å ta ansvar.

Ifølge de formelle opplæringsplanene har alle ansatte ansvar for å ta godt imot nytilsatte og sørge for at de opplever arbeidsplassen som en trygg læringsarena. Hvordan det skal gjøres er imidlertid ikke spesifisert, og det blir derfor opp til hver enkelt ansatt å vurdere hva de vil gjøre. Ut ifra dette kan man si at oppfordringen om å ta imot nykommere er formell, men selve oppgaven er uformell. Ifølge forskning kan dette være problematisk, siden medlemmer av organisasjoner har gode muligheter for å ødelegge for nytilsattes tilpasning (Ellis et al., 2015). Det kan gjøres ved for eksempel å undergrave dem heller enn å støtte dem (Kammeyer-Mueller et al., 2013). For at organisasjonsmedlemmer skal kunne bidra på en positiv måte i onboardingprosessen er det derfor en fordel at de er klar over deres påvirkningskraft. Det innebærer blant annet påvirkningskraft i form av hvilket førsteinntrykk de gir av seg selv. Det kan nemlig påvirke videre interaksjon, gjennom av at nytilsatte som opplever et dårlig møte med en ny kollega i større grad vil forsøke å unngå vedkommende i framtiden. Dermed eliminerer ansatte seg selv som kilde til informasjon og støtte, samtidig som at nytilsatte trolig unngår sin kollega i tiden som følger. Dette kan i tur føre til at det tar lengre tid før et eventuelt dårlig inntrykk rettes opp (Denrell, 2005) og de igjen begynner å interagere. Et eksempel på dette er en av informantenes opplevelse av å starte på arbeidsplassen, der enkelte av kollegene var lite imøtekommende. Hun forteller at det gikk seg til etter et halvt års tid når de hadde fått jobbet litt sammen, men at de var en litt humpete start for hennes del. Ut ifra det hun forteller kan det tenkes at kollegaene det er snakk om eliminerte seg selv som hjelpere i hennes tilpasningsprosess i opptil et halvt år. I tilfeller hvor dette skjer er det antakelig mest kritisk dersom nytilsatte hverken har mottatt opplæring eller veiledning, nettopp fordi kolleger er en viktig informasjonskilde. Dette er et godt eksempel på hvordan læring kan være betinget av sosiale forhold på arbeidsplassen (Denrell, 2005) og hvordan det faglige og sosiale er tett sammenvevd og gjensidig vil kunne forsterke og svekke hverandre (Rogstad & Sterri, 2015). Å gjøre denne delen av onboardingprosessen formell vil derfor kunne være en stor fordel for institusjonene.

5.2. Kulturelle og sosiale aspekter ved onboarding

Ett av funnene i denne studien er at institusjonenes onboardingplan i hovedsak tar for seg faglige og praktiske aspekter av jobben. Med unntak av at nytilsatte får utdelt et skriv som forklarer organisasjonens målbilde, finnes det lite i de formelle planene som tar for seg formidling av organisasjonens kultur. Det samme gjelder sosiale aspekter av onboarding, der det eneste i planene som angår relasjonsbygging er at de nytilsatte skal introduseres til kolleger og at alle ansatte har ansvar for å ta godt imot nytilsatte. Der det finnes veiledningsordninger vil også det kunne bidra til relasjonsbygging og tilgang til informasjon om organisasjonskultur. Det virker likevel som at det primære fokuset i veiledning er faglig og ikke sosialt og kulturelt. Ifølge forskning er kunnskap om organisasjonskultur og sosial aksept viktige aspekter av tilpasning hos nytilsatte (Bauer & Erdogan, 2011), og det vil derfor kunne være en fordel for institusjonene å ta mer kontroll over denne delen av onboarding, heller enn å overlate det til tilfeldigheter.

5.2.1. Organisasjonskultur

Siden organisasjonskultur er det som holder organisasjonen sammen, definerer hvilken atferd som er akseptabel og hvilke verdier som styrer handling (Bauer et al., 2014), er det viktig for nye organisasjonsmedlemmer å tilegne seg kunnskap om kulturen for å tilpasse seg på en god måte (Bauer & Erdogan, 2011; Ellis et al., 2015). Organisasjonskultur favner alt fra forventninger, maktstrukturer, språk, overordnede mål og oppdrag til organisasjonens historie (Chao et al., 1994). Hver av dem er viktige kunnskapsområder for å kunne navigere seg gjennom det nye jobblandskapet.

Ifølge informantene måtte de prøve seg frem for å finne ut av de kulturelle føringene på arbeidsplassen. De fortalte at det er veldig mange normer og uformelle føringer for hvordan ting gjøres på institusjonene, og at det kan være store forskjeller på tvers av institusjoner. I tillegg kan det være forskjeller innad i institusjonene avhengig av hvem du snakker med, noe som kan by på ytterligere utfordringer for nytilsatte. På bakgrunn av dette fortalte de at det tok tid for dem å lære om kulturen, siden de i stor grad måtte belage seg på observasjon og å spørre kolleger om retningslinjer. Her vil ansatte som utøver proaktiv atferd ha en fordel, mens de som ikke gjør det kan risikere å ramle ifra. Det er likevel begrenset hva informantene kan gjette seg fram til å spørre om, og det vil derfor kunne være ting de ikke får med seg. Et eksempel på dette er forventninger knyttet til arbeidsoppgaver. To av informantene fortalte at de først etter et halvår oppdaget at de hadde arbeidsoppgaver de ikke visste om. Da det ble oppdaget ble de møtt med overraskelse fra kolleger over at ingen hadde fortalt dem det. En fare med felles ansvar uten oppfølging kan ut ifra dette være at de ansatte

tror at noen andre tar ansvar, uten at det er tilfellet. Det kan også tenkes at enkelte uformelle regler er så internalisert at ingen tenker på å formidle dem videre til de nytilsatte. Videre kan det være tilfeller hvor andre ansatte velger å ikke si ifra. Et eksempel på det er en av tilfellene beskrevet tidligere, hvor en av informantene opplevde å sette seg på en plass uformelt kjent som lederstolen. Den nytilsatte fikk først vite om denne "tabben" etter at møtet var over. Informantene forteller at man kan føle seg litt dum når man gjør slike feil, noe som kan tenkes å øke grad av usikkerhet. De snakker blant annet om at de opptrådte litt avventende i ulike situasjoner i starten av ansettelsesforholdet i frykt for å gjøre feil. De fortalte også at det tok litt tid før de fant ut hvem av sine kolleger de kunne stole på. At noen ansatte ansees som mer pålitelig enn andre kan tyde på at velkomsten de ansatte gir til nytilsatte varierer. Når målet med å ta imot nytilsatte er å gjøre arbeidsplassen til en trygg læringsarena, er det uheldig at det er rom for at det oppstår situasjoner hvor usikkerhet forsterkes.

Ved å unnlate å formalisere de kulturelle og sosiale aspektene ved onboarding risikerer organisasjoner at nytilsatte havner i situasjoner som oppleves som usikre eller utrygge. Man kan på bakgrunn av dette argumentere for at de ikke anerkjenner hvor stressende det kan være å begynne i ny jobb (Caldwell & Caldwell, 2016; Wanous & Reichers, 2000). En av informantene med veilederansvar forteller at det antakelig ville vært en fordel å orientere nytilsatte om kulturen for å unngå misforståelser og skape trygghet. På den måten kan de unngå ekstra belastning på nytilsatte gjennom å informere om hvordan ting gjøres. Det vil for eksempel kunne tenkes at situasjoner som å sette seg på noen andres plass kan oppleves mye mer ubehagelig for en nytilsatt som forsøker å finne sin plass i gruppa, enn det ville vært for en mer erfaren og trygg ansatt. Ved å si ifra på forhånd slipper man at det skjer.

Summen av ukjente kulturelle føringer vil muligens kunne påvirke hvor trygg nytilsatte opplever å være. Ifølge Chao og kolleger (1994) vil som nevnt både forventninger, maktstrukturer, språk, overordnede mål, oppdrag og organisasjonens historie være viktig å for nytilsatte å kunne noe om for å forstå, internalisere og delta i organisasjonens kultur (Chao et al., 1994). Det er likevel sannsynlig at å ha forståelse for noen av disse punktene er bedre enn ingenting. For eksempel vil forståelse av språk og passende sjargong kunne påvirke hvor lett det er for nytilsatte å plukke opp informasjon gjennom observasjon, i tillegg til at det vil kunne ha positiv effekt på dannelsen av relasjoner. Forståelse av humor på arbeidsplassen er også av betydning (Tracy et al., 2006). Informantene forteller blant annet at det er et viktig virkemiddel for å håndtere tunge deler av jobben og å støtte hverandre. Dermed er det trolig en forutsetning å forstå humoren for å kunne være en del av gruppa.

Videre vil det å kunne noe om organisasjonens mål og oppdrag, altså hva som styrer handling (Bauer et al., 2014), kunne påvirke hvor trygg nytilsatte er. Det er en ting å lære noen hvordan de skal utføre en arbeidsoppgave, men noe annet å lære dem hvorfor man utfører den slik man gjør. Å vite hva som ligger bak spesifikke handlinger vil sannsynligvis kunne hjelpe nytilsatte dersom de møter nye situasjoner eller utfordringer, og dermed kunne tenkes å dempe stress knyttet til dette. Et eksempel på hvordan det kan gjøres er gjennom veiledningsordninger. Veilederne fortalte at en del av deres oppgave er å hjelpe nytilsatte å bli selvstendig i sitt arbeid gjennom faglig refleksjon. Ved å reflektere over hvorfor de gjør som de gjør kan de få innsyn i mål og oppdrag. Dette forutsetter imidlertid at veiledningsordningen blir gjennomført. En utfordring nevnt i denne sammenheng var at veiledningen skjer i etterkant av at en situasjon har oppstått, heller enn underveis. Dersom nytilsatte skal få veiledning i spesifikke situasjoner må vi igjen rette blikket mot andre medarbeidere.

Forskning viser som tidligere nevnt at nytilsattes førsteinntrykk av sine kolleger spiller en stor rolle i om de velger å unngå dem eller henvende seg til dem i etterkant (Denrell, 2005). Det vil følgelig påvirke i hvilken grad nytilsatte utøver proaktiv atferd rundt sine kolleger (Fang et al., 2011). Dersom nytilsatte møter lite imøtekommende kolleger vil det trolig svekke deres tilbøyelighet til å spørre dem om råd. Det kan tenkes at dette er en av grunnene til at informantene fortalte at det tok litt tid for dem å finne ut hvem de kunne stole på blant sine kolleger. Deres tilbøyelighet til å holde avstand til eller oppsøke kolleger vil også kunne påvirke dannelsen av relasjoner. Siden kolleger er en viktig kilde til informasjon og støtte (Korte, 2010; Nelson & Quick, 1991) vil dannelsen av relasjoner kunne påvirke hvor mye kunnskap nytilsatte får om organisasjonskulturen. Interaksjon med ledere og kolleger er i tillegg den mest umiddelbare kilden til støtte under sosialiseringstiden (Nelson & Quick, 1991), og kunnskap om organisasjonskultur og relasjoner med kolleger kan derfor sies å være nært forbundet. På bakgrunn av dette kan man stille spørsmålsteget ved om nytilsatte som opplever å falle utenfor det sosiale nett og slett ikke passer inn i kulturen, eller om de har blitt utelatt av den som følge av manglende relasjonsbygging og opplæring. En av informantene med veiledningsansvar forteller blant annet om en tidligere kollega som valgte å slutte i jobben, på bakgrunn av at vedkommende ikke fant sin plass i gruppen. Det begrunnes med at den tidligere kollegaen antakelig ikke passet inn på arbeidsplassen. I slike tilfeller er det mange faktorer som kan være i spill, som for eksempel at institusjonen har mislyktes i å gi realistiske forventninger om jobben og arbeidsplassen (Caldwell & Caldwell, 2016). Med tanke på litteraturen og funnene i denne studien kan en mulig forklaring på den mislykkede ansettelsen likevel ligge i de ansattes velkomst. Informanten nevner at utfallet kan ha blitt et

annet, dersom de hadde opptrådt annerledes ovenfor vedkommende. En annen informant forteller at arbeidsgruppen ikke nødvendigvis er så inkluderende ovenfor nytilsatte dersom de ikke liker dem, og at det kan gå utover veiledning av den nytilsatte. Det er problematisk i den grad at det er vanskelig å passe inn når du ikke blir gitt forutsetningene for å lære om passende atferd, hvordan du skal gjøre jobben og lignende. I tilfeller som dette kan man kanskje si at det til en viss grad blir opp til personalgruppen å avgjøre om en ansatt ledelsen har valgt ut skal bli værende eller ikke. Dermed risikerer institusjonene å miste utvalgt kompetanse på bakgrunn av hva de andre ansatte synes om vedkommende. Dette blir gjort ytterligere problematisk på bakgrunn av viktigheten knyttet til sosial aksept fra kolleger for vellykket tilpasning (Ellis et al., 2015).

5.2.2. Relasjoner på arbeidsplassen

Sosial aksept refererer til den grad nytilsatte føler at de er en del av det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Det er viktig for nytilsatte å føle seg sosialt komfortabel og akseptert av sine kolleger og ledere (Ellis et al., 2015). Ifølge forskning vil nytilsatte som opplever å bli akseptert trolig i større grad oppleve at de passer inn på arbeidsplassen, og derfor ha et større ønske om å bli værende i jobben (Schneider, 1987). Organisasjoner bør som følge av dette tilrettelegge for relasjonsbygging i sin onboardingplan (Caldwell & Caldwell, 2016).

Ifølge informantene foreligger det ingen plan for den sosiale onboardingen på arbeidsplassen. Det sosiale blir ifølge dem noe som "*sklir litt av seg selv*", uten at de helt vet hva de gjør for at det skal skje. De trekker blant annet frem lunsjpausen som arena for relasjonsbygging. Dette kan være en fin arena for uformell interaksjon (Cawyer & Friedrich, 1998) der nytilsatte får mulighet til å bli bedre kjent med kolleger - men lunsjarenaen kan også være en utfordrende situasjon dersom personalet på arbeidsplassen er lite imøtekommende (Sagberg, 2017). Denne situasjonen kan derfor gå begge veier – nytilsatte kan oppleve å bli akseptert, eller føle på å ikke passe inn. Informantene i studien har hatt ulike opplevelser knyttet til sin velkomst. Mens en av dem ikke opplevde noen velkomst, opplevde en annen å bli tatt under vingen til en kollega. En tredje hadde en litt blandet opplevelse, der noen stod med åpne armer mens andre var mer skeptisk. De blandede opplevelsene til informantene kan vitne til at velkomsten av nytilsatte med fordel kunne vært mer formell, også med tanke på det sosiale. På den måten unngå man at nytilsatte sitter igjen med ulike opplevelser av velkomsten, der ikke alle er like gode. Ifølge Cawyer og Friedrich (1998) kan organisasjoner arrangere aktiviteter hvor det er mulig å bli kjent med kolleger utenfor jobben. Siden forskning viser at støtte fra kolleger rettet mot nytilsatte avtar etter 90 dager, er det en fordel om relasjonsbygging skjer tidlig i onboardingprosessen (Kammeyer-Mueller et al.,

2013). Cawyer og Friedrich (1998) anbefaler også at organisasjoner benytter seg av veiledningsordninger for at nytilsatte skal kunne danne sosiale relasjoner. Selv om noen av institusjonene har veiledningsordninger, er ikke ordningen med å møtes hver 14 dag nødvendigvis optimal. Det vil trolig være mer gunstig dersom nytilsatte jobber sammen med veileder den første tiden, slik en av informantene i studien fortalte at hun gjorde. En kollega tok på eget initiativ til seg den nytilsatte, viste henne det hun trengte å kunne og introduserte henne for andre kolleger. Grunnen til at de jobbet sammen var fordi de gikk i samme turnus. Informanten forteller at det har hatt stor betydning for henne å ha denne uformelle veilederen. Det kan også tenkes at det er lettere å bli kjent med andre kolleger når du først har blitt godt kjent med en av dem. Som en annen informant sier kan det være ensomt dersom man ikke har en relasjon til minst en annen person på jobben. Å sørge for at alle nytilsatte har dette i starten, heller enn å overlate det til tilfeldigheter, vil derfor kunne være svært positivt.

En annen grunn til å formalisere hele eller deler av den sosiale onboardingen kan være informantenes syn på hva onboarding innebærer. Det sosiale omtales nemlig av informantene som noe separat fra opplæring i arbeidsoppgaver. Samtidig snakker de om hvor viktig det er å kjenne hverandre godt for å kunne gjøre jobben. Dette støtter oppunder Rogstad og Sterris (2015) forskning om at det faglige og sosiale på arbeidsplassen er tett sammenvevd. Fra organisasjonens side kan det være relevant å anerkjenne denne koblingen. Det blant annet gjøres ved å formidle betydningen av sosial onboarding til organisasjonsmedlemmene, og hvilken rolle de ansatte spiller i denne sammenhengen. Det kan tenkes at de ansatte ikke tror det har noe å si hvordan de opptrer ovenfor sin nye kollega, når det i realiteten kan ha konsekvenser for blant annet læring (Denrell, 2005).

Vi vet også at kolleger og ledere er den mest umiddelbare kilden til støtte under sosialiseringprosessen (Nelson & Quick, 1991). Under intervjuene fikk informantene spørsmål om hva som er viktig for at de skal kunne håndtere den ofte krevende jobben. De fremhevet kollegastøtte og hvor viktig det er, både med tanke på å mestre jobben og for å ivareta hverandre psykisk. Å ha noen der som forstår hva de går gjennom er en stor del av det. Sosial støtte og følelse av tilhørighet kan være en viktig ressurs for ansatte i stressende situasjoner og perioder (Viswesvaran et al., 1999). Denne effekten vi trolig gjøre seg spesielt gjeldende hos nytilsatte, som i tillegg til å være ny må håndtere noen ganger svært utfordrende arbeid.

5.3. Kollegastøtte

Informantene omtaler kollegastøtte som noe av det viktigste for å kunne håndtere jobben, men det er likevel lite søkelys på dette aspektet i onboardingplanene til institusjonene.

Det kan tenkes at enkelte praksiser vil være ekstra viktige innenfor enkelte yrker. Dersom det er tilfellet, vil det være en fordel å kartlegge hvilke områder det er snakk om. I denne studien trekker informantene frem flere viktige faktorer ved kollegastøtte, deriblant bruk av humor for å lette på trykket. I yrker hvor man møter mye vondt og ubehagelig kan humor spille en spesielt viktig rolle i å kunne distansere seg fra og takle utfordringer (Tracy et al., 2006). I slike tilfeller må nytilsatte gjerne forstå humoren på arbeidsplassen for å kunne forstå jobben (Sagberg, 2017), og for å kunne passe inn. Å ha forståelse av humor på arbeidsplassen krever gjerne innsyn i organisasjonens kultur, noe onboarding kan være med å tilrettelegge for. Arbeidsplasser med en spesielt intern humor bør trolig være ekstra oppmerksom på å forklare og inkludere nytilsatte i hva humoren innebærer, slik at også de kan være en del av støttenettverket og oppleve tilhørighet til gruppen.

Informantene snakket også om hvor viktig det er for dem å kjenne hverandre godt, både med tanke på hva de kan forvente av hjelp i ulike situasjoner, og når de bør steppe inn for å hjelpe kolleger. Ut ifra det informantene forteller virker det som at det er viktig for dem å kjenne sine kolleger både privat og profesjonelt. De begrunner det med at de ofte blir angrepet som person, og at det er en stor fordel å vite hva som trigger sine kolleger. Ved å vite hva som trigger dem vet de når de skal bistå, og når det er best å holde seg i bakgrunnen. Fra et onboardingperspektiv betyr det at det kan være en fordel å tilrettelegge for at kolleger kan tilbringe mer tid sammen, både på og utenfor jobb. Det forsterker også behovet for å formidle påvirkningskraften bak førsteinntrykk gitt til nytilsatte. En nytilsatt som blir tatt godt imot vil trolig lettere utvikle tillit og åpne seg for sine kolleger.

En viktig del av kollegastøtten er at de kan støtte hverandre og gi hverandre et klapp på skulderen når de har gjort noe bra. Informantene forteller at det enkelte ganger kan oppleves som at de ikke gjør en god jobb, nettopp fordi mottakerne av hjelpen ikke alltid setter pris på det de gjør. Da er det godt å ha kolleger som forteller deg at du gjør en god jobb. Når vi ser hvor viktig det er for de ansatte å ha disse støtteressursene, ser vi også hvor tungt det kan være å ikke ha det slik med sine kolleger. En nytilsatt som ikke opplever å bli inkludert i det sosiale arbeidsmiljøet kan lett falle utenfor og oppleve mye stress og usikkerhet. Siden kollegastøtte ifølge informantene har betydning for de ansattes mestringstro gjennom positive tilbakemeldinger, kan det også tenkes at mestringstro kan svekkes hos nytilsatte som har falt utenfor. Å ikke ha et støttenettverk kan i verste fall resultere i at belastningen på nytilsatte blir for stor, og at de derfor velger å avslutte arbeidsforholdet. Forskning viser at nyutdannede nytilsatte har størst sannsynlighet for å slutte etter kort tid i sin første jobb (Lauritzen et al., 2016), antakelig fordi de opplever mer stress og usikkerhet

enn nytilsatte som har mer erfaring og faglig tyngde (Cable & Parsons, 2001; Saks et al., 2007).

5.4. Onboarding av ekstravakter

Et interessant funn i denne studien er informantenes opplevelse av å jobbe sammen med ekstravakter, og institusjonenes onboardingrutiner knyttet til denne gruppen. Planene for opplæring av nytilsatte ekstravakter er mindre omfattende enn planene for de faste nytilsatte, men opplæringen skjer på to dager slik som hos de faste ansatte. Til gjengjeld skal ikke ekstravaktene ha veiledning etter opplæringsvaktene er fullført, men får heller tildelt en kontaktperson. Ifølge informantene med veiledningsansvar er det mye utskiftninger i ekstravakter, og følgelig mange ekstravakter som trenger opplæring. Informantene forteller at det kan være utfordrende å jobbe sammen med ekstravakter fordi de ikke kan jobben godt nok. Samtidig får ekstravaktene begrenset med opplæring. En av informantene som selv startet som ekstravakt, forteller at det var lite informasjon å få og at hun måtte lære det meste selv. Dermed blir ikke ekstravaktene gitt forutsetningene for å lykkes i jobben, og de faste ansatte får ikke utbytte av at ekstravaktene kan jobben. De faste ansatte forteller nemlig at det er tungt å jobbe sammen med ekstravakter fordi de ikke vet hvor de har dem, og fordi de må gjøre en større del av jobben alene. Det kan til tider oppleves som utrygt, og vil kunne å tenkes å ha en slitasjeeffekt på de som er fast ansatt. Det gjelder særlig i ferier hvor de ofte benytter en større andel ekstravakter.

En av informantene forteller at det hadde vært en fordel å inkludere de nye, både ekstravakter og faste ansatte, i hvordan ting gjøres og hvordan de tenker. Hvis de ikke gjør det, er det ikke sikkert ekstravaktene vet hva de kan bidra med. Samtidig kan det være utfordrende å få til i praksis, både med tanke på ressurser og stillingsandel. Manglende eller begrenset onboarding vil imidlertid kunne være en av grunnene til den store gjennomtrekken av ekstravakter, og dermed kan større satsing på onboarding kunne føre til en omdirigering av ressurser heller enn økt kostnad. Det kan også tenkes at det vil være ressursbesparende i form av at institusjonene unngår slitasjeeffekter på sine faste ansatte. Ved å beholde ekstravakter over lengre perioder vil de dessuten bygge opp nyttig erfaring. De vil også kunne skape relasjoner med de som jobber fast, som kan gjøre at de oppleves som mer tilgjengelige og pålitelige av faste ansatte i utfordrende situasjoner. Dersom en større satsing på onboarding av ekstravakter likevel er vanskelig å få til, kan en kartlegging av hva ekstravaktene bør kunne og hvordan det skal gjennomføres være utgangspunkt for opplæringen. Den kan i så fall være ledsaget av en forventningsavklaring. Her kan man spørre hva som kan forventes av ekstravaktene med utgangspunkt i opplæringen de har fått, og hvilken betydning har dette for

forsvarlig bemanning på institusjonene. Funnene indikerer at rutinene rettet mot ekstravaktene kan være mangelfulle, og at onboarding på dette nivået kan ha konsekvenser også for faste ansatte. På bakgrunn av dette kan det være nyttig å vurdere om rutinene for denne gruppen bør revideres, og hvordan de eventuelt skal inkluderes i institusjonenes onboardingstrategi.

5.5. En helhetlig onboardingstrategi i institusjonsbarnevernet

Funnene diskutert i denne studien tyder på at dagens onboardingplaner i institusjonsbarnevernet omfatter flere gode praksiser, blant annet i form av deres formelle orientering av nytilsatte. Det finnes likevel noen områder med rom for forbedring, blant annet når det kommer til praksiser rettet mot kulturell og sosial tilpasning. Av de praksisene som finnes er det begrenset med tid og ressurser friggitt til gjennomføring. Blant annet er det kun satt av to dager til opplæring for hver nytilsatt. Det fører til at mange punkter i planen blir utelatt. I etterkant er de nytilsatte i stor grad overlatt til seg selv. Der det finnes veiledningsordninger følges nytilsatte opp av veileder hver 14 dag, men på grunn av mangel på ressurser til gjennomføring blir møtene ofte utsatt eller bortprioritert. Ellers har de ansatte ved institusjonene et uformelt ansvar i å ta imot nytilsatte og sørge for at arbeidsplassen oppleves som en trygg læringsarena. Siden ansvaret er uformelt kan det virke som at ansatte har ulik oppfatning av hvor stort ansvar de har, og på hvilken måte oppgaven bør utføres. Studiens funn viser videre at enkelte praksiser kan være ekstra viktige innenfor spesifikke yrker, i dette tilfellet praksiser rettet mot kollegastøtte. Kollegastøtte fremheves blant informantene som ressurs for å håndtere jobben. Videre funn peker på at kvaliteten på onboarding rettet mot ekstravakter kan ha betydning for både dem som gruppe og for de som jobber fast. Nærmere bestemt kan det virke som at manglende søkelys på denne gruppen har ført til at de ikke gis forutsetning for å mestre jobben, i tillegg til stor grad av gjennomtrekk. Begge utfallene virker å ha konsekvenser for ansatte som jobber fast i form av manglende støtte og større arbeidsmengde.

5.5.1. Hva betyr dette for utvikling av videre praksis?

Funnene i denne studien peker på flere mulige fokusområder for utvikling av videre praksis. Det første er hva planen inneholder, og hvilket omfang den har. Blant institusjonenes planer finnes det flere gode praksiser, men det er også rom for forbedring med tanke på hvilke tiltak organisasjonen benytter. Det gjelder spesielt tiltak rettet mot sosiale og kulturelle aspekter av onboarding. I dagens onboardingplaner ved institusjonene er disse aspektene i stor grad et uformelt ansvar blant de ansatte. At deler av det sosiale er uformelt er ikke til å unngå, og er trolig også ønskelig. Framtidig forskning bør imidlertid undersøke om majoriteten av dette ansvaret er uformelt ved flere institusjoner, og hvordan institusjonene eventuelt kan

bidra til å endre eller påvirke denne delen av prosessen. Ved å utvikle praksiser som tilrettelegger for at nytilsatte får tilgang på kulturell informasjon og sosiale ressurser, kan de sikre at det ikke blir overlatt til tilfeldighetene. En viktig del av dette kan være bevisstgjøring knyttet til kultur og uformelle regler på arbeidsplassen. Ved å bringe det uformelle fram i lyset kan organisasjonen avgjøre om dette er noe de ønsker å formidle videre, eller om det er behov for endringer. Dette vil også kunne være en stor del av å sikre lik forståelse av praksis, både innad og på tvers av institusjoner. Organisasjonen kan videre inkludere de ansatte i betydningen av onboarding, og dermed sikre at de forstår sin evne til å påvirke nytilsattes tilpasning. Ansvar for å ta imot nytilsatte bør kanskje formaliseres, i den grad at det gjøres til en del av jobben, heller enn en oppfordring slik det fremstår i dag. En del av det kan blant annet være oppfølging fra leder som sikrer at ansvaret blir tatt. Det forutsetter at leder har kapasitet til å følge opp.

Videre undersøkelser kan ta for seg veiledningsordningene på institusjonene. Funnene i denne studien viser at nytilsatte kan ha nytte av å følge veileder den første tiden heller enn å møtes hver 14 dag. Dette kan sikre at nytilsatte slipper å gjøre oppgaver før de er ferdig opplært. Ifølge Lauritzen og kolleger (2016) har det vært vanskelig å rekruttere ansatte til veilederutdanningen, og det er derfor begrenset antall ansatte rundt omkring på institusjonene med denne utdanningen. Som et alternativ til veileder de stedene hvor det ikke finnes, kan nytilsatte følge en kollega. Oppfølging av kolleger uten veiledningsutdanning virker å være bedre enn ingen oppfølging. Det kan på bakgrunn av dette være relevant å tenke på om det finnes alternative og mindre omfattende opplæringer for ansatte som ønsker å lære opp eller veilede nye kolleger. All veiledning, uansett hvordan den gjennomføres forutsetter uansett tilstrekkelig frigjøring av tid og ressurser.

Dette fører oss over til neste fokusområde, nemlig gjennomføring. En gjentakende trend i datamaterialet er mangel på tid og ressurser til å gjennomføre onboardingpraksisene ved institusjonene. Dette tyder på at det ikke er nok å endre praksis på institusjonene. Forskning må også undersøke behovet for tid og ressurser for å gjennomføre de gitte praksisene. Videre må institusjonene legge til rette for at disse ressursene er tilgjengelige. Dersom det ikke er mulig å frigi tilstrekkelig med ressurser kan det være en mulighet å avgrense onboardingplanen, slik at ressursene brukes på planlagte og prioriterte praksiser. Siden opplæringen av nytilsatte virker å være forhastet og i enkelte tilfeller lite effektiv grunnet manglede ressurser, kan det tenkes at et større søkelys på dette feltet kan frigjøre ressurser som i dagens situasjon benyttes på for eksempel nyrekruttering etter frafall.

Avslutningsvis kan det ut ifra funnene i denne studien være relevant å undersøke viktigheten av ulike praksiser innen denne yrkesgruppen, blant annet knyttet til kollegastøtte. Ved å undersøke hva som er viktig for å kunne håndtere jobben kan institusjonene inkludere praksiser rettet mot disse områdene. En del av dette er å kartlegge utfordringer og belastninger de ansatte møter i sin hverdag. Informantene fremhever kollegastøtte som ressurs for å håndtere det noen ganger utfordrende arbeidet. Videre forteller de om utfordringer knyttet til å jobbe sammen med ekstravakter. Ved å sette inn tiltak som sørger for bedre opplæring og mindre gjennomtrekk av ekstravakter kan dette muligens løses. Altså bør praksiser i tillegg til å basere seg på forskning om beste praksis, trolig ha fokus på behovsrettede praksiser ved institusjonene.

5.6. Undersøkelsens konklusivitet

Siden det finnes begrenset med forskning på onboarding i institusjonsbarnevernet, har jeg benyttet meg av forskning utført på andre yrkesgrupper for å undersøke beste praksis og mulige utfall. For at forskningen skulle være mest mulig relevant for institusjonsbarnevernet har jeg fokusert på forskning innen omsorgsyrker og kommunalt barnevern. Jeg har også sett på litteratur utgitt av eller på oppdrag fra Bufdir for å sammenligne mine funn med deres fokusområder og oppfatninger av praksis. Mine funn samsvarer med litteraturen på flere områder, deriblant funn knyttet til gjennomføring i form av frigitt tid og ressurser (Lauritzen et al., 2016). De støtter også oppunder behovet for en helhetlig strategi grunnet i forskning for å skape kontinuitet i opplæringen på tvers av institusjoner (Helsetilsynet, 2019).

Etter intervjuene var gjennomført fikk jeg tilgang til de formelle planene ved institusjonene slik at jeg kunne sammenligne planlagt praksis med det informantene fortalte å ha opplevd. Planene på institusjonene var relativt like og kunne derfor brukes som sammenligningsgrunnlag uten å skilles fra hverandre. Flere av informantene jobber på ulike institusjoner, der noen av dem har korttidsopphold mens andre har langtidsopphold. Ved å inkludere informanter fra ulike typer institusjoner kunne vi risikere å få mye forskjellig data. Samtidig har forskning vist at det er store forskjeller på opplæringen ved ulike institusjoner, og det var derfor relevant å undersøke ulike sider ved dagens onboardingpraksis. Ikke alle institusjonene hadde veilednings- eller opplæringsansvarlige, og disse er derfor bare representert fra noen av institusjonene. Til tross for at arbeidssituasjonen til informantene er noe ulik ga de overraskende like fortellinger om hvordan det er å være nytilsatt. Selv om dette kan tale for funnenes konklusivitet er ikke studiens formål å kartlegge eller generalisere funn på tvers av institusjoner, men heller å undersøke mulige områder for videre utforskning.

5.7. Begrensninger og implikasjoner for videre forskning

Begrensninger i denne studien innebærer at den i liten grad ser på hvordan informantene opplevde rekrutteringen og eventuelle forventningsavklaringer forut ansettelse, til tross for at forskning omtaler det som en del av onboardingprosessen. Ved å inkludere dette kunne vi ha fått en større forståelse av hvilke praksisrelaterte implikasjoner det kan føre med seg for nytilsatte. Videre består utvalget utelukkende av ansatte ved institusjonene. Det kan ha vært en fordel å inkludere ansatte som har valgt å slutte i jobben etter endt opplæring, men på grunn av begrensninger knyttet til rekruttering av denne gruppen var det vanskelig å få til. Et område som ikke diskuteres i denne studien er utbrenthet og hvordan det kan påvirke utøvelse av omsorg og gjennomtrekk blant ansatte. En mulig årsak til at informantene ikke snakket om dette i intervjuene, kan være vårt formidlede fokusområde og oppbygning av intervjuguide. Det kan også skyldes at deltakelse var frivillig, og at ansatte som opplever utbrenthet kanskje ikke ønsker å ta på seg noe ekstra. En annen begrensning kan være mangelen på et helhetlig teoretisk rammeverk innen onboardingteori. Ved å benytte den generelle prosessmodellen for organisasjonssosialisering som teoretisk rammeverk, kan fokus på tilpasning ha fått større plass enn nødvendig.

Denne studien søker først og fremst å belyse mangelen av en helhetlig onboardingstrategi i institusjonsbarnevernet og mulige fokusområder for framtidig forskning. På bakgrunn av den utforskende formen og størrelse på utvalg er den ikke ment som en kartleggingsstudie, og jeg erkjenner at funnene ikke nødvendigvis er representative for alle institusjoner og ansatte i institusjonsbarnevernet. Det er også variasjoner på tvers av institusjonene som er inkludert i studien, og det vil dermed være funn som er mer representativ for enkelte institusjoner enn for andre. Det er også variasjoner i hvilke praksiser informantene har opplevd, men siden studiens mål er å belyse manglede eller begrenset praksis ser jeg det som positivt at flere ulike praksiser belyses. For å understreke er ikke studiens mål å gi en fasit på hvilke onboardingpraksiser som bør benyttes i institusjonsbarnevernet, men heller å belyse ulike sider ved dagens praksis og implikasjoner for videre utvikling. Funnene kan således brukes som utgangspunkt eller inspirasjon for videre forskning. Studier utført av eller på oppdrag for Bufdir selv, påpeker at det er store variasjoner i opplæring og veiledning av nytilsatte og ansatte generelt blant institusjonene. Framtidig forskning som bidrar med en mer representativ og omfattende kartlegging av praksis, mulige utfordringer og eventuelle behov ved institusjonene vil kunne være svært nyttig i arbeidet med å utvikle en mer helhetlig onboardingstrategi i institusjonsbarnevernet.

Studiens bidrag til onboardingliteraturen er et fokus på gjennomføring, heller enn å utelukkende se på spesifikke praksiser. Ifølge Klein og Polin (2012) finnes det mange råd for hvordan man kan designe onboardingprosesser i forskningslitteraturen, men rådene som frontes er ofte vage og lite spesifikke. De fokuserer heller på ønsket utfall enn hva som bør gjøres for å oppnå de spesifikke utfallene. Jeg deler dette synet og anerkjenner viktigheten av å sette søkelys på hvordan ulike praksiser gjennomføres og ikke bare på om de gjennomføres. Organisasjoner kan ha en god onboardingplan full av gode praksiser assosiert med positive utfall, uten å ha en god onboardingprosess. Fremtidig forskning bør derfor undersøke hvordan bedrifter kan tilrettelegge for gjennomføring av gode praksiser.

6. Avslutning

Målet med denne studien var å utforske hva dagens onboardingrutiner i institusjonsbarnevernet kan lære oss om utvikling av videre praksis. Problemstillingen er belyst gjennom innsamling og analyse av kvalitative dybdeintervju. Utvalget består av åtte barnevernsansatte som jobber i barnevernsinstitusjon. Resultatene er diskutert opp imot institusjonenes formelle onboardingplaner og forskning på onboarding. Funnene peker på betydningen av hvordan ulike praksiser gjennomføres. Det er sannsynligvis ikke nok å ha gode onboardingpraksiser – institusjonene må også ha nok tid og ressurser til å gjennomføre dem. Videre er det viktig med fokus på hvilke aspekter av onboarding som bør være formell og hvilke som kan være uformelle. I denne sammenheng vil det være en fordel å inkludere alle ansatte i betydningen av onboarding.

På lik linje med tidligere undersøkelser av opplærings – og veiledningstilbud ved barnevernsinstitusjoner (Helsetilsynet, 2019) viser denne studien at det er variasjoner i hvilke typer praksis de tilbyr. Samtidig er opplevelsen av å være nytilsatt relativt lik på tvers av institusjonene, noe som støtter under påstander om at begrensede midler til gjennomføring forhindrer institusjonene å benytte seg av de praksisene som er vedtatt. Flere av praksisene informantene forteller å ha opplev (eller ikke har opplevd) har blitt knyttet til økt usikkerhet og stress hos nytilsatte, i tillegg til økt gjennomtrekk (Saks et al., 2007). Vinningen i å benytte gode onboardingstrategier er på den andre siden enorm, blant annet ved at det kan redusere stress, rolleusikkerhet, rollekonflikter og intensjon om å slutte i jobben etter endt opplæringsperiode (Allen, 2006; Ashforth & Saks, 1996; Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007). Ikke bare er det en stor fordel for institusjonene å benytte seg av gode, gjennomførbare onboardingstrategier, men de er også lovpålagt å sørge for at ansatte får nødvendig faglig veiledning og opplæring (Forskrift om internkontroll i institusjoner, 2008, § 5 tredje ledd).

Ved å utvikle en helhetlig onboardingplan kan institusjonene i større grad sikre kvalitet og kontinuitet på tvers av institusjoner. På denne måten kan de fremme lik forståelse av praksis, og sikre forsvarlig opplæring og håndtering av barn og unge plassert i institusjoner. Det vil også kunne tenkes at utvikling av praksis kan ha positiv innvirkning på antall skademeldinger blant ansatte. Denne studien representerer et forsøk på å belyse mangelen på en helhetlig, gjennomførbare onboardingstrategi i barnevernet. Jeg håper den kan være et bidrag i å gi barnevernsansatte forutsetning til å yte den omsorgen mange av dem brenner for å gi.

Referanser

- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 839–862. <https://doi.org/10.5465/256748>
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567–578. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.567>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.2.278>
- Arbeidstilsynet. (2016). *Tilsyn med barneverninstitusjoner – oppsummeringsrapport*. https://www.nhosh.no/contentassets/9c7758cbd5954343b5c3837d261f1936/vold_og_trusler_oppsummeringsrapport_tilsyn_barnevern_2016.pdf
- Arthur, A. R. (2000). Employee assistance programmes: The emperor's new clothes of stress management? *British Journal of Guidance & Counselling*, 28(4), 549–559. <https://doi.org/10.1080/03069880020004749>
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178. <https://www.jstor.org/stable/256634>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. In *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series* (Vol. 7).
- Bauer, T. N., Bodner, T., Tucker, J. S., Erdogan, B., & Truxillo, D. M. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (s. 51–64). American Psychological Association Press. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., & Simon, L. (2014). Effective new employee socialization. I V. D. Miller & M. E. Gordon (Red.), *Meeting the Challenge of Human Resource Management: A Communication Perspective* (s. 52–64). Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Buckley, M. R., Fedor, D. B., Carragher, S. M., Frink, D. D., & Marvin, D. (1997). The ethical imperative to provide recruits realistic job previews. *Journal of Managerial Issues, 9*(4), 468–484. <https://www.jstor.org/stable/40604161%0D>
- Bufdir. (2019a). *Årsrapport 2018*. <https://bufdir.no/globalassets/documents/arsrapport-2018.pdf>
- Bufdir. (2019b). *Utredning av kompetansehevingstiltak i barnevernet*. <https://bufdir.no/globalassets/bufdirs-kompetanseutredning-endelig.pdf>
- Bufdir. (2020a). *Årsrapport 2019*. https://bufdir.no/globalassets/global/nbbf/bufdir/arsrapport_2019_barne_ungdoms_og_familiedirektoratet_oppslag.pdf
- Bufdir. (2020b, 2. januar). *Barnevernsinstitusjoner*. https://bufdir.no/Barnevern/Tiltak_i_barnevernet/Barnevernsinstitusjoner/
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology, 54*(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Caldwell, B. G., & Caldwell, C. (2016). Ten classic onboarding errors – Violations of the HRM -employee relationship. *Business and Management Research, 5*(4), 47–55. <https://doi.org/10.5430/bmr.v5n4p47>
- Carlson, M., Charlin, V., & Miller, N. (1988). Positive mood and helping behavior: A test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*(2), 211–229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.2.211>

- Cawyer, C. S., & Friedrich, G. W. (1998). Organizational socialization: Processes for new communication faculty. *Communication Education, 47*(3), 234–245.
<https://doi.org/10.1080/03634529809379128>
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: It’s content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology, a practical guide to research methods* (3. utg., s. 222–248). Sage.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 678–707. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.g5.5.678>
- De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2006). Effects of another person’s fair treatment on one’s own emotions and behaviors: The moderating role of how much the other cares for you. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*, 231–249.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.10.002>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Denrell, J. (2005). Why most people disapprove of me: Experience sampling in impression formation. *Psychological Review, 112*(4), 951–978. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.112.4.951>
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 619–632. <https://doi.org/10.1037/a0021887>
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés’ and mentors’ reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior, 67*(3), 441–458. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.002>
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). New employee organizational socialization: Adjusting to new organizations, insiders, and roles. I J. E. Grusec & P. D. Hastings

- (Red.), *Handbook of socialization: Theory and research* (2. utg., s. 301–324). Guilford Press.
- Fan, J., & Wanous, J. P. (2008). Organizational and cultural entry: A new type of orientation program for multiple boundary crossings. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1390–1400. <https://doi.org/10.1037/a0012828>
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management, 37*(1), 127–152. <https://doi.org/10.1177/0149206310384630>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*, 227–271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 90–104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Hart, Z. P., & Miller, V. D. (2005). Context and message content during organizational socialization. *Human Communication Research, 31*(2), 295–309. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2005.tb00873.x>
- Helsetilsynet. (2019). *Barnas hjem. Voksnes ansvar - oppsummering av landsomfattende tilsyn med barnevernsinstitusjoner i 2018*. https://www.helsetilsynet.no/globalassets/opplastinger/publikasjoner/rapporter2019/helse_tilsynetrapport3_2019.pdf
- Henriksen, K. H. (2014, 16. juli). *Høy pris for å bytte ut ansatte*. Ledernett. <https://ledernett.no/nyttig-rekruttering-ledernett/hoy-pris-for-a-bytte-ut-ansatte/475756>
- Hutchinson, S. J. (2014). The importance of communication in fulfilling the strategic role of HRM. I V. D. Miller & M. E. Gordon (Red.), *Meeting the Challenges of Human Resource Management: A Communication Perspective* (s. 16–26). Routledge.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *The Academy of Management Journal, 29*(2), 262–279. <https://www.jstor.org/stable/256188>
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry

- process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Red.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s. 267–287). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.001.0001>
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Korte, R. (2010). ‘ First , get to know them ’: a relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27–43. <https://doi.org/10.1080/13678861003588984>
- Lauritzen, C., Nordstoga, S., Østby, L., Broman, Å., & Haugs, T. (2016). Videreutdanning i barnevernfaglig veiledning - hvorfor, hvordan og hva videre? *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 92(03–04), 226–238. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-07>
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology*, 11(5), 799–808. <https://doi.org/10.1177/1359105306066643>
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational-Behavior*, 12(6),

543–554. <https://www.jstor.org/stable/2488058>%0D

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time.

Human Performance, 10(2), 85–97. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170–183. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1012>

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2. utg.). Sage.

Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2015). *Passe inn og passe til: Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere*. <https://www.faf.no/images/pub/2015/20449.pdf>

Sagberg, I. (2017). *Ny jobb: hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen*. Universitetsforlaget.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>

Scott, K. A., Montes, S. D., & Irving, P. G. (2012). Examining the impact of socialization through trust: An exploratory study. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 191–198. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000072>

Sims, D. M. (2010). *Creative onboarding programs: Tools for energizing your orientation program* (2. utg.). McGraw-Hill.

Slettebø, T., Briseid, K., Brodtkorb, E., Skjeggstad, E., Sverdrup, S., & Sørensen, T. (2019). *Godt nok barnevern? Forståelser av forsvarlighet og internkontroll i den kommunale barnevernstjenesten*. <http://hdl.handle.net/11250/2593471>

Tracy, S. J., Myers, K. K., & Scott, C. W. (2006). Cracking jokes and crafting selves: Sensemaking and identity management among human service workers. *Communication*

- Monographs*, 73(3), 283–308. <https://doi.org/10.1080/03637750600889500>
- Tuckett, A. G. (2005). Applying thematic analysis theory to practice: a researcher's experience. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 19(1–2), 75–87. <https://doi.org/10.5172/conu.19.1-2.75>
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264. https://pdfs.semanticscholar.org/eb8b/4aa450019035f8c4d72c3c19126615121d65.pdf?_ga=2.243721669.1902080654.1590335483-1252881145.1584904867
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Waldeck, J. H., Seibold, D. R., & Flanagan, A. J. (2004). Organizational assimilation and communication technology use. *Communication Monographs*, 71(2), 161–183. <https://doi.org/10.1080/0363775042331302497>
- Wallace, K. (2009). Creating an effective new employee. *Library Leadership & Management*, 23(4), 168–176. <https://ssrn.com/abstract=1958214>
- Walters, C. (2010, 25. juni). *Employee onboarding boosts retention, improves productivity*. Rochester Business Journal. <https://www.hrworks-inc.com/article/employee-onboarding-boosts-retention-improves-productivity>
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating organizational socialization: An introduction. I C. R. Wanberg (Red.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s. 17–21). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0001>
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*, 10(4), 435–451. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00035-8)
- Wollscheid, S., & Røsdal, T. (2019). *Betydning av utdanning, praksis, veiledning og autorisasjonsordninger for økt kvalitet i yrkesutøvelsen i barnevernet: En litteraturgjennomgang*. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2596444/NIFUrapport2019-5.pdf>
- Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., McNaughton, C. N., & Lewis, J. (2014). In-depth

interviews. I J. Ritchie, J. Lewis, C. N. McNaughton, & R. Ormston (Red.), *Qualitative Research Practice – A guide for social science students and researchers* (2. utg., s. 177–210). SAGE.

Vedlegg A: Intervjuguide

OPPVARMING

1. Kan du fortelle litt om ditt ansettelsesforhold?
 - Hva gjør du?
 - Hvilken stilling har du?
 - Jobber du fast/deltid, antall timer i uken, arbeidstid, dagtid/kveldstid/helg/natt, turnus osv.
 - Hvor lenge har du jobbet på denne arbeidsplassen?
 - Hva slags utdanning har du?
 - Videreutdanning?
 - Har du noen tidligere arbeidserfaring?
2. Kan du fortelle om en vanlig arbeidsdag?
 - Variert? Kan du fortelle litt om hvilke arbeidsoppgaver du gjør mest av?
 - Hva er det første du gjør?
 - Etterpå?
 - Faste rutiner?

ONBOARDING

3. Kan du fortelle litt om hvordan det var for deg å starte her?
 - Hvordan var opplæringen din?
4. Hvordan opplevde du å bli tatt imot da du begynte i jobben?
 - av dine kolleger?
 - av leder?
 - av barna?
5. Hadde du en fadder? Noen som tok vare på deg?
 - Hva betydde dette for deg?
 - Hvor lenge varte opplæringen/fadderordningen?
fortsatt støtte?

Hvilke forventninger ble stilt til deg i jobben?

(Eks. daglige oppgaver, hvordan skrive rapporter osv.)

- Kan du gi noen eksempler på hvilke forventninger som ble stilt til deg?
- Hadde du noen du kunne spørre om hjelp dersom du ble usikker eller noe var uklart?
 - Var det lett å spørre om hjelp?
- Hva var det som var utfordrende i starten?
 - Hva gjorde du/hvordan håndterte du slike situasjoner?
- Hvilken introduksjon fikk du av organisasjonskulturen på arbeidsplassen?
(Kultur kan defineres som delte oppfatninger og verdier som veileder hvordan folk oppfører seg på arbeidsplassen; eks. foretrukket lunsjtid, bursdagstradisjoner, teamorientert eller individorientert arbeidsmiljø.)

- Stemte dette med hvordan du selv synes kulturen her er?
 - Hvordan opplevde du kulturen på arbeidsplassen?
 - Opplevde du at du passet inn?
 - Viktig?
 - Var det noen uformelle regler som ikke ble sagt høyt og som du måtte finne ut av selv?
- Ble du gitt muligheten til å skape bekjenskaper og nettverk?
(Eks. møte viktige ledere, ha lunsj med kolleger, blitt introdusert til andre ansatte)
 - Kan du gi noen eksempler på bekjenskaper du fikk mulighet til å knytte?
 Var du selv aktiv i å delta i det sosiale miljøet?

6. Hva kunne eventuelt ha blitt gjort annerledes da du begynte her?
- Av leder?
 - Av fadder?
 - Av kolleger?
Noe du selv kunne ha gjort annerledes?
 - Hvordan oppleves den nå i forhold til da du var nyansatt?

INNLEDNING/DYBDE

7. Kan du fortelle litt om hvordan det er å jobbe her nå?
8. Hva synes du er det beste med jobben din?
- Hvorfor?
 - Hvordan oppleves det?
 - Føler du at det gir deg noe?
 - Opplever du det ofte?
9. Kan du fortelle litt om hva du synes er utfordrende med jobben din?
- Hvorfor?
 - Hvordan oppleves det?
 - Hva gjør du når/dersom dette skjer?
 - Opplever du dette ofte?
 - **Hva er viktig for deg i slike situasjoner?**
 - F.eks. ressurser, tydelige rutiner, regler, arbeidstid, pauser?
 - Hva betyr kollegene dine for deg i slike situasjoner?
 - Leder?
- Kan du fortelle om en spesifikk hendelse?
- Hva var viktig for deg i denne situasjonen/hva skulle vært annerledes?
10. Jobber du mest alene eller i team med andre?
- Hva betyr dette for deg?
 - Hva foretrekker du? Hvorfor?

11. Kan du fortelle litt om forholdet mellom dere ansatte?

- Trygt/utrygt?
- Støtte?
- Åpenhet?
- Hvordan oppleves det?

Når nærmer vi oss slutten, men før vi avslutter tenkte vi at vi skulle høre med deg om hva du tror/synes er viktig for at man skal ønske å stå i denne jobben.

AVSLUTNING

Før vi avslutter, er det noe du ønsker å legge til? Noe vi ikke har snakket om, noe du kom på underveis, noe du ønsker å ha med? Noe du tenker vi burde få vite?

- Har du noen spørsmål til oss?

Dersom du har noen spørsmål videre, eller kommer på noe du ønsker å legge til, må du gjerne ta kontakt med oss på telefon eller e-post.

Vedlegg B: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Onboarding i offentlig virksomhet ”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke onboarding i offentlig virksomhet. Onboarding er den prosessen en nyansatt skal gjennom for å tilpasse seg det organisasjonsstrukturelle og sosiale, slik at den nyansatte medarbeideren blir et fullverdig medlem av virksomheten. Det handler altså om å gå fra å være en «outsider» til å bli en «insider» i organisasjonen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvilke onboardingsprosesser som finnes i offentlig virksomhet og erfaringene rundt disse. Dette gjøres i forbindelse med to masterprosjekt ved NTNU i Arbeids- og organisasjonspsykologi. Varigheten på prosjektene er fra 1.april 2019 til 1.mai 2020.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått spørsmål om å delta på grunn av at du enten har mottatt eller gitt opplæring/vært fadder på arbeidsplassen i løpet av de siste årene. Vi har sendt ut forespørsel om deltakelse til flere forskjellige ansatte ved ulike virksomheter. Vi har fått dine kontaktopplysninger fra din nærmeste leder etter forespørsel fra HR-avdelingen i virksomheten. Din leder og HR-avdelingen vil ikke informeres om din eventuelle deltakelse i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at vi vil avtale tid for et muntlig intervju. Intervjuet vil ta fra 30-60 minutter. Spørsmålene vil dreie seg om temaet onboarding. Under intervjuet vil det benyttes lydopptak som videre transkriberes og analyseres.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. I tillegg til oss vil vår veileder Anne Iversen ha tilgang til de anonymiserte transkripsjonene. Disse vil oppbevares innlåst ved behandlingsansvarlig institusjon (NTNU). Opptakene vil oppbevares på en passordbeskyttet minnepenn. Utdragene som publiseres i masteroppgavene vil være en blanding av utdrag fra forskjellige personers intervjuer.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.mai 2020. Etter prosjektet avsluttes vil alle kontaktopplysninger om deg samt transkripsjoner og opptak slettes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU ved Gina Sofie Huse (47813481/ginash@ntnu.no), Kristine Solem (98622872/krisole@ntnu.no, eller veileder Anne Iversen (75597481/anne.iversen@ntnu.no).
- Personvernombud på NTNU: Thomas Helgesen (93079038)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Anne Iversen

Gina Sofie Huse

Kristine Solem

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Onboarding i offentlig virksomhet» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det benyttes lydopptak under intervjuet
- at anonymiserte utdrag fra mitt intervju publiseres i forskningsprosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1.mai 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg C: Godkjenning fra NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

11.09.2019, 11.30



NSD sin vurdering

Prosjektittel

Onboarding i offentlig virksomhet

Referansenummer

821401

Registrert

10.04.2019 av Gina Sofie Huse - ginash@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE) / Institutt for allmennfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Iversen, anne.iversen@ntnu.no, tlf: 73597481

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Gina Sofie Huse/Kristine Solem, gina.huse@hotmail.com/krisole@ntnu.no, tlf: 47813841

Prosjektperiode

01.04.2019 - 01.05.2020

Status

11.04.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

11.04.2019 - Vurdert

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

den 11.04.2019 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med

behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mathilde Steinsvåg Hansen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg D: Endringskjema NSD

NSD Personvern

22.04.2020 10:09

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 821401 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

NSD har vurdert endringen registrert 22.04.2020. Med endring menes at dato for prosjektslutt er endret fra 01.05.2020 til 01.06.2020.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 22.04.2020 Behandlingen kan fortsette.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

