



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Velkommen om bord – Hvordan ta imot nye medarbeidere

En beskrivende studie av onboarding praksis i sykehus

Cecilia Heimlund Henningsen og Silje Moshagen Jenssen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon- BED-3901H juni 2022

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vår master innenfor økonomi og ledelse, og nå er vi med veis ende på en studie som har tatt 5 år. Da vi skulle velge tema for denne oppgaven så viste vi at ledelse av menneskelige ressurser og HRM sto høyt opp på listen som tema vi ønsket å skrive om. I de senere årene har man hørt om onboarding, men ikke helt vist hva dette var. Så når vi dykket litt ned i temaet, så var vi skråsikker at det var dette vi skulle skrive om.

Vi er to som skriver denne oppgaven som har vært sammen om skolearbeid siden dag en. Vi har støttet oss på hverandre gjennom tykt og tynt, og ender opp med å få gå seirende ut sammen. Vi har begge familie, med mann og barn. I dag husker vi tilbake til en tid der barna var 5 år mindre enn det de er nå, en tanke som skremmer også litt, for hvor fort har det ikke gått?

Vi er evig takknemlige for alle som har støttet oss gjennom denne studiegangen av familie, venner og klassevenner. En stor takk går hjem til våre aller nærmeste Erling, Espen, Signe, Celina og Amalie. Takk for støtte og tålmodighet i eksamenstidene gjennom årene. Takk til dyktige lærere ved UiT Harstad som har bidratt til en god en god og trygg studiehverdag. Vi har hatt enormt mye latter og moro gjennom disse årene med klassevenner og lærere. Vi ønsker å takke vår veileder Trude Høgvold Olsen ved UiT Harstad for engasjement og god veiledning gjennom hele prosessen. Vi har lært enormt mye gjennom dine tilbakemeldinger, kunnskap og kritiske spørsmål.

Takk!

Hilsen Cecilia H. Henningsen og Silje Moshagen Jenssen

Sammendrag

Formålet med denne studien er å undersøke onboarding i sykehus. I oppgaven vil vi se nærmere på hvordan tiltak sykehus praktiserer, og hvordan sykehus oversetter onboarding ut i praksis.

Problemstillingen vår er praktisk interessant fordi, å ta imot nyansatte blir sett på som en kjerneverdi i alle organisasjoner. Den er også teoretisk interessant fordi onboarding fremstilles som en organisasjon ide, og i det ligg det at den kanskje skal være lik i alle kontekster.

Vi har valgt å undersøke Universitetssykehuset i Nord-Norge HF, siden de er en stor organisasjon som er inndelt i forskjellige avdelinger og lokasjoner.

Studien benytter kvalitative metode med casedesign. Vi ønsker å få en dypere forståelsen til individer i organisasjonen og for å besvare problemstillingen ble strukturert intervju benyttet av 11 informanter. Intervjueguiden vår er laget med bakgrunn i det teoretiske rammeverket vårt om onboarding og oversettelsesteori.

Våre funn viser at sykehus har tiltak som tar i bruk deler av onboarding. Det er en god tradisjon på å ta imot nyansatte sykepleiere, men funn viser at sykepleierne er best ivarettatt i sykehus når det kommer til opplæring som nyansatt. De velfungerende tiltakene som er opprettet for sykepleiere, kan godt la seg videreføre til andre profesjoner. Flere funn viser at enkelte tiltak blir gjort om til et nytt tiltak jo lengre ned man kommer i organisasjonen. Vår studie viser at forståelsen for begrepet onboarding er uklart, og for å kunne benytte begrepet aktivt vil det vær nødvendig å ha gode oversettere. Vår studie belyser hvilke tiltak sykehus praktiserer, og bidra til å skape en bedre forståelse hva sykehus mangler for å få en vellykket onboarding.

Fem sentrale stikkord: Onboarding, oversettelse, organisasjonssosialisering, sykehus, nyansatte.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Figuroversikt:	vi
Tabelloversikt:.....	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Struktur	2
2 Teori	4
2.1 Onboarding	4
2.1.1 Viktige faktorer for å oppnå vellykket onboarding.....	5
2.1.2 De 6 C`er	6
2.1.3 Rekruttering og seleksjon.....	8
2.1.4 Organisasjonssosialisering	10
2.2 Oversettelse teori	13
2.2.1 Hvorfor vi kan kalle onboarding en ide	14
2.2.2 Dekontekstualisering prosessen	16
2.2.3 Kontekstualisering prosessen	17
2.2.4 Translatør kompetanse	20
3 Metodisk tilnærming	22
3.1 Valg av vitenskapsteoretisk ståsted	22

3.2	Forsknings design	22
3.2.1	Case studie.....	23
3.3	Metodevalg	23
3.3.1	Intervju	24
3.4	Forskningsprosessen.....	25
3.5	Analyse av data.....	26
3.6	Vitenskapelige kvalitet på studiet.....	26
3.6.1	Troverdighet	26
3.6.2	Bekreftbarhet.....	27
3.6.3	Overførbarhet	27
3.6.4	Pålitelighet.....	28
3.6.5	Mulige feilkilder.....	28
3.7	Forskningsetikk	29
4	Casebeskrivelse	30
5	Presentasjon av funn.....	32
5.1	«Når du hører begrepet onboarding, hva tenker du da?»	32
5.2	Rekruttering	34
5.3	Skriftlig materiale	35
5.4	Formell opplæring	38
5.5	Personlig kontakt	43
5.6	Informantenes tanker om forbedring av prosessen for nyansatte	47
6	Diskusjon.....	51
6.1	Onboarding praksis i sykehuset.....	51
6.1.1	Skriftlig matriale	53

6.1.2	Formell opplæring	57
6.1.3	Personlig kontakt.....	64
6.2	Oversettelse	68
6.2.1	Hvilken av de 6`C skjer i 1 modus	69
6.2.2	Hvilken av de 6`C skjer i 2 modus	69
6.2.3	Hva skjer mellom disse 2 modusene	70
6.3	Muligheter for forbedring av onboarding	73
7	Konklusjon	77
7.1	Anbefalinger til videre forskning	78
	Referanse liste	79
	Vedlegg 1	82
	Vedlegg 2	86
	Vedlegg 3	89

Figuroversikt:

Figur 1 (Bauer, 2010, s.4)	5
Figur 2 (Bauer, 2010, s.8)	7
Figur 3, Modell oversettelse.....	68

Tabelloversikt:

Tabell 1, Organisasjonens tiltak	52
--	----

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Tenkt deg at du har takket ja til drømmestillingen, du har gledet deg lenge til å starte og dagen er endelig kommet. Første dagen du møter opp blir du henvist til garderobeplass og får eget adgangskort. Lederen din ønsker deg velkommen og håper du finner deg til rette, får nå er det bare å sette i gang. Men hva nå?

Ifølge HR-Norge kan nyansatte ofte overlatt til seg selv i en, synk-eller-svøm-situasjon der mye står og faller på tilfeldigheter underveis (Lian/HR Norge, 2016). HR Norge er en uavhengig medlemsorganisasjon innenfor HR og ledelse (www.hrnorge.no). Videre sier HR Norge (Lian/HR Norge, 2016) at deler av problemet med å tilrettelegge godt nok for nyansatte, ligger i at hverdagen til lederne ofte bare blir travlere og travlere.

I de siste årene har begrepet onboarding blitt et kjent begrep, og Bauer (2010) betegner onboarding som en systematisert prosess for å ta imot nyansatte fra dag en. Ansvarer ligger på HR og linjeleder for å få tilrettelagt en god onboarding (Bauer, 2010). Praksisfeltet ser ut til å ha trykket begrepet til sitt bryst, og utfører ulike aktiviteter som konferanser og rapporter for å synliggjøre begrepet og viktigheten med en god mottakelse av nye ansatte (www.hrnorge.no). Det er ikke uvanlig at oppgaver på HR-feltet fremstilles som universalistiske, en hypotese om at det finnes en beste praksis, uansett land, virksomhet, lovgivning og bransje (Mikkelsen, 2016).

Alle organisasjoner tar imot nyansatte, og blir sett på som en av kjerneoppgavene for mange. Motivasjonen vår for å skrive om organisasjoners onboarding, er inspirert av HR-Norges sine gjentatte onboarding konferanser med Talya N. Bauer, rapporter og deres fokus på hvordan man bør ta imot nyansatte. Studiens utgangspunkt har vært å fordype seg i onboarding hos en organisasjon med høy andel av nye ansettelser. Med bakgrunn i dette, har vi valgt å identifisere hvilke onboarding praksiser vår organisasjon opererer med, og om de inneholder elementer som kan bidra til en vellykket onboarding.

Vi har valgt å undersøke onboarding i sykehus i denne masteroppgaven. I oppgaven vil vi se nærmere på hvordan sykehuset klarer å oversette onboarding ut i praksis ved nyansettelse. Det

er især viktig å forske på dette temaet for å vite hvilket tiltak man kan gjøre for å stabilisere ansatte og integrere de i organisasjonen.

1.2 Problemstilling

Ved utgangspunkt i aktualiseringen ovenfor, lyder vår problemstilling som følger:

«Hvordan praktiserer sykehus onboarding av nyansatte?»

Formålet med denne oppgaven vil være å belyse hvordan sykehuset praktiserer onboarding, og hvordan praksisene opptrår fra ledelse, til mellomledelse, og til slutt nyansatte.

Problemstillingen er viktig for å se om sykehuset har en god prosess når det kommer til å ta imot nyansatte. Den er også teoretisk interessant fordi onboarding fremstilles som en organisasjon ide, og i det ligg det at formålet med ideen skal være lik i alle kontekster. Denne masteroppgaven handler om hvilke praksiser organisasjonen opererer med i sykehus når det kommer til å ta imot nyansatte. Vi ønsker å se om de bruker hele onboarding prosessen, eller bare deler av den. Det er dermed ikke sagt at praksisen følger oppskriften til punkt og prikke. For å lære mer om hvordan dette faktisk praktiseres, er det nødvendig med forskning på denne området. Dette vil vi analysere ved hjelp en teoretisk innfallsvinkel, oversettelsesteori. Vi har valgt å bruke oversettelsesteori for å kunne analysere hvilken deler i onboarding som bearbeides og fortolkes i organisasjonen. På denne måten vil oversettelses teorien være verktøyet på hvordan onboarding blir oversatt nedover i organisasjonen. Ved bruk av Bauers (2010) rammeverk om onboarding og Røvik (2009) oversettelsesteori, vil vi kunne analysere hvilket tiltak sykehus opererer med når de tar imot nyansatte.

Vår studie kan bidra til å belyse hvilke tiltak sykehus har, og bidra til å fylle «hullene» som sykehus mangler for å få en vellykket onboarding.

1.3 Struktur

Kapittel 1 beskriver aktualisering, og presenterer problemstillingen vi har valgt, samt strukturen av oppgaven. I Kapittel 2 presenterer vi vårt teoretiske rammeverk som danner vår problemstilling. Først presenterer vi rammeverket onboarding, for så å gå dypere inn i rekruttering, seleksjon og organisasjonssosialisering. Videre vil vi presentere hvorfor vi kan kalle onboarding en organisasjons ide, og til slutt presenterer vi oversettelsesteori. I kapittel 3 vil vi presentere vår metodiske tilnærming, som omhandler valg av vitenskapelig ståsted, forskning design, metodevalg, forskningsprosess, kvaliteten på studiet og forskningsetikk.

Kapittel 4 er en casebeskrivelse av universitetssykehuset i Nord-Norge HF, med hieratisk oppbygning. Kapittel 5 tar for seg analysen av funn fra våre informanter. I kapittel 6 diskuterer vi funn fra analysen sett i lys av vårt teoretiske rammeverk opp mot vår problemstilling, og oppgaven avsluttes i kapittel 7, med konklusjon og forslag til videre forskning.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi utvikle et teoretisk rammeverk for studien. Først definerer vi onboarding, og argumenterer for at det inkluderer alle prosesser fra rekruttering til sosialisering av nyansatte. Det er sannsynlig at onboarding vil variere fra virksomhet til virksomhet (Bauer, 2010). Vi vil derfor diskutere hvorvidt vi kan forstå onboarding som en institusjonalisert organisasjonsoppskrift. Til sist vil vi diskutere hvordan vi ved hjelp av oversettelsesteori (Røvik, 2009) kan forstå hvordan en virksomhet tilpasser en slik institusjonalisert oppskrift.

2.1 Onboarding

Ifølge HR-Norge (2019,2022) har onboarding av nyansatte fått mer oppmerksomhet de siste årene. I likhet med HR-Norge sitt fokus på onboarding, har selskaper som Pwc, Oslo Universitetssykehus og KPMG tatt i bruk onboarding som et verktøy for å ta imot nye ansatte (PwC, 2017; Oslo universitetssykehus, 2021; Elvenes/HR Norge, 2017). Disse er attraktive arbeidsplasser som rekrutterer mange mennesker. Det er blitt et stort fokus på hvordan man kan bli enda flinkere til å ta imot nyansatte ved hjelp av onboarding, for å beholde og videreutvikle nyansatte over tid (HR-Norge 2019). Det å ta imot nyansatte er en kjerneoppgave for alle organisasjoner.

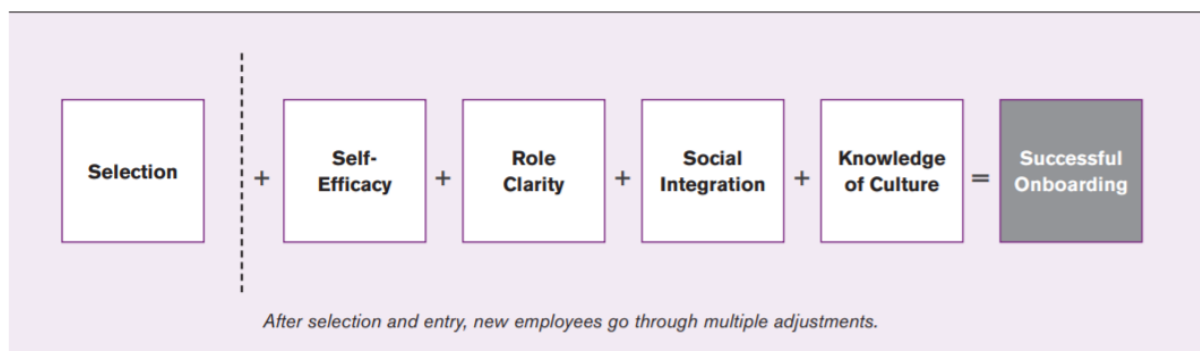
I flere sammenhenger blir Onboarding sett på som organisatorisk sosialisering (Bauer & Erdogan, 2011). Filstad (2017) forklarer organisasjonssosialisering som en tidsbestemt læringsprosess fra den nye ansatte trer inn i organisasjonen, til et fullverdig medlem. Men samtidig uttrykker Filstad (2017) at de ulike delene av organisasjonssosialisering ikke har blitt samlet til en helhetlig teori, siden den kun tar for seg læringsprosessen i det den ansatte trer inn i organisasjonen ved hjelp av ulike faser. Onboarding ser på rekruttering og organisasjonssosialisering som en samlet prosess, som integrerer nyansatte inn i det sosiale, samt prestasjons fremkallende (Bauer, 2010).

En god onboarding prosess er viktig for å få nye ansatte inn i organisasjonen, og er til hjelp for å få nyansatte til å føle seg velkommen og trygg i en ny jobb situasjon (Bauer, 2010). En vellykket prosess vil kunne bidra til at ansatte oppnår kunnskap og ferdigheter (Bauer & Erdogan, 2011) slik at man kan oppnå virksomhetens mål på en mer effektiv og raskere måte (Bauer, 2010). Onboarding bidrar til at nyansatte går fra organisatoriske outsiders til organisatoriske insidere på en mer effektiv måte (Bauer & Erdogan, 2011)

Onboarding kan være uformell eller formell (Bauer, 2010). For organisasjoner som har en prosess der nyansatte lærer sin rolle i organisasjonen uten en spesifikk organisasjonsplan blir sett på som uformell onboarding (Bauer, 2010). Har organisasjonen spesifikke retningslinjer og prosedyrer som er til hjelp for at nyansatte skal komme raskere og mer effektivt inn i sin rolle og kulturen i organisasjon, definerer man dette som formell onboarding (Bauer, 2010). Ifølge Bauer (2010) viser forskningen at de som lykkes best, er dem som har formelle onboarding.

2.1.1 Viktige faktorer for å oppnå vellykket onboarding.

Ifølge Bauer (2010) har forskere gjennom årene identifisert fire viktige faktorer for å oppnå en vellykket onboarding, self-efficacy, role clarity, social integration og knowledge og culture. Disse faktorene er til hjelp for organisasjonen for å få nye ansatte mer effektivt i jobrollen sin og inn i det sosiale miljøet. Faktorene skal være et mål for organisasjonen, når de skal tilrettelegge ulike praksiser av tiltak for nyansatte.



Figur 1 (Bauer, 2010, s.4)

Den første faktoren er: «*self-efficacy*» som handler om hvordan man skal få de ansatte til å få mestring og selvtillit gjennom jobb utførelsen. Oppnår den nye ansatte trygghet og mestring i rollen sin vil den ansatte føle seg mer vellykket og ha en større selvtillit i sin rolle (Bauer, 2010).

Den andre faktoren er: «*role-clarity*». Rolleklarhet handler om hvorvidt den nye ansatte forstår rollen sin og forventningene i en organisasjon. Denne driveren er en av den viktigste driveren for jobbtilfredshet og engasjement i organisasjonen (Bauer, 2010).

Den tredje faktoren er: «*social integration*» som tar for seg den sosiale integrasjon på en arbeidsplass. Viktigheten med at en ny ansatt blir integrert i det sosiale miljø på en

arbeidsplass er et viktig moment for at den ansatte skal føle seg velkommen og akseptert i organisasjonen (Bauer, 2010).

Den fjerde faktoren er «*knowledge of culture*» som handler om den unike kulturen i hver organisasjon. Det handler om å lære den nye ansatte om de ulike kulturforholdene som er i organisasjonen slik at dem lettere kan bli en del av arbeidsmiljøet. Oppnår man dette er det lettere å ha en lav turn-over i organisasjonen (Bauer, 2010).

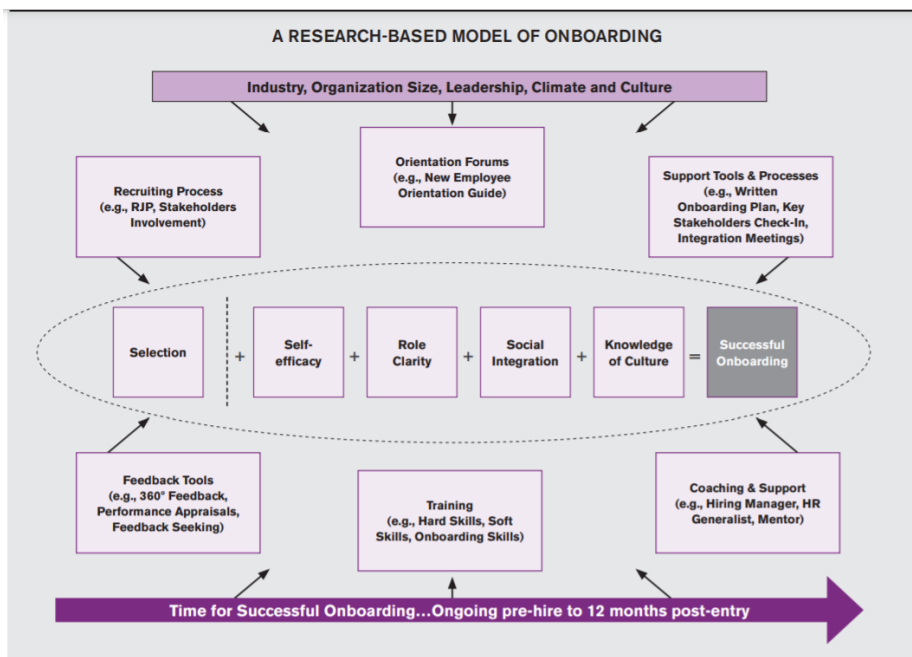
2.1.2 De 6 C`er

For at organisasjonen skal klare å oppnå målene som, self-efficacy, role clarity, social integration og knowledge og culture har Bauer (u.å) foreslått 6 byggesteiner for hvordan organisasjonen kan tilrettelegge for nyansatte. De 6 byggesteinene er: Compliance, clarify, confidence, culture, connection og checkback, Disse kaller Bauer (u.å) for de 6`C, og disse tilrettelegges ut fra organisasjonens kontekst og tilpasses opp mot målene som skal nås, selve faktorene.

I de forskjellige 6`C skal organisasjonen tilrettelegge tiltak som skal bidra til å sikre en vellykket onboarding av nyansatte. Hvordan de 6`C blir brukt i en organisasjon er opp til hver enkelt virksomhet å bestemme om hvilke praksiser og tiltak som inngår i disse tilretteleggelsene (Bauer, u.å; Bauer, 2010; HR Norge, 2022).

- **Compliance-** Er hvordan virksomheten klarer og tilrettelegger for at den nyansatte skal tilegne seg de grunnleggende organisatoriske kunnskapene om regler og rutiner.
- **Clarify-** Er hvordan virksomheten tilrettelegger for at den nyansatte skal få en klar forventning til sin rolle og forståelse av arbeidsoppgavene.
- **Confidence-** er hvordan en organisasjon klarer å bygge opp mestringsfølelse for en nyansatt, slik at dette kan gi dem en god start.
- **Culture-** Hvordan virksomheten legger til rette for at den nyansatte kommer raskt inn i organisasjonskulturen.
- **Connection-** Hvordan virksomheten tilrettelegger for at den nyansatte får etablere de nødvendige forbindelser og nettverkene innad i virksomheten.
- **Checkback-** Hvordan organisasjonen hyppig sjekker ut hvordan det går for den nyansatte i onboarding prosessen og samtidig får tilbakemeldingen om ulike tiltak virker og følges

(Bauer, u.å; HR Norge, 2022)



Figur 2 (Bauer, 2010, s.8)

Det er flere HRM praksiser som kan bidra til en vellykket onboarding. Mikkelsen & Laudal (2016, s. 31) definerer HRM som: «et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon»

Ovenfor ser vi diagrammet som gir oversikt over seks praksiser som er relevant for å få til en vellykket onboarding. Denne modellen presenterer ulike verktøy en arbeidsgiver kan ha nytte av for å jobbe mot en vellykket onboarding mot de fire faktorene (Bauer, 2010). Selv om disse er i egne kategorier, er det viktig å se de i sammenheng med hverandre og jobbe sømløst slik at man kan oppnå en god onboarding (Bauer, 2010)

Bauer (2010) rammeverk viser til tre ulike strategiske nivåene en organisasjon kan oppnå ved hjelp av de 6 C (Bauer, u.å). En slik oversikt skal være til hjelp for organisasjonen for å finne ut om de har en formell onboarding. Disse nivåene kalles for 1.Passiv onboarding, 2.Med høyt potensiale, 3.Proaktiv. Organisasjoner kan bruke disse tre indikatorene for å undersøke egen onboardingpraksis.

1- Passiv Onboarding

Passiv onboarding dekker de fleste virksomheter compliance, som dekker regler og rutiner. Passiv onboarding inkluderer kanskje noe på clarify, som rolleklarhet, men dekker de siste 4 C`ene, confidence, culture, connection og checkback i liten grad (Bauer, u.å, 2010).

2- Høy potensial Onboarding

I høyt potensial må compliance og clarify være godt dekket, men også ha en del av de resterende 4`Cene (Bauer, 2010).

3- Proaktiv Onboarding

Hvis virksomheten har en formell onboarding strategi der alle 6`C er tatt i bruk, har de oppnådd proaktiv onboarding (Bauer, u.å).

Organisasjoner som skal undersøke egen onboardingpraksis ved hjelp av de tre indikatorene, må inkludere alle prosessene fra rekruttering til sosialisering av nyansatte.

2.1.3 Rekruttering og seleksjon

I denne studien skal vi undersøke nærmere de ulike byggesteinene Bauer (u.å) kaller for de 6`C, opp mot organisasjonens tiltak for rekruttering og organisasjonssosialiseringen. I Bauers (2010) rammeverk, onboarding, bør rekruttering og organisasjonssosialisering ses på i sammenheng. For å kunne se nærmere på dette, ser vi først på rekruttering og seleksjon.

Rekruttering blir det sett på som en viktig del av personalledelsen (Mikkelsen, 2016). Den første prosessen en organisasjon må gjennom for å ansette nye medarbeidere, er rekruttering. I en rekrutteringsprosess, deles denne inn i flere faser, og rekruttering blir sett på som et organisasjonsfenomen med et sett av aktiviteter (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Det er viktig gjennom alle fasene, at de blir gjennomført på en kompetent måte av den som rekrutterer nyansatte. Rekrutteringsprosessen er til hjelp for kandidaten og organisasjonen for å danne en plattform for utvikling og vekst (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Rekrutteringsprosessen er mer enn stillingsannonse og intervju, og ifølge Bauer (2010) blir rekruttering sett på i flere sammenhenger som en egen kategori, men her er det viktig se på denne prosessen som en del av onboarding. Rekrutteringsprosessen er en mulighet til å gi informasjon slik at den nye ansatte danner et realistisk syn på forventninger (Bjaalid & Mikkelsen, 2016).

Rekruttering kan ha store konsekvenser for enkeltpersoner og organisasjoner, og med dette mener Barber (1998) at rekruttering er ment for å påvirke søkerens jobbvalg og organisasjoner bruker ressurser på rekruttering. Hvis man ikke klarer å skape realistiske forventning for jobbsøker og organisasjonen, vil man få feil match til jobben. De ulike fasene i en rekrutteringsprosess vil være -tiltrekke kandidater – jobbanalyse – sikre kandidattilfang - søknadsadministrasjon - seleksjon i form av tester og referanseintervju (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). I vår studie vil vi konsentrere oss om rekruttering i form av å tiltrekke seg kandidater og seleksjon.

Barber`s (1998) definisjon på rekruttering lyder som følge: «*Rekruttering inkluderer de praksisene og aktivitetene som utføres av organisasjonen med det primære formålet å indentifisere og tiltrekke potensielle ansatte*» (Barber, 1998, s.5). Denne definisjonen sier noe om rekrutteringspraksisene og de ulike aktivitetene som har som hovedmål for å tiltrekke seg fremtidige ansatte (Barber, 1998).

Etter at organisasjonen har indentifisert og tiltrekt seg potensielle kandidater til en stilling, går fasen over i det som kalles seleksjon. Seleksjon er ifølge Barber (1998): «Seleksjon er rettet mot å indentifisere de mest kvalifiserte blant disse individene» (Barber, s.3). Seleksjon er en viktig fase i en ansettelsesprosess, da dette kan være en arena for å skape et potensielt godt inntrykk for både organisasjon og kandidat. Inntrykk er noe som kan påvirke organisasjon og kandidaten på et senere tidspunkt via atferd og reaksjoner (Barber, 1998). Det finnes ulike metoder i seleksjon, der intervju er en av metodene for å kunne selektere ut de rette kandidatene (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Disse er relativt korte og kan være effektive for å innhente informasjon om søkeren, men også gi informasjon om organisasjonen (Barber, 1998). Et virkemiddel Bauer (2010) beskriver er det som blir kalt for *realistic job preview* (RJP). Dette virkemidlet skal bidra til at kandidaten får et realistisk syn på stillingen som, ansvarsområde, arbeidsoppgaver og hvordan kulturen er i organisasjonen. Ifølge Bauer (2010) har tidligere forskning vist at kandidater som får tildelt mye informasjon i rekrutteringsprosessen, har lettere for å tilrettelegge seg ved en ansettelse.

Et godt gjennomført intervju kan gi en god relasjon mellom arbeidsgiver og en mulig kandidat. Har kandidaten hatt en god opplevelse, og arbeidsbeskrivelsen er lagt frem på en god måte, vil kandidaten ha en forståelse og en forventning hva organisasjonen er ute etter. Informasjon som blir gitt i forhold i intervju kan være avgjørende om kandidaten og

organisasjonen har en felles forståelse av rolle beskrivelsen, kultur og organisasjonens verdier og normer.

Bauer (2010) rammeverk forklarer at organisasjoner bør ha fokus på en helhetlig prosess før og etter ansettelse. Det er nå blitt satt søkelys på tiden før en ansettelse skjer. Videre i oppgaven går vi inn på tidligere teori om organisasjonssosialisering sammen med Bauers (2010) rammeverk. Dette for å se på hva som skjer etter endt rekrutteringsprosess i det en nyansatt trer inn i organisasjonen.

2.1.4 Organisasjonssosialisering

I følge Filstad (2017) er det mange ulike definisjoner på organisasjonssosialisering, og det er en utfordring å finne en dekkende definisjon av fasen. Det er forsket mye på organisasjonssosialisering, men samtidig uttrykker Filstad (2017) at de ulike delene av organisasjonssosialisering ikke har blitt samlet til en helhetlig teori, siden den kun tar for seg læringsprosessen i det den ansatte trer inn i organisasjonen til den er et fullverdig medlem. Onboarding starter før den ansatte trer inn i sosialiseringsfasene, og fundamentet av aktiviteter som er lagt ned allerede i rekrutteringsfasen kan bidra til en god start på organisasjonssosialiseringen.

Feldman (1981) deler inn organisasjonssosialisering i 3 ulike faser, som han beskriver som: å komme seg inn, bryte seg inn og etableringsfasen. Fasene er til for å gå fra nyansatt til et fullverdig medlem.

Fase 1 beskriver Filstad (2017) som å komme seg inn, den fokuserer på hva som skjer før den nyansatte starter opp i jobb. Filstad (2017) kaller denne fasen som forhånd- og forventningssosialisering og er ofte uformell, og fasen skal være til hjelp for nyansatte å få et bilde av organisasjonen. Filstad (2017) forklarer at tidlig sosialisering er et resultat av rekrutteringsprosessen i forkant og møte potensielle arbeidsgivere i organisasjonen. I likhet med Filstad (2017) forklarer Bauers (2010) rammeverk en prosess som kalles for støtte verktøy som kan brukes før en nyansatt trer inn i organisasjonen. Her vil man kunne bruke en skriftlig onboardings plan som kan vise ansvarsområder, og eventuelle støtteapparater som er tilgjengelig for den nyansatte.

Fase 2 er å bryte seg inn, som forklares med de månedene etter den nyansatte starter i jobb som innebærer innhenting av nødvendig informasjon, læring av arbeidsoppgaver og finne sin rolle i organisasjonen (Filstad, 2017). Denne fasen kan ses på som den viktigste fasen for nyansatte, den kan bidra med forutsigbarhet, trygghet og selvstendighet i sin rolle.

I Bauers (2010) rammeverk vil et steg for å oppnå disse målene være det hun kaller for orientering. Orientering skal være til hjelp for å gi den nyansatte informasjon om organisasjonens kultur, verdier, historie eller mål. Noen tiltak en organisasjon kan tilrettelegge for nyansatte for å oppnå disse målene kan være, digitale plattformer, bedriftshåndbok eller orienteringsprogrammer (Bauer, 2010).

Støtte verktøy er et annet virkemiddel organisasjoner kan bruke i denne fasen (Bauer, 2010). Noen støtteverktøy organisasjon kan tilrettelegge for, er å anskaffe en mentor for den nye ansatte. Denne mentoren kan være til hjelp for å lære forventet rolleadferd (Filstad, 2017). Mentoren bør være en som kjenner organisasjonens verdier og normer som er godt kjent innenfor metoder og måter å jobbe på. Bauer (2010) støtter dette med å forklare viktigheten med å jobbe med en mentor i organisasjonen som kan gi råd og veiledning.

I tillegg vil det være viktig å ha søkelys på opplæring for den nyansatte, og Filstad (2017) forklarer at organisasjonen og ledelse har et stort ansvar når det gjelder den formelle læringen. Opplæringen bidrar med å bygge opp selvtilliten og ferdigheten i den rollen som den ansatte har. Ifølge Bauer (2010) bør man ha søkelys på opplæring av nyansatte for å øke sannsynligheten for en vellykket onboarding. Skulle den nye ansatte ha lav selvtillit i begynnelsen er det ekstra viktig å ha fokus på opplæring (Bauer, 2010).

Ifølge Bauer & Erdogan (2011) beskriver de følelse av mestringsevne, som hvor høy selvtillit den ansatte har på arbeidsutførelsen sin. Klarer man å bygge opp ansatte til høy følelse av mestringsevne, vil den ansatte øke selvtilliten og øke sannsynligheten for en vellykket onboarding (Bauer, 2010).

For en nyansatt vil det komme ulike hindringer i hverdagen, og det å motta eller søke tilbakemeldinger kan være til hjelp hvis man ønsker å vite om atferden er overens med organisasjonskulturen eller forventningene (Bauer & Erdogan, 2011). Ut fra disse tilbakemeldingene kan man tilpasse seg enda bedre. Bauer (2010) gir eksempel som 360-grader tilbakemelding, som kan defineres som oppfølgingsamtaler/medarbeidersamtale. Med

en slik samtale vil man kunne løse ulike spørsmål, uenigheter eller hindringer som er verd å løse.

Ofte vil atferden til en nyansatt være aktiv i sosialiseringprosessen og er informasjonsøkende. Med aktiv informasjonssøkende menes det at ansatte gjerne spør flere spørsmål som omhandle deres rolle som ansatt. Dette kan være til hjelp for organisasjonen slik at de vet hvordan man kan justere prosessen eller endre noe med den. En nyansatt kan også være passiv informasjonssøkende, med dette menes at den ansatte gjerne observerer, leter etter informasjon på hjemmesider eller leser en arbeidshåndbok om organisasjonen har dette. Den passive informasjonssøker henter en del informasjon om selve organisasjonen selv, men den vil ikke klare å innhente informasjon om selve kulturen i en bedrift (Bauer & Erdogan, 2011).

Fase 3 beskriver Filstad (2017) som etableringsfasen, og denne fasen vil være et resultat av læringsprosessen de har vært gjennom. Dette er når den nyansatt har steget ut av den rollen som ny, og inn som et fullverdig medlem av organisasjonen (Filstad, 2017). I denne fasen må organisasjon ha lagt til rette for en nyansatt gjennom fase 1 og fase 2, slik at den nyansatte skal være godt integrert i jobbrollen, mestre ferdigheter og gjort tilpasninger i form av organisasjonens verdier og normer (Feldman, 1981). Selv om man ønsker at nyansatte skal komme raskt og enkelt inn i organisasjonen, betyr ikke dette at opplæringstiden skal være en kort stund. Heller at organisasjonen skal ha søkelys på at det skal gå over tid, og det kan strekke seg opp til 1 år (Bauer, 2010) eller lengre, alt etter den nyansatte sine behov.

Organisasjonssosialisering gjennom disse 3 fasene har fokus på å ta vare på den nyansatte, og guide de gjennom de ulike stadiene for å tilegne seg de nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å få status til slutt som et fullverdig medlem i organisasjonen (Filstad, 2017).

Gevinstene av å fokusere på rekruttering og organisasjonssosialisering som en prosess, kan gi en vellykket onboarding, som ifølge Bauer (2010) bidrar med høyere tilfredshet på jobb, engasjement, lavere turnover, bedre jobbprestasjoner og lavere stress. Vellykket onboarding kan i tillegg skape høyere mestringsevne, troen i oppgaveutførelsen, rolleklarhet, integrert raskere i arbeidskulturen og det sosiale, for en nyansatt (Bauer, 2010). Ifølge Bauer (2010) viser forskning at når ansatte blir godt integrert i kulturen på en arbeidsplass er sannsynligheten større for organisasjonsforpliktelse og lavere turnover.

Har organisasjonen en ineffektiv onboardings prosess vil det kunne det bidra til høy turnover, som igjen gjør at man taper tid og ressurser ved at rekruttering og utvelgelses prosessen starter

om igjen ved å finne en ny ansatt (Bauer & Erdogan, 2011). I onboarding handler det om å skape en god arena for den nyansatte ved hjelp av å se på rekruttering og organisasjonssosialisering som et. Hovedansvaret for å skape en god onboarding prosess ligger ifølge Bauer (2010) som regel hos linjeleder og HR.

2.2 Oversettelse teori

Oversettelses teori vil hjelpe oss å forstå hvordan, og kanskje hvorfor, sykehusets praksiser organisasjons ideen onboarding. Som nevnt tidligere i oppgaven har vi valgt å bruke oversettelsesteori for å kunne analysere hvilken deler i onboarding som bearbeides og fortolkes i organisasjonen. Vi har videre sagt at oversettelses teorien vil være verktøyet på hvordan onboarding blir oversatt i organisasjonen.

Bauer (2010), sier at onboarding tilrettelegges ut fra organisasjonens kontekst. Onboarding kan ses som en sosial konstruksjon, med etterspørsel, som kan tilpasses de ulike virksomheter og deres kontekst (Røvik, 2009). Det kan ses i lys av det Røvik (2009) sier, at praksiser som er hentet fra forskjellige sammenhenger settes sammen og introduseres i en ny organisatorisk kontekst. Altså en tilpasning av ideen rettet mot organisasjonens kontekst. Vi trenger derfor en teori som kan forklare hvordan denne tilpasningen skjer. Fokuset vil være hvordan vi tar i bruk organisasjons ideen onboarding ved hjelp av oversettelse. Det handler om at vi ser på ideer som skal ut av organisasjoner, og inn i andre organisasjoner, slik at vi kan reproducere et vellykket resultat.

Det første vi vil argumenter for, er hvorfor onboarding framstår som en organisasjons ide. Her har vi med de syv fellesnevnerne for hvorfor vi kan si at onboarding er pakket til en ide. Videre vil vi ta utgangspunkt i oversettelses perspektivet, der vi deler kunnskapsoverføring inn i to prosesser. Den første prosessen er dekontekstualisering, her beskriver vi løsrivelse og pakking. Løsrivelse beskriver hvordan vi tar en vellykket konkret ide fra en organisasjon og forsøker å sette den inn i en annen organisasjon. Pakking vil si hvordan ideen framstår, hvordan de presenteres og formuleres (Røvik, 2009).

Vi går videre til kontekstualisering, der vi ser på den hieratiske oversettelseskjeden, som er et sett sammenhengende logiske forventninger og forutsetninger på hvor oversettelsen skjer. Så vil vi se på tre omformingsmoduser, som inneholder fire ulike oversettelses regler. Det siste vi ser på er translatørkompetanse som er en viktig suksessfaktor for å oversette en ide.

2.2.1 Hvorfor vi kan kalle onboarding en ide

Røvik (2005) definerer en institusjonalisert oppskrift som: «*En legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner*» (Røvik, 2005, s. 13). I denne definisjonen tolker vi det slik at den legitime oppskriften bør utformes som utsnitt eller elementer av en ide. Kjennetegnet på en ide er at den kan forandres og dermed immateriell (Røvik, 2005). Vi betrakter onboarding som en ide, da den kan omformes til konteksten for organisasjonen og dermed gjør det til en ide som kan oversettes. Videre sier definisjonen over at oppskrifter er legitimerte oppskrifter. Bauers (u.å) sine 6^C vil fremstå som en legitim oppskrift med seks ulike byggesteiner som danner selve grunnmuren for ideen. Onboarding er en ide som tas inn via toppledelse og HR før de kan oversetter denne til en lokal oppskrift ut til medarbeiderne i organisasjonen.

Røviks (2009) forskning viser til at det finnes syv fellesnevnerer som sier noe om hvordan organisasjonsideer presenteres samt pakkes for å gjøres attraktive, og overførbare til andre organisasjoner. Disse syv har sannsynlig stor innvirkning på hvor godt ideen spres (Røvik, 2009). Gjør vi dette opp mot onboarding, vil det synliggjøre hvorfor onboarding fremstår som en organisasjonside.

Punkt 1: er sosial autorisering, det vil si at ideen kan knyttes opp mot kjente og vellykkede organisasjoner eller personer. Her vil vi fremsette Talya N. Bauer som har forsket på temaet onboarding. Videre er Pwc og KPMG store organisasjoner på revisjon og rådgivning som bruker onboarding. HR Norge har en egen konferanse om onboarding, med Bauer som foreleser. HR Norge er en uavhengig medlemsorganisasjon innenfor HR og ledelse.

Punkt 2: er universalisering, er om man klarer å få ideen til å fremstå som et slags universalmiddel, noe som enhver organisasjon bør ha. Ta imot nyansatte er en kjerneverdi i alle organisasjoner, og onboarding kan ses på som et verktøy for å strukturere hvordan man kan ta dem imot. Dermed vil dette kunne ses på som noe universalt.

Punkt 3: er produktivering og fremstår som om vi klarer å transformere ideen fra en generell ide til en ide som kan gi konkurransefortrinn blant andre organisasjons ideer (Røvik, 2009). Onboarding kan ses på et heilhetlig rammeverk av flere praksiser satt sammen. Onboarding

kan gi et konkurransefortrinn med å skape trygge og motiverte ansatte, når de vet at de blir onboardet over lengre tid.

Punkt 4: handler om tidsmarkering, som vil si at ideen fremstår som noe som passer i den tiden vi befinner oss i eller noe vi kan se litt lengere frem i tid (Røvik, 2009). Vi har tidligere nevnt KPMG, som er et av verdens største selskaper innen revisjon og rådgivning, med ca 162000 ansatte og Pwc som er et globalt nettverk av selskaper, innenfor revisjon og rådgivning, med 210000 ansatte. Begge disse bruker onboarding i møte med alle sine nyansatte. I fremtidens store selskaper med mange nyansatte vil det være viktig å ha en organisasjons ide som omhandler å ta imot nye mennesker i organisasjonen.

Punkt 5: er harmonisering, det vil si at organisasjons ideen fremstår som noe som ikke støtter aspekter i en organisasjon som kan føre til maktutøvelse, konflikter og alliansebygging, men fremstår som harmonisk for alle aktører i en organisasjon. Her vil Bauers (u.å) 6`C kunne ses på som strukturer for å unngå slike situasjoner, det vil være vanskelig å være uenig i at det er viktig å ta imot nyansatte.

Punkt 6: er dramatisering, der ideens spredning øker om den blir fortalt med et dramatisk preg. Som for eksempel hvordan den ble til og hvordan konstruktørene av ideen ble møtt med motstand, men til slutt ble akseptert og funnet nyttig. Onboarding kan ha blitt møtt med motstand tidligere i Norge grunnet sin engelske tittel. Men nåtidens bruk av begrepet blant store selskaper og gjentagende konferanser på temaet, er det mer akseptert å bruke onboarding.

Punkt 7: er individualisering, her er ideens spredningskraft suksessfull om den sier noe om enkelt individets mulighet for utvikling, karriere og vekst (Røvik, 2009). Bauer (u.å) har utformet 6 byggesteiner som for hvordan organisasjonen kan tilrettelegge for nyansatte. Dette er alle byggesteiner som sier noe om mulighet for enkeltindividets vekst og utvikling. Connection sier noe om hvordan organisasjonen tilrettelegger for at nyansatte gis muligheten for å etablere nødvendige forbindelser og nettverk innad i bedriften og confidence som sier noe om at organisasjonen bidrar til mestringsfølelse (Bauer, u.å). Disse er faktorer som er med på å gi enkeltindivider muligheter for utvikling, karriere og vekst.

Alle disse syv overnevnte begrepene ble mye brukt på sytti, åtti og nitti tallet for å legitimere organisasjonsideer. De er fortsatt brukt, opp mot vår tids organisasjons ideer for å øke deres popularitet. Vi vil plassere ideen onboarding godt forankret i alle disse syv fellesnevnerne, når vi da beskriver onboarding som en organisasjons ide.

2.2.2 Dekontekstualisering prosessen

Dekontekstualisering handler om å hente noe ut av sammenheng, med sikte på at det skal overføres og innføres i andre kontekster (Røvik, 2009). Vi skiller samtidig også dekontekstualisering i to ulike former, nemlig løsrivelse og pakking.

Med løsrivelses menes det at man tar en vellykket konkret praksis i en bestemt organisasjon, og forsøker å overføre den som en ide til andre organisasjoner. Løsrivelse handler som nevnt over om at en bestemt praksis forsøkes og formuleres for så å kunne brukes videre av andre organisasjoner (Røvik, 2009). Dette vil være motsetning til hva Bauer (2010) mener, da onboarding skal tilpasses konteksten og ingen organisasjoner vil gjøre det likt.

Røvik (2009) retter også fokus mot språklig representasjon. For eksempel gitt en kritisk fase der en bestemt praksis skal formuleres verbalt for å kunne overføres til andre. Den språklige formen er en slags utvelgelse. Her er de opptatte av hva som blir med og ikke minst hva som blir forkastet av de ulike praksisene som er med på å forme organisasjons ideen. Denne løsrivelses prosessen blir sett på som en kritisk fase fordi her kan viktige praksiser gå tapt, ved å bli utelatt. Det har vist seg ved flere eksempler at suksessfulle lokale praksiser har gått tapt fordi det ikke har vært godt nok beskrevet og spredt (Røvik, 2009). I onboarding vil ikke praksiser gå tapt, siden den skal tilpasses konteksten den settes inn i.

Pakking er at det sirkulerer ideer og oppskrifter i en bestemt kontekst, disse forsøkes og gi en mer bestemt form slik at de er overførbare til andre kontekster (Røvik, 2009). Pakking er også med på å gjøre organisasjon ideen attraktiv. Selve «pakkingen» av en ide kan være avgjørende for om den fremtrer som brukbar og ekte (Røvik, 2009). Vi har gått gjennom de 7 fellesnevnerne som beskriver hvorfor onboarding kan bli sett som pakket og kan bli kalt for en organisasjonside. Dette kan derfor være faktorer som avgjør populariteten og spredningen av ideen (Røvik, 2009).

2.2.3 Kontekstualisering prosessen

Vi betrakter Bauers arbeid som et uttrykk for dekontekstualiseringen, derfor er det naturlig å forsøke å belyse kontekstualiseringen i vår oppgave med blick på onboarding for å kunne svare på vår problemstilling. Vi ser på kontekstualisering, der kunnskapen settes inn. Med dette menes det at praksiser som er hentet fra forskjellige sammenhenger settes sammen og introduseres i en ny organisatorisk kontekst. Altså en tilpasning av ideen rettet mot organisasjonens kontekst. Dette fordi vi ønsker å belyse en allerede eksisterende ide. Ifølge Bauer (2010) skal onboarding tilpasses til organisasjonens kontekst, dermed vil vi se på kontekstualiseringsprosessen i form av den hieratiske oversettelseskjeden og tre moduser, den reproduserende modus, den modifierende modus og den radikale modus.

Vi kan si at organisasjoner består av mennesker som utføre sitt arbeid, med kunnskap og utførelse. I følge Etzioni (1964, referert i Mikkelsen og Laudal, 2016, s. 106) blir en organisasjon definert som: «En *organisasjon* er et sosialt system som bevist er konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål»

Det er viktig å se nærmere på hva som skal til for å iverksette en organisasjons ide, hvordan en ny kontekst eller en annen metode vil fungere og prege organisasjonen. Vil ideen bli forkastet like raskt som den kommer inni organisasjonen, eller vil den bli omformet slik at den passer den enkelte organisasjon best (Røvik, 2009).

Et spørsmål vil være hvordan ideen onboarding fremstår, når den settes inn i organisasjonen. Preger eller preges av konteksten den settes inn i (Røvik, 2009). Dette er noe som kan ta tid, eventuelt hvor lang tid det tar før organisasjons ideen konkretiseres og tas i bruk er heller usikkert.

Den hierarkiske oversettelseskjeden

Rørvik (2009) beskriver det han kaller for den hierarkiske oversettelseskjeden, med fem ulike arenaer der oversetting kan skje. Den er bygget på 5 sammenkjedede logiske antagelser for viktige arenaer og deltakere som skal være til stede når en organisasjons oppskrift skal tas inn og tas i bruk.

Den første antagelsen er det Rørvik (2009) kaller en top-down orientering altså der nye organisasjons oppskrifter vil i utgangspunktet komme inn i bedriften via topp ledelsen. Her

vil oversettelseskjeden gå vertikalt, fra øverst til nederst i organisasjonen. For at en ide skal komme inn i toppledelsen, kan organisasjoner bli preget av eksterne påvirkninger. Dette kan være kurs og konferanse som toppledelse har deltatt på. Ifølge Bauer (2010) har HR og linjeleder hovedansvar for å skape en god onboarding prosess, om HR/linje har deltatt på kurs eller konferanse om onboarding, kan dette bidra med å ta inn en slik organisasjonside.

Den andre antagelsen er problembetinget søkning etter løsning, her vil ledelsen definere hva som er det eventuelle problemet eller utfordringen og myndigheten for å ta i bruk en organisasjons ide ligger hos toppledelsen. Det er derfor toppledelsen som skal ha klare oppfatninger på problemer og utfordringer organisasjonen står ovenfor. Slik at det ligger eventuelle løsninger på disse problemene i den eventuelle ideen de velger (Røvik, 2009). Om en organisasjon har flere lokasjoner og avdelinger, kan det være nyttig å ha fokus på å ta imot nyansatte. Onboarding er en helhetlig organisasjonside som kan bidra med å sette søkelys på en god mottakelse.

Den tredje antagelsen er begrenset frihet til oversettelse, her vil selve oversettelsen bli styrt fra toppledelsen, som igjen betyr at det vil bli vanskelig for mindre enheter i organisasjonen med lokale tilpasninger. I så fall vil toppledelsen sørge for at disse befinner seg innenfor det gitte rammeverket av ideen (Røvik, 2009). I onboarding er det enkelte tiltak som blir tilrettelagt av organisasjoner som kan være vanskelig å endre på. Dette kan være fastsatte gitte rammer i lover og regler, dokumenter ol. Når disse tiltakene blir satt inn i organisasjonen kan disse være vanskelig å endre når den går nedover i organisasjonen.

Den fjerde antagelsen er stimulus-respons- basert sekvensialitet, her vil selve oversettelsen skje. Det vil si at toppledelsen oversetter samt iverksetter ideen hos dem, for så å føre den videre nedover i organisasjonen, da med eventuelle lokale tilpasninger (Røvik, 2009). Når toppledelsen tar inn organisasjons ideen onboarding, vil man her tilpasse den til lokale kontekster nedover i organisasjonen. Den bør fortsatt ha form som den opprinnelige ideen, med noen små tilpasninger..

Den femte antagelsen går vi fra det abstrakte til det konkrete, i denne fasen bli ideen mer og mer konkret, når den beveger seg nedover i organisasjonen. Først oppstår den som en abstrakt ide hos toppledelsen og blir mer og mer konkret når den beveger seg videre nedover i organisasjonen, tilegnet lokale tilpasninger (Røvik, 2009). Onboarding er en langvarig

prosess, og bør jobbes kontinuerlig med. Det kan ta lang tid før organisasjonen tilvenner seg onboarding, og bør ha tålmodighet til alle kjenner til prosesser og hvordan onboarding fungerer. Onboarding er ikke en fastsatt tilnærming, men en prosess i stadig endring som må forebres og tilpasses avhengig av kontakt. Med mål om fullverdige medlemmer i organisasjonen.

Røvik (2009) legger til at for å kunne forstå oversettelsen bedre, altså hvordan det foregår i praksis, må den hierarkiske oversettelseskjeden suppleres med andre og flere innfallsvinkler i tillegg. Dette kan ofte være eksterne utviklings arenaer som kurs og konferanser.

Onboarding er ofte framsatt på slike arenaer, som for eksempel HR Norges onboarding konferanse. Disse fungerer ofte som inngangsporter for organisasjons ideer i organisasjoner. Det vil si eksempelvis, ledelsen deltar på onboarding konferansen og blir overbevist på at nettopp denne ideen er viktig for deres organisasjon, da med blick på både problemløsning og endring.

Reproduserende, modifierende og radikale modus.

I kontekstualiseringsprosessen skiller Røvik (2009) mellom tre forskjellige moduser å oversette på. Disse oversettelsesmodusene representerer forskjellige grader av omforming av den uthentede ideen eller oppskriften.

Den første modusen er: *Den reproduserende modus* som betegnes som kopiering (Røvik, 2009). At det betegnes som reproduserende er fordi at det forsøkes å gjenskapes eller gjengis så nøyaktig som mulig når det oversettes. Røvik (2016) sier at den refererer til ideer som oppleves vellykkede hos noen organisasjoner, dermed kopierer man gjerne disse for å forsøke å gjenta suksessen i en annen organisasjon. Her henter organisasjonen ut noe fra en kontekst for så å gi den en ny form, for igjen sette den inn i en ny kontekst. Det vil si at denne praksisen framstår som lite eller uendret. Videre sier (Wæraas & Sataøen, 2014) at kopiering er den oversettelsesreglen som kan ses på som mest grunnleggende. Nettopp fordi den innebærer å oversette den opprinnelige konstruksjonen til en ny så lik som mulig. Det hevdes at kopiering på sett og vis ikke er oversettelse da nettopp på grunn av at den kun kopieres og ikke endres (Wæraas & Sataøen, 2014). De sier at det finnes muligheter for at noen komponenter i en ide kopieres og noen modifieres eller utelates, det kan derfor ses på som meningsfullt at vi forstår oversettelse som kopiering uansett og at vi finner mening med den. (Wæraas & Sataøen, 2014).

Den andre modusen kalles: *Den modifierende modus* som omhandler tillegg eller utelatelse (Røvik, 2009). Det blir sett på som modifierende fordi vi ønsker å forsvare at det gir mulighet for en vis form for omforming eller tilpasning (Røvik, 2009). Med tillegg menes det at man legger til noen elementer fra den opprinnelige til den nye versjonen av ideen. Utelatelse bli det motsatte, altså at man nedtoner eller utelater elementer for å oppnå det som passer organisasjonen best. Nedtone er en mykere versjon av utelatelse, da utelatelse blir sett på som mer radikalt (Wæraas & Sataøen, 2014). Samtidig sier Røvik at addering og fratrekk har mange likhetstrekk og bør ses på samlet (Røvik, 2009, s. 311). Det vil si at om vi trekker i fra noe vil vi ubevist legge til noe annet. Store deler av onboarding ligger i denne modusen, da organisasjoner skal tilrettelegge og tilpasse etter kontekst. Her vil organisasjoner legge til, å trekke fra. Bauer (u.å) foreslår 6^C som kan tilrettelegges for nyansatte, hvordan organisasjoner velger å gjøre disse tilretteleggelsene er opp til hver enkelt.

Det siste modusen er: *Den radikale modus* (Røvik, 2009). I dette ligger det at organisasjonen betrakter seg selv som mindre bundet til den opprinnelige ideen. Her står endring som regel ganske sentralt. Når det kommer til å ta imot nyansatte, så kan alle organisasjoner vise til at de har en plan på det. Men for å kunne si at organisasjoner tar i bruk onboarding er det viktig at organisasjoner bruker rekruttering som en del av prosessen. Hvis de velger å endre onboarding så radikalt at de kun tar imot nyansatte kun første dag, kan organisasjoner ikke si at de bruke onboarding.

Modusene er faktorer som er viktige og forstå for bruken av oversettelse, samt potensialet av den. Hvordan oversettere velger å bruke modusene, helt uavhengig eller slavisk, kan ha noe å si for utfallet av hvordan organisasjons ideen blir tatt inn i organisasjonen (Røvik, 2009). Hvordan de velger å bruke disse modusene, om de blir reproduert, modifisert eller helt omvandlet har mye å si for den ønskede praksisen. Det er derfor vi ønsker å rette søkelys på translatørkompetane.

2.2.4 Translatør kompetanse

Røvik (2009) sier at det finnes gode og dårlige oversettere. I denne påstanden legger han at muligheten for å kunne lykkes med overføringen av en organisasjons ide er mer til stede om organisasjoner består av gode oversettere. Om organisasjons ideen skal fungere og brukes best mulig, er kompetansen på oversettelse essensielt. Han sier videre at mye tyder på at

translatørkompetanse kan ses på som en kritisk suksess faktor for å iverksette en organisasjons ide. Det vil si evnen til å utforme gode oversettelser av praksiser og ideer som bidrar til å kunne forklare, suksesser og fiaskoer. For å få til vellykket overføring av kunnskap og lykkes med overføringen, trenger vi translatørkompetanse (Røvik, 2009).

Ifølge Røvik (2005) er translatørkompetanse noe som er blitt oversett og neglisjert i det teoretiske perspektiv. Han beskriver fire dygder som kan tenkes å være viktig for å kunne være gode translatører i oversettelse. Disse er den kunnskapsrike, den kreative og modige translatøren, den tålmodige og den sterke (Røvik, 2009).

Den kunnskapsrike oversetteren eller translatøren er en som innehar god og bred kompetanse på det som skal oversettes og det som skal overføres, samt kunnskap om konteksten. For å ta inn en organisasjons ide, er det viktig at de som henter inn onboarding har god forståelse for ideen og organisasjonen. Her vil ifølge Bauer (2010) HR og linjeleder ha et stort ansvar for å tilrettelegge for en god onboarding plan for nyansatte

Videre beskriver Røvik (2009) det han kaller for den kreative og modige oversetteren. I det legger han at oversetteren er modig og innovativ i forhold til organisasjons ideen. Her utfordres oversetteren på å forstå ideen som skal inni organisasjonen, og utvelgelse av hensiktsmessige moduser.

Den tålmodige oversetteren beskrives ved at organisasjonsoppskriften eller ideen fungere som et virus som sakte, men sikkert spres i organisasjonen, dette er selvfølgelig en metafor, men et bilde på at det hjelper å være tålmodig slik at ideen får festet seg. Som nevnt tidligere har vi sagt at onboarding er en prosess som kan ta tid. Her må hele organisasjonen være tålmodige oversettere som lar ideen bli integrert i organisasjonen. Det er derfor viktig at translatøren er sterk og rask til å håndtere endringer for en prosess i stadig endring, på best mulig måte (Røvik, 2009).

For å kunne svare på vår problemstilling har vi utviklet et teoretisk rammeverk for vår studie. Det vil være viktig i vår oppgave å forstå oversettelsene av onboarding gjennom den hieratiske oversettelseskjeden, de tre modusene, og translatørkompetanse i organisasjonen. Dette for å kunne finne ut hvordan organisasjonen oversetter praksisene i onboarding.

3 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet skal vi forklare de valgene vi har gjort når det kommer til forskningsdesign og metode for å kunne svare ut vår problemstilling. Det første vi skal belyse er forskningsdesign som skal bidra til å forklare strategien på studiet. Videre skal vi belyse valg av metode for innsamling av data og hvordan vi har gjennomført dette. Helt til sist skal vi diskutere kvalitetskriterier og forskningsetikk i henhold til vår studie.

3.1 Valg av vitenskapsteoretisk ståsted

Vi skiller mellom to retninger innenfor samfunnsvitenskapelig forskning: positivistisk og hermeneutisk ståsted. Før man skal gjennomføre en forskningsprosess er det viktig å tenke gjennom hvor av de to ståstedene en ligger. Den positive tilnærmingen forsøker å måle den objektive oppfatning av sosiale virkelighet ved hjelp av innsamling av numeriske data (Bell et al., 2019). Den hermeneutiske tilnærmingen er en fortolkning metode og legger vekt på ord og forskere søker forståelse for fenomener. Fenomener kan vær fortellinger, sosiale relasjoner og organisasjoner.

Formålet med denne studien er å finne ut hvordan organisasjonen praktiserer onboarding. Vi er inspirert av den hermeneutiske tilnærmingen siden vi skal studere menneskenes erfaringer, og opplevelser i organisasjonen gjennom intervju.

Våre data gir oss et grunnlag fra informantene om deres subjektive erfaringer og opplevelse, slik at det gir oss et grunnlag for å fortolke å kunne få en bedre forståelse av fenomenet.

3.2 Forsknings design

Før man starter en undersøkelse, starter man å lage en overordnet plan på hvordan man gjennomfører studien, dette kalles for forskningsdesign (Johannessen et al., 2011). For å kunne teste teorien ved empiriske data, vil man ta utgangspunkt i teori. Dette kalles en deduktiv tilnærming, og er en viktig tilnærming mellom teori og empiri (Johannessen et al., 2011). Vår studie har en beskrivende problemstilling og hovedformålet med studien vår er å indentifisere hvilken praksis organisasjonen har når det gjelder å ta imot nyansatte. Dette for kunne se hvordan de tar i bruk onboarding. For å kunne forstå hvordan praksisene praktiseres går vi inn på teorien om oversettelse.

3.2.1 Case studie

Det finnes mange ulike designere på kvalitative metoder. Vi har valgt casesdesign for vårt forskningsprosjekt fordi vi ønsker å studere en organisasjon, her vil caset vårt være sykehus. Det første vi ønsker å se på er hvordan praksisene som inngår i en onboarding prosess foregår i sykehusene. Vi ønsker i tillegg å få vite hvordan sykehusene praktiserer onboarding mellom, ledelse, mellomledelse og ansatte. Vi skal ta i bruk den hieratisk oversettelseskjede og modusene, for å vite hvordan organisasjonens ide kommer inn, og hvordan den blir praktisert. Det er interessant å se på sykehus som case, fordi sykehusene hele tiden tar imot nyansatte, og må fungere fra dag en. Ifølge Andersen (2013) er det en bred oppfatning over tid at casestudier egner seg best som kvalitativ metode, vi vil her få svar på hvordan noe skjer, heller en hvorfor.

Casestudie er en intensiv kvalitativ studie av fenomener man ønsker å forske på. Ifølge Andersen (2013) anses ikke case som en metode, men heller et forskningsdesign. Casestudier skaper kunnskap om en case, ved at den studeres i detalj og gir uttrykket for det unike ved caset. Casestudier kombinerer ofte forskjellige typer kunnskap, dette for å kunne danne nytt grunnlag for mer lærdom. En case kan være en organisasjon, en del av en organisasjon, en beslutning, en handling, et hendelsesforløp eller en prosess (Andersen, 2013)

I studien vår ønsker vi å få mest mulig omfattende informasjon fra noen utvalgte informanter. Informasjonen som samles inn, skal belyse hvilke praksiser sykehusene har, for igjen å kunne se om disse ligger innenfor rammeverket onboarding. Her vil vi bruke intervju, for å få en detaljert datainnsamling om vår case. Vi bruker det enkelt casesdesign for å innhente informasjon om et begrep innenfor en organisasjon (Johannessen et al., 2011).

3.3 Metodevalg

I vår oppgave har vi valgt å bruke kvalitativ metode, dette med bakgrunn i problemstillingen vi har valgt oss. Kvalitativ metode som strategi brukes når du ønsker å sette søkelys på ord, meninger og fortolkninger. Her har vi fokus på hvordan noe skjer, og som vi ofte kan gå i dybden av (Mehmetoglu, 2004). Det er vanlig å bruke intervju, fokusgrupper, observasjon som en del av strategien. Som forskningsstrategi gir dette stor fleksibilitet, en aktiv forskerrolle og en mulighet til å avdekke mønsteret i vår forståelse og praksis (Mehmetoglu, 2004). I vår kvalitative studie vil vi få et detaljert bilde over fenomenet vi ønsker å forske på.

Videre er det hensiktsmessig at vi studerer individene i deres egen naturlige setting i sykehuset. Det vil si at, om vi intervjuer ansatte i organisasjonen de befinner seg i, er sannsynligheten for å få ekte refleksjoner og virkelige meninger.

3.3.1 Intervju

I kvalitativ forskning er intervju en av metodene som brukes. I vårt tilfelle har vi intervjuet ulike posisjoner i organisasjonen. Vi har intervjuet 3 avdelingsledere, 3 seksjonsledere, 3 nyansatte og 2 fra HR-funksjonen. De nyansatte informantene våre har vært i sin stilling opptil 1 år. Ifølge Bauer (2010) er onboarding noe som skjer fra informanten søker på stillingen til de har vært i organisasjonen ett år.

Som kvalitative forskere er vi ofte avhengige av å hente kunnskap fra forklaringer og fortellinger fra de menneskene vi studerer. Her kan forskere få et innblikk i de ulike menneskenes fortolkninger, holdninger, meninger, på det området vi ønsker å se nærmere på Kvale (1997, referert i Tjora, 2017, s. 114). Det finnes mange former for intervju, men det mest brukte er de som foregår verbalt, ansikt til ansikt, på individuelt nivå.

Vi har brukt strukturert intervju, med å lage en standardisert og nøye utviklet intervjuguide, med spørsmål bestemt på forhånd basert på vår teori. Vi kunne ikke bruke begrepet onboarding eller oversettelse teori direkte i vår intervjuguide til våre informanter, da dette ville vært forvirrende. Men vi har fått med momenter av teoriene, som er relevant for å kunne finne empiri for vår oppgave.

Vi testet ut vår intervjuguide på utvalgte personer, før vi tok den i bruk på våre informanter. Dette for å kunne rette opp i eventuelle feil, mangler eller ledende spørsmål som vi ikke ønsker å ha med. Dette er i tråd med det Mehmetoglu (2004) anbefaler når han sier at for å unngå eventuelle misforståelser og mangler er det lurt å teste sin intervjuguide på enten venner eller familiemedlemmer. Vi testet vår intervjuguide på familie medlemmer samt medstudenter.

I et strukturert intervju skal det ifølge Mehmetoglu (2004) stilles samme spørsmål til informantene ved hjelp av en intervjuguide. Hensikten med dette er å kunne sammenligne svarene du får hos informantene basert på samme spørsmålene i intervjuguide (Mehmetoglu, 2004). Siden strukturert intervju er av den strenge formen, gir den mindre plass til variasjon og tøyelighet når vi intervjuer mennesker. Det vil si at den gjenspeiler menneskers væremåte

og handlinger gjennom det de sier i intervjuene. Det er heller ikke sånn at i strukturerte intervjuer sitter forskerne på noen form for svar alternativer, det er det informantene forteller oss gjennom å svare på spørsmålene våre som betyr noe (Mehmetoglu, 2004). For å kunne svare på vår problemstilling, var det hensiktsmessig å utføre intervju for å vite hvilke praksiser som sykehuset utfører når de tar imot nyansatte.

For å kunne være helt nøyaktig med å registrere hva informantene våre sa, benyttet vi i tillegg lydopptaker under alle intervjuene våre. Alle intervjuene var utført av oss begge, der vi delte på ansvaret hvem som intervjuet. Dette var med å styrke vår studiet med at den andre kunne følge med, og følge opp intervjuguiden slik at alle spørsmålene ble stilt. Lydopptaker gjorde det mulig å omforme datamaterialet vårt fra muntlig til skriftlig form, dette kalles transkribering. I vår studie transkriberte vi alle intervjuene. Det er også viktig å påpeke at vi spurte alle informantene i det vi startet intervjuet om de godkjente opptak av det de sa med lydopptak, alle svarte ja. Ifølge Tjora (2017) gir lydopptak muligheten for å konsentrere seg helt og fullt om det informanten svarer, man får bedre flyt i kommunikasjonen mellom forsker og informant, både verbalt og non verbalt (Tjora, 2017). Våre intervju tok mellom 22-45 minutter, fordelt på 11 informanter. Totalt 353 minutter. Vi opplevde at intervjuene fungerte bra, vi fikk en god kommunikasjon med våre informanter. Vi opplevde at alle våre informanter var imøtekommende og intervjuguiden var velfungerende. Når vi i etterkant bearbeidet materialet vårt, hadde vi nok informasjon for å kunne svare på vår problemstilling.

3.4 **Forskningsprosessen**

Vi startet høsten 2021 med finne ut hva vi ønsket å studere i denne oppgaven. Vi kom over begrepet onboarding fra HR-Norge sine hjemmesider, og vi ønsket å finne ut hvordan sykehuset praktiserte å ta imot nyansatte. 22. desember hadde vi møte med vår kontaktperson i UNN og fikk godkjenning at vår studie kunne omhandle UNN. I desember 2021 leverte vi inn vår semesteroppgave, og fikk dannet et grunnlag for teorikapitlet som vi kunne ta med oss videre.

Vi startet januar 2022 med å forme et informasjonsskriv til informantene med formål med studien. Det sto også at det er frivillig å delta, personvern og rettighetene deres. I slutten av januar måned begynte vi å ta kontakt med mulige informanter. I påvente av svar fra informantene, fikk vi til et møte med prosjektleder for onboarding v/byrådet Oslo kommune, Johanne Marie Kildal Askvig. Der fikk vi en kort innføring hva Oslo kommune v/byrådet gjør

som prosjekt for å sammenfatte alle bydelene innenfor sykehjem ved hjelp av onboarding. Her kunne vi stille spørsmål på det vi lurte på. Vi startet å lage intervjuguide ved hjelp av vår teori og i februar begynte vi å få svar fra informanter som takket ja. Fra midten av februar og 5 uker fremover utførte vi 11 intervju. I disse ukene hadde vi og familiene våre covid, men vi gjennomførte alle intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført på teams og hadde en varighet mellom 22-45 minutter. Alle samtalene ble tatt opp på en lydopptaker med godkjennelse fra informantene. Svarene fra informantene er anonymisert i oppgaven og lydfilene vil bli slettet etter studien er ferdig. 30 Mai ble vi invitert på informasjonsseminar om ny digital onboarding-løsning i helse- og omsorgssektoren v/byrådet Oslo kommune som vi deltok i.

3.5 Analyse av data

Man sitter igjen med en stor mengde ustrukturert data etter en kvalitativ datainnsamling, og ifølge Tjora (2017) er koding det første steget i en analyse.

Etter datainnsamling hadde vi 353 minutter med samlet datamateriale. Etter hvert intervju ble intervjuet transkribert. Etter transkribering hadde vi 170 sider ustrukturert data bestående av transkriberte intervjuer. Datamaterialet ble strukturert etter intervjuguide da dette gjorde det lettere å begrense empiridelen, for så å analysere dataene satt i sammenheng med det teoretiske grunnlaget.

3.6 Vitenskapelige kvalitet på studiet

Dette underkapittelet skal belyse kvaliteten på studiet gjennom å drøfte troverdighet, bekræftbarhet, overførbarhet og pålitelighet. Vi skal også kartlegge mulige feilkilder knyttet til studiet. Når man vurderer kvaliteten på en kvalitativ studie er det viktig å forsøke å møte kravet for validitet som kreves av en kvalitativ studie (Mehmetoglu, 2004).

3.6.1 Troverdighet

Troverdighet i kvalitativ forskning betyr den interne validiteten, og handler om å kunne finne tillit til funn og resultater av studien (Mehmetoglu, 2004). Troverdighet handler om å studere informantenes emisk perspektiv på opplevelser og erfaringer (Mehmetoglu, 2004).

Ifølge Mehmetoglu (2004, s. 90) kan man benytte triangulering for å skape en større troverdighet til studien. I vår studie er det brukt *forskertriangulering*, som omhandler å bruke flere forskere til å analysere datasettet. Fordelen med forskertriangulering er for å unngå at

analysen blir ensidig, siden forskere kan ha ulike fortolkninger av data. Slik unngår vi i vår studie at analysen blir styrt av kun en subjektiv vurdering. Som igjen kan skape en større troverdighet på funnene.

3.6.2 Bekreftbarhet

Ifølge Mehmetoglu (2004) handler bekræftbarhet om at forskerne skal være objektive, og ikke være preget av forskerens subjektive meninger. Dette kan gjøres ved å bekrefte gjentatte ganger om man har oppfattet svarene til informantene på riktig måte (Mehmetoglu, 2004).

Vi opplevde under intervjurunden at flere av våre informanter svarte utfyllende på første spørsmål som kunne omhandle spørsmål som kom på et senere tidspunkt i intervjuguiden. Vi lot informantene snakke ut uten avbrytelse, dette gjorde at vi fikk muligheten å få en bekræftelse senere i intervjuguide om vi hadde forstått svarene deres, med å gjenta spørsmål og hva de tidligere hadde svart. Vi gjennomførte alle intervjuene med samme struktur. Vi har gjengitt direkte sitater i vår empiri, som kan vise til at det er informantenes svar.

Gjennom hele prosessen har vi nøye med å dokumentere endringer og valg, dette blir beskrevet i forskningsprosessen.

3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet refererer til om bestemte resultater og funn i en kvalitativ studie kan overføres til en annen kontekst eller situasjon (Mehmetoglu, 2004). Altså spørsmål om funn som forskeren kommer fram til gjennom sin studie, som kan gjelde for andre lignende fenomener. Videre sier (Mehmetoglu, 2004) at i kvalitativ forskning gir forskeren en dyptgående fremstilling av det fenomenet som han ønsker å studere. Dette gir leseren et innholdsrikt bakgrunnsmateriale for å kunne vurdere konklusjonen i studiet oppimot hvor overførbar den er for andre kontekster. Siden kvalitative studier ikke har som mål og generalisere, men å gå i dybden på et fenomen. Vil overførbarhet i kvalitativ forskning heller rette seg mot felles funn under samme omstendigheter (Mehmetoglu, 2004).

Det som var et av hovedpoengene ved vår studie, var å få inngående kunnskap om hvordan sykehusene praktiserte de ulike praksisene innenfor onboarding rammeverket. Å kunne generalisere funnene våre var ikke et hovedmål i oppgaven, men på den andre siden kan funnene være gyldige for andre organisasjoner. Da kanskje spesielt rettet mot helsesektoren.

3.6.4 Pålitelighet

Innenfor samfunnsforskning har forskeren ofte et forhold til det han ønsker å forske på. Pålitelighet i kvalitative studier er ikke like kritiske som i kvantitativ, da kvalitative datainnsamlinger er i stor grad styrt av samtalen, det vil si at de er basert på subjektive tolkninger (Johannessen et al., 2011). Informanten påvirkes av forskeren og forskeren påvirkes av relasjonene som oppstår i selve datainnsamlings prosessen (Jacobsen, 2015). Vi observerte at informantene virket trygge og rolige i intervjuene. Dette bidro med at vi fikk utfyllende svar på spørsmål fra intervjuguiden. Videre mener han at det fortsatt er nødvendig å vurdere pålitelighet i kvalitativ forskning (Jacobsen, 2015).

Pålitelighet forklarer om de innsamlede dataene i forskningen er til å stole på. Ifølge Johannessen et al. (2011) kan forskeren styrke sin pålitelighet ved å beskrive konteksten for leseren inngående, gjerne ved bruk av en casebeskrivelse. Samtidig vil en transparent fremstilling av framgangsmåten gjennom hele forskningsprosessen være med på å gjøre studien pålitelig. Videre kan påliteligheten styrkes ved å legge vekt på kriterier som skal evalueres (Johannessen et al., 2011).

3.6.5 Mulige feilkilder

I vår studie har vi brukt norsk og utenlandsk litteratur som er relevant til vår oppgave. Vi har brukt forskningsartikler om oversettelse og onboarding av nyansatte som kan bidra til å støtte opp vår studie. På grunn av begrenset tid og ressursen kan relevant teori og kilder være utelatt. Men kvaliteten på litteraturen som vi har benyttet i vår oppgave anses som god.

Det kan være mulige feilkilder ved gjennomføring av intervju, siden vi mangler erfaringer med å gjennomføre intervjuer. Det kan også være en mulig feilkilde at vi ikke kjenner til de ulike profesjonene som inngår i et sykehus fullstendig, vi kan ha tolket faguttrykk og prosedyrer ulikt. Viktige momenter kan ha blitt borte på veien.

Utvalg av informanter kan påvirke funnene våre, og svarene vi har fått fra våre informanter baserer seg på menneskene sine forskjellige meninger, erfaringer og tolkningene av spørsmålene. Intervjuguiden kan også påvirke resultatet av vår studie om ikke utformingen er bra nok. Feilkildene kan ha stor innvirkning på resultatene i studien.

3.7 Forskningsetikk

I samfunnsvitenskapelig forskning studerer man sosiale fenomener, hvor man direkte berører samhandling med mennesker. Derfor bli det svært viktig at forskere er hensynfulle når det kommer til å regler og normer. Det kan ved kvalitative forskningsmetoder, oppstå etiske problemer (Johannessen et al., 2011). I denne studien har vi brukt intervju for innhenting av datamaterialet. Det er særdeles viktig når man som forsker velger denne formen for forskningsmetode at hver enkelt informant er godt ivaretatt i forhold til deres integritet. Det er viktig både med tanke på når vi gjennomførte intervjuene, altså i direkte kontakt med informantene samt når vi analyserer og drøfter dataene. I forkant av intervjuene laget vi et informasjonsskriv som fortalte hva studien gikk utpå å hva det innebar for hver enkelt å delta. Dette ble sent ut på mail til alle informantene i forkant av intervjuene.

Vi startet alle intervjuene med å si at vi ikke jobbet på oppdrag for UNN, men formålet med spørsmålene var for å skrive vår masteroppgave og svare på vår problemstilling. Vi fulgte også opp med at de ble anonymisert i studien, og at ingen ville kunne kjenne dem igjen, utfra svarene deres.

Organisasjonen, altså casen vår er ikke anonymisert, noe som var avklart med kontaktpersonen vår i organisasjonen. Vi har brukt stillingstitler på våre informanter, da det var hensiktsmessig i forhold til vår teori. Informantene fikk også muligheten til å trekke sin deltakelse når som helst om de opplevde at de var i tvil, uten at dette skulle få konsekvenser på det negative planet for dem.

Vi har også utarbeidet et intervju guide og søkt til NSD, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, der vi fikk godkjent vår studie og intervju guide den 28.01.2022. Dette var klart før vi tok kontakt med våre informanter. Når vi analyserte data, var det viktig å være rasjonell i denne utarbeidelsen. Med dette mener vi med at vi ikke la føringer basert på egne meninger og holdninger.

4 Casebeskrivelse

UNN, universitetssykehuset Nord-Norge HF, er et universitets sykehus og eies av Helse Nord RHF. De har på års basis ca 400 000 pasientmøter, alt fordelt på ulike lokasjoner. UNN har virksomheter på flere plasser i Nord-Norge. De består av sykehus i Tromsø, Harstad, Narvik og Longyear byen på Svalbard. Videre har de også seks psykiskhelse- og rus klinikker, alle på ulike plasser i den Nordnorske landsdelen. Distrikt senter har de to av. De har til sammen 6300 ansatte i organisasjonen (Universitetssykehuset Nord-Norge, 2022)

UNN har fire hoved oppgaver, disse er: (UNN, 2022, pkt 2)

- Pasientbehandling
- Opplæring av pasienter og pårørende
- Forskning
- Utdanning av helsepersonell

UNN som organisasjon har definert kjerneverdier som de mener organisasjonen har og står for, disse er kvalitet, trygghet, respekt og lagspill (UNN, 2022, pkt 8)

Visjonen til UNN er «*Med pasienten -for pasienten* (UNN, 2022, pkt 8)

Våre satsingsområder i perioden 2021-25: (UNN, 2022, pkt 8)

- Pasientperspektiv i alt vi gjør
- Medarbeideren er vår viktigste ressurs
- Universitets- og regionsykehuset for hele Nord-Norge
- Vi er åpne om prioriteringer
- Vi er en synlig og forberedt samfunnsaktør

Mål:

Nord-Norge er en landsdel med store avstander. Universitetssykehuset Nord-Norge, er regionens sykehus og har et særlig ansvar overfor mennesker i denne delen av landet. Unn skal gi høyspesialiserte og likeverdige tjenester, på tross av spredt befolkning og utfordrende klima. Unn gjør det sammen med Helse Nord RHF, andre helseforetak i regionen og private aktører, i et samspill.

UNN skal vider bidra til at fagmiljøene i landsdelen styrkes. UNN skal ivareta regionale og nasjonale, behandling- og kompetanse tjenester, samt utvikle og bruke nasjonale kvalitetsregistre (UNN, 2022, pkt 8).

Ledelsen og organisasjonskart

Administrerende direktør, viseadministrerende direktør, klinikkjefer, senterledere og driftsledere ved UNN Narvik og UNN Harstad utgjør foretaksledelsen. Helseforetaket er organisert i ni klinikker med gjennomgående ledelse. Det innebærer at klinikkjefen og ledergruppen har ansvar for all virksomhet i klinikken på tvers av geografi. Noen klinikker har virksomhet i flere byer og i distriktene i Nordland og Troms. (UNN, 2022, pkt 14)

5 Presentasjon av funn

I dette kapitlet skal vi presentere våre funn. Vår analyse hjelper oss å vise hvilket tiltak organisasjonen praktiserer når de tar imot nyansatte. Disse har vi sortert i tre kategorier: (1) skriftlig materialet, (2) formell opplæring og (3) personlig kontakt. Vi vil bruke dette for å plassere informantenes svar på hvordan organisasjonen praktiserer ulike tiltak.

Det første vi ser på er hva informanten vet om begrepet onboarding, vi har sett nærmere på muligheten for å tolke begrepet til norsk, men finner ikke noe dekkende uttrykk. Videre vil vi se hvilket forhold de har til rekruttering. Så plasserer vi informantenes utsagn innenfor hver kategori, skriftlig materialet, formell opplæring og personlig kontakt. Det siste vi ser på er det vi har valgt å kalle informantenes tanker, om det de mener er viktig når det gjelder å ta imot nyansatte

5.1 «Når du hører begrepet onboarding, hva tenker du da?»

Her vil vi se på to ting, først hva informantene forsto ved begrepet onboarding, så vil vi se på rekruttering. Dette fordi vi var usikre på om informantene hadde hørt om begrepet onboarding og hva som lå i det. Videre sier Bauer (2010) at rekruttering er en del av onboarding rammeverket, samt at rekruttering er første steget når det kommer til nyansettelser, så da var det naturlig å starte der.

Onboarding er et engelsk begrep, og forholdsvis nytt. Et av de siste spørsmålene i intervjuguiden var «*Når du hører begrepet onboarding, hva tenker du da?*». I utgangspunktet hadde vi ikke forventninger om at informantene viste hva det var, men heller at de kanskje ville nevne hva de tenkte lå i begrepet. Her var informantenes opplevelser eller forståelse av begrepet ganske så likt, i form at de svarte neste unisont «*At de måtte google det før intervjuet*» men at de tenkte på et fly. Hovedsakelig virket det som om informantene forsto at dette handlet om å gå om bord eller ombordstigning. Dette kan illustreres ved sitat som: «*Regner med at det handler om det å innlemme nye mennesker på en arbeidsplass, kanskje? Ikke et begrep jeg har hørt før*» (Nyansatt 2)

Videre sa samme informant «*Jeg innrømmer at jeg googlet, men tenkte på en båt eller et fly først*» (nyansatt 2).

Vi finner det naturlig at de fleste svarte nettopp dette siden onboarding begrepet brukes på ombordstigning av fly. Som sagt var det flere av informantene som hadde slike utsagn, men

igjen, begrepet er engelsk og ganske så nytt. Samtidig var det noen som tolket det litt lengere, og la sine tolkninger på det å ta imot nyansatte. To av våre informanter svarte at de ikke helt var kjent med begrepet, men følte allikevel at de praktiserte deler av prosessen.

En av informantene svarte «*Dette er et nytt begrep for meg, jeg googlet det og tenkte, ja dette er noe vi gjør. Det er jo mange ting vi jobber med der vi ikke tenker over at det er systematisk bruk av det, jeg tenker kanskje at begrepet onboarding kanskje er litt nytt?*» (seksjonsleder 1).

Her sier informanten at begrepet er nytt, men at de faktisk jobber med flere av de praksisene som inngår i det å ta imot nyansatte. Dette betyr at de ofte gjennomfører ulike tiltak rettet mot å ta imot nyansatte. De er vel klar over at de har tiltak for nyansatte, men de har ikke satt det i system. Videre sier en av informantene «*Når jeg kikket på det tenkte jeg at det var et nytt begrep, et sånn internasjonalt begrep på noe vi har gjort lenge og har systemer på. Vi har ikke jobbet med onboarding som begrep, men vi har jobbet med tilrettelegging for nyansatte (avdelingsleder 3)*. Igjen kan vi se at informantene forbinder begrepet med noe internasjonalt, men samtidig når de forstår hva som ligger i det, mener at dette er noe de har jobbet med i lang tid. Her sier informanten at det er satt i system, men at de ikke kaller det onboarding.

En av informantene forteller at «*Jeg tenker at det er en prosess som er utrolig viktig, ikke bare hva vi gjør når de ansatte kommer i hit, men hvordan vi presenterer oss, hvordan omdømme vi har, hva de ansatte har mulighet til å få tilgang av informasjon før de starter i stillinger. Hvor godt vi gjør oss kjent med dem. Dette er ting vi kunne ha vært bedre på, og det er jo ting som vi jobber med, også for å få den her onboarding prosessen litt bedre (HR funksjonen)*. Her sier informanten at måten vi tar imot nyansatte er svært viktig på ulike nivå, både det å gjøre organisasjonen attraktiv for søkere samt informasjon før de starter. På den andre siden sier informanten at det er en del ting som organisasjonen kan bli bedre på. Videre sier informanten «*Jeg skulle ønske at vi hadde system som gjorde at de tingene ble ivaretatt uten at det måtte følges det opp. At man hadde et system som de ble innrullet i, jeg skjønner at det kan være vanskelig spesielt på de store avdelingene.*» (HR funksjon) Her er informanten ganske tydelig på et ønske om system i forhold til flere av praksisene som inngår i det å ta imot nyansatte.

På spørsmålet om de brukte onboarding i UNN, svarte en av informantene «*Jeg føler jo at vi gjør det i vår avdeling, så føler jeg at vi gjør det. Men som sagt vi er så få ansatte sånn at hos oss er det det er ikke så vanskelig å holde den dialogen, men det er klart det hadde vært enklere for oss også for oss også om det var satt i system. At det ble enklere å gjøre seg kjent*

med hele organisasjonen, ikke sant? Sånn at de tingene får vi jo ikke tatt hos oss heller (HR funksjonen). Her kan det se ut som om alle helt klart har et forhold til hva det vil si å ta imot nyansatte, og ha de mener er viktig for å kunne gjennomføre det på en best mulig måte. Vi ser videre at alle lederne er opptatte av mange viktige momenter innenfor det å se, trygge og gi god opplæring til nyansatte, men begrepet onboarding er nytt for de fleste. Dette kan være fordi det er et relativt nytt begrep, som kanskje ikke har vært brukt ute i seksjonene/avdelingene, men fortsatt befinner seg hos HR. Videre er det flere av våre informanter som nevner systemer for å ta imot nyansatte. Noen av informantene sier at de har systemer på dette, mens andre sier at dette er noe som organisasjonen kan bli bedre på og at informanten savner systemer på dette. Det kan se ut som at det er forskjellig forståelse på hva som faktisk er av systemer, eller om det i det hele tatt finnes systemer på å ta imot nyansatte. Det kan også virke som de systemene de nevner er de som er rettet mot å ta imot nyansatte. Skulle vi se på Bauers (2010) rammeverk på onboarding, vil også rekruttering falle inn under dette, derfor ser vi i tillegg på rekruttering i vår analyse.

5.2 Rekruttering

Vi ønsker å se nærmere på rekruttering, dette fordi det er det første steget i retningen mot å ta imot nye mennesker inn i organisasjonen. Vi spurte våre informanter om hvordan strategien på rekruttering organisasjon har vært kommunisert ut i organisasjonen, dette for å kunne få svar på om våre informanter hadde et forhold til rekruttering. Bauer (2010) sier at rekrutteringsprosessen er en del av onboarding, derfor ønsker vi å se nærmere på hvordan våre informanter jobbet med rekruttering. En av våre informanter forteller at *«Det ligger ikke i min avdeling, vi har en egen rekrutteringsgruppe som ikke min avdeling er med i, men det foreligger jo strategier og de jobber jo hele tiden med å forbedre og fornye de strategiene» (HR funksjon).* Som informanten over beskriver finnes det ingen gruppe som foretar rekrutteringen. Videre sier samme informant at *«Det kan vi jo bare etablere med en gang, at på UNN er det sånn at alle lederne gjør jo sine ansettelser selv. Å sende ut tilbudet sånn at alt det som skjer rundt en ansettelse skjer egentlig ut av avdelingen.» (HR funksjon).* Her kan det virke som de har delt opp rekrutteringsfasen, ved at de har en egen gruppe på rekruttering og at alle ansettelser skjer ute i avdelingen.

En av våre informanter sier: *«Rekruttering er noe vi har veldig fokus på våre ledermøter. Det er innenfor lederteamet der vi diskuterer dette tidvis som en problemstilling og en måte å jobbe på» (avdelingsleder 3).* Det at de har et fokus på dette i lederteamet betyr at de er

opptatt av denne prosessen og at de finner den betydningsfull. På den andre siden svarte en annen av våre informanter at: «Det er ikke noe uttalt strategi som blir formidlet i forhold til rekruttering, men kanskje i større grad opplæring av nyansatte» (avdelingsleder 2).

Det kan se ut som det ikke praktiseres likt når det kommer til rekrutteringsprosessen, det eneste det kan se ut som, er at de alle finner denne prosessen viktig. Fremgangsmetodene er heller varierende, med at noen sier det skjer i en rekrutteringsgruppe mens andre sier at de har det oppe i ledergruppen.

5.3 Skriftlig materiale

Vi starter med å si at vi har delt de ulike praksisene inn i tre kategorier, etter det vi så organisasjonen brukte i forhold til onboarding. Første kategori var skriftlig materialet. Det finnes flere ulike typer skriftlig materiale i organisasjonen, dette kan være blanding av papir og digitalt. Noe skriftlig materiale får nyansatte tilgang til før de starter. Vi har kategorisert informantenes svar i 4 grupper. Disse er 1) stillingsannonse, 2) «velkommen til oss» brosjyre, 3) Unn boken, 4) doc-map. Det finnes sikkert enda flere, men det er disse våre informanter i all hovedsak har nevnt, derfor skal vi se nærmere på dem. Ofte starter prosessen med å ansette nye mennesker med at det utlyse stillinger, da gjennom: 1) stillingsannonse. Her gir det organisasjonen muligheten for å presentere seg med en spennende og informativ søkertekst. Samtidig som de kan være med på å avklare forventninger og kvalifikasjoner til de som vurderer å søke. En av våre informanter sier nettopp noe om dette.

«Ja for det første, så synes jeg det er veldig viktig når man utarbeider annonsen at man der prøver å beskrive stilling så godt som mulig, med hvordan oppgaver og stillingen er innholdsmessig, også en liten presentasjon av UNN bestandig i ingressen på annonsene våre. Det er liksom standard.» (HR funksjon) Om teksten utformes slik at søkeren er klar over hva organisasjonen ønsket av dem, kan gjøre det lettere å søke på stillingen

Dette kan også illustreres ved følgende sitat *«Jeg føler jo at innholdet i, utlysningene er såpass gode at det er ihvertfall en grei innføring i arbeidsoppgaver og organisasjoner egentlig» (seksjonsleder 3)*. Selv om informanten nevner ei grei innføring her, virker det i hvert fall som om de gir en pekepinn på hva som forventes av kandidaten. På den andre siden kan det virke som om de har ulik tilnærming og fokus på stillingsannonsen. En av informantene sier *«Vi har en ganske grundig gjennomgang av informasjonen som gis, kanskje ikke så mye i annonseteksten» (avdelingsleder 3)*. Her kan det se ut som at stillingsannonsen

ikke gir veldig grundig gjennomgang av kvalifikasjoner og forventninger, kanskje dette er noe de legger vekt på senere i prosessen.

For oss var det også viktig å høre med de nyansatte hvordan de opplevde stillingsannonsen fremsto og vi fikk svar som: *«Jeg søkte på en stilling fra webcruiter, så det sto jo ganske spesifikt. Hvilke kvalifikasjoner de trengte og søkte etter, og hva arbeidsoppgaver det var på jobb og hvordan avdelingen var bygd opp ja, egentlig hva de forventet da» (nyansatt 1).*

På den andre siden var det noen som bare fikk informasjon via stillingsannonsen, fordi de har fått jobb på annet vis som: *«Jeg fikk jo bare den informasjonen som stod i stillingsannonsen. Det er jo ikke fordi sjefen min ikke ønsket å gi meg den informasjonen, men fordi jeg hadde vært der i praksis» (nyansatt 2).* Flere av de nyansatte startet i organisasjonen som vikarer eller i praksis og var allerede kjent med informasjonen om organisasjonen. Videre sa en av informantene at innholdet i stillingsannonsen ofte opplevdes diffuse. Dette kan vi si med bakgrunn i sitatet under.

«Det som ble opplyst i stillingsbeskrivelsene, det vil jeg jo si var ganske svevende. Det står ofte, liker du å jobbe med mennesker, liker du utfordringer i hverdagen. Det er jo ganske løst egentlig. Men jeg er usikker på om det handler om at man tenker at sykepleiere vet hva de skal gjøre siden de har vært i praksis» (nyansatt 3). Mulig at stillings annonsene er utformet slik, fordi de antar at er du sykepleier så vet du hva du skal gjøre.

Dette fører oss videre til når de har fått stillingen, men ennå ikke tiltrådt den. Noen av informantene fortalte at de fikk tilgang på noe informasjon før de startet. Dette kan være hensiktsmessig i forhold til at det kan skape motivasjon samt oppleves inkluderende for den nyansatte allerede før de starter i stillingen *«Før vi startet, så fikk vi tilsendt kurs på personalportal og kunnskapsportal som vi måtte gjøre før vi kom» (nyansatt 1).*

En annen av informantene sa også noe om å gi informasjon i forkant, *«Vi har ansattmapper som de får i forkant, med informasjon om alt fra en litt sånn grov skisse av hele UNN, med hva UNN står for, hva er verdiene til UNN og nedover i organisasjonen, hva som skjer de 2 første ukene av sitt arbeidsforhold og litt sånn kontaktinformasjon» (avdelingsleder 2).* Som nyansatt kan slik informasjon skape trygghet og glede, for å bli endel av organisasjonen

Informantene snakker videre om en brosjyre som gis til nyansatte, som de kaller:

2) «velkommen til oss brosjyre». Denne er tilpasset de ulike enhetene i organisasjonen, basert

på hvor du er ansatt. En av informantene beskriver den slik «*Vi har laget vår egen velkommen til oss som nyansatt brosjyre, der de får gjentatt litt om hvordan døgnrytme planen vår er, hvordan vi er organisert, hvem er ledern og hva slags type pasienter vi har*» (seksjonsleder 1) Informanten sier ikke noe om de får brosjyren tilsendt før de starter, men vi antar at de får den ved oppstart. Dette kan illustreres ved at en av informantene sier «*Når jeg begynte, så fikk jeg en fysisk velkommen til oss brosjyre*» (nyansatt 2).

Informantene nevner også det de kaller: 3) UNN boken, som en del av skriftlig materialet de har tilgjengelig når de starter.

«*Vi har jo UNN boka, hvor det står hva som er forventet av organisasjon og som ansatt. Og de blir informert om at der er UNN boken det forventes at dere skal lese den*» (seksjonsleder 1) Her sier informanten at det forventes at den nyansatte leser informasjonen som blir gitt, men ingenting om hva organisasjonen gjør for å følge dette opp, siden det er forventet.

Personalhåndboken er det også flere av informantene som nevner «*Vi har en ganske bra prosedyre i personalhåndboken, der det står hva forventes av arbeidstakere på unn*» (HR funksjon). Videre nevnes også arbeidsinstruks «*De får jo en arbeidsinstruks som beskriver hovedaktivitetene, hovedområdene de skal gjennomføre*» (avdelingsleder 3). Dette viser bare at organisasjonen har veldig mange ulike arenaer, på skriftlig materialet. På den andre siden kan det se ut som om at de inneholder det samme, med ganske likt formål.

Informantene beskriver også noe de kaller: 4) doc-map. Dette er et digitalt verktøy over ulike prosedyrer som organisasjonen bruker. Flere av våre informanter nevner dette systemet, men også her er det noen informanter som er mer fokusert på det. Dette kan illustreres ved følgende sitat «*Det aller meste ligger i doc-map. Vi har jo jobbet mye med doc-map, det er ei dokumentsamling som berører det arbeidet vi skal gjøre. Her finner du alt som omhandler vår seksjon og våre oppgaver og rutiner og prosedyrer. Doc map styrer oss veldig. Jeg bruker å ha en gjennomgang, en av de første dagene, hvertfall 1 til 2 timer med nyansatte der vi går igjennom dette her, sammen. Opplæringen i doc map gjør jeg selv, det er viktig at vi kjenner til hvor vi finner regelverket vårt, hvor vi kan søke om vi lurer på noe*» (seksjonsleder 3). Her sikrer informanten seg på alle hold ved å gå igjennom systemet skulder til skulder sammen med den nyansatte. Dette å oppleves betryggende for begge parter. Dette kan også gå under det vi kaller formell opplæring i tillegg, disse kan krysse hverandre, da det ligger opplæring også i skriftlig materialet.

Videre sier samme informant: *«Vi har samla alt under ett nummer som man søker på, så finner vi alt som omhandler vår seksjon, oppgaver, rutiner og prosedyrer. Det er veldig mye lettere å finne fram, enn det kanskje var tidligere»* (seksjonsleder 3). Informanten fortalte at han hadde omstrukturert systemet slik at det skulle oppleves lettere for nyansatte på den avdelingen å finne fram. Her var informanten ekstra opptatt av å guide den nyansatte gjennom dette digitale verktøyet.

Som vi kan lese ut av informantenes svar, finnes det ganske mange former for skriftlig materiale i organisasjonen. Noen av lederne legger vekt på deler av dem mens andre legger vekt på en annen del. Det er heller liten mulighet for oppfølging på om materialet som er sendt ut før den nyansatte starter, er lest og forstått. Det vil være vanskelig, i så fall må det sikres et felles system på oppfølging.

5.4 Formell opplæring

Vår andre kategori er formell opplæring. Formell opplæring, sier noe om rammene for hvordan opplæring foregår. Her inngår også tiden på opplæring, altså hvor lang tid de får, før de må jobbe selvstendig, uten noen annen å gå sammen med. Våre informanter nevner tiltak som organisasjonen har: 1) mentor, 2) fagsykepleier, 3) kompetansemodulen, 4) kurs, 5) fagdager og 6) hospitering.

Ifølge informantene bidrar organisasjonen med 1) mentor når de er nyansatt. Mentoren følger den ansatte alt fra 6-21 dager, dette avhenger av hvilke lokale tilpasninger som blir gjort ut fra avdeling til avdeling. I noen tilfeller får de samme mentor i løpet av disse opplæringsukene. En av våre informanter sa: *«De prøvde at vi gikk med samme sykepleieren der det gikk da, så jeg gikk vel kanskje 6 vakter med samme sykepleier, og det gjorde at jeg følte at det ble mye tryggere, for da visste hun hvor hun hadde meg, og jeg visste hvor jeg hadde henne og jeg kunne på en måte etter hvert prøve litt selv, og ellers si fra til henne hvis jeg trengte hjelp og sånt, så det var veldig bra»* (nyansatt 2). Informanten uttrykker det at det opplevdes trygt at organisasjonen tilrettela at det ble brukt samme sykepleier de første seks vaktene. Mentoren som følger nyansatte bidrar ifølge noen av informantene med avklaring på prosedyrer og regler, samt tilbakemeldinger. En av våre nyansatte informanter sier:

«Fikk noen stikkord fra den sykepleieren som fulgte meg hvordan det var lurt å tenke på avdelingen. Det sykepleier tekniske kan jeg, men det å forstå gangen i denne avdelingen og pasientgruppa....konkret i starten kunne ikke jeg alle prosedyrene, så det var sykepleieren som jeg gjorde det sammen med»(nyansatt 3). Her påpekes det at arbeidsoppgavene, helt

teknisk gikk fint, men det var fint å gå sammen med en person som var kjent i avdelingen og kjent med pasientgruppen.

Det var ikke alle avdelingene som praktiserte samme mentor. På andre avdelinger har de nyansatte fått ulike mentorer i løpet av opplæringsforløpet.

En annen av våre informanter uttrykker: *«Det som var mest tydelig da jeg begynte, var at jeg fikk en sykepleier, og det var ikke samme hver dag fordi det var problemer med å få samme turnus, men vi prøvde å ha litt kontinuitet i det så vi hadde et menneske på hver vakt som fulgte oss opp»* (nyansatt 3). Her fikk de gå sammen med ulike mennesker på hver vakt, men fikk oppfølging.

Via våre informanter fikk vi en forståelse for at organisasjonen praktiserte ulikt når det kom til hvor mange dager som ble satt av til opplæringsvakter for nyansatte. En av våre informanter beskrev det slik: *«Uavhengig om du er sommervikar eller fast stilling, får du 3 uker opplæring og da følger du turnusen til en av sykepleierne. Har du vært i praksis hos oss, eller har du jobbet helgestilling, så er du kjent med avdeling av rutinene og det her med det grunnleggende mot pasienten, så da har man mer søkelys på de administrative oppgavene og prosedyrene som tilhører sykepleiere»* (seksjonsleder 2).

Selv om disse opplæringsdagene varierte, var de lokalt tilpasset ut fra avdelingene og lokasjon.

Når vi stiller spørsmål om hvordan de nyansatte opplevde opplæringsperioden svarte de at opplæringsperioden var god. Dette kan illustreres ved sitat:

«Ja, det er en veldig god opplevelse med opplæringstiden på den her avdelingen nettopp fordi at det var så lagt opp til at her skal det være trygt» (nyansatt 2). Videre sier en annen informant at: *«opplæringsperioden fungerte bra fordi jeg var trygg på å si når jeg trengte ekstra oppfølging eller ikke. De var trygge på meg, så de visste hvor de hadde meg, så de kunne slippe meg sånn at jeg var selvstendig raskere»* (nyansatt 3). Her ser vi informanten forteller at ledelsen var trygge på den nyansatte og dermed opplevdes opplæringsperioden bra.

I form av at alle lederne fortalte at det var god opplæring for nyansatte sykepleiere, kom det også frem at opplæring for selve lederne på administrative nivået og leger ikke var lik som sykepleierne. En av informantene uttaler: *«Jeg opplever vel at sykepleiergruppen som fagprofesjon er flinkere på opplæring...Sykepleiergruppen har en mer kultur for opplæring,*

og det handler om at man jobber mer i team» (avdelingsleder 2). Informanten påpeker at sykepleierne har en tydeligere tradisjon på opplæring. For eksempel har sykepleierne opptil flere ulike praksiser i sinn grunnutdanning, basert på hva de skal ha vært igjennom.

Når vi spør om hvor mye opplæring lederne fikk sier en av informantene: *«Nei jeg fikk ingenting opplæring. Jeg kunne ikke noen system, altså rett og slett veldig dårlig, altså UNN generelt er jo dårlig når det gjelder ledere, fordi at du får ikke noe opplæring. Du blir bare henvist, og så må du bare finne din plass» (seksjonsleder 2). Her sies det rett ut at organisasjonen ikke tilrettelegger opplæring for nyansatte ledere*

Videre henter en av informantene våre også eksempel fra sin egen opplæringstid som nyansatt leder og sier: *«Jeg fikk 2 timer opplæring, jeg ble satt i en travel hverdag, og veien blir til mens man går i lederstilling» (avdelingsleder 2). Informanten følger opp med opplæringstid for nyansatte leger også er betraktelig kortere enn hos sykepleierne.*

Dette illustreres ved at informanten sier: *«LIS 1 får ei opplæringsvakt. Altså da snakker vi om type 8 tima. Og da er det forventninger til at når du har gått en opplæringsvakta, så går du selvstendig vakt etterpå» (avdelingsleder 2).*

Videre sier same informant at *«Legegruppa har en tradisjonelt alt for lite opplæring. Det er litt sånn man forventer at de bare fikser det. Det gjeld også på IKT siden, de blir satt foran en pult og nye i ikt system, og må lære seg dette selv. Mens sykepleiergruppen så har man en mer kultur for opplæring, og det handler jo om at man jobber mer i team og legene jobber med selvstendig. Sykepleiergruppen har mer tradisjon for at man har en mentor og, man har et nettverk rundt seg. Blir ivaretatt bedre og fulgt opp» (avdelingsleder 2). Her legger informant vekt på hva informant mener ligger i at leger og ledere får mindre opplæringstid enn sykepleiere. Sykepleierne jobber mere sammen mens legene står litt mer alene. Informanten nevner også at sykepleierne blir bedre ivaretatt og fulgt opp.*

Dette fører oss vider på det som kalles: 2) fagsykepleier. Ved spørsmål om det er flere som har ansvaret for de nyansatte, fortalte informantene om en stilling som kalles for fagsykepleier.

En av informantene våre sier: *«De 2 første dagene når jeg startet, så var alle vi nyansatte innpå, smittevern og info om forskjellige sykdommer med fagsykepleier, og mer info om hvordan avdelingen er opplagt. Det var på en måte undervisningsdager» (nyansatt 2). Her*

forteller den nyansatte om en fagsykepleier og vi prøvde å mer utfyllende svar videre på hva det innebar å være en fagsykepleier. Da fulgte opp med spørsmål om hva en fagsykepleier var og hva stillingen innebar, sa en av våre informanter: *«En fagutviklingssykepleier er en sykepleier i avdelingen som har 50% av stillingen sin mot jobb og 50 % opp mot fag, og det handler litt om å blant annet legg en plan for nyansatte, lære dem litt om systemer og går gjennom å vise dem rundt i avdelingen og litt sånn praktisk info i forhold til medisinrom og planlegger fagdager, internundervisning for de ansatte..... Fagsykepleieren er veldig fleksibel, og er det noen som trenger hjelp til å legge inn kateter eller gjøre prosedyre i avdelingen som ikke er så vant til det, eller godt kjent med det, så kan hun være sammen med den nyansatte å være støttespill der, og en veileder» (seksjonsleder 2).*

Videre følger vi opp med hva som skal til for å få en slik stilling. Her sier informantene vår at *«det er jo en funksjon som er fritt for alle å søke på» (seksjonsleder 2).* Vi følger opp med spørsmål om fagsykepleieren har noe spesielle kvaliteter eller ressurser

Informanten svarer *«Vi oppmuntre jo noen til å søke, og da er de som har utmerket seg i avdelingen som har en faglig styrke og som er fleksibel og støttende, og på en måte ikke redd for å vises i avdelingen» (seksjonsleder 2).* Det vil si at lederne ser hvilke ressurser de ansatte har, som gjør dem bedre på å ta imot nyansatte.

Videre når vi spør om andre vinklinger på det som kan betraktes som formell opplæring, nevnes det flere ulike. 3) Kompetansemodule er et begrep informantene nevner flere ganger. En informant uttrykker: *«Vi bruker den her kompetanse stigen i kompetansemodule. Vi har laget en digital opplegg med noen lenker til you tube filmer hvor de ser påDet er også lenke til forskjellige informasjon. Kompetansestigen er langvarig. Den går over 3 år. Det første nivået er det grunnleggende man trenger å ha, og så er det videre at man bygger på for å få høyere kompetanse» (avdelingsleder 1).* Vi er usikre på om det er samme system som nevnt under, her snakkes det om en kompetanse portal istedet for modul, men det kan se ut som om det ligger det samme i dem.

«Vi har en sånn kompetanse portal, med planer som vi må gjennomgå, disse oppdateres og det kommer nye som må gjennomgås. De gir oversikt på hvor mye du har gjort og hva som gjennstår» (nyansatt 3). Dette kan være med på å sikre at den nyansatte få med seg det som er viktig den første tiden, ihvertfall om denne er bygget opp slik at det første er for nyansatte.

En annen måte for opplæring er 4) kurs som bidrar til å øke forståelse for faget og arbeidet man har. Informanten sier: *«Vi har en blanding mellom e-læring og da har vi noen standardiserte generelle kurs som alle ansatte har, det er ikke noe sånn veldig dyptgående, men sånn grunnleggende, så har vi innenfor de ulike fagområdene. Det er todelt. Man får noe som man skal lese seg opp på som man må gå gjennom og kvittere ut på. Etter det får man også jobbtrening»* (Avdelingsleder 3). Det kan se ut som at også her er det noe du skal kvittere ut at du har gjennomført.

Videre i vår analyse ser vi at organisasjonen har noe som heter 5) fagdager, dette er dager ansatte får en dag med faglig påfyll av det som er relevant for deres avdeling eller profesjon. En av våre informanter sier: *«Av og til så har man jo faglig opplegg, og så er det kanskje en middag og litt fest, og jeg vet at tidligere har det vært søkelys på at nyansatte skal få være med på det for at de skal fort inn i miljøet»* (Nyansatt 3). Dette er med på å fremme fagmiljøet, men også kulturskapende. Her er en arena for å treffe andre kollegaer og bygge nettverk, spesielt om fagdage går på tvers av avdelingene.

Dette fører oss videre til 6) hospitering, en av våre nyansatte informanter sa: *«De er veldig på det med hospitering på andre avdelinger. Selv er for eksempel hospitert på geriatri noe jeg kunne gjort, det var bare tatt opp i min turnus, fordi at de ønsker at vi skal ha muligheten til å se hvordan andre avdelinger har det og hvordan andre avdelinger, fokuserer på, og det er jo litt for å utvikle vår avdeling å, men også oss som person»* (nyansatt tre) Informanten sier at her finnes det muligheter for å kunne observere og lære både organisasjonsmessig og selvrealiserende. Hospiteringen vil være med på å se hvordan de løser oppgaver andre plasser og at informantene selv lærer noe.

Vårt inntrykk er at formell opplæring for sykepleiere er satt i et system i organisasjonen. Dette kan støttes ved en av våre informanter som sier *«2 ukers opplæring i all hovedsak ... Hvis mulig, så bruker jeg en og samme veileder over 2 uker. Vi ser det er enighet i seksjonen om at kvaliteten på opplæringen blir faktisk bedre. Hvis det er en person som følger fordi da har man tråden i hele opplæringen, og man vet hva man har gått gjennom»* (seksjonsleder 2). Her påpeker informanten at det blir kvalitet over opplæringen om de bruker samme veileder, med to uker opplæring for alle nyansatte. Dette er opplæring satt i system.

5.5 Personlig kontakt

Den tredje kategorien, inndelt etter praksisene organisasjonen brukte, var personlig kontakt. Her så vi på 1) intervju, 2) oppfølgingssamtaler (formelle møter), 3) uformelle samtaler og 4) tilbakemelding, alle disse arenaer for direkte kontakt mellom mennesker.

Det første møte man har med mennesker i organisasjonen, er ofte 1) intervju. En av informantene beskrev dette slik «*Vi har en ganske grundig gjennomgang på intervju... når vi har dem inne til intervju, så går vi gjennom alt av oppgaver. Vi viser også organisasjon hvordan den ser ut, hva slags plassering man har, hvem man jobber sammen med, hvor mange i tilsvarende rundt. Og så sier vi også litt i forhold til hva vi forventer, altså med forventninger til den arbeidstakeren hvilke oppgaver som skal løses*» (avdelingsleder 3).

Flere av lederne forteller at de har gode rutiner på intervjuene, en av informantene sier «*Vi informerer bra i intervjuet når vi har dem til intervju. Da har vi litt sånn forventningsavklaring. Jeg snakker litt om opplæringstid og presentere avdelingen og seksjonen*» (seksjonsleder 2). Dette kan bekrefter i det en av de nyansatte informantene våre svarer med «*Jeg hadde et intervju pr telefonen med avdelingsleder på rundt en time der jeg spurte spørsmål og hun stilte spørsmål. Og ja, så det gikk litt begge veier, men følte egentlig at når jeg kom hit og startet i stilling som følte vel egentlig at jeg hadde fått mye informasjon om kan jeg kun forvente og hva jeg skulle forvente av dem da*» (nyansatt 2). Her sier den nyansatte at det er samsvar mellom det som bli fortalt i intervjuet, og det som faktisk skjer når de tiltrer i stillingen.

I følge flere av våre informanter blir 2) oppfølgingssamtaler nevnt, her ser vi at svarene varierer litt i forhold til hvordan disse praktiseres. Oppfølgingssamtaler kan ses på som formelle møter, da det er satt av tid og en egen agenda som er rettet mot den nyansatte. UNN's personalhåndbok forteller oss at det skal gjennomføres to oppfølgingssamtaler i løpet av de første seks månedene, en samtale etter tre måneder og en etter seks måneder.

HR funksjonen sier at «*Vi har oppfølgingssamtaler med dem da. I løpet av det første halve året, så har vi samtaler for å følge opp både for min del, og for deres del hvis det skulle være noe da med misfornøyd med. Opplæring eller andre ting. Det er et møte med dem som er mer formell, og litt mer sånn fastsatt agenda da så*» (HR funksjonen). Her kan den nyansatte få muligheten til å stille spørsmål om ting de undrer seg på. Det kan være oppgaver de syns er

vanskelig og snakke om, men i et formelt møte med agenda, legges det til rette for at dette kan oppleves tryggere og mer naturlig.

Over sier informanten fra HR om viktigheten med formelle møter, med fastsatt tid og agenda.

På den andre siden var det flere av informantene opplyste at de hadde 3) uformelle samtaler med nyansatte, i korridorene og en åpen dør mentalitet, men ingen fast struktur. Dette illustreres i sitat som *«Vi har ofte sånn sparring samtaler og alltid åpen dør. Jeg jobber også proaktivt i forhold til at jeg beveger meg ut av mail og kommuniserer per telefon og har fysisk tilstedeværelse sammen med mine ansatte for å diskutere ulike problemstillinger, både som jeg tenker er relevant og, også om de har noe på hjertet og vil sparre rundt dette»*

(avdelingsleder 2). Dette er en god grunntanke av en leder, og være tett med kollegaene sin og kanskje spesielt med de nyansatte. Det kan se ut som om de fleste lederne tenkte slik. At de ikke trengte formelle samtaler kanskje nettopp fordi de jobbet så tett på i avdelingen og hadde åpen dør til sitt kontor. Vi ser videre at en av de andre informantene svarte *«Det er viktig å være på når de er så nye, altså de nyansatte. Vi har fast samtale de 2 første fredagene i opplæringen, og så er det behov innenfor de 2 ukene så er det åpen dør»* (seksjonsleder 3). Her har de en fast samtale i løpet av de første ukene, og resten er det han kaller åpen dør.

De nyansatte informantene som vi intervjuet, ga uttrykk for å savne formelle møtene. Dette kan vi se i flere utsagn fra informantene våre.

«Det var egentlig ingen formelle møter. Jeg hadde ikke noe sånn tradisjonell prøvetids oppfølging, eller fulgt de skjemaene. Men jeg tror det var fordi at det fungerte fint og at det ikke var noe, og jeg ga heller ikke uttrykk for at jeg hadde behov for noe, og da blir det litt mer sånn der uoffisielt sånn i døraSå er det ikke noe tett oppfølging i form av de verktøyene som vi har» (nyansatt 1).

Når vi da fulgte opp med oppfølgingsspørsmål: Er det noen faktorer der som du kunne savnet hvis dere eventuelt hadde hatt disse møtene? Da svarer en av de nyansatte

«Ja, jeg skulle egentlig ønske at vi hadde hatt de formelle møtene. Bare for å få en sånn bekreftelse på at det går fint? Og hvis det skulle være noe, så kan det jo hende at når man først setter seg ned og det er på agendaen at man da klarer å finne frem med et eller annet som faktisk kan forbedres, eller man kan gi en tilbakemelding på. Så jeg tror det ville gjort

det lettere for meg også, og kanskje jeg kunne etterspurte litt mer opplæring for eksempel, eller sagt ifra om at det har vært litt mye eller sånn» (Nyansatt 1).

Ett annet svar som vi fikk fra en nyansatt informant, gir uttrykk for det samme

«Ja vi hadde ikke noen sånne formelle møter. Vi snakket vel sammen, kanskje en gang eller to om hvordan det gikk, sånn at hun liksom spurte meg om å komme på kontoret, og utover det så har det vært gjerne når jeg har andre spørsmål. Så spør hun hvordan det går, og da har vi en liten snakk om jobben. Men jeg tror det har vært maks en eller 2 ganger» (Nyansatt 3).

Når vi da stiller oppfølgingsspørsmål om det er noe informanten savner i disse møtene svarer:

«Nei, det er jo kanskje akkurat det å ha de møtene. Alle trenger jo oppfølgingssamtaler. .. Jeg vet ikke om det handler om at lederne føler at dialogen er såpass åpen at det ikke er behov for å liksom sette det på et fast tidspunkt, men jeg savner jo kanskje uten at jeg tenkte over dette noe særlig før akkurat nå, så savner jeg jo kanskje litt det å bare ha den oppfølgingen da» (nyansatt 3). Her er informanten klar på at den er noe som mangler, med å svare at det som savnes i møtene er i det heletatt å ha møtene.

Videre sier en av våre informanter at *«Jeg tror vi har, eller jeg vet at vi har oppfølgingssamtaler. Men jeg aner ikke hvor ofte vi skal ha det. Jeg har ikke hatt det enda ikke blitt innkalt til eller noe sånt noe, og nå har jeg jobbet der i ja godt over et halvt år» (nyansatt 2).* Her signaliserer informanten om at det er utydelig informasjon om oppfølgingssamtaler.

Over har vi jo sett på hva formelle samtaler kan gi, med tanke på trygghet og åpenhet. Samtidig etterlyses formelle møter blant de nyansatte. Som sykepleier kan du tidvis stå i ganske krevende oppgaver, som nyansatt kan nok dette oppleves skremmende. En av informantene sier *«Jeg har jo hatt en forventning i noen år til hva jeg skal gå til, men jeg har nok blitt litt overrasket over hvordan man tidvis står alene....har jeg jo følt litt at en min rolle og mine arbeidsoppgaver har vært litt sånn litt i fanget på meg» (nyansatt 3).* Om det oppleves at de ulike arbeidsoppgavene bare blir hastig presentert for en nyansatt, kan omfanget av det ha mye å si for både selvtillit og motivasjon.

Vi ser også på 4) tilbakemeldinger, da vi føler at dette befinner seg under samme kontekst som møter. Vi opplevde i møte med våre informanter at det også her var ulik tolkning på tilbake meldinger. En av informantene sier *«Der det er behov for det, at de må korrigeres*

eller at de må lese eller spørre, så gjør jeg korrigerende underveis» (seksjonsleder 1). På spørsmålet om det gis tilbakemeldinger. Det kan virke som om noen tenkte på tilbakemeldinger som korreksjon på arbeidsoppgaver eller atferd, mens noen tolket tilbakemeldinger som en måte å kunne motivere nyansatte. Dette illustreres ved sitatet under, der en av informantene svarte at man måtte ha mer fokus på positive tilbakemeldinger. *«Jeg vil si at det er en del dynamisk, altså det går hele tiden, for her snakker du om tilbakemelding, og det kan være stort og smått. Vi må avgrense det, så det tenker jeg skjer hver eneste dag faktisk, og det kan være alt fra korrekt bekledning til bare for å ta ting jeg fanget opp, som jeg synes er veldig positivt. Jeg prøver å ha fokus på at de tilbakemeldingene æ gir har hovedvekt på det vi gjør bra. Fordi vi over tid har hadde et en tradisjon for, i spesielt i helsevesenet, å fokusere på forbedring og der ting ikke går bra, altså pasienthendelser som ikke gikk som planlagt, og det blir at det blir en sånn, hva skal man si at man bruker veldig mye tid på å fokusere på alt det negative» (avdelingsleder 2).* Han sier også noe om at helsevesenet har en tradisjon å tenke på forbedring, det er kanskje derfor tilbakemeldinger blir tolket som korreksjon.

Det virker heller ikke som om de nyansatte finner det problematisk at det ligger korreksjon i tilbakemeldingene så lenge de er konstruktiv, det er faktisk noe de etterspør, slik som en av informantene sier det: *«Det blir som regel gode tilbakemeldinger når man har gjort noe bra eller sånn, men kunne gjerne ha fått enda litt mer sånn konstruktiv tilbakemelding hvis det er noe som kunne vært forbedret, noe man burde levere bedre eller annerledes på, men jeg har ikke opplevd så veldig mye negativt» (nyansatt 1).*

Tilbakemeldinger kan gis på forskjellige arenaer som samtaler, formelle og uformelle, korridor snakk ol. Det kan også handle om hvordan man uttrykke sine tilbakemeldinger. Som en informantene svarte: *«Kommunikasjonen er, 55% non verbalt, 38% toneleiet og 7% er de ordene man sier» (avdelingsleder 2).*

Personlig kontakt inneholder også kulturbegrepet samt det å få muligheten til å bygge nettverk. Kulturbygging og nettverksbygging er også en viktig del av at en nyansatt skal føle seg som en av organisasjonen. En av informantene svarer når vi spør, hvordan tilrettelegger du som leder at nyansatte skal bygge forbindelser og bli kjent med kollegaer: *«Jeg bidrar ikke så veldig mye til det rett og slett. Det tror jeg nok de ordne opp i selv. Ja altså det, jeg har jo inntrykk av at det er godt samhold da, og at de finner hverandre» (nyansatt 1).* Selv om dette stemmer at de finner hverandre, ser vi i en onboardingprosess at det er viktig å tilrettelegge

noe for at nyansatte skal klare å komme seg raskt inn i organisasjonen. Denne tilretteleggelsen må komme på et overordnet plan i begynnelsen av den nyansattes første tid i organisasjonen.

5.6 Informantenes tanker om forbedring av prosessen for nyansatte

Vi har over sagt at vi har valgt å dele de ulike praksisene organisasjonen bruker i tre kategorier, under kommer et sidespor til dette som ikke er en del av kategoriene. Her vil vi si litt om informantenes egne tanker om hva de mener kan forbedres rettet mot prosessen med å ta imot nyansatte. Vi spurte informantene: 1) hva de mente var det viktigste vi hadde pratet om i intervjuet og 2) hva de mente var en god måte å ta imot nyansatte på? Disse var spørsmål som gikk direkte på hver enkelt informants subjektive oppfattelse.

Et av de siste spørsmålet vi stilte informantene var, 1) hva de mente var det viktigste vi sammen hadde snakket om. En av informantene svarte *«Utover det vi gjør, så tenker jeg at vi kunne forsterke den sosiale ramma litt. Offentlig sektor er kjent fra å bruke sine midler til det hovedformålet, altså det vil si, så bruker vi midlene våre i all grad rettet mot pasienter. Privat sektor har nok litt mer en vane å bruke midlene til å ta vare på de ansatte gjennom sosiale team. Det har jeg sett har en verdi. Jeg tror det vil gi en enda varmere velkomst til, fordi at det å bli kjent på den arbeidsmessige arenaen er en ting. Men å putte på den sosiale arenaen i tillegg. Det vil forsterke det»* (avdelingsleder 3). Her legger informanten vekt på kulturbygging, at det vil være fint for den nyansatte å bli kjent på flere arenaer enn bare på arbeidsplassen.

En annen informant mente: *«Det handler veldig mye om hvordan man blir møtt som menneske. Ofte er det ikke så veldig mye som skal til, for å føle seg velkommen, også at man er forberedt på at de kommer. Samt ha et opplegg, klart og at det er en plan»* (avdelingsleder 2). Flere av informantene sier at det er viktig med struktur, at det finnes en plan på hvordan organisasjonen tar imot nyansatte. De nevner også struktur på de enkelte praksisene også. En av informantene sier: *«Ja, det er få en struktur på det. Sånn at tida ikke bare går, tell å ikke får gjort oppfølgingssamtaler. Så struktur er viktig»* (avdelingsleder 1).

Videre etterlyses det en plan på å ta imot nyansatte, men gjerne gjort eksterne ut av avdelingen. En av informantene sier: *«Jeg tror dette handler om hadde vi hatt ressurser og ansvarsområder knyttet til å lage en vellykket onboarding plan. At de ikke blir til klassiske tilleggsoppgaver som vi skal gjøre innimellom eller annet. Da blir det ikke noe fokus, da blir det ikke noe tyngde»* (avdelingsleder 3). Her legges det vekt på at de svært gjerne skulle

ønsket seg en onboarding plan. På den andre siden sier en annen informant: *«Det finnes verktøy og maler på oppfølging av nyansatte man kan følge. Men det er nok litt varierende hvem som gjør det. Noen bruker dem i å aktivt, og det er jo fint, men mange bruker den nok ikke, og særlig ikke hvis det er noe som fungerer fint»* (nyansatt 1). Her hevdes det at det finnes maler på hvordan man tar imot nyansatte, men bruken av disse verktøyene er ulike.

Som nevnt er det informantenes subjektive tanker vi her spør etter, derfor vil fokuset bli på forskjellige praksiser som de mener er viktige å prioritere. En av våre informanter sier: *«Jeg synes vi er inne på et viktig tema når vi snakker om det her med innholdet i ansettelsesprosesser, hva forespeiler og hva er faktisk realiteten i det vi holder på med. Det er kjempeviktig og igjen helt avgjørende for hvordan de nye blir ivaretatt og mottatt slik at de får et godt inntrykk av den profesjonaliteten i det vi egentlig holder på med»* (nyansatt 3).

Sist, men ikke minst tok vi med et sitat fra en av de nyansatte informantene våre, fordi den sa så mye, informanten mente at: *«Å støtte hverandre er viktig, og passe på kollegaene sine er kanskje det viktigste man kan gjøre. I en sånn type jobb som jeg har jeg hvor man tidvis er ganske sårbar, fordi man står i veldig stressende situasjoner. Det er også viktig for meg hvordan inkluderes nye kollegaer? Det synes jeg er veldig viktig. Kanskje aller mest fordi jeg ikke tror det er et spørsmål man automatisk stiller seg som leder»* (nyansatt 3). Dette kan vi se igjen i det en av våre informanter svarte over, der det ble uttalt at informanten ikke la til rette for og hjelpe den nyansatte med å knytte forbindelser med arbeidskollegaer. Informanten mente at det gjorde den enkelte helt selv. Om dette kan ses i sammenheng med at en av de nyansatte sier at de ikke tror det er et automatisk spørsmål en leder stiller seg.

Det neste spørsmålet vi spurte alle informantene våre var, 2) hva de tenker er en god måte å følge opp nyansatte?

Dette var et av spørsmålene vi hadde i forhold til informantenes egne meninger om hva de mente var en god måte å ta imot nye mennesker i organisasjonen på. En av informantene svarte: *«Jeg synes det er veldig viktig at den får et godt førsteinntrykk, og at de føler, at det her er en plass de har lyst til å være, og at de føler at de blir tatt godt imot, ikke bare av meg, men også alle de andre kollegaene....Jeg synes det er kjempeviktig at alle i teamet deltar»* (HR funksjon). Her sier informanten noe at det skal oppleves som en god plass å være, og at alle i hele kollegiale må være på plass for å ta imot den nyansatte. Videre sier samme informant at *«Det er veldig viktig at den nyansatte får all den informasjonen man trenger for*

å jobbe, men også de praktiske tingene. At du har en kontorplass, at du har en pc, og at du har alle de tilgangene du trenger for å logge deg inn. Alt det her er jo sånn som er uhyre viktig når man starter stilling og betyr mye for førsteinntrykket» (HR funksjon). Her peker informantene på hvor viktig det er at den nyansatte opplever å føle seg velkommen. At de har hatt dem i tankene sine med at de har laget plass til dem før de starter.

Andre momenter informantene våre nevner er utsagn som: *«Være positiv og være klar med forventningene jeg har som leder, og avklare hvordan forventninger de har til meg som leder» (seksjonsleder 3). Dette kan også ses på som viktig, å avklare de forventningene de helt sikkert har, til en ny organisasjon og ikke minst til en ny leder. Om man samtidig legger vekt på å være positiv vil organisasjonen fremstå som en plass de gjerne vil være.*

Det legges også vekt på opplæringen og tiden på opplæringen blant våre informanter, en av de uttaler: *«At det gis opplæring, og så må man jo selvfølgelig vurdere konkret hvor mye opplæring en person trenger. Det er jo nok veldig varierende. Men at man får en person tilgjengelig med å gjøre og at man gjennomfører noen sanne oppfølgingsmøter uavhengig av om det går bra eller dårlig» (nyansatt 1). Informanten ønsker å få gjennomført oppfølgingsmøter, uavhengig om det hvordan det går som nyansatt. Disse er formelle møter. Dette kan videre illustreres i det en av de andre nyansatte informantene våre svarer med: *«Nei, det er jo kanskje akkurat det å ha de møtene. Alle trenger jo oppfølgingsamtaler» (nyansatt 1).**

Det legges også vekt på det å ha en plan for å ta imot nyansatte, der de ønsker en struktur på hva som skal skje, informantene vår svarte: *«Det er nok at man har en slags plan. Da særlig for de første ukene. Og hva skal man være med på? Hva skal man få gjennomført? Hva skal man bli gjort kjent med? Og at den faktisk følges. Ikke bare de første dagene, men at man ser det kanskje over et par uke da at man også der tar noen samtaler på at man har en sjekk på at man har fått gjort de tingene man planla å ha» (Nyansatt 1). Informanten føler opp med å si: *«at man kanskje tar de her oppfølgings samtaler uavhengig av hvordan det går bra» (nyansatt 1).**

En av de nyansatte legger mest vekt på hvordan de andre sykepleierne tar imot, da det i all hovedsak er disse som er de nærmeste kollegaene som man tilbringer mest tid sammen med. Informanten sa at: *«Jeg tror at for min personlige del så handler det faktisk mest om, hvordan mine nærmeste kollegaer, kanskje spesielt sykepleiere tar imot meg, fordi lederne har tatt meg veldig imot, men det jeg kjenner mest på er jo at jeg har behov for å bli tatt godt imot i en*

veletablert kollega gruppe» (nyansatt 3). Informanten sier her at det er viktig at hele avdelingen tar imot nye, det er jo disse de nyansatte skal forholde seg til og er avhengig av et gjensidig godt forhold.

Alle disse tankene til informantene vil vi ta med oss videre i kapittel 6.3 for å se hva organisasjonen kan gjøre for å forbedre sin onboarding prosess.

6 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi drøfte vår empiri i kapittel 5. I første delen av diskusjon vil vi drøfte rekruttering fordi det er en del av onboarding for så å gå videre til tiltakene som organisasjonen praktiserer, i sammenheng med Bauer (u.å) 6 C. Disse er delt inn i kategorier, skriftlig materialet, formell opplæring og personlig kontakt. Vi starter med å presentere en modell som viser noen av tiltakene som organisasjonen har, med bakgrunn i informantenes svar, og koblet disse opp mot de 6 C. Dette vil bli oppsummert i slutten av hver kategori.

Videre i del to vil vi drøfte hovedfunnene ved hjelp av oversettelse teori. Vi vil koble disse til Røviks (2009) to moduser, den reproduserende og den modifierende sett i lys av den hierarkiske oversettelsesmodellen. Vi har koblet modusene til de 6 C (Bauer, u.å). Her har vi også laget en egen modell. Vi har ikke tatt med den tredje modus, den radikale, fordi den ikke er relevant for vår oppgave da det ikke er empiri som tilsier at de er i den modusen.

I tredje og siste delen, vil vi drøfte hvordan organisasjonen kan forbedre sin onboarding, sett i lys av informantenes svar i analysen av funn. Vi vil drøfte tiltakene organisasjon har, sett i lys av målene Bauer (2010) kaller, self-efficacy, role clarity, social integration og knowledge og culture for en nyansatt (Bauer, 2010).

Disse tre delene skal hjelpe å få en mer omfattende forståelse av problemstillingen «*Hvordan praktiserer sykehus onboarding av nyansatte?*».

6.1 Onboarding praksis i sykehuset

Analysen av data forteller oss om hvilke tiltak UNN har lagt til rette for nyansatte sykepleiere innenfor kategoriene: skriftlig materiale, formelle opplæringen og personlig kontakt. Ut fra informantenes svar har vi fylt ut tabell 1 om hvilke tiltak som kan krysses av på Bauer (u.å) 6 C. I tabell 1 ser i også at det er flere hull. Videre vil vi drøfte tiltakene for organisasjonen for å gi oss en formening om hvorfor disse oppfyller kryssene i vår modell, mens andre tiltak ikke blir satt kryss på. Ut fra organisasjons ideen onboarding bør organisasjonen ta for seg hele prosessen fra rekruttering og gjennom organisasjonssosialiseringen.

Tabell 1, Organisasjonens tiltak

	Compliance	Clarify	Confidence	Culture	Connection	Checkback
Skriftlig materiale						
Stillingsannonse		x				
Unn-boka	x					
Velkommen til oss brosjyre	x					
Doc-map	x	x				
Formell opplæring						
Mentor	x	x	x	x	x	x
Fagsykepleier	x	x	x			x
Kompetansem modul	x	x	x			
Fagdager		x	x	x	x	
Hospitering		x		x	x	
Personlig kontakt						
Intervju		x				
Formelle møter						
Uformelle samtaler	x		x			x
Tilbakemeldinger						x

Rekruttering

Det er flere ulike HRM praksiser som spiller inn når det gjelder bidrag til en vellykket onboarding (Bauer, 2010). Barber (1998) sin definisjon på rekruttering sier at den er sammensatt av flere praksiser med bakgrunn i å tiltrekke seg kompetente ansatte.

Første del av onboardings prosessen til Bauer (2010) starter med rekruttering. Som beskrevet i teorikapitlet sier Bauer (2010) at rekruttering ofte blir sett på i ulike sammenhenger som en egen kategori, hun sier at det er viktig å se på rekruttering som en del av onboarding prosessen.

Det er ulike faser i en rekrutteringsprosess (Barber, 1998) og Bauer (2010) sier at rekrutteringer bør ses sammen med organisasjonssosialiseringen. To av informantene nevner ei bestemt rekrutteringsgruppe i UNN, mens noen av informantene forklarer at alle ansettelsene tar lederne seg av. Det kan se ut som selve rekrutteringen foretas i en bestemt gruppe, mens at selve ansettelsen gjøres ute i seksjonene/avdelingen. Dataene gir oss ikke svar på om kandidatene er valgt ut av rekrutterings gruppen, slik at det kanskje bare er noen utvalgte kandidater ledelsen kan velge mellom. Hvis dette er tilfelle vil det si at deler av rekrutteringen ligger på adskilte nivåer, og ikke ses sømløst med hverandre. Dette vil da ikke være hele prosessen som Bauer (2010) omtaler skal være synlig for alle de i organisasjonen,

bare deler av den. På den andre siden kan det være at rekrutteringsgruppen har så pass mye kunnskaper og ferdigheter at de er best egnet til å ta seg av en slik rekrutteringsprosess.

Rekruttering blir sett på som en del av personal ledelsen (Barber, 1998) og vi kan skille denne prosessen i rekruttering og seleksjon. Seleksjon skjer etter organisasjonen har identifisert og tiltrekt seg mulige potensielle kandidater.) Etter en organisasjon har fått inn flere søknader, starter seleksjonsprosessen Barber (1998). Denne prosessen er rettet mot å identifisere de søkerne organisasjonen er mest interessert i, og som passer best for stillingen. Det vil være vanskelig for oss å si at søknadstekst utformes av rekrutteringsgruppen, for så at seleksjonsprosessen blir gjennomført ute i avdelingene/seksjonene. Dette fordi vi ikke har fullstendige empiriske data på akkurat hva som skjer i denne prosessen. Ut fra Bauers (2010) rammeverk skal organisasjoner tilpasse en onboarding prosess ut fra organisasjonens kontekst. En slik måte UNN gjør en ansettelsesprosess kan fungere på deres organisasjon, men trenger ikke å fungere på andre organisasjoner. Et viktig moment i denne prosessen er kommunikasjonen mellom lederne og rekrutteringsgruppen, hvilket behov og ressurser som trengs ut i avdelingen. Det kan fort oppstå standard tekster som kan virke umotiverende for søkere, hvis de ser at teksten på en stillingsannonse ikke samsvarer med et intervju hos lederen. Eller at samme tekst går igjen på flere stillinger. På den andre siden, kan dette forbygges med god kommunikasjon, og at lederen også setter seg inn i hva stillingsannonsen forteller.

6.1.1 Skriftlig matriale

I tabell 1 ser vi det er kun compliance og clarify som er krysset av i vår modell ut fra informantenes svar hva de dekket. Compliance handler om at organisasjonen skal tilrettelegge for at nyansatte skal klare å tilegne seg de organisatoriske kunnskaper om regler og rutiner. Mens clarify handler om hvordan organisasjonen tilrettelegger for at nyansatte skal ha en klar forventning for rollen sin og forståelse av arbeidsoppgavene (Bauer, 2010). Vi ser videre i vår modell at under skriftlig materialet dekkes compliance nesten helt, vertikalt, med tiltakene organisasjonen har tilrettelagt. De siste C-ene er ikke noen kryss på da vi ikke kunne hente ut noen data fra informantenes svar på dem. Dette er noe vi skal videre se på i vårt kapittel for å kunne forstå dette bedre.

Stillingsannonser

I en rekrutteringsprosess, er den første prosessen å tiltrekke seg kandidater til organisasjonen. Formålet med dette er å tiltrekke seg mulige ansatte (Barber, 1998). Det er ikke alle kandidater som har forventninger til organisasjonen, så gjennom utlysninger er en måte for organisasjon og klarer å trekke til seg kandidater de vil ansette, med å utforme en informativ og spennende søketekst. Det er også en tekst som kan være med på å fremstille forventningen til arbeidsoppgavene tydelige stillingsannonse varierer fra virksomhet til virksomhet, og til deres kontekst. På den andre siden kan det også ses fra kandidatens ståsted, med motivasjon for å jobbe i organisasjonen. Søkeren må tenke over hvorfor de søker på akkurat denne stillingen og hva de kan bidra med inn i organisasjonen. Ifølge HR Norge (2022) sier de at en måte å gjøre dette på er å få kandidaten til å tenke seg inn i stillingen, med å utforme stillingsannonser som gjør at de får bidragsorienterte søknader. Med dette mener de at det er mulig for kandidaten å tenke seg til det som forventes at de bidrar med inn i organisasjonen.

Dette blir sett på som forhånds og forventningssosialisering der kandidaten får et bilde av organisasjonen og kan bidra til å påvirke søkerens jobbvalg (Filstad, 2017). Bauer (2010) uttrykker at det kan være med på å gi et realistisk syn for kandidaten, da med betraktning på ansvarsområdet, arbeidsoppgaver, slik at de kan danne seg et realistisk syn på jobben de søker på. Videre sier Bauer (2010) at tidligere forskning viser til at personer som allerede under rekrutteringsfasen får mye informasjon om organisasjonen og stillingen, har lettere for å tilpasse seg når de starter i stillingen.

Vår informant fra HR funksjonen forteller at en godt utarbeid annonse som prøver å beskrive stillingen så godt som mulig er viktig. Videre varierer svarene fra informantene, noen mener at annonsene er en god innføring i hva arbeidsoppgavene er, clarify (Bauer, 2010), og informasjon om organisasjon. Andre mener det som sto i stillingsbeskrivelsen var ganske svevende og løst. Her undrer informanten seg på om det kan være at beskrivelsen er svevende og løst, fordi at det skal være åpenbart hvilke arbeidsoppgaver en sykepleier skal utføre. En organisasjon må ikke miste søkelyset på å lage gode stillingsannonser som er rettet mot å tiltrekke seg mulige kandidater, da dette kan bidra til store konsekvenser for organisasjonen ved å oppnå feile kandidater for organisasjonen (Barber, 1998). Denne delen av prosessen en del av hvordan man kan oppnå en god måte å ta imot nyansatte og er en mulighet til å gi informasjon til den nyansatte slik at den kan danne et realistisk syn forventningen.

Å utforme stillingsannonser ligger ansvaret på organisatorisk nivå for å få den på best mulig måte, slik at kandidater får et realistisk syn på jobben som er utlyst. I tabell 1 kan vi se at stillingsannonse er kun krysset av på clarify, som går på forståelse av arbeidsoppgaver (Bauer, 2010). Det kan være vanskelig å få fylt inn de andre C`ene da dette tiltaket ligger på organisasjonsnivå. Men viktigheten med en god stillingsannonse bør ikke fraskrives med en grunntanke om at en sykepleier skal allerede vite sine arbeidsoppgaver før de kommer de søker på en stilling.

UNN boka

Det er flere HRM praksiser som spiller inn på en vellykket onboarding. Bauer (2010) snakker om en funksjon hun kaller orientering. I dette legger hun alt fra digitale plattformer til personalhåndbok, dette for å hjelpe den nyansatte å få en innsikt i organisasjonens verdier, visjon, mål, kultur og historie. Ifølge våre informanter kunne vi finne tiltak på orienteringer som skal være til hjelp for nyansatte å få en innsikt i visjon, mål, kultur og historie til organisasjonen. Tiltakene som vi har med oss videre i denne oppgaven er tiltak som ble nevnt flest ganger, og som virket forståelig for alle. Flere av våre informanter kunne informere om begreper som UNN-boken, velkommen til oss brosjyre og doc-map, som vi har definert som skriftlig materiale.

Flere av våre informanter forteller om det de kaller UNN boka. Informantene på ledernivå hentyder til at disse er helt konkrete, beskrevet hva som er forventet av arbeidstakeren og organisasjonen, compliance (Bauer, 2010). Denne inneholder historien til UNN, visjon og mål.

Slik orientering er med å hjelpe den nyansatte på å sette seg inn i organisasjonen ved nyansettelse. Her vil ikke bare lover, regler og forventninger til nyansatte stå, men også en historie som gjør at den nyansatte kan se organisasjon gjennom skriftlig materiale. En av informantene kunne fortelle at det forventes av nyansatte å lese boken. Men på den andre siden, har organisasjonen ingen kontroll på hvor godt en slik bok blir lest, eller om den i det hele tatt blir lest. Vi kunne ikke hente noen data på om organisasjonen hadde en ordning på dette kunne sjekkes.

Velkommen til oss brosjyre

Videre var det også noen av informantene som fortalte at de fikk tilgang på skriftlige materialet før de startet i stillingen. En av informantene kunne fortelle at deres avdeling sendte ut, velkommen til oss brosjyre, før og etter ansettelse. Denne inneholdt organisatoriske regler og rutiner, compliance (Bauer, 2010) som var på deres avdeling. Ideen om å sende ut informasjon før den nyansatte starter vil kunne ses på forhånd- og forventningssosialisering (Filstad, 2017). Når tilsetningen er gjort, vil det kunne oppleves inkluderende, og motiverende for den nyansatte at de blir sett før de starter. Det vil kanskje være med på at den nyansatte tar eierskap i organisasjonen før de er begynt, og at den dagen de starter føler at de kjenner organisasjonen. En slik ordning kan passe for den aktive, så vel som den passive informasjonssøkeren, og kan være et godt hjelpemiddel. Dette er det Filstad (2017) mener når hun sier at tidlig og riktig informasjon om organisasjonen har et betydningsfullt poeng når det kommer til organisasjonssosialiseringen, det er her kandidaten opparbeider seg forventninger til arbeidsplassen, at den er riktig og dekkende blir viktig (Filstad, 2017).

I tabell 1 ser vi at UNN boken og «velkommen til oss» brosjyre dekker kun compliance, som skal gi nyansatte grunnleggende organisatorisk kunnskap om regler og rutiner (Bauer, 2010). Denne boken kan dekke lover, regler, forventninger og historien til UNN. Ut fra informantenes svar dekket ikke UNN boken mer denne C`en.

Doc-map

De fleste informantene hadde et tydelig forhold til et digitalt verktøy som heter doc-map. Dette er en oversikt over ulike rutiner og prosedyrer, compliance (Bauer, 2010) som er i organisasjonen som nyansatte kan bruke for å øke sin kunnskap om en prosedyre eller bli påminnet hvordan man utfører en viss type prosedyre. Dette er en funksjon som kalles orientering (Bauer, 2010). Ut fra informantenes svar, var det ulik bruk av dette systemet. En av lederne var svært nøye på bruken siden systemet kunne oppleves vanskelig og uoversiktlig for nyansatte. Her hadde informanten brukt lang tid på å strukturere den digitale plattformen, og forsøkt å gjøre den så brukervennlig som mulig slik at det skal være lettere å finne frem for nyansatte. Dette kan være med på å få en bedre forståelse for arbeidsoppgavene, clarify (Bauer, 2010). Informanten bruker tid på hver enkelt nyansatt for å forsikre seg at de lærer seg systemet slik at det skal bli enklere for de å finne frem, samtidig som lederen sikrer seg at den digitale opplæringen er utført nøye. Flere av informantene våre fortalte at det var et felles

system som alle brukte, men kun en informant beskrev systemet som litt rotete. Her er det viktig at en organisasjon tilrettelegger for et relativt enkelt system slik at det oppleves som brukbart. Hvis en organisasjon ikke strukturerer dette på en brukbar måte, kan organisasjoner risikere at et godt system for rutiner og prosedyrer blir nedprioritert av nyansatte.

Oppsummering skriftlig materiale

Ut fra informantenes svar, ser vi med organisasjonens tiltak rettet mot skriftlige materiale, at de klarer å få oppfylle nesten hvert tiltak på compliance, som handler om at organisasjonen tilrettelegger for at den nyansatte skal kunne sette seg inn i de organisatoriske kunnskapene om regler og rutiner som arbeidsplassen består av (Bauer, 2010). Videre sier clarification noe om at den nyansatte vet og forstår hva de ulike forventningene som arbeidstaker har (Bauer, 2010). Ut fra informantenes svar, oppfylte kun to av tiltakene clarification. Vi kan se fra vår modell at de fire siste C-ene ikke har noen data til å sette kryss på. Men disse kan være vanskelig å oppfylle via skriftlig materiale, da disse C-ene går mer inn på mestringsfølelse, kontakt med mennesker og tilbakemeldinger.

6.1.2 Formell opplæring

Ifølge informantenes svar, har vi fra våre data fått svar på hvilke tiltak organisasjon har tilrettelagt for nyansatte innenfor formell opplæring disse er: mentor, kompetansemodul, fagdager, fagsykepleier og hospitering.

Som vi ser er det noen kryss som dekker mer horisontalt, mens andre dekkes mer vertikalt. I modellen ser vi clarify, som skal tilrettelegge for at en nyansatt skal få en klar forventning for rolle og en forståelse av arbeidsoppgaver, dekkes av alle tiltakene vertikalt. Dette er fordi tiltakene som er tilrettelagt av organisasjonen bidrar for at nyansatte skal for en god forståelse for rolle og arbeidsoppgaver. Det er en grunnleggende antagelse at i et helseforetak bør man vite sin rolle og sine arbeidsoppgaver ganske tidlig som nyansatt.

Confidence som skal gi nyansatte en mestringsfølelse for å få en god start (Bauer, u.å), dekkes av nesten alle tiltakene som organisasjonen har tilrettelagt for nyansatte. Mestringsfølelse er en subjektiv mening, og forankres i individets opplevelse. Kryssene som vi har satt i vår modell ved tiltakene på confidence, blir formidlet av informantene i en positiv fortolkning, og ord som, trygghet og læring har vært utslagsgivende for å kunne sette et kryss på confidence.

Mentor

En organisasjon bør sette inn en mentor for nyansatte, dette kan være med å hjelpe den nyansatte med å forstå rollen sin bedre (Filstad,2017). Den som blir satt til ansvar for å lære opp, er ikke en tilfeldig ansatt, men en erfaren sykepleier (Filstad, 2017). Bauer (2010) kaller en slik ordning for støtteverktøy. Et støtte verktøy som blir opprettet av en organisasjon, fører til at nyansatte for å bedre forståelse for regler og rutine den første tiden. En mentor som følger nyansatte klare å innføre en form for rutine ved hjelp av en erfaren medarbeider som. I vår analyse ser vi at organisasjonen har lagt til rette for en mentor for å kunne gi nyansatte en bedre forventning til sin rolle og forståelse for arbeidsoppgavene, compliance (Bauer, 2010) nyansatte skal møte. Lederne i organisasjonen velger gjerne ut mentorer som har gode ressurser, verdier og normer. De ser hvem av sine medarbeidere som passer best inn i en slik rolle og som er kjent med metoder og måter å jobb på (Filstad, 2017).

Våre informanter forteller at mentorordningen varierer fra 6 dager-21 dager alt etter informantenes lokasjon. Alle rutiner og regler vil ikke være helt på plass den første tiden av ordningen, men de klarer å skape en mestringfølelse, trygghet slik at det bidrar til en god start for den nyansatte, nevner noen av informantene. Følelsesaspektet som mestringfølelse og trygghet, confidence (Bauer, u.å) kan bidra til tidlige seirer for den nyansatte. Med en mentorordning i denne opplæringsperioden vil man også kunne få løpende tilbakemelding, checkback (Bauer, u.å), fra mentor hvordan den nyansatte ligger an i opplæringstiden. I organisasjonen er det variasjon i tiden med mentor, der noen hadde samme sykepleier 6 vakter, noen følger turnusen til samme sykepleier i 3 uker, mens noen hadde variasjon på hvem som fulgte den nyansatte opp på sine vakter. Enkelt nyansatte i organisasjonen hadde problemer med å få samme turnus, mens andre gikk med samme sykepleier i vaktene som var satt opp i denne perioden med oppfølging. Her ser vi at noen har problemer med å få mentorordningen til å gå opp i samme turnus. Med å få samme turnus ga det en form for trygghet, da nyansatte og mentor viste hvor de hadde hverandre. Vi stiller spørsmål om organisasjonen og ledelsen er observante på de positive med føringene som kan komme av å sette samme person til å følge opp en nyansatt. Ut fra våre data kan det være variasjonen i forhold til lokasjon og avdelingsforskjeller, og usikkerheten om dette kan være derfor det er stor variasjon om dette forblir uvisst. Organisasjoner kan ha fokus og struktur på en slik ordning, slik at en nyansatt og mentor får tilrettelagt samme turnus, da dette gir store fordeler med trygghet for den nyansatte og en god innføring av arbeidsoppgavene, clarify (Bauer, 2010)

Ifølge Bauer (2010) er det å bygge selvtillit og ferdigheter i opplæringsperioden især viktig for å øke sannsynligheten for en vellykket onboarding. En nyansatt med mentor, får kunnskap, og tar til seg felleskapets skikker og ritualer, culture (Bauer, 2010), som igjen fører til fullverdig medlem av felleskapet (Blåka & Filstad, 2007)

Bauer (2010) anbefaler en opplæringstid opptil et år med opplæring og oppfølging. Ut fra dataene ser vi at mentorordningen varierer fra 6 dager-21 dager for sykepleiere, dette kan betegnes som for lite opplæring og oppfølging.

I vår analyse blir det trekket frem at sykepleiere har en god tradisjon, og en kultur for opplæring av sykepleiere. De nyansatte vi intervjuet var alle enige om at de føler de har blitt tatt godt imot og opplæringen har fungert bra. Her igjen kan man diskutere om det er fordi har en lang tradisjon på en mentor ordning at sykepleierne ikke forventer seg mer oppfølging etter endt mentorordning.

Tiden for opplæring varierte stort fra nyansatte sykepleiere, til lederne i organisasjonen. Avdelingslederne ble tilbudt to timer og to dager opplæring som nyansatt ledere, mens leger får en dag med opplæringsvakt. Selv om organisasjonen har flere tiltak som er godt innarbeid i opplæring blant sykepleierne, bør organisasjonen også sette søkelys på å ha like gode tiltak for leger, ledere og administrasjon. En av informant etterlyste bedring på de andre profesjonene som leger, ledere og administrasjon. Selv om ingen av våre informanter spesifikt nevnte at denne mentorordningen kan bidra til nettverksbygging, connection (Bauer, 2010) kan vi anta at denne ordningen bidrar med å raskere bli kjent med menneskene i organisasjonen og bygge relasjoner på kortere tid. I sosialiseringprosessen vil ofte nyansatte enten være passive eller aktive i informasjonssøk når det gjelder det faglige, organisasjonen og det sosiale. Organisasjoner kan ha ulike retninger å gå ut fra hvilken personlighetstype nyansatte er, og hvilken tilretteleggelse som passer ut fra deres standpunkt. Det ligger i tillegg til organisasjonen et ansvar på nyansatte på å viderefremme sine behov, og en leder kan være åpen til å lytte og tilrettelegge ut fra dette. Det handler om at organisasjonen skal kunne ta imot nyansatte på best mulig måte slik at den nyansatte til slutt blir et fullverdig medlem.

I tabell 1 vår kan man se at mentorordning til sykepleierne er det eneste tiltaket som dekker alle 6 C, compliance, clarify, confidence, culture, connection og checkback (Bauer, u.å), horisontalt, ut fra svar fra informantene. Med bakgrunn i vår diskusjon over bør organisasjoner se på varigheten og turnusordning for en mentorordning. Hvis det vedvarer

maks tre uker, så vil C-ene ikke oppfylles etter endt mentorordning, og et tiltak for å ta imot nyansatte vil forsvinne.

Fagsykepleier

Ifølge informantene var det også opprettet i tillegg til mentor, noe som de definerte som er en fagsykepleier. Begrepet fagsykepleier ble nevnt hos flesteparten av avdelingsleder, seksjonsleder og de nyansatte. En slik fagperson er ment kun for sykepleiere, rettet mot fag, og er ikke rettet mot ledere, administrasjon eller leger i henhold til opplæring. Dette er en godt etablert sykepleier som har jobbet over tid i organisasjonen som har måttet søke på denne spesifikke stillingen som fagsykepleier. Når en må søke på en jobb så vil vi anta at det ligger en motivasjon bak for å ønske seg en slik stilling. Når organisasjonen oppmuntrer potensielle sykepleier som har de kvalitetene og ressurser som en fagsykepleier bør ha, klarer organisasjonen å ansette en sykepleier som har hovedfokus på å hjelpe den nyansatte på rett vei. I organisasjonen er fagsykepleieren rettet inn mot nyansatte og fag. I ett fellesskap med mentor og fagsykepleier vil nyansatte kunne klare å sette seg raskere inn om atferden går overens med organisasjonskulturen og forventninger ved å få tilbakemeldinger (Bauer & Erdogan, 2011)

En fagsykepleier har ansvaret å legge en plan for nyansatte, og legger til rette for læring som sykepleier. I organisasjonen var det tydelig at tilretteleggelse organisasjonen hadde gjort med fagsykepleier bidrar til en måte å skape en bedre rolleklarhet, clarify (Bauer, 2010). De første dagene gikk fagsykepleier gjennom ulik informasjon om hvordan avdelingen var lagt opp. Det var også en opplæring i form om ulike prosedurer og på det faglige. Når en slik ordning blir satt de første dagene for en nyansatt, kan det bidra med å skape en mestringsfølelse, confidence (Bauer, u.å), i starten av arbeidsforholdet. Nyansatte kan bli mindre usikker på deres rolle, rutiner og regler når organisasjonen tilrettelegger dette helt i starten. Det kan komme av at de har en fast person man kan spørre spørsmål til som retter seg inn på fag og organisatoriske rutiner og regler, compliance (Bauer, 2010). Organisasjoner bør ha lagt til rette for at ledere og fagsykepleier skal ha en god dialog mellom seg. Dette kan bidra til at ledelsen klarer å følge ulike hindringer i arbeidshverdagen for en nyansatt ved hjelp av å gi tilbakemeldinger, slik at de får en bedre forståelse av arbeidsoppgavene (Bauer & Erdogan, 2011). Når ansatte vet de får tilbakemeldinger, checkback (Bauer, u.å), på fremgangen sin bidrar dette til en følelse av mestringsevne, og en høyere selvtillit for arbeidsutførelsenes.

Organisasjonen får også en mulighet til å få oversikt over hvilke deler av prosessen de bør justere eller endre på (Bauer & Erdogan, 2011).

I tabell 1 kan vi se at fagsykepleier dekker fire av C-ene, compliance, clarify, confidence og checkback i Bauers (u.å) rammeverk. Organisasjonen skal tilrettelegge for nyansatte at de får grunnleggende organisatoriske regler og rutiner, forventninger for rolle og forståelse for arbeidsoppgaver. mestringsfølelse og tilbakemeldinger slik at de får en god start. Muligheten for at det er kun disse som er dekket, kan være at en fagsykepleier er rettet inn kun mot fag. To av C-ene, culture, connection er ikke krysset av i vår modell av den grunn at ikke informantene ga oss antydning på at de ble oppfylt. Men vi ser at organisasjoner kan også tilrettelegge disse med en strategisk plan for dette tilrettelagt for organisasjonens kontekst og mål for nyansatte.

Kompetansemodul

Alle informantene opplyser om noe som kalles kompetansemodulen. Dette er et overordnet tiltak for alle ansatte, og kompetansemodulen er innført på organisatorisk nivå, og er felles for alle. Et slikt tiltak vil være det Bauer (2010) kaller funksjonen orientering, og et digitalt verktøy som skal være til hjelp for nyansatte å øke sin kunnskap gjennom moduler de skal fullføre. Slik vi forstår det fra våre informanter ligger alt fra grunnleggende organisatoriske regler og rutiner, compliance (Bauer, 2010) men også e-lærings kurs, og prosedyrer i kompetansemodulen. Det positive med en slik ordning er at de nyansatte må gjennomføre hver modul, som igjen vises til den selv, og lederen at de har gjennomført, clarify (Bauer, 2010). Kompetansemodulen beskrives fra informantene våre som en sjekklister for fullførte moduler. Etter gjennomførte moduler fra nyansatte skal lederen signere for fullført modul. Kompetansemodulen kan bidra til å øke opplæringen for nyansatte er at den kan sikre mestringsfølelse, confidence (Bauer, u.å) av å kunne lære seg noe nytt eller øke kunnskapen i fagområdet sitt. Med et slikt læringsverktøy kan det øke sjansen får å få noen tidligere seiere i nyansatt perioden (Bauer, 2010)

I tabell 1 er tre av C`ene dekket, compliance, clarify og confidence som skal gi kunnskap om regler og rutiner, forventningene til arbeidsoppgaver og mestringsfølelse (Bauer, u.å).

Kompetansemodulen som læreingsverktøy kan gi nyansatte muligheten til å sette seg inn i ulike moduler som gjelder organisasjonen, prosedyrer og rutiner. Dette verktøyet gir lederne en mulighet til å følge opp den nyansatte ved hjelp av et digitalt verktøy.

Fagdager

På samme måte som kurs kan fagdager bidra med tidligere seiere for nyansatte. Dette på grunn av at informasjon i form av videreformidling av en fagperson som kan utdype visse retninger som kan videreføres i en jobb situasjon. På disse fagdagene har ansatte også mulighet til å stille spørsmål som de lurer på. Når de er ferdig med en slik fagdag, så vil det kunne tenkes at ansatte tester ut det de har lært i arbeidsoppgavene sine som igjen kan skape mestringsfølelse, confidence (Bauer, u.å). Siden mestring kan ha ulike personlig preferanse er det vanskelig å plassere i en bestemt form. Men i vår tolkning av svarene fra informantene ser vi at mange nevner disse fagdage i en positiv fortolkning, og med dette kunne si at en viss mestringsfølelse kan være til stede når de legger det frem på en slik måte. Slike fagdager kan bidra med å få en klarere forståelse av arbeidsoppgaver og forventninger fra organisasjonen, clarify (Bauer, 2010). Fagdage handler om å lære nye arbeidsoppgaver eller opprettholde kunnskap. Disse dagene kan også kunne skape en arena for å opprette nye nettverk, connection og culture (Bauer, 2010) som kan bidra for en nyansatt til å bli raskere og bedre kjent med sine arbeidskollegaer. Dette vil falle like mye på den ansatte, som tilrettelegging fra organisasjonen. Når organisasjonen tilrettelegger for fagdager, har den ansatte like stort ansvar å tilrettelegge for seg selv med å anskaffe seg et nettverk for å klare å bygge forbindelser.

I tabell 1 ser vi at fagdager er krysset av på fire av C`ene, clarify, confidence, culture og connection (Bauer, u.å). organisasjonen skal tilrettelegge for forståelse av arbeidsoppgaver, mestringsfølelse, kultur og nettverk. I en slik arenaen som er tilrettelagt fra organisasjonen er rettet inn mot faglig innhold i samhandling med kollegaer. Et slikt tiltak kan bidra med å øke nettverksbygging for den nyansatte og kan skape en følelse av mestring av å øke sin kunnskap. Det er en arena for kultur og nettverksbygging.

Hospitering

Noe av det siste tiltaket vi fant i vår analyse som organisasjonen har er begrepet hospitering som kan sammenlignes med det Lai (2013) betegner som vertikal jobbotasjon. Dette har vi satt inn under formell opplæring, i samhandling når ansatte ønsker seg kompetanse- og karriereutvikling (Lai, 2013). UNN har flere avdelinger med ulike fagspesialiseringer, og ulike arbeidserfaringer, og kompetanse. Her forklarer en av våre informanter at de utfører hospitering som en læremåte å jobbe i en annen avdeling, enn der man allerede er. Dette for å

kunne bidra som vikar ved behov for å øke personalet. Hospitering betegnes som å delta i arbeid for å lære (Lai, 2013). Hospitering bør bli satt opp på en systematisk og skreddersydd måte fra organisasjonens side, for å få en økende læringsmulighet, og bygge nettverk i en ny avdeling, clarify og connection (Bauer, 2010). Dette for å unngå å skape en rolleusikkerhet og opprettholde kvaliteten på kunnskapen som den ansatte har (Lai, 2013). Ifølge informantenes svar ser de ved hospitering hva andre avdelinger gjør, og kan ta lærdom fra en avdeling tilbake til sin egen. Nyansatte vil se hva andre avdelinger fokuserer på, og det er en mulighet til å utvikle seg som person, men også tilegne seg kunnskap. Hospitering kan variere fra et par dager til noen uker, culture (Bauer, 2010).

Hospitering blir også brukt ved en karriereutvikling og mange bruker denne typen læring hvis de skal ta videreutdanning. Ved karriereutvikling der man øker kompetansen til noe som hever sin utdanning, kan de hospitere i en slik avdeling sammenfallende med utdanning. Karriereutvikling er nok ikke en mulighet når man er nyansatt, da de først bør få inn det essensielle i den stillingen de først kommer inn i, men det kan skape seg en motivasjon at det er en mulighet i fremtiden.

I tabell 1 dekkes tre av C`ene, clarify, culture og connection (Bauer, u.å). Organisasjonen skal tilrettelegge for en forståelse av arbeidsoppgaver, kultur og nettverksbygging. Med et slik tiltak kan man øke kunnskapen om arbeidsoppgaver i organisasjonen i flere avdelinger, og skape seg et nettverk i andre avdelinger. Den nyansatte kan komme raskere inn i organisasjonskulturen med et slik tiltak.

Oppsummering formell opplæring

Under kategorien formell opplæring kan vi se ut fra tabell 1, at tiltaket mentor fyller alle 6`C horisontalt (Bauer, u.å). Videre kan vi se at clarify dekkes helt vertikalt under kategorien formell opplæring. Det vil innebære at alle tiltakene organisasjonen utfører, legger til rette for at nyansatte oppnår rolleklarhet, og forståelse for sine arbeidsoppgaver. Vi kan også se at confidence dekker nesten alle tiltakene vertikalt, som skal gi mestringsfølelse for de nyansatte. Resterende av tiltakene har også god dekning. Formell opplæring er den kategorien som dekker flest C`er ut fra tiltakene organisasjonen har tilrettelagt.

6.1.3 Personlig kontakt

Ifølge informantenes svar, har vi fra våre data fått svar på hvilke tiltak organisasjon har tilrettelagt for nyansatte innenfor vår kategori personlig kontakt, disse er: Intervju, formelle møter, uformelle møter og tilbakemelding.

I vår modell ser vi at det er flere hull i personlig kontakt, og ingen dekker vertikal eller horisontalt, dette er noe vi videre skal se på hvorfor dette har oppstått i organisasjonen.

Intervju

Intervju er noe som kommer i en seleksjonsprosess, og intervju en viktig del for å sikre seg en personlig kontakt med kandidaten og ansette riktig person for organisasjonen. Intervju kan skape gjensidig informasjon fra den ansatte og organisasjon som skal ansette dem. I slike intervjuer er det ofte vanlig at man har kort intro om selve organisasjonen slik at den nyansatt skal få en liten smakebit over hva de kan forvente seg, clarify (Bauer, 2010). Men samtidig er den en arena hvor den ansatte kan utfolde seg, og sette seg i et godt lys for en mulig arbeidsgiver. I slike arenaer som intervju er man avhengig av at den ansatte og den som intervjuer vet hvilken kvalitet de ønsker seg, men også kan skape rom for å stille spørsmål og kan informere fra begge sider. Bauer (2010) refererer til det hun kaller for RJP, «realistic job preview», som skal gi et realistisk syn på ansvarsområder, arbeidsoppgaver og kulturen i organisasjonen. Nyansatte besitter nok ikke all informasjon etter intervjuet med de har en god start på hva som forventes av dem. I våre data forklarer de aller fleste av informantene at UNN gjennom intervjuet har en grundig gjennomgang av forventninger, arbeidsoppgaver og organisasjonen i intervjuet. En av informantene forteller at de gjør dette fordi det står ikke utfyllende nok i annonseteksten. Fra dataene våre vises det at de bruker intervju som en mulighet til å fylle ut de manglene som en annonsetekst kan mangler. For at organisasjoner skal kunne sikre seg rette kandidater og kunne gi realistiske forventninger er det viktig at den som intervjuer innehar god og bred kompetanse på det som skal kommuniseres, og kunnskap om organisasjonen (Røvik, 2009). En slik intervjuer er det Røvik (2009) kaller for den kunnskapsrike oversetteren.

Intervju er tilrettelagt som et kort møte mellom en nyansatt og organisasjonen, og kan legges opp på en strukturert måte, slik at man går gjennom de viktigste momentene. Man kommer ikke gjennom alt og det er forståelig med tanke på den korte tiden. Men å kunne gi en konkret forventning til arbeidsoppgave, vil kunne gi en bedre start for en ansatt som skal inntre inn i

organisasjonen. Ifølge Filstad (2017) blir ikke rekruttering sett som en del av organisasjonssosialiseringen, men på den andre siden mener Bauer (2010) at man skal se på prosessen fra rekruttering og sosialiseringsprosessen som et. Dermed er det viktig at en organisasjon har søkelys på dette området også.

Data fra informantene har vi i vår modell kunne dekket clarify, som handler om å få en klar forventning til rolle og en forståelse av arbeidsoppgaver. Et tiltak som intervju er noe alle organisasjoner er avhengig av for å kunne sikre seg en god kandidat for organisasjonen og det kan være vanskelig å fastslå om intervju kan dekke flere C'er, da intervju er bare avsatt en viss tid. Men vi finner at intervju dekker andre tiltak som stillingsannonse. En organisasjon skal kunne tilrettelegge for den mest nødvendige og viktige informasjonen i et intervju for å kunne forberede en ansatt om hva arbeidsoppgavene vil være.

Formelle og uformelle samtaler

Ifølge informantene var det store forskjeller på svarene som handlet om de formelle og uformelle møtene på UNN. Ledere i organisasjoner har formell autoritet, og skal sørge for at organisasjoner skal nå sine mål utført med en strategi (Bolman & Deal, 2017/2020). Bolman & Deal (2017/2020) deler inn to metoder som kobler sammen individets initiativ sammen med organisasjonen. Det vertikale, som omhandler det formelle ansvaret som ligger på ledelses nivå. Det andre er horisontalt som handler om blant annet, formelle møter og uformelt samvær (Bolman & Deal, 2017/2020).

En strategi organisasjoner kan gjøre for å vite om nyansatte er på rett vei for å nå målene innenfor onboarding og organisasjonens mål kan være møter i formell og uformell struktur. I vår analyse ser vi en klar forskjell på hva informantene definerer som møter både fra nyansatte og ledere.

Vi kan se at HR funksjon informerer at de nyansatte skal ha formelle oppfølgingssamtaler med lederen etter to og seks måneder, mens avdelingsleder og seksjonsleder forteller at de har uformelle samtale med nyansatte, og spør hvordan de har det jobbmessig, og at nyansatte kan komme til dem på kontoret eller snakker sammen i korridorene hvis de trenger å spørre om noe. Lederne med uformelle samtaler som korridorsnakk er en fin måte å sjekke inn på nyansatte hvordan det går med dem. Men i denne formen som samtale kan det fort være at man ikke har den ledige kapasiteten for å kunne virkelig gå inn i de vanskelige eller dype spørsmålene en leder eller en nyansatt har. På den andre siden kan organisasjoner med

hektiske miljøer og høyt tempo kan spontane og uformelle samtaler bidra til å samhold (Bolman & Deal, 2017/2020). Flere av lederne forteller at de føler at de uformelle samtaler gir nok informasjon om den nyansattes hverdag. På den andre siden forteller de nyansatte at det kunne bedret deres jobbhverdag med flere formelle møter og antyder til at de ønsker og savner disse. Formelle møtene er gjerne en samtale mellom ledere og nyansatte som har en fastsatt agenda som man kan forberede seg til. I slike formelle samtaler er det satt av tid for rom og spørsmål. Formelle møter er et ansvar som ligger på lederne å sette opp og informere nyansatte når disse er, og hva agendaen er. Dette kan ses på den vertikale måten der lederen har mulighet i formelle møter å løse konflikter og problemer, vurdere prestasjoner og resultater ved hjelp å kommunisere med den nyansatte (Bolman & Deal, 2017/2020).

Våre data antyder, at de formelle møtene ikke er helt til stede i organisasjonen. Lederne virker som de uformelle samtaler med mentalitet om at de nyansatte kan komme og prate med dem når de har behov for det. Lederne har en tilstedeværelse og en åpen dør mentalitet som gir en tilstedeværende leder, dette kan bidra til at nyansatte kan spørre om noe de lurer på, men også komme å spørre hvilken forventning som kreves av dem, checkback (Bauer, u.å.). En leder som er til stede kan også bidra til å sikre nyansattes mestringfølelse, confidence (Bauer, u.å.), forståelse for regler og rutiner, compliance (Bauer, u.å.), og kan bidra til trygghet. I følge Bolman & Deal (2017/2020) vil organisasjoner som består av komplekse og raske forandringer ha behov for en horisontal kommunikasjon. Dette for å kunne løse faglige og situasjonsbetinget problemer. Men på den andre siden vil ikke organisasjonen klare å fange opp den nyansattes progresjon for å kunne forstå hvordan den nyansatte har det, og hva den nyansatte føler den trenger mer eller mindre av. Ifølge Bauer (2010) skal onboarding struktureres ut fra organisasjonens kontekst, på samme måte sier Bolman & Deal (2017/2020) at en når en velfungerende struktur skal utformes skal den gjøres med tanke på hvordan på best mulig måte det skal oppnå mål for organisasjon og nyansatte ut fra organisasjonens kontekst. Organisasjonen bør ha en god balanse på formelle møter og formelle samtaler for å kunne adressere seg hvor den nyansatte ligger i en prosess som ny i organisasjonen. Dette støttes av Bolman & Deal (2017/2020) som mener man bør ha en vertikal og horisontal ordning. Den vertikale er styrt av ledelse som å avsette tid til formelle møter sammen med nyansatte, og de horisontale uformelle samtaler som en del av å løse komplekse oppgaver i turbulente omgivelser som organisasjonen har i hverdagen. En viktig fellesnevner for flesteparten av informantene var at lederne alltid hadde en åpen dør mentalitet, som igjen klarer å skape en trygghetsfølelse for en nyansatt. Og med en slik holdning fra en leder viser

at man har et ønske om å hjelpe og tilrettelegge. Men noen ganger kan man glemme at uformelle samtaler ikke må overgå de formelle møtene som skal tilrettelegges for nyansatte slik at de får mulighet til å stille spørsmål og få tilbakemeldinger i møter som er tilrettelagt med tid og sted.

Som dere ser i tabell 1 er det ingen kryss på tiltaket formelle møter, dette fordi ingen av våre informanter kunne si, verken ledere eller nyansatte, at dette tiltaket var blitt gjennomført i deres periode som nyansatt. Vi har tiltaket med fordi formelle møter skal egentlig gjennomføres for nyansatte i organisasjonen, men praksisen på det som blir gjort er annerledes. Vi ser i tabell 1 at det er kryss på uformelle møter på checkback, dette fordi informantene kunne fortelle at lederen kunne spørre i korte trekk hvordan den nyansatte hadde det, og kunne få raske tilbakemeldinger.

Tilbakemelding

Under vår intervjurunde med informantene var det en del blandede svar på hvordan de tolket tilbakemeldinger. Noen av informantene tolket spørsmålet tilbakemeldinger som korrigerende på nyansatte.

Fra analysen kan vi se at det bli fortalt at helsevesenet har en tradisjon på å fokusere på forbedringer, det kan komme av at en del tolker tilbakemeldinger som korrigerende. I onboarding er tilbakemelding, checkback (Bauer, u.å) som en av de 6 C`ene relevant i form av å kunne sjekke ut hvordan den nyansatte har det i en onboarding prosess og samtidig få tilbakemeldinger fra den nyansatte hvordan tiltakene fungerer. Dette kan man hyppigere sjekke ut ved å følge opp nyansatt samtale som HR-funksjonen sier organisasjonen skal ha etter to og seks måneder. Bli ikke disse fulgt opp kan organisasjonen ikke gjøre endringer på ulike tiltak om de ikke skulle fungere. Her er det også viktig for en organisasjon å kunne tilpasse, og endre ulike praksiser og tiltak for å kunne bidra til at en nyansatt kan ha som mål om å bli et fullverdig medlem av organisasjonen. En organisasjon må få på plass hva som beregnes som tilbakemeldinger, og i hvilken setting man skal bruke en slik kommunikasjon. Klarer organisasjon å bruke dette på rett måte, vil det kunne skape mindre hindringer, konflikter og forvirringer.

Oppsummering personlig kontakt

I kategorien personlig kontakt ser vi at organisasjonen ikke klarer og oppfyller like mange C'er. Her får man en fin indikasjon på hvor organisasjonen bør forbedre de ulike tiltakene. De har tiltak som fint kan være i en onboarding plan, men det må jobbes enda mer med hvordan de utfører tiltakene og gjennomfører. Vi vil trekke frem formelle møter som tiltak som bør gjennomføres, og fint kan settes inn i en strukturert plan. Organisasjon har satt oppfølgingssamtaler for nyansatte, dette kan bli gjennomført ved planlegging.

6.2 Oversettelse

Vi vil videre diskutere hovedfunnene fra empirien ved hjelp av oversettelse. Hovedfunnene som vi skal ta med oss videre vil være de uformelle/formelle samtalene, opplæringstiden og nettverksbygging. Vi vil også se på de tre hoved overskriftene, skriftlig materiale, formell opplæring og personlig kontakt som tre store tiltak å diskutere Røvik (2009) teori, oversettelse for å få en bedre forståelse hvordan organisasjonen praktiserer onboarding.

Top-down/Toppledelse	Stimuli-respons-basert <u>sekvensialitet</u> Mellomledere/ansatte
1 modus Reproduserende Kopiering	2 Modus Modifisering Addering Fratrekk
<ul style="list-style-type: none">- <u>Clarify</u>- Compliance	<ul style="list-style-type: none">- Compliance- <u>Clarify</u>- Culture- Connection- <u>Checkback</u>

Figur 3, Modell oversettelse

Vi har satt to ulike moduser i en modell som skal vise hvor oversettelsen skjer i den hierarkiske oversettelseskjeden i organisasjonen. Vi har koblet modusene til de 6 C (Bauer, u.å). Onboarding fremstår som en organisasjons ide som er pakket (Røvik, 2009). I vår studie vil vi fokusere på kontekstualiseringen, der kunnskapen settes inn (Røvik, 2009) og to moduser med hjelp av den hieratiske oversettelseskjeden (Røvik, 2009). I vår studie fokuserer vi bare på to moduser, det reproduserende og modifiserende modus (Røvik, 2009), dette fordi det er mest hensiktsmessig i vår studie. Vi har ikke tatt i bruk det tredje modus, den radikale

modus. Vi har plassert de to modusene i vår modell koblet opp mot deler av den hierarkiske oversettelseskjeden, top-down og stimuli-respons-basert sekvensialitet (Røvik, 2009).

Når tiltakene fraktes nedover i organisasjonen, kan tiltakene enten kopieres helt, eller så kan tiltakene adderes eller fratrekkes fra den opprinnelige ideen. Vi skal se nærmere på hvilken av Bauer (2010) 6`C som vi kan koble i hvilken modus ut fra dataene våre, og se på hvilke av tiltakene UNN har som ligger i modus 1, og hvilken av tiltakene som ligger i modus 2 ut fra informantenes svar.

6.2.1 Hvilken av de 6`C skjer i 1 modus

Ut fra vår modell har vi plassert compliance i *den reproduserende modus*, dette fordi mange av tiltakene organisasjonen har i form av skriftlig materiale som, UNN-boken og doc-map er kopiert inn og endres ikke på videre ut i organisasjonen. Disse tiltakene er likt for alle uansett lokasjon eller avdeling og blir innført av toppledelsen. UNN-boken og doc-map gir en innføring i organisatoriske regler og rutiner, mens stillingsannonse dekker clarify som gir en innføring i forventning til rolle og arbeidsoppgaver.

Innenfor formell opplæring har vi kompetansemodul og digitale kurs som ligger på overordnet mål som er videreført ned i organisasjonen. Kompetansemodulen dekker compliance på det området at det kan gi en innføring i regler og rutiner, mens digitale kurs kan gi en innføring i clarify på forventning av arbeidsoppgaver. Disse er likt for alle og tiltakene er direkte kopiert og er uendret nedover i organisasjonen (Røvik, 2009). Når enkelte tiltak og praksiser av en ide kommer inn i organisasjoner blir de tatt først inn i toppledelsen. Slike ideer kan komme av eksterne arenaer som kurs eller konferanser (Røvik, 2009). I UNN ser vi fra våre data at forståelsen av onboarding begrepet ligger i HR-funksjonene og toppledelsen, og enda ikke har blitt oversatt ned i organisasjonen. Dette kan tyde på at de har fått eksterne påvirkninger slik at de har en bedre forståelse av begrepet.

Disse funnene kommer ikke overraskende på, da de fleste organisasjoner setter søkelys på disse, innføring av regler og rutiner, rolle og arbeidsoppgaver (Bauer, 2010).

6.2.2 Hvilken av de 6`C skjer i 2 modus

De fleste av C-ene ligger i *den modifierende modus* ut fra informantenes svar, her er noen av tiltakene addert eller fratrukket fra det opprinnelige tiltaket som kommer fra toppledelsen.

Disse ligger på et mellomledernivå og endres med addering og fratrekk ut fra de overordna praksisene som er bestemt fra et overordna mål i *den reproduserende modus*.

Et eksempel på dette kan være at HR-funksjonen sier at alle lederne skal ha oppfølgingssamtaler med nyansatte etter to og seks måneder etter de har startet. Når dette tiltaket går nedover i organisasjonen blir disse oversatt på en annen måte og det oppstår fratrekk fra den opprinnelige ideen. Vi ser at flere av de ulike tiltakene vi snakker om i *den modifierende modus*, kan se ut som det kun er fratrekk, med vi vet at Røvik (2009) sier at disse skal ses i kombinasjon og at våre data kanskje ikke fanger opp at de legger til noe. I våre data ser vi at det varierer hvordan en nyansatt blir tatt imot de første månedene og at tiltakene varierer fra avdelingens kontekst og lokasjon. Det eneste vi kan finne i våre data som er likt for alle avdelingene er tiltak som ligger i «den reproduserende modus».

Confidence har vi ikke satt inn i en modus, da confidence er en subjektiv oppfatning hva en nyansatt mener gir mestringsfølelse og tidligere seiere ved tilretteleggelse av organisasjonen. Det er noe tiltakene og oppfølgingen av nyansatte kan gi en indikasjon på ved hjelp av samtaler. Samtalene som checkback kan vise hva som er bra og hva som bør endres på.

For å oppnå proaktiv onboarding som indikerer at alle C-ene er oppfylt bør disse 2 modusene jobbe sømløst med hverandre, noe som kan være vanskelig i en stor organisasjon med flere avdelinger og lokasjoner. Noen organisasjon kan ha gode planer for å ta imot nyansatte uten at det oppfyller alle 6`C, men det Bauers (2010) rammeverk kan gi god innføring for hva som burde være med.

6.2.3 Hva skjer mellom disse 2 modusene

I vår organisasjon ser vi at ulike tiltak blir innført fra toppledelsen. Informantene i HR-funksjon viser tydelige svar på en mer oversiktlig forståelse av fastsatte regler og rutiner som skal innføres i organisasjonen i det en nyansatt kommer inn i organisasjonen. Dette havner inn i modus 1, som tilsier at en ide kommer inn i toppledelsen og skal videre ned i organisasjonen (Røvik, 2009). Ifølge Bauer (2010) ligger hovedansvaret på en effektiv onboarding på linjeleder og HR. I vår empiri, viser det seg at selve begrepet og betydningen onboarding er kun HR funksjonen som har noe kunnskap om. Når vi spør videre ned i organisasjonen til avdelingsledere og seksjonsledere, viser de til at de tror det handler om et fly. Vår kontaktperson for organisasjonen kunne si før intervjuene at de ikke hadde startet med å kommunisere ut begrepet onboarding, men at de hadde planer om det. Selv om begrepet

onboarding ikke ble brukt av avdelingsleder og seksjonsleder, kunne de allikevel se at de brukte flere ulike praksiser som er nevnt som eksempler innenfor onboarding. Vår empiri viser at flere ulike praksiser som går nedover i organisasjon har forflyttet seg til modus 2, og blir lokalt tilpasset og addering/fratrekk blir et faktum. Vi vil her trekke frem et av hovedfunnene som viser tydelige tegn på at oversettelsen har gått fra modus 1 til modus 2. Fra intervjuet med HR-funksjonen ble det fortalt at det sto klare regler at nyansatte skal ha oppfølgingssamtaler etter to og seks måneder. Dette skulle alle lederne gjennomføre ved nyansettelse. Når vi da går videre nedover i organisasjonen og intervjuer avdelingsleder og seksjonsleder ser vi at det har skjedd en endring fra 1 modus. Her befinner vi oss i modus 2, og med vår empiri ser vi at lederne har fratrukket disse formelle oppfølgingssamtalene med uformelle samtaler, med legger til åpen dør mentalitet og korridorsnakk. Her har lederne gjort om formelle oppfølgingssamtale til en mykere versjon til uformelle samtaler (Røvik, 2009). Her ser vi at de ikke har benyttet utelatesreglen som er mer radikal, og avviker helt fra den originale praksisen, oppfølgingssamtalen, men heller tonet ned (Røvik, 2009). Vår empiri fra de nyansatte informantene, gir tydelige svar på at det er ønsket fra deres side å ha formelle samtaler, da disse kan gi en tydelig konstruktiv tilbakemelding fra lederen, men også skape rom for å diskutere ulike situasjoner. Nyansatt informant ga også et svar om at dialogen var åpen med lederen sin, og kanskje det var derfor lederen ikke satt av tid til disse formelle møtene. Her ser vi praksisen er blitt endret når den går nedover i organisasjonen og uthenting av praksisen, oppfølgingssamtale, er omformet og innsatt i en ny sammenheng enn hva organisasjonen har stadfestet skal være en del av nyansatt prosessen (Røvik, 2009). Her vil det være variasjon på de lokale tilpasningene, og man ser at ideen som er iverksatt fra toppledelsen oversettes nedover i organisasjonen med tilpasninger som passer dem (Røvik, 2009).

Et annet hovedfunn er innenfor formell opplæring. Vi ser at organisasjonen har innarbeidet gode tiltak for sykepleierne når det gjelder formell opplæring, og vil belyse mentorordningen for sykepleier. Mentor ordningen ser vi varierer fra 6 vakter-21 dager, og selv om det virker som alle informantene er fornøyde med denne ordningen, kan man diskutere om det er for kort tid. Vi får ikke svar på dette fra våre informanter, men man må se på hvem som følger den nyansatte opp etter denne tiden, og har organisasjonen en plan på dette. Man bør anse nyansatt tiden med oppfølging opp mot 1 år (Bauer, 2010).

Fra våre informanter kan det se ut som de formelle oppfølgingssamtalene ikke er til stede. Det setter søkelys på det hvilken oppfølging de får etter endt mentorordning. Hvis de mener

formelle samtalene utgår etter endt mentorordning, er det ikke sikkert den nyansatte vil kunne få rett oppfølging eller tilbakemeldinger som kan være nyttig for organisasjonen.

Hvis opplæringsperioden med mentor stopper etter disse dagene, og den nyansatte jobber selvstendig uten oppfølging, bør det ses nærmere på om man har en plan videre av organisasjonen. Når man da ser på forrige funn i form av oppfølgingssamtaler og kobler dette mot mentorordningen, vil ikke en nyansatt ha en tett oppfølging i etterkant med verken leder eller en mentor. Ifølge Røvik (2009) finnes det dårlige og gode oversettere. Hvis man ikke klarer å oversette en ide av en praksis fra modus 1, overført til modus 2, hjelper det ikke å ha gode oversettere i modus 2. Hvis man skal forflytte praksiser av en ide i organisasjonen må det først å fremst være gode oversettere i modus 1 for å kunne spre kunnskapen sin nedover.

Et annet viktig funn vi får ut av vår empiri, er at organisasjon har satt lite søkelys på nettverksbygging og kulturbegrepet var veldig varierende for informantene.

Flere av våre informanter informerer at organisasjonen ikke tilrettelegger godt nok for å bygge nettverk blant nyansatte. I en organisasjon er det viktig for nyansatte å etablere nettverk. En av avdelingslederne forteller at det er mer de ansattes ansvar at nyansatte skal bli kjent med andre medarbeidere. Dette vil være fratrukk fra Bauer (2010) teori som forteller at en organisasjon skal tilrettelegge for at nyansatte skal få etablert forbindelser og nettverk innad i organisasjonen. Hvis en leder ikke legger til rette for en slik ordning spriker dette fra en god onboardingplan. Fordelen med at organisasjonen tilrettelegger for nettverk handler ikke kun om å bli kjent med nye medarbeidere, men også kunne tilegne seg ulike rollemodellene som kollegaer, slik at den nyansatte kan tilegne seg mer kunnskap og støtte (Filstad, 2017). Shapiro et.al (1978, sitert i Filstad, 2017, s 96) definerer rollemodeller som «mennesker som utfører handlinger, personlig stil og har spesielle egenskaper som blir etterlignet av andre». Når en organisasjon tilrettelegger for nyansatte ved å hjelpe de med å bygge nettverk, kan dette bidra til at nyansatte får positive rollemodeller som kan bidra med å øke kunnskap, handlinger, verdier, etikk og holdninger (Filstad, 2017). Med et nettverk bestående av flere mennesker kan man finne flere rollemodeller, da disse ikke kun defineres som et enkelt individ (Filstad, 2017). Når vi bruker ordet tilrettelegger er det et normativt begrep, og tilsier at en organisasjon må ha en plan på hvilken tilrettelegging som skal innføres for å hjelpe en nyansatt med nettverksbygging. En slik praksis kan komme fra modus 1 og nedover i organisasjonen, men man kan også tilrettelegges i modus 2. Med klare retningslinjer fra organisasjonens øverste nivå om at dette bør inngå i en praksis for mottakelse av

nyansatte, ser man at den bør prioriteres for å skape trygge nyansatte som kan sette seg raskere inn i organisasjonen.

6.3 Muligheter for forbedring av onboarding

Målene for en organisasjon med å ta i bruk onboarding kan være at den nyansatte skal oppnå, self-efficacy, role clarity, social integration og knowledge of culture (Bauer, 2010). Målene for organisasjonen er vanskelig å måle, da disse er subjektive oppfatninger. I vår analyse kommer det ikke så godt frem hvor mye lederne deltar i den formelle opplæringen. Hvis en leder deltar lite i samhandling med den nyansatte, kan ikke lederen vite om den nyansatte blir fulgt opp på rett måte i forhold til hva organisasjonen ønsker.

Om vi skulle samle alle svarene fra kap 5.6, med å se på det informantene mente var viktig, og en god måte å ta imot nyansatte på vil vi legge vekt på noen praksiser. Her vil vi se på muligheten for forbedringer av onboarding. Det første vi så var at flere av informantene mente at struktur var viktig i forhold til hvordan nyansatte ble møtt. Noen sa de savnet et innhold på dette, andre mente at planen ikke burde ligge sammen med de klassiske arbeidsoppgavene, men organiseres til andre områder. Videre var det flere som sa de hadde verktøy og planer på å ta imot nyansatte, men at det var stor variasjon i hvordan de ble brukt. Det å ha en plan og forholde seg til vil være viktig, for nyansatte og organisasjonen.

Bauer (2010) sier at organisasjoner som ikke har en plan på å ta imot nyansatte, har en uformell onboarding prosess (Bauer, 2010). På den andre siden sier Bauer (2010) at om organisasjonen har en plan bestående av retningslinjer og prosedyrer, slik at nyansatte skal komme raskere inn i kulturen og kjenne til sin rolle i organisasjonen, bli dette betegnet som formell onboarding (Bauer 2010). Basert på våre informanter svar kan det være usikkert å stadfeste om de har uformell eller formell onboarding. Det kan se ut som om organisasjonen har verktøy og planer på å ta imot nyansatte. Hovedfokuset vil være, hvordan verktøyene og planene bli brukt, at det settes opp en struktur, slik at de er tydelige og lett å finne for alle nyansatte. På den andre siden kan organisasjonen ha en velfungerende plan på å ta imot nyansatte uten at det finnes strukturerte planer på dette, det er ikke sagt at Bauers rammeverk har alle svarene.

Alle informantene hadde klare formeninger om hva som var en god måte å ta imot nyansatte. For det første å ta dem godt imot, at de fikk et godt første inntrykk, av alle i kollegiet. Flere av informantene sier at de ønsker å bli tatt godt imot av hele avdelingen, da spesielt med tanke på

at de skal jobbe tett på de andre sykepleierne i avdelingen, og er avhengig av et gjensidig samarbeid. Organisasjoner som dette bør rette fokuset like mye på social integration og knowledge of culture, dette kan tilrettelegges av organisasjonen ved hjelp av to av C`ene, culture og connection (Bauer, 2010). Det kan være viktig for at nyansatte skal føle seg akseptert og velkommen i organisasjonen. Nyansatte vil også klare å komme raskere inn i kulturen som hver organisasjon har. Dette skaper en lettere måte for nyansatte å bli en del av arbeidsmiljøet. Det kommer ikke frem i vår studie hvor mye ansvar lederne tar for å skape nettverk eller fremhever sosiale arenaer. Informantene nevner noen tiltak som er lagt til retter, som fagdager og hospitering som en sosial arena for å skape nettverk.

Videre sier de at det er klargjort plass og tilganger når de starter, slik at de føler seg sett. Slik at når de kommer første dagen, er alt klart for å ta imot dem. Dette vil være med på at den nyansatte føler seg som en del av organisasjonen allerede fra første dag. En av lederne la vekt på å være positiv og fortelle forventningen informantene hadde til den nyansatte samt motsatt. Det å så fort som mulig avklare hvilke forventninger lederne har til sine nyansatte vil være med på å skape rolleklarhet, slik at den nyansatte forstår rollen sin i organisasjonen (Bauer, 2010)

Tid på opplæring og selve opplæringen ble lagt stor vekt på som både en god måte og en veldig viktig faktor i det å ta imot nyansatte. Vi har diskutert mentor, som støtteverktøy lengere opp i oppgaven, der mentor ligger kategorien under formell opplæring. Bauer (2010) sier at en mentor vil være til stor hjelp for den nyansatte både med hensyn til å sette seg inn i hva som skjer i avdelingen, samt gjøre seg kjent med hele organisasjonens verdier og normer. Mentor vil føre til at den nyansatte føler seg trygg. Med bakgrunn i våre informanters forslag vil det også være viktig at det gis mulighet til å gå samme turnus i en mentorordning. Noe som kan være med på å skape større trygghet for den nyansatte. Vi ser dette i lys av Bauer (u.å) 6`C, der mentor ordningen faktisk fyller alle disse horisontalt, og anser dette som god oversettelse. I onboarding vil en form for introduksjonsprogram være en viktig arena for å bygge videre på relasjonen som er etablert gjennom rekrutteringsprosessen (HR-norge 2019). En mentorordning kan ses som et introduksjonsprogram med en kort varighet. For å sikre self-efficacy for den nyansatte er det utslagsgivende å ha spesifikke onboardings programmer for å hjelpe nyansatte å få selvtillit når de inntreer i en ny organisasjon. Dette for å hjelpe de å navigere seg frem til en arbeidshverdag bestående av self-efficacy (Bauer, 2010). Her kan organisasjonen tilrettelegge under C`en, confidence (Bauer, u.å). Ifølge informantene våre er

det vanskelig å vite hva som skjer etter en endt mentor ordning, men med en fagsykepleier som er tilgjengelig, vil kunne sikre en følelse av trygghet. Gjennom den formelle opplæring klarer organisasjonen helt klart å bidra med at nyansatte sykepleierene får en klar forståelse av sin rolle og forventningene av organisasjonen. Som går under role-clarity som kan skape jobbtilfredshet og engasjement i organisasjonen. Noe som er viktig når man jobber innenfor et yrke som omhandler menneskelig kontakt i en sårbar situasjon.

Uformelle møter er også noe som våre informanter legger stor vekt på som viktig i en organisasjon, med potensialet for forbedring. I følge (Bolman og Deal, 2017/2020) er organisasjoner som har raske forandringer et behov for horisontal kommunikasjon, uformelle samtaler, for å løse faglige og situasjons betingede situasjoner (Bolman & Deal, 2017/2020). Siden dette er et sykehus i stadig forandring og nye utfordringer hele tiden, vil uformelle samtaler være viktig. Lederne i organisasjonen forteller om en uformell struktur, samt åpen dør mentalitet.

I de formelle møtene, vertikal ordning, anses muligheten for å være konflikt og problemløsende, og vurderer prestasjoner og resultater med den nyansatt (Bolman & Deal, 2017/2020). Nyansatte i organisasjonen etterspør formelle møter, med avsatt tid og planlagt agenda. Slik vi forstår våre nyansatte informanter, er åpen dør mentalitet og uformelle møter noe de setter stor pris på, men de ønsker i tillegg, formelle møter. Bolman & Deal (2017/2020) sier man bør ha en balanse mellom vertikal og horisontal ordning.

Organisasjonen kan forbedre de formelle møtene med å ha en plan på disse slik at de blir gjennomført, og bedre oversatt.

For å kunne strukturere og ha en plan på å ta imot nyansatte, kan organisasjoner ta i bruk begrepet onboarding slik at det kan bli en felles forståelse av praksisene og tiltakene. I rammeverket til Bauer (2010) sies det at onboarding skal tilpasses av konteksten. Men med fastsatte retningslinjer i et nyansatt program med muligheter for tilpasninger kan være en ide. Da med forbehold om et system som kan følges opp om de ulike praksisene blir gjennomført. For å kunne lykkes med overføringen av onboarding er det viktig med gode oversettere (Røvik, 2009). Translatøren som skal oversette onboarding i organisasjonen trenger kunnskap om organisasjonen, og ha god og bred kompetanse på onboarding. Dette kalles for den kunnskapsrike oversetteren (Røvik, 2009). Samhandling mellom flere instanser kan være en mulighet for å kunne å kunne utnytte dette på best mulig måte, med gode oversettere.

Mulighetene for forbedring av onboarding vil hele tiden være en gjennomgående prosess, med stadige endringer. Onboarding skal tilpasses konteksten og kan være i endring ut fra hvordan organisasjonen forandrer seg. Viktigheten med gode samhandlinger mellom HR avdelingen og linjelederne vil være utslagsgivende for å en god onboarding plan, da disse besitter kunnskap om onboarding og konteksten.

7 Konklusjon

Vår singelcase studie er universitetssykehuset Nord-Norge HF, UNN. Formålet med denne studien vil være hvordan onboarding har blitt oversatt i sykehuset. I kapitlet skal vi svare på vår problemstilling og komme med forslag til videre forskning.

Studiens analyse tok utgangspunkt i Bauer (2010) rammeverk om onboarding, og Røvik (2009) teori om oversettelse i organisasjoner.

Ved hjelp av kvalitative intervjuer med avdelingsleder, seksjonsledere, HR-funksjoner og nyansatte, søker vår studie å besvare problemstillingen:

«Hvordan praktiserer sykehuset onboarding av nyansatte?»

Grunnen for at vi valgte oss denne problemstillingen, er fordi den er praktisk interessant siden å ta imot nyansatte blir som blir sett på som en av kjerneverdi i alle organisasjoner. Praktiske bidrag fra vår oppgave er at vi ser at sykehusene tilpasser onboarding til lokal kontekst, og vi ser at flere praksiser oversettes på ulike vis.

Den er også teoretisk interessant fordi onboarding fremstilles som en organisasjonside, og i det ligger det at den skal være lik i alle kontekster. Derfor er vårt teoretiske bidrag at en organisasjonside ikke trenger å være lik så lenge formålet er det samme.

I Bauer (2010) rammeverk viser hun til tre ulike strategiske nivåer, 1. passiv onboarding, 2. med høyt potensial, 3. proaktiv, organisasjonen kan oppnå ved hjelp av de 6^oC, og den skal være til hjelp for organisasjonen å finne ut om de har formell onboarding. I vår studie kan vi se at en slik tilnærming kan være vanskelig for organisasjonen å definere som formell onboarding uten en god undersøkelse før man kan kalle det for formell onboarding. Det er lokale variasjoner på hvordan man tar imot nyansatte, men ved hjelp av de 6^oC kan organisasjonen tilrettelegge flere tiltak som er gode, uten å må kalle det for proaktiv onboarding.

Studien vår viser at organisasjonen bruker deler av onboarding, selv om de påpeker at de ikke har tatt det i bruk enda. Potensialet for å forbedre og strukturere resterende onboarding er til stede. Med søkelys på god oversettelse. Skriftlig materialer har organisasjonen god dekning for. Formell opplæring anses som god onboarding, men mentor ordning i form av turnus og tid kan ses nærmere på. Personlig kontakt er kanskje det de må strukturere og følge opp,

eksempel på dette kan være oppfølgingssamtaler som anses som formelle samtaler. Det kan se ut som onboarding begrepet kun var brukt i HR, ved å oversette begrepet nedover og utover i organisasjonen kan det bidra til en bedre forståelse for at praksis og målene kan bli bedre for å ta imot nyansatte. Vår studie har bidratt med å belyse hvilke tiltak sykehuset har, og kan bidra til å fylle «hulle» som sykehuset kan jobbe videre med. UNN`s satsingsområde i perioden 2021-2025 er et av punktene, at medarbeiderne er deres viktigste ressurs (UNN,2022, pkt 8). Onboarding kan være med på å bidra til å stabilisere ansatte og styrke ressursene til den enkelte.

7.1 Anbefalinger til videre forskning

I vår studie gir en dypere forståelse av hvordan sykehus praktiserer onboarding. Med bakgrunn i funn fra studien vår, har vi kommet frem til noen forslag til hva som kan forskes på videre.

Videre forskning kan være å utføre en kvantitativ studie om onboarding for å generalisere og se trekk på tvers av de ulike sykehusene i Nord-Norge. Dette for å kunne gi innblikk i et større perspektiv på onboarding i sykehus.

Et av funnene fra denne studien viser at opplæringstiden er mindre på leger og ledere, enn sykepleiere. Det hadde også vært interessant og forsket kvalitativt videre på vår problemstilling, da med hensyn på leger og ledere. Dette for å innblikk i hvordan andre yrkesgrupper i sykehuset ble mottatt som nyansatt.

Referanse liste

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier, forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks. Sage
- Bauer, T. N. (u.å). *The 6 C's Of Employee Onboarding: A Framework For HR And People Operations*. Preppio. <https://www.preppio.com/blog/new-employee-onboarding-framework>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*, 1-54. Hentet fra <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck. *APA handbook of industrial and organizational psychology Vol. 3 : Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 51-64. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bell, E. Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5. utg.). New York: Oxford university press.
- Bjaalid, G. & Mikkelsen, A. (2016). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. I Laudal, T (Red.), *Strategisk HRM 2: hms, etikk og internasjonale perspektiver* (2.utg., s.132-175). Cappelen damm.
- Blåka, G. & Filstad, C. (2007, februar 15). How does a newcomer construct identity? A socio-cultural approach to workplace. *International Journal of Lifelong Education*, 26(1), 59-73.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2020). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler* (M. Skaug & K. M. Thorbjørnsen, Overs.). (6. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk. (Opprinnelig utgitt 2017)
- Elvenes, L. C/HR Norge. (2017, 2.November). *Onboarding med kommersiell effekt – sånn gjør vi det i KPMG*. <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/onboarding-med-kommersiell-effekt-s%C3%A5nn-gj%C3%B8r-de-det-i-kpmg>

- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309-318. <https://www.jstor.org/stable/257888?read-now=1&seq=1>
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjons-sosialisering. Perspektiver og læringsstrategier*. Bergen: Fagbokforlaget.
- HR Norge. (2019). *Onboarding: Status 2019*. HR Norge. http://brosjyre.net/HR_Norge/Rapporter/2019/Onboarding/
- HR Norge. (2022). <https://www.hrnorge.no/>
- HR Norge. (2022). *Onboarding 2022: Måltrettet innsats som teller*. HR Norge. http://brosjyre.net/HR_Norge/Rapporter/2022/Onboarding/
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. utg.). Oslo: Cappelen damm.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lian, A./HR Norge. (2016, 17. Mars). Velkommen om bord – Vellykket påmønstring av nye medarbeidere. <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/velkommen-om-bord-vellykket-p%C3%A5m%C3%B8nstring-av-nye-medarbeidere>
- Mikkelsen, A. (2016). Finnes en beste praksis innenfor HRM. I Laudal, T (Red.), *Strategisk HRM 1: ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2.utg., s.101-136). Cappelen damm.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). Hva er strategisk human resource management. I Laudal, T (Red.), *Strategisk HRM 1: ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2.utg., s.29-63). Cappelen damm.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergsen: Fagbokforlaget.
- Oslo universitetssykehus. (2021, 2. Juli) *Welcome to OUS*. <https://oslo-universitetssykehus.no/welcome-to-ous>
- PwC. (2017, 27.mai). *Reinventing HR through seamless and effective innovation*. <https://www.pwc.com/us/en/services/alliances/salesforce/onboarding-self-service-solution.html>
- Røvik, K. A. (2005). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og Translasjoner, ideer som former det 21. århundres organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18, 290–310. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forsknings-metoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Universitetssykehuset Nord-Norge. (2022, 13. Mai). *Om oss: Alt om oss*. <https://unn.no/om-oss>
- Wæraas, A. & Sataøen, H. (2014). Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian journal of management*, 242-253. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.002>

Vedlegg 1

Info skriv med samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet ” Hvordan brukes onboarding”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av hvordan onboarding brukes på sykehus. Onboarding er en prosess som introduserer og integrerer nyansatte vellykket i en bedrift. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne oppgaven vil være å forsøke å belyse hvordan HR, ledere og nyansatte medarbeidere beskriver og opplever onboarding prosessen. Problemstillingen er:

«Hvordan praktiserer sykehus Onboarding prosessen av nyansatte?»

Vi er 2 siviløkonom-studenter som skriver masteroppgave denne våren 2022 om onboarding. Det er især viktig å forske på dette temaet for å vite hvilke tiltak man kan gjøre for å beholde ansatte og integrere dem i organisasjonen.

I oppgaven vil vi se nærmere på hvordan sykehus bruker Onboarding i praksis ved nyansettelse, i denne sammenhengen vil vi bruke UNN som case.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju, avd/klinikk ledere, seksjonsledere, sykepleierne som har vært ansatt ca 9-12 måneder og medarbeidere fra HR. Disse aktørene i organisasjonen har ulike roller i onboardingarbeidet.

Vi har fått en liste over aktuelle informanter i de ulike stillingskategoriene av Berit Antonsen ved UNN avd. lederstøtte og organisasjonsutvikling. Derfor tar vi kontakt med deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i undersøkelsen, vil vi invitere deg til et intervju. Vi estimerer at intervjuene vil ha en varighet på 1 time og de vil foregå individuelt på Teams (digitalt). Vi vil ta lydopptak, med lydopptaker fra UiT og notater fra intervjuet. Disse lydopptakene vil bli slettet ved prosjektslutt 1 juni. Dere vil kun bli henvist i oppgaven som seksjonsleder, avd/klinikk ledere, sykepleier og HRmedarbeider. Spørsmålene i intervjuet vil inneholde like spørsmål for alle informantene.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun oss to som skriver oppgaven som vil ha tilgang til opplysningene dine.
- Vår oppgave vil ikke publisere, navn, kjønn, alder eller lokasjon.
- Ditt intervju vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon
- Det blir kun henvist til leder og ansatt.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.

Juni. Personopplysninger og lydopptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges Arktiske Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- UiT Harstad v/ Tor Alvin Strand 770 58119
- Trude Høgvold Olsen 770 58223
- Cecilia H. Henningsen 97100715 eller Silje Moshagen Jenssen 91393051.
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, 776 46 322/97691578.

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Trude Høgvoll Olsen

Cecilia H.Henningsen

Silje Moshagen Jenssen

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan bruke onboarding», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Problemstilling: «*Hvordan praktiserer sykehus Onboarding prosessen av nyansatte?*»

Takk for at du stiller opp til dette intervjuet. Formålet med dette intervjuet vil være å undersøke hvordan sykehus tar imot nyansatte.

(SYKEPLEIERE) Det vil si at vi ønsker å undersøke hvordan din ansettelses prosess har forgått fra begynnelse til slutt.

(SEKSJONSLEDER/KLINIKKLEDER) Det vil si at vi ønsker å undersøke hvordan ledere praktiserer ansettelses prosessen fra begynnelse til slutt

Data som vi samler inn, vil forholde seg anonymt. Dere kommer til å bli referert som sykepleier/seksjonsleder/klinikkleder. Vi estimerer en tid på max 1 time.

Om deg selv:

1. Hva er din stillingstittel?
2. Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?

Sykepleiere

1. Hvordan vil du beskrive prosessen fra begynnelsen når du ble nyansatt?
 - Hvor mye informasjon fikk du om stillingen ang, arbeidsoppgaver, opplæring og ansvar?
2. Den informasjonen du fikk ved ansettelse, kan du utdype den? Hvordan sto det i samsvar med organisasjonen, oppgavene og ansvaret du fikk som ansatt.
3. Hvilken opplærings metoder ble tilbydd når du var ny i stillingen? Kan du gi noen eksempler? (eks, mentor, personalhåndbok og dokumenter oversendt, kurs ect
4. Hvis du skal estimere, hvor lenge fikk du opplæring før du jobbet selvstendig?
5. Hvordan opplevde du at opplæringsperioden fungerte/ikke fungerte, og hvorfor?
6. Hvem har hatt ansvar for deg som nyansatt? Hva besto ansvaret av?
7. Hvordan ble du som nyansatt kjent med retningslinjer og regler som gjelder på din arbeidsplass?
8. Hvordan fikk du forståelse for rollen din, forventninger og arbeidsoppgavene dine?

9. Hvordan ble du kjent med menneskene på arbeidsplassen din og organisasjonskulturen?
10. Hvordan tilrettelegger nærmeste leder for deg som nyansatte muligheten til å bygge forbindelser og bli kjent med kollegaer?
11. Hvordan motivere din nærmeste leder deg som arbeidstaker?
12. Gir lederen din tilbakemeldinger til deg som ansatt? På hvilken måte og hvor ofte?
13. Hvor ofte hadde du og din leder møter den første tiden du ble ansatt?
 - Hvordan var disse møtene lagt opp?
 - Og kan du fortelle litt om det er noen faktorer du savner i disse møtene?
14. Hvilken mulighet føler du som ansatt at du har når det gjelder utvikling, karriere og vekst?
15. Gjennom din rolle som sykepleier, kan du utdype om det bidrar til mestring og selvtillit?
16. Hva tenker du er en god måte å ta imot nyansatte på?
17. Når du hører begrepet onboarding, hva tenker du da?

Ledere

1. Hvordan vil du beskrive prosessen før og etter tiltredelse for nyansatte?
 - Hvor mye informasjon om stillingen, organisasjonen, arbeidsoppgaver, opplæring og ansvar gis det til nyansatte?
2. Den informasjonen nyansatte får ved ansettelse, kan du utdype dette om det står i samsvar med oppgavene og ansvaret som blir tildelt?
3. Hvilken opplærings metoder blir tilbydd når ansatte trer inn som ny i stillingen? Kan du gi noen eksempler?
4. Hvis du skal estimere, hvor lenge varer opplæringen av nyansatte før de begynner å jobbe selvstendig?
5. Kan du forklare hvordan du opplever at opplæringsperioden er lagt opp for nyansatte?
6. Hvordan legger du som leder til rette for at nyansatte skal bli kjent med retningslinjer og regler som gjelder på arbeidsplassen?
7. Hvordan legger du som leder til rette for at nyansatte får en klar forståelse for rolle, forventninger og arbeidsoppgaver?
8. Hvordan bidrar du som leder for å gjøre nyansatte kjent med organisasjonskulturen?

9. Hvordan tilrettelegger du som leder at nyansatte får mulighet til å bygge forbindelser og bli kjent med kollegaer?
10. Hvordan bidrar du som leder for å motivere nyansatte?
11. Gir du som leder tilbakemeldinger til nyansatte? På hvilken måte og hvor ofte?
12. Hvilken mulighet blir gitt til nyansatte når det gjelder utvikling, karriere og vekst
13. Hvor ofte har du og nyansatte møter den første tiden?
 - hvordan er disse møtene lagt opp?
 - kan du fortelle litt om det er noen faktorer du savner i disse møtene?
14. Hva tenker du er en god måte å ta imot nyansatte på?
15. Hvem har ansvaret for nyansatte? Hva består ansvaret av?
16. Hvordan kommuniserer dere som ledere strategien på rekruttering og opplæring ut i organisasjonen?
17. Fins det noen i avdelingene du betrakter som ildsjel eller mentorer i forhold oppfølging av nyansatte? Hvilke kvalifikasjoner har de, hvordan fungerer dette?
18. Når du hører begrepet onboarding, hva tenker du da? (sosial autorisering)
19. Jobber dere med onboarding?

HR/Leder (oppfølgingsspørsmål for de som svarer ja på nr 18)

1. Hva er gjort i UNN for å begynne å ta i bruk Onboarding?
2. Hva er hovedhensikten/målsetningen med å ta i bruk onboarding?
3. Hvordan, etter din mening, vil en vellykket bruk av onboarding se ut/arte seg i sykehusene?
4. Hvordan har sykehusets onboarding svart til ditt syn på en god prosess så langt?
5. Hvordan sikrer dere vellykket bruk av onboarding? (Stikkord her kan være: Informasjon, involvering, lederrollen, ansvar, ressurser, milepæler, opplæring, erfaringsoverføring, oppfølging, i UNN)

AVLUTNING:

1. Hvis du skal trekke ut tre viktige ting om onboarding, hva ville dette vært og hvorfor er de viktige for deg?
2. Er det noe mer du vil si eller legge til?

Tusen takk for at du ville stille opp på intervjuet.

Vedlegg 3

Vurdering NSD

28.01.2022

Referansenummer

620685

Prosjekttittel

Hvordan brukes onboarding

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi /
Handelshøgskolen

Prosjektperiode

03.01.2022 - 01.06.2022

Dato

28.01.2022

Type

Standard

Kommentar

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, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte. DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG: For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET: Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet. 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:**

Personverntjenester 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: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning

(art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester 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: Personverntjenester 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. **MELD VESENTLIGE ENDRINGER:** Dersom det skjer vesentlige endringer i

behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss 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://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-](https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema)

[meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema) Du må vente på svar

fra oss før endringen gjennomføres. **OPPFØLGING AV PROSJEKTET** Personverntjenester

vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene

er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

