

Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri

Passe inn og passe til

Oppfølging og mestring blant
nyansatte arbeidstakere



Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri

Passe inn og passe til

Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere

© Fafo 2015

ISBN 978-82-324-0245-8 (papirutgave)

ISBN 9978-82-324-0246-5 (nettutgave)

ISSN 0801-6143 (papirutgave)

ISSN 2387-6859 (nettutgave)

Omslagsfoto: Colourbox.com

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
1 Innledning	7
Fra arbeidssøker til arbeidstaker – å passe til og å passe inn.....	8
Hvorfor en studie av nyansatte?	9
Hva vet vi om oppfølging?	11
Gangen i rapporten	13
2 Analytiske perspektiver	15
Mestring: passe inn og passe til	16
Et spørsmål om strategier for ledelse?	16
Arbeidstakernes forventninger	18
Mangfoldige arbeidstakere – inkludering av nyansatte under press	20
Avslutning.....	21
3 Metode	23
En datainnsamling i flere steg	23
Anonymisering som problem	24
Validitet og reliabilitet.....	25
4 Passe til jobben.....	27
Samsvar mellom forventninger og realiteter	27
Hva er det man skal passe til?	30
Initiativrik eller irriterende	32
Mellom ansvar og ansvarlighet.....	34
Relasjonen mellom leder og nyansatt	35
Avslutning	39
5 Passe inn i virksomheten	41
Å bli sett og gjøre seg synlig	41
Sammensetning av staben – hva er det man skal passe inn i?	44
Tilpasning under usikkerhet	45
Avslutning.....	48

6 Mangfold – grenser for mestring?	51
Kampen om definisjonen av normalarbeidstakeren –	
ekstra utfordringer for å passe inn	51
Norskferdigheter – avgjørende for å passe til	53
Sosialisering for å gjøre en god jobb som nyansatt	54
Passe inn – norsk som kultur	56
Passe inn = konformitetspress?	58
Avslutning.....	61
 7 Oppsummering	 63
Rekapitulering – kunsten å mestre rollen som nyansatt	63
Fire arketypiske nyansatte og deres tilknytning til virksomheten.....	65
Bedre tilrettelegging for nyansatte.....	66
Hva kan NAV gjøre for å lette prosessen for nyansatte?	69
 Litteratur	 71

Forord

Denne rapporten dreier seg om nyansatte og hvordan de i beste fall loses inn og følges opp på arbeidsplassen. Rapporten er en videreføring av en studie om jobbintervjuet, hvor søkelyset ble satt på hvordan rekrutteringen inn i bedriftene skjer. Denne videreføringen er på mange måter kronologisk ved at vi spør: Du har fått jobb, hva nå? Utgangspunktet for prosjektet er en erkjennelse av at det ofte er en tung vei å bli en del av et lag, både faglig og sosialt. Samtidig er begge deler avgjørende elementer i det som ofte refereres til som voksnes læring, og derigjennom avgjørende for at nyansatte skal oppleve mestring.

Det er flere å takke for deres bidrag i arbeidet med rapporten. En stor takk til alle informantene som villig stilte opp, og som delte av sine erfaringer og egen usikkerhet, og ikke minst fordi de utfordret våre oppfatninger om hvordan det er å være nyansatt. Ved Fafo vil vi gjerne takke Magne Bråthen som har vært kvalitetssikrer, og Kristian Takvam Kindt for hjelp med rekruttering av informanter og intervjuarbeid. Og sist, men ikke minst, publikasjonsavdelingen som raskt og effektivt har ferdigstilt manuskriptet.

Til sist vil vi takke NAV, som gjennom programmet FARVE – forsøksmidler, arbeid og velferd – har finansiert prosjektet.

Fafo, september 2015
Jon Rogstad

Erika Braanen Sterri

1 Innledning

«Lykke til, og du, bare spør hvis det er noe.»

«Takk. Det gjør jeg. Selvsagt», hører du deg selv svare.

Samtalen lyder nær og fjern på samme tid. Ikke rart, kanskje, du har tross alt bare møtt henne én gang før. På jobbintervjuet. Like brått som samtalen startet, er den historie. Med et megetsigende «bare spør hvis det er noe», etterfulgt av et mildt smil, trekker hun seg tilbake. Døra lukkes. Kneppet fra døra etterlater et lavt ekko i bokhyllene, som enda er tomme. Et lite kontor med mange hyllemeter. Ganske snart og ganske sikkert skal hyllene fylles med permer, papirer og problemer. PC-en blinker. På pulten ligger det en lapp med ditt nye brukernavn. Dine initialer. Over alt er det merker etter han eller hun som nylig flyttet ut.

Dette er min tid, tenker du. En ny begynnelse. Det er nå du har sjansen. Det er nå du kan sette ny kurs. Tiden som nyansatt er fylt med gode intensjoner. Men den gode viljen er som kjent ikke alltid nok.

«Resten tar vi etter hvert», fikk du vite. Men hva betyr det? Hvor skal man begynne? Hva venter de av meg? Banker det ikke snart på? Du åpner døra på gløtt. Hører noen av dine nye kollegaer som ler, sammen. Men du er enda ikke en del av det som skal bli ditt nye vi.

Om et kvarter kommer det sikkert noen. Da er det tid for omvisning. Du skal bli vist rundt og få hilse på dine nye kollegaer. Skjønt viktigere enn at du skal møte dem, er det at de skal se deg. Nå skal dine nye kollegaer få et nytt ansikt å forholde seg til.

Du er den nyansatte de har ventet på. Du står i startblokken til et løp du ikke helt vet hvor går. Du skal realisere deg selv, for det skjer jo i jobben, har du lest i VG Helg. Dessuten er det jo de som har gitt deg jobben. Det er de som vil ha deg her.

Eller...?

Denne rapporten handler nettopp om «resten tar vi etter hvert». For hva er egentlig «resten»? Og hva er avgjørende for at nyansatte skal gli inn i en eksisterende virksomhet og fungere både faglig og sosialt? Hovedspørsmålene som reises, dreier seg om hva

slags oppfølging nyansatte trenger, hvilken type tilrettelegging arbeidsplassene kan og bør gi nye arbeidstakere, og hva som kan ventes av innsats fra nye arbeidstakere.

Tematikken er ikke ny. I hovedtariffoppgjøret i 2010 ble partene i arbeidslivet enige om at det skulle settes søkelys på oppfølging av nyansatte (www.delta.no), og at kommunene skulle ha et særskilt ansvar. I lys av at kommunene er en stor arbeidsgiver, synes dette hensiktsmessig. Men med utgangspunkt i utfordringer knyttet til hvordan idealer fattet sentralt skal transformeres og gjøres til ledende prinsipper lokalt – i den enkelte virksomhet – er det mer relevant å sette søkelyset på virksomhetsnivået (se Rogstad & Solbrække 2012). Det man derimot kan undersøke bedre, er hvordan NAV, karrieresentrene eller andre aktører kan være en ressurs i nyansattfasen, altså tiden hvor man går fra å være en arbeidssøker til å bli en arbeidstaker.

I rapporten stiller vi tre spørsmål:

1. Hva hemmer og fremmer en vellykket start i en ny jobb?
2. Hva kan den nyansatte gjøre for å oppleve mestring i situasjonen som nyansatt?
3. Hva kan virksomhetene gjøre for å gjøre inkluderingen av nyansatte best mulig?

Innledningsvis er det nødvendig å utdype hva vi her mener med en vellykket periode som nyansatt. I utgangspunktet innebærer situasjonen som ny en viss usikkerhet. Til tross for at en del kan gjøres for å redusere usikkerheten, er det ikke mulig å fjerne den helt. For alle vil det nødvendigvis være en første dag, en første lunsj og en første gang man stiller spørsmål i et felles møte. Kriteriet for suksess kan følgelig ikke være å eliminere alt ubehag som følger av å starte opp som nyansatt. Dermed er det ikke sagt at det er verdiløst å undersøke om man kan lage noen kjøreregler som bidrar til å gjøre tiden som nyansatt best mulig. Ut fra forståelsen som vi legger til grunn her, dreier det seg om opplevelsen av mestring, hvilket innebærer å lære seg hvordan arbeidsoppgavene utføres, men også hvordan man sosialt blir en del av laget.

Fra arbeidssøker til arbeidstaker – å passe til og å passe inn

Vi skriver denne rapporten med utgangspunkt i en undring, eller en uro, for at en rekrutteringsprosess anses som vellykket i det øyeblikket en arbeidsgiver og arbeidssøker er koblet – matchet – om vi skal bruke begrepet til teoretikere som Mark Granovetter (1974) og Arne Kalleberg (1983). Vårt utgangspunkt er at en vellykket rekrutteringsprosess ikke består av bare ett, men to trinn. Mens det første trinnet handler om å selektere blant flere søkere, handler det andre trinnet om mestring i rollen som ny arbeidstaker.

Framhevingen av de to trinnene må ses i sammenheng med at denne rapporten er en videreføring av et annet prosjekt, «Arbeidsgiverne og rekruttering: Krumtappen i inkluderingspolitikken», som er publisert i rapporten *Kulturelt betinget naturlig beskjedenh* (Rogstad & Sterri 2014). I den foregående rapporten analyserte vi jobbintervjuet, for på den måten å få innsikt i hvordan arbeidsgiverne resonnerer når de evaluerer og rangerer søkere. I rapporten du nå holder i hendene, er vi opptatt av fasen etter at man har fått jobb. Og mens vi i det forrige prosjektet la særlig vekt på arbeidsgiverne og deres vurderinger, legger vi her mer vekt på arbeidstakerne og hva som er deres opplevelser og erfaringer.

Overgangen fra arbeidssøker til arbeidstaker fordrer analyse av både *faglig sosialisering*, som innebærer tilegnelse av etablerte standarder for å utføre arbeidsoppgavene, samt kunnskap om den interne organiseringen når det gjelder utføringen av oppgavene, og *sosial integrasjon*, som må forstås i lys av at en arbeidsplass også er et sosialt system, med regler, kulturer og ritualer. Å bli en del av laget innebærer følgelig en subjektiv opplevelse av tilhørighet til en kollektiv identitet. Den grunnleggende antakelsen fra et slikt ståsted er at en virksomhet er å betrakte som et samfunn i miniatyr, hvor det er institusjonalisert bestemte praksiser som regulerer hvordan «vi gjør det her». Kort sagt er den faglige utfordringen for nyansatte å *passe til* å utføre bestemte oppgaver, mens den sosiale utfordringen er å *passe inn* i etablert virksomhet (Rogstad & Sterri 2014). I denne rapporten vil vi bruke mestring som et fellesbegrep som omfatter både opplevelsen av å passe inn og å passe til.

Hvorfor en studie av nyansatte?

Nyansatte er ingen ensartet gruppe. De befinner seg på ulike steder i arbeidslivet, i jobber som innebærer forskjellige krav og tilpasninger fra ansatte, og de er i tillegg sammensatte med hensyn til hvor de er i egne karriereløp. Når det gjelder det sistnevnte, vil overgangen fra utdanning til arbeid – det første møtet med arbeidslivet – rimeligvis fortone seg ganske ulikt en situasjon hvor man som godt voksen bytter fra en jobb til en annen.

Men til tross for disse forskjellene har nyansatte andre trekk felles, blant annet fordi det er en ny start. Om arbeidsgivernes førsteinntrykk skjer på jobbintervjuet, er tiden som nyansatt tidspunktet for førsteinntrykk for en ny arbeidstaker. Mens det ofte skrives om inntrykksstyring når det gjelder arbeidssøkeres selvpresentasjon på jobbintervju, er det i den første tiden av et arbeidstakerforhold at virksomheten kan påvirke hvor godt den nyansatte vil trives.

Viktigheten av å få mer kunnskap om nyansatte er todelt.

1. Redusere turnover for attraktiv arbeidskraft

Det er rimelig å forutsette at både arbeidssøker og arbeidsgiver vil ha hverandre i starten av et arbeidstakerforhold. Ikke at de nødvendigvis har de største forventningene, men de har sagt «ja» til hverandre, uten at det av det følger at de har sverget evig troskap. I de fleste tilfeller starter en ansettelse med en prøvetid før man kan få tilbud om fast ansettelse. Nå er det omdiskutert hvorvidt prøvetiden i Norge er reell. Sikkert er det at arbeidsgivere som investerer mye i opplæring av nyansatte, noe som gjør dem vanskeligere å erstatte, vil ønske en viss stabilitet. Samtidig viser Dale-Olsen (2010) at nordmenn bytter jobb oftere enn tidligere. Om de gjør det av mistrivsel eller fordi de vil se om det kan være bedre andre steder, er ikke opplagt. Men at bindingene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere er løsere enn tidligere, er tydelig. Harald Dale-Olsen (2010) har funnet at antall jobbskifter har økt fra 365 000 til 522 000 i perioden 1992–2004. Kjelstad og Dommermuth (2009) har vist at hele én av fire har ønsker om å bytte jobb.

Kunnskap om nyansatte er viktig fordi tematikken utfordrer en oppfatning om at en vellykket rekruttering er over i det øyeblikket en formidling eller en kobling mellom en arbeidssøker og en virksomhet er gjort. Forskning indikerer imidlertid at det oppstår en del friksjon ganske raskt etter at et nytt arbeidsforhold er etablert. For eksempel hevder Anders Dysvik ved BI at de første 90 dagene er helt avgjørende for om de nyansatte «limer seg fast» i organisasjonen.¹

For virksomhetene er vurderingen av turnover rimeligvis knyttet til i hvilken grad en arbeidstaker er lett å erstatte eller ikke. Jo mer ressurser i form av tid og penger man har brukt på å lære opp en ansatt, desto mer vil man være interessert i at vedkommende skal bli værende.

2. Inkludering i virksomhetene

Arbeidslivet er blant samfunnets bærende institusjoner, ved siden av familien, staten og det sivile samfunn. Gjennom lønnet arbeid tjener den enkelte til livsopphold, men det er samtidig en arena hvor den enkelte inkluderes i sosiale og kulturelle fellesskap. Ikke minst sier man gjerne at arbeid er viktig i jakten på det gode liv, selvrealisering og opplevelse av egenverd. I lys av slike oppfatninger er det heller ikke underlig at arbeidslivet anses som den sentrale integrasjonsarenaen for etniske minoriteter. Høy yrkesdeltakelse er samtidig en økonomisk forutsetning for den norske velferdsmodellen.

Inkludering har også betydning for arbeidsgiverne. Blant dem er det flere som har fortalt at de føler seg usikre i lederrollen når de skal lede et flerkulturelt arbeidsmiljø (Rogstad 2001). Mange undres blant annet på hva de kan spørre om når det gjelder religion, mat og ferier, samt om mannlige ansatte synes det er vanskelig å ha en kvinnelig

¹ <http://forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben#.VYWgNBCUS7c.linkedin>

leder. Det er også saker fra de ansattes side knyttet til forhold som hva den gode arbeidstaker er, hva initiativ betyr, hvordan den norske uformelle lederstilen skal tolkes, det å passe inn i et arbeidsmiljø, norsktraining og rettigheter osv. (Sandal 2010; Midtbøen & Rogstad 2012). En ekstra utfordring for innvandrere er at de oftere mangler nettverk. Strategiske bekjenskaper kan fungere som en døråpner inn i arbeidslivet ved å bidra til å minimere den opplevde risikoen arbeidsgiveren tar ved en ansettelse. Nettverk og bekjenskaper kan samtidig innta rollen som uformelle faddere. Et spørsmål i denne sammenheng er om oppfølging etter at man har kommet i arbeid, kan erstatte verdien nettverk har for den enkelte arbeidstaker. Kort sagt er det flere typer spørsmål som har til felles at de aktualiserer behovet for oppfølging.

Hva vet vi om oppfølging?

Det foreligger svært lite forskning om betydningen av oppfølging av nyansatte, noe som ikke er til å undres over så lenge det heller ikke er et virkemiddel som er tatt systematisk i bruk. Det er imidlertid på det rene at mange arbeidsgivere mener at det er et stort behov for oppfølging av nyansatte. Flere er blitt oppmerksomme på at læring ikke bare skjer i skolen, men at også arbeidslivet blir sett som en viktig arena for å tilegne seg nødvendig kompetanse.² Den bedriftsinterne læringen kan være av formell karakter, i form av etter- og videreutdanning, men vil ofte også være uformell. Den uformelle læringen er betinget av sosiale forhold på arbeidsplassen. En viktig del av den uformelle læringen handler om å dele innsikter i hvordan oppgaver omtales, tilnærmes og løses i en konkret virksomhet. Kort sagt er det faglige og det sosiale tett vevd sammen og vil gjensidig kunne forsterke og svekke hverandre.

I en studie av mangfold i det norske arbeidslivet fant Kristian Rose Tronstad (2010) at hele 40 prosent av virksomheter i offentlig sektor ønsket å motta ekstern rådgivning om forhold og konfliktløsning på arbeidsplassen der ikke-vestlige innvandrere var involvert. Andelen som ønsket slik oppfølging, var noe lavere i privat sektor, men fortsatt betydelig med 35 prosent. Med andre ord er arbeidsgivere usikre på hvordan de skal håndtere arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Med utgangspunkt i at ansettelser alltid er beslutninger under usikkerhet, er det rimelig å påpeke at det er ekstra viktig å trygge både arbeidsgiverne og arbeidstakerne i denne prosessen.

Personer med minoritetsbakgrunn opplever gjennomsnittlig dårligere psykososialt arbeidsmiljø enn den generelle yrkesbefolkningen i tilsvarende yrker (Tynes & Sterud 2009). Tynes og Sterud finner i sine analyser av data fra Levekårsundersøkelsen blant innvandrere (2005/2006) at personer med minoritetsbakgrunn oftere rapporterer

² https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/voksnes_laering_og_kompetanse/id592615/

erting og plaging på arbeidsplassen og føler at de har mindre kontroll over sin egen arbeidshverdag. Tilpasningsfasen i starten av et ansettelsesforhold kan være avgjørende for hvordan det framtidige arbeidsmiljøet betoner seg. Små misforståelser eller kommunikasjonsproblemer som kanskje kunne vært unngått, kan utvikle seg til betente konflikter (Kammeyer-Mueller mfl. 2013).

En studie av flerkulturelle arbeidsplasser viste at arbeidsgiverne rapporterte en positiv holdning til personer med minoritetsbakgrunn, men en manglende kompetanse på hvordan de skulle håndtere et slikt mangfold i ulike situasjoner på arbeidsplassen. Mannix og Neale (2005) fant i en studie om kulturelt mangfold i grupper at synlige kategoriforskjeller som kjønn og etnisitet skapte større samarbeidsproblemer og førte til en svakere tilknytning til arbeidsplassen enn såkalte usynlige forskjeller som personlighet og utdanningsbakgrunn.

Samtidig viser studier at kulturelle forskjeller i en virksomhet kan øke kommunikasjonsproblemer, bidra til en høyere turnover og skape samarbeidsproblemer (Cox & Blake 1991). Konflikter er ikke per definisjon noe negativt og kan bidra til både nytenkning og innovasjon. Utfallet av en konflikt er imidlertid avhengig av hvordan den håndteres av både leder og ansatt. Det skal i den sammenheng også trekkes fram at kulturelt mangfold på arbeidsplassen kan øke innovasjonsevne og kreativitet og skape mer positive relasjoner til ulike kundegrupper.

Tilbud om oppfølging på arbeidsplassen omfatter per dags dato kun personer med nedsatt arbeidsevne, i form av for eksempel psykiske eller fysiske funksjonshemninger. Slike tiltak, som «arbeid med bistand», tar form av individuell oppfølging av den enkelte arbeidstaker. Denne delen av sykefraværsoppfølgingen vektlegger sterkt betydningen av tilrettelegging. Oppfølging i startfasen av et ansettelsesforhold og tilrettelegging og oppfølging på arbeidsplassen er deler av denne pakken. Det skal også nevnes at ekstern oppfølging tidligere har vært tematisert som virkemiddel for å hjelpe i ansettelsesprosessen. I stortingsmelding nummer 9 (2006-2007) foreslo regjeringen å utvide målgruppa for oppfølgingstjenester til å inkludere nye brukergrupper som langtidsledige, ungdom og grupper av innvandrere og sosialhjelpsmottakere. I denne sammenheng ble åpning for å anskaffe oppfølgingstjenester fra eksterne tilbydere lansert som en mulighet. Sett bort fra noen spredte enkeltprosjekter har ikke dette forslaget resultert i noen vesentlige endringer. Og det vi setter søkelys på her, nemlig oppfølging av nyansatte, ble heller ikke diskutert.

Avslutningsvis i denne gjennomgangen av foreliggende kunnskap – eller mangel på sådan – er det relevant å understreke at oppfølging ikke kun trenger å handle om å tilpasse den enkelte arbeidstaker til arbeidslivet. En vedvarende dialog med bedrifter som ansetter søkere formidlet gjennom NAV, kan være gunstig for å sikre et fruktbart og varig ansettelsesforhold. En longitudinell studie som fulgte 264 nyansatte, fant at hvorvidt de ansatte opplevde arbeidssituasjon og miljø som positivt eller negativt den

første tiden, var den viktigste determinanten for framtidig produktivitet (Kammeyer-Mueller mfl. 2013).

Gangen i rapporten

Rapporten er lagt opp som følger. I neste kapittel gis en beskrivelse av det analytiske rammeverket som er valgt. I kapitlet utdypes mestringsbegrepet. Vi presenterer også kort relevante teorier innen «human resource management», som er avgjørende her for å forstå ledelse av nyansatte. I tillegg tematiseres arbeidstakernes forventninger. Et siste tema i kapitlet er hvorfor vi inkluderer et minoritetsperspektiv i analysene.

I kapittel 3 gjør vi rede for dataene som er samlet inn, og styrkene og svakhetene ved å benytte kvalitativ metode, slik vi gjør det i denne rapporten.

Deretter følger tre empiriske kapitler. Det fjerde kapitlet handler om å «passe til», her ser vi særlig på autonomi og kompetanse, mens vi i det femte kapitlet analyserer hva som virker inn på nyansattes opplevelse av å «passe inn». I det sjette og siste empiriske kapitlet ser vi særskilt på nyansatte med minoritetsbakgrunn. Også her gjøres analysene med utgangspunkt i spørsmålet om opplevelsen av mestring.

I rapportens sjuende og siste kapittel oppsummerer og diskuterer vi de viktigste funnene i rapporten.

2 Analytiske perspektiver

Denne rapporten er en videreføring av et prosjekt hvor vi satte søkelyset på jobbintervjuet. Analytisk er sammenhengen mellom dette og det foregående prosjektet forankret i en forståelse av at en ansettelsesprosess grunnleggende sett er en tostegsprosess – hvor *kobling* mellom arbeidsgiver og arbeidssøker er én del, mens det å bli *verende* og fungere i jobben og på arbeidsplassen i et minimum av tid, utgjør den andre. På den måten vranger vi begrepet «sosial eksklusjon», som betegner det motsatte fenomenet. I litteraturen påpekes det gjerne at sosial eksklusjon består av to prosesser, for det første at man mister jobben, for det andre at man ikke kommer inn på arbeidsmarkedet igjen (Raaum mfl. 2009). Vårt utgangspunkt er således at det å få en jobb – bli matchet med en arbeidsgiver – er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for en vellykket ansettelse.

Implisitt i det foregående ligger det noe som er like selvsagt som det er viktig, nemlig at rekruttering kun er et virkemiddel – en metode – for å finne fram til gode arbeidstakere. I tider med stor vekt på rekrutteringsbyråer og mye skriving om rekrutteringsprosessen kan enkelte tidvis synes som om de mister det egentlige målet med rekruttering av syne. Det er imidlertid rimelig å anta at det er arbeidsgivernes bedriftsøkonomiske vurderinger som er styrende i ansettelsesprosesser. Arbeidsgivere vil følgelig ha til felles at de ønsker å rekruttere arbeidstakere med høy produktivitet og lave kostnader. Når da minoriteter, enten det er jobbsøkere med innvandrerbakgrunn eller nedsatte funksjonsevner, taper i konkurransen om jobbene, er det nærliggende å forklare dette med at gruppene vurderes som mindre produktive enn andre søkere, de oppfattes som kostbare, eller det er andre enn bedriftsøkonomiske hensyn som spiller inn.

Når det gjelder disse andre hensynene viser studier at arbeidsgivere legger stor vekt på at arbeidstakere skal passe inn i arbeidsmiljøet ved en virksomhet (Sandal 2013; Midtbøen & Rogstad 2012; Rogstad & Sterri 2014). Et vesentlig forhold dreier seg om det man gjerne referer til som «personlig egnet». Et avgjørende forhold i denne sammenheng er at egnethet ikke først og fremst dreier seg om formalkompetanse, men snarere om mer diffuse forhold: hvordan man oppleves å være til å kommunisere, om man forstår kulturen i en virksomhet, og om man antas å passe inn i den. Bistand og oppfølging ved ulike typer av misforståelser vil derfor kunne være av stor verdi for å redusere friksjonen og usikkerheten knyttet til at folk oppfatter hverandre som ulike.

Mestring: passe inn og passe til

Et skille som er sentralt i de etterfølgende analysene, hviler på det Horverak mfl. (2013) har omtalt som henholdsvis «person-organization-fit» og «person-job-fit». De to begrepene kan oversettes med «å passe inn» versus «å passe til». Mens det førstnevnte dreier seg om hvorvidt en nyansatt har verdier som harmoniserer med bærende idealer i virksomheten, referer det sistnevnte til hvorvidt arbeidssøkeren har en kompetanse som samsvarer med virksomhetens behov. En vellykket ansettelse fordrer mestring i form av at den ansatte både passer inn og passer til. Samtidig er det viktig å understreke at dette er forhold som vil være påvirket av hva slags type arbeidsoppgaver man skal utføre, og hvor stor frihet eller autonomi den enkelte har til selv å utforme arbeidsoppgavene.

Men gitt at en rekrutteringsprosess innebærer at en ny person skal bli en del av et etablert fellesskap, består prosessen i stor grad av innlemmelse. *Integrasjon* er et begrep som brukes om en situasjon hvor en ny person skal bli en del av et større hele. Når nestoren i sosiologi, Dag Østerberg, skal illustrere integrasjon, bruker han ikke etniske minoriteter som mange ville gjøre, men snarere hvordan en ny roer skal bli en del av et rolag – noe som innebærer at han eller hun må lære den lokale rytmen i laget. Først når alle følger samme rytme, slik at alle ror i takt, blir båten effektiv.

En form for *sosialisering* til de konkrete arbeidsoppgavene vil ofte være nødvendig for å tilegne seg de bestemte maskinene eller måten man utfører arbeidsoppgavene på i en lokal kontekst. Man kan her se for seg at de fleste har en erfaring eller skolering av en mer generell karakter, som man senere trenger å aktualisere og tilpasse mer lokale kontekster.

For vårt formål i denne rapporten er begge disse forholdene avgjørende. Graden av suksess for en nyansatt er åpenbart betinget av at han eller hun passer inn langs begge dimensjonene. Når det er sagt, er det samtidig nødvendig å understreke at forholdet mellom kunsten å passe inn versus det å passe til vil variere avhengig av arbeidsplass og ikke minst arbeidsoppgaver. I noen virksomheter arbeides det svært selvstendig, de ansatte har minimum av kontakt med hverandre, men svært høye krav til kompetanse på deres konkrete fagfelt.

Et spørsmål om strategier for ledelse?

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013:416) er ledelse «[...] en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd». Deres perspektiv er interessant nettopp fordi det går inn på at ledelse er noe langt mer enn å gå foran i en konkret arbeidsoppgave. Dermed åpner de for den mer uformelle eller sosiale relasjonen mellom arbeidsgivere og arbeidstakere.

En som griper fatt i de uformelle aspektene i relasjonen mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, er Sverdrup (2014). Han bruker begrepet «psykologiske kontrakter» for å betegne at det er en uformell binding eller avtale mellom leder og medarbeider. Ifølge Sverdrup vil tidligere erfaringer, personlighet og rettferdighetsprinsipper være elementer som påvirker bindingen i denne typen relasjoner. Det avgjørende i denne sammenheng er å få fram at ledelse handler om å forstå og håndtere disse mer diffuse aspektene.

Betydningen av psykologiske kontrakter er også påpekt av Anders Dysvik.³ Som vi refererte i kapittel 1, argumenterer han for at de tre første månedene er avgjørende ettersom det er i denne perioden at tilhørighet til bedriften formes. Han hevder videre at dette påvirkes av hvorvidt de nyansatte opplever støtte, spesielt fra leder, men også kollegaer. Han viser videre til det eventuelle forventningsgapet mellom idealene som ble skapt i rekrutteringsprosessen, og realiteten slik den utspiller seg i arbeidshverdagen. «Dersom den psykologiske kontrakten oppfylles, har bedriften kommet et godt stykke på vei med å beholde de nyansatte», ifølge professoren (ibid.).

Vi kan lese Dysvik inn i et veletablert funn i organisasjonslitteraturen, som peker på at nyansatte er gruppa som «sitter løsest» i enhver virksomhet. Det er i denne gruppa turnover er høyest – nyansatte har ikke investert så mye i arbeidsplassen og er dermed lettere å miste. Å erstatte en ansatt er blitt estimert til å koste om lag en tredjedel av en nyansatts årslønn. Samtidig vet vi at hvordan en nyansatt blir mottatt, kan få langsiktige virkninger. En beregning sitert i *Fast Company Magazine* anslår at nyansatte som får et velstrukturert introduksjonsprogram, har 70 prosent høyere sannsynlighet for å stå i jobben etter tre år. Hvordan denne første tiden utarter seg, kan dermed få store konsekvenser, både for arbeidsgiver og for den nyansatte.

Hvordan virksomheter jobber med å ta imot og følge opp nyansatte, kan ses i sammenheng med type ledelse. To ytterpunkter av ledelse er framsatt av Douglas McGregor (1960) i den klassiske boka *The Human Side of Enterprise*. Her skilles det mellom X- og Y-teori. Dette er betegnelser på to typer ledelse som har til felles at de er utformet for å oppnå økonomisk gevinst. Ut fra klassisk ledelse, X, blir aktører sett som late og lite villige til å jobbe, noe som innebærer at ledelsen må ha streng kontroll over de ansatte. Kontrollen innebærer å styre deres atferd og belønne ansatte med bruk av premier eller eventuelt straffe dem. På motsatt ende av skalaen, Y, handler ledelse om å legge til rette for sine ansatte, som blir antatt å være ambisiøse, ansvarsfulle og selvstendige.

Et mer helhetlig program for ledelse kan hentes fra den brede tradisjonen som omtales som «human resource strategies». Dette er en bred faglig tradisjon innenfor teorier om ledelse, og vi har ingen ambisjoner eller behov i denne sammenheng for å diskutere og problematisere denne retningen i sin fulle bredde. Vi vil ta utgangspunkt i

³ <http://forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben#.VYWgNBCUS7c.linkedin>

Bolman og Deal (2014), som har syntetisert en forståelse og organisert sin tilnærming i prinsipper og konsekvenser.

Tabell 1 Grunnleggende human resource-strategier

Prinsipper	Praktiske konsekvenser
Bygge opp og innføre en human resource-strategi	Bygge opp en felles tenkning om hvordan mennesker skal behandles. Bygge denne tenkningen inn i organisasjonens struktur og insentiv-systemer.
Ansette de rette personene	Vite hva man ønsker, være selektiv.
Beholde de ansatte	Belønne dem godt, sørge for jobbsikkerhet, forfremme innenfra, gi ansatte del i utbyttet.
Investere i de ansatte	Investere i opplæring, skape utviklingsmuligheter.
Gi de ansatte myndighet	Sørge for informasjon og støtte, stimulere til selvstendighet og medvirkning, omforme jobbene, fremme selvstyrte team, fremme større likhet.
Fremme mangfold	Være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området, gi ledere resultatansvar på området.

(Bolman & Deal 2014:168).

Det er flere av disse prinsippene som er interessante i en studie av nyansatte. Behovet for å bygge felles tenkning og forståelse, rekruttere de rette personene, men også å belønne og gi jobbsikkerhet framstår som avgjørende. Videre framhever Bolman og Deal også betydningen av mulighetene for videre utvikling gjennom utdanning samt å fremme selvstendighet og medvirkning. Spørsmålet er likevel hvordan disse idealene ser ut fra de ansattes side.

Arbeidstakernes forventninger

Vi må kunne anta at en nyansatt har søkt en jobb fordi han eller hun ønsker seg stillingen. Det følger imidlertid ikke av at man ønsker en jobb, at man også ønsker å bli en del av en virksomhet, med den kulturen og praksisen som finnes der. For mange vil det nok snarere være slik at man vet en del om hva jobben går ut på, eller i det minste at man antar en del ut fra beskrivelsen man har fått gjennom en utlysning, men det står sjelden mer enn at det er et «trivelig arbeidsmiljø» i en annonse. Kunsten å være nyansatt innebærer derfor, som nevnt, at man både passer inn i miljøet og passer til å gjøre oppgavene.

Begge deler har likevel til felles at de grunnleggende sett dreier seg om mestring. Det sentrale momentet så langt er at denne mestringen dreier seg om noe langt mer enn det som kan fanges opp ved hjelp av karakterer. I rapporten om jobbintervjuet

(Rogstad & Sterri 2014) la vi stor vekt på betydningen av «personlig egnethet», som er et begrep arbeidsgiverne bruker når de skal velge blant arbeidssøkerne. I praksis reflekterer begrepet egenskaper arbeidsgiverne legger vekt på når de gjør antakelser om hvem de tror mestrer overgangen fra å være arbeidssøker til å bli arbeidstaker i en konkret virksomhet.

Arbeidssøkerne vil rimeligvis legge vekt på noen andre forhold når de selv skal avgjøre hvorvidt de er personlig egnede eller ikke. Sett fra en arbeidssøker er det jo heller ikke virksomheten som er en konstant, men snarere dem selv. Spørsmålet er derfor neppe om de er personlig egnede, men hvilken type jobb og virksomhet som passer best til deres personlighet.

Sikkert er det at nyansatte vil ha store forventninger til en arbeidsgiver. Cathrine Filstad (2009) ved BI har intervjuet nyansatte og oppsummerer deres forventninger i seks punkter: (i) forventninger om det gode arbeidsliv, (ii) opptatt av karrieremål og kunnskapsutvikling, (iii) ønsker seg ledere som veileder og tilrettelegger for karriereutvikling, (iv) vil ha eget ansvar, (v) forventer seg en attraktiv arbeidsplass, (vi) representerer en ny generasjon ansatte (Generasjon Y), som ikke så lett glir inn i tradisjonelle roller.

I denne rapporten vil vi benytte en beslektet, men mer overordnet forståelse av de nyansattes behov. Den framkommer i Deci og Ryans (1985), som skiller mellom tre ulike behov ansatte har. Dette er behov som en virksomhet kan styre ut fra i mer eller mindre grad, men som har til felles at de virker inn på den nyansattes opplevelse av mestring.

- *Autonomi*, som gjerne defineres som selvstendighet. Kort sagt er dette hvor fritt den enkelte arbeidstakeren kan definere oppgaver med hensyn til når og hvordan de skal gjøres. Rommet for selv å treffe avgjørelser antas å være viktig for selvfølelse og opplevelsen av mestring.
- *Kompetanse*, som innebefatter alle typer av egenskapene man besitter. Det vil si den formelle kompetansen, tilegnet via utdanningsinstitusjoner, og de mer uformelle og sosiale ferdighetene.
- *Tilhørighet*, det vi har omtalt som å bli en del av laget. Det siste vil ofte speile en følelse av å bli sett, noe som antas å virke positivt inn på innsats, forpliktelse og lojalitet i relasjonen mellom de ansatte og virksomheten.

Det er rimelig å vente at alle disse tre forholdene vil ha stor betydning for en ny ansatts opplevelse av å komme inn i en virksomhet. I starten vil man imidlertid ikke kunne konkludere med hensyn til hvordan situasjonen kommer til å bli. Men gitt at Deci og Ryans (1985) har rett, vil dette være tre forhold som vil virke inn på hvordan og i hvilken grad nyansatte opplever at de mestrer situasjonen som nyansatt i en virksomhet.

Mangfoldige arbeidstakere – inkludering av nyansatte under press

Et av de sentrale funnene i rapporten om jobbintervjuet var at forestillingen om Norge som et land kjennetegnet av egalitet ofte virker mot et annet viktig hensyn, nemlig anerkjennelse av forskjell (Rogstad & Sterri 2014). Dette kan være én forklaring på at søkere med minoritetsbakgrunn møter større barrierer mot å komme inn i arbeidslivet enn søkere med majoritetsbakgrunn. Søkere med minoritetsbakgrunn tilskrives å være ulike majoriteten hva gjelder forhold som vil virke inn på måten de fungerer som arbeidstakere. Det kan være på grunn av kultur og religion, men også arbeidserfaring eller om de har utdanning fra et annet land.

Et viktig forhold i den sammenheng er at man ikke trenger å være ulik for å bli behandlet forskjellig. Forskjellsbehandling kan gjerne være begrunnet med at arbeidsgivere antar at søkere med visse kjennetegn er ulike, eller at de vil oppføre seg på andre måter enn majoriteten. En slik mekanisme er blitt identifisert i prosjekter som er gjennomført i Norge med bruk av eksperimenter (Midtbøen & Rogstad 2012). I disse prosjektene ble det sendt ut parvise, identiske søknader på faktisk utlyste jobber. Eneste forskjell mellom søknadene var at den ene var undertegnet av en med et minoritets klingende navn, mens den andre var undertegnet av en søker med et majoritetsnavn. Forskjellsbehandlingen, som tolkes som diskriminering, er følgelig ikke begrunnet i at det faktisk er søkere med ulike kvalifikasjoner, men at de antas å være forskjellige på grunn navnet.

I disse studiene ble det benyttet navn som var typisk pakistanske. Funnene dreier seg derfor ikke om minoriteter sett under ett, tvert om. Det er viktig å understreke at det er stor variasjon mellom ulike grupper av minoriteter, og ikke minst at arbeidsgivere trolig har oppfatninger om at det er forskjeller mellom de ulike minoritetsgruppene. For eksempel er det rimelig å anta at søkere med et afrikansk, kanskje somalisk navn vil oppleve mer diskriminering enn søkere med et typisk tamilsk navn. Samtidig forutsetter dette at arbeidsgivere evner å skille mellom navnene, noe som er usikkert.

I en diskusjon av nyansatte er også minoriteter svært interessante, dels fordi minoriteter utgjør en betydelig del av arbeidsstyrken, dels fordi minoriteter er egnet som prisme for å belyse hvordan etablerte institusjoner faktisk fungerer. Denne dobbeltheten er interessant og relevant, særlig med utgangspunkt i en forståelse av at debatten om det flerkulturelle grunnleggende sett dreier seg om hvem det er som passer innenfor en forståelse av normalarbeidstakeren. Det er her tilstrekkelig å referere til kvinnesaken og kvinners inntog i alle deler av arbeidslivet for å vise at kampen om normaliteten er i pågående endring.

Avslutning

Et utgangspunkt for dette prosjektet var at vi ønsket å fange opp subjektive erfaringer blant nyansatte. På den måten ville vi få innsikt i hva som er deres opplevelser og behov i møte med virksomheten. Samtidig skapes ikke deres erfaringer i et vakuum. Subjektive opplevelser må forstås i lys av at aktørene har ulike typer av jobber, noe som gir svært ulike forutsetninger og muligheter. Vi ønsker å gjøre en kobling mellom ulike forhold som antas å virke inn på nyansattes opplevelse av mestring. I denne sammenheng legger vi vekt på egenskaper ved den nyansatte selv og kjennetegn ved virksomheten vedkommende skal bli en del av.

Det valgte designet kan begrunnes med at teorier som forklarer ansattes integrering på arbeidsplassen, tradisjonelt har fokusert på enten de nyansatte eller den bredere organisasjonen. Dels er det bidrag som forstår hvor vellykket ansattes integrering på arbeidsplassen er som et produkt av *organisasjonskultur*. Viktige forhold er graden av støtte eller underminering fra overordnede og kollegaer, eksistensen av formelle mentorordninger og klare rolleforventninger. Teoretiske perspektiver som ser *de ansatte* som kimen til gode eller dårlige arbeidsforhold, trekker fram arbeidstakerens tilpasning og hvorvidt den nyansatte er proaktiv og oppsøker informasjon om de forventninger og krav som foreligger på arbeidsplassen (Ashford & Black 1996; Wanberg & Kammeyer-Mueller 2000).

Et oversett element i begge disse forklaringene er det gjensidige selvforsterkende forholdet mellom organisasjon og arbeidstaker. Nyansatte som opplever et støttende miljø, vil kanskje selv jobbe mer aktivt for å passe inn og oppsøke informasjon. Av den grunn er det nærliggende å anta at en god oppfølging av nyansatte kan redusere friksjon og misforståelser, noe som legger grunnlaget for å øke trivselen og redusere turnover og sykefravær i virksomhetene.

Når det gjelder *jobben og arbeidsplassen*, dreier dette seg om omgivelsene som legger føringer på hva den nyansatte skal fungere innenfor og bli en del av. Et viktig forhold vil være formålet med virksomheten, men virksomhetens økonomiske situasjon, rekrutteringspolitikken og hva slags stilling man kommer til, vil også være av betydning, for eksempel om stillingen er fast eller midlertidig. Enda viktigere er hvor lett det er for virksomheten å erstatte den nyansatte dersom vedkommende ikke fungerer. I et samlebegrep omtaler vi dette som grad av trygghet.

Om vi vender blikket mot *arbeidstakerne*, er det andre forhold som virker inn på hvordan de opplever ulike typer av jobber. Aktuelle forhold er hvor stor grad av selvstendighet de opplever å ha, noe som innebærer frihet til å lære på arbeidsplassen.

3 Metode

Det er benyttet flere datakilder for å belyse situasjonen for nyansatte. Felles for dataene er likevel at de er hva vi referer til som kvalitative, hvilket har som sin viktigste styrke at det åpner for at forskerne kan lære underveis. Innvendingen mot et kvalitativt design er at man ikke kan generalisere funnene til å si noe om arbeidslivet mer generelt. Vår ambisjon er likevel at vi kan avdekke noen mekanismer, samt peke på de betingelsene de virker innenfor.

Studiens design er påvirket av at denne rapporten er en videreføring av en tidligere studie hvor vi så på jobbintervjuet ved å følge fem ansettelsesprosesser. I denne nye studien har vi ønsket å følge opp den foregående. Det innebar å kontakte de samme virksomhetene for å høre hvordan det egentlig gikk med dem som fikk jobben. Implisitt i det sistnevnte ligger det at vi i denne studien er særlig opptatt av de nyansatte. På den måten avviker denne studien fra den foregående ved at vi der satte søkelyset på arbeidsgiverne og deres vurderinger. Dermed er det ikke sagt at vi ikke vier arbeidsgiverne oppmerksomhet nå. Vi er opptatt av å forstå hvilke betingelser de nyansatte fungerer innenfor, og hvilket opplegg arbeidsgiverne legger for å inkludere nyansatte.

En datainnsamling i flere steg

Det viktigste da vi skulle legge opp et design for datainnhenting, var å sikre spredning i type jobber. Vi ønsket data om arbeidstakeres erfaringer fra innkjøringsperioden inn i faste versus midlertidige jobber og i jobber med stor grad av autonomi versus jobber som er tydeligere definert og kontrollert. Slike forhold vil kunne påvirke både arbeidsgiveres vilje til å investere i nyansatte på den ene siden og nyansattes motivasjon for å bli integrert på den andre. I tillegg var et viktig mål å oppsøke de virksomhetene vi allerede hadde studert. Det var en interesseorganisasjon, en ideell organisasjon, et hotell, et sykehus og en radiostasjon. Av disse fem virksomhetene har vi vært tilbake i de fire første og intervjuet henholdsvis ti nyansatte og fire arbeidsgivere. Alle stedene var det nå ansatt nye personer, som vi hadde fulgt inn i virksomheten. Nå var de godt i gang og hadde alle gjort sine erfaringer. Som vi straks skal komme tilbake til, var de

alle interessante fordi det var så stor variasjon mellom de nyansatte hva gjelder hva slags oppgave de utførte, vilkårene de var rekruttert inn i, og type virksomhet.

Vi ønsket imidlertid å sikre oss et bredere datatilfang. En viktig dimensjon var derfor å inkludere nyansatte med minoritetsbakgrunn. Vi vet at dette er grupper som møter ekstra barrierer for å komme inn i arbeidslivet, men det er heller ikke urimelig å anta at det kan være noen ekstra utfordringer for å bli inkludert i et eksisterende fellesskap for nyansatte med minoritetsbakgrunn.

Utover gruppene vi har nevnt, var vi opptatt av å rekruttere flere, slik at bredden ble noe større. Vi benyttet oss derfor av en rekke ulike metoder for å få tak i flere informanter. Et grep var bruk av sosiale medier. Vi satte inn annonser på LinkedIn og på Facebook. På den måten fikk vi tak i noen nye grupper av informanter. Utover de ti nyansatte som vi fulgte videre fra jobbintervjuet og over i sine nye jobber, rekrutterte vi 15 nyansatte i et bredt spekter av stillinger. Renholdere, it-ansvarlige, formidlere, kursholdere, økonomisk administrativt ansatte og kjøkkenmedarbeidere er noen av yrkesgruppene vi har intervjuet for dette prosjektet.

Et siste grep, særlig for å få tak i flere arbeidsgivere og mellomledere, var å trekke veksler på datamateriale som allerede var samlet inn i forbindelse med et annet prosjekt (se Rogstad & Solbrække 2012). I disse dataene var det blant annet enkelte spørsmål om hvordan arbeidsgivere resonnerer rundt det å inkludere ansatte med minoritetsbakgrunn, noe som var svært relevant i analysen av denne gruppas situasjon.

Anonymisering som problem

En viktig bekymring når vi kom til analysen av de innsamlede dataene, var knyttet til hvordan vi skulle sikre informantene anonymitet. Da var vi ikke først og fremst bekymret for om omverdenen kunne få innsikt i hvem som sa hva. Det var lett å hindre. Vi var imidlertid langt mer urolige for at informantene kunne få innsikt i hva andre informanter på samme arbeidsplass hadde sagt. Dette ble selvsagt særlig presserende når det gjaldt hva ledere hadde sagt om ansatte og motsatt.

Vi så for oss en rekke ulike muligheter, men uansett ville det være mulig for ansatte fra virksomheten å finne ut av det. Dette var særlig vanskelig fordi alle partene visste at vi hadde snakket med andre på samme sted. Konklusjonen var følgelig at vi har valgt å unnlate å oppgi hvor informantene jobber når vi setter opp sitatene. Vi har i stedet, i tråd med formålet for denne rapporten, lagt vekt på å få fram hvilken posisjon de har, om den er kjennetegnet av trygghet eller utrygghet, autonomi eller kontrollert. Dette er ikke perfekt, men det sikrer informantene, og det gir oss godt spillerom til å ta opp sentrale emner som kom opp. Alternativet hadde vært at vi måtte unnlate å ta med stoff som potensielt sett kunne skape uro.

Validitet og reliabilitet

Vi kan ikke, basert på utvalget i denne studien, trekke noen generelle slutninger om opplæringsregimer som er tilgjengelige for nyansatte, heller ikke om de mer langvarige effektene av ulike oppfølgingstiltak. En kvalitativ tilnærming gir imidlertid noen fordeler. Å prate med grupper av arbeidstakere som står midt i overgangen fra å være på utsiden av en virksomhet til å bli en del av både faglige og sosiale fellesskap på arbeidsplassen, gir oss muligheten til å analysere hvordan usikkerhet håndteres i ulike kontekster: hva nyansatte får og savner av oppfølging, og hvilke faktorer de selv anser som avgjørende for mestring i sin nye rolle. Vi tar ikke sikte på å si noe om arbeidslivet som sådan, men er snarere ute etter å identifisere mekanismer som driver inklusjon og eksklusjon av nyansatte, samt undersøke betingelsene de virker innenfor.

4 Passe til jobben

Gjør jeg det jeg skal gjøre nå? Gjør jeg det det er forventet av meg at jeg skal gjøre? Gjør jeg en god jobb, gjør jeg en dårlig jobb? Passer jeg til denne jobben her? Får jeg utført det på en tilfredsstillende måte, jeg vet ikke. Det er så vanskelig å vite. Bruker jeg tida mi på en fornuftig måte nå? (Nyansatt)

Dette hjertesukket kommer fra en arbeidstaker som er i en fase de fleste har vært gjennom, og de færreste ønsker seg tilbake til. Å være nyansatt betyr at alle setninger du ytrer, starter med «unnskyld» og avrundes med et spørsmålstegn. Hvordan nye arbeidstakere går fram for å få svar på spørsmål som de reist i sitatet ovenfor, er temaet for dette kapitlet.

Vi har snakket med nyansatte i et bredt spekter av virksomheter, som har trådt inn i stillinger på ulike nivåer, med ulike kompetansekrav. Våre informanter har likevel til felles at de er midt i en kritisk overgang – fra å stå på utsiden av en virksomhet til å etablere seg som et nytt medlem. Det er mange faktorer som kan medvirke til at denne prosessen blir vellykket, og en rekke forhold som kan motvirke nyansattes integrasjon på arbeidsplassen. Vi undersøker følgelig hvilke betingelser som må være til stede for at nyansatte opplever mestring i sin nye rolle. I dette kapitlet ser vi på mestring av arbeidsoppgavene som hører til jobben – det vi tidligere har omtalt som «å passe til», før vi i neste kapitell går inn i mestring av de mer uformelle aspektene ved arbeidsforholdet, «å passe inn». Søkelyset på mestring aktualiserer to sentrale behov arbeidstakere har, et autonomibehov og et kompetansebehov. Vi spør: Hva skaper usikkerhet blant nyansatte, og hva ønsker de seg for å gjøre overgangen fra ny til ordinær arbeidstaker best mulig?

Samsvar mellom forventninger og realiteter

Tilpasning til en ny arbeidsplass kan starte før første arbeidsdag. Nyansatte møter arbeidsplassen med noen forventninger om hvordan både jobb og arbeidshverdag vil utarte seg. Noe blir kommunisert av arbeidsgiver under jobbintervjuet, andre aspekter kan ha kommet fram av stillingsutlysningen. Som arbeidssøkere har de sondert markedet av potensielle jobber på utkikk etter stillinger hvor de antar at de får interessante

arbeidsoppgaver og kommer til å trives. Opplevelsen av at virkeligheten som møter dem på arbeidsplassen, er langt fra det de ble forespeilet før oppstart, kan oppleves som et første brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Ideen om den psykologiske kontrakten ble først lansert av Argyris og Levinson på 60-tallet (Argyris 1962; Levinson 1962). Den psykologiske kontrakten henspiller på de mer implisitte og uskrevede forventningene arbeidsgiver og arbeidstaker har til hverandre. Maktrelasjonen i et ansettelsesforhold er per definisjon skjev. Styringsretten gir arbeidsgiver rett til å organisere, lede og kontrollere ansatte slik det passer henne. Derfor er det ofte arbeidstakeres forpliktelser overfor arbeidsgiver som vies mest oppmerksomhet i studier av nyansattes integrasjon på arbeidsplassen. Men disse forpliktelsene går begge veier. Nyansatte har selv noen forventninger til hvordan arbeidsforholdet vil fortone seg, og hvilke forpliktelser arbeidsgiver har overfor dem. Brudd på disse uuttalte forventningene kan svekke lojaliteten til arbeidsgiver eller i verste fall resultere i et ønske om å slutte.

En nyansatt som hadde søkt på en formidlerstilling, fortalte om det hun opplevde som et stort gap mellom hva hun ble forespeilet, og hva som viste seg å være realiteten i jobben. Både utlysningsteksten og samtalen med arbeidsgiver under jobbintervjuet levnet henne med det inntrykk at jobben i all hovedsak ville kretse rundt undervisning. Dette viste seg å ikke være tilfellet.

Jeg fikk inntrykk av utlysning og gjennom intervju at det var en ren formidlerstilling. I kontrakten stod det: «og andre oppgaver». Og da spurte ikke jeg hva det innebar. Det burde jeg sikkert gjort. Det tenkte jeg ikke på i begynnelsen. Men nå har jeg begynt å skjønne, da, etter hvert, hva disse andre oppgavene går ut på.

Virkeligheten som møtte henne i jobben, var en ganske annen enn hun hadde forestilt seg. De «andre oppgavene» viste seg å være administrasjonsarbeid, noe hun ikke hadde erfaring med fra tidligere, ei heller interesse for. Når vi ba henne estimere omtrent hvor stor andel av jobben som var administrasjonsarbeid, svarte hun at det utgjorde minst 50 prosent. Praksissjokket den nyansatte beskriver, bidro til at mestringsfølelsen uteble.

Så var det den andre biten som jeg ikke var, ikke var på en måte forespeilet, altså jeg visste ikke at det var en del av det arbeidet jeg skulle gjøre. Og heller ikke da at det ble så mye – jeg fikk ikke noe opplæring sånn sett. Jeg ble liksom bedt om å si fra om det var noe. Og det, sånn som man er ny, så vil man ikke være så mye til bry, og man vil ikke spørre for mye og sanne ting. Så det har vært min største utfordring.

Innføringen i en jobb kan oppleves som mer krevende om de faktiske oppgavene man blir satt til, ikke samsvarer med det en ble forespeilet før oppstart. I dette tilfellet ble heller ikke de uforutsette ansvarsområdene bakket opp med noen form for opplæring. Fortellingen til den nyansatte i formidlerstillingen er ikke unik. En annen informant som på intervjutidspunktet var tre måneder inn i sitt nye arbeidsforhold, ble overrasket

over de arbeidsoppgavene hun ble satt til å gjøre. På spørsmål om det hadde hatt noen betydning for hennes tilpasning om hun hadde visst hva jobben innebar før hun startet, svarte hun kontant: «Jeg tror det hadde hatt veldig mye å si for meg. Da hadde jeg ikke tatt jobben. Faktisk ikke.» Den nyansattes reaksjon resonnerer med flere tidligere studier av den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ansatte som opplever at arbeidsgivere ikke har overholdt denne kontrakten, rapporterer svakere lojalitet til virksomheten, mindre trivsel samt en høyere sannsynlighet for å ønske å forlate virksomheten (Orvis mfl. 2008; Robinson & Morrison 2000; Robinson & Rousseau 1994; Tekleab & Taylor 2003; Tekleab mfl. 2005).

Den nyansatte som ble forespeilet en formidlerrolle som viste seg å være en administrativ jobb, poengterer at tilpasningen til jobben hadde vært enklere om hun hadde visst hva hun gikk til.

Hvis man hadde vært forberedt på det, så tror jeg det hadde vært mye lettere, den overgangen til en annen arbeidsform enn det man er vant til. Og det å ha noen å snakke med om det her, det tror jeg hadde gjort overgangen mye lettere. [...] Det er noe med at det er forutsigbart. Man vet hva som forventes av en, tror jeg. Og de forventningene er jo veldig viktige. At det blir kommunisert tydelig, da.

Det er trolig ikke mulig for arbeidsgivere å gi arbeidssøkere fullstendig innsikt i hva jobben vil innebære. Like lite som arbeidsgivere vil kunne få fullstendig innsikt i søkeres ferdigheter og egnethet gjennom en ansettelsesprosess. Men det er ikke med dette sagt at det ikke bør være en ambisjon om å klargjøre forventninger fra både arbeidstakers og arbeidsgivers side forut for ansettelse. En annen nyansatt som startet opp midt under en omfattende omorganisering, satte også spørsmålsteget ved hvorfor realitetene i jobben ikke ble kommunisert tidligere. Her var det ikke type arbeidsoppgaver som kom som en overraskelse, men snarere omfanget av dem.

Det er veldig mye som var uavklart. Og jeg visste jo noe, men det var ikke flagga på intervju. På en måte så skjønner jeg jo det, at ikke alt ble flagga, for da får du kanskje ikke noen. Når vi snakket om type arbeidstid og sånn, så var utgangspunktet åtte til fire. Men nå har jeg jobba sikkert 60 timer i uka. Og det var ikke det som var utgangspunktet. Man hadde andre tanker da. Og det ble ikke kommunisert.

De nyansatte formidler en opplevelse av å ha blitt lurt. Det kan være ulike årsaker til avstanden flere nyansatte opplever mellom forventninger og faktiske realiteter i jobben. Det trenger ikke handle om at søkeren er blitt ført bak lyset, eller at arbeidsgiver overselger hva de har å tilby for å tiltrekke seg gode søkere. Kun et fåtall av virksomheter gjennomfører en jobbanalyse før de setter i gang en rekrutteringsprosess (hrnorge.no). En grundig jobbanalyse innebærer en klargjøring av oppgaver, betingelser og ansvar for stillingen. Når disse forholdene ikke er gjennomtenkt på forhånd, kan det være like uklart for arbeidsgiver som for arbeidstaker hva stillingen krever. Uavhengig av

årsakene til at nyansatte går inn i arbeidsforholdet med sprikende forventninger, kan dette gjøre tilpasningen til den nye arbeidssituasjonen mer utfordrende.

Hva er det man skal passe til?

Fortellingene ovenfor viser ganske alvorlige tilfeller av falske lovnader. Under et jobbintervju ønsker både arbeidssøkere og arbeidsgivere å vise seg fra sin beste side. Krav om lange arbeidsdager og papirarbeid kan skremme vekk potensielle søkere, men når nyansatte entrer stillingen, vil illusjonen fra jobbintervjuet brytes. De nyansattes fortellinger ovenfor aktualiserer et behov for forventningsavklaring og realitetsorientering. Men det er ikke kun på jobbintervjuet at nyansatte etterspør klar tale fra arbeidsgiver. Implisitte og uuttalte forventninger skaper forvirring og usikkerhet videre inn i et ansettelsesforhold. Behovet for tydelig kommunikasjon blir om mulig desto mer preserende når de skal ta fatt på arbeidsoppgavene. Et gjennomgående tema i våre samtaler med nyansatte som var alt fra to til seks måneder inn i ansettelsesforholdet, var at de fremdeles var usikre på hva arbeidsgiver krevde av dem.

Sånn generell kritikk mot oppfølgingen er at den høyeste formen for ros her er fravær av kritikk. Jeg føler at jeg skyter litt i blinde egentlig. Jeg føler jo at jeg gjør en god jobb fordi jeg ikke får voldsomt mye kjeft, men jeg vet egentlig ikke helt – og jeg vet ikke om ting jeg gjør, og har fått som vane å gjøre, er helt feil eller ei. Jeg på en måte bare antar at ... ja, det har jo gått.

Usikkerheten den nyansatte formulerer, illustrerer en manglende innsikt i arbeidsgivers interesser. Den nyansatte sitert ovenfor, fortalte om stor frihet til å organisere arbeidet som han selv ønsket, men hadde likevel en mistanke om at det var én riktig måte å gjøre ting på – det var bare ingen som hadde gitt ham fasiten enda.

En følelse av at det er en riktig måte å gjøre ting på, og en gal måte å gjøre ting på. Men jeg vet jo at det her er et dynamisk arbeidssted, hvor folk former sin egen arbeidshverdag. Det er stor grad av selvstendighet, stor grad av frihet til å – ikke velge arbeidsoppgaver, men påta seg ansvar for oppgaver osv. Så jeg vet jo at det er den type arbeidsplass. Og på en dårlig dag så føler man liksom at nå har du fått masse oppgaver, og så er det en riktig måte å gjøre det på og en dårlig måte å gjøre det på.

En av arbeidsgiverne som tok inn praktikanter, reflekterte rundt denne tematikken:

Det er nok noe vi arbeidsgivere må være flinkere til [gi klare tilbakemeldinger]. Det tror jeg jo, vi er så vant til våre egne at vi glemmer at de trenger en annen type feedback.

Lederen som snakker her, peker på et trivielt, men like fullt viktig moment, nemlig at nyansatte ikke er som andre ansatte. Enda. Nyansatte bruker mye energi på å grunne over om de gjør de riktige oppgavene, på en riktig måte og i riktig rekkefølge. Mens erfarne arbeidstakere har internalisert noen standarder for hva som kjennetegner en jobb vel utført, ser nyansatte mot andre enn seg selv for å få en slik bekreftelse.

Hvis du ikke har veldig sann eksakt stilling, så er det veldig vanskelig å vite om du egentlig gjør det folk ønsker at du gjør. Du kan jo gjøre kjempemye, og ingen merker noe, men da gjør du kanskje ikke de riktige oppgavene.

Samtlige nyansatte i vårt utvalg har en klar fornemmelse av at arbeidsgiver har et knippe forventninger til dem, noen kriterier de må møte for å leve opp til en gyllen standard for tilfredsstillende jobbutøvelse. Frustrasjonen de formidler, går på at disse forventningene forblir uuttalt. Manglende innsikt i arbeidsgivers forventninger er særlig utfordrende for nyansatte som forventes å arbeide selvstendig.

Vi jobber veldig selvstendig, ikke sant. Sjefen styrer ikke min arbeidstid, jeg kan sitte og lese nyheter hvis jeg vil, en time, liksom, og bare slakke. Og så er det ingen som vet, bare så lenge jeg gjør jobben min. Men i starten så er det, du får mye frihet, da. I starten så satt jeg jo lenge og bare leste, skal jeg lese, skal jeg bruke tida på det? Og når jeg da snakka med de andre nyansatte, og de er også veldig sann at de, de burde fått bedre oppfølging.

Fravær av klare rolleforventninger bidrar til at mestringen uteblir. Det kan betegnes som en ekskluderingsmekanisme i så måte. For å bli produktive medlemmer av virksomheten er det én ting nye ansatte trenger, nemlig informasjon. Stadig flere jobber innebærer svært komplekse oppgaver og ansvarsområder, og det er kanskje ikke mulig å forhindre at noen aspekter ved jobben forblir uklare for nyansatte. Men når fravær av kritikk er det nærmeste nyansatte kommer tilbakemeldinger, er det vanskelig å få en idé om hva det er de skal passe til.

Jeg går og lur på nesten hver uke, hver uke så går jeg og lur på, passer jeg i denne jobben her? Og tilbakemeldinger, nå skal vi ha medarbeidersamtale i slutten av oktober, da. Så det ser jeg veldig fram til – å høre liksom, hvordan går det her? Men jeg vet ikke, jeg bare antar at når jeg leverer resultater, når jeg sier – se nå er denne arbeidsoppgaven gjort – så viser man at man på en måte får det til.

Når nyansatte etterspør at forventninger kommuniseres tydeligere, er motivet todelt. For det første ønsker de klarhet i arbeidsoppgavene, å vite når de presterer bra, og når de presterer mindre bra. Et annet viktig motiv er ønsket om å bli sett og bakket opp av leder. Uklar ledelse blir her en annen betegnelse på distansert ledelse. At nyansatte i stor grad får ansvar for egen læring, er symptomatisk for organisasjonsstrukturen i de skandinaviske landene. Idealet om egalitet og flat struktur har resonans også på

virksomhetsnivå og står i motsetning til sterk kontroll og etterfølging av arbeidstakeres oppgaver (Hofstede 1993; Laurent 1986). Å få tillit og medbestemmelse har noen klare fordeler, et poeng vi vil komme tilbake til, men bidrar også til rolleforvirringen og usikkerheten som de nyansatte beskrev ovenfor.

Initiativrik eller irriterende

Uavhengig av hvor omfattende opplæring nyansatte gjennomgår, og hvor involverte både ledere og kollegaer er i nyansattes faglige integrasjon på arbeidsplassen, er det opp til nyansatte selv å fylle rollen som arbeidstaker. Dette aktualiserer en større problemstilling, nemlig hva som er virksomhetens ansvar, og hva som faller på den enkelte arbeidstaker. Selv den mest grundige opplæring vil sjelden være uttømmende, og for å bli faglig innlemmet i virksomheten må arbeidstaker selv aktivt innhente informasjon og skaffe seg oversikt over forventningene knyttet til stillingen.

Et dilemma som møter nyansatte, består i at ønsket om å passe inn og gjøre en god jobb på den ene siden skal forenes med ønsket om å framstå som selvgående og selvstendig på den andre siden. En studie gjennomført blant nyutdannede profesjonsutøvere ved Høgskolen i Oslo og Akershus fant at selv om autonomi antas å være viktig for trivsel i jobben, kan mangel på ytre kontroll virke belastende⁴. Ønsket om autonomi er med andre ord ikke ubetinget.

Jeg har blitt selvdreven på en del ting. Men det har jo vært dager jeg har kommet på jobb og ikke ant hva jeg skal gjøre. Altså satt meg ned og så, hva ... hva er mine arbeidsoppgaver i dag? Og så må jeg bruke en del tid på å finne ut hva bør jeg gjøre, hva kan jeg gjøre? Og hva er på en måte innenfor mitt mandat? Hva har jeg mandat til å gjøre? Hva er det, kan jeg faktisk ta opp telefonen og ringe den personen, sånn at prosjektet drives videre, eller er det egentlig sjefen sin jobb?

Nyansatte har ikke fullstendig innsikt i hva arbeidsgiver ønsker av dem, men forsøker å utlede en slik innsikt basert på informasjonen som er tilgjengelig for dem. I likhet med under jobbintervjuet, der arbeidssøkere ønsker å vise seg fra sin beste side og signalisere at de er kompetente og ressursrike, vil nyansatte forsøke å gi inntrykk av å være selvgående. Men for å bli selvgående må nyansatte danne seg en forståelse av hva som er forventet av dem.

Et gjennomgående tema er at mange nyansatte tar store omveier for å slippe å være til bry og spørre for mye, noe som paradoksalt nok forlenger prosessen mot å bli

⁴ <http://www.hioa.no/Forskning-og-utvikling/Hva-forsker-HiOA-paa/FoU-SPS/prosjekter/StudData/StudData-variabler/StudData-variabelen-2007/Stoerre-frihet-bedre-jobbtrivsel>

selvgående. Flere informanter har trukket fram nettopp dette dilemmaet. Å spørre om hjelp og forsøke å etablere relasjoner med sjef og kollegaer kan oppfattes som tegn på uvitenhet eller inkompetanse. Ønsket om ikke å være til bry er vanskelig å forene med ønsket om å gjøre ting rett. Dette er særlig utfordrende i fravær av tydelige forventninger.

Jeg fikk ikke noe opplæring sånn sett. Jeg ble liksom bedt om å si fra om det var noe. Og det, sånn som man er ny, så vil man ikke være så mye til bry, og man vil ikke spørre for mye og sånne ting. Så det har vært min største utfordring.

Tidligere studier har vist at arbeidstakere som er proaktive, raskere blir integrert på arbeidsplassen (Saks mfl. 2011; Gruman, Saks & Zweig 2006). Dette kan virke som et selvinnsynende funn, men for de nyansatte i vår studie framstår ikke proaktivitet som en uproblematisk aktivitet. Utfordringen for nyansatte er at ønsket om å innhente tilstrekkelig informasjon og få klarhet rundt egen rolle og oppgaver veies opp mot ønsket om ikke å framstå som en belastning for sjef og kollegaer. På spørsmål om hvor ofte den nyansatte lurte på ting, men ikke turte å spørre, svarte en av våre informanter:

Hver dag. Man er ny, man har lyst til å gjøre en god jobb. Man har lyst til å virke, liksom, ikke verdensmester, man har lyst til å vite at man har noe for seg, da.

Nyansatte er som regel på tilbudssiden og ønsker å vise at de mestrer og fungerer godt allerede i starten. En utfordring for nyansatte er at virksomheten ikke stopper opp til de har funnet takten. Teoretiske perspektiver som ser de ansatte som kimen til gode eller dårlige arbeidsforhold, trekker fram arbeidstakerens tilpasning og hvorvidt den nyansatte er proaktiv og oppsøker informasjon om de forventninger og krav som foreligger på arbeidsplassen (Ashford & Black 1996; Wanberg & Kammeyer-Mueller 2000). Slike perspektiver overser det gjensidige selvforsterkende forholdet mellom organisasjon og arbeidstaker. Nyansatte som opplever et støttende miljø, vil kanskje selv jobbe mer aktivt for å passe inn og oppsøke informasjon. Flere nyansatte opplever at kollegaene har lite tid til dem. Når forsøk på å få hjelp ikke når gjennom, kan dette bidra til at nyansatte slutter å spørre:

Om jeg ikke har visst hvordan jeg skal utføre jobben? Ja. Sittet der og, uff, jeg må spørre om hjelp. [Banneord]. Og så har den kanskje ikke tid til å hjelpe til. Og så er det sånn, ja, men da går du og spør henne. Ja, okei, kan du hjelpe meg med det? Ja, men send en mail til meg først da. Okei, så er det sånn, [banneord], det er bare stress. Jeg driter i det. Så bruker man kjempelang tid og stresser seg selv. Og så blir det dårlig kvalitet på det. Eller du skjønner, da, du bruker unødvendig energi på å skrive én ting som kunne gått veldig mye fortere.

En utfordring er at de færreste virksomheter har mulighet til å frigi tid til kollegaer for å følge opp nye medarbeidere. Å fungere som støttefunksjon for nyansatte står ikke i deres jobbeskrivelse og kommer på toppen av øvrige oppgaver.

Det er så hektisk, da, og alle gjør sitt. Selvfølgelig, folk kikker jo innom og spør om det går bra. Går det greit med deg, alt fint? Trives du? Men den der sette seg ned, okei, nå tar vi to timer, og så får vi oversikt. Hvor er det på en måte det prikker og brenner ... det skjer ikke.

Hvem som har ansvar for den nyansatte, blir sjelden tydelig definert. Nyansatte blir ofte alles ansvar og derfor ingens ansvar. For å bli produktive medlemmer av virksomheten er det imidlertid én ting nye ansatte trenger, nemlig informasjon – informasjon om formelle krav og forventninger som knytter seg til deres stilling, samt informasjon om mer uformelle aspekter ved jobben. Arbeidsgivere faciliterer nyansattes tilegnelse av informasjon på to måter. De gir informasjon, gjennom introduksjonskurs og samtaler. Og desto viktigere skaper de *kanaler* hvorigjennom nyansatte selv kan innhente informasjon. Enkle tiltak som å utpeke en fadder til den nyansatte gjør mye for å bøte på forvirring rundt hvem de kan vende seg til uten å være til bry, noe som igjen senker terskelen for å stille spørsmål og orientere seg.

Mellom ansvar og ansvarlighet

Nyansatte ønsker involverte ledere som gir klare tilbakemeldinger på arbeidet de gjør. Men samtidig ønsker de frihet og autonomi til å finne ut av egen rolle og ta selvstendige beslutninger. Å balansere ønsket om autonomi med ønsket om innsyn og involvering er en utfordring som møter både nyansatte og arbeidsgiverne som skal lede dem. En nyansatt som var fire uker inn i sitt nye arbeidsforhold, formulerte det slik:

Jeg er komfortabel med å leve med usikkerhet og måtte ta avgjørelser, men jeg er avhengig av at det er et sjikt bak meg som dekker meg, som har ryggen min og kan svare på de spørsmålene som dukker opp – og som stempler det som godkjent.

Det er noe selvmotsigende i dette sitatet. Den siterte beskriver et ønske om å få ansvar og ta beslutninger på egen hånd – å bli kastet ut i det. Men han er rask med å tilføye at dette ansvaret burde bakkes opp med klare kontrollmekanismer. Dilemmaet som skisseres her, er innebygget i rollen som nyansatt. Nyansatte opererer fremdeles under en del usikkerhet, de mangler oversikten som ofte kreves for å kunne ta gode valg og prioritere riktig. En av våre nyansatte formulerte det slik: «Mange mestringsopplevelser koster ganske mye.»

Et uttrykt behov for frihet og autonomi betyr med andre ord ikke at nyansatte ikke har behov for involvering fra leder eller støtte fra medarbeidere. Det kan snarere argumenteres for at behovet for oppfølging og tilbakemeldinger er desto større i autonome jobber, der arbeidsoppgavene er mer komplekse og uklare for den nyansatte.

Stillinger der arbeidsgiver i stor grad utøver kontroll både over arbeidsoppgavene som skal gjøres, og hvordan de skal utføres, levner mindre rom til tvil om forventningene ettersom arbeidsoppgavene er mer gjennomsiktede. En av de nyansatte vi intervjuet, hadde en jobb som levnet lite rom til autonomi og medbestemmelse. Hennes jobb var å rydde og vaske hotellrom mellom besøk så effektivt som mulig. Helst skulle hun klare å vende 20 rom om dagen, og når hun mestret dette, var hun å regne som en ansatt på lik linje med sine kollegaer. Arbeidsgiver var tett på i innføringsfasen for å sørge for at den nyansatte mestret arbeidsoppgavene før hun fikk prøve seg på egen hånd. Innføringen til arbeidsoppgavene på hotellet fulgte mester-lærling-modellen. Hun observerte en kollega utføre jobben noen ganger før hun ble sendt ut på egen hånd. Arbeidet hun gjorde, ble deretter kontrollert av mer erfarne kollegaer. Det er et tilsynelatende dilemma at komplekse arbeidsoppgaver følges av manglende oppfølging, mens mer konkrete arbeidsoppgaver tilegnes i konteksten av tett oppfølging og innsyn.

En mulig årsak til denne diskrepansen er antakelsen om at det er mer utfordrende å gi en tilstrekkelig introduksjon til jobber der arbeidstakere har selvstendighet i oppgavene. En alternativ forklaring er at vi snarere ser konturene av to oppfølgingsregimer. I stillinger der arbeidstakere gis stor autonomi, verken har eller ønsker leder detaljert innsyn i hvordan den enkelte arbeidstaker organiserer sin arbeidshverdag. I andre enden av skalaen har vi stillinger der arbeidsprosessen er lagt opp av arbeidsgiver og arbeidsoppgavene klarere definert, slik den nyansatte i vaskejobben er et eksempel på. Nyansatte som trer inn i slike *kontrollerte* posisjoner, har mindre frihet, men potensielt også mindre usikkerhet rundt egen rolle. Dette kan eksemplifiseres i to idealtypiske måter å sosialiseres inn i en organisasjon på, som kan forstås som hvert sitt ytterpunkt på et spektrum. På den ene siden kan nyansatte bli oppfordret til å «passivt akseptere organisasjonens status quo» (Jones 1986). I et slikt scenario vil oppstartsfasen handle om å lære den «riktige» måten å gjøre ting på. Motsatt kan en nyansatt oppfordres til å utfordre arbeidsmetodene og skape sin egen rolle innenfor organisasjonen (Ashforth mfl. 1996). Mens førstnevnte strategi ofte vil innebære tett oppfølging og kontroll i startfasen, vil sistnevnte strategi ofte ta form av mer uformell opplæring og mer tilfeldig oppfølging.

Relasjonen mellom leder og nyansatt

Vi har skissert opp to idealtypiske måter å innlemme nyansatte på i en virksomhet. Den ene er formalisert og planmessig, den andre mer uformell og tilfeldig. Manglende formalisering bidrar til at oppfølgingen blir svært variert og betinget av relasjonen den nyansatte får til sin nærmeste overordnede. En nyansatt som befant seg i denne

situasjonen, reflekterte rundt mangelen på struktur i mottakelsen av nyansatte på sin arbeidsplass:

Jeg tenker hvert fall, nå har det gått veldig greit i forhold til min leder, men jeg tenker hadde ikke jeg fungert med min leder for eksempel, så hadde ikke jeg visst hvem jeg skulle tatt kontakt med. Og nettopp det, i forhold til fadder og, jeg mener jo at man burde hatt noen personer utenom min leder. Som hadde fulgt meg opp på en måte.

Introduksjonen blir følgelig mer sårbar om leder er den eneste den nyansatte kan vende seg til. Kvaliteten i relasjonen mellom leder og nyansatt kan være betinget av en rekke faktorer som personlig kjemi og gjensidig tiltrekning – eller mangel på sådan, type lederstil, størrelsen på staben og lederens øvrige ansvarsområder. Informantene våre som gikk inn i virksomheter som manglet en plan for introduksjon og oppfølging av nyansatte, fortalte om svært ulike erfaringer. Nyansatte som opplevde at de fikk god kjemi med leder, hadde mindre å utsette på oppfølgingen enn nyansatte som opplevde lederen som fraværende. Å mestre de sosiale aspektene ved jobben, å bygge relasjoner med leder og medarbeidere, får på denne måten konsekvenser også for hvorvidt nyansatte blir faglig innlemmet i virksomheten.

Så tror jeg det er litt forskjell på personlighet også. Noen, av natur, er litt mer synlige i arbeidsmiljøet og blir mer inkludert, da, enn de som kanskje gjør en vel så god jobb, men er litt mer anonyme på morgenmøtet. Så det er litt sånn urettferdig.

Forskning på lederes betydning for ansattes produktivitet og trivsel har funnet at den tidlige fasen av et arbeidsforhold er den mest avgjørende for kvaliteten i relasjonen mellom leder og ansatt (Risan 2012). Intervjuene med nyansatte i virksomheter som iverksatte få formelle tiltak, snakket betydelig mer om kjennetegn ved nærmeste leder enn nyansatte som gikk gjennom introduksjonskurs, fikk utpekt en fadder og hadde regelmessige oppfølgingsamtaler. Når leder blir eneste kontaktpunkt inn i virksomheten, er nyansatte mer sårbare. Også nyansatte som opplever at relasjonen til leder er god, møter utfordringer i form av at leders ansvar sjelden begrenser seg til oppfølging av nyansatte, noe som kan føre til at denne biten glipper.

Jeg føler det er veldig ustrukturert. Og litt av grunnen til det også er fordi at min leder er ganske ustrukturert. Jeg tror hun er veldig flink på det hun driver med. Men det er litt armer og ben, da. Litt ustrukturert blir det deretter også. Da blir det litt sånn tilfeldig hva man – å ja, nå bør vi gå gjennom det, liksom. Og så prøver hun å ta seg sammen innimellom, men veldig ofte når vi har møter og kurs, så ender vi med å snakke om helt andre ting.

Strukturerte oppfølgingsopplegg og klare planer lyder umiddelbart bedre enn fravær av struktur og institusjonaliserte planer. Gjennom intervjuer med nyansatte har det imidlertid avtegnet seg noen potensielle fordeler med et mer ustrukturert opplegg.

Når nyansatte sendes på kurs og introduksjonsprogrammer, kan dette fungere som en hvilepute for ledere og kollegaer. Oppfølgingen er institusjonalisert, og når sjekkpunktene er krysset av, kan leder anse introduksjonen som vellykket, og den nye overlates til å ta fatt på arbeidsoppgavene. Sosialisering inn i en ny virksomhet er imidlertid en kontinuerlig prosess, og læringen som leder fram til at den nyansatte fungerer i sin nye rolle, vil holde fram utover introduksjonsuka, eller som enkelte hevder, ut hele karriereløpet (Korte 2007).

Fravær av klare planer for oppfølgingen og definerte steg den enkelte nyansatt skal gjennom, kan samtidig åpne for muligheten til å tilpasse oppfølgingen de ulike personlighetene som kommer inn i virksomheten. Nyansatte har ulike behov, og mens noen trenger tett oppfølging, ønsker andre større frihet. En arbeidsgiver som ansatte tre personer på samme tid, fikk tidlig erfare at det ikke lot seg gjøre å behandle alle på samme måte.

Fordi de har veldig forskjellige kompetanse, veldig forskjellig kunnskap også. Som gjør at jeg faktisk kan satse mer på noen og gi mye rom til planlegging og definisjon av arbeidsplan til noen. Mens andre må følges opp mye tettere. Det er en ting jeg ikke er så komfortabel med. Jeg liker å ha en slags jevn, eller den samme tilstedeværelsen og oppfølging av hver ansatt i avdelingen. Men situasjonen med de tre nye gjør det veldig utfordrende. Men det er en forståelse av at de er forskjellige personligheter med ulike profiler på avdelingen.

I denne arbeidsgiverens resonnement kommer det fram to ulike hensyn. For det første kommer nyansatte inn i virksomheten med ulike profiler – i form kompetansefelt og kunnskap. Men samtidig kommer de inn med ulike personligheter. Forskjellene dem imellom gjorde det umulig i denne arbeidsgiverens øyne å ha et standardisert opplegg. Den ene av de tre nyansatte hadde det arbeidsgiveren betegnet som *en sterk profil*. Hun var fortrolig med kompetansefeltet og trengte dermed mindre oppfølging. Den andre nyansatte ble ansatt mye på bakgrunn av sin karisma og sin evne til å skape allianser med samarbeidspartnere. Dette var et avgjørende element i stillingen, men like fullt hadde denne søkeren en større mismatch mellom egne ferdigheter og kravene i den aktuelle stillingen. Hun trengte følgelig mer oppfølging for å mestre de øvrige arbeidsoppgavene som hørte til jobben. Noe paradoksalt bidro den tette oppfølgingen av henne til at hun ble mindre erstattbar for arbeidsgiver. Lederen investerte mye tid og ressurser i opplæringen og var avhengig av å få igjen for investeringen.

Disse to nyansatte illustrerer to forskjellige rekrutteringslogikker. I et arbeidsmarked med stort tilfang av høykompetent arbeidskraft kan arbeidsgivere ønske å sile i opp-taket til en stilling snarere enn å lære opp nye medarbeidere internt. Men som denne arbeidsgiveren poengterte, det er mulig å lære folk opp til å mestre arbeidsoppgavene, karisma er medfødt. Dette eksempelet er interessant i den forstand at nyansattes sosialisering inn på en arbeidsplass ikke kun handler om å overføre kunnskap om etablerte

arbeidsmetoder, kultur og praksis i virksomheten. Arbeidsgivere kan gå glipp av verdifull kompetanse om de ikke samtidig er i stand til å få øye på de ressurser nyansatte bringer med seg.

Å få muligheter til å utvikle seg på områder hvor en opplever mestring, er noe stadig flere arbeidstakere etterspør. Ansattes mulighet til kontinuerlig utvikling i jobben står ytterligere nedfelt i arbeidsmiljøloven og oppfattes som sentralt for både trivsel og mestring.

Men å få muligheter til å utvikle seg er ikke uproblematisk for nyansatte. Som vi skisserte ovenfor, kan for mye ansvar på et tidlig stadium virke mot sin hensikt og begrense opplevelser av mestring.

Motsatt kan ansatte som ikke opplever å få nok utfordringer i jobben, føle at de stagnerer i virksomheten. Dette poenget berører en større fortelling, nemlig at arbeidstakere stiller større krav til arbeidsgivere nå enn tidligere. I en omfattende spørreundersøkelse distribuert blant unge arbeidssøkere og -takere kom det fram at selvutvikling var høyt på lista over hva unge forventet av en attraktiv arbeidsgiver. Viktige komponenter for selvutvikling er å bli utfordret i det daglige arbeidet, få hyppige tilbakemeldinger fra overordnede og motta anerkjennelse for ytelse (Konjunkturbarometeret 2014). Få av de nyansatte i utvalget vårt har vært lenge nok i jobben til at de føler seg overkvalifisert. Likevel forteller noen nyansatte om at de ser seg om etter muligheter til å utvikle seg faglig og avansere i virksomheten.

Når jeg starta her, var jeg veldig usikker. Fordi jeg visste ikke om jeg kom til å være ut prøvetida. Enten om jeg syns det var feil, eller om de syns det var feil. Jeg vet jo fra tidligere erfaringer at når du plutselig begynner å kjede deg på jobb, så er det veldig kort tid før jeg begynner å søke nye utfordringer. For det er så destruktivt å jobbe et sted der du på en måte ikke syns du får noen utfordringer.

Dette var en nyansatt som var headhuntet inn i virksomheten og hadde en trygghet i at arbeidsgiver hadde jobbet aktivt for å få nettopp ham med på laget. I sitatet illustreres et sentralt poeng, nemlig at fasen som nyansatt ikke kun handler om en streben etter å møte arbeidsgivers behov. Nyansatte vil også undersøke mulighetene for å få sine egne behov møtt, i form av selvutvikling og muligheter for avansement. Denne personen er tydelig på at om ikke forventningene om en utfordrende og givende arbeidshverdag blir møtt i jobben, vil han ikke nøle med å søke seg videre.

Når det kommer til faglig utvikling i jobben, står nyansatte i en særstilling ved at de er i fasen med å etablere seg i praksisfellesskapet. Mulighetene for selvutvikling fordrer tilgang på mer erfarne kollegaer eller involverte ledere. Tilgang på kollegaer som jobber i liknende stillinger som dem selv, er et savn flere nyansatte formulerer.

Vi har hatt en samling med type alle økonomene eller alle som jobbet som økonomer i [navn på virksomhet]. Og det syns jeg var veldig greit. Men det var på en måte å

sitte og høre de fortelle. Jeg savner jo litt den der å ha litt mer fagmiljø, liksom. Jeg jobber jo som økonom, hvor det er veldig mange andre i konsernet som jobber som akkurat det samme. Men vi snakker ikke sammen. Og det syns jeg er litt rart. Og det syns jeg i en opplæringssituasjon det hadde vært naturlig å gjort.

Muligheten til å trekke veksler på fagpersoner innenfor eget felt er en viktig kilde til læring. Den nyansatte sitert ovenfor så potensialet for erfaringsutveksling på arbeidsplassen, men opplevde at hennes leder ikke tilrettela godt nok for å muliggjøre en slik interaksjon. Møtet hun beskriver, innebar at personer med samme kompetansefelt satt passivt og tok imot informasjon, men det ble ikke åpnet for at de kunne trekke veksler på hverandres erfaring.

Avslutning

Tilpasningen inn i en ny jobb kan være en krevende prosess. Den nyansatte skal lære seg å utføre oppgavene som hører til jobben, men de må også tilpasse seg virksomheten – finne ut av de etablerte standardene for å utføre oppgavene og forstå sin plass i arbeidsfellesskapet. Intervjuene viser imidlertid at faglig sosialisering ikke begrenser seg til at nyansatte passivt absorberer den kunnskapen, atferden og holdningene som kreves for å bli et produktivt medlem i organisasjonen. Nyansattfasen kjennetegnes av gjensidige tilpasninger mellom virksomhet og nyansatt. I dette kapitlet har vi identifisert noen mekanismer som henholdsvis hemmer og fremmer nyansattes faglige integrasjon på arbeidsplassen.

1) *Kommunisere forventninger*. Arbeidsgiver kommuniserer eksplisitt de ofte implisitte forventningene som knytter seg til nyansattes jobbutførelse og atferd, både forut for og underveis i arbeidsforholdet. 2) *Tydelige tilbakemeldinger*. Et gjennomgående funn er at nyansatte mangler innsikt i hva det vil si å gjøre en god jobb. Mens erfarne arbeidstakere har internalisert noen standarder for hva som kjennetegner en jobb vel utført, ser nyansatte utover seg selv for å få en slik bekreftelse. 3) *Betinget ansvar*. Læring skjer ikke kun gjennom observasjon eller ved å motta instruksjoner. Nyansatte må få ansvar, men for mye ansvar for tidlig kan forveksles med å bli overlatt til seg selv. 4) *Skape informasjonskanaler*. Nyansatte opplever proaktivitet, det å stille spørsmål eller be om hjelp, som en risikabel geskjeft. Å etablere legitime kanaler hvor igjennom nyansatte selv kan hente informasjon, senker terskelen for å spørre om hjelp og orientere seg. Ved å utpeke en fadder, fordele ansvar for den nyansatte mer uformelt eller sette av tid i kalenderen til regelmessige oppfølgingssamtaler kan man bøte på nyansattes usikkerhet.

5 Passe inn i virksomheten

«Jeg føler ikke at jeg, jeg kjenner ikke denne organisasjonen ... godt. Jeg vet på en måte ikke helt, jeg begynner jo å vite hva de driver med, men jeg føler jeg er litt på siden ja.»

I forrige kapittel tematiserte vi nyansattes utfordringer med å bli faglig integrert på en ny arbeidsplass. Nyansatte har takket ja til en jobb, men med på kjøpet kommer det sosiale systemet som virksomheten utgjør, med et sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Å mestre rollen som nyansatt fordrer mestring av kodene som foreligger på arbeidsplassen. Og mens vi i forrige kapittel viste hvordan kriteriene for å passe til jobben var uklare for mange nyansatte, kan organisasjonskulturen være desto vanskeligere å få grep om. Under hvilke betingelser nyansatte går fra å være på utsiden til å subjektivt føle seg som en del av virksomheten, er tema i det følgende.

I boka *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization* postulerer Adrian Furnham (2005) at kulturen i organisasjoner kan gi medlemmer en organisasjonsmessig identitet, fremme engasjement og øke stabilitet. Opplevelsen av tilhørighet til virksomheten kan være én mulig forklaring på hvorfor en arbeidstaker legger inn de ekstra timene for å bli ferdig med et prosjekt, setter av tid til å hjelpe en kollega eller blir opprørt om virksomheten får dårlig omtale i lokalavisen. For å låne en formulering fra en av de nyansatte i utvalget vårt, det handler om følelsen av å sitte i samme båt:

Jeg får litt sånn følelsen av at alle som jobber her, er litt i samme båt. Og vi sitter og synker hele gjengen. Det skaper en sånn, alle prøver virkelig å dra.

Å bli sett og gjøre seg synlig

Hvorvidt nyansatte opplever tilhørighet til virksomheten, avhenger i stor grad av typen mottakelse de får fra leder og kollegaer. Opplevelsen av å bli sett og verdsatt for den jobben de utfører, blir tolket som tegn på at de står trygt i organisasjonen – at de er et verdifullt medlem av laget. Alle små interaksjoner på arbeidsplassen, fra å bli hilst på om morgenen til å bli dratt med til lunsjen eller bedt med på lønningspils, bidrar til å trekke nyansatte over fra en outsider-status til en følelse av å være på innsiden.

En viktig del av å bli integrert på en arbeidsplass er følgelig å skape gode relasjoner til medarbeidere og leder.

Man er jo klar over at man står nederst på rangstigen og skal jobbe som en helt, liksom. Men jeg har faktisk fått litt venner òg, jeg har blitt invitert på middag av [navn på mer erfaren kollega] og sånne ting. Jeg synes det var overraskende positivt, at vi blir sett på som kollegaer.

En annen nyansatt tilføyer:

I forhold til trivsel og det at man blir hilst på på morgenen. Og også at vi faktisk er blitt invitert med på litt fester og sånn, da, det er viktig. At man blir invitert med på julebord og lønningspils.

Å motta anerkjennelse fra kollegaer har en avgjørende funksjon for nyansattes trivsel. Dette trenger ikke å være vanskeligere enn det de nyansatte her peker på, at man blir invitert med på sosiale sammenkomster og blir behandlet som en likemann. Samtidig kan det å føle seg inkludert blant kollegaer fungere som en buffer mot manglende mestringsfølelse i jobben. Når vi stilte nyansatte spørsmål om hvor lang tid de antok det ville ta før de ikke lenger følte seg nye, kom svarene overraskende på oss. Å være ny var tilsynelatende ikke noe de forventet ville gå over med det første. Mens de mest optimistisk svarte ett år, mente andre at det ville ta opp til tre år før de følte seg på lik linje med sine mer erfarne kollegaer. Et interessant funn er at nyansatte skilte mellom å være ny i form av å ikke enda mestre jobben fullt ut og det å være ny i arbeidsfellesskapet.

Jeg føler meg ikke ny blant kollegaene mine, men jeg føler meg fortsatt ny i jobben. Alt det praktiske som skal gjøres, synes jeg fortsatt er vanskelig.

Den nyansatte sitert her beskriver en opplevelse av å ikke være faglig integrert. Mot-takelsen fra kollegaene beskrev han imidlertid som veldig positiv, han passet inn – men enda ikke til. Det er viktig å poengtere i denne sammenheng at selv om vi behandler det å passe til og å passe inn separat, og som den nyansatte over illustrerer – det kan oppleves som to atskilte geskjefter – er de to størrelsene tett sammenkoblet i hverdagen til nyansatte. Å være sosialt innlemmet blant kollegaer kan senke terskelen for å søke faglig støtte og veiledning og dermed hjelpe i prosessen mot å bli faglig integrert. Manglende mestring av jobben kan motsatt gjøre at nyansatte trekker seg tilbake fra det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen. Likevel gir det analytisk mening å skille mellom det å passe til en bestemt jobb og det å mestre det sosiale systemet som virksomheten utgjør.

Et inkluderende arbeidsmiljø er summen av kollegaene som utgjør praksisfellesskapet. I den forstand er det grenser for hvor mye som kan styres fra arbeidsgiverhold. Som en nyansatt trekker fram, vil opplevelsen av å bli sett variere med hvilke typer personligheter som befolker arbeidsplassen.

Det kommer så an på person. Noen [kollegaer] setter seg ned og forteller vitser og koser seg, så snakker man litt om dagligdagse ting. Mens noen går forbi deg og gidder ikke hilse på deg. Så det er veldig fra person til person.

Samtidig vil personligheten til den nyansatte selv kunne påvirke hvor lett de sklir inn i virksomheten.

Noen, av natur, er litt mer synlige i arbeidsmiljøet og blir mer inkludert, da, enn de som kanskje gjør en vel så god jobb, men er litt mer anonyme på morgenmøtet. Så det er litt sånn urettferdig.

Arbeidsgivere kan til en viss grad kontrollere hvilke typer personer som kommer inn på arbeidsplassen, gjennom ansettelsesprosessen. Men gitt at staben er som den er, er det likevel mulig for arbeidsgiver å skape noen arenaer hvor nyansatte får interagere med arbeidsmiljøet mer uformelt, eller å formalisere det uformelle. Betydningen av det sosiale kan ikke undervurderes i denne sammenheng. En forutsetning for at nyansatte skal føle seg som en del av virksomheten, er at de får et inntrykk av hva dette *hele* er. En nyansatt beskrev en situasjon der hun ble innlemmet i det faglige fellesskapet på avdelingen, hun fikk være med på møter og briefinger, men det sosiale lot vente på seg. På spørsmål om hun følte seg som en del av virksomheten, svarte hun kontant:

Nei, og det også syns jeg er veldig rart. Nei, jeg føler ikke at jeg er det enda. Men det er også fordi jeg kommer fra en bakgrunn hvor det er kick off, det er sommerfester, det er avdelingsarrangementer, det er veldig mye arrangementer. Fredagspils. Når jeg kom hit, var det julebord, som liksom var frivillig. Det var et show på Latter, hvor det var få billetter. Det er førstemann til mølla liksom. Det er veldig annerledes kultur enn hva jeg er vant til, da. For da var det alle, alle skal med. Du måtte ha en grunn til å ikke være med. Her sånn er det mye mer sånn, ja, vi har hatt ting med avdelingen vår. Jeg er jo med i ledermøter, og jeg er jo med i møter, så man blir jo sakte, men sikkert en del av de. Men jeg syns det er vanskelig å føle meg som en del av [navn på virksomhet] enda.

Hun forteller videre:

Jeg tenker bare alle som sitter i bygget her, da. Jeg vet ikke om det er noen arrangementer eller ... jeg syns det er vanskelig å identifisere meg med de som sitter i dette bygget. Fordi at jeg vet ikke hvem folk er. Sånn optimalt sett så kunne jeg ønske at det var noen fra HR. At de hadde vært involvert, da, rett og slett, for å forstå hva du er en del av. For jeg tror [navn på virksomhet] som selskap taper på det, da. At ikke alle tenker at de jobber i ett selskap. Men det kan godt hende andre, de som jobber i [navn på annen avdeling], det kan godt være de identifiserer seg mer med [navn på selskap]. Det vet jeg ikke.

Mens arbeidsgivere kan spille en viktig rolle ved å skape kontaktflater der nyansatte får møte kollegaer og få et inntrykk av arbeidsmiljøet de er på vei inn i, forventes den mer personlige relasjonen mellom leder og nyansatt å være avgjørende for nyansattes trivsel og opplevelse av tilhørighet. I forrige kapittel viste vi hvordan nyansatte etterspør mer tilbakemeldinger og klarere forventninger fra leder. Delvis var dette begrunnet med et ønske om innsikt i kravene til stillingen, men vel så viktig var behovet for å bli sett og verdsatt.

Forventningen om å bli sett som nyansatt. Da må man ta litt initiativ selv for at det skjer. Man kan ikke forvente å få anerkjennelse hver dag eller bekreftelser for at man gjør en god jobb. Men å ha noen stoppunkt, det tenker jeg er rimelig å forvente.

Relasjonen mellom leder og arbeidstaker kan i denne forstand fostre tillit og tilhørighet blant nyansatte, men også virke motsatt – å bidra til at nyansatte forblir på utsiden. Mens den vertikale integrasjonen, at nyansatte blir innlemmet i kollegafellesskapet, er en viktig dimensjon, vil et dårlig forhold til nærmeste leder kunne plassere nyansatte i permanent utenforskap. I en studie av motivasjon på arbeidsplassen fant Dysvik (2010) at manglende kommunikasjon med nærmeste leder er en av de viktigste årsakene til at ansatte slutter.

Sammensetning av staben – hva er det man skal passe inn i?

I studien av jobbintervjuet var et sentralt funn at søkeres egnethet ble vurdert ut fra et knippe forestillinger arbeidsgivere hadde om virksomheten. Opplevelsen av et samsvar mellom søkerens og arbeidsplassens verdier ble ansett som en indikator på at søkeren ville passe inn (Rogstad & Sterri 2014). I praksis kunne opplevelsen av samsvar ofte handle om en opplevelse av likhet, i denne sammenheng at søker har noen kjennetegn som er å finne blant kollegaene de skal passe inn blant. Nyansatte trekker også fram likhet langs noen relevante akser som avgjørende for hvorvidt de mestrer kodene og passer inn sosialt blant kollegaene. En nyansatt i 30-årene som kom inn i en virksomhet der majoriteten var mellom 40 og 50 år, mente aldersforskjellen var av betydning for hvor lett det var for henne å passe inn.

Jeg er yngst, de fleste er sånn 40, 50. Men det har litt med bakgrunn å gjøre også. For jeg kommer fra konsulentbransjen hvor alle er unge. Og de fleste var egentlig yngre enn meg. Mens her så er jo alle eldre. Så det er jo annerledes.

Denne nyansatte opplevde at det var vanskelig å bygge relasjoner med medarbeidere i overgangen til en ny arbeidsplass. Sammensetningen av staben kan påvirke hvorvidt

nyansatte opplever å mestre sosiale aspekter ved jobben. Likhet, langs akser som kjønn og alder, trekkes fram som relevant av nyansatte vi har intervjuet. En nyansatt som selv var i slutten av 20-årene, påpekte verdien av å komme inn på en arbeidsplass der staben var relativt ung.

De er veldig unge de som jobber her, jeg syns det var veldig bra, da. Jeg vet også at noen av de andre teamene så er de mye eldre. Og så er det litt mangfold hos oss, det er folk fra alle mulige land. Det er folk fra Pakistan og Vietnam og ja, alle mulige land, da. Jeg syns også det er fint. Ungt personale. Mangfold. Det gjorde det litt lettere, da, og da er det en der for alle. Ellers var det bare å være meg selv, tror jeg.

Samtidig peker hun på verdien av å ha mangfold på arbeidsplassen – ikke så mye for å skape variasjon i staben, men snarere for å øke sannsynligheten for å finne noen som passer for deg.

Hun forteller videre:

Jeg syns det er avgjørende for arbeidsmiljøet [at folk er unge]. For en jeg kjenner som begynte på et annet team, der var det veldig mange jenter på litt over 30, og alle hadde barn og mann, og lunsjen der var bare cupcakes og trening. De var en veldig homogen gruppe, eller hva skal jeg si. Og alle var norske jenter og skulle trene og skulle jogge. Ja, hun syns det var veldig kjedelig, da, så hun er jo mest oppe hos teamet vårt. For vi er sånn, det er ikke alle som har barn, vi kan ta en øl etterpå.

Tilpasning under usikkerhet

Vi har til nå snakket om hva nyansatte opplever som viktig for å bli innlemmet i vi-et på en arbeidsplass. Videre så vi på hvordan trekk ved både den nyansatte selv og kollegaene som møter dem på arbeidsplassen, påvirker hvor vellykket en slik innlemmelse blir. Men det er ikke kun trekk ved aktørene som legger føringer på hvordan tilpasningen mellom virksomhet og nyansatt utarter seg. Et sentralt funn fra våre intervjuer er at det er noen mer strukturelle rammer som påvirker nyansattes opplevelse av tilhørighet og lojalitet til virksomheten. Ansatte i kortvarige engasjement, nyansatte som representerer minoriteter på arbeidsplassen, og nyansatte med lite tidligere arbeidserfaring står per definisjon mer utsatt til enn nyansatte som går inn i faste stillinger, som har tidligere arbeidserfaring, og utgjør en del av majoriteten på arbeidsplassen. Hvilke strategier nyansatte anvender for å bli inkludert på arbeidsplassen, vil kunne variere etter graden av trygghet de opplever å ha i jobben.

Lojalitet til virksomheten

Det er rimelig å anta at det å være ansatt på kortvarig basis påvirker engasjementet for arbeidsplassen. Samtidig kan arbeidsforholdets tidsbegrensede karakter bidra til at kollegaer og ledere ikke ser verdien i å investere mye tid og ressurser for å inkludere denne gruppa av nyansatte. Dette poenget ble formulert av en av de utrygge.

Man blir jo ikke involvert i arbeidsplassen utover det som vi skal gjøre, som jobb og produsere, i mangel av et bedre ord. Men de fast ansatte har et mer sånn langtidsperspektiv, de er liksom involvert i andre deler av bedriften, de har liksom eierskap til arbeidsplassen. Det har ikke vi i samme grad.

Den utrygge berører her et viktig poeng. Nyansatte som opplever å stå i en utrygg posisjon, har svakere incentiver til å være lojale mot arbeidsgiver enn nyansatte som forventer å bli stående lenge i jobben. Det kan oppleves som fånyttet å identifisere seg for mye med virksomheten om man trolig kun er på en snarvisitt. På den andre siden kan nyansatte i en utrygg posisjon legge inn desto mer innsats for å bevise sin verdi for arbeidsgiver. Gjennom våre samtaler med nyansatte i utrygge stillinger avtegnet det seg to mulige strategier for å håndtere usikkerhet som utrygg. Nyansatte som vurderte muligheten for forlenget kontrakt som god, var svært opptatt av å tilpasse seg, både sosialt og faglig. Nyansatte som vurderte sjansen for å få jobb videre som lite plausibel, holdt litt igjen. En nyansatt på midlertidig kontrakt formulerte det slik:

Jeg skal være her et par måneder til, og jeg gjør bare det jeg blir fortalt. Satt litt på spissen.

Men graden av integrasjon i det sosiale og faglige fellesskapet på arbeidsplassen stod ikke ene og alene på nyansattes innsats. Medarbeidere kan være mindre interessert i å bli kjent med og inkludere nye tilskudd på arbeidsplassen som uansett ikke kommer til å bli værende. En nyansatt på midlertidig kontrakt pekte på denne manglende interessen fra sine kollegaer.

Det er ingen som blir godt kjent med oss.

Akseptert atferd – å kritisere status quo

Van Maanen og Schein (1979) beskriver sosialisering som prosessen med å tilpasse seg en ny rolle. Denne rollen består av *innhold*, «what to do», *prosess*, «how to do it», og til sist *misjonen*, «why do we do it this way». Det siste aspektet, «why do we do it this way», er spørsmålet nyansatte må finne svar på for å bli en del av organisasjonen. I hvilken grad nyansatte aksepterer det som kan kalles «slik gjør vi det her» i virksomheten, blir i litteraturen omtalt som en viktig del av det å passe inn. Nyere forståelser av sosialisering vektlegger i større grad den gjensidige tilpasningen mellom virksomhet og arbeidstaker. Mens arbeidstakere må tilpasse seg virksomheten

for å passe inn, vil også virksomheten måtte gjøre rom for nye arbeidstakere. Å være en del av laget vil i denne forståelsen innebære muligheten til å forme den helheten man er en del av. I hvilken grad nyansatte tør å sette spørsmålstegn ved etablerte praksiser, kan følgelig være en viktig test på om man opplever å stå trygt i organisasjonen, eller om man fremdeles er i prosessen med å søke opptak.

Under hvilke betingelser nyansatte passivt innordner seg status quo eller, motsatt, velger å utfordre praksiser og normer for akseptert atferd på arbeidsplassen, er et interessant spørsmål. Hvor nyansatte befinner seg på akse fra trygghet til utrygghet, er av betydning i denne sammenheng. Majoriteten av *de utrygge* hadde forhåpninger om videre jobb i virksomheten. Men for å ha en sjanse for forlenget kontrakt trakk flere fram betydningen av gode referanser fra overordnede. Å komme med kritikk av eksisterende praksis eller utfordre overordnede ble oppfattet som svært risikabelt.

Man kommer ikke med kritikk på jobb. [...] Hvis man lager bråk, så får man ikke videreført vikariat. Og vi som [stillingstittel], hvis vi lager litt sånn styr eller stress for overordnede, så får jo ikke vi en god referanse når vi er ferdige – og da er jobbmulighetene videre ganske begrensa.

Den siterte peker på behovet for å drive med inntrykksstyring på arbeidsplassen. De utrygge ønsket ikke å være til bry for de fast ansatte. De er fremdeles under vurdering, og atferd som ikke aksepteres i organisasjonen, i dette tilfellet kritikk, kan svekke deres sjanser for fast engasjement. Når nyansatte opplever sin posisjon i virksomheten som utrygg, kan de respondere med å være mer ivrige etter å passe inn og innordne seg. Arbeidsforhold er en relasjon preget av asymmetrisk makt. Ansatte må i rimelig grad innfri arbeidsgivers forventninger om produktivitet og tilpasningsdyktighet for å få jobbe i virksomheten. Men skjevheten er mer markant i arbeidsforhold av midlertidig karakter. I hvilken grad nyansatte opplever at det er en reell mulighet for å stille spørsmål og utfordre eksisterende arbeidsmåter, vil avhenge av hvor trygt de opplever å stå i organisasjonen. Ansatte på midlertidig kontrakt kan oppfatte en større risiko knyttet til det å utfordre status quo.

Samtidig er det vanskelig for nyansatte, uavhengig av status, å kritisere måter å gjøre ting på. Et gjennomgående funn er at nyansatte, uavhengig av stilling, unngår så langt det lar seg gjøre, å sette spørsmålstegn ved etablerte praksiser. Koder for akseptert atferd, praksiser og rolleforståelser som utgjør organisasjonskulturen, blir slik forstått som faste størrelser som nye ansatte må finne ut av og deretter rette seg etter.

Det er jo ganske hierarkisk her fortsatt. Og når man kommer helt ny til en avdeling, så har man jo ikke helt peiling på rutiner og sånne ting, og da tenker man heller at nei, det er jeg som ikke helt skjønner hvordan det fungerer enda, mer enn at systemet er feil.

Å orientere seg i en ny virksomhet er en krevende prosess for nye ansatte. Det utfordrende med å identifisere kulturen på arbeidsplassen henger sammen med at slike mer

uformelle aspekter sjelden blir kommunisert. Verdier og normer for ønsket atferd og praksis vil ofte ikke materialisere seg før nyansatte trækker over dem.

Akkurat det med kulturen syns jeg er vanskelig å få tak på her. Faktisk. Jeg begynner litt å ane litt hvordan de som har jobbet her lenge, jobber. Og litt sånn i forhold til møtekultur og hierarki. Hvordan det er da. Jeg tror det er veldig mange submiljøer egentlig. Det virker litt som det er det.

Kollegaer kan fungere som tolker for nyansatte før de lærer seg «språket» på arbeidsplassen. Mens forventningene som møter arbeidstakere, ofte forblir implisitte og uuttalte, kan mer erfarne medarbeidere fungere som korrektiv til nye tilskudd på arbeidsplassen.

En nyansatt som opplevde stort arbeidspress på jobben, brukte en kollega til å klargjøre hva hun burde finne seg i:

Han har type ti år mer erfaring, så det er lettere for ham å definere hva som er problemet. Hva som på en måte ikke er greit. For det syns jeg fortsatt er litt vanskelig. I forhold til arbeidssituasjon for eksempel, i forhold til hva vi skal gjøre, hvilke oppgaver vi skal gjøre, hvilke oppgaver vi ikke skal gjøre, hva vi skal prioritere, hva vi ikke skal prioritere. Hvor mye man skal jobbe. Jeg føler nok fortsatt at jeg er litt, både med erfaring og alder liksom, at jeg godtar nok litt mer enn han gjør. Så han klarer nok lettere å si nei.

Denne personen hadde en svært krevende arbeidssituasjon i de første månedene av ansettelsesforholdet. Hun jobbet langt utover de timene som stod i arbeidskontrakten, og tok på seg oppgaver som i prinsippet ikke falt innenfor hennes ansvarsområder. Når vi spurte henne om hvorfor hun gjorde dette, hvorfor hun ikke av og til sa fra om at hun trengte noen kvelder hjemme med barna, svarte hun kontant – *jeg gjør det for lederen min, da. Og [navn på virksomhet].*

Avslutning

I dette kapitlet har vi sett på hvordan nyansatte innlemmes i det sosiale fellesskapet i virksomheten. Den formelle introduksjonen grupper av nyansatte mottar de første ukene, i form av introduksjonskurs, omvisninger og opplæring, kan gi informasjon, men vel så viktig kan det styrke nyansattes opplevelse av å være ønsket og verdsatt. Samtidig er det mye informasjon som ikke kan hentes via formelle kanaler, og det er nettopp denne mer implisitte kunnskapen som nyansatte må tilegne seg for å bli en del av vi-et på arbeidsplassen. Dette kan handle om omgangsformer mellom kollegaer, normer for akseptert atferd og sentrale verdier i virksomheten. Ledere som er involvert

med nyansatte, trekkes fram som avgjørende for opplevelsen av at man er verdsatt og en del av laget. For å få kunnskap om omgangsformen blant kollegaene og hva som regnes som normal atferd, må de nyansatte innlemmes i praksisfellesskapet. Enkle gester fra medarbeidere, som å komme innom og høre hvordan det går, invitere med på lunsj og lønningspils, fungerer som inkluderingsmekanismer som limer nyansatte til organisasjonen.

Videre diskuterte vi strukturelle forhold av betydning for nyansattes innlemmelse i det sosiale miljøet. Sammensetning av staben og hvor trygt nyansatte opplever å stå i virksomheten, kan påvirke prosessen mot å bli en del av vi-et. En opplevd likhet mellom den nye som trer inn, og etablerte medarbeidere kan bidra til sosial aksept. Nyansatte med en løsere tilknytning til arbeidsplassen kan bli mer tilbakeholdne, og kollegaer kan være mindre interessert i å innlemme nye som uansett ikke skal bli værende.

6 Mangfold – grenser for mestring?

Temaet for dette kapitlet er erfaringer nyansatte arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn har gjort seg. I utgangspunktet kan man anta at de møter en todelt utfordring. For det første er det i seg selv utfordrende å være nyansatt, noe som vil gjelde for alle. For det andre kan det være en ekstra utfordring knyttet til at arbeidsgivere og kollegaer ofte *antar* – uten at det nødvendigvis er riktig – at minoriteter avviker fra majoriteten langs dimensjoner som språk og kultur. I den grad gode norskkunnskaper og en felles kultur er viktig for å oppleve mestring i tiden som nyansatt, er det rimelig å anta at minoritetsansatte er særlig sårbare.

Også i dette kapitlet skal vi tematisere mestring, i form av å passe inn og passe til. Men inngangen er likevel noe annerledes enn i de foregående kapitlene som følge av at utfordringene kan være noen flere og delvis være litt ulike. Blant emnene vi skal belyse, er hvorvidt *sosialiseringen* for å lære å løse de konkrete arbeidsoppgavene er en annen når det gjelder minoritetsansatte, og hvordan det å ha minoritetsbakgrunn virker inn på mulighetene for å bli en *integrert* del av det sosiale livet i bedriften. Før vi kommer til de empiriske analysene, er det relevant å skissere litt mer inngående med hensyn til relevant foreliggende kunnskap om mangfold.

Kampen om definisjonen av normalarbeidstakeren – ekstra utfordringer for å passe inn

Et spesifikt søkelys på minoriteter er interessant av flere grunner: dels fordi minoritetsbefolkningen består av flere grupper som samlet utgjør en substansiell andel av arbeidstakere i Norge, dels fordi et minoritetsperspektiv er et analytisk eller metodisk grep for å få innblikk i hvordan virksomheter fungerer under press. I denne sammenheng vil det si hvordan arbeidsgivere håndterer at arbeidslivet blir mer heterogent, noe som blant annet medfører mindre forutsigbarhet enn mange oppfattet at det var tidligere.

Innledningsvis er det også interessant å lytte til hvordan mange arbeidsgivere velger å ordlegge seg når temaer som mangfold og samfunnsansvar settes på dagsordenen. Ofte hører man arbeidsgivere som framsnakker egen virksomhet gjennom å fortelle at de leder en mangfoldsbefordring. For å utdype hva de mener med mangfold, forteller de gjerne videre om at de har ansatte med mange ulike nasjonaliteter samlet under

ett tak. Ut fra en slik forståelse innebærer mangfold i realiteten et ideal om fravær av diskriminering, altså at arbeidssøkere skal ha de samme mulighetene uavhengig av etnisk bakgrunn, hudfarge, religiøs tilhørighet osv., kort sagt forhold som er regulert gjennom dagens lovverk. En annen og mer ambisiøs forståelse av mangfold dreier seg ikke om hvem som utfører arbeidsoppgavene, men hvordan oppgavene blir løst. Et eksempel kan være ASA-styrer som er pålagt å ha 40 prosent kvinner representert. Dette er de ikke pålagt fordi det betyr fravær av diskriminering, men fordi man antar at et mangfoldig sammensatt styre vil se flere muligheter og følgelig løse oppgavene på måter som sikrer større inntjening (se *Aftenposten* 21.6.2015).

De to forståelsene av mangfold kan i den minst ambisiøse formen forstås som retten til *likhet*, i form av idealer om likestilling og fravær av diskriminering, mens retten til å bli sett og anerkjent som *forskjellig* er den mer ambisiøse typen av mangfold (Rogstad & Solbrække 2012; Rogstad & Sterri 2014). Retten til likhet versus retten til ulikhet er to dimensjoner som kommer i spill når mangfold settes på dagsordenen (Rogstad & Solbrække 2012).

I rapporten om jobbintervjuet viste vi imidlertid at mangfold ofte er teori (Rogstad & Sterri 2014), mens arbeidsgivere lett vil ha en tendens til å favorisere likhet og forutsigbarhet i praksis når de skal velge søkere. Men de velger ikke slik alltid. Riktignok er det stor variasjon i andelen sysselsatte blant ulike etniske grupper, men mange er i jobb til tross for at det er avdekket systematisk diskriminering (Midtbøen & Rogstad 2012; Birkelund mfl. 2014). Når vi i dette kapitlet skal se på gruppa av nyansatte, ser vi på dem som har fått jobb. Spørsmålet er om arbeidsgivere lar ansvaret for mangfold være opp til den enkelte nyansatte eller om de oppfatter at de har et særskilt ansvar i form av tilrettelegging.

Forskning om minoriteter på arbeidsplassen etterlater et inntrykk av at mye går bra, men at det også er substansielle forskjeller betinget av etnisitet. Dels er det diskriminering i inngangen til bedriftens porter, dels er det dokumentert segregering innad og mellom arbeidsplasser (Midtbøen & Rogstad 2012). Et gjennomgående funn er at arbeidstakere med minoritetsbakgrunn møter barrierer mot å gjøre karriere på lik linje med majoritetsarbeidstakere, og at det i noen grad synes å være en type gettofisering på enkelte arbeidsplasser. I den sammenheng er kanskje det viktigste at det er en type rangering knyttet til både arbeidssøkere og til jobber, hvor arbeidsplasser som forbindes med innvandrere, sliter med at få med majoritetsbakgrunn søker denne typen stillinger (Waldinger & Lichter 2003).

Det foreligger imidlertid ikke mye kunnskap om hvordan minoritetssøkere klarer seg som nyansatte. Er det noen spesielle forhold som settes i spill når en virksomhet ansetter en person med en annen etnisk bakgrunn? Og er det i tilfelle noe den enkelte eller virksomheten kan gjøre for å lette denne prosessen? Sentrale spørsmål i den sammenheng er hvorvidt minoritetssøkere er mer utsatt, om det er de samme typene av

usikkerhet som melder seg, eller om det er egne og særskilte forhold som aktualiseres med minoritetssøkere.

For å kunne svare på det siste vil vi starte dette kapitlet med kort å presentere temaer som i noen grad er forskningsbelagt, men som ofte også er antakelser og mer myter. I det minste er det viktig å konfrontere denne typen myter med virkeligheten ut fra kunnskap om at det er store forskjeller innad i den gruppa vi med én felles kategori omtaler som innvandrere eller etniske minoriteter.

- *Språk*: Det refereres ofte til at språk er en avgjørende utfordring for arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Dels er det viktig med språk for å kunne utføre en rekke arbeidsoppgaver, dels er det avgjørende at kollegaer kan kommunisere. Et emne som ofte dukker opp, er faren for og erfaringer med misforståelser, hvor man tror man har forstått hverandre, uten at dette er tilfelle.
- *Initiativ*: I en del sammenhenger er det pekt på at det er systematiske forskjeller knyttet til arbeidstakernes selvstendighet og initiativ. I den mest stereotype formen framstilles minoriteter som mer lederstyrte, mens den egalitære kulturen i Norge antas å fremme selvstendige arbeidstakere.
- *Kjønn*: Det er ofte hevdet at mange mannlige minoritetsansatte opplever det som vanskelig å ha kvinnelige ledere. Antakelsen forklares gjerne kulturelt, med en oppvekst i et samfunn med tradisjonelle verdier.
- *Segregering*: Noen studier har sett på det sosiale livet innad på arbeidsplasser. Her pekes det gjerne på at det skjer en form for sosial gruppedannelse, hvor minoriteter og majoritet i praksis har lite kontakt.
- *Diskriminering*: Minoriteter rekrutteres bare til dårlige jobber – med glasstak og glassvegger – en type glassmonter – «tokens» – hvor man stilles ut for å demonstrere mangfold.

Felles for de over nevnte punktene er at mange har klare oppfatninger om dem, ofte uavhengig av hvilken kunnskap som ligger til grunn. Men så lenge mange tror de er sanne, vil oppfatningene fungere som Thomas-teoremet, de blir virkelige i sine konsekvenser. Av den grunn er det interessant og viktig å gå inn i de ulike punktene.

Norskferdigheter – avgjørende for å passe til

Språklige utfordringer for etniske minoriteter har vært et gjennomgangstema fra den moderne innvandringen startet på slutten av 1960-tallet. Én del av diskusjonen har vært knyttet til rettigheter og plikter, altså hvem som skal ha ansvaret for å gjennomføre

og finansiere opplæringen, samt hvem som skal ha rett til å få tilbud om norskkurs. En annen del dreier seg om hvorvidt de kravene som arbeidsgivere stiller til nyansatte, speiler det behovet de har for å gjøre de arbeidsoppgavene de skal. Et underliggende tema i det sistnevnte er at språk kan brukes som en tilsynelatende legitim grunn til å velge bort søkere med minoritetsbakgrunn.

Sosialisering for å gjøre en god jobb som nyansatt

I datainnhenting gjennomførte vi en rekke intervjuer med minoritetsnyansatte. Blant disse informantene var det både folk som var nyansatte i form av at de hadde fått en ny posisjon i en virksomhet de allerede var ansatt i, og nyansatte som var rekruttert av virksomheten selv eller av NAV. Utgangspunktet er følgende variert. Felles for alle var likevel at språk i enkelte tilfeller er en barriere mot å passe til å gjøre visse arbeidsoppgaver. Når det er sagt, kan man også utfordre hvor gode norskferdigheter man må ha for å gjøre en del arbeidsoppgaver. For som vi tidligere har referert, er det eksempler på at arbeidsgivere legger urimelige norskkrav til grunn for å gjøre en jobb.

I denne rapporten er vi likevel først og fremst opptatt av hvordan situasjonen oppleves fra de nyansattes side. For å få innsikt i hva de mener, spurte vi informantene om deres personlige erfaringer. Flere ga uttrykk for at de var redde for å gjøre feil, det var ikke noe som skilte gruppa med minoritetsbakgrunn fra de øvrige. Alle nyansatte synes å ønske seg en balanse mellom det å få ansvar, og at ansvaret likevel ikke må bli for stort. Som vi pekte på i kapittel 4, dreier det seg derfor om å finne en balanse når det gjelder det å få nok ansvar uten at man dermed kommer i en posisjon hvor man alene er ansvarlig for viktige beslutninger.

Når dette er sagt, var det likevel noe annet som synes å være mer direkte knyttet til nyansatte med minoritetsbakgrunn. Det dreide seg om at usikkerheten som nyansatt virket å være ekstra stor fordi det ikke bare dreide seg om å få til det man skulle gjøre, men at flere også ga uttrykk for at de ikke helt hadde forutsetninger for å løse oppgavene:

Da jeg var ny, kom det også en ny sjef. Da gjorde vi mange feil, for eksempel med mat. Det er viktig å skrive dato riktig. Hvor lenge kan den lagres – tre dager eller fire dager? Det er jo også mange forskjellige personer som kommer. Noen kan ikke spise nøtter. Da må vi forstå hverandre.

Det problemet denne informanten peker på, vitner om en alvorlig svikt i rekrutteringssystemet ved virksomheten hvor vedkommende arbeidet. En virksomhet som har rekruttert en person som skal arbeide med mat, men som ikke klarer å merke maten tilstrekkelig godt, kan skade gjester og i neste omgang omdømmet til bedriften. I første omgang er det nærliggende å konkludere med at dette handler om språk. Den mest

intuitive løsningen er altså at ansatte med minoritetsbakgrunn må kunne bedre norsk før de får så stort ansvar som personen over forteller om. Kort sagt er den enkelte ansvarlig for å lære seg godt nok norsk før han eller hun søker jobb, selv om det er mulig å problematisere hvem som skal finansiere språkopplæringen.

Med utgangspunkt i funnet over er det imidlertid også mulig å sette problemet inn i en mer overordnet utfordring knyttet til kommunikasjon, hvilket ansvarliggjør flere av aktørene. Begrepet «kommunikasjon» blir relevant fordi det betoner at språk i realiteten handler om et budskap mellom en avsender og en mottaker. Det avgjørende er ikke språket i seg selv, men om budskapet når fram og blir forstått. Spørsmålet er da om kommunikasjon må skje på norsk i dagens flerkulturelle arbeidsliv. Et eksempel på at kommunikasjon kan skje på andre måter, er omtalt i Rogstad (2001). Her omtales et sykehus hvor det ble brukt fargekoder for å merke om et rom skulle desinfiseres eller ikke. Noe liknende kunne man selvsagt brukt for å merke mat. Poenget her er ikke hva man skal eller ikke skal bruke, men å illustrere at det kan være flere mulige virkemidler enn å bruke norsk om man skal løse kommunikasjonsutfordringer.

Med denne påpekningen mener ikke vi å undervurdere de rent språklige utfordringene knyttet til en del nyansatte med minoritetsbakgrunn. Ved nyansatte dreier det seg om å forklare oppgavene, men det kommer også fram at det er mange språklige utfordringer underveis, særlig når situasjonen er presset og man har knapt med tid:

Vi har ofte stress her på jobben. Da kan vi ikke bruke mye ekstra tid på å forklare hvordan tingene skal gjøres. (Mellomleder)

En annen mellomleder la vekt på at de har ting skriftlig, men at det blir urettferdig å bruke mye ekstra tid på minoritetssøkerne.

Vi har jo, som de fleste, tror jeg, en slags arbeidsinstruks. Den får jo alle nyansatte. Men det er litt uklart hvor mye noen av innvandrerne her forstår av den. Vi må forklare den om igjen, om igjen og om igjen. Det må vi ofte med alle. Og det tar jo mye ekstra tid og er kanskje litt urettferdig, egentlig. (Mellomleder)

Skillet mellom hva som er rettferdig, og hva som er urettferdig, er interessant fordi det berører en mer omfattende diskusjon knyttet til bedriftenes samfunnsansvar (CSR)⁵, altså i hvilken grad virksomheter skal påta seg ekstra arbeid for å bidra til økt inkludering av samfunnsborgere med minoritetsbakgrunn. I den sammenheng er det interessant at

⁵ Bedriftenes samfunnsansvar (CSR) refererer til et synspunkt om at virksomheter kan og bør være med å utvikle samfunnet i en gunstig retning. Et viktig emne er hvorvidt samfunnsansvar nødvendigvis koster penger for den enkelte virksomhet.

statlige virksomheter er pålagt å oppfordre minoriteter om å søke utlyste jobber,⁶ men det er ingen ekstra føringer på hva ekstra de skal gjøre med dem om de lykkes i å få jobb.

I intervjuene vi har gjort med de nyansatte med minoritetsbakgrunn, kom det imidlertid fram at enkelte blant dem har en forventning om ekstra oppfølging.

Jeg er ikke norsk. Snakker ikke norsk 100 prosent. Da må man kanskje bare forklare litt ekstra. Etterpå hjelper kanskje jeg andre. Men hvis de andre blir for strenge mot meg, da gidder jeg ikke.

Fra sitatet over synes det klart at denne arbeidssøkeren både har en forventning om ekstra innsats fordi han ikke var tilstrekkelig god i norsk, og at denne hjelpen skulle skje uten at det ble oppfattet negativt. Det var imidlertid ikke mulig å få innsikt i hvor mye han mente var nok hjelp. Men han la desto mer vekt på at hans egen motivasjon for å hjelpe andre nyansatte var veldig avhengig av hvilken hjelp han hadde fått selv.

Vi spurte derfor også om det hadde vært mange misforståelser. Han la da svært mye vekt på at han ikke gjorde feil. Samtidig fulgte han opp dette utsagnet med å rose sjefen fordi han ikke fikk kjeft dersom han likevel gjorde noe galt.

Ikke så mye [misforståelser]. Sjefen er god. De hjelper til uten at det blir stress. Det er normalt å gjøre feil.

Passe inn – norsk som kultur

Et gjennomgående funn er at mange refererer til språklige utfordringer, men at de med det i praksis gir uttrykk for en frustrasjon fordi de opplever at man har ulike forståelser og tidvis mangler felles (arbeids-)verdier. En arbeidsgiver uttrykte opplevelsen og frustrasjonen over manglende felles forståelse på følgende måte:

Veldig ofte er problemet at innvandrere, eller fremmedspråklige generelt, da, de sier bare ja og smiler fint og går videre. Og nordmannen tror at de har skjönt det. For vi nordmenn er så direkte i vår kommunikasjon og forventer direkte svar. Men det er for andre kulturer helt uvant og fryktelig flaut å innrømme at du ikke forstår. Men vi nordmenn forventer at du sier det med en gang om du ikke forstår. Så det er en veldig kulturkrasj som er krevende å jobbe med. Veldig.

Erkjennelsen av at det ofte kan være kulturelle barrierer som hindrer kommunikasjon, har i enkelte virksomheter ledet til en institusjonalisering av en ordning for å

⁶ Bestemmelsen om at statlige virksomheter skal innkalle minst én søker med minoritetsbakgrunn må ses i sammenheng med aktivitets- og rapporteringsplikten som innebærer at offentlige og store statlige virksomheter er pålagt å arbeide proaktivt for å sikre inkludering og likestilling.

imøtekomme denne utfordringen. Et eksempel er Ullevål sykehus, hvor de har innført såkalte kulturveiledere:

Når mennesker kommuniserer, kan det lett oppstå misforståelser pga forutinntatte «sannheter». Ved møter mellom mennesker med ulik kulturell bakgrunn, er det noe større fare for at man snakker forbi hverandre eller har problemer med kommunikasjon pga manglende ferdigheter i felles språk.*

* http://www.oslo-universitetssykehus.no/aktuelt/_prosjekter/_Sider/kulturveileder.aspx

Det kan imidlertid stilles spørsmål om hvor riktig det er å bruke begrepet kulturveileder». Begrepet kan framstå svært paternalistisk og kan på den måten oppleves som om det gir vel mye forrang til en majoritetsnorsk væremåte (Rogstad & Solbrække 2012). Dette er særlig en innvending som er relevant når det gjelder typer av virksomheter som skal drives ut fra idealer om «likeverdige tjenester», som for eksempel innen helse. Til tross for at det er noe ulike definisjoner av begrepet «likeverdige tjenester», kan man enes om at det er et begrep som skiller seg fra «likhet» ved at det refererer til en politikk som søker å imøtekomme at mange borgere i samfunnet har ulike forutsetninger for å ta del i godene. Andre deler av arbeidslivet har imidlertid ikke det samme strenge kravet til at ansvaret for kommunikasjonen er tosidig.

Noe vi enda ikke har tematisert, er at integrasjon ikke bare er en vertikal relasjon, mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, den skjer også horisontalt, altså kollegaer imellom. Spørsmålet her er hvilken betydning språk har for å bli en del av det sosiale fellesskapet når man er nyansatt.

Flere la vekt på hvordan språket og felles referanserammer er avgjørende på arbeidsplassenes arbeidsfrie soner, som i lunsjen, over kaffeautomaten og på sosiale tilstelninger utenfor arbeidsplassen. En majoritetsnorsk ansatt ga uttrykk frustrasjon ved å referere til humor.

Mye av limet mellom kollegaene er jo at man har noe felles, at vi kan vitse om det som skjer. Problemet her er egentlig ikke at innvanderne ikke skjønner hva vi sier, men mer at de ikke ler av det samme. (kollega)

Denne arbeidstakeren forteller om en situasjon hvor det ikke er språket i seg selv som er problemet, men at man ikke har en felles forståelse. Nå er det selvsagt ikke slik at alle majoritetsnordmenn har felles humor i enhver sammenheng, men det er et gjennomgående fenomen at nettopp humor er en kilde til innenforskap og utenforskap i arbeidslivet. Det er jo også noe mange arbeidsgivere synes å være svært bevisst allerede i jobbintervjuet (Rogstad & Sterri 2014:76). Samtidig er det interessant at språket i

seg selv ikke er problemet. Det synes da mer å være situasjonen – at man skjønner alle ordene, men likevel ikke hører den samme meningen.

I andre sammenhenger er det imidlertid også store vanskeligheter med språket, uten at det nødvendigvis har så stor betydning for gjennomføringen av arbeidsoppgavene. Det sistnevnte skyldes at det er ganske stor sosial segregering på en del av dagens arbeidsplasser. En klassisk studie fra Skandinavia, som har inspirert mange, er Billy Ehns (1981) bok *Arbetets flytande grenser*. Hovedtemaet i hans arbeid er nettopp hvordan arbeidsfellesskap dels er et oppgavefellesskap, dels et sosialt fellesskap. Det er altså et kollektiv, om vi skal bruke Lysgaard (1967), som i noen tilfeller kan stå i et motsetningsforhold til de økonomiske idealene for virksomheten. I denne sammenheng er det videre viktig å påpeke at ideene og verdien av samhold kollegaer imellom ikke har blitt mindre over tid, tvert om (jf. Skorstad 2002).

Da jeg kom på arbeidsplassen, tenkte jeg at jeg skulle få venner. Det har jeg også gjort. Jeg har det veldig bra. Men det er jo ikke sånn at jeg er så mye sammen med andre nordmenn. Vi henger liksom sammen vi utlendingene.

At minoritetsansatte «henger sammen», synes imidlertid ikke å kunne forstås ut fra motsetningsparene trygg versus utrygg og autonom versus kontrollert. Det synes snarere som om dette er en type interessebasert fellesskap, hvor virksomheten og det sosiale livet i bedriften er satt litt på siden.

I datamaterialet er det imidlertid flere typer av historier. En av de minortetsansatte som vi vil kategorisere som typisk «trygg» og med stor grad av «autonomi», var han som hadde gjort opprykk internt i egen virksomhet. Hans karriere skyldtes ikke at han var god i norsk, tvert om. Hans arbeidsspråk var engelsk. Og når han nå var leder, måtte de andre tilpasse seg ham. Men slik han så det, innebar ikke dette et stort problem. Han tok seg av det faglige, mens det var gjort en arbeidsdeling hvor andre, som snakket bedre norsk, tok seg av en del av «small-talken».

Passe inn = konformitetspress?

At egalitet tidvis kan transformeres til konformitetspress, var et av hovedfunnene i rapporten om jobbintervjuet (Rogstad & Sterri 2014). Da så vi på hvordan arbeidsgivere brukte ulike indikatorer for å avgjøre om en arbeidssøker ble antatt å passe inn eller ikke. De som ble ansett som personlig egnede, var gjerne søkere som signaliserte at de var bærere av verdier som passet inn med typisk norsk væremåte. Vi pekte videre på hvordan idealer om egalitet i realiteten blir stående som en kontrast til anerkjennelse av forskjell.

I det daglige arbeidet aktualiseres gjerne egalitet i forholdet mellom leder og ansatt. Ikke minst synes det viktig når det gjelder minoritetsansatte, som vi påpekte innledningsvis. Det er mange som antar at mange med minoritetsbakgrunn er sosialisert inn i en helt annen kultur enn den norske, noe som gjør seg gjeldende med hensyn til synet på autoriteter og kanskje særlig på kvinnelige ledere. Resultatet er, antas det, at den særnorske egaliteten er vanskelig å forholde seg til for arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Gitt at antakelsen er riktig, er det rimelig å anta at denne utfordringen er særlig stor når det gjelder kombinasjonen av nyansatte og minoritetsbakgrunn. En av våre informanter, som underbygget denne oppfatningen, sa det slik:

Vår flate struktur i Norge og vår totale mangel på respekt for hierarki, det merker jeg at det har de ikke innebygd. De tør ikke å si til meg at de ikke skjønner hva jeg [direktør] sier. Det er inngrodd at store sjef der oppe kan du ikke snakke direkte til.

En annen leder uttrykte seg på en noe annen måte ved at hun i større grad framhevet betydningen av å skjønne undertekst. I praksis dreier dette seg om at man må kunne forstå de kulturelle kodene som gir ordene i språket mening. Utfordringene er da at nyansatte må forstå kodene for å gi en uttalelse en riktig fortolkning.

Den her enorme likhetsfølelsen og direkteheten som vi nordmenn har, er litt unik. Og når du lærer deg språket vårt og forstår språket, så forstår du også den bedre. Og det tror jeg er en viktig kode å knekke i det norske samfunnet. Likhetsfølelsen, det at vi behandler hverandre likt, og at vi mener det vi sier og ikke så fryktelig mye mer. Det ligger jo også i språket og kultur på en måte. Og sånn som jeg har opplevd som sjef, jeg kommer inn her hvor dem [ansatte i praksis], i perioder dem var livredde meg. Og så begynte jeg å plukke i det, hva er det som skjer? Og det er jo fordi de tror jeg mener mye mer enn det jeg sier. Det skal være så mye mellom linjene, fra deres kultur så er det det. Så vi jobbet gjennom det, og jeg sa at jeg mener *kun* det jeg sier. Og jeg sier *alt* det jeg mener.

Hvordan ser da nyansatte med minoritetsbakgrunn på autoriteter og kvinnelige ledere? Ikke overraskende er et gjennomgående funn at mange i denne gruppa opplever at det er vanskelig å forstå hva som kreves for å passe inn. Egalitet er også en kode som nok enkelte ikke ser som en type verdi, men snarere tar de til orde for at det er lederne som er unnfallende og utydelige. For noen vil påpekningen av at det man i Norge kaller egalitet, for dem er utydelighet, bare være en illustrasjon av at det er betydelige kulturelle forskjeller i dagens Norge.

Da jeg startet i jobben, fikk jeg ikke tak på hva lederen min mente. Jeg ble overlatt mye til meg selv, og selv når jeg spurte, fikk jeg aldri noen klar beskjed om hva jeg skulle gjøre. Det var frustrerende. Jeg savner klar ledelse.

Da jeg jobbet i Tyrkia, fikk jeg klar beskjed om hva jeg skulle gjøre, og om noe var galt. Det sier ingen her. Det er rart. Jeg må være min egen leder. Litt rart for det gjør jo at det blir mye rot når vi er mange på jobb.

Disse to representantene for de nyansatte og deres frustrasjoner er interessante i lys av idealer om egalitet. Det var tydelig at de var frustrerte, dels fordi de opplevde at de ikke fikk klar beskjed, dels fordi de også skjønte at arbeidsgiveren kan være utydelig, men likevel ha makt. Det var følgelig en type frustrasjon knyttet til hva slags forventninger de mente det var rimelig å ha til en leder.

Nå er det samtidig viktig å nyansere bildet, slik at det ikke skapes et inntrykk av at vi mener at alle nyansatte med minoritetsbakgrunn vil ha og trenger en autoritær ledelse. Det skjer en rekke justeringer mellom alle grupper i samfunnet. Det skal heller ikke undervurderes at også norske arbeidsgivere er i endring. En av våre informanter kan brukes som en representant for en mer autoritær lederstil enn man ofte ser i Norge.

Jeg gir veldig tydelig beskjed med en gang. Det er mye muslimer, ikke sant, og da, nei, de kan ikke jobbe som stuepiker i langt skjørt. Det er ikke gjennomførbart. De får heller ikke gå i svære flagrende gevanter, dette er Norge. Det er ikke et muslimsk land, så det får de ikke lov til. Gjestene forventer ikke det, og gjestene blir skremt når de ser en svart flagrende dame komme gående. Så, det får de ikke lov til. De får lov til å dekke hodet, hijab er helt okei.

Man kan være enig eller uenig i at dette er god ledelse. Sikkert er det at denne lederen prøvde å være klar. Like sikkert er det at de fleste som kommer ny et sted, trenger klarhet i hva det forventes av dem. Dersom det da er kulturelt betingede forskjeller med hensyn til hvor eksplisitt disse forventningene skal artikuleres, vil mange trolig mene at det er bra at de bringes opp i dagen.

En slik tydeliggjøring kan også sies å være én måte hvor ledere tar eierskap til hva som skal være de rådende verdiene i en virksomhet. Dette er ikke minst viktig i lys av at mange ledere opplever at de mister lederkompetanse i flerkulturelle arbeidsmiljøer (Rogstad 2001). Samtidig var det en del av våre informanter som noen trolig vil hevde går vel langt. Med vel langt mener vi her at deres uttalelser lar seg lese som uttrykk for mer generelle holdninger til minoriteter.

En arbeidsgiver sa det slik:

Det er veldig mange som trenger å bli dressert i forhold til hva norsk arbeidsliv innebærer. Så gir veldig tydelig informasjon på det i forkant [...] Alt fra renslighet, uniformsbruk, når man må møte på jobb. At man faktisk må organisere livet sitt med barnepass og andre ting for å kunne – at jobben er ikke til for deg, men du er til for jobben.

En annen fokuserte mer på behovet for opplæring, men da ikke det vi har referert til som sosialisering i form av faglig opplæring, men snarere integrasjon, i betydningen at minoritetsansatte må lære seg de sosiale og kulturelle kodene. Informanten går dermed langt i å snakke om en kulturell og verdimessig assimilering.

Disse her trenger ikke faglig opplæring først og fremst. De trenger først og fremst moral- og pliktopplæring som de ikke har fått. Og man kan jo ikke forvente at de leverer det hvis ikke noen har fortalt dem det. Men jeg er litt overrasket over at de ikke blir fortalt sånne ting tidligere.

Ord som «dressert» og at de trenger «pliktopplæring», tyder på at arbeidsgivere ikke alltid har en egalitær forståelse av alle mennesker, og de viser heller ikke særlig stor grad av anerkjennelse av at alle har rett til respekt til tross for at de oppfattes som bærere av ulike kulturer.

Avslutning

Temaet for dette kapitlet har vært erfaringer som nyansatt blant arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn. Ut fra dataene vi har samlet inn, har vi sett at språk og kultur skaper noen ekstra utfordringer for nyansatte med minoritetsbakgrunn. Det viktigste er kanskje ikke alltid utfordringer som følger av at dette er arbeidstakere som på noen måter avviker fra majoriteten, men at arbeidsgivere og kollegaer antar at de er annerledes.

To gjennomgående temaer i kapitlet har vært betydningen av språk som virkemiddel for kommunikasjon og forestillinger om nødvendigheten av en felles kultur og delte verdier. I kapitlets siste deler refererte vi til arbeidsgivere som ga uttrykk for at det var et stort behov for en felles kulturell og verdimessig forståelse for å utvikle et godt arbeidsmiljø.

Nå var det ikke bare arbeidsgiverne som var frustrerte. Flere av de ansatte med minoritetsbakgrunn tok til orde for at de trengte noe mer hjelp i tiden rett etter oppstart. På den måten ga de uttrykk for at de hadde klare forventninger til sine nye arbeidsgivere. Og forventninger i den innledende fasen av arbeidstakerforhold hørte vi i rapportens innledning at det er all grunn for arbeidsgivere å ta på alvor.

7 Oppsummering

Formålet med denne rapporten har vært å få bedre innsikt i situasjonen for nyansatte og hva slags oppfølging denne gruppa trenger. Når det er sagt, så er det viktig å understreke at det strengt tatt ikke er én gruppe. Forskjellen er stor både når det gjelder hvor de jobber, hva slags krav som stilles, og hvem de er. Da vi skulle skrive rapporten, skilte vi derfor mellom de føringer som følger av kjennetegn ved en konkret virksomhet, og egenskaper ved arbeidssøkeren. Dette er en nyttig inndeling for å svare på det viktigste spørsmålet om hvordan man kan gjøre situasjonen som nyansatt best mulig. Hva skal kreves av tilrettelegging fra virksomhetene, og hva kan kreves av den enkelte? Inn i avveiningen mellom arbeidsgiveres og arbeidstakers rolle hører også en diskusjon om hvorvidt andre instanser kan spille en rolle. Hva kan for eksempel NAV gjøre for å lette overgangen fra arbeidssøker til arbeidstaker?

I dette siste kapitlet vil vi oppsummere, diskutere og trekke analysene noe videre ved eksplisitt å spørre om NAVs mulige rolle. På bakgrunn av de empiriske analysene kommer vi også til å framsette fire arketyper av nyansatte, som kan tjene som illustrasjoner på hva utfordringen består i.

Rekapitulering – kunsten å mestre rollen som nyansatt

Hva mener vi så her med at perioden som nyansatt er vellykket? Dette er selvsagt en periode som vil være preget av usikkerhet, noe virksomhetene vil søke å redusere, men uten at dette er mulig å gjøre fullt ut. Spørsmålet er derfor hvordan tiden som nyansatt likevel kan bli lettest mulig. Ut fra forståelsen som vi legger til grunn her, dreier det seg om opplevelsen av mestring, hvilket innebærer å lære seg hvordan arbeidsoppgavene skal utføres, men også hvordan man sosialt blir en del av laget.

Vanligvis diskuteres rekruttering med utgangspunkt i at prosessen er avgrenset til seleksjonen i koblingen mellom en arbeidsgiver og en arbeidssøker. Utgangspunktet for denne rapporten er at seleksjonen utgjør en avgjørende, men ikke den eneste delen av en vellykket rekrutteringsprosess. Rekruttering består av flere trinn. Det første handler i hovedsak om arbeidsgivernes seleksjon av flere søkere, mens det neste dreier seg om arbeidssøkernes overgang til å mestre rollen som arbeidstaker.

Overgangen fra arbeidssøker til arbeidstaker fordrer både analyse av faglig sosialisering, altså tilegnelse av etablerte standarder for å utføre arbeidsoppgavene, og sosial integrasjon, hvilket betyr å oppleve tilhørighet og at man anerkjennes som en «del av laget». Det vi omtaler som *mestring*, innebærer derfor både å passe til å utføre bestemte oppgaver og den sosiale utfordringen å passe inn i en etablert virksomhet.

Vi stilte tre spørsmål:

1. Hva hemmer og fremmer en vellykket start i en ny jobb?
2. Hva kan den nyansatte gjøre for å oppleve mestring i situasjonen som nyansatt?
3. Hva kan virksomhetene gjøre for å gjøre inkluderingen av nyansatte best mulig?

For å besvare disse spørsmålene har vi intervjuet nyansatte, ledere og kollegaer i ti ulike virksomheter. Siktemålet har ikke vært å lage noen casestudie, men vi ser det som nødvendig å analysere de nyansattes opplevelser i lys av kjennetegn ved de jobbene de fungerer i.

Analysene gjennomføres i tre empiriske kapitler. I det første diskuterte vi den faglige sosialiseringen, altså læringen som kreves av den nyansatte for å passe til en konkret jobb. Intervjuene viser at faglig sosialisering ikke begrenser seg til at nyansatte passivt absorberer den kunnskapen, atferden og holdningene som kreves for å bli et produktivt medlem i organisasjonen. Nyansattfasen kjennetegnes av gjensidige tilpassninger mellom virksomhet og nyansatt. Vi identifiserer fire avgjørende faktorer som kan påvirke hvorvidt denne prosessen blir vellykket. 1) *Kommunisere forventninger*. Arbeidsgiver kommuniserer eksplisitt de ofte implisitte forventningene som knytter seg til nyansatte jobbutførelse og atferd, både forut for og underveis i arbeidsforholdet. 2) *Tydelige tilbakemeldinger*. Et gjennomgående funn er at nyansatte mangler innsikt i hva det vil si å gjøre en god jobb. Mens erfarne arbeidstakere har internalisert noen standarder for hva som kjennetegner en jobb vel utført, ser nyansatte utover seg selv for bekreftelse. 3) *Betinget ansvar*. Læring skjer ikke kun gjennom observasjon eller ved å motta instruksjoner. Nyansatte må få ansvar og autonomi, men for mye ansvar for tidlig kan forveksles med å bli overlatt til seg selv. 4) *Skape informasjonskanaler*. Nyansatte opplever proaktivitet, det å stille spørsmål eller be om hjelp, som en risikabel geskjeft. Å etablere legitime kanaler hvor igjennom nyansatte selv kan hente informasjon, senker terskelen for å spørre om hjelp og orientere seg. Ved å utpeke en fadder, fordele ansvar for den nyansatte mer uformelt eller sette av tid i kalenderen til regelmessige oppfølgingssamtaler kan man bøte på nyansattes usikkerhet.

I kapittel 5 tematiserte vi virksomheten som et sosialt system, altså hvordan den nyansatte kan passe inn og bli en del av laget. Funnene vi gjør, identifiserer flere forhold som er avgjørende. 1) *Skape sosiale arenaer*. Arbeidsplasser som tilrettelegger for sosialt samvær mellom medarbeidere, kan gjøre et diffust *vi* lettere å få øye på for nyankomne. 2) *Innvolverte ledere*. Kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider får betyd-

ning for nyansattes trivsel og hvorvidt de «limer seg til virksomheten». 3) *Kollegaer som døraåpnere*. Et inkluderende arbeidsmiljø, hvor nyansatte blir invitert med på lunsj og innlemmes i det sosiale fellesskapet, letter overgangen fra «outsider» til «insider». Videre diskuterte vi strukturelle forhold av betydning for nyansattes innlemmelse i det sosiale miljøet. Sammensetning av staben og hvor trygt nyansatte opplever å stå i virksomheten, kan påvirke prosessen mot å bli en del av vi-et. En opplevd likhet mellom den nye som trer inn, og etablerte medarbeidere kan bidra til sosial aksept. Nyansatte med en løsere tilknytning til arbeidsplassen kan bli mer tilbakeholdne i sin deltakelse, og kollegaer kan være mindre interessert i å innlemme nye medarbeidere som uansett ikke skal bli værende.

Et overordnet funn i de to første empiriske kapitlene er at skillet mellom det å passe inn og det å passe til er en analytisk inndeling. Ute i virksomhetene henger de to forholdene nært sammen, noe som underbygger at en jobb er en viktig del av menneskenes generelle sosiale liv. Men det avgjørende er at sosial integrasjon ikke utelukkende er et resultat av det å ha et arbeid, det virker også motsatt. Satt på spissen synes dermed en rimelig konklusjon å være at en sosialt inkluderende virksomhet trolig vil være faglig sterkere enn andre virksomheter.

For å se ytterligere på utfordringer og sammenhenger mellom det å passe inn og det å passe til vier vi et kapittel til nyansatte med etnisk minoritetsbakgrunn. Dette er en gruppe som i kraft av sin størrelse er interessant i seg selv, men som i denne sammenheng også er svært relevant som inntak til å få en forståelse av hvor gode virksomhetene er på å inkludere nyansatte, noe som i utgangspunktet kan synes noe mer utfordrende enn å inkludere majoritetsnyansatte. To temaer som aktualiseres, er betydningen av språk og antakelser om forskjeller knyttet til kultur og religion. Når det gjelder norskferdigheter, er det et tilbakevendende emne, ikke uten grunn. Mange jobber fordrer gode norskferdigheter, samtidig er det grunn til å spørre om ikke det er hensiktsmessig å reflektere omkring alternative måter å kommunisere på. En særskilt utfordring knyttet til kultur er relatert til egalitet og hvordan det legger føringer og krav på hva arbeidstakere må passe inn i. Et viktig tema her er det at man sjelden stiller spørsmål ved egen måte å gjøre ting på. Verdier fungerer som en taus kompetanse, som virker retningsgivende på oppfatninger om hvordan vi gjør det hos oss.

Fire arketypiske nyansatte og deres tilknytning til virksomheten

Ut fra de empiriske analysene er det mulig å sammenfatte funnene i fire arketypiske nyansatte. De er interessante, ikke fordi de gjenfinnes i virkeligheten, men fordi dette er personifisering av ulike typer av utfordringer.

1. *De selvstendige* – Dette er nyansatte som er gitt stor grad av frihet eller autonomi når det gjelder å utforme arbeidsoppgavene og hvordan de vil legge opp arbeidsdagen.
2. *De kontrollerte* – Dette betegner nyansatte som arbeider i en virksomhet med klart definerte og avgrensede oppgaver. Rommet for å definere oppgavene er lite, situasjonen er mer preget av å passe inn i en predefinert rolle.
3. *De trygge* – Dette betegner nyansatte som opplever at deres posisjon er trygg. De kan gjerne ha prøvetid, men det er mer at de må gjøre noe feil for ikke å få fortsette i jobben. Det kan også være interne søkere, hvor de er nye i stillingen, men virksomheten er kjent.
4. *De utrygge* – Dette omfatter nyansatte som kommer til mer usikre jobber. De vil ofte selv være nyutdannede og kanskje komme til et vikariat eller en midlertidig stilling.

I praksis vil det selvsagt være glidende overganger mellom disse fire typene, men inndelingen får fram viktige sider ved det å være nyansatt. De fire typene kan også settes opp som to akser – som sammen skaper et rom som kan hjelpe oss med å forstå samspillet mellom en virksomhet og de nyansatte.

Bedre tilrettelegging for nyansatte

Målsetningen med seleksjonen som finner sted før en ansettelse, er å identifisere den personen som er best egnet til å gjøre jobben. Men uavhengig av hvor grundig og omstendelig denne seleksjonen er, vil de færreste nyansatte kunne fungere fullt ut fra dag én. Det er en tilpasning som finner sted, en periode med prøving og feiling – og hvordan arbeidsgivere strukturerer denne prosessen, kan være av betydning både for hvor lang tid det tar før nyansatte fungerer på lik linje med øvrige ansatte, og for om ansettelsesforholdet får en viss varighet.

I dette siste kapitlet vil vi derfor utlede noen mulige strategier arbeidsgivere kan iverksette for å imøtekomme nyansattes behov. Etter all sannsynlighet er det ikke mulig å fjerne all usikkerheten som følger med det å være det nyeste tilskuddet på en arbeidsplass. Likevel kan tilpasninger gjøres for å gjøre situasjonen mer forutsigbar og lettere å navigere i. Men før vi går inn i empirien, er det verdt å skissere opp de ulike elementene en innføringsprosess kan bestå av. Få arbeidsgivere vil sette i verk samtlige av disse virkemidlene, men en kombinasjon av noen av disse er vanlig:

Formelle virkemidler:

- introduksjonskurs/nyansattdag
- praktisk tilrettelegging

- tildeling av fadder/mentor
- møte med tillitsvalgt, informasjon om rettigheter
- plan for den nyansatte, med fastsatte datoer
- tildeling av en kollega som «skygges» av den nyansatte
- sikre tilgang til kollegaer
- klar tidsplan
- oppfølgingssamtaler etter fastsatte intervaller

Gjennom intervjuer med nyansatte har det avtegnet seg to ulike måter å introdusere nye medarbeidere på på arbeidsplassen. Den ene typen er «hands-on» og innebærer tett oppfølging fra arbeidsgiver. Oppfølgingen går gjennom klare faser, og de nyansatte blir forespeilet før oppstart hvordan innkjøringen vil se ut. Den andre typen er mer uformell og tilfeldig. I denne varianten er det fravær av struktur på innføringen, og mottakelsen av nyansatte blir svært avhengig av kjennetegn ved nærmeste leder og velviljen til kollegaene.

Maktrelasjonen i et ansettelsesforhold er per definisjon skjev. Styringsretten gir arbeidsgiver rett til å organisere, lede og kontrollere ansatte slik det passer henne. Dette medfører at arbeidsgivere står relativt fritt i hvordan de ønsker å ta imot og følge opp nye ansettelser. Men det er ikke med dette sagt at arbeidsgivere har total frihet. Bruken av prøvetid, som er svært utbredt i det norske arbeidslivet, stiller noen krav til arbeidsgivere. Prøvetidsansatte har nemlig krav på nødvendig oppfølging og veiledning. Denne plikten gjelder strengt tatt hele arbeidsforholdet, men er av særlig relevans i startfasen. Hva som ligger i «nødvendig oppfølging og veiledning», er derimot mer uklart.⁷ Med Juristforbundets formulering skal opplæringen «sette arbeidstaker i stand til å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte [...]». Et sentralt funn i rapporten er at det er uklart, både for arbeidsgivere og arbeidstakere, hva som ligger i å «utføre jobben på en tilfredsstillende måte», eller sagt på en annen måte: hva det betyr å gjøre en god jobb.

Oppfølging av nyansatte er ikke et virkemiddel som er tatt systematisk i bruk i det norske arbeidslivet. Hovedbildet er at arbeidsgivere ser verdien av god oppfølging, men i liten grad har lykket med å omsette disse idealene i praksis. Det er likevel viktig å bemerke at vi finner stor variasjon i utformingen av opplegg arbeidsgivere har for å introdusere nyankomne. Det finnes alt fra kortvarige og egeninitierte prøve- og feileperioder til utarbeidede og langsiktige opplegg med mentorer og formelle introduksjonskurs. Den mest omfattende introduksjonen fant vi på sykehuset. Her deltok turnuslegene i et toukers introduksjonskurs, hver og en ble tildelt en veileder, tillitsvalgte ble utpekt, og faste oppfølgingsamtaler var plottet inn i kalenderen for nye medarbeidere. For andre grupper av nyansatte var innføringen mer sporadisk og uformell. Mer tilfeldig

⁷ Endringer i IA-avtalen, virksomme fra 1. juli 2014, fjernet NAVs muligheter til å sanksjonere arbeidsgivere som bryter med oppfølgingsplikten.

oppfølging kan bestå av en samtale med sjefen og en oppfordring om å spørre leder eller kollega om noe blir uklart.

- **Samsvar mellom forventninger og realiteter**

I de empiriske analysene tematiserte vi et manglende samsvar mellom forventningene nyansatte har til sin nye jobb, og virkeligheten de møter i en ny virksomhet. Uavhengig av årsakene bak uklarheten rundt jobbens karakter kan diskrepans mellom forventninger og realiteter svekke nyansattes motivasjon og forlenge tilpasningsfasen. I verste fall kan arbeidsforholdet bli kortvarig. Rekrutteringsprosesser og opplæring av nyansatte er kostbart for arbeidsgiver, både i tid og ressurser. Å ansette kandidater på vaklende premisser kan fordoble denne investeringen.

- **Behovet for informasjon – tydeliggjøre krav og forventninger**

For å bli produktive medlemmer av virksomheten er det én ting nye ansatte trenger, nemlig informasjon: informasjon om formelle krav og forventninger som knytter seg til deres stilling, samt informasjon om mer uformelle aspekter ved jobben. Arbeidsgivere fasiliteter nyansattes tilegnelse av informasjon på to måter. De *gir* informasjon, gjennom introduksjonskurs og samtaler. Og desto viktigere skaper de *kanaler* hvorigjennom nyansatte selv kan innhente informasjon. Dette kan gjøres ved å utpeke en mentor eller en fadder for den nyansatte eller mer uformelt tildele ansvar til kollegaer. En slik kontaktperson i virksomheten senker terskelen for å stille spørsmål og orientere seg.

- **Kunsten å sette ord på det uformelle**

Vi har også sett at nyansatte forteller de samme historiene om usikkerhet og ubehag til tross for at de befinner seg i svært ulike typer jobber og med svært forskjellige grader av oppfølging. Dette illustrerer et viktig poeng. Den informasjonen nyansatte mottar gjennom formelle kanaler, er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å bli i stand til å ta fatt på arbeidsoppgavene. Det er en innebygget skjevhet i oppfølgingsregimer – nyansatte mottar informasjon om formelle aspekter ved jobben, men informasjon om reglene, verdiene og normene som foreligger på arbeidsplassen – det som kan kalles organisasjonskulturen – er ikke å finne på intranettet eller i samtalen med sjefen. Dette kan indikere at det er grenser for hva som kan institusjonaliseres eller settes i system fra arbeidsgiverhold. Vel så viktig som å bli sendt på kurs eller motta en startpakke er den mer uformelle mottakelsen fra arbeidsmiljøet. Å delegere ansvar for den nyansatte til kollegaer er én måte å sørge for at informasjon om uformelle aspekter ved jobben når den nyansatte.

- **Ramme inn usikkerhet**

Vi kan ikke, basert på våre data, gi noe overslag over hvor stor andel arbeidsgivere som har strukturerte opplegg for å ta imot nye medarbeidere. Likevel er det illustrerende at majoriteten av virksomhetene vi har studert, mangler en plan for håndtering av nyansatte. Dette resulterer i at oppfølgingen blir mer tilfeldig og uformell og svært avhengig av den enkelte leder.

Her i [navn på virksomhet] så er det ingenting som er organisert for nyutdannede. Det kommer helt an på lederen din hvordan opplegget er. Det kunne kanskje vært en fordel om det hadde vært noe, noe intro av ett eller annet slag. Det blir litt sånn at alle går rett til sitt med en gang.

Dette sitatet er hentet fra en nyansatt som hadde startet opp i en virksomhet med over 20 000 ansatte. I virksomheter med få ansatte og liten turnover er det naturlig at det ikke foreligger planmessig oppfølging av nye tilskudd på arbeidsplassen. Likevel er det flere virksomheter som har en sjekkliste for ting som skal iverksettes for nye ansatte.

- **Læring på jobben versus krav om kunnskap for å få jobb. Sile på forhånd eller forme i etterkant?**

I et arbeidsmarked med stort tilfang av høykompetent arbeidskraft kan arbeidsgivere ønske å sile i opptaket til en stilling snarere enn å lære opp nye medarbeidere internt. Men på tross av lange utdanninger er det en mismatch mellom utdanningssystemet og arbeidsmarkedets behov. I de fleste stillinger vil det være behov for opplæring for å omsette teoretiske og mer generelle kunnskaper til praktiske og spesifikke arbeidsoppgaver.

Hva kan NAV gjøre for å lette prosessen for nyansatte?

De viktigste delene av denne rapporten identifiserer at det er visse typer av utfordringer knyttet til de nyansatte, som virksomhetene kan arbeide med for å bli bedre på. Andre utfordringer kan løses av den enkelte arbeidssøker og handler mest om å tilpasse forventningene til realiteten, som er at man starter som ny. Til det siste hører også at det er visse forhold som man ikke kan planlegge seg ut fra. I denne sammenheng gjelder det først og fremst at man er ny, med alt det innebærer.

Et viktig grep NAV kan ta, er å erkjenne at det ikke er en vellykket formidling før man vet om vedkommende fungerer i jobben. Man kan si at formidlingen av en arbeidssøker er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for suksess. Ideelt sett ville vi ønske at man førte statistikk over formidlinger først når man visste om den nyansatte

mestret overgangen fra å være arbeidssøker til å bli arbeidstaker. Med dagens system kan det være fristende for en saksbehandler å «overselge» en arbeidssøker fordi man da tilsynelatende gjør en god jobb.

I intervjuene ble også NAV tematisert. Flere av informantene pekte på at NAV burde være tøffere til å stille krav. En sa det slik:

Jeg reagerer jo på, jeg syns NAV kan bli enda tøffere til å stille krav. For de kommer susende inn, og så er det jeg som må sitte og fortelle dem ting, ting jeg mener NAV burde ha fortalt dem i forkant, som handler om norsk arbeidsmoral og etikk og hva man forventer, og ... Og der syns jeg NAV kunne vært ganske mye tøffere, tidligere i prosessen.

Mye taler for at dette er et arbeid NAV bør starte med lenge før de etablerer kontakt med arbeidsgivere.

Tørre å stille krav og være tydelige på det. Og det tror jeg NAV kan begynne med før de [praktikantene] kommer til oss. Sånn at når de kommer til en arbeidsgiver, så vet de om oppskriften. Nå skal de få kjenne det på kroppen.

Når det er sagt, bør det selvsagt også framheves at NAV er en stor organisasjon med mange ansatte. Det er derfor hevet over enhver tvil at det vil utvikles lokale praksiser, og at ansatte vil drive oppfølging og kobling på forskjellige måter. I denne analysen er det ikke NAV og deres rolle som har vært gjenstand for undersøkelse. Funnene er derfor mest interessante som innspill til hva NAV kan og bør innarbeide i sitt framtidige virke. At informantene hadde erfart at det er ulik praksis i NAV, kom fram flere ganger i intervjuene. En sa det slik:

Når det ikke fungerer, så følger ressurspersonen det opp, av og til møter med veileder i NAV. Men ofte skjer ikke dette. De forsvinner bare ut.

Samlet indikerer sitatene over at det er grep NAV kan ta, som trolig kan være nyttige for å legge best mulig til rette for nyansatte som er formidlet av NAV. Samtidig kan det vanskelig være slik at NAV kan ha en hovedrolle i å inkludere nyansatte i en virksomhet. Hovedansvaret må være på den enkelte ansatte og på virksomheten.

Litteratur

- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL, US: Dorsey Press.
- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81(2), 199.
- Barbour, R. S. & Kitzinger, J. (1999). *Developing Focus Group Research. Politics, Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Birkelund, G. E., Rogstad, J., Heggebø, K., Aspøy, T. M. & Bjelland, H. F. (2014). Diskriminering i arbeidslivet – Resultater fra randomiserte feltekspiriment i Oslo, Stavanger, Bergen og Trondheim. *Sosiologisk tidsskrift*, 352–382.
- Boleman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45–56.
- Dale-Olsen, H. (2010). Job and worker flows at the firm level. I D. Marsden, F. Rycx (red.), *Wage Structures, Employment Adjustments and Globalization: Evidence from Linked and Firm-level Panel Data* (s. 37–63). London: Palgrave Macmillan.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Filstad, C. (2009). *How Newcomers Use Role Models in Organizational Socialization: Perspectives on Learning and Organizational Socialization*. VDM Publishing.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization* (2. utg.). Hove: Psychology Press.
- Granovetter, M. [1974] (1995). *Getting a job: A Study of Contact and Careers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Grimso, R. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Gruman, J. A., Saks, A. M. & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90–104.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81–94.
- Horverak, J. G., Bye, H. H., Sandal, G. M. & Pallesen, S. (2013). Managers' Evaluations of Immigrant Job Applicants: The Influence of Acculturation Strategy on Perceived Person-Organization Fit (P-O Fit) and Hiring Outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 46–60.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Kalleberg, A. L. (1983). Work and Stratification Structural Perspectives. *Work and Occupations*, 10(3), 251–259.
- Kammeyer, M., Rubenstein, A. & Song, Z. (2013). Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124.
- Kjeldstad, R. & Dommermuth, L. (2009). Hver fjerde ønsker å bytte jobb: Jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet. *Samfunnsspeilet* 2009/1.
- Korte, R. F. (2007). A review of social identity theory with implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 31(3), 166–180.
- Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human resource management*, 25(1), 91–102.
- Levinson, H. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lysgaard, S. (1967). *Arbeiderkollektivet*. Universitetsforlaget.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meld. St. 9 (2006-2007). *Arbeid, velferd og inkludering*.

- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Rapport 1/12. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M. & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: a longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183.
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(2), 67–73.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Rogstad, J. (2001). *Sist blant likemenn. Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: UniPax.
- Rogstad, J. & Solbrække, K. N. (2012). Velmenende likegyldighet? Konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus. *Sosiologisk tidsskrift*, 4(20), 315–338.
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2014). «Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet». *En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*. Fafo-rapport 2014:33. Oslo: Fafo.
- Raaum, O., Rogstad, J., Røed, K. & Westlie, L. (2009). Young and Out: An Application of a Prospects-Based Concept of Social Exclusion. *Journal of Socio-Economics*, 38, 173–187.
- Saks, A. M., Gruman, J. A. & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36–46.
- Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn, T. & Markova, V. (2013). «Mangfoldsledelse» og innvanderes tilknytning til arbeidsplassen. Rapport, SAW, finansiert av FARVE.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologisk kontrakt – et nytt ledelsesperspektiv? *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. <http://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>

- Tekleab, A. G. & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization – employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585–608.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157.
- Tronstad, K. R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo-rapport 2010:39. Oslo: Fafo.
- Tynes, T. & Sterud, T. (2010). «Arbeidsmiljø blant innvandrere – slik et utvalg innvandrere fra Asia, Afrika, Sør-Amerika og Sørøst-Europa opplever det». Statens arbeidsmiljøinstitutt, rapport 10(6).
- Van Maanen, J. E. & Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization* (No. 960-77.). Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management.
- Waldinger, R. & Lichter, I. M. (2003). *How the Other Half Works: Immigration and the Social Organization of Labour*. Los Angeles: The University of California Press.
- Wanberg, C. R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373.

Passe inn og passe til

Hvorfor er det noen som trives fra første dag i ny jobb, mens andre aldri blir en del av laget? Denne rapporten handler om tiden som nyansatt. Om tiden det tar å lære seg hvordan arbeidsoppgavene skal løses og hva som er den rådende arbeidskulturen i en bedrift. Hva kan og bør den nyansatte forvente fra arbeidsgiveren, og hva kan bedriftene forvente av den nyansatte? Prosjektet er finansiert av NAVs forskningsmidler, FARVE, og er en fortsettelse av en studie som tematiserte jobbintervjuet.



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2015:44
ISBN 978-82-324-0245-8
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20449