

# Den vanskelige overgangen

Frode Hübertz Haaland  
førsteamanuensis Høgskolen i Østfold

Hilde Thomsen  
Illustratør

Det er lærdom å hente av psykologenes frustrasjoner i overgangen fra utdanning til yrkesliv.

Tre modige debattanter har delt sine tanker, opplevelser, skuffelser og frustrasjoner om overgangen fra psykologutdanning til yrket som psykolog. En motstemme avviser det hele, og kaller dem «lidende».

Som forsker på ansettelser (rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte) kjenner jeg igjen generelle problemområder som kan håndteres innen rammen av praksiser som innfasing/onboarding, og belyses gjennom litteratur om organisasjonssosialisering. I dette innlegget vil jeg trekke fram ni læringspunkt fra debatten som vi kan bruke for å skape en bedre overgang for alle nyansatte – ikke bare nyutdannede og ikke bare psykologer.

## Motstridende følelser

Fra litteraturen om organisasjonssosialisering er det velkjent at møtet med en ny arbeidsplass ofte er preget av to motstridende følelser: glede og reorientering, men også skuffelser og frustrasjoner. Det er altså ikke slik at man enten trives eller mistrives i ny jobb eller nytt yrke, det er ofte nettopp en dobbelthet. Det er ikke uventet at de som kommer rett fra utdanning, vil ha høyere og mer urealistiske forventninger, og derfor også høyere frustrasjoner, enn dem som har vært i yrket en tid.

Lene Paulsen Walderhaug er motstemmen som avviser de nyutdannedes frustrasjoner og egentlig hele problemstillingen, og gir endatil devaluerende personkarakteristikker ved å kalle de tre for «lidende». I arbeidslivet for øvrig ser vi samme avvisning kanskje tydeligst overfor nye ledere, der det hevdes at man har valgt den beste, og at denne (derfor) selv må ta ansvar for eget lederskifte. Det er vanskelig å se hvilken hjelp nyansatte generelt, og nyutdannede spesielt, kan ha av at skuffelser og frustrasjoner avvises som irrelevant. I stedet tror jeg at psykologisk kunnskap og psykologer kan spille en viktig rolle nettopp i håndtering av paradoksale følelser.

Første læringspunkt: Ta følelsene på alvor, og bearbeid dem.

**Gå til andre innlegg i debatten.**

## Utdanningskritikk

For dem som de senere årene har gått fra utdanning til yrke, er det nok gjenkjennbart når Elin Hanevik sier at det «er et stort gap, nærmest et hav, mellom erfaringer og praksis på studiet og hva som møter oss ute i arbeidslivet». Derfor mener hun at utdanningen må styrkes for å forberede bedre på praktisk yrkesutøvelse.

Andre læringspunkt: Utdanningen kan (alltid) bli bedre!

Samtidig er det viktig å merke seg at samme kritikk rettes mot utdanning for lærere, sykepleiere, politi, revisorer og ingeniører. Dette er altså et generelt fenomen, gjerne omtalt som «praksissjokket», og peker derfor ut over psykologers inntreden i sitt yrke. Utdanning synes sjelden å være direkte

kvalifiserende for kompleks, profesjonell yrkesutøvelse. Dermed vil det kanskje alltid ligge igjen læringsutfordringer i overgangen fra utdanning til yrke.

Tredje læringspunkt: Det man ikke lærer (eller kan lære) i utdanningen, må man lære i praksis og etter hvert!

## Inn i yrket

Selv om det er viktig å gjøre noe med utdanningen, peker Hanevik på at det er «vel så viktig å se til hvordan nye psykologer tas imot i arbeidslivet». Hun mener det er behov for en opplæringsperiode hvor man «kombinerer selvstendig arbeid og hospitering i timer med mer erfarne psykologer», altså en mer strukturert onboarding/innfasing i yrket. Strategien som foreslås, er en mester-lærling-modell, og ligner den som legges til grunn for overgangen fra lærerutdanning til læreryrket.

Fjerde læringspunkt: Arbeidsplassene må gi bedre læring i overgangen fra utdanning til yrke!

## Svak og tilfeldig innfasing

Elisabeth Hooper Storeide beskriver at selv om man skal få oppfølging, veiledning og støtte, kan det gå måneder før slikt kommer på plass. I stedet for strukturert innfasing settes man direkte inn i arbeidet.

Hennes erfaringer er dessverre helt parallelle til hva som skjer i arbeidslivet for øvrig: Ansettelsen har tatt så lang tid at når den nyansatte endelig trer inn i rollen, er det bare full fart «inn i hamsterhjulet» for å ta igjen tapt tid. Dette skjer på tross av gode intensjoner og uavhengig av systemer og prosedyrer. Nødvendige tiltak viker for praktiske hensyn.

Femte læringspunkt: Strukturert innfasing må gå fra idé og plan til virkelighet!

Både Hanevik og Andrea Røsberg Erlandsen etterlyser oppfølging, støtte og veiledning, altså tiltak som vanligvis er velegnet for å bearbeide nyansattes tanker og opplevelser i møtet med og håndtering av praksis. I arbeidslivet brukes i liten grad veiledning for nyansatte, og ressursene legges i stedet på de minst effektive tiltakene: formell opplæring med gjennomgang av organisasjonskart og offisielle normer og kultur, personelhåndbok og lignende.

Sjette læringspunkt: Bruk veiledere!

## Nyansatte er forskjellige

Ineffektiv og tilfeldig innfasing er problematisk for alle nyansatte, men debatten viser hvor alvorlig det kan være for dem som kommer fra utdanning og skal inn i krevende jobber. Samtidig synliggjør debatten det generelle poenget med at nyansatte kan være svært forskjellige. Noen har svært lang yrkeserfaring i samme type virksomhet, mens andre skifter yrke, oppgaver og rolle, og noen altså går fra utdanning til yrke. Når nyansattes utgangspunkt er forskjellig, blir læringsutfordringene forskjellig, og innfasing/onboarding må derfor også være forskjellig.

Sjuende læringspunkt: Individualiser innfasingen!

## Det tar tid

Det er derfor paradoksalt at innfasingstiltak vanligvis er felles for alle nyansatte, der alle samles i samme rom over noen dager, blir kjent med hverandre (men ikke med etablert stab), og at alle tiltak

avsluttes i løpet av uker eller et par måneder. Innfasingen avsluttes derfor lenge før nyansatte har nådd tilfredsstillende mestring innen rollen.

Åttende læringspunkt: Innfasingen må gå over tid!

## Fire brede læringsområder

Nyansattes læringsutfordringer beskrives på ulike måter, men selv synes jeg det er nyttig å tenke i fire læringsutfordringer: 1) rollen, 2) organisasjon og kultur, 3) sosialt, 4) personlig.

Debatten tar utgangspunkt i og drøfter (1) rollen som psykolog, og hva slags kompetanse man behøver for å fylle rollen. Hanevik etterlyser opplæring i prosedyrer, utrednings- og behandlingslinjer, kategorisering, og Storeide ønsker for eksempel differensialdiagnostiske vurderinger, suicidrisiko osv. Særlig Erlandsen peker på (2) organisatoriske og kulturelle læringsutfordringer når hun beskriver møtet med NPM og hennes oppdrag om å dekke over fristbrudd, mens det (3) sosiale læringsområdet ikke er omtalt.

Debatten har imidlertid først og fremst dreid seg om de (4) personlige læringsutfordringene, interessant nok et område som i mindre grad er drøftet i litteraturen om innfasing/onboarding – og som Walderhaug synes å oppfatte som irrelevant. Nyansattes skuffelser og frustrasjoner kan avleses i høy tidlig turnover, der det generelle funn er at mesteparten av all turnover er unnagjort i løpet av halvannet/to år. Storeide spør seg om hun «egentlig er egnet som psykolog». Erlandsen skriver om «flammen som nesten sluknet» – og at hun nå (som mange andre) har gått over i privatpraksis, og altså viser turnover. I motsetning til Walderhaug tolker jeg debatten slik at dette læringsområdet faktisk er viktig for nyutdannede psykologer, på lignende måte som for andre nyansatte.

Niende læringspunkt: Nyansatte behøver læring på et bredt område, og den kulturelle og personlige læringen kan være den viktigste!

Takk for lærdommen!

Når nyansatte og nyutdannede forteller sine (lidelses)historier, er det all mulig grunn til å lytte. Derfor er innspillene fra Storeide, Erlandsen og Hanevik viktige, og jeg håper her å ha vist at vi kan utnytte disse erfaringene konstruktivt for å skape en bedre overgang for alle nyansatte – ikke bare nyutdannede og ikke bare psykologer.

*Ingen oppgitte interessekonflikter.*