

**Nyansatt –
Velkomst, opplæring og sånt!**

av

John Kristiansen

BE 350 E Entreprenørskap og innovasjonsledelse

Abstract

Employees are by most managers and scientists, considered to be the most important resource in building sustainable competitive advantages. The main focus in this thesis is on newly employees and how their organization and socialization process has being carried out. An empirical case study, performed in a bank, is presented here, and the main question raised is: *How can the socialization and educational process be developed to optimize the benefits for both the firm, and the newly employed?*

As a theoretical foundation, the main focus has been kept on organizational culture, innovation and the socialization process.

Results obtained from the research performed, shows that even larger organizations, such as the Bank, in general lacks good structured education and socialization programs, and that existing programs are composed by local lower managers, following an old recipe. Because of this, the organization culture of the Bank was totally neglected in the education and socialization programs offered to newly employees.

The main conclusion of this thesis, is that organizations has much to gain from improving the quality of their education and socialization programs. Today, only professional skills seems to be in focus, and other things, like innovation and loyalty seems to be forgotten. Thus, even though the costs of making such programs could be regarded expensive, the return at the bottom line could be even better.

Forord

Denne forskningsrapporten er skrevet vinteren og våren 2008 som avslutning på min Mastergrad i Bedriftsøkonomi ved Handelshøgskolen i Bodø, hvor spesialiseringsretningen har vært Entreprenørskap og innovasjonsledelse. Dette er en obligatorisk del av studiet og rapporten er på 30 studiepoeng.

Under arbeidet med rapporten er det mange personer som har ”trødd tel”. Først og fremst takk til mine informanter i Banken. Alle gav meg en fantastisk mottakelse og var utrolig imøtekommende i en hverdag som jeg forsto kunne være hektisk. Disse samtalene var for meg svært givende, ikke bare faglig, men også rent personlig. En spesiell takk til Marianne som i tillegg til å inneha rollen som informant også tok seg tid til å legge til rette for meg. Takk også til Svern Are Jenssen som tålmodig og med pedagogisk innsikt har guidet meg gjennom arbeidsprosessen som min veileder. Sist, men ikke minst, en stor takk til min elskerinne, kone og samboer Grethe, som har vist stor tålmodighet, veiledet og hørt på mine frustrasjoner og klager når det har blitt imot.

Bodø 19. Mai 2008

John Kristiansen

Sammendrag

Utgangspunktet for denne oppgaven er den prosessen som finner sted i forbindelse med opplæring og sosialisering av nyansatte. Hvordan kan denne støtte opp om de intensjonene som lå bak ansettelsen samt hjelpe bedriften til å styrke sin organisasjonskultur. Både bedriften og den nyansatte har formeninger og forventninger om hvordan opplæringen bør skje. Mitt bidrag har vært å kaste lys over temaet ved å se på den opplærings- og sosialiseringprosessen som skjer i en bestemt bedrift; Banken. Jeg er overbevist om at de ideer og de tanker som ligger bak opplærings- og sosialiseringprosessen i Banken ikke er unik for denne. Situasjonen for mange firma er lik den Banken opplever.

For å se på emnet er følgende problemstilling utarbeidet:

Hvordan kan sosialisering/opplæringsprosessen utformes til bedriftens og den nyansattes beste?

For å kunne svare på spørsmålet er oppgaven løst med en kvalitativ forskningsstrategi og med Case-studie som forskningsdesign. Relevante data er hentet inn ved hjelp av semistrukturerte intervju med seks av Bankens nyansatte. I tillegg er tre av Bankens ledere intervjuet.

Gjennom disse intervjuene er grunnlaget lagt for å kunne vurdere hvordan opplærings og sosialiseringprosessen er skjedd både gjennom den nyansattes øyne og gjennom bedriftens, representert ved tre av dens ledere. Foruten fokus på den opplæring og sosialisering de nyansatte er blitt tilbudt og utsatt for, har intervjuene også forsøkt å avdekke den bedriftskultur som finnes i banken og hvordan denne har fortont seg for de nyansatte. Spesielt innenfor sistnevnte område, bedriftskulturen, har jeg erfart de semistrukturerte intervjuene som velegnet. Gjennom den løse strukturen disse intervjuene innbyr til mener jeg det har vært lettere å belyse temaer samtidig som nølinger, kroppsspråk osv. sier en god del.

Datainnsamlingen og senere dataanalysen har tatt utgangspunkt i tre ulike teoretiske felt; bedrifts- eller organisasjonskultur, innovasjon og organisasjonssolisering.

Resultatet av dataanalysen viste en bedrift som både ut fra nyansattes utsagn og ut fra erfarne lederes utsagn, langt fra hadde gode nok planer og taktikker for hvordan nyansatte skulle tas imot. Opplærings- og sosialiseringprogrammene var i stor grad overlatt til avdelingsledere. En vesentlig årsak til denne situasjon ble også raskt klarlagt; Banken hadde hatt svært få

nyansettelser i løpet av de siste ti årene. Fokuset hadde dermed i liten grad vært rettet i den retning.

Videre konkluderer jeg med at videreføring og vektlegging av bedriftens organisasjonskultur i liten grad ble ansett som viktig. Det fantes ingen formaliserte opplæringsprosesser som skulle styrke og videreføre denne kulturen. Nyansatte som hadde vært i Banken over seks måneder viste lite eller ingenting om Bankens visjon, misjon, formelle målsetninger osv. Den uformelle sosialiseringprosessen, som bedriften hadde svært liten kontroll med, viste seg å være svært utbredt. Det skal dog tilføyes at det pr. dato nettopp er innført et velkomstkurs for nyansatte hvor disse momentene etter hva jeg har forstått inngår.

Opplæringen og opplegget rundt denne var begrunnet i et fagmessig behov hvor det økonomiske og det praktiske hadde avgjørende betydning. Sideeffekter som innovativitet, konformativitet, lojalitet, konflikter etc. var, slik jeg kunne bedømme det, ikke tatt hensyn til.

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	II
Forord.....	III
Sammendrag.....	IV
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens videre oppbygging	5
2 Investering i menneskelige ressurser.....	7
2.1 Rekruttering og sosialisering – et overblikk	7
2.2 Bedriftskultur – god eller dårlig	9
2.2.1 Hva menes med bedriftskultur og hvor kommer den fra?.....	9
2.2.2 Bedriftskulturens betydning	12
2.2.3 Påvirkning og utvikling av bedriftskulturen.....	13
2.2.4 Sterke og svake bedriftskulturer eller gode og dårlig bedriftskultur	15
2.3 Innovasjonsteori	17
2.3.1 Innovasjonsbegrepet	17
2.3.2 Hvor kommer innovasjonen fra?	18
2.3.3 Innovasjonskultur i bedriften.....	19
2.3.4 Kreativitet / Innovative medarbeidere	22
2.4 Organisasjonssosialisering	24
2.4.1 Ansettelse	24
2.4.2 Organisasjonssosialisering, noen definisjoner	24
2.4.3 Organisasjonens oppbygging	27
2.4.4 Seks ulike taktikker for organisasjonssosialisering	29
2.4.5 Videreutvikling og kritikker av de seks taktikkene	35
2.4.6 Ulike vinklinger i forhold til de seks ulike taktikker	36
2.5 Oppsummering	37
3 Metode.....	39
3.1 Innledning	39
3.2 Forskningsdesign	39
3.3 Case-studie	40
3.4 Innhenting av data	43
3.4.1 Hva ønsker jeg å undersøke og hvordan gjør jeg det?.....	43
3.4.2 Hvem skal intervjues.....	44
3.4.3 Ulike typer intervjuer	45
3.4.4 Gjennomføringen av intervjuene	46
3.4.5 Forforståelse	47
3.5 Dataanalyse	48
3.6 Er resultatet til å stole på?	49
3.7 Oppsummering	51
4 Nyansatt – Stolt, forhåpningsfull og usikker	53
4.1 Vår evne til å yte påvirkes av vårt arbeidsmiljø	53
4.2 Rekruttering – tidskrevende og komplekst	55

4.3	Ny i jobben – Krevende og skremmende.....	58
4.4	Sosialisering – bevist og ubevist	66
4.5	Sammendrag.....	77
5	Avsluttende refleksjoner.....	79
5.1	Oppsummering av forskningsspørsmål	79
5.2	Bedriftskultur.....	84
5.3	Den nyansatte har et ansvar.....	85
5.4	Attraktive opplærings- og sosialiseringsprogram.....	86
5.5	Forslag til videre forskning.	87
	Litteraturhenvisning.....	88
	Vedlegg 1 Intervjuguide nyansatte	92
	Vedlegg 2 Intervjuguide ledere.....	95

Figuroversikt

Figur 1 Sammenhenger sosialisering	8
Figur 2 Sammenhenger Bedriftskultur	9
Figur 1 Hva påvirker bedriftskulturen(etter Peder Ombolt)	14
Figur 2 Diagnostisering av bedriftskulturen	15
Figur 3 Innovasjon innad i organisasjonen (fra Nystrøm(1990:s.145))	20
Figur 4 Modell for rolle-innovasjon(fra Farr og Ford, 1990).	22
Figur 5 Sammenheng Formell Sosialisering	24
Figur 6 Organisasjonsmodeller	28

Tabelloversikt

Tabell 1 Jones oppdeling av sosialiseringstaktikkene.	35
Tabell 2 Oversikt formål, forskningsspørsmål og datainnhentingsteknikk (Johannessen et al 2004)	42

1 Innledning

1.1 Aktualisering

I et konkurranseutsatt næringsliv er begrepet 'varige konkurransemessige fordeler' en heller våt drøm hos mange bedriftsledere. Men hva er 'varige konkurransemessige fordeler' og ikke minst, hvordan skaffer man seg slike fordeler?

Tidligere har det å skaffe seg patenter på produksjonsutstyr, produkter og andre ting vært sett på som svært viktige for å beskytte de investeringene en hadde gjort og de markedsandelene en hadde erobret. Dette ble ansett som kjernen i forhold til å skaffe seg konkurransefordeler. Fortsatt gjelder nok dette til en viss grad, men maskiner, teknologi, produksjonsmetoder osv. kan, til tross for patenter, i stor grad kopieres. Hva er det da som er viktig for bedriften og som ikke lett kan kopieres av konkurrenten?

Fra svulstige julebordstaler og flotte brosjyrer blir ofte de ansattes innsats og betydning fremhevet uten at mange helt lar seg overbevise om dette. Mange oppfatter dette som nettopp; fagre ord. Det er imidlertid etter hvert blitt større enigheten om, blant både bedriftsledere og forskere, at den virkelige 'varige konkurransemessige fordelene' bedriftene har, er dens menneskelige ressurser og ikke minst den kontekst eller bedriftskultur disse befinner seg i. For bedriftene gjelder det å bygge den opp, gjødsle den og forvalte den godt. Ansatte, bedriftskultur samt nye medarbeidere og hvordan disse blir tatt vare på vil dermed bli nøkkelementene i denne forvaltningen. Jeg har valgt å ta for meg et av disse nøkkelementene; den nyansatte medarbeideren, den kanskje viktigste investeringen bedriftene gjør. I den sammenheng finner jeg det også naturlig å komme inn på bedriftskulturen.

Nyansettelser og utskiftninger blant personalet i et firma representerer i mange tilfeller et brudd i den daglige virksomhet i organisasjonen eller avdelingen. Dette bruddet eller begivenheten kan utnyttes i enten den ene eller den andre retning. Den nyansatte har store forventninger og er svært spent på hva den nye stillingen innebærer. Får jeg brukt de erfaringer og kunnskaper jeg besitter? Vil jeg i den nye jobben kunne videreutvikle mine faglige og menneskelige kunnskaper? Hvordan vil jeg bli mottatt av ledelse og kollegaer?

På den andre siden sitter også bedriften og dens ledelse med mange spørsmål og forventninger. Den nye medarbeideren ble ansatt med ønske om å fylle en bestemt plass og

rolle. Hvordan vil vedkommende tilpasse seg den nye stillingen? Hvordan vil de gamle medarbeiderne ta imot den nye? Hvor fort vil den nye bli produktiv i sin nye stilling? Vil avdelingen/organisasjonen få et løft ved at nye tanker og ”nytt blod” er tilført? Får bedriften en medarbeider med de egenskaper de trodde de ansatte?

Dette bringer meg rett over til den problemstilling denne oppgaven omhandler.

1.2 Problemstilling

Når behovet for nyansettelser i organisasjonen dukker opp er det et hull i organisasjonen som skal fylles. ”Å feile” i ansettelsen av nye medarbeidere kan være svært kostbart. I en uhyøytidlig undersøkelse foretatt av Mornell(1998) sier amerikanske bedriftsleder at det i snitt tar halvannet år å rette opp en feilansettelse og at dette koster bedriften mer enn 1 million dollar. Mornell(1998) referer også til rekrutteringsdirektøren i Microsoft som sier at

”det beste vi kan gjøre for våre konkurrenter er å foreta dårlige ansettelser”.

I en ansettelsesprosess er det svært ofte en eller flere funksjoner innenfor organisasjonen som skal fylles. Bedriften skal helst ha tak i en supermedarbeider som er faglig dyktig, innovativ, kreativ, hyggelig, lojal, utadvendt og helst få med en hel rekke andre positive forhold også. Selvsagt finnes ikke denne søkeren. Det vil da være snakk om å vektlegge ulike egenskaper hos den personen som skal ansettes.

Det er snakk om økonomi og det er snakk om å få vedkommende sosialisert på en slik måte at vedkommende blir en levende og produktiv del av organisasjonen. Dette er viktig både for den nyansatte og for organisasjonen. Den nyansatte fikk stillingen ut fra sine egenskaper. Disse kunne vært innovative, kreative eller konforme, eller vedkommende kunne ha utmerket seg på en annen måte. Med utgangspunkt i at enhver bedrift for å overleve må utnytte også dens menneskelige ressurser på en best mulig måte er det derfor avgjørende for bedriften at den sosialisering og opplæring som skjer støtter opp om de intensjonene som var bak den opprinnelige ansettelse. Et fullstendig feil opplegg med hensyn til opplæring og sosialisering vil kunne føre til frustrasjoner på begge sider. Den nyansatte vil ikke komme i produktivt arbeid så hurtig som ønskelig, den nyansatte vil få et uheldig inntrykk av bedriften og vedkommende vil kunne føle at ”det var ikke dette jeg ønsket”. Oppsigelsen vil sannsynligvis ikke være langt unna! På akkurat samme måte vil bedriftens eller organisasjonens frustrasjon

kunne komme til syne. Det var ikke denne personen jeg trodde jeg ansatte. Vedkommende vil kunne bli en skuffelse.

I min undersøkelse har jeg vært på jakt etter en bedrift med et vist antall nyansettelser i løpet av det siste året. Dette vil også bety at bedriften måtte være av en viss størrelse, noe som i tillegg har avgjørende betydning i forhold til den sosialisering og opplæringsprosess jeg ønsket å studere. I bedrifter med bare noen få ansatte vil leder og/eller bedriftseier ha en helt annen kontroll over hva den nyansatte lærer og blir sosialisert inn i, enn tilfellet er i større bedrifter. Behovet for en formalisert opplærings- og sosialiseringprosess vil ikke være like viktig.

Jeg har valgt å legge min undersøkelse til banknæringen. Dette er litt tilfeldig da jeg er overbevist om at de erfaringer og problemer ”min bank” står ovenfor i stor grad også gjelder andre virksomheter og bransjer. I en situasjon hvor det generelle arbeidsmarkedet er stramt og tilgangen på arbeidskraft for mange bransjer er vanskelig, er det viktig at den formelle opplæringen av nyansatte står i forhold begge parters intensjoner. Med en slik konkurransesituasjon vil kampen om å tiltrekke seg de beste medarbeiderne være hard og opplæringsprogrammet for nyansatte kan i mange tilfeller være et av momentene som avgjør om en arbeidsplass er attraktiv eller ikke.

Problemstillingen for oppgaven blir derved:

Hvordan kan sosialisering/opplæringsprosessen utformes til bedriftens og den nyansattes beste?

I problemstillingen finner jeg det nødvendig å komme med noen presiseringer. Det at jeg spesifiserer at prosessen skal ivareta både bedriftens og den nyansattes beste betyr ikke at jeg ser noe motsetningsforhold mellom disse to. Bedriftens beste vil i de aller fleste tilfeller også være den nyansattes beste. Videre skriver jeg sosialisering/opplæringsprosessen. Dette har sin bakgrunn i at selve opplæringen av den nyansatte i stor grad også dreier seg om hvordan den nyansatte skal sosialiseres inn i bedriftens team. Vedkommende skal bli en del av bedriftens kultur og han skal samarbeide, oftest tett, med flere av de andre ansatte. Sosialisering og opplæringsprosessen bør derfor helst skje på en måte som bekrefter de

inntrykk den nyansatte fikk under ansettelsesprosessen. På denne måten vil både den nyansatte og bedriften ha størst mulighet til å bli tilfreds i forhold til den prosessen som skjer.

I forbindelse med den problemstilling som er fremsatt har jeg valgt å besvare dette ved å utforme 4 forskningsspørsmål som betrakter spørsmålet fra ulike vinklinger.

1. Hva er kriteriene for ansettelser og hvilke faktorer blir prioritert i opplærings/sosialiseringsprosessen?
2. Hvordan blir de resultater og effekter man søker å oppnå under sosialiseringsprosessen påvirket av den ansattes subjektive opplevelse av prosessen?
3. Hvordan påvirker den etablerte bedriftskulturen gjennomføringen av sosialiseringsprosessen?
4. I hvilken grad er det mulig å ivareta ønsket om å utvikle kreative og innovative medarbeidere i den opplærings- og sosialiseringsprosess som gjennomføres?

I forhold til forskningsspørsmål nr. 1 har dette en vinkling sett ut fra bedriftens ståsted. For det første er det oppstått en situasjon i bedriften hvor behovet for flere ansatte er kommet til syne. Ulike stillinger krever ulike personlige og faglige egenskaper og tilgangen på personer med de ulike egenskapene er forskjellig. I denne situasjonen må bedriften bestemme seg for hvilken type person de er best tjent med og hvordan en slik person skal rekrutteres.

Etter en lang prosess med intervjuer og vurderinger skjer ansettelsen. For bedriften er det viktig at den nyansatte blir produktiv fortest mulig. Opplæringen av vedkommende vil naturlig nok ofte bli rettet inn mot at den nyansatte skal lære seg de faglige ferdighetene så raskt som mulig. Andre faktorer skal imidlertid også oppfylles. Når en person blir ansatt i en stilling vil det i svært mange tilfeller være flere egenskaper ved vedkommende som gjør at nettopp denne personen er blitt ansatt som den beste kandidaten. Den sosialiserings og opplæringsprosess som skjer i ettertid skal helst støtte opp om det valg og de intensjonene bedriften opprinnelig hadde i forbindelse med ansettelsen.

I forskningsspørsmål nr.2 ser jeg ut fra den nyansattes side og ser på hva vedkommende har opplevd etter å ha vært i den nye stillingen i noen måneder. Den nyansatte innehar egenskaper og personlighet vedkommende i de fleste tilfeller er fullt oppmerksomme på. At disse egenskapene gjorde utslaget når vedkommende ble valgt ville derfor være en helt naturlig tanke. Dersom den sosialiserings- og opplæringsprosessen som da skjer går på tvers

av de egenskaper vedkommende innehar vil dette skape en unødvendig form for frustrasjon. Kan den nyansatte med stolthet referere til sin nye arbeidsplass og på den måten markere sin tilfredshet med bedriften tyder mye på at den velkomst og den sosialisering og opplæringsprosess vedkommende har opplevd har vært tilfredsstillende.

De tredje forskningsspørsmål tar utgangspunkt i den kontekst de nyansatte befinner seg i. Finnes det en bedriftskultur eller et arbeidsklima internt som helt klart fører til et resultat av sosialiseringprosessen som på forhånd er gitt?

Det fjerde og siste forskningsspørsmålet tar for seg den sosialisering- og opplæringsprosessen som i dag skjer. Enhver bedrift ønsker kreative innovative medarbeidere. Vil det være mulig å påvirke dette gjennom den sosialiseringprosessen som finner sted?

1.3 Oppgavens videre oppbygging

I kapitel 2 er oppgavens teoretiske fundament presentert. Kapitlet er delt opp i tre deler; bedriftskultur, innovasjon og sosialiseringprosessen. Dette er hva jeg finner mest relevant i forbindelse med temaet sosialisering.

Solisierings- og opplæringsprosessen tar utgangspunkt i en bedriftskultur som allerede finnes i bedriften. Innovasjon, som er svært viktig for bedriftens utvikling og videre drift, er i denne oppgaven klemt mellom bedriftskultur og sosialiseringprosessen. Bakgrunnen for dette er at det innovative og det kreative i varierende grad finnes i bedriftenes kultur. Videre har den sosialiseringprosessen som nyansatte opplever en mulighet for resultatmessig å ende opp som enten konformativt eller innovativt. Det innovative sparker med andre ord i retning av både bedriftskultur og sosialisering.

Kapitel 3 tar for seg metoden. Her tar jeg først for meg hvilke alternative måter jeg kunne løst oppgaven på. Deretter kommer jeg inn på hvordan data er innsamlet og på hvilket grunnlag dette er gjort. Til slutt ser jeg på og diskuterer i hvilken grad de data som er innsamlet er til å stole på og i hvilken grad det er de ”riktige” data som er hentet ut.

I kapitel 4 tar jeg så for meg de data som er samlet inn. Dataene er hentet fra en bank, men banken vil bli behandlet mer eller mindre anonymt. Av den grunn vil jeg ikke si noe spesifikt om denne banken, men ta en kort orientering om banknæringen generelt og den situasjon denne befinner seg i. Kapitlet inneholder både de funn som er gjort og mine drøftinger i forbindelse med funnene. I siste del av kapitlet plasserer jeg den sosialiseringen som har

skjedd i bedriften i forhold til de taktikker van Maanen og Schein(1979) har foreslått og ser på de virkninger denne vil ha. Avslutningskapitlet, kapitel 5, inneholder konklusjoner ut fra de forskningsspørsmål jeg har satt opp. Jeg tar også opp et par andre forhold som har dukket opp i forhold til den litteratur som er gjennomgått samt de data som er samlet inn. I tillegg kommer jeg med forslag til videre forskning innenfor dette feltet.

2 Investering i menneskelige ressurser

*”Vanligvis kaller vi teoriene vi tror på, fakta, og faktaene vi ikke tror på, teorier.”
(Felix Cohen)*

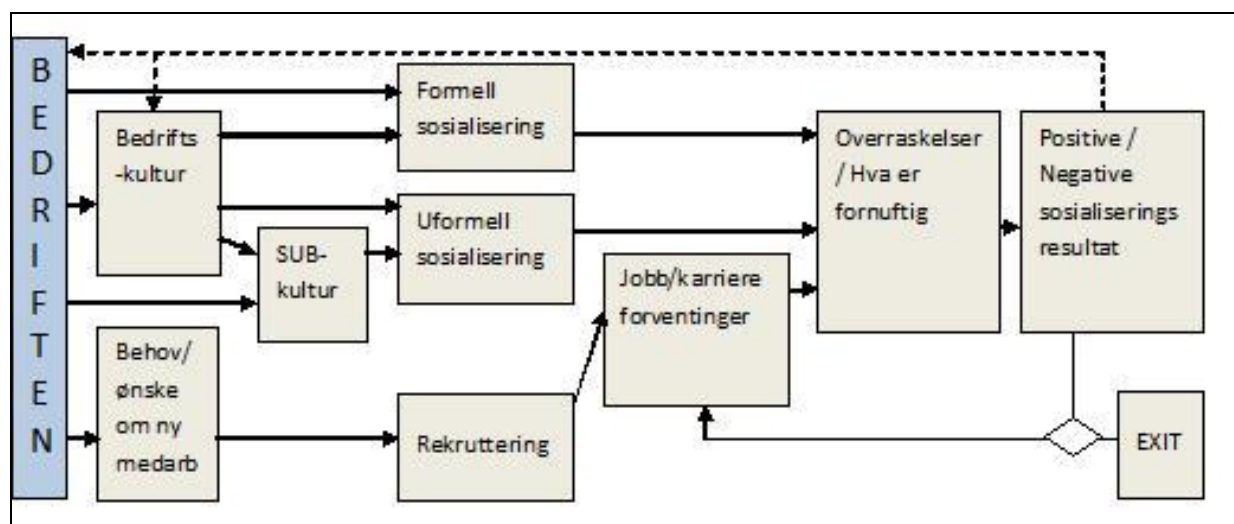
2.1 Rekruttering og sosialisering – et overblikk

Med utgangspunkt i den problemstillingen som er valgt for oppgaven har jeg i denne delen av oppgaven valgt å starte med å sette sosialiseringen av nye medarbeidere inn i en sammenheng. På hvilket grunnlag blir sosialiseringen startet og hva kan resultatet av sosialiseringen bli? Jeg vil etter dette presentere de delene i sosialiseringsprosessen som jeg finner mest sentral; bedriftskulturen, sosialiseringen samt innovasjon/konformativitet.

Sosialisering av en bedrifts ansatte er ikke en prosess som kun skjer i forhold til nylig ansatte medarbeidere. Flere forfattere argumenterer for at dette er en prosess som skjer gjennom hele den perioden en person er ansatt i bedriften, men at prosessen utvilsomt er mest intens for personell som nettopp er ansatt i nye stillinger (bl.a. Van Maanen og Schein, 1979).

Sosialiseringen av nyansatte skjer heller ikke i et vakuum og lar seg ikke 100% kontrollere av bedriften. De programmer og de formelle måtene bedriften velger å gjennomføre sosialiseringen på vil i tillegg bli supplert med en uformell sosialisering. Til sammen vil den formelle og den uformelle sosialiseringen utgjøre den tilpasning den nyansatte vil oppleve.

Chao (1988) har laget en figur med en beskrivelse av den sosialiseringen av nyansatte som finner sted. I underliggende Figur 7 som er laget med utgangspunkt i Chao's figur er sammenhengene satt opp slik jeg det.



Figur 7 Sammenhenger sosialisering(omarbeidet etter Chao(1988))

I nedre del av figuren er det i bedriften oppstått et behov/ønske om å ansette en ny medarbeider. Ny medarbeider blir så ansatt og det blir opparbeid forventninger hos den ansatte både i forhold til jobb og karriere. Den nyansatte blir i neste omgang utsatt for en sosialisering som enten vil medføre positive eller negative erfaringer og resultater. På grunnlag av dette vil så den nyansatte få nye forventninger til jobben og karrieren. Er disse svært negative vil vedkommende si opp og forlate bedriften.

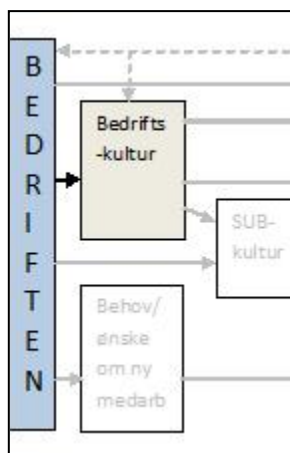
I tillegg vil den nyansatte, dersom forholdene ligger til rette for det, få innflytelse i bedriften og eventuelt kunne påvirke den bedriftskultur som finnes.

Øvre del av figuren er viet de påvirkninger den nyansatte blir utsatt for. Det blir gjennomført en formell sosialisering(stor eller liten) som har sitt utgangspunkt i bedriften og den bedriftskultur som finnes. I tillegg vil det skje en uformell sosialisering. Denne vil fylle de hull den formelle sosialiseringen ikke har fylt og eventuelt konkurrere med deler av den formelle sosialiseringen. Den uformelle sosialiseringen vil ha sitt utgangspunkt i bedriften og bedriftskulturen.

Med utgangspunkt i Figur 7 vil jeg se på de momenter bedriften har kontroll med. Ut fra pilene gjelder dette beslutningen om ansettelse, bedriftskulturen, den formelle sosialiseringen og til en viss grad den subkultur som eventuelt måtte finnes i avdelingene. Den videre behandlingen vil således omhandle bedriftskulturen, den formelle sosialiseringen, herunder også innovasjon og litt om ansettelse. Men først bedriftskulturen.

2.2 Bedriftskultur – god eller dårlig

”Kultur er det slakteren ville hatt hvis han var kirurg.”(Mary Pettibone Poole)



Figur 8 Sammenheng Bedriftskultur

Temaet bedriftskultur er svært stort og den behandling det får i denne oppgaven vil derfor være svært avgrenset. Oppgavens problemstilling tar for seg nyansatte og hvordan disse, gjennom sosialisering og opplæring, blir tatt opp som fullverdige medlemmer av en organisasjon med en bestemt kultur.

For å se nærmere på dette er denne første delen viet bedriftskulturen. Hva er bedriftskultur og hva var det som i utgangspunktet formet denne. Deretter ser jeg på om bedriftskulturen blir ansett som viktig eller ikke. Til slutt vil jeg se på hva som påvirker bedriftskulturen. Men først; hva er bedriftskultur?

2.2.1 Hva menes med bedriftskultur og hvor kommer den fra?

Det finnes en rekke definisjoner på hva bedriftskultur er ut fra hvilket perspektiv den blir betraktet. Det rasjonelle perspektivet mener bedriftskulturen er et redskap for oppnåelse av gitt mål. Den funksjonelle at bedriftskulturen er et mønster av felles verdier og grunnleggende antakelser som ivaretar funksjoner knyttet til ekstern tilpasning og intern integrasjon. Og til slutt det symbolske perspektiv som sier at bedriftskulturen er et mønster av sosialt skapte symboler og meninger(Busch og Vanebo, 2000).

En annen oppdeling sier at bedriftskulturen enten er noe en bedrift har eller er at bedriftskulturen er noe en bedrift er. Spesielt i forhold til påvirkning av kulturen vil dette har en betydning(se 2.2.3).

Bang(1999) betegner kultur som et menneskeskapt begrep som prøver å sette ord på abstrakte fenomener vi alle opplever i ulike sammenhenger. Han sier videre at det er et sett av regler og forventninger som danner seg når en gruppe mennesker er sammen over en viss tid. Det oppstår da forventninger til, og uskrevne regler for, hvordan gruppens medlemmer skal oppføre og forholde seg. Disse reglene og måtene å gjøre ting på kan fortone seg

”spesielle” for ikke medlemmer. Spesielt er det vanlig å oppleve dette når en trer inn i uvante omgivelser. Det være seg å oppleve et fremmed land eller å komme inn i en ny bedrift.

Van de Post et al(1998) har en fargerik beskrivelse av hva bedriftskulturen er. Han sier kulturen for organisasjonen er det samme som personligheten til et individ. Det er en skjult men samlende kraft som gir mening og retning. Det er også et system av delte meninger, eller systemer av tro og verdier som til slutt former den ansattes oppførsel.

Alvesson(2002) har sammenfattet organisasjonskulturen i åtte metaforer. Disse beskriver bedriftskulturen på denne måten:

1. En kontrollmekanisme overfor en uformell kontrakt.
2. Retningsgiver eller kompass for prioriteringer.
3. Sosialt lim som medvirker til identifikasjon med organisasjonen.
4. En hellig ku som mennesker føler seg forpliktet overfor.
5. Affektregulator til følelser og deres uttrykk
6. Blandet bagasje av konflikter, flertydigheter og fragmenteringer.
7. Ideer som tas for gitt og derfor fører til blindhet
8. Snevre systemer av ideer og meninger, som avholder folk fra på kritisk vis å søke nye muligheter.

En av de fremste representantene for det funksjonelle perspektivet er Edgar Schein(1987).

Schein(1987) hevder at kultur utvikler seg i enhver gruppe når følgende betingelser er oppfylt:

- Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer.
- Gruppen må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningen.
- Gruppen må ha tatt inn nye medlemmer.

Ifølge Schein(1987) er bedriftskulturen noe som ligger som en ”ryggmargrefleks” hos organisasjonens medlemmer. Schein(1987) har også laget en relativt omfattende definisjon av bedriftskulturen som igjen er blitt videreutviklet av flere, bl.a. Bang(1999:s.23). Han sier:

”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.”

I denne definisjonen nevner Bang(1999) de tre begrepene normer, verdier og virkelighetsoppfatning. Disse begrepene uttrykker Bang(1999) som ”kulturens kjerneelementer”. ”Grunnleggende antakelser” er også nevnt som eget punkt, men dette blir slik Bang(1999) ser det, etter hvert oppspist av de andre tre elementene.

En står således igjen med tre elementer som vil bli benyttet senere i oppgaven nemlig verdier, normer og virkelighetsoppfatning.

Verdier, sier Bang(1999), refererer seg til trygghet i arbeidssituasjonen. Andre forfattere har delt verdiene i to. Siehl(1984) skiller mellom ”uttalte verdier” og ”egentlige verdier”. Altså at en bedrift utad uttaler at her finnes et visst sett av verdier, mens det innad i bedriften eksisterer andre verdier; de egentlige verdiene. Argyris&Schøn(1978) har også laget et skille som er omtrent det samme som Siehls og kaller dette for en ”påttatt teori” og en ”bruksteori”. Hovedpoenget med disse skillene er å fastslå at verdiene i en organisasjon ikke kan konstrueres intellektuelt, men at de vokser frem og allerede finnes i organisasjonen.

Normer definerer Bang(1999) på denne måten: Når folk kommer sammen over et visst tidsrom, bringer de med seg og skaper visse forventninger til hverandres atferd. Normer omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, enten normen er uttalt eller ikke. Bang(1999) nevner også at folk belønnes og oppmuntres til å følge normene og blir straffet for å bryte disse.

Med Virkelighetsoppfatning mener Bang(1999) den oppfatning av virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening med det de erfarer. Bang(1999:s.56) eksemplifiserer det ved *”Alle hos oss vet at grunnen til at vi gjør det så dårlig, er at toppledelsen vår er så elendig”* og videre *”Det kommer sjelden eller aldri gode ideer fra gulyplanet hos oss – derfor er det heller ikke noen vits i å ta dem med på idédugnader”*.

Jeg vil under analysen av de data jeg har funnet(se kap.**Feil! Fant ikke referanse-kilden.**) benytte inndelingen til Bang.

Det må også tilføyes at det innenfor organisasjoner svært ofte oppstår ulike former for subkulturer spesielt i de tilfeller hvor organisasjonen vokser(Schein,2004). Bang(1999) viser

til Trice & Beyer(1993) som fremhever tre betingelser som gir god næring til dannelse av subkulturer. Dette gjelder; hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika. Busch & Vanebo(1995) understreker at disse subkulturene i mange tilfeller er positive for organisasjonen i forhold til å skape mangfold og aktivitet innenfor bedriften. På den annen side kan subkulturer også virke destruktive dersom de blir for sterk og dersom den går på tvers av organisasjonens kultur.

2.2.2 Bedriftskulturens betydning

Peters og Waterman(1984) hevder at nøkkelen til en bedrifts suksess ligger i bedriftens interne kultur og i de ansattes motivasjon og innsats. Den samme vektlegging av bedriftens kultur er blitt understreket av en rekke forfattere. Cameron og Quinn(1999) sier at antall fiaskoer i forbindelse med organisasjonsendringer er betydelig. Innenfor reengineering, TQM(total quality management), strategisk planlegging og nedbemanning har 75 % av forsøkene endt opp med fiasko. I flere av de studiene som ble gjort i etterkant av disse forsøkene, ble neglisjering av bedriftskulturen trukket frem som den mest fremtredende forklaringen på fiaskoen. Også i forhold til suksess trekker Cameron og Quinn(1999) frem bedriftskulturen. Hos de fem mest suksessfulle selskapene i USA(fra 1999), er det deres bedriftskultur som av bedriftene selv blir trukket frem som deres klart mest betydningsfulle konkurransefordel.

Også næringslivsledere i Norge har trukket frem bedriftskulturen og den betydning denne har på bedriftens resultater. Under har jeg trukket frem en del klipp fra Orklas daværende leder Jens P. Heyerdahls Kristofer Lehmkuhl-forelesningen i år 2000 . Han sier følgende:

”Jeg har vært i selskapets ledelse i over 20 år, og er gradvis blitt overbevist om at gode holdninger og en sterk bedriftskultur er den viktigste underliggende konkurransefordel vi har i Orkla”.

Heyerdahl ser imidlertid bare nytteverdien av en del av bedriftskulturen:

”Et selskaps bedriftskultur har bare mening i forhold til selskapets formål, i den forstand at bedriftskulturen må være formålstjenelig.”

”Det er den kultur som bidrar til vedvarende verdiskapning som er verdifull for selskapet.”

Også Heyerdahl ser på bedriftskulturen som noe som må utvikles.

”Et selskaps bedriftskultur er ikke et passivt produkt av den utvikling det gjennomlever. En bedriftskultur består av holdninger og arbeidsmåter som må utvikles. Det skjer særlig ved å dvele bevisst ved gode så vel som dårlige erfaringer og trekke ut læring av det.”

Heyerdahl's definisjon av kulturen har kun mening i forhold til de mål selskapet har satt! I tillegg er han tydelig på at bedriftskulturen påvirkes fra flere hold, og derfor trenger styring.

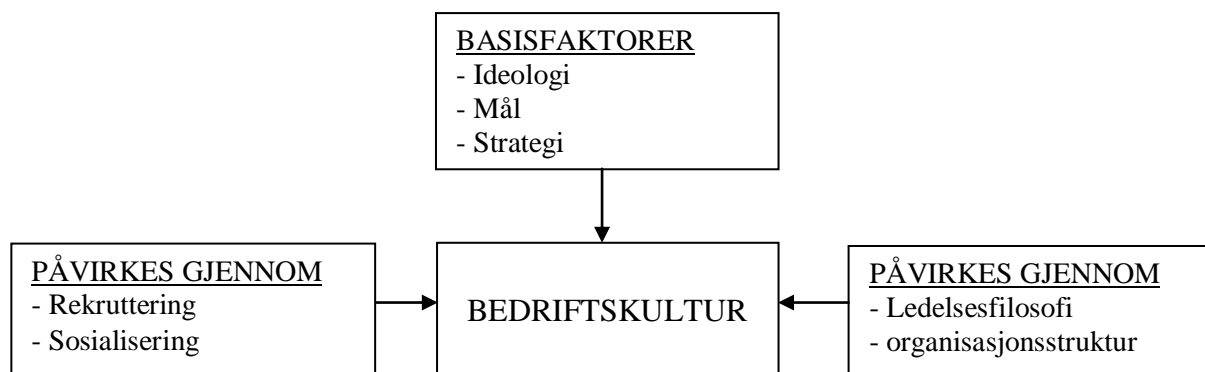
2.2.3 Påvirkning og utvikling av bedriftskulturen

I hvor stor grad bedriftskulturen kan påvirkes har det vært en del uenighet om alt etter hvordan en definerer bedriftskulturen. Hos forfattere som mener bedriftskulturen er noe en bedrift er vil en endringen av kulturen fortone seg vanskelig. Hos forfattere som mener at bedriftskulturen er noe en bedrift har ser det de senere ti-år derimot ut for å være en enighet om at bedriftskulturen både kan utvikles og at det er ønskelig at den blir utviklet/påvirket (se forrige kap.2.2.2).

Flyselskapet SAS gjennomgikk på 80-tallet, en dramatisk endring under ledelse av Janne Carlson. Hofstede & Hofstede(2006) viser til at SAS tidligere hadde vært en produkt- og teknologiorientert organisasjon hvor teknikere, piloter og virksomhetslederne var de store heltene. Sviktende resultater tvang frem endringer. For fremtiden mente Carlson at det var tvingende nødvendig å imøtekomme kundenes nåværende og fremtidige behov. Hvem andre viste disse behovene bedre enn de som til daglig hadde den direkte kontakt med kundene? Dette var arbeidstakere som tidligere aldri hadde blitt spurt. Organisasjonen ble nå omorganisert for å støtte disse og de fikk betydelige fullmakter for å løse problemer. Også andre organisasjonsmessige tak ble tatt og organisasjonen gikk over fra å være produkt og teknisk orientert til å bli markeds- og serviceorientert. Hofstede & Hofstede(2006) viser også til en undersøkelse gjort tre år etter disse endringene i SAS hvor de SAS-ansatte starter historien om SAS fra denne datoen. Siden disse endringene ble gjennomført har det jo skjedd en god del med SAS-konsernet, men det som skjedde på 80-tallet må kunne kalles en formidabel kulturdreining.

Cameron og Quinn(1999) sier at endring av bedriftskulturen er nøkkelen til vellykkede endringer av større forbedringsstrategier. Uten kulturendringer er det lite håp om at andre forbedringer innen organisasjonen vil bli varige.

Flere modeller er laget med tanke på å få frem hva som påvirker bedriftskulturen. Busch og Vanebo(1995) presenterer en modell laget av Peder Ombolt(NHH) som viser nettopp dette. I underliggende figur er denne vist.

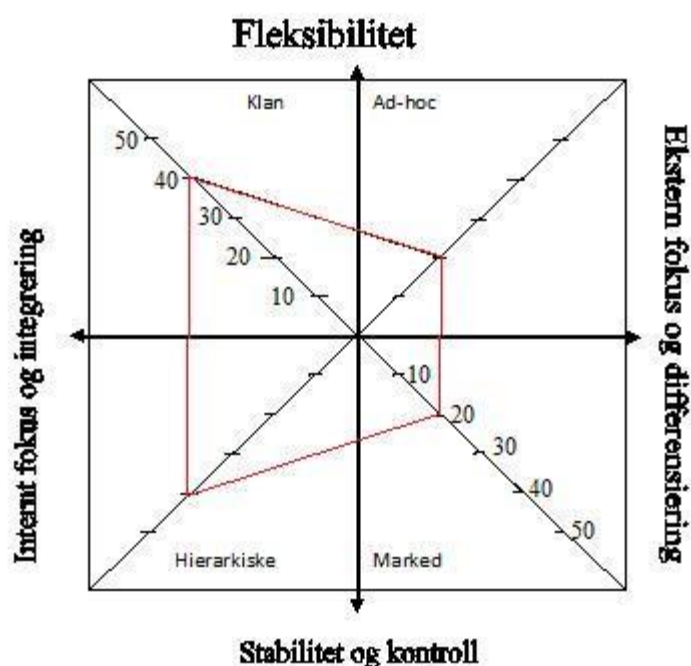


Figur 9 Hva påvirker bedriftskulturen(etter Peder Ombolt)

Foruten de basisfaktorene som opprinnelig påvirket hvordan bedriftskulturen ble, er det i tillegg pekt på at kulturen gjennomgår en kontinuerlig påvirkning. På den ene siden gjennom nyansettelser og på den andre siden gjennom ledelsen og de tiltak som blir iverksatt av denne.

Andre modeller er mer opptatt av de faktorene som av bedriften er påvirkbar. En av de første og kanskje mest kjente er McKinsey's 7-S som ble utviklet av bl.a. Peters & Waterman(1984) rundt 1980. Denne sier at det er seks ulike faktorer som er avgjørende for den syvende; bedriftskulturen. De syv S'ene er: Struktur(organisasjonens struktur), symboler(som forsterker kulturen), systemer(for eksempel produksjonssystem, hva blir verdsatt, kvalitetssystem etc), personell (engelsk staff, som viser til de menneskelige ressursene), lederstil(engelsk style of leaders, altså toppledernes holdninger og stil) og til slutt ferdigheter til ledere som skal sette i gang organisasjonsendringer(engelsk skills of managers). Skal bedriftskulturen endres må det tas tak i en eller flere av de momentene som påvirker en av de seks S'ene.

Cameron og Quinn(1999) har laget en modell som med utgangspunkt i en diagnostisering av bedriftskulturen er en beskrivelse av hvordan kulturen kan endres. I diagnostiseringen blir bedriftens kultur veid opp mot fire gitte kulturer slik som underliggende Figur 10 viser.



Figur 10 Diagnostisering av bedriftskulturen (etter Cameron og Quinn (1999))

nødvendigheten av stabilitet og kontroll blir satt høyt. **Markeds** kulturen har fokus på ekstern posisjonering med behov for stabilitet og kontroll.

I sin oppskrift på hvordan endringer av bedriftskulturen kan gjennomføres har Cameron og Quinn (1999) satt opp seks ulike punkter som bedriftene skal gjennom. Dette er:

1. Diagnostisering av og enighet om nåsituasjonen.
2. Diagnostisering og enighet om den fremtidig og ønskede situasjon.
3. Finn ut hva denne enigheten medfører.
4. Lag historier som understreker den ønskede situasjon.
5. Lag strategiske handlinger
6. Implementer planen.

Cameron og Quinn (1999) kommer også med forslag til hvordan bedriften kan forsterke sine ulike sider innenfor de fire kvadrantene. I tillegg foreslås det også hvordan de seks overstående punktene skal løses.

2.2.4 Sterke og svake bedriftskulturer eller gode og dårlig bedriftskultur

Peters og Waterman (1984) undersøkelser fra større amerikanske bedrifter, bl.a. IBM, konkluderer med at sterke bedriftskulturer er mer effektive enn svake kulturer. Hofstede &

Disse kulturene benevnes Klan, Adhoc, Hierarki og Marked . **Klan kulturen** karakteriseres ved fokus på internt vedlikehold med fleksibilitet. Den har stor omsorg for sine medarbeidere og er følsomme i forhold til kunder. **Ad-hoc** kulturen har fokus på ekstern posisjonering med høy grad av fleksibilitet og individualitet. **Den hierarkiske**

kulturen kjennetegnes ved fokus på internt vedlikehold hvor

Hofstede(2006) refererer til en IRIC-undersøkelse(Institute for Research on Intercultural Cooperation) som ble gjennomført ved Universitetet i Maastricht i Holland i tiden 1985 – 1987. Her ble en sterk kultur operasjonalisert ved å tolke den som en homogen kultur hvor de ansatte i stor grad hadde de samme oppfatningene. Dette ble målt ved at de aller fleste ansatte i en bedrift svarte det samme på de viktigste spørsmålene og ble dermed å betrakte som en homogen gruppe. Denne undersøkelsen, som også hadde IBM blant de undersøkte bedriftene, samstemte i Peters og Watermans(1984) konklusjon med at det var signifikant korrelasjon mellom kulturens styrke og resultatorientering.

Bang(1999) har påpekt at det er meningsløst å snakke om en god eller dårlig bedriftskultur. I stedet foreslår Bang(1999) å snakke om en funksjonell eller en dysfunksjonell kultur, altså om kulturen er hensiktsmessig i forhold til det mål organisasjonen har. Bang(1999) trekker også frem Sathe(1985) som hevder at vi må skille mellom kulturens styrke og kulturens innhold. En sterk kultur bidrar til bl.a. stor lojalitet om organisasjonens verdier og tenkemåter, men hjelper lite dersom den trekker bedriften mot stupet. Alvesson(2002) referer til en undersøkelse som ble gjort ved IT-bedriften Enator i Sverige. I 80-90 årene gjorde denne bedriften det svært bra med en minimal turnover av personale. En stor del av suksessen ble forklart med en sterk bedriftskultur. Utover 90-årene opplevde bedriften større problemer. Kulturen virket da som ”skylapper” noe som innebar at alvorlige tegn på problemer ble glattet over. Den kulturen som i en periode hadde virket svært positivt for bedriften viste seg etter hvert å takle de nye problemene på en heller dårlig måte.

Bang(1999) referer til Janis(1979) som beskriver det han kaller for gruppetenkning, noe han mener kan oppstå i grupper med for sterk og tett kultur. Janis(1979) har laget åtte hovedsymptomer på gruppetenkning.

- Illusjon av usårbarhet. Medlemmene blir overmodige og tar store sjanser.
- Rasjonalisering av faresignaler. Ignorer faresignaler og dårlige nyheter.
- Sterk tro på egen moral. Overser etiske og moralske konsekvenser.
- Et stereotyp syn på utenforstående. Fienden er dum, konkurrentene er dårlige.
- Konformitetspress mot avvikere. Kritikk tåles ikke verken innad eller utad.
- Medlemmene utøver selvsensur. Tvilere tier. Minimerer viktigheten av tvil.
- Illusjon av enstemmighet. Taushet blir tolket som enighet,.
- Beskytter ledere mot ”kjetterske tanker”.

Som en ser kan det fort oppstå en situasjon innenfor bedriften hvor froske-effekten blir merkbar. For bedriftene er faren nettopp den at det behagelige gjør at en ikke oppdager varsellampene.

2.3 Innovasjonsteori

”Det ikke noe som er så vanskelig å utføre, har så liten sjanse til å lykkes, eller er så farlig å håndtere som innføringen av en ny tingenes tilstand.” (Niccolò Machiavelli)

2.3.1 Innovasjonsbegrepet

Det finnes en rekke definisjoner av hva innovasjon er. Felles for svært mange er at de inkluderer nye produkter, nye måter å utføre ting på og nye organisasjonsmessige måter å utføre ting på. Etter min oppfatning er underliggende definisjon av Arne Isaksen(1997:3), hvor de fleste av de omtalte faktorene er inkludert, brukbar. Han sier: *”Innovasjons skjer når bedrifter setter ut i livet produkter, produksjonsmåter og måter å organisere virksomheten på som er ny for dem, men ikke nødvendigvis for andre bedrifter. Nærmere bestemt omfatter innovasjoner:*

- *Fornyelse og utvidelse av produkt- og tjenestespekter.*
- *Etablering av nye metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon.*
- *Introduksjon av endringer i ledelse, organisasjon, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken.”*

Isaksen(1997) nevner ingenting om suksess i forbindelse med innføringen av det nye som får betegnelsen innovasjoner. Van de Ven et al(1999:11) påpeker at resultatet av en ”god ide” ser en først etter at ideen er utviklet og satt ut i livet. Hvorvidt dette kan kalles en innovasjon vet en ikke før en opplever en form for suksess som følge av ideen, i motsatt tilfelle snakker vi om en tabbe.

Hvor stor må så suksessen være for at ideen skal kunne kalles innovativ?

Noen innovasjoner er store og setter ”alt” på hodet. Dette er de såkalte radikale innovasjonene. Andre endrer bare litt på det som allerede er til stede. Dette er de inkrementelle innovasjonene. Ideen trenger altså ikke være revolusjonerende i den forstand at dette er noe ingen har gjort før.

Når jeg ønsker å se på nyansattes innovative ideer begrenser ikke dette seg til å se på personer som skal ansettes i FOU-avdelinger. Heller ikke er jeg av den oppfatning at den

personen med de mest innovative ideene til enhver tid er den beste kandidaten. Det finnes flere andre kriterier som i de fleste tilfeller må oppfylles før kriteriet om innovative egenskaper kommer på banen. Mitt poeng er at de aller fleste drar med seg en kunnskap og en erfaring fra sine tidligere ansettelsesforhold eller skolegang. Det er denne innovative kraften og disse erfaringene som må utnyttes og som må tilrettelegges for. På denne måten vil bedriften både få tilgang til en forhåpentligvis faglig dyktig person samt en person som vil være nyttig også i andre sammenhenger.

2.3.2 Hvor kommer innovasjonen fra?

Ifølge TBL's rapport fra 2004 (Arbeidsgiverforeningen Teknologibedriftenes landsforening som i 2005 gikk over til å hete Norsk Industri) blir det hos arbeidsgiverne estimert at 60 % av de innovasjoner disse bedriftene hadde, ble utformet etter ideer hos de ansatte. Fra samme rapport blir det oppgitt at 18 % er initiert fra kunder.

I en annen norsk studie fra 1999 hvor NHO's medlemsbedrifter er blitt kontaktet viser at 84 % av bedriftene vurderer egne ansatte som viktigste kilde til nye ideer mht produkt og tjenesteutvikling. I samme undersøkelse blir f. eks. offentlige FOU-programmer, forskningsinstitutter og patenter/lisenser vurdert som lite viktige kilder til nye ideer.

Også hos Åmo(2005) blir det påpekt at bidraget fra ansatte i organisasjonene i innovasjonssammenheng til dels er undervurdert. Ansatte involverer seg i innovativt arbeid for at organisasjonen skal dra nytte av ideene. Åmo(2005) påpeker også det innovative aspekt under ansettelser i organisasjonens ulike stillinger.

Ut fra disse undersøkelsene kan vi slå fast at de ansatte er svært viktig i arbeidet med å komme opp med innovative ideer. Hvorvidt %-satsen er 50 % eller 80 % er ikke viktig.

Det disse undersøkelsene ikke sier noe om, er hvorvidt de innovative ideene er resultater av teamarbeid, eller om de er et resultat av en enkelt persons ideer.

Van de Ven(1999:23) påpeker at innovasjoner ikke er et resultat av verken en dramatisk hendelse eller en enkelt persons ideer. I de fleste tilfeller varte en ide's modningsperiode i lang tid. Tilfeldige hendelser var ofte årsaken til at dette etter hvert ble en innovasjon. Van de Ven(1999:23) sier videre at det andre ganger ofte er "sjokk" som initierer innovasjonen.

Hos Fagerberg(2005) blir det påpekt at en ide eller oppfinnelse alene ofte ikke er tilstrekkelig for å kunne bli en innovasjon. Det trengs ytterligere bearbeidelse av ideen eller det trengs justeringer og/eller påplusninger som gjør at ideen kan bli realiserbar og kommersiell og således kan kalles en innovasjon. Hos Fagerberg(2005) blir det også påpekt at

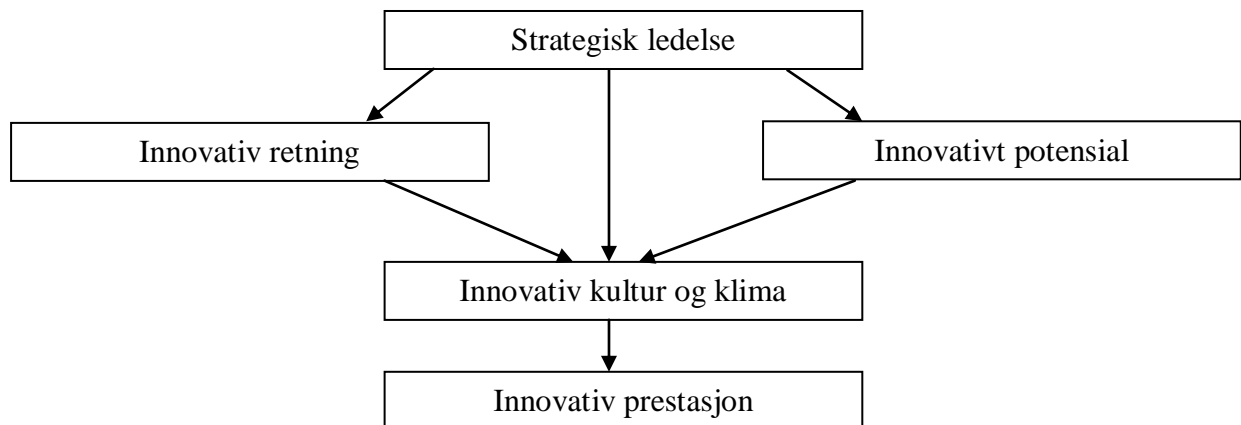
videreutviklingen av produkter og rutiner er en kontinuerlig prosess. Teamet eller personen med den opprinnelige ideen er blitt supplert med innspill og videreutviklingsideer fra mange ulike hold.

Suksesskriteriet for at et produkt skal kunne kalles innovativt vil derved bli vanskelig. Det produkt eller den rutinen som opprinnelig ble introdusert kjennes ikke igjen. Det er en kontinuerlig prosess med utgangspunkt i kanskje noe helt annet som har ført til det produktet og den suksess en i dag ser.

2.3.3 Innovasjonskultur i bedriften

Van de Ven et al(1999) deler innovasjonsprosessen opp i tre deler med henholdsvis en startperiode, en utviklingsperiode og en implementerings/avlutningsperiode. En bedrifts innovasjonskultur skal omfatte alle disse tre delene. Dette innebærer at innovasjonsprosessen er en svært kompleks prosess som involverer mange deltakere og bidragsyttere. Fagerberg(2004) trekker frem Schumpeter hvor han påpeker at innovasjon gjennom tidene har flyttet seg både innenfor sektor, region og mellom land. Dette er også noe som Porter(1990) trekker frem i sin forklaring av fremveksten og de konkurransemessige fordelene ved å være deler av klusters. Det er altså en enighet om at en bedrifts omgivelser har svært mye å si for bedriftens innovative evner. I TBL's FOU og innovasjonsrapport(2004) blir kunder og leverandører ansett som de klart viktigste kontaktene i bedriftenes nettverk i forhold til hvor det innovative opprinnelig kommer fra.

Forholdene innad i bedriften må imidlertid også være tilstede for at organisasjonen skal kunne utvikle og vinne noe på sine innovative initiativ og ideer. Nystrøm(1990) har laget en modell for innovasjon innad i bedriften som er gjengitt nedenfor.



Figur 11 Innovasjon innad i organisasjonen (fra Nystrøm(1990:s.145))

Nystrøm(1990) forklarer modellen slik: Ut fra bedriftens strategi avgjøres hvilken innovativ retning bedriften skal bevege seg i. Bedriften har et innovativt potensial som består av deres materielle og immaterielle ressurser. Med utgangspunkt i dette vil bedriften kunne bestemme hva det vil gjøre og hva det kan gjøre. Ved å justere innovativ retning og forbedre det innovative potensial dvs. ressursene kan bedriften forbedre det innovative klima og den innovative kultur og derved den innovative prestasjon.

Nystrøm(1990) har satt opp en del faktorer som vanskeliggjør innovative initiativ og tenkemåte. Han sier at klare mål, formalisering, forhåndsplanlegging, spesifiserte rolle eller stillingsbeskrivelser samt rigide rutiner er blant de momentene som virker negativt inn på innovasjon. Ved å legge stor vekt på dette er det ikke plass til de innovative innspill og ideer. På den andre siden lister han opp en rekke faktorer som vil være tegn på et godt innovativt klima og som er positivt relatert til endringer og kreativitet. Han nevner her utfordringer, støtte for ideer, mengde av ideer, entusiasme, har det gøy, debatter, konflikter, tillit, frihet, harmoni, konkurranseorientert samt villig til å ta en sjanse.

Busch og Vanebo(1995:s.321) har forsøkt å karakterisere hva som særpreger effektive grupper. Dette er delt opp i følgende punkter:

- **Gruppens mål.** Mål og oppgave som må utføres må være akseptert av gruppemedlemmene.

- **Åpen kommunikasjon.** Deltakerne gir fritt uttrykk for følelser og meninger og alle lytter aktivt. Alle er innstilt på å endre oppfatning på grunnlag av fakta og meninger som de andre gruppemedlemmene legger frem.
- **Gjensidig tillit.** Medlemmene tør være seg selv og spiller ikke kunstige roller.
- **Sosial støtte.** Alle gir hverandre støtte, oppmuntring, forståelse, oppmerksomhet og anerkjennelse.
- **Utnyttelse av individuelle forskjeller.** Medlemmenes særpreg og særpregede kompetanse må komme til sin rett, og dette må avbalanseres mot hensynet til samhörighet og felles måloppnåelse.
- **Fleksibelt lederskap.** Gruppen må selv bli enige om hvilket lederskap som er ønskelig.

Et viktig moment King og Anderson(2002) nevner er at ikke alle avdelinger innenfor en organisasjon trenger å inneha den samme kulturen. Det finnes ulike subkulturer innenfor de ulike avdelingene. Med tanke på de tre innovasjonsprosesser til Van de Ven et al(1999) som ble nevnt til å begynne med i dette kapitlet, følger det at det i en organisasjon skal flere egenskaper på plass for å bringe innovative ideer frem til suksessfulle innovasjoner.

Baer og Frese(2003) henviser til Waterson et al.(1999) som har studert effekten av modernisert produksjon i Storbritannia. 50 til 60 % av bedriftene her oppga at effektivitetsgevinsten var moderat, liten eller ikke fantes i det hele tatt. Andre undersøkelser som Baer og Frese(2003) henviser til viser det samme. Dette var bedrifter som allerede hadde vist innovative egenskaper ved moderniseringer, men hadde til tross for dette, ikke oppnådd den ønskede gevinst. Hvorfor ?

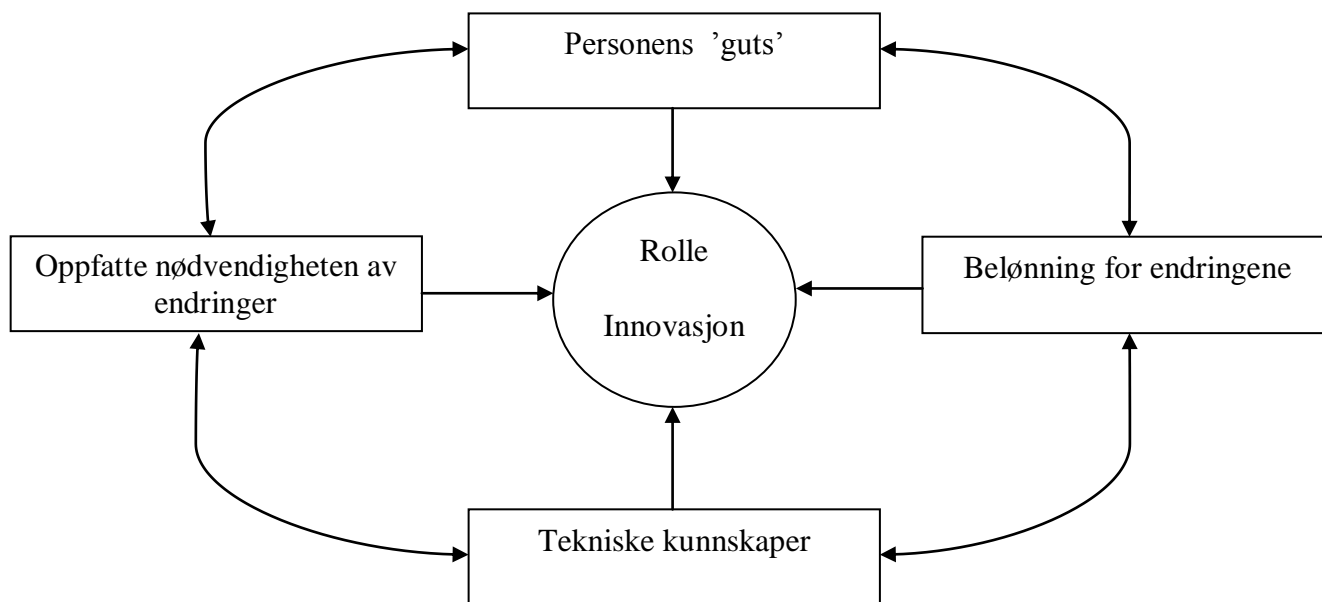
Forklaringene kan selvsagt være mange. Rosenfeldt og Servo(1990) referer til Eastman Kodak Company som benytter seg av noe de kaller ”Office of Innovation”, en teknikk som er adoptert av flere amerikanske selskaper. Teknikken tar tak i den ”gode ideen” og lar den gjennomgå en utvikling gjennom fem trinn. De fem trinnene omhandler idegenerering, første vurdering, gruppegjennomgang av ideen, søking etter finansieringskilder og til slutt avtalt finansiering. Etter at teknikken hadde vært benyttet hos Kodak i mer enn 10 år var mer enn 90% av idehaverne godt fornøyd med systemet(Rosenfeldt og Servo,1990).

2.3.4 Kreativitet / Innovative medarbeidere

Kreativitet og innovasjon er to forskjellige ting. Ifølge Rosenfeld og Servo(1990) dreier kreativitet seg om å generere nye ideer, mens innovasjon går ut på å tjene penger på disse ideene. Kreativitet er altså forløperen til innovasjon.

Som tidligere nevnt (se kap.2.3.2) blir det hos arbeidsgiverne estimert at 60 % av de innovasjoner disse bedriftene hadde, ble utformet etter ideer hos de ansatte. Kreativitet og ideer fra de ansatte vil således være svært viktig.

Farr og Ford(1990) har sett på arbeidsrolleinnovasjon som de definerer som introduksjon av nye og nyttige ideer, prosesser, produkter eller prosedyrer innefor ens egen arbeidsrolle. I forbindelse med denne gruppen har de satt opp en modell som forteller hvilke faktorer som påvirker en persons sannsynlighet for å legge frem ideer.



Figur 12 Modell for rolle-innovasjon(fra Farr og Ford, 1990)

”Oppfatte nødvendigheten av endringer” blir av Farr og Ford(1990) betegnet som erkjennelse av behovet for endring. Farr og Ford(1990) refererer til Dillon(1982) som har delt de ulike nivåene inn i tre. Det gjelder de eksisterende problemer som er funnet og påpekt, det gjelder de problemene som finnes men som ingen har sett og det finnes de potensielle problemene som egentlig er ”funnet opp” av en person ut fra den situasjon en for tiden befinner seg i. Det siste blir i seg selv betegnet som en kreativ ide.

En persons 'guts'(min oversettelse av engelske efficacy) har å gjøre med vedkommendes evne til å produsere samt regulere begivenheter i livet. Farr og Ford(1990) mener dette blir påvirket av bl.a. tidligere arbeidserfaringer, formell trening og utdanning, personlig stil(bl.a. synet på seg selv i forhold til optimisme eller pessimisme) samt støtte og informasjonssystemer innen organisasjonen som inkluderer kollegaer, overordnede og andre i organisasjonen.

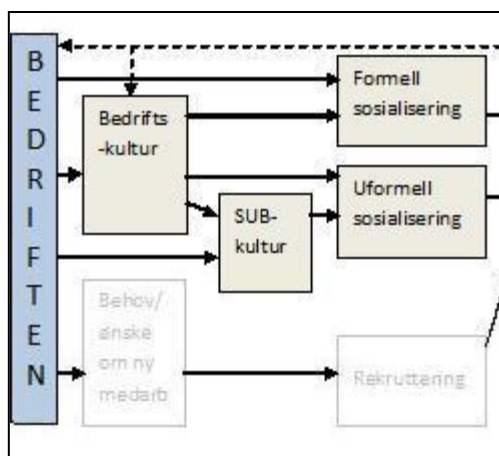
'Belønning' blir av Farr og Ford(1990) sett på som en av hovedgrunnene til at en person skal 'bry seg' om å komme med endringsforslag. Dersom belønningen er for lav i forhold til den risiko vedkommende føler han tar vil ikke ideene bli presentert. Av positive belønninger nevner Farr og Ford(1990): belønning i form av penger, organisasjonsmessig avansement, formell og uformell anerkjennelse fra andre, større frihet, et bedre selvbilde, større jobbsikkerhet osv. Dersom disse faktorene ikke er til stede vil det virke negativt i forhold til om vedkommende vil vise initiativ til endringer. Utover dette nevner Farr og Ford(1990) degraderinger og latterliggjøring som negative faktorer. Andre forhold som er avgjørende for om en ansatt vil oppfatte at ideer blir negativt eller positivt mottatt er ledelsens generelle holdning samt de kollegiale forhold.

Olsen(2007) nevner seks ulike faktorer som vil undergrave kreativiteten: forventet evaluering, overvåkning, belønning, konkurranse, begrenset valg og ytre orientering. Belønning blir altså hos Olsen(2007) sett på som en faktor som kan undergrave kreativiteten, mens det hos Farr og Ford(1990) blir sett på som en av hovedgrunnene til at en person viser kreativitet. Jeg forstår dette som en definisjonsmessig uenighet rundt begrepet belønning. På samme måte vil kreative forslag som en første del av en innovativ prosess alltid måtte evalueres. Måten denne evaluering blir gjort på innad i organisasjonen vil imidlertid kunne medvirke til om dette blir oppfattet som undergravende i forhold til kreativiteten.

For å lykkes med den praktiske kreativitet i organisasjonene mener Johannessen et al(2007) at det vil være avgjørende for organisasjonene å ha tilgang på strategier, metoder og teknikker. Johannessen et al(2007) lister her opp 10 strategier for kreativitet, 20 metoder for å utvikle kreativitet og 40 kreative teknikker. Uten å gå nærmere inn på dette kan en slå fast at det finnes mange måter å forbedre både den kollektive og den individuelle kreativiteten i organisasjonene på.

2.4 Organisasjonssosialisering

"En god oppdragelse har også en skrekkelig ulempe: Den skiller en fra de mange."(Oscar Wilde)



Figur 13 Sammenheng Formell/Uformell Sosialisering

I denne delen vil jeg først definere hva organisasjonssosialisering er. Deretter vil jeg se litt på organisasjonsoppbyggingen samt hvordan bedrifter kan legge opp sin opplæring av nyansatte for å beholde den innovative kraften som allerede finnes og som er svært viktig for bedriftene å beholde. Jeg vil også understreke at jeg i det følgende ikke vil se på hva den nyansatte lærer, men hvordan den nyansatte lærer og hvilken betydning selve læringsprosessen har. Før jeg begynner å se på definisjonene skal imidlertid ansettelsene gjøres.

2.4.1 Ansettelse

Ved ansettelser vil bedriften ofte være på jakt etter den perfekte match. Kandidaten skal inneha topp faglige kvalifikasjoner samtidig som vedkommende menneskelig skal passe inn i organisasjonen på en perfekt måte. Wanous(1980) har advart mot faren ved for god matching av organisasjon og person. Ifølge han er det tre nivåer av matching. Opprøreren som ikke passer i det hele tatt, den konforme som passer perfekt og til slutt den kreative individualisten som ligger midt mellom de to første. Bedrifter som er svært effektive, har en sterk bedriftskultur og opplever suksess har først og fremst behov for å ansette personer som kan fortsette i samme spor som tidligere. For de andre bedriftene blir en mellomting anbefalt; den kreative individualisten. Mange av bedriftene vil ha problemer med å takle opprøreren.

2.4.2 Organisasjonssosialisering, noen definisjoner

Den organisasjonssosialisering en nyansatt står ovenfor er en kompleks og mangfoldig læringsprosess. Organisasjonen består av en rekke enkeltindivider med en mer eller mindre

felles organisatorisk plattform. En del av det en nyansatt skal forholde seg til kan uttrykkes verbalt eller skriftlig, mens andre typer kunnskap vil fremstå som taus og dermed personlig. Den tause kunnskapen vil bare kunne læres gjennom praksis som innebærer sosial kontakt, interaksjon, felles forståelse og tillit til kollegaer og overordnede(Lam 2000). Betydningen av hvilket forhold den nyansatte får til kollegaer er dermed avgjørende for hvor fort og hvor smertefritt sosialiseringprosessen skjer. Dette har imidlertid ikke avstedkommet noen spor i forhold til de definisjoner ulike personer har gitt på organisasjonssosialiseringen.

Organisasjonssosialisering blir av Jakobsen, 2003:23 definert som

”en prosess hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et etablert medlem. Organisasjonssosialisering inkluderer individuell, sosiale, kulturelle og kontekstuelle læringsprosesser.”

Prosessen blir betegnet som en avgrenset læringsprosess som kan ansees over på det tidspunkt den nyansatte blir å betrakte som et fullverdig medlem av organisasjonen(Jakobsen,2003). Det forutsettes at den nyansatte ikke bare lærer og integrerer de hovedverdier som organisasjonen står for, men også dens politikk og retningslinjer(Jakobsen,2003).

Van Maanen og Schein(1979) beskriver organisasjonssosialiseringen på en lignende måte. De sier at organisasjonssosialisering er, på et generelt grunnlag, den prosessen hvor en person lærer de sosiale kunnskaper og ferdigheter som er nødvendig for å bidra i organisasjonens sosiale liv. Det blir videre understreket at minimum må den nyansatte opplæres i hva som er akseptabel og ønskelig i arbeidssammenheng så vel som det som ikke er.

Taormina(1997) har laget en definisjon som også argumenterer for å ta med mer sosiale og psykologiske perspektiv på definisjonen. Taormina(1997) sier at organisasjonssosialisering er prosessen hvor en person sikrer seg relevante arbeidsegenskaper, tilegner seg et funksjonelt nivå av forståelse av organisasjonen, deltar i støttende sosiale interaksjoner med kollegaer og generelt sett aksepterer de etablerte måter som denne organisasjonen handler i henhold til.

For den videre behandlingen av begrepet organisasjonssosialisering vil jeg forholde meg til den første av disse tre definisjonene, uten at det vil ha noen avgjørende betydning for den videre behandling.

Behandlingen av emnet organisasjonssosialisering kan skje på flere ulike måter. Enkelte har delt prosessen inn i tidsfaser hvor inndelingen har tatt form av en tredeling(Wanous 1980 og

Feldman 1981). Første fase blir betegnet som ”getting in” hvor en ser på den ansatte før denne begynner i jobben. Andre fase er ”breaking in” som er den nyansattes første møte med organisasjonen. Siste fase er ”setling in” hvor den nyansatte klarer å etablere seg som et fullverdig medlem av organisasjonen.

Taormina(1997) deler sosialiseringprosessen inn i fire deler:

1. **Læring** omfatter her den prosess, den opplæring eller de handlinger som er nødvendig for at vedkommende skal tilegne seg de ferdigheter som er nødvendig for å utføre den spesifikke jobben. Det skilles mellom den formelle og den uformelle opplæring.
2. **Forståelse** er et begrep som omfatter hvordan den nyansatte forstår den opplæring og de signaler som blir gitt.
3. **Støtte fra kollegaer** blir definert som den opplæring og støtte som skjer fra kollegaer på en ikke kommersiell basis. Spesielt blir det pekt på følelsesmessig og moralsk støtte.
4. **Fremtidsutsikter** omfatter de fremtidsutsikter og de karrieremessige utsiktene den nyansatte får presentert når vedkommende begynner

Chao et al.(1994) har delt sosialiseringprosessen i seks ulike innholdsmessige områder. Her nevnes :

1. Fag- og arbeidsmessig kompetanse. Dvs. hvordan den nyansatte lærer å utføre den aktuelle jobben.
2. Personer. Gjelder etablering av relasjoner til kollegaer.
3. Politikk. Gjelder hvordan den nyansatte blir i stand til å hente informasjon om formelle og uformelle forbindelser samt maktstrukturer i organisasjonen.
4. Språk. Gjelder den nyansattes kunnskaper innen fagmessig og teknisk språk samt hans tilegnelse av organisasjonsmessig sjargong.
5. Organisasjonens mål og verdier. Dette gjelder også organisasjonens uskrevne og uformelle mål og verdier.
6. Historie. Hvordan historier om organisasjonen eller sentrale personer innenfor organisasjonen er med på å forsterke de ansattes syn på organisasjonen.

Tidsmessig er sosialiseringprosessen noe som skjer en ansatt hele tiden. Dvs. fra vedkommende kommer på jobb til lenge etter at han har forlatt jobben i form av tanker rundt

dagens hendelser. Noe av denne prosessen kan styres av bedriften i form av formelt utarbeidede prosesser. Det er dette bedriften har tilnærmet kontroll på. Det som ikke dekkes av den formelle prosessen vil bli dekket av en uformell prosess. Hvordan den uformelle innflytelsen på den nyansatte blir, vil for bedriften være vanskeligere å kontrollere.

Mange firma har helt spesifikke mål med sosialiseringprosessen for nyansatte. For disse er det av betydning at sosialiseringprosessen blir gjennomført på en slik måte at målene for prosessen har størst mulighet for å oppnås. I slike tilfeller vil det være snakk om opplæringsprosesser som i stor grad er styrt av bedriften. Hvordan dette vil kunne gjennomføres skal jeg komme inn på nedenfor.

Men aller først en oversikt over organisasjonene og de ulike organisasjonsmessige nivåene.

2.4.3 Organisasjonens oppbygging

Van Maanen og Schein, 1979(s.217) beskriver den antropologiske måten å definere organisasjonen på som ”brukbar”. Dette er en hvilken som helst gruppe av mennesker som treffes og påvirker hverandre regelmessig over en lengre periode. Gruppen vil etterhvert utvikle en taus kunnskap som dreier seg om hva som er korrekt og riktig for et medlem å påta seg samt hvordan dette skal gjøres på en korrekt og riktig måte.

Skadsdammen(1992) henviser til sosiologien hvor en organisasjon er en gruppe av samhandlende mennesker. Gruppen er dannet fordi den har en hensikt å fylle, en oppgaveorientert intensjon.

Siden organisasjonen består av mennesker som utfører mer eller mindre ulike handlinger vil de måtte møtes til ulike former for diskusjoner for å kunne samordne og koordinere sine handlinger. Etterhvert vil disse diskusjonen resultere i et sett av definerte organisatoriske regler(Van Maanen & Schein, 1979).

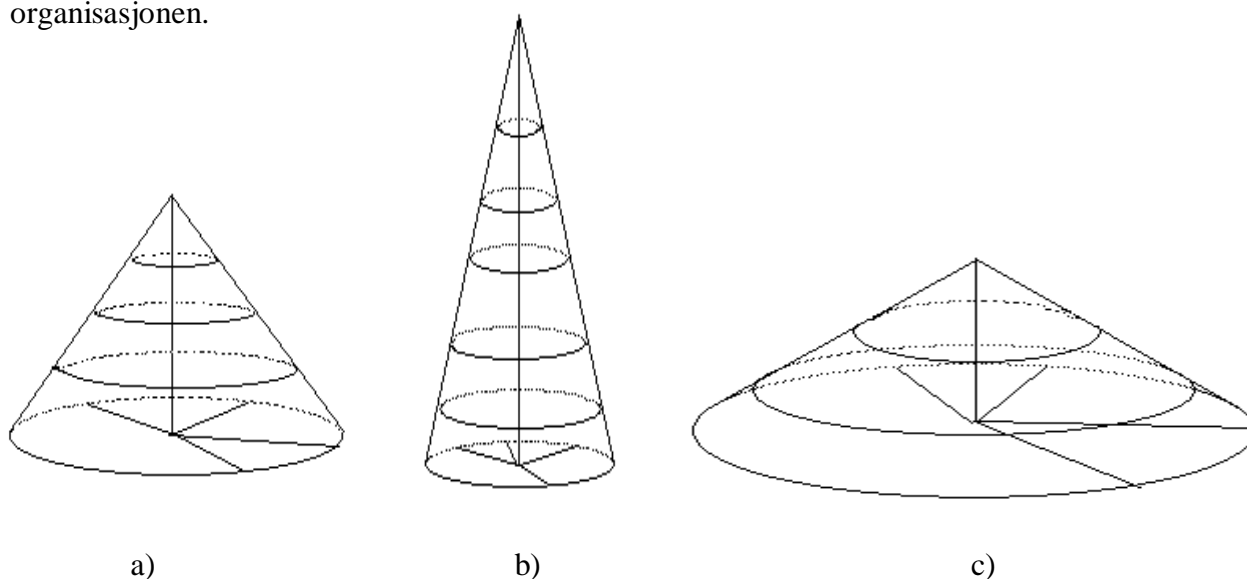
Organisasjoner er kompliserte og består av relasjoner som for den utenforstående slett ikke trenger være synlig. Schein(1971) har laget en modell av organisasjonen hvor han beskriver organisasjonen innenfor tre ulike dimensjoner.

Den første dimensjonen kalles den funksjonelle (” the functional”) og viser til de ulike avdelingene de ulike medlemmene i organisasjonen skal bekle. Typisk er en sentraladministrasjon, en salgsavdeling, en produksjonsavdeling og for eksempel en FOU-avdeling.

Den andre dimensjonen viser til den hierarkiske oppbyggingen av organisasjonen. Dette viser altså hvem er ansvarlig for at enkeltaktører utfører sine jobber. Oftest kan dette sees som trekanter med spissen opp hvor øverste sjef sitter på toppen. Nederst, hvor trekanten er bredest og representerer flest personer sitter de som blir oppfattet som lavest i organisasjonen. I enkelte tilfeller kan trekanten opptre med en slik form at den er bredest på midten. Dette betyr at bedriften har flere mellomledere enn antall 'på gulvet'. Dvs. noen av mellomlederne mangler noen å lede. Også trekanter som er ekstremt tynne på midten forekommer. Her er det få mellomledere som har kontroll med mange 'på gulvet'.

Den tredje dimensjonen har med de sosiale og mellommenneskelige faktorene i bedriften å gjøre. Dette refererer til i hvor stor grad en person er inkludert i de innerste sirklene i organisasjonen. I sentrum står øverste leder mens nyansatte vil, til å begynne med, befinne seg helt i ytterkant av sirkelen. En fremmed vil stå ytterst i sirkelen og ha lang vei å gå før han kan håpe på en fortrolighet i forhold til innerste del av sirkelen.

Ved å slå sammen disse tre dimensjonene vil en få et relativt godt bilde på de ulike skillene i organisasjonen.



Figur 14 Organisasjonsmodeller

Figur 14 a) representerer her en "normalsituasjon". Det finnes fire ulike hierarkiske nivå og det finnes fire ulike avdelinger.

Figur 14 b) representerer en organisasjon med mange hierarkiske nivå, men med relativt liten avstand i det mellommenneskelige planet (fra ytterplan i kjeglen til sentrum). Van Maanen og Schein (1979) trekker frem militære organisasjoner som typiske eksempler på

denne typen organisasjoner. De ansatte må i større grad forholde seg til andres formelle rang og stilling enn til de uformelle.

Flate organisasjoner er representert ved Figur 14 c). Her finnes få hierarkiske nivå, men den mellommenneskelige avstanden er stor. Konsulentfirmaer blir av van Maanen og Schein(1979) trukket frem som eksempel på organisasjoner av denne typen.

Ifølge van Maanen og Schein(1979) skjer det en filtrering når en person skal krysse en organisasjonsmessig grense. Dette være seg innefor den funksjonelle dimensjon, den hierarkiske dimensjon eller innenfor den medmenneskelige dimensjon. På bakgrunn av denne modellen trekker van Maanen og Schein(1979) frem tre hovedpunkter.

1. Sosialiseringen er, selv når den hele tiden skjer innenfor samme organisasjon, uten tvil mest intens og problematisk rett før eller rett etter at en person har krysset en organisasjonsmessig grense.
2. En person har mest innflytelse på andre i organisasjonen når vedkommende befinner seg lengst mulig vekk fra alle organisasjonsmessige grenser.
3. Fordi organisasjoner har en konisk form vil personer som allerede har kommet opp til et høyere hierarkisk nivå automatisk få en kortere vei inn til et mer attraktivt medmenneskelige nivå.

Organisasjonene har altså flere dimensjoner og for å komme over fra en dimensjon til en annen kreves en form for sosialisering. I den videre behandlingen er det innovasjonsaspektet ved ansettelse av nye medarbeidere som får hovedfokus. Utgangspunktet for dette er Van Maanen's og Schein's beskrivelse fra 1979 av seks ulike taktikker innenfor sosialisering hvor hvert punkt er delt i to. På den ene siden blir konformitet fremmet mens det på den annen side er to typer innovativitet som blir fremmet.

2.4.4 Seks ulike taktikker for organisasjonssosialisering

Innenfor organisasjonssosialisering står Van Maanen's og Schein's beskrivelse fra 1979 av seks ulike taktikker innenfor sosialisering sentralt. Disse seks typene blir fremstilt som motsetninger til hverandre hvor den ene vil sørge for konformitet og den andre vil føre til innovativitet. Et av hovedpoengene til Van Maanen og Schein er at hva nyansatte lærer om sin nye arbeidsrolle i stor grad er avhengig av hvordan denne læringen skjer. Det blir imidlertid understreket at å lære seg en bedriftskultur oftest vil være å tilpasse seg denne, da dette vil redusere den usikkerhet en nyansatt vil føle i møtet med den nye organisasjonen.

Van Maanen og Schein(1979) har satt ned seks ulike antakelser som utgangspunkt for de seks ulike taktikkene de har utarbeidet og beskriver disse antakelsene på følgende måte.

1. Det første og kanskje viktigste antakelsen er at en nyansatt er i en usikker situasjon. I en slik sammenheng vil den nyansatte være svært opptatt av å redusere denne usikkerheten ved å lære den arbeidsmessige og sosiale kodeks så raskt som overhode mulig.
2. En organisasjons sosialisering skjer ikke som en isolert prosess. Alle personene som trer inn i en ny organisasjonsmessig sone er sårbar mht. hvordan en skal opptre innenfor den sonen som omgir en. Kollegaer, overordnede, kunder osv. er med på å veilede den nyansatte i den nye rollen.
3. Stabiliteten og produktiviteten i en hvilken som helst organisasjon er avhengig av måten nyansatte til ulike stillinger utfører sitt arbeid og sine forpliktelser. Det kan sies at den sosialisering prosess som skjer er det limet som holder organisasjonen samlet.
4. Individuer tilpasser seg nye omstendigheter på en bemerkelsesverdig lik måte, selv om det utvilsomt er store variasjoner i innholdet av de arbeidsoppgavene som skal utføres og graden av tilpasning som oppnås.
5. Den følgende analysen gjør ingen funksjonelle forutsetninger om nødvendigheten av at organisasjoner sosialiserer medarbeidere i spesifikke roller. Tvert imot avvises enhver, eksplisitt eller implisitt, forestilling om at enkelte organisasjonsmessige relevante regler, verdier eller motivasjoner må adopteres av nye medarbeidere som ”kopier” dersom de skal bidra til organisasjonens fortsatte eksistens.
6. Enhver teori om organisasjons sosialisering må ikke tillate seg selv å bli for mye opptatt av individuelle karakteristika, spesielle organisasjoner ellers spesielle yrker. En teori må heve seg over det spesielle og sære og ta sikte på det generelle og typeiske.

Med disse antagelsene som utgangspunkt mener Van Maanen og Schein(1979) at det er spesielle taktikker innenfor sosialisering som kan resultere i tre ulike utfall.

Enten kan en havne i en 'status quo' situasjon hvor den nye medarbeideren vil utføre jobben på akkurat samme måte som den alltid har blitt utført. Hvorfor endre på jobbinholdet og måten å utføre jobben på dersom bedriften opplever stor suksess ved å drive på en bestemt måte? Altså et konformativt resultat av prosessen.

Det andre utfallet er hvor den nyansatte vil være opptatt av å endre innholdet i den nye jobben; altså en innholds innovasjon. Dette kan for eksempel være en underordnet leder som

ønsker å utvide antall deltakere i strategimøtet fordi han mener beslutningsgrunnlaget er for dårlig ved dagens ordning.

Den tredje utfall er hvor en person forsøker å endre hele rollen på den jobben vedkommende går inn i; såkalt rolle innovasjon.

Hvert av de omtalte utfallene av sosialiseringprosessen vil kunne velges av ledelsen, men ofte ser en at dette ender opp mer tilfeldig (Jakobsen,2003).

Under vil jeg beskrive hver av Van Maanens og Scheins(1979) seks hovedpunkter for organisasjonssosialisering.

1 Den kollektive i motsetning til den individuelle sosialiseringprosessen.

Kollektive sosialiseringprosessen er tilfelle hvor en hel gruppe blir opplært gjennom de samme prosedyrer. Både opplæring av militært personell og ”slusing” av studenter gjennom høyskolesystemet er eksempler på dette. Ved hjelp av en slik opplæring vil de aller fleste i gruppen få en ”vi er i samme båt” følelse(Becker,1964). Den nyansatte kan sammenligne seg med andre nyansatte og dermed finne ’likesinnede’. De nyansatte vil i stor grad oppdra hverandre og ende opp med å bli en homogen gruppe.

Ved å benytte en individuell sosialiseringprosessen vil den nyansatte i mye større grad måtte stole på seg selv. Vedkommende finner selv ut hvordan jobben må gjøres og slik får han brukt sine ferdigheter og erfaringer på en mer aktiv måte. På denne måten ser en for seg at en nyansatt i adskillig større grad vil bli innovativ i forhold til den rollen vedkommende skal bekle. I enkelte tilfeller hvor mentorer er benyttet ved den individuelle sosialiseringen ligger det en fare i at den nyansatte vil bli en kopi av mentoren og de verdier og personlige egenskaper mentor har.

Van Maanen og Schein(1979) kommer med en del forslag når kollektiv eller individuell sosialisering finner sted. I tekniske jobber hvor spesifikke ferdigheter finner sted er kollektiv sosialisering vanlig. Videre blir det sett som vanlig at individuell sosialisering skjer under organisasjonsmessige forfremmelser eller under forfremmelser innad i bedriftens mer eksklusive sirkler.

2. Den formelle i motsetning til den uformelle sosialiseringprosessen.

Med formell sosialisering mener van Maanen og Schein(1979) de prosesser hvor en nykommer blir holdt utenfor resten av organisasjonen og gjennomfører en spesialtilpasset opplæring. Typisk er yrkesskoler, politiskoler eller mentorrelasjoner hvor rollene er nøyaktig beskrevet. Jakobsen(2003:34) sier: ”En formell taktikk,

spesielt i kombinasjon med en kollektiv taktikk, øker tilbøyeligheten for at den nyansatte aksepterer definisjonen av sin rolle i organisasjonen i den formen den blir presentert av organisasjonens seniorer. Dette resulterer i en rolle som er lite innovativ, men heller bevarende.”

Den uformelle sosialiseringprosessen på den andre siden adskiller ikke den nyansatte fra resten av organisasjonen. Den nye rollen læres ved å benytte ”prøve og feile” metoden. Et eksempel er mentorordninger som ikke er spesifisert eller at opplæring tas etter hvert som spørsmålene melder seg.

Van Maanen og Schein(1979) konkluderer med at den formelle sosialiseringprosessen ender opp med bevarende holdning i forhold til organisasjonen. Den uformelle prosessen er mer uforutsigbar. Det hevdes her at i samvær med en innovativ seniormedarbeider vil den nyansatte bli eksponert for en innovativ opplæring. I samvær med en senior som kun er interessert i å bevare det bestående vil den nye medarbeideren bli like så.

3. Den sekvensielle i motsetning til den stegvis tilfeldige sosialiseringprosess.

Den sekvensielle sosialiseringprosess refererer seg til at organisasjonen setter opp lett identifiserbare steg som opplæringen/sosialiseringen følger for å tilpasse den nyansatte til hans nye rolle. Dette i motsetning til den tilfeldige sosialiseringprosessen hvor stegene og gjøremålene som fører til målet er ukjent, uklart eller det til stadighet endrer seg.

I forhold til typiske kunnskapsyrker som leger, tannleger, advokater etc. er en sekvensiell sosialisering svært utbredt ved at en legger sten på sten. Sosialiseringen følger en progresjon som går fra enkel til kompleks.

I motsatt ende er topledere. Den sekvensielle sosialiseringen har hos disse skjedd inntil et vist nivå er oppnådd. Ved å innta toplederposisjonen er det mer fritt og tilfeldig hvilke kunnskaper som skal tilegnes og i hvilken rekkefølge dette skal gjøres. Den sekvensielle sosialiseringen vil mest sannsynlig medføre en bevarende rolleorientering. I dette tilfellet vil den ansatte føle seg låst i en rolle helt til vedkommende har fylt den rollen han var påtenkt. Dette i motsetning til den tilfeldige sosialiseringen hvor den ansatte vil føle en stor grad av frihet til den nye rollen som skal bekles.

4. Den faste i motsetning til den variable sosialiseringprosess.

Den faste sosialiseringprosessen referer seg til at den ansatte er blitt gitt en fast tidstabell for når helt spesifikke kunnskaper skal være på plass. Dette gjelder både i forhold til den spesifikke jobben vedkommende er satt til samt eventuell forfremmelse.

På den andre siden gir en variabel sosialiseringprosess kandidaten få holdepunkter til når ting skal være oppnådd. I de fleste yrker innen forretningslivet er det denne typen prosess som er vanlig. At en person er klar for en ny oppgave etter en viss tid betyr ikke at en annen vil bruke akkurat like lang tid. Også p.g.a. blant annet "turnover" hos ledere samt generell økonomisk utvikling vil det være vanskelig å sette opp en fast tidsfestet karriereplan. I grupper hvor det har vært en variabel sosialiseringprosess kan det oppstå stor konkurranse, mistenksomhet og illojalitet mellom medlemmene. Dersom det for bedriften er viktig å oppnå et godt indre arbeidsmiljø vil en fast sosialiseringprosess i større grad enn den variable bidra til nettopp dette.

Van Maanen og Schein(1979) er av den mening at den faste taktikken vil føre til innovative svar hos den ansatte i motsetning til den variable som de mener vil føre til en mer bevarende holdning.

5. Den serielle i motsetning til den oppstykkede/atskilte sosialiseringprosess.

Den serielle sosialiseringprosessen er forbundet med at en erfaren ansatt blir satt til å vise nykommeren hvordan "ting henger sammen og hvordan vi gjør ting her". Det serielle går ut på at en stilling/funksjon i organisasjonen skal gå "arv". Ønsket er å få til en kontinuitet i arbeidsstyrken. Den erfaren blir på denne måten nærmest et speilbilde av hvordan du som nykommer vil bli om noen år. Viktigheten av å ha en eller flere seniorer som positive rollemodeller blir derved av stor betydning. Skulle dette ikke være på plass kan det være en farlig og usikker taktikk dersom forholdene på arbeidsplassen er preget av en negativ stemning. Nykommeren vil da se på den erfaren som et skrekksenario på hvordan vedkommende vil bli om noen år og sterkt vurdere å forlate organisasjonen.

I en mer oppstykket sosialiseringprosess tenker en at den nyansatte mer eller mindre er overlatt til seg selv. Ved at det ikke finnes rollemodeller må vedkommende trække opp sin egen sti. Dette vil i sin tur føre til at den nyansatte må være oppfinnsom og original noe som igjen kan føre til økt innovativitet.

Den serielle sosialiseringprosessen kan medvirke til stagnasjon og til at negative aspekter ved organisasjonen blir videreført. Den oppstykkede taktikken kan på den andre siden føre til forvirring og uventede komplikasjoner.

6. Investiture kontra diversiture sosialiseringprosesser.

Denne taktikken tar for seg i hvilken grad organisasjonen gjennom sosialiseringprosessen skal bekrefte eller avkrefte de egenskaper den nyansatte har.

Den investiture sosialiseringstaktikken betyr at de verdier, den personlighet og de egenskapene vedkommende drar med seg inn i bedriften blir høyt verdsatt. Ved å benytte en slik taktikk viser organisasjonen at dette er en person som er ansatt mye fordi ”vi liker deg som du er”. Organisasjonen ønsker ikke gjennom denne strategien å endre på de egenskaper vedkommende bærer med seg. Tvert imot. Organisasjonen ønsker å dra nytte av de erfaringer og ferdigheter de forventer at den nyansatte besitter. Denne taktikken tar sikte på å sosialisere den nyansatte så forsiktig og glatt som mulig.

I motsatt ende ligger den diversiture sosialiseringstaktikk. Denne tar sikte på å ta bort samt fornekte visse av den nyansattes personlige karaktertrekk. Dette er en hard sosialiseringstaktikk. I ekstreme tilfeller må den nyansatte offentlig degradere seg selv og andre samt følge svært rigide regler og forordninger. For å begynne i organisasjoner som utøver en slik diversiture sosialiseringstaktikk må derfor motivasjonen være svært høy.

Van Maanen og Schein(1979) er av den oppfatning at en diversiture sosialiseringsteknikk høyst sannsynlig vil føre til en bevarende adferd. På den annen side mener Van Maanen og Schein(1979) at den investiture sosialiseringstaktikken vil føre til en mer innovativ holdning.

Van Maanen og Schein(1979) understreker at dette bare er noen av de viktigste taktikkene innenfor sosialisering. På samme måte blir det understreket at disse sosialiseringstaktikkene i stor grad empirisk vil virke sammen. Som tidligere nevnt vil hver av de seks taktikkene ha enten en bevarende eller en innovativ virkning i forhold til den nyansatte. Hva som gir hvilken reaksjon er det imidlertid noe uenighet om.

2.4.5 Videreutvikling og kritikker av de seks taktikkene

Jones(1986) har foreslått å dele van Maanen og Scheins' seks sosialiseringstaktikker i ulike deler. Underliggende tabell viser hans forslag hvor han i første omgang har delt i to mellom de institusjonelle taktikkene og de individuelle taktikkene. Deretter har han delt de seks taktikkene inn i tre deler; det kontekstmessige aspekt, det innholdsmessige aspekt og til slutt det sosiale aspekt.

Taktikker som hovedsakelig berører	Institusjonell	Individuell
Kontekst	Kollektiv Formell	Individuell Uformell
Innhold	Sekvensiell Fast	Tilfeldig Variabel
Sosiale aspekter	Seriell Investitur	Oppstykket Diversitur

Tabell 3 Jones oppdeling av sosialiseringstaktikkene

Jones(1986) viser i sin empiriske undersøkelse at de ulike taktikkene som teoretisk er satt opp av Van Maanen og Schein(1979) virkelig gjør en forskjell. Nyansatte reagerer med ulike former for tilvenning til organisasjonen alt etter hvilken type sosialiseringstaktikk de blir utsatt for. Spesielt de taktikker som har med sosiale aspekter å gjøre(seriell-oppstykket og investitur-diversitur) hadde stor innflytelse på den rollen den nyansatte etter hvert inntok i organisasjonen.

Jones(1986) viser videre at de seks sosialiseringstaktikkene ikke bare har betydning for de nyansattes måte å tilpasse seg organisasjonen på, men også på den nyansattes ambisjoner, konflikthåndtering, organisasjonsmessig identifisering, jobbtilfredsstillelse samt den nyansattes planer om å gå over i annen virksomhet.

Virkingen av alle de ulike taktikkene til Van Maanen og Schein(1979) kunne imidlertid ikke bekreftes empirisk av Jones(1986). Jones(1986) argumenterer for at dersom fremtiden er usikker er det mer sannsynlig at den variable taktikken vil gjøre den nyansatte mer innovativ. Av samme grunn mener Jones(1986) at dersom en fast sosialiseringstaktikk blir benyttet vil den ansatte ikke føle noen grunn til å yte noe ekstra. Fremtidsplanen er lagt og en er enig om hvordan målene skal nås. Dette må dermed oppfattes som en sementering av det som

allerede finnes. Argumentet ble senere bekreftet under Jones(1986) empiriske undersøkelse og ble senere igjen bekreftet av Allen og Meyer(1990).

På samme måte var det med den investiture kontra den diversiture taktikk. Maanen og Schein(1979) mente at den investiture taktikken førte til en innovativ holdning hos den nyansatte fordi de derved trodde på seg selv og sine meninger. Jones(1986) setter spørsmålstegn med dette og argumenterer for at dersom det blir satt spørsmålstegn ved den nyansattes holdninger og personlighet vil vedkommende gjøre sitt ytterste for å overbevise i sin nye rolle. Altså en innovativ holdning.

Jacobsen(2003) hevder at nyere forskning tyder på at institusjonalisert opplæring er blitt benyttet til å opprettholde "status quo" i organisasjonen heller enn å fremme innovasjon. Bakgrunnen for dette er at mekaniske organisasjoner vil være mer opptatt av å oppnå større kontroll med de ansattes holdninger og atferd. Dette i motsetning til de mer organiske organisasjonene hvor utfordringene mht. investeringer, risiko etc. er betydelige. Disse organisasjonene vil i stor grad være avhengig av de ansattes motivasjon, innovative evner og utnyttelse av det potensialet som ligger i hver medarbeider.

Andre forfattere har også pekt på andre konsekvenser av å benytte de ulike taktikkene.

2.4.6 Ulike vinklinger i forhold til de seks ulike taktikker.

Ashforth & Saks(1996) fant ut at institusjonaliserte taktikker førte til at den nyansatte identifiserte seg i større grad med organisasjonen. Høy grad av identifikasjon med organisasjonen resulterer i at de ansatte er lojal til organisasjonens verdier og "image".

Xing(1999) peker på at det er en forskjell i måten nyansatte med erfaring og nyansatte uten relevant erfaring oppfatter sosialiseringprosessen. Ansatte med en større grad av tidligere erfaringer trenger en sterkere grad av institusjonaliserte sosialiseringstaktikker for å få den samme identifiseringen til organisasjonen som uerfarne nyansatte. Det blir videre vist til eksempler fra bl.a. IBM og Microsoft hvor de best kvalifiserte personene blir rekruttert og en seriell taktikk blir satt i gang. Resultatet er at de nyansatte i stor grad identifiserer seg med bedriften og blir bl.a. IBM'ere. Det blir også pekt på faren ved en for kraftig institusjonalisert opplæring av uerfarne nyansatte. Dette kan føre til press og frustrasjon som igjen kan resultere i at den nyansatte får hele organisasjonen 'opp i halsen'.

McMillan-Capeart(2006) har laget et sett av 'forslag' i forbindelse med sosialiseringen av ulike kulturelle grupper. Hun er av den oppfatning at riktig sosialisering av disse gruppene vil føre til både en konkurransemessig fordel for bedriftene samt konkurransemessige fordeler som vil være svært vanskelig kopierbar. Hennes konklusjon er at ved å benytte individuelle sosialiseringstaktikker(Jones,1986) vil dette kunne føre til at i grupper med store kulturelle forskjeller vil forskjellene bli til en fordel for bedriften. McMillan(2006) understreker at det gjelder å benytte seg av en kombinasjon av taktikker som best fremmer de kulturelle ulikhetene på en positiv måte.

Jones(1986) fant at jo mer institusjonalisert sosialiseringen av nyansatte var jo større var jobbtilfredsstillelsen og knytningen til organisasjonen. Altså det samme som Ashforth & Saks(1996) hevder. Dermed ble også tanken om å slutte i organisasjonen fjernere. De individuelle taktikkene førte til flere rolle konflikter og tvetydigheter.

For de aller fleste bedrifter som ansetter nye medarbeidere vil en sosialiseringsprosess som ivaretar både det beste fra den nyansatte og det beste fra bedriftskulturen være å foretrekke. Altså en Ole Brum tankegang av typen ”ja takk begge deler”. Ut fra de ulike sosialiseringstaktikkene og det empiriske materialet som er funnet kan det vise seg å bli en krevende type sosialisering.

2.5 Oppsummering

Jeg har i denne delen sett på den litteraturen jeg har funnet relevant i forbindelse med det tema som jeg har valgt; Sosialisering av nyansatte.

Både innenfor bedriftskultur, sosialisering og innovasjon finnes det store mengder litteratur. Innenfor bedriftskultur er en stor del av den litteraturen jeg har benyttet nært knyttet opp mot Edgar Schein og hans arbeider. Slik jeg har tolket resten av litteraturen jeg har sett på er dette sentralt.

Innenfor innovasjon er det tilsvarende store mengder litteratur. Mange av de er minst like relevante som de jeg har benyttet. Valgene er i stor grad gjort ut fra hva som har vært tilgjengelig via biblioteket på HHB samt internettsøk på grunnlag av denne litteraturen.

Sosialiseringsdelen er i stor grad bygd opp rundt et sentralt verk; Van Maanen og Scheins seks ulike sosialiseringsteknikker fra 1979, men også Taorminas(1997) og Chaos(1994) oppdeling av sosialiseringsprosessen er tatt med. Litteratur innenfor emnet er funnet på grunnlag av internettsøk samt tilgjengelig litteratur ved biblioteket på HHB.

3 Metode

”Enhver måte å tenke på er reaksjonen på en tvil.” (José Ortega y Gasset)

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvordan datainnsamlingen er gjort og hvilken vitenskapelig metode som er benyttet. I tillegg vil jeg fortelle litt om min forforståelse av temaet.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om å organisere forskningsaktiviteten, inkludert innhenting av data, på en slik måte at en best oppnår resultater i forhold til forskningsspørsmålet (Easterby-Smith et al, 2006). Hos Johannessen et al (2004) blir forskningsdesign knyttet til ”alt” som har med en undersøkelse å gjøre. *”En forsker starter med et forskningsspørsmål og vurderer hvordan det er mulig fra start til mål å gjennomføre undersøkelsen.”* (Johannessen et al, 2004:71). Dvs. dette er en overordnet plan hvor prosessen har et startpunkt og et slutt punkt som en ramme hvor forskningsarbeidet skal utføres. Tidsaspektet er dermed viktig.

Enkelte undersøkelser kan ha tidsrammer som trekker seg over flere år og med svært store datamengder. I mitt tilfelle er innsamlingen av primærdata gjort innefor et relativt begrenset tidsrom.

Forskingsspørsmålet vil avgjøre hvordan data skal hentes og hvilken form de skal ha. Easterby-Smith et al (2006:43) har satt opp en del nøkkelvalg i forhold til forskningsdesign som skal være en hjelp til å avgjøre valget ut fra den situasjonen en befinner seg i.

Første punktet dreier seg om at forskeren er uavhengig kontra at forsker er involvert. Altså et klassisk skille mellom positivismen hvor forskerens objektivitet er essensiell og den sosiale konstruktivismen hvor forskeren er en del av den virkelighet som studeres.

I det andre punktet stilles spørsmål ved om et stort antall organisasjoner eller situasjoner skal undersøkes eller om en skal forholde seg til et fåtall. Store antall medfører oftest undersøkelser via spørreskjema eller lignende. Få antall vil si at muligheten til å gå i dybden øker betraktelig. I disse tilfellene vil det oftest være snakk om datainnsamling i form av intervjuer og/eller observasjoner.

Videre skiller Easterby-Smith et al(2006) mellom testing av teorier kontra generering av nye teorier. Også her gjenspeiler dette den klassiske delingen mellom positivistene og konstruktivistene. Hos positivistene er induksjon sentralt hvor innsamling og systematisering av fakta ender opp med å fastslå en kausalitet i data og til slutt en generell teori(Nyeng,2007).

For konstruktivistene er målet å øke den generelle kunnskapen rundt et fenomen.

Fjerde nøkkelvalg er mellom eksperimentelt design kontra feltarbeids metoder. Spørsmålet er om det skal settes opp en eksperimentgruppe som skal sammenlignes med en basisgruppe kontra det å gå inn i en organisasjon og observere og innhente data.

Femte omhandler universelle teorier kontra lokal kunnskap. For positivistene er det avgjørende at det resultatet en kommer frem til gjennom forskningen har universell gyldighet. Innenfor ledelses og organisasjonsforskning er ønsket om å utvikle universelle teorier svært redusert. De sosiale strukturer og den kultur som finnes i Malaysia er vesensforskjellig i forhold til situasjonen i Vest-Europa. Den kunnskap en får gjennom å studere lokale forhold i Vest-Europa vil således vanskelig kunne overføres til Asiatiske forhold.

Den sjettede og siste gjelder verifikasjon kontra falsifikasjon. Denne forskjellen ble påpekt av Carl Popper(1959) og gjelder i stor grad positivistisk forskning hvor begreper som sannheter og bevis står sterkt.

Alle disse nøkkelvalgene ender opp med hvordan data skal hentes og hvordan det videre arbeidet i prosessen skal skje.

Nå er det vel en viss uenighet om hva som kommer først, høna eller egget? Dvs. endres forskningsspørsmålet slik at det passer til det filosofiske forskningsmessige ståsted en har eller endres det forskningsmessig ståsted for å få dette til å passe med forskningsspørsmålet. Siden forskningen i en kontekst som dette i stor grad skal være drevet av lyst vil nok forskningsspørsmålet bli tilpasset den metoden en ønsker å jobbe med. Så også i dette tilfellet.

3.3 Case-studie

Jeg har foretatt min empiriske undersøkelse på en slik måte som i litteraturen er beskrevet under begrepet ”case-studie”. Det karakteristiske med en slik undersøkelse er at dette skjer mot kun et eller noen få studieobjekter og at disse blir relativt nøye studert. I mitt tilfelle er studieobjektet som blir studert en enkelt bedrift med flere informanter innenfor denne. Hvilken type studieobjekt som blir studert kan være forskjellig som f.eks. en aktivitet, et individ, en bestemt hendelse osv.

Når skal så en casestudie benyttes?

Johannessen et al(2004) har som tabellen i Tabell 4 viser, satt opp en oversikt med et bilde av hvor case studier kan benyttes. Her blir det angitt en oversikt over hvilket formål undersøkelsen har, undersøkelsens forskningsspørsmål samt hvilken type datainnhenting en kan benytte.

I mitt tilfelle har jeg stilt spørsmålsteget ved hvordan sosialisering-/opplæringsprosessen kan utformes til både bedriftens og den nyansattes beste. Jeg vil altså ved hjelp av undersøkelsen prøve å forstå hvilken tankegang som ligger bak den sosialiseringprosessen som skjer, om den nyansattes innovative ideer har noe å si og hva som er de viktigste parametrene under sosialiseringen. I Tabell 4 vil mitt forskningsspørsmål falle inn under det som står under "Undersøkelsens formål" og bak "Forstå".

I tillegg vil jeg høre hva den nyansatte selv sier. Hvilket inntrykk har vedkommende av sosialiseringprosessen. Neste steg blir å foreta en evaluering av bedriftens formål samt å evaluere den ansattes erfaringer opp mot de intensjoner bedriften hadde. Ser en på Tabell 4 vil også det som står under "Undersøkelsens formål" og rett bak "Evaluerende" være aktuelt i dette tilfellet.

Undersøkelsens formål	Undersøkelsens forskningsspørsmål	Typer av datainnhenting
Beskrive	Hvilke hendelser, strukturer, holdninger etc. fremkommer i dette fenomenet?	- Observasjon - Dybdeintervju - Dokumentanalyse - Fokusgrupper
Forstå	Hva er egentlig fenomen X ? Hvilke hendelser, holdninger, regler etc. former dette fenomenet? Hvordan samhandler disse kreftene som et resultat av fenomenet?	- Observasjon - Dybdeintervju - Dokumentanalyse - Fokusgrupper
Evaluere	Har tiltak X oppnådd det målet som ble satt?	- Survey - Dybdeintervju - Dokumentanalyse
Gi grunnlag for beslutning	Hvilke styrker har vår avdeling? Hva er våre svakheter? Hvilke muligheter har vi? Hva er våre begrensinger?	- Survey - Dybdeintervju - Dokumentanalyse
Utvikle nytt perspektiv/teori	Hva skjer i denne avdelingen? Hva er de rådende mønstre eller kategorier i de ansattes meningsstruktur? Hvordan er disse mønstrene relatert til hverandre?	- Observasjon - Dybdeintervju - Ekspertintervju
Utforme konkrete utopier	Hva er dagens situasjon i avdeling X? Hva er optimal situasjon? Hvordan kan vi oppnå ønsket situasjon innenfor de rammebetingelsene vi har?	- Dokumentanalyse - Dybdeintervju - Survey

Tabell 4 Oversikt formål, forskningsspørsmål og datainnhentingsteknikk (Johannessen et al 2004)

3.4 Innhenting av data

3.4.1 Hva ønsker jeg å undersøke og hvordan gjør jeg det?

I min problemstilling stiller jeg spørsmålet ved hvordan sosialisering og opplæringsprosessen kan utformes til bedriftens og den nyansattes beste?

Enhver studie må ta utgangspunkt i hva som skal undersøkes. Måleinstrumentet må være formålstjenlig og måleenheten må være av en slik art at det danner et indre bilde for den som skal lese og tolke de data som blir fremlagt. Avstanden fra Bodø til Fauske måles ikke med seismograf og avstanden uttrykkes ikke i desibel. Det indre bildet kan bli morsomt, men ikke særlig informativt. I Johannessen et al(2004) blir data beskrevet som en mer eller mindre vellykket representasjon av virkeligheten og er delt opp i myke og harde data. Karakteristisk for de harde data er at de kan representeres ved hjelp av tall, mens myke data representeres ved hjelp av tekst, lyd eller bilder. Da virkeligheten består av store mengder data (ontologisk) må jeg ut fra oppgavens spørsmålsstilling trekke ut de data som for meg virker relevant. Her kommer min forståelse av virkeligheten inn og samtidig; mitt metodisk filosofiske ståsted. De data jeg trekker ut skal av meg kunne forsvares både i forhold til oppgavens spørsmålsstilling, men også ut fra det metodisk filosofiske ståsted jeg befinner meg på. Skulle mitt valg av metode bli feil vil jeg måtte se på forskningsspørsmålet på nytt. De data jeg har trukket ut representerer den delen av virkeligheten jeg prøver å beskrive.

Valget for meg har vært, ut fra problemstillingen, om jeg skulle hente data ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse, om jeg skulle utføre en kvalitativ undersøkelse eller om jeg skulle lage en kombinasjon av disse to metodene. Etter å ha overveid spørsmålet samt endret en del på problemstillingen er jeg kommet frem til at dataene skal hentes inn ved hjelp av en kvalitativ metode. Mason (2002) ramser opp en del grunner til at dataene skal innhentes ved hjelp av kvalitative intervjuer. Jeg merker meg spesielt

”Det epistemologiske utgangspunktet er at forskeren må snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål for å få tak i menneskers kunnskaper, synspunkter, forståelser, fortolkninger, erfaringer og samhandlinger. Forskeren må imidlertid være selvkritisk til i hvilken grad intervjuet faktisk avdekker dette. Mye avhenger av hvor godt folk husker og hvordan de uttrykker seg muntlig.” (Mason 2002)

Dette fanger opp mange av grunnene til at jeg fant kvalitativt intervju som det mest formålstjenlige. Johannessen et al(2004) sier at hensikten med en kvalitativ tilnærming er å få

frem en fyldig beskrivelse som særlig er anvendelig når fenomenet som skal undersøkes ikke er så godt kjent.

3.4.2 Hvem skal intervjues

I denne undersøkelsen har jeg valgt å gå inn i en bestemt organisasjon og snakke med et utvalg av personer. I første omgang bestemte jeg meg for at seks nyansatte, dvs. personer som hadde vært ansatt mellom 3 og 12 måneder, skulle intervjues. Da det innenfor et tidsrom på et år er et begrenset antall personer som er blitt ansatt måtte jeg velge en bedrift av en viss størrelse. I tillegg ønsker jeg å snakke med deres ledere og/eller vedkommende som er ansvarlig for sosialiseringen av nyansatte.

Når de aktuelle informantene skulle velges ut hadde jeg i alle fall to ulike måter å gjøre dette på. For det første kunne jeg ha fått en liste fra bedriften med navn og kontaktinformasjon for alle som hadde blitt ansatt i løpet av de siste 12 måneder. Deretter kunne jeg ha kontaktet disse personene og spurt om de var villige til å stille som informanter. Blant de som sa seg villig ville jeg deretter ha kunnet valgt ut seks personer. Alternativt kunne jeg latt personalavdelingen finne aktuelle personer for meg og på den måten skaffet meg de nødvendige informantene. I mitt tilfelle ble den sist beskrevne metoden benyttet.

Ved å overlate valget av informanter til personalavdelingen i bedriften kan reliabiliteten bli trukket i tvil. Jeg vil komme tilbake til dette under kapittel 3.6. ”Er dataene til å stole på”.

Resultatet av utvelgelsen av informanter ble at det iløpet av perioden ble foretatt intervjuer med ni ulike personer innenfor bedriften. Av disse er det fire som har lederfunksjoner og fem som innehar underordnede stillinger og det finnes fire mannlige og fem kvinnelige informanter. Videre finnes det blant disse ni seks nyansatte med fra fem til ti måneders fartstid i den nye stillingen. Alle de ni personene er anonymisert og gitt fiktive navn og vil i det følgende bli presentert som følger:

- Tine - Har lederstilling i banken og har vært ansatt noen år
- Berit - Har lederstilling i banken og har vært ansatt noen år
- Anne - Har lederstilling i banken og har vært ansatt noen år

Fredrik	- Nyansatt
Arnt	- Nyansatt
Bjarne	- Nyansatt
Reidar	- Nyansatt
Knut	- Nyansatt
Leif	- Nyansatt

At anonymiseringen har resultert i at alle nyansatte har mansnavn og alle lederne er kvinner er tilfeldig. Det ligger ikke noen dypere mening i det.

3.4.3 Ulike typer intervjuer

Johannessen et al (2004) har klassifisert det kvalitative intervju i fem ulike typer. Dette er:

- 1) Ustrukturert intervju som er uformelt med åpne spørsmål hvor en på forhånd har et gitt tema, men hvor spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjon.
- 2) Semi-strukturert eller delvis strukturert intervju hvor en har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmålsrekkefølgen og temaene kan variere.
- 3) Strukturert intervju hvor en på forhånd har fastlagt både tema og spørsmålsformulering.
- 4) Strukturert intervju med faste svaralternativer hvor intervjueren "huker av" riktig svar.
- 5) Gruppeintervju/fokusgruppe.

Jeg har tidligere erfaringer med intervjuer av type 2, semi-strukturerte intervju, som også blir betegnet som den mest vanlige formen å gjennomføre kvalitative intervju på. Johannessen et al(2004) sier om det semi-strukturerte intervju at det har en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Man beveger seg frem og tilbake og intervjuet bærer i stor grad preg av en samtale mellom intervjuer og informant. Da jeg har gode erfaringer med denne intervjuteknikken har jeg også denne gangen gjennomført intervjuene på samme måte. Etter mine erfaringer blir intervjuene mer avslappet og jeg kan lettere følge opp uklarheter og interessante vinklinger som kommer frem. I tillegg kan jeg ved hjelp av mimikk, taushet, ekko etc. gi signaler til informanten vedrørende min interesse for det vedkommende sier og eventuelt andre ting.

3.4.4 Gjennomføringen av intervjuene

I første omgang ble det gjort en offisiell henvendelse til personalsjefen i den aktuelle bedriften ved hjelp av e-mail. Jeg presenterte her meg selv og mitt forskningsprosjekt samt fortalte kort om hvordan jeg tenkte legge opp arbeidet samt hvor mye tid jeg trenger i forhold til de ulike informantene.

Etter noen dager fikk jeg et positivt svar fra bedriften og vi avtalte et møte uken etter hvor jeg la fram mine planer og informerte kort om hva undersøkelsen skulle gå ut på. I løpet av dette møtet ble det også bestemt at personalavdelingen skulle sende ut forespørsel til nyansatte med spørsmål om de ville stille opp som mine informanter.

I løpet av vel en uke fikk jeg tilbakemelding fra personalavdelingen med seks navn og kontaktinformasjon. Disse seks personene ble så kontaktet via e-mail hvor intervjudag og tidspunkt ble avtalt. I tillegg fikk de seks personene en kort orientering om hva intervjuet skulle omhandle.

Etter ytterligere noen dager fikk jeg avtale med tre av lederne. Dette var, i tillegg til lederne for hver av de nyansatte, også en av lederne i bedriftens toppledelse.

Det er viktig at mine informanter og jeg som intervjuer finner den rette ”tonen”. For å kunne hente ut den informasjon informanten sitter med må det oppnås tillit i intervjusituasjonen. Johannessen et al(2004) nevner flere momenter som viktige i denne forbindelse. For det første stiller informanten frivillig opp og det er dermed grenser for hvor pågående intervjueren kan være i intervjusituasjonen. For det andre har det mye å si hvordan omgivelsene i intervjusituasjonen er. Ved intervju ansikt til ansikt kan informanten enten føle seg overlegen eller underlegen den som intervjuer. Dette skal ikke være en eksamenssituasjon for informanten. Informanten skal heller ikke kunne stemple intervjueren som en ”dott”. Tonen skal være lett og intervjuer og informant skal være på ”likefot”. En ”bagatell” som klesstil kan føre til at informanten får et uheldig inntrykk av intervjueren og dermed en dårlig start.

Selve intervjusituasjonen kan også være vanskelig for intervjuer. Dersom dette er tilfellet kan informanten nærmest synes synd på intervjuer og intervjuer vil ikke være i nærheten av å få den dybden i informasjonen han er ute etter.

I mine intervjuer har jeg ikke opplevd noen av de nevnte utfordringene som problematisk.

Knizek(1998) nevner to utfordringer mht. intervjuer. På den ene siden kan intervjuet mangle dybde og på den andre siden kan intervjuet gå for dypt slik at den informasjonen som kommer frem blir av en personlig art som ikke er tilsiktet.

I ethvert intervju som blir gjennomført som en samtale vil det til enhver tid være spørsmål hos intervjuer som dukker opp. Intervjuer må da overveie om han skal gripe inn for å få avklart svaret eller om han skal vente for å se om vedkommende kommer tilbake til det savnede svaret lengre ut i intervjuet. Dette er en utfordring jeg selv har erfart. Stort sett har jeg valgt å la intervjuobjektet fortsette på sin "utredning" uten å gripe inn. Kun ved helt spesielle anledninger, da jeg hørte at intervjuobjektet var i ferd med å komme "ut på viddene", har jeg grepet inn..

I og med at det er nyansatte personer i organisasjonen som skal intervjues ligger det en viss fare i at informanten er ute etter å svare "riktig" for å være lojal overfor sin arbeidsgiver eller av frykt for å "tråkke i salaten". Vedkommende kan være urolig for at jeg er på "hemmelig oppdrag fra ledelsen". I enkelte tilfeller kan dette være en utfordring. Innenfor emnet sosialisering vil det ikke finnes noe riktig eller galt svar og frykten for ikke ærlige svar vil således være liten. Derimot vil det i spørsmål knyttet til bedriftskultur være en adskillig større fare for at mine informanter skal svare 'riktig' og følgelig ikke være 100 % etterrettelige. Dette er noe jeg til dels opplevde. Hvorvidt dette var med hensikt eller om dette bare var et resultat av begrenset arbeidsmessig erfaring er vanskeligere å si noe om. Jeg vil komme tilbake til dette i analysekapitlet.

Alle intervjuene ble foretatt på omtrent den samme måten. Jeg begynte alltid samtalen med å fortelle kort om meg selv og hensikten med intervjuene. I og med at jeg ikke fremsto som noen typisk student var det enkelt å starte presentasjonen med min situasjon og hvorfor jeg hadde valgt studentlivet igjen. Etter denne innledning ble informantene spurt om det var OK at jeg gjorde opptak av intervjuene ved hjelp av diktafon. Alle gav sitt samtykke til dette og etter ganske få minutter ble opptakeren glemt og praten gled lett videre.

3.4.5 Forforståelse

Hans-Georg Gadamer regnes som den filosofiske hermeneutikkens far. Søren Holm(1998) refererer til Gadamer og fremhever hans bidrag til vår forståelse av forforståelsen."Gadamers hovedproblematikk er, hvordan vi gjennom dialog med et annet menneske kan komme til en felles forståelse av den sak vi snakker om. Han(Gadamer) påviser at vi aldri kommer til en

sak fullstendig uhildet. Vi har alltid en forforståelse av både saken og det menneske vi snakker med."(Søren Holm,1998:26).

Under enhver samtale hvor to mennesker møtes vil det være en form for forforståelse tilstede. Uten denne forforståelsen vil det ikke ha blitt noen samtale. Forforståelsen er imidlertid på ingen måte "perfekt". Gjennom de ordene som blir sagt vil intervjuer til enhver tid tolke de ord informantene kommer med. Dette er et av faremomentene ved innsamling av data via intervjuer. Intervjuer kan misforstå det som blir sagt slik at data blir tolket på feil måte.

På samme måte vil intervjuer "avsløre" sin egen forståelse av emnet og situasjonen ved sine spørsmål og sin måte å følge opp informantene på. De kunnskaper intervjuer er i besittelse av rundt det aktuelle emnet vil være en del av denne personens forforståelse i forhold til tema. Dersom informantene merker at intervjuer både er kunnskapsrik og interessert i emnet vil dette kunne ha en positiv virkning på forholdet mellom informant og intervjuer.

Alle spørsmål i en intervjuguide, formen på spørsmålene samt rekkefølgen på spørsmålene lages ut fra den forforståelse jeg har av emnet som skal besvares. Også min tolkning av svarene vil bli påvirket av min forforståelse. Jeg vil, enten jeg vil det eller ikke, bli en del av en virkelighet. Mine reaksjoner på svarene og mine oppfølgingsspørsmål vil kunne sette en mal for hvordan min informant oppfatter at svarene skal avgis.

3.5 Dataanalyse

Hovedproblemet med kvalitative data er den overveldende mengde med data som foreligger(Easterby-Smith et al,2006) i form av tekst, som i mitt tilfelle, men det kan også dreie seg om billedmateriale og lydmateriale. Det gjelder å dra ut essensen av disse data og presentere disse på en slik måte at historien som fortelles virker overbevisende for leseren.

Allerede under intervjuene starter analysen av de data intervjueren mottar. Uklarheter som dukker opp må hele tiden avklares av intervjuer for å forsikre seg om at det som blir oppfattet virkelig er det som informantene mener å si.

På slutten av dagen, etter at intervjuene var blitt gjennomført, ble det skrevet et sammendrag av dagens intervjuer fra opptakene. Samtidig starter en analysen av dette. Analysen av et intervju kan ofte føre til et behov for en ny avklarende runde med en annen av informantene.

Analyse og datainnsamling pågår altså parallelt. Dette først og fremst for at intervjuet skal være friskt i minne når gjennomgangen starter.

Easterby-Smith et al(2006) foreslår to ulike metoder å analysere kvalitative data på. Innholdsanalyse av tekst, hvor forskeren er ute etter å tallfeste ting som for eksempel enkelte ord, meninger etc. for derigjennom å trekke lærdom og konklusjoner. Den andre metoden går ut på å gjøre en grunnleggende analyse hvor forskeren blir ledet av sine følelser og sin intuisjon. På grunnlag av dette kan forskeren hente allmenne eller motstridende mønster fra data som kan brukes som basis i tolkingen.

Easterby-Smith et al(2006) påpeker at det kreves en forklaring på hvordan analysen er blitt gjort og hvordan konklusjonene er trukket samt en demonstrasjon av hvordan rådata er blitt transformert til meningsfulle konklusjoner. Etter hvert intervju, som for øvrig er tatt opp ved hjelp av diktafon, er et sammendrag av intervjuet skrevet ned som rådata. Det er deretter prøvd å trekke ut mønster som kan hjelpe meg i den videre analysen.

3.6 Er resultatet til å stole på?

Reliabilitet og validitet brukes innenfor kvantitativ forskning som et uttrykk for kvalitet(Johannessen et al ,2004). Hvorvidt dette kan overføres til kvalitativ forskning er det noe uenighet rundt. Johannessen et al(2004) refererer til Yin(1994) som mener at dette også har gyldighet i forhold til kvalitative undersøkelser. Videre blir det referert til Guba og Lincoln(1985) som er av den oppfatning at kvalitative data må behandles på en helt annen måte enn kvantitative. Johannessen et al(2004) slutter seg til begge leire og uttrykker et både og hvor enkelte ganger reliabilitet og validitet også kan *”være relevant for kvalitative studier, mens det andre ganger må være en særegen logikk ved kvalitative studier.”*(Johannessen et al,2004:227)

Easterby-Smith et al(2006) peker på at med den popularitet kvalitative metoder etter hvert har oppnådd, er det påkrevd at konstruktivistene klarer å utvikle den tilstrekkelige kraft til å overbevise om at deres resultater må bli tatt alvorlig. Easterby-Smith et al(2006) viser også til David Silverman(2000) som mener at kvalitative metoder generelt er i fare for å bli betraktet som udisiplinert journalisme fordi sikkerhetsnett som hindrer at forskeren plukker data som støtter deres opprinnelige synspunkter er dårlig.

Pålitelighet eller reliabilitet knytter seg til de dataene som er benyttet, hvordan de brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan de er bearbeidet (Johannessen et al, 2004). Meningen med dette varierer stort i forhold til hvilken filosofisk retning en bekjenner seg til (Easterby-Smith et al, 2006). I kvantitativ forskning blir reliabilitet ansett som kritisk. Det er her også sentralt at muligheten for å teste datas reliabilitet er tilstede. Dette kan for eksempel enten gjøres ved å gjenta samme undersøkelse hos samme gruppe på to ulike tidspunkt eller ved å henvise til andre forskere som har funnet ut det samme (Johannessen et al, 2004).

Innenfor kvalitativ forskning vil kravene være annerledes. Blant annet på grunn av forskerens forforståelse av emnet, måten samtale/intervjuene (dersom denne metoden er blitt benyttet i forbindelse med datainnsamling) forløper på samt andre forhold vil det nærmest være umulig for andre å kunne gjenta samme datainnsamling med samme resultat (Johannessen et al, 2004). Easterby-Smith et al (2006:53) har satt opp en oversikt over hva reliabilitet betyr innenfor de filosofiske retningene. Hos positivistene blir testen: ”*Vil det bli samme resultat ved en annen anledning?*” Hos konstruktivistene er spørsmålet: ”*Er det åpenhet i forhold til de konklusjoner som ble trukket på bakgrunn av rådata?*”

Som tidligere nevnt er mine informanter plukket ut av personalavdelingen hos bedriften innenfor de kriterier jeg hadde bestemt. Ideelt sett burde jeg nok selv ha plukket informantene fra en liste med aktuelle kandidater. Begrunnelsen for dette er at bedriften, dersom den hadde hatt interesse av det, hadde kunnet manipulere de utvalgte informantene på en slik måte at jeg satt igjen med et inntrykk og en konklusjon som bedriften på forhånd hadde bestemt. Jeg mener imidlertid bestemt at dette ikke har vært tilfelle og at de informantene som stilte opp for meg gjorde dette med de beste intensjoner.

En helt annen sak er at en del av informantene nok følte det noe ubekvemt når jeg kom inn på spørsmål som til en viss grad kunne tolkes slik at svaret ble en utlevering av bedriftens mer private forhold. Jeg hadde en fornemmelse av at et par av informantene under samtalen sterkt vurderte hvor ”illojal” overfor bedriften en kunne være. Dette gjelder spesielt når informantene ble bedt om å uttale seg om emner som hadde med bedriftskultur, forhold til overordnede og klima i avdelingen å gjøre.

I forhold til den sosialiseringsspross som blir iverksatt av bedriften mener jeg det aktuelle utvalget av informanter gir et bra bilde av situasjonen. Bedriftskultur og stemningen på avdelingene vil imidlertid i stor grad bestå av meninger og synsing som i høyeste grad er subjektiv. Jeg vil for øvrig komme tilbake til dette under analysedelen.

Validitet deles gjerne opp i tre deler; intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet. Innenfor kvantitativ forskning er intern validitet definert med ”måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen et al ,2004:227). Siden dette vanskelig kan benyttes på kvalitative studier(data kan ikke måles) dreier den interne validiteten seg i større grad om ”i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al ,2004:228). For å øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater viser Johannessen et al(2004) til Guba og Lincoln(1985) som foreslår to teknikker; vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon viser til at forskeren må tilbringe nok tid i felten for å bygge opp tillit samt forsikre seg om at han kan skille mellom relevant og ikke relevante informasjon. Metodetriangulering går ut på å benytte ulike metoder, for eksempel intervju og observasjoner, for å få bekreftet den informasjonen en har kommet frem til(Johannessen et al ,2004).

Johannessen et al(2004) understreker at forskningen ikke kun kan begrenses til en innsamling av data. Ekstern validitet refererer seg til om resultatet av forskningen kan overføres til lignende fenomener. ”Undersøkelsens overførbarhet dreier seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger.” (Johannessen et al,2004:229)

Begrepsvaliditet eller overensstemmelse betegner at det som er funnet ikke er forskerens egne subjektive holdning, men et resultat av forskningen. Johannessen et al(2004) understreker at en ikke kan oppnå begrepsvaliditet i kvalitative undersøkelser, men at det tross for dette er viktig at forskerens datamateriale kan spores tilbake til informanten. I denne oppgaven er dette løst på den måten at momenter jeg har valgt å vektlegge er dokumentert og underbygget ved å trekke frem sitater fra intervjuene med mine informanter.

3.7 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet sett på de vitenskapelige metodene som er benyttet i denne oppgaven. Så langt det har vært mulig har jeg forsøkt å gjøre fremstillingen av metodene så sentrert rundt min undersøkelse som mulig. Både under valget av den kvalitative metode og under gjennomgangen av datainnsamlingen har jeg forsøkt å være kritisk med hensyn til hvilke svakheter som finnes og hvilke feller jeg selv ser som farlig. Jeg er klar over at det vil være

vanskelig for ikke å si umulig å forutse de situasjonene en kan komme opp i under forskningsarbeidet. Spesielt under bruken av intervjuer, ansikt til ansikt, er det vanskelig å forutsi hva som kommer til å skje. Mennesket er et uberegnelig dyr og lar seg ikke uten videre sette i bås!

4 Nyansatt – Stolt, forhåpningsfull og usikker

”Teori er når man vet alt, men ingenting fungerer. Praksis er når alt fungerer, men ingen vet hvorfor. Hos oss er teori og praksis forenet: Ingenting fungerer, og ingen vet hvorfor.” (Grafitti)

4.1 Vår evne til å yte påvirkes av vårt arbeidsmiljø

For en del år siden jobbet jeg som konsulent for en bedrift. Jeg var ofte innom bedriften og tonen mellom meg og de ansatte i bedriften var oftest svært god.

En dag i denne perioden ble imidlertid noe spesiell. Straks jeg trådte innenfor dørene til selskapet følte jeg en ubehagelig atmosfære. Stemningen i luften kunne nærmest skjæres i. De ansatte gikk på tåspissene og praten var lagt i et så behagelig og lavt toneleie som mulig.

”Hva er det som skjer?” Jeg stilte spørsmålet til den jeg var kommet for å snakke med.

”Neida, vi er bare litt på tuppa i dag”. Jeg viste umiddelbart hva som hadde skjedd. Sjefen, som jeg forøvrig hadde blitt advart mot, hadde en dårlig dag og han la ikke skjul på det.

Etter å ha besøkt et utall bedrifter både som konsulent og som privatperson gjennom 30 år har jeg aldri opplevd noe lignende. Dette var en person som til de grader klarte å sette sitt preg på arbeidsmiljøet og bedriftsklimaet og kunne, slik jeg så det, være en helsemessig risiko for alle som kom i kontakt med ham.

På bakgrunn av denne lille historien ønsker jeg å få frem viktigheten og betydningen av det klima og den bedriftskultur som finnes på en arbeidsplass. Ingen av de ansatte fra denne lille historien følte nok at dette var optimale forhold å jobbe under. Ingen ønsket å yte noe ekstra. Ingen ville finne på å komme med forslag og ideer til forbedringer. Dette var rett og slett en ”drittdag” på jobb og alle ønsket å komme seg bort, hjem.

I dette tilfellet var det sjefen som satte sitt negative preg på hvordan forholdene og klimaet på arbeidsplassen var. Selv om øverste sjef ofte har stor betydning for hvordan forholdene på arbeidsplassen er og hvordan de utvikler seg, er det også andre faktorer som spiller inn. På hvilken måte samarbeider vi? Hvordan er omgangstonen kollegaene imellom? Hvilke uskrevne regler finnes? Trives de ansatte på jobb? Alt dette danner grunnlaget for den bedriftskultur som etter hvert er utviklet på arbeidsplassen og som er av stor betydning når en nyansatt tropper opp på sin nye arbeidsplass. Det er disse forholdene den nyansatte skal

sosialiseres inn i. Det er denne takt og tone den nyansatte skal lære seg. Det er med disse kollegaene den nyansatte skal samarbeide i fremtiden. Det er også disse kollegaene som vil bli rollemodeller, som kanskje vil bli mentor eller fadder og som kanskje vil være skrekkeeksemplet på hvordan du, den nyansatte, vil fungere og se ut om noen år.

For å belyse dette temaet har jeg i denne oppgaven rettet søkelyset mot banknæringen. Som tidligere nevnt er dette noe tilfeldig da jeg er overbevist om at mange bedrifter sliter med akkurat de samme problemene. Men, siden banknæringen er valgt, er det på sin plass med en liten beskrivelse av denne næringen gjennom de siste årene og den situasjonen de har vært i.

Banknæringen blir av svært mange forbundet med noe svært konservativt. Bildet av bankfunksjonæren ser ikke videre inspirerende ut. Vedkommende er grå og kjedelig. Få tenker på bankfunksjonæren som kreativ, inspirerende etc. I det hele tatt, næringen blir betraktet med en aura av kjedsomhet og konservatisme rundt seg.

Noe har imidlertid skjedd hos bankene de siste årene. Den teknologiske utviklingen har skapt en ny hverdag ikke bare for bankens kunder, men også for de ansatte i næringen. De mange bankskrankene er borte. Mannen eller damen i kassa er blitt rådgiver og nye generasjoner bankansatte har en noe annen bakgrunn enn tidligere. Produktene er blitt mange fler og presset på hver ansatt for å nå budsjett er større. Banker som tidligere lignet på hverandre er blitt enda mer lik. Eierstrukturen er blitt mer ensrettet med den konsekvens at viktige avgjørelser blir tatt på færre, sentrale plasser. Rentenivåene både på innskudd og på lån er stort sett likt. Produktene som selges de samme og kundene er langt fra like trofaste som før. Det er en stund siden kundene stod med hua i handa utenfor banksjefens kontor for å be om lån. Kort sagt; det er andre tider noe som medfører store utfordringer for næringen på flere områder.

Hvordan klarer så bankene å skille seg ut? Hvordan fortelle at det er meg som skal velges når det i utgangspunktet ikke finnes noen opplagte grunner for kunden til nettopp å velge akkurat deg?

I historien videre er det min bank, Banken, som blir beskrevet. Jeg har valgt å ikke benevne den ved dens virkelige navn da jeg på ingen måte ønsker å kompromittere bedriften. Det må understrekes at dette er mitt valg og ikke et pålegg eller en forutsetning for at innhenting av data kunne skje.

4.2 Rekruttering – tidskrevende og komplekst

”Når to personer i et firma alltid mener det samme, er den ene overflødig” (William Wrigley jr.(han med tyggegummien))

I en situasjon hvor det oppstår et behov for en ny medarbeider starter samtidig en prosess. Denne prosessen vil starte med å definere hvilken type medarbeider som skal ansettes og vil ikke avsluttes før den nye personen er fullt ut operativ.

Som tidligere nevnt er feilansettelser svært kostbart for bedriften. Store ressurser må derfor, med få unntak, benyttes for å få tak i den riktige personen. Benytter Banken spesielle metoder for å unngå feilansettelser? Hvordan prioriterer Banken for å finne frem til den beste kandidaten? Hvilke momenter er avgjørende?

Hvilke personer rekrutteres i dag?

”Anne” er en av Bankens ledere og har lang erfaring fra bransjen. Hun har vært med på både gode og mindre gode dager og har hatt gleden av å ansette mange personer, men har også måttet overbringe beskjeder om oppsigelser. Om dagens situasjon i forhold til rekruttering av nye medarbeidere sier hun:

”Ansettelsesprosessen er i stor grad desentralisert. Tror imidlertid det er viktig å bevisstgjøre ledere på at de tør å ta inn personer som har en noe uvanlig bakgrunn. Det som er faren er at vi tar inn siviløkonomer til alle finansstillinger. Alle har gått akkurat samme skole og lært det samme fra den samme læreboka. Dersom du da ikke er ekstra kreativ vil jo alle tenke likt. Vi har derfor dristet oss til å ta inn folk med annen utdannings- og erfaringsbakgrunn.”

Ansvar for hvilke personer som blir rekruttert i Bankens ulike avdelinger er overlatt til avdelingene selv, med avdelingslederne som ansvarlig. Avdelingene blir på dette området en mer selvstendig enhet hvor det i stor grad blir opp til hver enkelt avdelingsleder å bestemme hvilke kriterier som skal vektlegges under ansettelsen av nye medarbeidere. Riktignok blir det sendt signaler fra Bankens øverste ledelse om å ta hensyn til, samt å være åpen i forhold til hvilken type mennesker som blir rekruttert. Blir dette av avdelingsledere oppfattet som en sterk oppfordring eller blir dette oppfattet som utidig mas?

”Tina” er en erfaren avdelingsleder i Banken og har ansatt mange personer opp gjennom tidene. Det var tydelig at dette var et emne hvor hun følte seg på hjemmebane. Hun hadde tenkt over problemstillingen og så saken fra flere sider. ”Tina” sier:

”Hvorfor ikke se seg rundt? Er det en dyktig medarbeider i en annen bank, hvorfor ikke da få vedkommende til å begynne her. En person med ballast fra en annen bank er jo svært bra!”

Finnes det dyktige personer som i dag sitter i andre stillinger og som vi klart ser vil styrke vårt team? Er det mulig å hente vedkommende over til oss? ”Tina” ser helt klart fordelene av ”headhunte” medarbeidere fra konkurrerende virksomheter. Send vedkommende et tilbud og forsøk å hente vedkommende hit! Selv har ”Tina” jobbet i flere banker og hoppet litt frem og tilbake. Hun forklarer videre at andre hensyn også må tas:

”Vi er jo et team her nede og en av oppgavene er å finne forskjellige typer folk. Om personene har den ene eller den andre utdannelse er til syvende og sist ikke så viktig. Det viktigste er typen! Vi må ha noen som kaster opp masse ideer, men vi må også ha personer som er i stand til å dra disse ideene ned.”

”Berit” som også er avdelingsleder har ikke den samme erfaringen som ”Tina”. Hos henne står kreativiteten i fokus. Hun sier:

”Det som er viktig i ansettelsene er hvor kreativ du er? Hvor kreativ er du for at vi skal nå de målene som er satt for avdelingen og at du dermed er den rette for å få den stillingen?”

Men så kommer hun inn på det samme som ”Tina” sier:

”De aller fleste som søker på stillingene vi har utlyst er godt utdanningsmessig kvalifisert. Men så er det en annen viktig bit og det er hvordan de er som personer. Det finner du ikke ut før du har personene på intervju.”

Utfordringene

Bunken med søknader ligger på bordet. Hva gjør en og hvordan velger en riktig kandidat? Eriksen(1996) peker på at problemet i all utvelgelse ligger i hva en skal legge vekt på og kommer i tillegg med flere forslag til hva som bør vektlegges. Utgangspunktet er, ikke overraskende søknadene og den sammenheng det er mellom søknaden, vitnemål og attester. Både ”Tina” og ”Berit” vektlegger egenskaper som ut fra en jobbsøknad er svært vanskelig å

avgjøre. Hvilken type og hvor kreativ vedkommende er vil være vanskelig, for ikke å si umulig, å avgjøre gjennom søknaden, attester og vitnemål. Valget av de personene som skal sees nærmere på og som kalles inn til intervju, må derfor gjøres ut fra andre kriterier. Av de samtalene jeg gjennomførte med de nyansatte i disse to avdelingene var det tydelig at utvelgelsen hadde skjedd gjennom to metoder; attester og vitnemål i et av tilfellene og gjennom kjennskap til personene i to andre tilfeller.

Skulle personene som blir kalt inn til intervju ikke være kjent av avdelingsledere eller andre sentrale personer i prosessen, må en vente til intervjuene og eventuelle tester er gjennomført for på den måten å klare å vurdere egenskaper som kreativitet og personlighet.

”Tine” uttrykker da også en usikkerhet i forhold til i hvor stor grad hun lykkes med å få tak i den riktige person.

”I hvor stor grad vi lykkes er en annen sak! I ansettelsesprosessen har vi et førstegangsintervju og senere et andregangsintervju hvor vi tar en test. Der har jeg jo gjerne fagfolk som kan hjelpe til i tillegg til at vi kan kjøre personlighetstester på kandidaten.”

Det er også et spørsmål om i hvor stor grad avdelingsledere klarer å velge ut personer fra intervjuene på en objektiv måte. Hvilke egenskaper blir vektlagt? ”Anne” ser også dette og sier:

”Det kan nok være at vi til en viss grad ser etter egenskaper hos jobbsøkeren som vi kjenner igjen hos oss selv uten at dette er bevist.”

En av de nyansatte, ”Fredrik”, hadde jobbet i flere finansinstitusjoner og sa dette om de personer som jobbet der:

”De samme enestående folkene som du finner i Banken finner du også i andre banker. Det er en spesiell type folk i bankene. De er utrolig etterrettelige, du kan stole på dem, du kan gjøre avtaler med dem. Det er lette folk å ha med å gjøre.”

Det kan dermed se ut for at ønsket fra Bankens ledelses side om differensiering i forhold til personalets bakgrunn vil bli tøft å oppnå.

Ansettelsesprosessen er for både avdelingsleder og avdelingens ansatte en arbeidsom affære. Kan prosessen på noe vis gjøres mer effektivt så vil nok det skje. Resultatet vil nok, på bakgrunn av dette, være at de aller fleste avdelingsledere kjører et trygt løp og kaller inn personer etter de samme kriteriene som før; Utdannelse, erfaringsbakgrunn og kjennskap.

Hvorvidt de også, blant aktuelle kandidater, vil finne personer som er lik dem selv skal nok ikke utelukkes!

4.3 Ny i jobben – Krevende og skremmende

Dagen er kommet og den nyansatte møter opp på den nye arbeidsplassen, Banken, for første gang. Vedkommende har tidligere fått tilbud fra Banken og takket ja til tilbudet etter å ha overveid spørsmålet noen dager. Vedkommende er den utvalgte, en vinner.

Hva møter så den nyansatte? Åpne armer? En velkomst en vinner verdig? Hva er fra Bankens side klargjort? Hvilke forventninger har den nyansatte? Spørsmålene er mange.

For en tid tilbake var jeg til stede på et foredrag med en av Norges beste foredragsholdere innenfor motivasjon, Egil Sjøby. Han sier plutselig under foredraget at i pannen på enhver person står bokstavene MMFI. Jeg titter diskret bort til min sidemann. Var det bokstaver der jeg hadde oversett? Selvsagt ikke, så hva mente Sjøby? Forklaringen kom. Bokstavene står for "Make me feel important". "La meg føle meg viktig". Jeg lot meg rive med og nikket umerkelig at, jo slik var det. Enhver person har et behov for å få bekreftet at vedkommende er verdifull og unik. Dette er et grunnleggende menneskelig behov og er ikke minst viktig i nyansattes møte med sin nye arbeidsplass.

Den nyansatte skal settes inn i faglige formelle ting på jobben og den nyansatte skal lære omgangstone, uformelt hierarki, hvordan vi jobber her etc. Kort sagt skal den nyansatte bli en del av et team og helst styrke teamet. For at dette skal skje må Banken lage et eller annet opplegg for at den nyansatte skal lære disse tingene. Dette er den planlagte opplærings og sosialiseringprosessen. I tillegg vil den nyansatte bli utsatt for en uformell sosialisering og opplæringsprosess. Denne vil til dels foregå samtidig med den planlagte, men vil i tillegg nærmest foregå kontinuerlig med ulik intensitet når ikke spesielle formelle prosesser eller prosedyrer gjennomføres.

Den planlagte sosialiseringprosessen

På enhver arbeidsplass er det en eller annen form for plan for hvordan en nyansatt skal bli opplært og sosialisert. Noen planer er av den enkle typen og vil nærmest begrense seg til å peke på at den nyansatte får lære seg den nye stillingen ved å se hva en eldre kollega gjør og heller spørre når det er behov for det. Andre sender sine nyansatte på nybegynnerkurs med

flere måneders varighet. Situasjonen i Banken er noe forskjellig alt etter hvilken stilling som skal besettes.

Enkleste form for opplæring og sosialisering fortalte ”Bjarne” meg om. Han hadde fått ny stilling som innebar utstrakt kundekontakt:

”Opplæringen har skjedd veldig stykkevis og delt. Man ble egentlig kastet veldig ut i det. Det var ikke så mye opplæring egentlig. Satt sammen med en erfaren person en dag. Etter dette var det bare å hoppe i det.”

Dette er en planlagt form for opplæring som er uformell. ”Bjarne” hadde arbeidserfaring fra ulike bransjer og hadde vært ny på flere arbeidsplasser. At han måtte ”hoppe i det” syntes ikke være noe problem. Han virket veldig positiv og tok utvilsom en utfordring når den dukket opp. For ”Bjarne” syntes det greit at den planlagte opplæringen som ble gitt ikke var så mye mer komplisert enn det tilfellet var.

Det synes derimot ikke ”Reidar” og ”Fredrik” som også har stillinger med utstrakt kundekontakt. ”Reidar” forteller om opplæringsprosessen slik han ser den:

”For å dra konklusjonen med en gang. Banken er jæ... dårlig på opplæring. Det er null struktur. Første uken var det stort sett e-læring med hvitvaskingsloven, finansavtaleloven og slike ting. I tillegg satt jeg og orienterte meg selv om hvilke produkter vi hadde. Jeg satt også sammen med han jeg overtok for og så hvordan han gjorde det. Så satte jeg egentlig og ventet på at den egentlige opplæringen skulle starte. Men den startet aldri!”

Her er det tydelig forventninger som ikke har blitt innfridd. I det planlagte opplegget som ”Reidar” er blitt utsatt for er han i tillegg blitt satt sammen med den personen han har overtatt stillingen til. Hvorfor slutter vedkommende? Er han misfornøyd med sjefen? Har han kommet på kant med resten av de ansatte? Dersom det ligger svært negative forhold bak vedkommendes avskjed vil vel neppe dette være den beste opplæringen og sosialiseringen ”Reidar” kunne ha fått! Skjer opplæringen og sosialiseringen mest gjennom hoderystinger og negative historier er det stor sannsynlighet for dette vil komme til å sette et tydelig preg på den nyansatte. Van Maanen og Schein(1979) peker da også på at en slik uformell prosess i stor grad vil resultere i det fadder eller mentor ønsker.

”Fredrik” som har solid erfaring fra andre arbeidsgivere sier:

”For å være helt ærlig. Her finns ingen opplæring. Nå er jeg barbarisk, men må bare beklage å si det; det er minst like dårlig som overalt ellers. Hadde en hatt en

opplæringsplan og en stige en skulle gjennom ville en fått folk ut i drift langt, langt tidligere enn det som skjer i dag.”

”Reidar” og ”Fredrik” jobber innenfor samme avdeling. Dette er også de eneste som virkelig ”trår til” med temmelig sterk kritikk i sin omtale av den planlagte opplærings- og sosialiseringprosessen som skjer. Tilfeldig er det neppe. Kan ”Reidars” innflytelse fra den personen som sluttet ha virket negativt inn på han og så har han igjen overført det til ”Fredrik”? Under de beskrevne forhold kan dette ha skjedd.

Et annet viktig moment i forhold til de andre nyansatte, er at begge har lang erfaring fra arbeidslivet og kan av den grunn stille med høyere forventninger til opplæringen. Som Xing(1999) peker på er det forskjell i måten nyansatte med erfaring og nyansatte uten relevant erfaring oppfatter sosialiseringprosessen. Jo mer erfaring desto kraftigere påvirkning i forhold til å oppnå det samme som yngre uerfarne arbeidstakere.

”Arnt” er ansatt i en lignende stilling som ”Reidar” og ”Fredrik”, og er blitt utsatt for omtrent den samme formelle sosialiseringprosessen som ”Reidar” og ”Fredrik”. ”Arnt” sier det slik:

”Jeg synes jo det burde ha vært et opplegg for de nye som begynte slik at det slapp å gå ut over de andre som jobber på avdelingen. Det blir slik at de som er ja-mennesker blir ’plaget’ mer av de nyansatte. Man merker fort hvem som sier ja. Da henger man seg veldig på de som vil hjelpe. Det samme ser en jo når andre nye begynner. Det er de samme personene som da blir belastet. Så for å avlaste de synes jeg de burde ha hatt et bedre opplegg. Om så sagt at du er fadderen til denne nyansatte i to måneder og at du får ekstra betalt for det.”

Hvilken type er ’ja-menneskene’? Er det en positiv medarbeider som klokt viser de nyansatte til rette og forteller hvordan ting gjøres her? Eller er det en som har god tid fordi vedkommende ikke har fylt opp avtaleboken slik reglene er? En ”latsabb” og en slask! Ønsker ikke Banken kontroll med hvem som gir opplæringen og hvordan denne skjer?

Videre sier ”Arnt”:

”Som nyansatt går du noe rundt deg selv og lurere på hva jeg skal gjøre nu og hvordan jeg skal komme meg dit. Hvem skal jeg spørre og har jeg lært meg alt nå? Hva mangler jeg nå? Det er ikke noen mal på at dette skal du kunne og da er du ferdig opplært. Du må nesten bare begynne med kundesamtaler og så finne ut av hva du mangler.”

”Arnt” viser omtrent samme type reaksjon som den ”Reidar” uttrykte. Det kan spores litt frustrasjon og oppgitthet her. Samtidig viser ”Arnt” et initiativ i forhold til hvordan han skal hente kunnskapen, men en form for oppgitthet i forhold til hvilken kunnskap som skal hentes. Alle de nyansatte jeg snakket med har helt tydelig stor motivasjon i forhold til raskt å lære seg de faglige tingene for å kunne fylle sine nye stillinger. Men de har ulik oversikt over hva de skal lære og de vet ikke av hvem eller hvordan de skal lære det.

”Arnt” føler seg heller ikke helt klar til å begynne med den egentlige jobben, kundesamtaler og salg. Kunden fremstår som litt nifs og ”Arnt” fremstår som en person som ønsker å gi et solid, hyggelig og tillitsvekkende inntrykk. Hva han sier og hva han gjør i forhold til kunder skal være solid. Dette blir et problem når ingen har definert for ”Arnt” hvilke kunnskaper han skal ha før han begynner.

En unøyaktig og lite strukturert opplæringsplan kan også skape andre problemer for både den nyansatte og avdelingsledelsen. Vanligvis er den nyansatte ansatt med seks måneders prøvetid. Etter disse seks månedene skal det evalueres om vedkommende skal fortsette i stillingen. En planlagt, strukturert opplærings og sosialiseringsplan med tidsangivelser vil være hjelpelig i denne vurderingen for begge parter, selv om det vel i de aller fleste tilfellene vil være verre å starte en ny ansettelsesprosess enn å gi den nyansatte fortsatt tillit.

Den uformelle sosialiseringsprosessen og bedriftskulturen

Den sosialiseringen som skal skje vil bli adskillig lettere dersom den nyansatte er en person som har omtrent samme lynne, folkelighet etc. som resten av avdelingen. Skulle vedkommende være av en helt annen type enn de andre vil avdelingen stå overfor et mulig problem. Hos Eriksen(1996) blir dette uttrykt ved at en ansettelse ikke bare er en juridisk kontrakt mellom den nyansatte og bedriften, men også en etisk kontrakt. Dette etiske ansvaret er ikke bare knyttet opp til den nyansatte, men i like stor grad knyttet opp til den øvrige organisasjon og de som jobber der.

Som tidligere nevnt foregår sosialiseringsprosessen av nyansatte omtrent 100 % av den tiden vedkommende er på jobb. Den planlagte delen består av det som bedriften har satt i gang, mens den uformelle delen består av den påvirkning en mottar gjennom kollegaer og andre på arbeidsplassen. Dette betyr at det innenfor den planlagte opplærings og sosialiseringsbiten i stor grad også kan være uformell sosialiseringsspåvikninger. For eksempel kan det være planlagt at den nyansatte skal læres opp ved å benytte en mentor. I dette samarbeidet vil

mentoren ikke bare påvirke den nyansatte i forhold til de faglige kunnskaper vedkommende skal lære seg. Han vil også bli preget av den språkbruk mentoren har, den omgangstone mentor har med andre ansatte og en rekke andre ting.

I forhold til den opplæring og sosialiseringssprosess som skjer i Banken i dag vil nærmere 100 % være av typen uformell. Bakgrunnen for den uformelle sosialiseringssprossen og det den nyansatte vil lære av sine kollegaer er den bedriftskultur som finnes i avdelingen. Men, bedriftskulturen vil også ha betydning i forhold til de planlagte sosialiseringstaktikkene bedriften velger å benytte. Kan det være at enkelte av de sosialiseringstaktikkene bedriften planlegger å benytte ikke kan gjennomføres på grunn av den interne kultur?

Å kartlegge en bedriftskultur er et svært stort arbeid og vil ikke kunne gjennomføres fullt ut uten å foreta en adskillig større undersøkelse enn det dette har vært. Adskillig flere intervjuer måtte vært gjennomført, pluss at omfattende observasjoner med fordel kunne ha vært benyttet. De momenter jeg har med her er de inntrykk rundt bedriftskulturen de nyansatte sitter igjen med etter å ha vært ansatt i banken i noen måneder. Dette er de nyansattes førsteinntrykk. For å se på dette har jeg valgt å benytte den oppdelingen som Bang(1999) og for så vidt også Schein(1984) har foretatt. Her blir bedriftskulturen delt opp i bolkene verdier, normer og virkelighetsoppfatning.

Under mine spørsmål til de nyansatte var det få av de som kunne trekke frem konkrete ting som sa noe om de verdier Banken stod for. Derimot var det lettere når avdelingene ble beskrevet. Alle de nyansatte påpekte at organisasjonen og avdelingene var åpne hvor det fantes god takhøyde for meninger og meningsutveksling.

”Fredrik” sier det slik:

”Sammenlignet med andre bedrifter synes jeg det er høyt under taket. Det er en god tone. En bankansatt roper ikke for å få frem sin mening, han snakker. Det ligger mye mer mellom linjene når en kommuniserer i Banken. I andre bransjer er en adskillig hardere i kommunikasjonen. Så jeg oppfatter at det er veldig stor takhøyde og at det er stor toleranse i forhold til nye ideer. ”

Også Arnt trekker frem at det er høyt under taket. Han sier:

”.. selv om det i avdelingsmøtene kan være heftige diskusjoner så er det ikke noe mer. Har aldri opplevd at det har endt med følelsesmessige konfrontasjoner.”

De nyansatte trakk også frem at det fantes sosiale møteplasser på avdelingene. Alle avdelingene hadde pauserom som ble benyttet når tiden strakk til. I tillegg ble det understreket at det ble ført en form for 'åpen dør politikk' hvor kontordørene skulle stå åpne så sant en ikke hadde besøk. "Arnt" sier:

"De aller fleste sitter med kontordørene oppe dersom de ikke har kundemøter. Dette inviterer jo mer til besøk i motsetning til om den hadde vært igjen! Men det er jo ikke noe problem. Dersom en lukker døra er det ingen som kommer inn og plager deg dersom du vil ha arbeidsfred!"

Også avdelingsleder "Tine" påpeker at "åpen dør holdning" ikke er noen tilfeldighet. Dette er noe avdelingsledelsen legger vekt på.

"Kontordøra er aldri lukket hele tiden hos noen av mine medarbeidere. Dersom dette hadde vært tilfellet ville i alle fall jeg ha gått til denne personen og spurt hva som skjedde".

Av andre ting som gikk igjen under de nyansattes beskrivelse av avdelingene ble det trukket frem flere positive ting. God stemning, tilgjengelighet, kvalitet over det som blir gjort, samarbeid, hjelpsomhet og åpen kommunikasjon var ting som gikk igjen.

For å få frem eventuelle negative ting om Banken og dens kultur stilte jeg spørsmål til de nyansatte om hvilke åpenbare svakheter Banken har samt hva som kan snakkes om og hva som absolutt var tabu. Et gjennomgående inntrykk var at spesielt personell som hadde vært ansatt en stund viste en tydelig stolthet av de interne rutiner og systemer Banken hadde. I forbindelse med sammenslåinger og eierendringer var nye rutiner forsøkt innført. Her stilte "seniorene" seg i mange tilfeller heller avvisende og mente at de nåværende rutinene var vel så gode. Noen av de nyansatte mente her å observere en stolthet som resulterte i litt konservative og kanskje litt 'sære' holdninger.

Også visse tegn på 'vi vet best' holdninger ble også kommentert.

Totalt gav de nyansatte mange positive tilbakemeldinger på hvordan avdelingene fungerte og hvilke verdier som ble praktisert. Jeg tolker dette som tegn på et godt internt avdelingsklima hvor de nyansatte trives i sine nye stillinger.

Den andre av Bangs(1999) oppdeling omhandler normer. Av Bang(1999) blir dette forklart med noe som har en historisk bakgrunn og som er blitt til gjennom en lengre periode og er etter hvert blitt allment akseptert som at slik gjør vi ting. Banknæringen er intet unntak, kanskje tvert imot. For personer utenfor næringen synes det som om dette er en av de mest

konservative og sidrumpede næringene. På bakgrunnen av dette skulle en forvente at de nyansatte ville få øye på Bankens normer temmelig raskt. Samtidig ser en at det spesielt i denne næringen har skjedd mange ting i løpet av de siste 10 årene. Bankene er nå på samme linje som andre forretningsdrivende. De må ut å finne kundene og selge inn sine produkter. For ikke lenge siden stod det å lese en artikkel fra det norske forbrukerrådet om hvordan bankene hadde endret karakter. Blir du som kunde budt på en kopp kaffe når du trår inn i banken bør du passe ekstra godt på lommeboka. Bankens skal selge deg et av sine nye spareprodukter! Dette er en dramatisk endring i forhold til den oppfatning mange av oss har hatt og kanskje mange fortsatt har om bankens rolle og hvordan den fungerer. Dette må ha rokket ved noen av de normer som tidligere fantes i Banken.

Å få nyansatte til å fortelle om Bankens normer viste seg å være vanskelig, til tross for at normene, etter manges oppfatning, burde ligge helt oppe i dagen. Årsaken til dette kan være flere, men jeg anser det som sannsynlig at de nyansatte rett og slett ikke hadde tenkt over hvilke normer som fantes og at temaet dermed mentalt var for langt unna. Til tross for dette, noen momenter kom allikevel frem under samtalene.

Innenfor bankens kleskode har det skjedd en utvikling. ”Arnt” sier bl.a. dette:

”Uniform ble avskaffet akkurat når jeg begynte. De som begynte før meg har uniform, men det er ikke lengre pålagt at vi skal gå med det. Nå er det bare pålagt med mørk bukse og helst dressjakke.”

”.. men om du kommer uten dressjakke og med en vanlig genser så går nok det greit. Det eneste er at dongeri skal du ikke ha på deg.”

Det har altså skjedd en oppmykning i forholdene i forhold til de reglene eller normene Banken gikk etter tidligere.

Kundemøter, hos avdelingene som driver med dette, er blitt formalisert gjennom et program som sier hvordan disse skal gjennomføres. Dette er et arbeid som blir tatt svært alvorlig, både blant nyansatte, hos eldre arbeidstakere og ikke minst hos avdelingsledelsen. Det blir lagt ned store ressurser i dette og ofte trent på.

Disse to eksemplene på normer hos Banken er noe forskjellige. Kundemøtene er en kontinuerlig læringsprosess hvor alle deltar og hvor budskapet er at en aldri blir utlært. De ansattes kleskode er nedfelt som en formell regel.

Den siste av Bangs(1999) oppdelinger omhandler virkelighetsoppfatningen.

Banken opplevde for noen år siden store omveltninger i eierforholdene. Dette fikk flere konsekvenser for den daglige driften i Banken. Ut fra det inntrykk jeg satt igjen med etter å ha snakket med noen av de nyansatte tyder det også på at den virkelighetsoppfatning de ansatte i Banken hadde på denne tiden ble kraftig rokket ved. I spørsmål til de nyansatte om hva som er tabu å ta opp i Banken nevner en del av disse denne perioden og de konsekvensene dette medførte. De ansatte fikk store problemer med å tro på sin egen ledelse. Tilliten var på et bunn-nivå.

For å få en tilbakemelding på hvordan de ansatte i banken oppfatter det bedriftsklima som finnes, blir det årlig foretatt MAT-undersøkelser (medarbeidertilfredshet). Avdelingsledelsen blir så konfrontert med en sum av de svar som kommer. Er resultatet på noen områder dårlig vil dette bli tatt opp og avdelingen som helhet vil bli tatt med på råd for å komme frem til tiltak som forbedrer den aktuelle situasjonen. Dette er en undersøkelse som synes å stå sterkt hos Banken.

Resultatene av de siste års MAT-undersøkelsene synes å bekrefte at de ansatte i Banken er rimelig godt fornøyd med hvordan forholdene i Banken er. Hvorvidt denne undersøkelsen er 100 % til å stole på i alle sammenhenger er vel noe usikkert. Svarene på hvert av spørsmålene blir forelagt avdelingsledere som en gjennomsnittssum av hva alle avdelingens respondenter har svart på hvert spørsmål. Få sterkt avvikende respondenter kan i noen tilfeller dermed ikke bli fanget opp, men en vil få et ganske godt bilde av hovedtendensene!

Denne delen om bedriftskultur har som tidligere nevnt ikke på noen måte hatt til hensikt å kartlegge den totale bedriftskulturen. Derimot har jeg tatt for meg det som de nyansatte har sett i forhold til den kulturen de er i ferd med å bli en del av. Etter hva jeg kan vurdere ut fra de svarene jeg har fått fra de nyansatte tolker jeg dette som om at de allerede trives godt i sine nye stillinger. De trekker frem mange positive momenter når de skal beskrive den avdeling de har begynt i.

Vanligvis er bedriftskulturen noe de fleste bedrifter vil verne om og som de ser på som viktig og verdifull. Ofte kommer dette til syne gjennom den opplærings- og sosialiseringprosessen nyansatte først blir møtt med. Chao(1994) har delt den formelle sosialiseringprosessen inn i tre deler der hun beskriver den første delen som en prosess med en formell innføring i organisasjonens historie, produkter og filosofi i tillegg til ansattes betingelser, fordeler, rettigheter og ansvar. Dette er ikke noe de nyansatte jeg har snakket med i Banken har blitt møtt med. Både Bankens bedriftskultur og den avdelingskultur som eventuelt måtte finnes, må derved bli overført til den nyansatte gjennom den uformelle sosialiseringprosessen.

I forhold til hvilke sosialiseringstaktikker Banken velger å benytte seg av i fremtiden, ser jeg ikke at den nåværende bedriftskulturen skulle medføre noen hindringer. I forhold til om det pr. idag i Banken eksisterer en innovativ kultur eller et innovativt klima vil jeg ikke kunne svare på. I tilfelle ja eller nei vil dette virke enten forsterkende eller som en motstand i forhold til resultatet av en planlagt sosialiseringstaktikk.

4.4 Sosialisering – bevist og ubevist

I denne siste delen av dette kapitlet vil jeg se på hvordan den planlagte sosialiseringen som Banken har iverksatt er, samt hvor bevist denne er ut fra de intensjonene Banken har. Men aller først vil jeg se på hva som er tankegangen bak den planlagte sosialisering, hva den består av og hvordan den er lagt opp.

Hvordan ble det slik og er det greit?

Ut fra de intervjuene som er foretatt med Bankens ledere er det tydelig at Banken de seneste årene har vært i en noe spesiell situasjon. ”Tina” peker på:

”Banken har i en årrekke hatt få nyansettelser. De har aldri trengt å ha fokus på dette med opplæring. Så kommer du inn i en situasjon nå hvor det blir utskiftninger. Banken har i denne situasjonen ikke vært raskt nok på banen for å ha et ordnet system for opplæring.”

Det er med en viss oppgitthet og beklagelse dette blir sagt. Men, selv om Banken har vært sein på banen med et ordnet system så finnes det jo i dag et opplegg, eller en formell plan for hvordan de nyansatte i avdelingen skal opplæres. Hvor kommer den fra og hva er tankegangen bak denne? ”Tina” svarer:

”Den opplæringsplanen jeg har brukt på mine er noe jeg har fått hos andre og så bare tilpasset den.”

”Tina” sier også at dette ikke er en god nok plan. Opplæringen (av finansrådgivere) skjer i stor grad gjennom samhandling med de erfarne ansatte i avdelingen. Det er således et stort oppbrudd og en ekstrabelastning for de erfarne når det kommer inn nye personer. Etter noen måneder vil så den nyansatte (finansrådgiver) få muligheten til å sertifisere seg som finansrådgiver.

På samme måten som med ”Tina” er også de opplæringsplanene som andre avdelingsledere benytter for sine nyansatte, laget internt i avdelingen. Det er således opp til avdelingsledere å

bestemme hvilke faktorer som skal være med og hva som skal vektlegges under opplæringen av de nyansatte. Banken har så langt ikke laget noen overordnet plan for hvordan opplærings og sosialiseringprosessen skal foregå.

Også "Berit" uttaler seg med den samme formen for beklagelse som "Tina" samtidig som hun fremhever at det er ting på gang:

"For å si det slik så har vi ikke et godt nok verktøy for en nyansatt. Banken jobber med å få til en bedre opplæringsplan for de nyansatte og vi håper en slik er på plass høsten-2008. Pr. i dag har altså Banken ikke et slikt tilbud.

Jeg fulgte "Berit" opp med et nytt spørsmål. Dersom den planen og det verktøyet som i dag ble benyttet ikke var god, hva ville da være godt nok? Det er tydelig at "Berit" har sett på hva andre banker har av opplæring og hvilke svakheter dagens system har. Emnet har tydeligvis vært diskutert internt:

"Når vi får nyansatte er det svært tids og ressurskrevende å lære opp disse. Dette går gjerne på bekostning av de eldre ansatte ved at de må trå litt ekstra til i en hverdag med stort arbeidspress og som kan være tøff. Det ideelle hadde derfor vært at når den nyansatte kom tilbake fra et tre måneders kurs ville vedkommende være blitt drillet så mye at vedkommende da ville vært i full produksjon. For tiden er det altså litt fra hand til munn."

Dette er altså drømmesituasjonen til "Berit". Send nyansatte på et kurs over tre måneder slik at de kan komme tilbake som fullverdige produktive medarbeidere og la de erfarne ansatte uforstyrret holde på med produksjonen.

Konformativ eller innovativ sosialisering.

Her vil jeg se på hva den opplærings og sosialiseringstaktikken som pr. i dag blir gjennomført i Banken støtter opp om. Hva er det sannsynlige resultatet av den prosessen som skjer, innovasjon eller konformativitet? Analysen vil bli gjort på grunnlag av de seks sosialiseringstaktikkene som tidligere foreslått av van Maanen og Schein(1979)(se 2.4.4.).

Resultatet må ikke forstås slik at dette vil være avgjørende for hvordan en nyansatt vil opptre i sin nye stilling. Sosialiseringstaktikkene som blir benyttet vil være en av mange biter som avgjør hvordan den nyansatte vil opptre i sin nye stilling. Hvor stor denne påvirkningen er vil kunne variere både m.h.t. hvilken sosialiseringstaktikk det er snakk om, hvordan denne blir

utført, hvilken bakgrunn den nyansatte har og ikke minst hvilken personlighet den nyansatte er i besittelse av.

Van Maanen og Schein(1979) opererer med ulike resultat av sosialiseringstaktikkene. Enten vil en kunne påvirke den nyansatte i en konformativ retning eller en vil kunne påvirke den nyansatte i en innovativ retning. Innenfor den innovative retning har van Maanen og Schein(1979) så delt denne opp i et rolleinnovativ og innholdsinnovativ resultat.

I tillegg presiserer van Maanen og Schein(1979) at de seks sosialiseringstaktikkene virker sammen. Det er ikke avgjørende hvordan hver av de seks taktikkene virker, men hvordan disse taktikkene virker sammen.

-- Den kollektive i motsetning til den individuelle sosialiseringssprosess.

De nyansatte i Banken blir, i motsetning til hos en del andre banker, ikke sendt på noen form for nybegynner- eller oppstartskurs sammen med andre nyansatte.

Den opplæringsprosessen som skjer i Banken må i høyeste grad kunne kalles individuell. Opplæringen blir rettet direkte mot hver enkelt av de nyansatte. I mine intervjuer har jeg fått ulike inntrykk av hvor strukturert og hvor bearbeid opplæringsplanene for de nyansatte pr. dato er. Ingen av avdelingslederne var fornøyd med planene slik som de fortonte seg.

Alle de nyansatte måtte på eget initiativ i stor grad innhente de opplysninger og fakta vedkommende følte at han/hun trengte. Dette være seg fra mer erfarne kollegaer eller fra skriftlige kilder enten på nett eller papir.

Konsekvensene av dette har både positive og negative sider. Ved at den nyansatte i stor utstrekning må spørre kollegaer vil vedkommende fort bli kjent med de andre i avdelingen. Gjennom denne kontakten vil også den nyansatte få en føling med avdelingens kultur og uskrevne lover. Dette vil dog til å begynne med være på et høyst overfladisk nivå og trenger nødvendigvis ikke speile de ønsker og intensjoner den øverste toppledelse har. Ved at den nyansatte til stadighet må gå rundt å spørre nye kollegaer om hjelp vil dette hos noen og i noen sammenhenger føles belastende. Den nyansatte får en følelse av å forstyrre de mer etablerte kollegaene. Dersom de i tillegg får en følelse av at de spiser av kollegaens produktiv tid slik at dette går ut over kollegaens inntjening vil det oppfattes svært ubehagelig. "Arnt" sier det slik:

"Vi vet jo hvem vi får hjelp hos og belaster kanskje vedkommende mer enn godt er"

Han sier videre:

”Hadde vi vist at vedkommende fikk ekstra betalt for å lære opp oss nyansatte ville det vært adskillig enklere å spørre vedkommende”.

Dette er et moment som går igjen hos flere av de nye.

Ved at den nyansatte må rundt i avdelingen og snakke med sine kollegaer for å hente informasjon vil ”seniorene” i avdelingen ganske raskt få et inntrykk av den nyankomne. Den nyansatte får derved på et tidligere tidspunkt muligheten for å regne seg som et fullverdig medlem av gruppen.

De virkninger en kollektiv opplæring og sosialisering prosess vil ha hatt på den nyansatte vil Banken ikke kunne oppleve. Den nyansatte vil i svært liten grad få en sterk følelse av samhörighet med andre nyansatte i firmaet og en liten grad av ’vi er i samme båt’ følelse vil kunne oppstå. Det vil heller ikke kunne oppstå noen form for selvjustis hvor andre i samme båt som deg selv korrigerer dine oppfatninger og oppførsel. I en kollektiv sosialisering prosess vil organisasjonen i stor grad ha kontroll med hva som blir lært den nyansatte og hvordan denne læringen skjer.

Som allerede konkludert med til å begynne med i dette kapitlet er det en individuell sosialiseringstaktikk de nyansatte i Banken blir utsatt for. Van Maanen og Schein(1979) mener en individuell sosialiseringstaktikk som dette vil medføre det resultatet den som står som modell eller ansvarlig ønsker. Er målet å få kontinuitet og konformativitet kan oppgavene og velkomsten legges opp til det. Er et annet utkomme ønskelig vil den individuelle opplæringen og sosialiseringen måtte legges slik opp.

Ut fra de samtaler jeg hadde med de nyansatte vil jeg plassere halvparten i skuffen for konformativitet, mens den andre halvparten fikk en opplæring og sosialisering som skulle støtte opp om en noe mer innovativ utvikling.

--Den formelle i motsetning til den uformelle sosialisering prosess.

Van Maanen og Schein(1979) er streng i sin deling mellom den uformelle og den formelle sosialisering prosessen. For at sosialisering prosessen hos Van Maanen og Schein(1979) skal kunne kalles formell skal den nyansatte være adskilt fra senioren på den ordinære arbeidsplassen. Dette skjer ikke i Banken. I henhold til denne definisjonen vil derfor hele den sosialisering prosessen som skjer i Banken dermed sorteres inn under den uformelle typen.

Hvilken retning den uformelle sosialiseringprosessen påvirker den nyansatte er imidlertid ikke gitt. 'Bjarne' forteller om et opplegg hvor han etter en dags opplæring ble betraktet som godt nok kvalifisert for å gå inn i en normal arbeidssituasjon. Når 'vanskelige spørsmål' dukket opp måtte 'Bjarne' løse disse ved å spørre nærmeste senior.

'Arnts' situasjon er lignende selv om han fikk noen flere dager på seg før han ble satt i 'ordinær produksjon'. For å få tak i de kunnskaper og ferdigheter han mener han trenger må "Arnt" legge opp sin egen opplæring ved å ta kontakt med senioren på avdelingen for å finne ut av hvordan ulike ting henger sammen. Videre sier "Arnt" at alle de nyansatte han har observert har benyttet akkurat de samme senioren som støttespillere. Dette innebærer at måten disse senioren løser problemene på, for de nyansatte, blir den riktige måten å gjøre ting på. "Arnt" tilføyer også:

"Du må nesten bare begynne med kundesamtaler og så finne ut av hva du mangler."

Selv om 'Arnt' får en lengre opplæringsperiode enn 'Bjarne' blir begge kastet ut i det virkelige liv på et tidlig tidspunkt. Hans stilling, på samme måte som "Bjarnes", medfører at han har stor utadrettet kontakt mot kunder. Avdelingsledelsen har vurdert det dit hen at den nyansatte nå er klar til å møte kunder samt å holde egne kundemøter uten at de er fullt opplært. Med et minimum av opplæring blir de kastet ut på dypt vann og bedt om å svømme. Dette er eksempler på at det er den uformelle sosialiseringprosessen som er fremtredende i Banken.

Som allerede nevnt er resultatet av den uformelle sosialiseringprosessen vanskelig å forutsi. På samme måte som for den individuelle sosialiseringprosessen (se 0) er den uformelle prosessen også egnet til å forme den nyansatte slik agenten, forbildet eller opplæringsansvarlig vil. Er nærmeste overordnede opptatt av innovasjon vil også den nyansatte bli påvirket i den retning. På samme måte vil tilfellet være dersom nærmeste overordnede er opptatt av konformativitet. Slik jeg har observert det i Banken er det også innenfor denne sosialiseringstaktikken halvparten av de nyansatte som kan sies å få en viss grad av innovativ påvirkning. Resten vil da falle inn under gruppen som ser ut for å bli påvirket i en konformativ retning. Dette er for øvrig gruppert på samme måte som under den individuelle/kollektive sosialiseringstaktikk.

--Den sekvensielle i motsetning til den stegvis tilfeldig sosialiseringsprosess.

Den sekvensielle sosialiseringsprosess blir av van Maanen og Schein(1979) beskrevet som i hvor stor grad organisasjonen beskriver en bestemt rekkefølge eller steg som lett lar seg identifisere og som leder den nyansatte til målet.

I et større selskap som Banken vil det naturlig nok være ulike former for krav til de ulike stillingene i selskapet. Dette gjenspeiler seg også i hvor stor grad sosialiseringsprosessen til de ulike nyansatte kan sies å være sekvensiell. Den sekvensielle prosessen er spesielt nyttig i tilfeller hvor stillingen innebærer at det må bygges sten på sten for å få den ansatte opp på et bestemt nivå.

Ingen av de uttalelser mine informanter blant de nyansatte kom med tydet på at det var noen sterke sekvensielle sosialiseringsprosesser som måtte gjennomføres.

Kun blant nyansatte finansrådgivere kunne jeg observere en viss grad av sekvensiell taktikk selv om det også her var ulike syn. ”Reidar” og ”Fredrik” så ikke noen struktur i det hele tatt. ”Arnt” derimot så konturene av en noe mer strukturert opplæring:

”..men det er jo satt opp hvilke kurs jeg skal ha etter at jeg begynte. Kursene blir jo satt opp så fort som praktisk mulig, enten her eller i Oslo.”

”..men vi har jo en sertifisering vi skal igjennom. Jeg skal sertifiseres som finansrådgiver innen kort tid. Først en teoretisk prøve og så en praktisk prøve med kundemøte.”

”Arnt” gir uttrykk for en slags sekvensiell opplæring, men samtidig er det tydelig at han ikke til enhver tid har oversikt over hva neste steg i prosessen er. Dette ser ut for å skape en viss usikkerhet om hvor han skal. Hvor er målet?

Med disse litt ulike synspunktene på den opplæring som har funnet sted konkluderer jeg med at det er en svak grad av sekvensiell opplæring i Banken. Og da først og fremst hos nyansatte finansrådgivere. Av de andre nyansatte som ikke var ansatt i rådgiverstillinger var det ingen tegn til sekvensiell opplæring.

Siden tegnene til sekvensiell opplæring er så vidt svake i Banken, finner jeg liten grunn til å legge spesielt sterk vekt på de resultatene denne formen for sosialisering har. Heller ikke vil jeg vektlegge resultatene av en tilfeldig stegvis opplæring. Det som er observert er for uklart til at prosessen skal påvirke verken det ene eller det andre utfallet.

-- Den faste i motsetning til den variable sosialiseringsprosess.

Den faste sosialiseringsprosessen referer seg til at den nyansatte er blitt gitt en fast tidstabell for når helt spesifikke kunnskaper skal være på plass. Dette gjelder både i forhold til den spesifikke jobben vedkommende er satt til samt eventuell forfremmelse.

Som tidligere nevnt fant jeg hos Banken kun nyansatte finansrådgivere som hadde et mer eller mindre strukturert opplegg for opplæring og en noenlunde oversikt over hvilke hinder de skulle gjennom før de var sertifiserte. Det ble imidlertid ikke satt opp noen faste datoer for når verken de teoretiske eller de praktiske prøvene skulle gjennomføres.

”Arnt” sier:

”Som nyansatt blir du gående litt rundt deg selv. Hva skal jeg gjøre nå? Har jeg lært meg alt nå? For det er ikke noen mal på at dette skal jeg kunne, at da er du ferdig opplært!”

Det er tydelig at ”Arnt” savner både en oversikt over hva han skal kunne, samt en form for tidstabell for når de ulike tingene skal være gjennomført.

Jeg har ikke kunnet identifisere noe tidsskjema noen av de nyansatte skulle gjennomgå for å oppnå en bestemt grad eller status. Det eneste som kan minne om dette er at finansrådgivere skal sertifiseres innen en viss tid. Når dette skal skje den enkelte er imidlertid ikke uttalt. Opplæringen og sosialiseringen av nyansatte i Banken er således i stor grad av den variable typen.

En variabel sosialiseringstaktikk skaper en usikkerhet hos den nyansatte om hva som skjer, om hva som skal skje og ikke minst; når kommer dette til å skje. Ut fra dette konkluderer Van Maanen og Schein(1979) at dette vil føre til et konformativ resultat. Jones(1986) argumentere for at resultatet blir akkurat det motsatte. I tilfeller hvor det ikke ligger noen fast tidsplan i forhold til når den nyansatte skal være ferdig med de ulike opplæringstrinnene, vil dette føre til en innovativ holdning. Og motsatt når den nyansatte blir presentert for en fastspikret opplæringsplan. Det finnes da ingen grunn til å skjerpe seg og gjøre hva vedkommende kan for å bli brakt over til neste steg. Det er allerede bestemt.

I Banken var det tydelig at de nyansatte ønsket en fast tidsfestet plan for når de ulike elementene i opplæringen skulle gjennomføres. Enkelte uttrykte en viss form for frustrasjon for at dette ikke var på plass. Mitt inntrykk av de nyansatte var at den variable sosialiseringstaktikken jeg var vitne til virket ulikt på de ulike personene. Jeg vil derved ikke kunne gi noe generelt svar på om taktikken virket den ene eller den andre vei.

-- Den serielle i motsetning til den oppstykkede/atstilte sosialiseringssprosess.

I en større organisasjon er det flere typer stillinger som til enhver tid skal besettes. Mange av stillingene går i arv fra person til person slik at innholdet og måten å utføre stillingen på ikke vil avvike nevneverdig. Dette er den serielle sosialiseringssprossen. Her er rammene rundt stillingen og hvordan denne utføres i stor grad fastspikret. Fra avdelingsledelsens side vil holdningen være: ”Oppgaven er utført slik i en årrekke noe som har vist seg effektivt og suksessfullt. Hvorfor endre på en suksessoppskrift?”

Hos Banken ser det utenfra ut som om det i svært mange tilfeller er stillinger som går i arv. Av mine nyansatte informanter var det imidlertid bare to av seks som anså stillingene for å være ”fastlåst”; dvs. at de skulle utføres på en bestemt måte. De fire andre følte at de i alle fall hadde en viss grad av frihet innenfor den stillingsinstruksen som fulgte med.

For to av de nyansatte skapte dette også forvirring både hos dem selv, hos avdelingsledelsen og blant kollegaer i avdelingen. Hvilken jobb skulle egentlig utføres og hvordan skulle dette gjøres?

Fra avdelingsledelsen kom dette blant annet til uttrykk i de krav til produksjon som ble satt til de nyansatte. Fredrik forteller videre:

”Vi blir fulgt opp på salg og det er jo greit, men vi har nye kunder og vi skal være med å bidra på andre måter også”.

På den ene siden finnes det et konkret og målbart resultatkrav, mens det på den andre siden finnes forventninger til at det blir gjort en innsats som vil gi målbare resultater en gang i fremtiden. Dette blir betegnet som en vanskelig balansegang.

Blant kollegaer på avdelingen kom det også til uttrykk reaksjoner. Slett ikke alle hadde forståelse for at den stillingen vedkommende hadde fått innebar store forskjeller i forhold til noen av de andre stillingene. Her fantes det et klassisk uttrykk for manglende informasjon som skapte en unødvendig form for frustrasjon, men som det etter hvert ble ryddet opp i.

Dette viser noen av problemene som kan oppstå ved den oppstykkede/atstilte sosialiseringssprossen. Den nyansatte må, i stor utstrekning selv finne ut hvordan jobben skal utføres.

Hos Banken er både den serielle og den oppstykkede/atstilte sosialiseringssprossen blitt benyttet.

For de som ble ansatt i stillinger som tidligere hadde vært besatt av andre, altså serielle stillinger, er det sannsynlig at resultatet blir konformativt. Vedkommende skal fylle en plass som allerede er definert og som både ledelse og ansatt vet hvordan er. Den oppstykkede/atstilte sosialiseringprosessen medfører at den nyansatte er tvungen til å finne ut hvordan jobben skal utføres og hvordan vedkommende "skal være" i den nye stillingen. Han vil altså bli oppfordret til å være kreativ i forhold til stillingen, hva den skal inneholde og hvordan dette skal utføres.

--Investiture kontra diversiture sosialiseringprosesser.

Den investiture kontra den diversiture sosialiseringprosessen dreier seg i stor grad om hvordan den nyansattes egenskaper som person blir verdsatt og i hvor stor grad Banken vil forsøke å luke bort gamle egenskaper og erstatte disse med egenskaper banken selv tror på. I ytterste konsekvens fordrer en diversiture sosialiseringstaktikk at stillingen for kandidaten er så viktig å oppnå at vedkommende er villig til å gjennomgå til dels store prøvelser for å komme gjennom nåløyet. For å kunne svare på om dette er tilfellet med stillinger i Banken dukker det opp to nye spørsmål. For det første kan en spørre om Banken er en så attraktiv arbeidsplass og om den tilbyr en så attraktiv stilling at en diversiture sosialisering prosess kan gjennomføres? Deretter må en spørre om det er i Bankens interesse å gjennomføre en diversiture sosialiseringstaktikk på de nyansatte?

Selv om en del stillinger i Banken nok kan være attraktiv er det få ting som tyder på at disse stillingene er av en slik karakter at den nyansatte vil "blø" for den. De stillingene som er av en slik type vil nok være lederstillinger hvor den nyansatte i stor grad vil bli ansatt fordi vedkommende er funnet skikket på alle måter, inkludert vedkommendes personlighet. I forhold til andre stillinger vil Banken neppe være innstilt på en type diversiture sosialisering. Denne vil være for hard og skremme bort kandidater.

Heller ikke blant mine seks nyansatte informanter kom det signaler om at fantes noen form for diversiture sosialiseringstaktikk. Tvert imot gav alle uttrykk for at de følte seg velkommen og verdsatt som de personene de var. Til tross for dette var det få tegn som antydte i hvor stor grad de ble verdsatt. På spørsmål fra meg om de hadde hilst på adm.dir. var det kun en som hadde det. Dette ble forklart, eller bortforklart, med at han til stadighet var på reiser eller at han hadde det alt for travelt.

På bakgrunn av de samtaler jeg hadde med de nyansatte i Banken vil jeg karakterisere den taktikken som ble benyttet på dette området som en svak investiture sosialiseringstaktikk. De nyansatte føler på ingen måte at de må legge fra seg sin personlighet eller at de på noen måte

blir hjernevasket i sitt møte med Bankens kultur. På den annen side er det lite som tyder på at den nyansatte blir hevet og behandlet som et ”funn” for organisasjonen. Jeg fornemmer en noe behersket behandling av den nyansatte.

Er det noen grunn til at situasjonen er slik?

Som tidligere påpekt har det i Banken ikke vært mange nyansettelser de siste årene. Jeg tolker dermed den situasjonen som finnes pr. i dag som et utsalg av nettopp dette. Rutinene i forbindelse med nyansettelser har ikke blitt prioritert og ser dermed ut for å være noe mangelfulle.

Ønsker Banken å vise at den setter pris på de egenskaper og den personlighet den nyansatte innehar, bør en større grad av entusiasme kunne fremvises. En presentasjon og kort møte med adm. dir. en av de første dagene i ny jobb er på sin plass. En lunsj eller kanskje middag sammen med avdelingsleder, seksjonsleder og toppsjef koster ikke alt for mye og ville gitt signaler som for den nyansatte ville vært verdifulle.

-- Resultat av de observerte sosialiseringstaktikkene

Som van Maanen og Schein(1979) understreker er resultatet av den sosialiseringstaktikken som foregår påvirket av en rekke ting. De seks ulike taktikkene som er behandlet er kun å betrakte som de viktigste.

For å summere det som fremkom under mine samtaler er situasjonen i forhold til de seks taktikkene denne:

1. Den individuell kontra kollektive taktikk. Det er den individuelle taktikk som blir benyttet. Resultatet av dette er avhengig av hva den som står som modell eller ansvarlig for opplegget ønsker. Hos Banken fant jeg tre som jeg mener vil gi en konformativt resultat mens de andre tre ville ende opp med et rolleinnovativt resultat.
2. Den formelle kontra den uformelle taktikk. Resultatet her vil bli akkurat det samme som foregående taktikk. De samme tre personene som i forrige taktikk endte opp med et konformativt resultat vil også her ende opp med et konformativt resultat. Tilsvarende for de tre som forrige gang endte opp med et innovativt resultat. Også i forhold til denne taktikken vil resultatet være svakt innovativt.
3. Den sekvensielle kontra den stegvise/tilfeldige taktikk. Det finnes tegn til sekvensiell opplæring hos enkelte, men denne er svak. Ut fra det som er observert mener jeg eventuelle påvirkninger i den ene eller annen retning er minimale.

4. Den faste kontra den variable sosialiseringsprosess. Her kan en til dels observere en variabel taktikk. Også i dette tilfellet mener jeg eventuelle påvirkninger i den ene eller annen retning er minimale.
5. Den serielle kontra den oppstykkede/atstilte sosialiseringsprosess. Halvparten av de nyansatte faller inn under den serielle prosessen, mens den andre halvparten faller inn under den oppstykket. For de som falt inn under den serielle taktikken vil resultatet være konformativt. Også i dette tilfellet gjelder det de samme personene som er nevnt under punkt en og to. De andre tre kunne plasseres inn under den oppstykkede/atstilte taktikken og vil ende opp med et rolleinnovativt resultat.
6. Den investiture kontra den diversiture taktikk. Ingen av de nyansatte vil falle inn under den diversiture taktikk, men det fantes heller ikke en klar investiture taktikk. Konklusjonen må bli en lunken investiture taktikk som jeg mener ikke hadde noen klar effekt i verken den ene eller andre retning.

I de resultater Jones(1986) referer til trekker han frem spesielt de taktikker som har med sosiale aspekter å gjøre(den femte seriell-oppstykket og den sjette investitur-diversitur) som viktige og som hadde stor innflytelse på den rollen den nyansatte etter hvert inntok i organisasjonen. Dersom dette blir sammenlignet med de funn som ble gjort i Banken kan en fornemme en svak rolleinnovativ påvirkning hos tre av de nyansatte. Hos de tre andre vil resultatet mer tippe i retning av et konformativt resultat. Dette begrunner jeg med at for tre av de nyansatte var det en tydelig seriell opplæring som ble gjort, dvs. den nyansatte skulle fylle stillingen til en som var sluttet. Dermed ville også den uformelle taktikken, ved at senioren, faddere eller veiledere også har dette klart for seg, være innrettet på å rette hjelpen og støtten inn mot et konformativt resultat.

På samme måte vil jeg argumentere for hvorfor de andre tre nyansatte ble påvirket i en rolleinnovativ retning. Selv om to av de tre skulle fylle stillingene til personer som hadde sluttet var det gjort klart at dette var stillinger som ikke hadde klare avgrensede stillingsinstrukser. Den uformelle taktikken og de signaler og påvirkning avdelingsledelsen og øvrige kollegaer gav, resulterte dermed i en svak innovativ påvirkning for to av disse og noe sterkere for den tredje.

Nystrøm(1990)'s faktorer som vanskeliggjør innovative initiativ og tenkemåte, ødelegger i denne sammenheng en del for to av de tre som i utgangspunktet hadde en svak innovativ

påvirkning. Han sier at bl.a. at klare mål, formalisering, forhåndsplanlegging, spesifiserte rolle eller stillingsbeskrivelser samt rigide rutiner vil virke negativt inn på innovasjon. Dersom dette har stor plass i den stillingen vedkommende skal utføre vil det bli lagt strenge begrensinger på de innovative innspill og ideer som vil komme. Nettopp dette var tilfellet for to av de tre personene. Deres arbeidsdag ble i stor utstrekning styrt av ukentlige budsjetter.

Jones(1986) har også delt de ulike sosialiseringstaktikkene inn i institusjonell og individuelle taktikker. Ser en på hva som er benyttet i Banken er det en overvekt av individuelle taktikker. Den mest markerte og mest iøyenfallende av disse er den uformelle sosialiseringstaktikk(nr.2). Resultatet av en sterk overvekt av de individuelle taktikkene, sier Jones(1986), er at de fører til flere rolle konflikter og tvetydigheter.

Omtrent motsatt resultat gav de institusjonelle taktikkene. I Banken var det kun den serielle(nr.5) som hos enkelte av de nyansatte kunne observeres som institusjonell. Den investiture taktikken(nr.6) kunne også til dels observeres, men da som svak. Jones(1986) i tillegg til Ashforth & Saks(1996) fant at jo mer institusjonalisert sosialiseringen av nyansatte var jo større var jobbtilfredsstillelsen og knytningen til organisasjonen. Tanken om å slutte i organisasjonen ble dermed også fjernere. Ut fra de sosialiseringstaktikkene Banken i dag bruker, vil ikke Banken kunne forsterke en slik innstilling blant de nyansatte i Banken.

Banken står altså relativt fritt i forhold til hva den ønsker å oppnå med den opplæringen og sosialiseringen som skjer. Dilemmaer finnes imidlertid i høy grad. Å gå inn for en taktikk som resulterer i et innovativt resultat, vil kunne føre til en mindre lojal medarbeider. I tillegg kan det nok påregnes noe mer støy rundt vedkommende. Ved å vektlegge en institusjonalisert sosialisering vil en oppnå omtrent motsatt resultat. Den nyansattes følelser i forhold til det å være lojal vil bli forsterket og muligheten for å få en tilfreds medarbeider er større.

4.5 Sammendrag

Jeg har i dette kapitlet sett på livet i Banken. I første omgang har jeg tatt for meg hvordan Banken tenker i forbindelse med vurderinger av nye medarbeidere. Hvilke utfordringer er det de står overfor. Jeg har deretter gått over til å se på den mottakelse den nyansatte får i Banken. Hvilke momenter var planlagt av Bankens ledelse? Jeg har videre sett på hvordan den uformelle sosialiseringprosessen var og i denne sammenheng hva de nyansatte oppfattet av den bedriftskultur de var i ferd med å bli en del av.

Til slutt har jeg sett på hvorfor den planlagte sosialiseringen ble slik den ble pluss at jeg har foretatt en vurdering av den gjennomførte sosialiseringsprosessen sett i forhold til de seks sosialiseringstaktikkene til Van Maanen og Schein(1979). Helt på slutten har jeg så sett på hvilket resultat Bankens valgte taktikk støtter opp om sett i relasjon til de seks sosialiseringstaktikkene.

5 Avsluttende refleksjoner

Å starte i en ny stilling innebærer for de aller fleste en overgang hvor opplæring for å fylle den nye stillingen står sentralt. Faglige kunnskaper for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver, kunnskaper for å kunne samarbeide med sine kollegaer og kunnskaper for å kunne prioritere, ta riktige avgjørelser samt å vise riktige holdninger. Samtidig er det viktig for bedriften å utnytte de positive egenskapene den nyansatte drar inn i organisasjonen. Det ligger en kime til konflikt i dette. Hvordan klarer bedriften å forme den nyansatte slik at vedkommende passer inn i det allerede etablerte system uten å ”kvele” de positive egenskapene og den verdifulle erfaring vedkommende drar med seg inn i organisasjonen?

5.1 Oppsummering av forskningsspørsmål

Jeg har i min problemstilling valgt å stille spørsmålet:

Hvordan kan sosialisering/opplæringsprosessen utformes til bedriftens og den nyansattes beste?

For å kunne svare på dette spørsmålet har jeg valgt å dele dette opp i fire forskningsspørsmål. Jeg vil her ta en oppsummering på hvert av disse spørsmålene og se på hva som er kommet frem via de intervjuene som er gjort.

Forskningsspørsmål nr. 1 ; Hva er kriteriene for ansettelser og hvilke faktorer blir prioritert i opplærings/sosialiseringprosessen?

I forhold til min problemstilling kan det nok innvendes at dette første forskningsspørsmålet ikke har spesielt stor relevans. Bakgrunnen for at det til tross for dette ble med er at den personen som blir ansatt danner grunnlaget for den opplæringen som skal skje. Bli en person ansatt med det formål å være utadrettet, være kreativ, tilføre organisasjonen ny vitalitet osv. ja da vil en opplæring og sosialisering som virker i motsatt retning være uheldig.

Det er tidligere vist at Banken i ansettelser av underordnede har gjort denne prosessen desentral. Dvs. det er avdelingslederne selv som står for ansettelsene og det er disse som til sist bestemmer hvem som skal ansettes. Fra Bankens øverste ledelse er det blitt sendt ut

signaler som skal oppfordre avdelingsledere til å ansette personer med utradisjonelle bakgrunner.

Etter å ha intervjuet både nyansatte og ledere er jeg usikker på hva resultatet av ansettelsene er blitt. Blant nyansatte er det blitt hevdet at bankfolk er av en spesiell rase. Altså en form for konformitet. Blant avdelingsledere er betydningen av ulike typer folk i avdelingen blitt understreket. Altså et lite ekko fra Bankens øverste ledelse. Fra avdelingslederne ble det også understreket at det var "type person" som var interessant, ikke hvilken type utdanning vedkommende hadde.

Men, rekrutteringen av nye medarbeidere blir fortsatt gjort på temmelig tradisjonelt vis. For det første via kjennskap, enten direkte eller indirekte. Det kan være dyktige personer andre i banken har hørt om eller kjenner, eller det kan være personer som er blitt kjent gjennom for eksempel vikarbyråer. For det andre kan rekrutteringen skje via vanlig annonsering. Som jeg tidligere har kommentert vil det på bakgrunn av jobbsøknader være nærmest umulig å finne frem til egenskaper som for eksempel kreativitet eller hvilken type vedkommende er bare på bakgrunn av søknad, attester og vitnemål. Riktignok kan søknaden røpe litt, men langt fra nok i forhold til hvilken type vedkommende er. Innkallingen til nærmere intervjuer vil måtte skje ut fra de konkrete og objektive opplysningene som ligger i søknaden. Først etter å ha snakket med en person, og kanskje knapt nok da, vil en kunne danne seg et bilde av hvordan denne personen er som type.

Yrkesbakgrunn og utdanning hos de nyansatte jeg intervjuet var svært ulik, noe som heller ikke var uventet ut fra de ulike stillingene som skulle besettes. Kun en av de nyansatte hadde en noe uvanlig bakgrunn, men vedkommende hadde til gjengjeld hatt vikariater i Banken hvor de ansatte og avdelingsledere var blitt kjent med vedkommendes kvalifikasjoner. Resten var temmelig tradisjonell. Skal Banken ha tak i en selger så henter de inn en selger. Skal Banken ha en finansrådgiver så henter de en med riktig utdanning eller en med erfaring fra tilsvarende jobb andre plasser. Slik jeg opplevde de nyansatte var det blant disse ingen direkte utradisjonelle rekrutteringer.

For Bankens ledelse vil en rekruttering av personer med utradisjonell yrkesbakgrunn og utdanning kunne skape nye utfordringer. I og med den ulike kunnskapsmessige grunnplattformen vil opplæringsbehovet innenfor ulike områder også være forskjellig. Dette vanskeliggjør standard opplærings- og sosialiseringprogram, men styrker helt klart mangfoldet innenfor avdelingene.

Forskningsspørsmål nr.2 Hvordan blir de resultater og effekter man søker å oppnå under sosialiseringprosessen påvirket av den ansattes subjektive opplevelse av prosessen?

Innenfor problemstillingen er forskningsspørsmål nr. 2 en meningsytring fra de nyansatte om hvordan de har opplevd de første månedene i sin nye stilling i Banken. Hvordan har opplærings og sosialiseringprosessen etter deres mening fungert.

Hos alle de nyansatte er enigheten stor om at den opplærings og sosialiseringprosess som Banken tilbyr sine nye medarbeidere ikke er god. Samme syn har for øvrig også de avdelingsledere jeg har snakket med. Det blir kastet beundrende og kanskje litt sjalu blikk opp mot konkurrenter som sender sine nyansatte på tre måneders nybegynnerkurs. Et slikt tilbud burde vi også hatt!

En slik åpenbar misnøye med opplæring og sosialiseringprosessen som både nyansatte og avdelingsledere uttrykker har ikke særlig positiv innflytelse på den nyansatte. De nyansatte vil ikke med et slikt grunnlag gå ut å snakke spesielt positivt om deres nye arbeidsgiver!

Samtidig var det helt klart at forventningene om en god og strukturert begynneropplæring ikke var like utbredt hos alle. Generelt sett hadde nyansatte med utstrakt kundemessig kontakt større krav til opplærings og sosialiseringsprogrammene enn personer som ikke hadde den samme direkte kundekontakten. På samme måte hadde personer med en viss yrkesmessig bakgrunn, større krav og forventninger til Bankens opplegg for opplæring enn personer som hadde mindre erfaring. Hva kan dette komme av? Alle de nyansatte som hadde fått kunderettede stillinger viste at deres innsats ble målt gjennom oppnåelse av budsjetterte tall. Denne direkte målingen kunne vanskelig starte før den nyansatte var i ”produksjon”. Jeg finner det derfor naturlig at denne gruppen nyansatte ville finne det svært viktig å være så godt forberedt til arbeidsoppgavene som mulig. Det må dog her understrekes at antall intervjuede personer er lite så konklusjonen er bygd på et tynt grunnlag.

Flere av de nyansatte påpekte det ubehagelige i å lære seg jobben ved å gå rundt i avdelingen og spørre den som til enhver tid var tilgjengelig. De følte de virket forstyrrende inn i det arbeidet ”seniorene” gjorde. Videre ble det understreket at det virket ubehagelig på de nyansatte å be om hjelp hos den erfarne kollegaen når de viste at vedkommende ikke fikk betalt for denne opplæringsjobben. De hadde heller foretrukket en fadder eller mentor som hadde fått betalt for den jobben som ble utført.

Blant de nyansatte fantes det også en forståelse for at stillingen ikke uten videre kunne læres gjennom en opplæringspakke. Det var i det virkelige liv og i møte med kundene at jobben ble lært.

I tilknytning til fornøyde medarbeidere er historien fra en bilprodusent i USA illustrerende. Fabrikken hadde på et tidspunkt produsert det som etter hvert ble kåret til en av de dårligste bilene i USA's bilhistorie. Feilene var mange og stemningen på fabrikken var laber. Etter hvert ble det bestemt at produksjonen skulle legges ned. Samtidig ble det startet forhandlinger med Toyota om produksjon av Corolla-modellen på fabrikken. Forhandlingene førte frem og Corollaen ble etter hvert produsert med akkurat de samme produksjonsmedarbeiderne som før, men med Toyotas organisering. Etter ganske kort tid ble dette en kjempesuksess. Bilen ble kåret til USA's mest feilfrie flere år på rad. Alle som var en del av produksjonen av bilen var svært stolt av det som var blitt oppnådd. Ryktet sier at en del av fabrikkarbeiderne gikk bort til Toyota Corollaer de så på parkeringsplasser rundt omkring og la igjen visittkortet under vindusviskeren. På baksiden av kortet hadde innehaveren skrevet: Denne bilen har jeg vært med å produsere. Får du problemer eller finner noe galt med den så ring!

Bedre reklame og omtale for bedriften og produktet kan jeg vanskelig se. Selv om ikke dette omtalte nyansatte medarbeidere er resultat likevel verd å merke seg. Er det ikke slik omtale og engasjement alle arbeidsgivere ønsker seg fra sine medarbeidere?

Forskningsspørsmål nr.3. Hvordan påvirker den etablerte bedriftskulturen gjennomføringen av sosialiseringprosessen?

All den tid det skjer både en planlagt og en ikke planlagt sosialisering prosess er det innlysende at den bedriftskulturen som gjennomsyrrer bedriften har stor betydning. Den ikke planlagte sosialiseringen medfører at bedriften mer eller mindre overlater kontrollen av sosialiseringen til bedriftens ansatte/ledere. Er denne gjennomsyret av kreativitet, pågangsmot osv. vil også den nyansatte bli påvirket i den retning. På samme måte er det dersom bedriftens kultur i større grad er preget av konservatisme og andre mer endringsfiendtlige synspunkter og holdninger. Den nyansatte vil bli sterkt påvirket i samme retning.

I forhold til de seks sosialiseringstaktikkene som er omtalt fant jeg, med unntak av et, ikke noen spesielle forhold som skulle tilsi at enkelte av sosialiseringstaktikkene ikke kunne

benyttes. Unntaket henspiller seg på muligheten for å foreta en investiture kontra diversiture sosialiseringstaktikk. Den diversiture sosialiseringstaktikken medfører at den nyansatte i stor grad blir avkledd sine tidligere meninger, tidligere omgangskrets, tidligere holdninger etc. Dette fordrer at den nyansatte er motivert til å gjennomføre en slik prosess. At hensikten helliger midlet på et vis. For at en arbeidsgiver skal komme i en slik posisjon må det hos potensielle arbeidstakere ansees som svært attraktivt å begynne i en slik stilling. Etter min oppfatning står ikke Banken i en slik posisjon.

Det vil også være vanskelig for Banken å gjennomføre en kollektiv sosialiseringssprosess. Dette har ikke direkte relevans til bedriftskulturen, men til det faktum at antall nye ansettelser innenfor de samme områdene er få. For å kunne gjennomføre en kollektiv sosialiseringssprosess fordrer det at mer enn en person sendes på felles kurs slik at de nyansatte skal oppdra hverandre og at det skal oppstå en ”vi er i samme båt”-følelse med en grad av konkurranse.

I forhold til den effekten en planlagt styrt sosialiseringstaktikk har vil dette i høy grad være avhengig av den bedriftskultur som eksisterer. Effekten av å kjøre en innovativ sosialiseringstaktikk i en bedriftskultur som er gjennomsyret av akkurat det motsatte tror jeg for det første vil medføre frustrasjoner hos den nyansatte, men også føre til usikkerhet og frustrasjon blant de som har vært ansatt i firmaet en stund.

Uten at det har direkte relevans i forhold til å svare på overstående spørsmål var det bemerkelsesverdig i hvor liten grad Banken var interessert i å selge inn sin bedriftskultur, sin visjon, misjon og hovedmålsetninger til de nyansatte. Ingen av de nyansatte kjente til dette, men mange mente de hadde støtt borti noen av disse opplysningene via Bankens intranett.

Forskningsspørsmål 4. I hvilken grad er det mulig å ivareta ønsket om å utvikle kreative og innovative medarbeidere i den opplærings- og sosialiseringssprosess som gjennomføres?

I det fjerde og siste forskningsspørsmålet stilles det spørsmålstegn ved hvorvidt bedrifter kan styre sosialiseringssprossen for å utvikle kreative og innovative medarbeidere. Ifølge de taktikker som er forelått av van Maanen og Schein(1979) vil dette være mulig ved at enkelte taktikker ender opp med et innovativt resultat og enkelte med et konformativt resultat. Gjennom den behandlingen som er gjort av Bankens opplæring og sosialiseringssprosess knyttet opp mot van Maanen og Scheins(1979) taktikker har jeg konkludert med et

sannsynlig resultat. Det er også vist at relativt små endringer må gjøres for å oppnå et klarere og mer markert resultat. Samtidig er det vist til at disse resultatene i stor grad også er avhengig av hvilken kultur som finnes i bedriften. Sannsynligheten for et innovativt resultat er adskillig større i en bedrifts- eller subkultur som i større grad er preget av innovasjon og kreativitet enn i bedrifter som er preget av det motsatte.

5.2 Bedriftskultur

Utgangspunkt for denne oppgaven var sosialiseringstaktikker og hvordan disse kunne tilpasses for å oppnå bestemte hensikter i forhold til de nyansatte. Etter hvert som arbeidet gradvis har gått fremover og jeg har fått stadig bedre innsikt i emnet og den litteratur som finnes på feltet, har jeg, kanskje ikke overraskende, oppdaget mangler og vinklinger som jeg ikke hadde forutsett. I en ideell verden burde jeg derfor hatt adskillig større oversikt over den litteratur som fantes på området før intervjuguider ble laget og datainnsamlingen startet. Spesielt føler jeg at bedriftskulturen og eventuell subkultur ikke er kommet godt nok frem.

Litt av bakgrunnen for denne følelsen er en av de tingene som kom frem under et av de første intervjuene; Gjennomsnittlig ansiennitet i Banken er på over 20 år!

Til å begynne med betraktet jeg dette bare som et faktum, men etter hvert som jeg oppdaterte meg på litteratur innenfor feltet bedriftskultur begynte jeg å reflektere mer over dette. I tillegg kom det faktum at Banken gjennom de siste ti år har gjennomgått temmelig turbulente tider som nok også har satt sitt preg på de ansatte. Ut fra disse to forhold ville det normalt sett ha blitt utviklet en svært sterk bedriftskultur i Banken! En kultur som sannsynligvis har både sterke og svake sider.

Under mine samtaler med de nyansatte i Banken kunne jeg ikke observere ytringer eller kommentarer som tydet på at det fantes en utpreget sterk og lett synlig bedriftskultur. Årsaken til dette kan være mange. Kanskje jeg selv ikke var tilstrekkelig oppmerksom i forbindelse med spørsmålsstillingen og at mine antenner ikke var justert i forhold til dette emnet. Det kan skyldes at de nyansatte ikke i særlig grad var interessert i å snakke om denne kulturen eller kanskje den bedriftskulturen jeg mistenker finnes, rett og slett ikke er tilstede eller har en helt annen styrke enn det jeg tror!

At Bankens øverste organer har en formening om hvordan bedriftskulturen skal være og hvilke elementer denne skal innholde tar jeg for gitt. Det som i denne forbindelse da er

forunderlig er at Bankens øverste ledelse ikke ser noe poeng i å forsøke å påvirke de nyansatte i forhold til det de måtte oppfatte som de gode sidene av bedriftskulturen. Overføringen av denne kunnskapen til de nyansatte henger for tiden mer eller mindre i løse luften. Dvs. det er opp til avdelingsledere om dette er en kunnskap som blir vektlagt under opplærings- og sosialiseringsprosessen eller ikke.

Fokuset for avdelingsledere vil sannsynligvis alltid dreie seg om rent faglige ting som lover, regler, etikk, IT-systemer osv. Bankens offisielle holdning rundt bedriftskultur vil derved lett forsvinne i de ”viktige tingene”.

Rett før avslutningen av denne oppgaven ser det imidlertid ut for at noe er i ferd med å skje. Som det ble antydnet i et av intervjuene med en avdelingsleder var et velkomstkurs for nyansatte på planleggingsstadiet. Ryktene sier at Banken i disse dager skal være klar med et to dagers velkomstkurs for alle nyansatte. Det vil være naturlig at bedriftskultur, visjon, misjon, hovedmålsetninger osv. inngår som noen av bestanddelene her.

5.3 Den nyansatte har et ansvar

I starten av arbeidet med denne oppgaven var jeg svært fokusert på den nyansatte og den opplæring og sosialisering vedkommende skulle gjennomgå. Jeg så for meg en todeling mellom arbeidsgiver på den ene siden og arbeidstaker på den andre. På bakgrunn av dette gikk jeg også inn i intervjuene.

Spesielt i møtet med et par av Bankens ledere ble jeg imidlertid gjort oppmerksom på at det er flere enn to parter. At de eldre ansatte er en viktig del av sosialiseringen i form læremestre, mentorer etc. er velkjent. Men de eldre ansatte er også kollegaer som i andre sammenhenger også skal tas hensyn til. Anne understreket dette ved å si:

”Vi legger jo stor vekt på det sosiale livet i Banken og gjør spesielt unge søkere oppmerksom på at vedkommende må samarbeide tett med personer som aldersmessig kan være flere år eldre.”

Hun sier videre at de nyansatte blir oppfordret til å bruke de erfaringene de har, men at de samtidig blir gjort oppmerksom på at dersom ideene blir litt smart presentert vil mulighetene for gjennomslag være adskillig større.

De nyansatte har altså også et ansvar i forhold til sine kollegaer. Når flere personer skal samarbeide tett er det alles ansvar at dette går mest mulig smertefritt, også den som kommer ny inn i organisasjonen. Selv om det både er forventet og oppfordringer blir gitt til at den nyansatte skal komme med ideer og uttrykke sine erfaringer, vil det være fornuftig av den

nyansatte å "føle" seg litt frem. Å vise respekt for kollegaer er vanlig høflighet. Det er sjelden "Besserwisser"-holdninger fører noe godt med seg.

5.4 Attraktive opplærings- og sosialiseringsprogram

Blant mange andre utfordringer vil også banknæringen i fremtiden møte utfordringen med å vinne kampen om talenter når nye grupper ansatte skal rekrutteres. Det er lite som tyder på at kampen om fremtidens arbeidskraft skal bli mindre enn det tilfellet er i dag. Hvordan skal rekrutteringen skje og hvordan skal bankene klare å vinne konkurransen med andre bransjer om arbeidskraften? Når ansettelse er skjedd vil det neste spørsmålet bli om hvordan den nye medarbeideren, som det allerede er investert store summer i, skal beholdes. Dagens gjennomsnittlig ansiennitetstid, som i Banken er på over 20 år, vil i de neste årene ikke bli noen selvfølge. Mange av de som i dag blir ansatt er på en helt annen måte klar over sin attraktivitet på arbeidsmarkedet i motsetning til hva personer som ble ansatt for 20 år siden er.

Selvsagt kommer argumenter som god lønn og interessante arbeidsoppgaver til å være tungtveiende når personer velger arbeidsplass. Som et supplement til dette vil også et godt tilpasset opplærings og sosialiseringsprogram kunne virke som en konkurransemessig fordel i denne kampen. Med en slik type sosialisering vil det i tillegg være større sannsynlighet for at den nyansatte ville kunne gå rundt etter ansettelsen og snakke varmt og positivt om den mottakelsen vedkommende fikk i bedriften. I seg selv ville dette kanskje være verd arbeidet med å utvikle et slikt program.

På samme måte ville et opplærings- og sosialiseringsprogram som var tilpasset den nyansattes forventninger kunne være med på få vedkommende til å bli. Arbeidsplassen vil i dette tilfellet utvikle seg i akkurat den retning vedkommende ønsket.

5.5 Forslag til videre forskning.

Som allerede nevnt har det under arbeidet med denne oppgaven åpnet seg en adskillig større verden enn den jeg på forhånd var klar over. Med større oversikt dukker også flere spørsmål opp. Spesielt innenfor feltene bedriftskultur og motivasjon er det flere ting å ta tak i.

Hva motiverer den nyansatte og hvilke effekter har forholdsvis små ting som for eksempel det å bli skikkelig mottatt av adm. dir.?

Finnes det sammenhenger, og i så tilfelle hvilke finnes det mellom sterke bedriftskulturer og bedriftenes resultat?

Hvor sterkt fokus har bedriftskulturen hos bedriftens ledelse og hva blir gjort for å styre den?

I hvor stor grad utvikles subkulturer, hvilke positive og negative effekter har det og hvordan ser bedriftsledelsen på dette?

Et annet moment som kom frem i mine intervjuer er hvor og hvordan bedriftene finner sine kandidater til ledige stillinger. Et par av mine informanter så klare fordeler i å hente dyktige medarbeidere i konkurrerende firma. Her åpner det seg flere spørsmål.

Hvilke forventninger har bedriftene til nyansatte som er headhuntet eller hentet fra andre konkurrerende selskap og hva er resultatet? Har den headhuntede medarbeideren og medarbeidere som er ansatt gjennom ”normale” kanaler forskjellige oppfatninger av for eksempel forventninger til jobben, forventninger fra ledere, behovet og krav til opplæring og sosialisering?

Hvordan ser bedriften på at andre bedrifter ”henter deres medarbeidere”?

Også i forhold til de opplærings- og sosialiseringssprosessene bedriftene gjennomfører, er det fortsatt ubesvarte spørsmål. Mange av selskapene har omfattende opplegg for hvordan den nyansatte blir møtt, men hvor formålsrettet er de?

Litteraturhenvisning

- Argyris, C.& Schön,D.A.(1978), *Organizational learning: A theory of action Perspective*, Reading,Mass.: Assison-Wesley
- Allen N. J., Meyer J. P.(1990),Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of management Journal*,vol.33 no.4 ,side 847-858
- Alvesson, Mats(2002), *Organisasjonskultur og ledelse*, Abstrakt forlag AS, Oslo
- Ashforth, B. E. & Saks, A.M.(1996), Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment, *Academy of management journal* 39(1):149-178
- Baer M., Frese M.(2003), Innovation is not enough:climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance, *Journal of Organizational Behavior*, 24,s 45-68
- Bang, Henning(1999), *Organisasjonskultur*, Henning Bang og TANO A.S.
- Baumol, W.J.(2002): *The Free marked Innovation*. Machine. Princeton: Princeton University Press.
- Becker, H.S.(1964), Personal change in adult life, *Sociometry* 27, 40-53
- Busch, Tor & Vanebo, Jan Ole(1995), *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, Tano, Oslo
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E.(1999), '*Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*', Addison-Wesley series on organization development
- Chao, Georgia T.(1988), The Socialization Process: Building Newcomer Commitment in: London, Manuel; Mone, Edward M. 1988 *Career Growth and Human Resource Strategies: The Role of the Human Resource Professional in Employee Development* Quorum Books, New York, Westport, London.
- Chao Georgia T., O'Leary-Kelly Anne M., Wolf Samantha, Klein Howard J. og Gardner Philip D.(1994), Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of applied Psychology* ,1994 vol.79, no.5.730-743
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A.(1982),*Corporate cultures*, Reading, Mass:Addison-Wesley
- Dillon J.T.(1982),Problem solving and finding, *Journal of Creative Behaviour*,16,97-111
- Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A.(2006),*Management research An Introduction*, Sage Publications, London
- Eriksen, Sigmund Inge(1996), *Rekruttering og lederutvelgelse*, Tano A.S. Oslo

- Ettlie, John E.(2006), *Managing Innovation*, Elsevier Butterman-Heinman, New York
- Fagerberg, J. et al(2005), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford university press
- Farr J.L. & Ford C.M.(1990), Finnes i: West,M.A.& Farr, James L.(Eds),*Innovation and creativity at work:Psychological and Organizational Strategies*, Essex,Wiley
- Feldman D.C.(1981),”The multipel socialization of organization members”, *Academy of managementreview*,vol.6,side 309-318
- Fjelland Ragnar(1995), *Vitenskapsteori*, Universitetsforlaget, Oslo
- Geroski, P.,S.Machin og J.van Reenen(1993): The Profitability of Innovating firms. *The Rand Journal of Economics* 24:198,211.
- Gjeldsvik, Martin(2007), *Innovasjonsledelse*, Bergen, Fagbokforlaget
- Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln(1985), *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park: Sage Publications
- Henry & Walker(1991), *Managing innovation*, SAGE publications
- Hofstede, Geert & Hofstede,Gert Jan(2006), *Kulturer og organisasjoner Overlevelse I en grenseoverskridende verden*, Handelshøgskolens forlag, København
- Holm, Søren(1998),’Viden og vidensproduksjon”. Finnes i: Lorensen, Margareth(red.), *Spørsmålet bestemmer metoden*, Universitetsforlaget, Oslo
- Isaksen, Arne(1997), ”*Regional innovasjon: En ny strategi i tiltaksarbeid og regionalpolitikk*”, STEP-rapport nr. 3
- Jakobsen, Cathrine Filstad(2003) , *Nyansatte I organisasjoner*, Abstract Forlag
- Janis, I.L.(1979),’Groupthinking’. Finnes i:Kolb,D.A., Rubin,I.M. &McIntyre,J.M.(Eds): *Organizational Psychology*, New Jersey:Prentice-Hall
- Johannessen J., Olsen B. & Olaisen J.(Forthcoming,2008), *Positivt lederskap: Ledelsesverktøy i kunnskapsøkonomien*.
- Johannessen A., Kristoffersen L., Tufte P.A.(2004), *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Abstrakt Forlag
- Johannessen J. A., Olaisen J.(2006), *Vitenskapsstrategi og vitenskapsfilosofi*, Fagbokforlaget, Bergen
- Jones, G.R.(1986), Socialization tactics, self efficacy, and newcomers’ adjustment to organizations, *Academy of Management Journal*, 29: 262-279
- King & Anderson(2002), *Managing innovation and change*, Thomson,
- Knizek, Birthe Loa(1998),’Interview – Design og Perspektiv”. Finnes i: Lorensen, Margareth(red.), *Spørsmålet bestemmer metoden*, Universitetsforlaget, Oslo

- Lam, A. (2000), "Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework", *Organization Studies*, vol.21, side 487-513
- Mansfield, E. (1963): Size of Firm, Market Structure, and Innovation. *Journal of Political Economy*(71):556-576
- Mason, Jennifer(2002), *Qualitativ Researching*, London: Sage Publications.
- McMillan-Capeart, A.(2006), Heterogeneity or Homogeneity Socialization makes the Difference in Firm Performance, *Performance Improvement Quarterly*; 2006,19,1
- Mornell, Pierre(1998), *Ansett den rette*, Egmont Hjemmets forlag, Oslo
- Nyeng Frode(2007), *Vitenskapsteori for økonomer*, Abstrakt forlag, Oslo
- Nystrøm, H.(1990), 'Organizational innovation'. Finnes i: West, M.A. & Farr, James L.(Eds), *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*, Essex, Wiley
- Olsen, Bjørn(2007), *Kreativitet i organisasjoner*, Forelesningsnotater fra Bjørn Olsen(25/10-2007)
- Peters, Tom & Waterman, Robert H.(1984), *Derfor er de beste bedre*, Hjemmet-Fagpresseforlaget
- Popper, K.(1959) *The logic of Scientific Discovery*, London: Hutchinson
- Porter, M.(1990), *The competitive advantage of Nations*, Macmillan, London
- Reve, T & Jakobsen, E.W.(2001), *Et verdiskapende Norge*, Oslo, Universitetsforlaget
- Rosenfeldt R. og Servo J.(1990), 'Facilitating Innovation in large Organizations'. Finnes i: West, M.A. & Farr, James L.(Eds), *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*, Essex, Wiley
- Sahte, V.(1985), *Culture and related Corporate Realities*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin
- Saks A.M., Uggerslev K.L. , Fassina N.E.(2007), Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model, *Journal of Vocational Behavior*, 70: 413-446
- Schein, E.H.(1971), The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme, *Journal of Psychiatric Research* 8, side 521-530
- Schein, E.H.(1984), Coming to a new awareness of organizational culture, *Sloan Management review*, Winter, 3-16
- Schein, E.H.(1987), *Organisasjonskultur og ledelse*, Mercuri Media Forlag A.S.
- Schein, E.H.(2004), *Organizational Culture and Leadership*", San Francisco: Jossey-Bass
- Skadsdammen, Aase(1992) *Personalet som strategisk ressurs*, Bedriftsøkonomens Forlag

Oslo

- Siehl, C. (1984), *Cultural Sleight-of-Hand: The Illusion of Consistency*, Unpublished Ph.D., Graduate School of Business, Stanford University
- Silverman David (2000), *Doing Qualitative research: A practical handbook*, London: Sage
- Sundbo & Fuglsang (2002), *Innovation as Strategic Reflexivity*, Routledge,
- Taormina, R.J. (1997), "Organizational Socialization: A multidomain, Continuous Process Model", *International Journal of Selection and Assessment*", vol.5, no.1
- TBLs FOU- og innovasjonsrapport 2004,
www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/FoU-rapport_2004.pdf (dato: 1/12-2007)
- Van Maanen, John & Schein, Edgar H. (1979), Toward a theory of organizational socialization, *Research in organizational behaviour*, vol.1, side 209-264, Jai Press inc.
- Van der Post, W.Z., de Coning, T.J. and Smit, E.V. (1998), "The relationship between organizational culture and financial performance: some South African evidence", *South African Journal of Business Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 30-41.
- Van de Ven A.H., Polley D.E., Garud R., Venkataraman S. (1999), *The Innovation Journey*, Oxford University Press, Oxford New York
- Wanous J. (1980), "*Organizational entry: Recruitment, selection and socialization*". Addison-Wesley Publishing Company, Inc
- Waterson, P.E., Clegg C.W., Bolden R., Pepper K., Warr P.B. & Wall T.D. (1999), The use and effectiveness of modern manufacturing practices: a survey of UK industry, *International Journal of Production Research*, 37 s.2271-2292
- Xiang Yi, Jin Feng Uen (2006), Relationship between Organizational Socialization and Organization Identification of Professionals, *Journal of American Academy of business*, Cambridge Sept. 2006 10 side 362
- Yin Robert K. (1994), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publication
- Åmo, Bjørn Willy (2005), *Employee innovation behavior*, Handelshøgskolen i Bodø

Vedlegg 1 Intervjuguide nyansatte

1. Introduksjon med beskrivelse av meg, herunder:

- Hvem jeg er !
- Hvilket studie !
- Hva er hensikten med oppgaven.
- Informasjon om intervjusituasjonen. Herunder:
 - Deler det hele i tre deler; presentasjon av deg , arbeidsmiljø/kultur, sosialisering
- Forsikrer om anonymitet og spør om det er OK at samtalen blir tatt opp.

2. Presentasjon av den nyansatte:

a) Kan du med noen få ord si litt om deg selv ?

Få med:

- Alder
- Hvor lenge har du hatt denne jobben?
- Hva er din bakgrunn, arbeidserfaring, utdanning!

b) Du valgte organisasjonen og organisasjonen valgte deg. Har du noe inntrykk av hvilke egenskaper hos deg som ble spesielt verdsatt av organisasjonen?

Hvilke egenskaper ved jobben/tilbudet/organisasjonen var avgjørende for at du valgte nettopp denne stillingen?

c) Kan du kort fortelle hva jobben innebærer?

3. Arbeidsmiljø/Visjon/Kultur

a) Hvordan artet den første dagen på jobb seg?

- Hvordan ble du mottatt?
- Hvem spiste du lunsj sammen med?
- Fikk du noe inntrykk av første dagen hva du ikke burde si eller gjøre for å unngå å tabbe deg ut?
 - Hva var ditt første inntrykk av den nye avdelingen du skulle jobbe i (arbeidsmiljø, kultur, avdelingsleder, kollegaer)?

b) Kjenner du bedriftens visjon, forretningside, hovedmålsetning.

Hva med avdelingens delmål? Hva er det?

c) Oppfatter du avstanden mellom sjef/underordnet som stor/liten/passe? Var det slik du hadde tenkt på organisasjonen før du begynte?

(Blir kontordørene stående åpen? Hvordan er ditt kontor sammenlignet med lederens(øverste sjefs) kontor? Sitter ledere og underordnede sammen i kantinen? Sitter avdelingene sammen?)

d) Hvilket verdigrunnlag kommuniserer bedriften/organisasjonen? Hvilke holdninger/normer føler du at bedriften finner viktig å kommunisere? Er det noe som særpreger denne holdningen?

(Åpenhet, vennskap(lønningspils/fredagskake/vinlotteri), trives på jobb, uformell omgang, sosial orientering, nedtonet hierarki, tilbakemeldinger/ros, kommunikative ferdigheter, kunnskap/kompetanse, kvalitet, til å stole på,

toleranse, resultatfokusert, trivsel, lojalitet, tillit, moral, kundefokus, service, vi vet best syndrom, sterke personer(polarisering)).

- e) Føler du at det er forskjell på de normer/regler bedriften/organisasjonen uttaler og de normer/regler som finnes internt i avdelingen?
- f) Sosiale møteplasser(offisielle/uoffisielle).
- g) Avdelingsmøter/konflikter.
Hvor viktig er enighet i avdelingsdiskusjoner?
Hvordan blir uenighet taklet?
Har uenighet lett for å gå over i følelsesmessige konflikter?
Ser du antydning til allianser?
- h) I hvor stor grad blir du som medlem av avdelingen stilt til ansvar for avdelingens resultat/produksjon? (budsjettansvar, resultatansvar)
- i) I hvor stor grad er avdelingen åpne for signaler fra konkurrenter, kunder og leverandører? Klarer bedriften å fange opp disse signalene slik at de resulterer i praktiske tiltak?
- j) Kan du nevne tre positive ting som beskriver avdelingen?
- k) Kan du nevne tre negative ting med avdelingen?
- l) Kan du nevne tre ting som du absolutt ikke bør si om avdelingen og som ikke vil bli tolerert og som vil resultere i en sosial ekskludering?

4. Opplæring/Sosialisering

- a) Kan du kort fortelle om hvordan din opplæring/sosialisering i forbindelse med den nye stillingen har vært?

Få herunder med:

Er du blitt sendt på nybegynnerkurs sammen med andre nyansatte?
Ukesvis?/bodd sammen?

Eller

Er hva du skal lære styrt av en person dvs. spesialtilpasset?
Hva er vedkommendes hovedbudskap?

Fadder?

Hvordan er fadder? Godt/dårlig forhold? Mye kontakt?

Kan du se deg selv i hans/hennes sko om noen år? Er dette et OK syn?

Ble du adskilt fra resten av organisasjonen under de første arbeidsukene?

For hvor lang tid og hvorfor det?

Hva lærte du?

Har du fått oppgitt steg eller mål-øyer du må igjennom før du kan føle deg utlært?

Er de ulike elementene i din opplæring tidsfestet gjennom en tidstabell?

Har du blitt presentert noen karriereplan? Evt. tidsfestet?

Overtok du jobben etter en annen?

Ble/blir du opplært av vedkommende?

Føler du i noen grad at du skal bli en kopi av originalen?

Finnes det en stillingsinstruks?

Er innholdet i og hvordan jobben utføres fast regulert eller føler du at du har mulighet til å påvirke / skape ditt eget innhold med din stil?
I hvilken grad kan du bruke dine erfaringer fra tidligere jobber/utdanning i denne stillingen?
I hvor stor grad føler du at du blir utsatt for et press eller forventning om å være/oppføre deg på en annen måte enn det du er/gjør? Hvordan?
Føler du at dine personlige egenskaper og holdninger blir satt pris på av organisasjonen? Hvordan?
Brukes uniform?
Vet du hvorfor?

Andre ting du ønsker å tilføye som jeg ikke har spurt om?

Takk, takk

Vedlegg 2 Intervjuguide ledere

1. Introduksjon med beskrivelse av meg, herunder:

- Hvem jeg er!
- Hvilket studie!
- Hva er hensikten med oppgaven.
- Jeg takker for at vedkommende stiller opp.
- Informasjon om intervjusituasjonen. Anonymitet og om det er OK at samtalen blir tatt opp.

2. Presentasjon av avdelingsleder:

- Hvor lenge har du hatt denne jobben?
- Søkte du eller ble du tilbudt stillingen?
- Hva så du for deg i begynnelsen som dine hovedoppgaver i stillingen?
 - Hvordan ble det?

3. Nyansettelser

- Har du hatt ansvaret for mange nyansettelser?
- Har måten/hvilke personer som rekrutteres til de ulike stillinger endret seg i løpet av den tiden du har oversikt over?
- Hva er de viktigste kriteriene for utvelgelse av den beste kandidaten?
 - Erfaringsbakgrunn
 - Hva er viktig med den?
 - Faglig kompetanse
 - Personlig nettverk
 - Komplementær kompetanse
 - Utdannelse
 - Hvor viktig er karakterer
 - Sosiale ferdigheter
 - Hvilke momenter?
 - Holdninger?
 - Stemmer overens med bedriftens kultur?
 - Hvordan avsløres dette?
 - Kan det være fare for ensretning blant de ansatte i avdelingen, at enighet og er viktigere enn riktig beslutning?
- Hva er dine forventninger til den nyansatte?

4. Opplæring/Sosialisering

- Hva er målet for den ansattes sosialisering?
- Hvordan er den nyansattes opplæringsplan lagt opp?
- Hvem er planen laget av og hvor lenge er det siden denne ble laget?
- Hvilke tanker ligger bak planen?
- Hvilke mål skal oppnås i opplæringsperioden?
- Sosialiseringen/opplæringen.
 - Mentorer
 - Kurs sammen med andre
 - Overlatt til seg selv

- Er det spesielle punkter som skal gjennomgås i forbindelse med opplæringen/sosialiseringen og som også er kommunisert ut til den nyansatte?
- Er disse punktene tidsfestet eller er det kun innholdet i opplæringspunktene som er kjent?

5. Arbeidsmiljø?

- I hvilken grad påvirkes arbeidsmiljø/"gamle ansatte" av nyansettelser.
- Hvordan blir bedriftens visjon/organisasjonskultur/miljø kommunisert ut til nyansatte?
 - Oppfatter du det er forskjell på avdelingens og bedriftens kultur.
- Hva er viktig med denne?
 - (Toleranse, resultatfokusert, trivsel, lojalitet, tillit, moral, kundefokus?)
- Oppfatter du avdelingens lokaler for å være funksjonell? Har de noen signaleffekt i forhold til holdninger/kultur? Hvordan?

6. Innovasjon

- I hvilken grad er innovasjon og utvikling av produkter, markedsføring og rutiner viktig i avdelingen?
- I hvor stor grad er det ansatte som kommer med nye ideer til nye produkter, kampanjer, markedsføring, etc. ?
 - Hvordan fanger avdelingen opp slike ideer og hva bestemmer skjebnen til ideene? Hvordan blir ideenes skjebne videreformidlet? Oppfølging?
- Klarer dere utnytte nyansattes tidligere erfaringer?
 - Faglig? Organisasjonsmessige? Nettverk?

Andre ting du ønsker å tilføye som jeg ikke har spurt om?

Takk, takk