

Møte med en ny arbeidsplass - et essay

Knut Langeland

Eksamenskode MP 300 P 004



**Mastergrad i praktisk kunnskap
Senter for praktisk kunnskap
Profesjonshøgskolen**



Gjennom vår holdning til hverandre er vi med på å gi hverandres verden dens form. Gjennom min holdning til den andre er jeg med på å bestemme hvilken vidde og farge hans verden får. Jeg er med på å gjøre den rommelig eller trang, lys eller mørk, mangfoldig eller kjedelig – og ikke minst er jeg med på å gjøre den truende eller trygg. Ikke gjennom teorier eller anskuelser, men ganske enkelt gjennom min holdning. Derfor er det en uutalt, en så å si anonym fordring til oss om å ta vare på det livet som tilliten legger i våre hender.¹

¹ K E Løgstrup. Den etiske fordring. 1999

Innhold

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | Sammendrag | 5 |
| 2 | Innledning | 7 |
| 3 | Problemstilling | 15 |
| 3.1 | Hvilke forhold fremmer/ hemmer integrasjon/ sosialisering av nyansatte? | 16 |
| 3.1.1 | Hva er enkeltindividets behov?..... | 17 |
| 3.1.1.1 | Hva så med mine egne opplevelser og erfaringer? | 25 |
| 3.1.2 | Vårt liv med andre. | 33 |
| 3.1.3 | Hva skjer i møte med andre? | 34 |
| 3.1.3.1 | Forhold..... | 42 |
| 3.1.3.2 | Hvem er vi?..... | 43 |
| 3.1.4 | Hva skal til for at vi skal høre til?..... | 46 |
| 3.1.5 | Hva er en organisasjonskultur?..... | 51 |
| 3.1.6 | Kommunikasjon..... | 58 |
| 3.1.7 | Hvordan ser ting ut? Hva ser vi?..... | 64 |
| 3.1.8 | Hvem har ansvar for å integrere nye arbeidstakere?..... | 68 |
| 3.1.9 | Når starter integrasjonsprosessen? | 72 |
| 4 | Metode | 80 |
| 4.1 | Egen for forståelse | 82 |
| 4.2 | Valg av metode | 83 |
| 4.3 | Hermeneutisk tilnærming..... | 84 |
| 4.4 | Utvalg av informanter | 85 |
| 4.5 | Kritisk refleksjon i forhold til gjennomføringen av undersøkelsen | 86 |
| 5 | Etterord. | 88 |
| 6 | Litteraturliste..... | 91 |

1 Sammendrag

Da jeg startet på dette studiet jobbet jeg enda i Forsvaret. Etter to år sluttet jeg, og begynte i ny stilling ved Høgskolen i Bodø. Dette skjedde samtidig som jeg skulle begynne på denne oppgaven. Hele dette studiets formål, slik jeg ser det, handler om å fordype og dyktiggjøre seg innenfor eget praksisfelt. Å være forsker på sin egen praksis. Forutsetningene mine endret seg noe underveis, og mitt problem ble hvilket felt jeg skulle forholde meg til. Hva var min praksis? Dette var vanskelig for meg. Alt jeg kunne, var jo relatert til min praksis fra Forsvaret. Samtidig kom jeg fjernere og fjernere fra dette feltet for hver dag som gikk. Nå er det nesten 3 år siden jeg forlot Forsvaret. Jeg følte samtidig at jeg hadde så lite erfaring og innsikt i det nye feltet. Jeg var en nybegynner i min egen praksis, samtidig som jeg skulle skrive denne oppgaven. Etter å ha grunnet og grublet lenge, og samtidig skiftet tema flere ganger, kom problemstillingen til meg. Jeg var jo ny på arbeidsplassen, og det slo meg at det er vi jo alle en eller flere ganger i løpet av vårt arbeidsliv. Etter hvert innså jeg at jeg hadde skiftet både jobb og arbeidsplass en del ganger. Her måtte det ligge mye, både i min egen erfaring og andres. Etter som jeg sakte men sikkert formet en problemstilling, ble det stadig mer klart for meg at jeg følte det var nødvendig å gjøre et arbeid innen det å være ny medarbeider ved en virksomhet. Ikke for å komme med en fasit, men først og fremst for min egen del. For at jeg som leder skal kunne stå bedre rustet når jeg tar i mot nye medarbeidere. Det er dette oppgaven min handler om. Jeg kommer ikke med noen absolutte sannheter om hvordan man skal ta i mot nye medarbeidere. Men jeg prøver å kaste lys over hva som står på spill når vi møter andre mennesker og miljøer, og da i en sammenheng hvor en nyansatt møter sin nye virksomhet.

Overfor deg som leser, er det viktig å understreke at denne oppgaven ikke er en dyp vitenskapelig analyse, med absolutte og dokumenterbare funn. Dette er mye mer et eksplorativt essay. Vil at du skal ha dette i mente når jeg kommer med utsagn og konklusjoner. Et essay av denne karakter går

ikke like dypt som en vitenskapelig evidensbasert utredning, men er mer bygget på mine egne erfaringer og synspunkter. Selvsagt har jeg benyttet informanter og litteratur, men utvalget er ikke systematisk. Mer om arbeidsformen og hvordan jeg har gått frem fremgår av oppgaven generelt og metodekapittelet spesielt. God lesning.

Summary

When I first attended this study, I was working in the army. Two years later, I quitted and started working at Bodo University College. This happened at the same time as I was supposed to start writing at this paper. The object of this study, as I see it, is about examining your own field of practice. To be a researcher at your own practice. My premises changed on the way, and my problem became to decide which field I should look in to. What was my practice? This was difficult for me. All my professional knowledge, were related to the army. This seemed more and more distant for each day passing by. Its now almost 3 years since I left the army. I felt at the same time that I had very little experience and knowledge of the new field. I was a novice in my own field of practice, simultaneously as I should write this paper. After a long time of thinking, and having changed subject several times, the subject became clear tom me. I was new at the workplace, and it struck me that we all are once or more during our working life. Gradually I realized that I had changed work and workplace quite a few times. This subject had to contain a lot, both within my own experience and I others. As I slowly formed a problem, it became constantly more clear to me that I felt the necessity of researching what it is to be a new colleague. Not in order to present an absolute solution, but first of all for me to gain additional knowledge. So that I as a leader can stand stronger, when I welcome new colleagues. This is what my paper is about. I am not presenting any absolute truths about welcoming new colleagues. But I am trying to give a little glimpse of what's at stake, when

we meet other individuals and environments, and then in a perspective when a new employee meets his new place of work.

It's important for me to underline to you that this paper is not a deep scientific analyze, with definitive and documented finding. This is much more an explorative essay. Have this in mind, when I am concluding. An essay of this character is not as deep and exact as a scientific and evidence-based text, but more built on my own experiences and opinions. I have, of course, used informants and literature, but the selection is not systematically. You will find more about my methods in the text and in the method chapter. Enjoy the text

2 Innledning

"Tror du dette er noen vanlig hamburgersjappe eller", brølte vaktsoaldaten til meg.

"N-n-nei, jeg trodde....., jeg mener....jeg skulle jo bare...", stotret jeg usikkert.

"Skulle bare. Her skal du ingen ting". Nå begynte han å bli hissig. "Og tro, det kan du gjøre i kjerka. Parker bilen ved kantina, og så melder du deg her etterpå. ER DET FORSTÅTT?"

Jeg og en kamerat hadde sommeren etter vi avsluttet videregående skole, kommet inn på befalsskolen. Nå hadde vi sammen med kjærestene våre kjørt til militærleiren. Da vi kom frem hadde vi svingt inn gjennom porten, som sto åpen. Først etter at vi hadde kjørt et par hundre meter inn i leiren, hadde vi oppdaget vaktsoaldaten som sto og hoppet opp og ned og veivet med armene. "Er det oss han vinker til?" Vi snudde og kjørte tilbake til vakta. Han var slett ikke blid. Han så ut som om han skulle til å spise oss opp. Jeg sveivet ned vinduet, og det var da han ropte til oss.

Dette var mitt første møte med det som skulle bli min arbeidsplass i nærmere 20 år. Og for et møte det var. Vi var jo som ungdommer flest vi. Vi var ikke vant til dette i det hele tatt. Vi hadde nettopp fullført videregående skole, og følte oss rimelig voksne og verdensvant. Lite visste

vi om hva som nå lå foran oss. Dette skulle bli det mest sjokkerte møtet til nå i livet vårt. Ja i ettertid tror jeg faktisk at det rager ganske høyt fortsatt.

Vi trådte inn i en nærmest hemmelig og brutal verden, med totalt forskjellige spilleregler enn det vi frem til da hadde opplevd.

Inngangsporten til å bli befal var i første omgang 1 år på befalskole. Et år preget av streng disiplin, hard trening, konkurranse og jag, hvor vi skulle bli formet fra "elendige sivilister" til skikkelige befalingsmenn, som kongeriket Norge kunne være stolte av.

Etter ett år med hardkjør, hvor vi hadde blitt formet og striglet, ble vi uteksaminert og forfremmet til sersjanter. Vi hadde blitt funnet verdige til å tre inn i profesjonen som kollegaer til våre læremestere. Nå skulle vi ut i tjeneste å praktisere. Jeg skulle etter noen få fridager møte til tjeneste i Harstad. Jeg hadde kjøpt min første bil, og skulle med den ta den lange turen til Nord-Norge.

Etter noen dager kom vi frem. På nytt svingte jeg inn og kjørte mot porten. Denne gangen var møtet ganske annerledes. Jeg ble møtt av en soldat i stram giv akt, som hilste til lua. Det føltes bra. Jeg følte meg på toppen av verden.

Vi fikk snart møte avdelingen vår. En godt erfaren avdeling, hvor soldatene bare hadde et par måneder igjen av sin førstegangstjeneste. De kunne jobben sin til fingerspissene. Var ikke fritt for at vi lurte på hva vi kunne tilføre dem. I ettertid har jeg nok sett at det var de som tilførte meg mest. Men det så jeg ikke da.

Avdelingen hadde bare noen få måneder tidligere opplevd en av de største ulykker i det norske forsvaret – Vassdalulykken. De hadde selv blitt utsatt for ulykken, og hadde mistet venner og fått skader. Dette hadde ført til at de hadde blitt en utrolig sammensveiset gjeng. Det var rett og slett slik at hvis du ikke hadde vært med i ulykken, så var du ikke en del av gjengen. Den oppfatningen ble delt av både soldater og befal i avdelingen. Så etter

hvert følte vi oss litt utenfor. Hvordan kunne vi forstå hva de delte. De hadde en erfaring vi aldri ville få. Vi ble satt på prøve fra første dag. De var skeptiske til alt vi gjorde, og vi måtte selv ta de største belastningene – selv om vi var befal. Jeg husker da jeg møtte min assistent. Jeg skulle nemlig være lagfører i et lag på 2 personer, som skulle lede bombekasterild. Vi skulle være avdelingens øyne lengst fremme i striden. Det innebar at vi var utstyrt med masse utstyr og forsyninger nok til å kunne operere opptil en uke på egen hånd. Assistenten min som hadde deltatt på en rekke øvelser hadde før jeg kom fordelt utstyret vi skulle ha med oss. Min sekk var dobbelt så tung som hans. Sakte men sikkert vant jeg hans tillit. Da han dimmiterte sa han til meg at jeg var ok. Det hadde vært tøft, men også en nyttig læredom for meg å ha med videre når jeg tok i mot de nye soldatene.

Noe av det samme opplevde jeg da jeg noen år senere etter å ha blitt uteksaminert fra krigsskolen for første gang skulle få ansvaret for min egen tropp med greværsoldater.

Jeg hadde relativt raskt etter endt skole reist nordover. Da jeg kom til leiren og meldte min ankomst fikk jeg vite at troppen min skulle ut på øvelse med resten av kompaniet dagen etter. Jeg selv skulle rett på vakt, som øverste vakthavende offiser i leiren. Jeg var helt ny, kjente nesten ingen og kjente ikke til arbeidsplassen i det hele tatt. For en start det var. Følte meg rimelig dum, rett og slett. Hadde ingen formening om hva jeg skulle gjøre i det hele tatt. I løpet av min første dag rakk jeg så vidt å hilse på noen av de jeg skulle jobbe sammen med. Jeg fikk utlevert feltutrustning og våpen, og fikk beskjed om å være klar til øvelse dagen etter. Jeg skulle få møte avdelingen min ute i felten.

Dagen etter ble jeg fraktet ut i øvingsområdet. Jeg så nok ut som om jeg ikke hørte riktig til der. Med nye og skinnende ren utrustning og uniform, lette jeg meg frem til troppen min. ”Her er den nye sjefen vår – rett fra skolebenken”, hørte jeg noen si. De målte meg opp og ned. Tydelig at de

lurte på om jeg var noe til kar. De hadde tydeligvis bestemt seg for å teste meg allerede fra første stund. Den dagen jeg møtte dem var det svært varmt, og vi hadde stor oppakning og full stridsutrustning. Troppen satte av gårde i et voldsomt tempo, da vi hadde fått oppdraget. Marsjen varte i 2 timer i ulendt terreng. ”Åssen går det med deg?”, flirte de til meg da vi kom frem. ”Vi må jo se om du er noe tess.”

Etter noen år ved denne avdelingen, ble jeg bedt om å reise sørover til Bodø for å bli tillitsvalgt for befal. Han som hadde hatt jobben hadde trukket seg. Han var nærmest en institusjon i fagforeningskretser i forsvaret, og ingen lokalt hadde ønsket å søke på jobben som var utlyst. Etter en betenkningstid bestemte jeg meg for å prøve. Den første dagen i min nye jobb ringte telefonen. ”Så du er den nye tillitsvalgte? Du har å stille opp hos oss i dag kl 1400. Vi skal ha hodet ditt på et fat!” var beskjeden jeg fikk. ”Hva i all verden var dette for noe?” tenkte jeg litt skremt. Jeg oppdaget at det var en relativt tøff tone på gulvet. Det hadde nettopp vært lønnsforhandlinger, og medlemmene var rasende over utfallet. Jeg kunne jo ikke gjøre så mye annet enn å stille opp. Men det var slett ikke artig. Dette skulle vise seg å bli en jobb, hvor alle andre styrte min hverdag. Jeg følte ikke at jeg var herre over noen ting. Det var et råkjør, hvor medlemmene tynte meg hver eneste dag. Jeg var mellom barken og veden. Mellom ledelsen og de ansatte. Ledelsen krevde og de ansatte var aldri fornøyd. De var ikke vant til å snakke sammen. All kommunikasjon gikk via den tillitsvalgte. Slik var det i alle de garnisoner som befant seg i mitt ansvarsområde, som var Trøndelag og Nordland. Jeg var tillitsvalgt for godt over 1000 medlemmer som var vant til at min forgjenger hadde tatt hånd om alt. Jeg hadde ingen anelse om hva jobben innebar da jeg begynte. Jeg var totalt uforberedt. Det var hardt å bli møtt på en slik måte. Til slutt møtte jeg veggen, rett og slett. Jeg ble utbrent og syk, og måtte slutte i jobben.

Jeg fikk tilbud om å bli personellsjef i en leir i nærheten. Her ble jeg ønsket velkommen av sjefen, som var svært glad for at nettopp jeg med min bakgrunn som tillitsvalgt offiser skulle begynne som personellsjef. De ansatte i avdelingen var ikke like entusiastiske. Spesielt ikke de sivilt ansatte. De så så vidt opp fra det de holdt på med da jeg presenterte meg. Hadde ikke så lyst til å prate med meg verken da eller når vi spiste lunsj sammen. Sjefer kommer og går hele tida, fikk jeg høre. Så det var slett ikke noe spesielt at de fikk ny sjef. Det var bare nok en nykomling som skulle prøve å gjøre ting på sin måte. Det tok meg lang tid å bli en del av dette miljøet. Jeg rakk det vel egentlig aldri helt og fullt før jeg skiftet jobb igjen.

Etter nok noen år igjen, bestemte jeg meg for å slutte i forsvaret. Jeg hadde da nærmere 20 års tjeneste bak meg. Jeg søkte en del jobber, og ble innstilt til flere av dem. Jeg valgte til slutt å takke ja til jobb som kontorsjef i studieadministrasjonen ved Høgskolen i Bodø.

Dette var en nyopprettet stilling. De som var samlet i den avdelingen jeg skulle lede, hadde lenge vært uten fast leder. Jeg skal innrømme at jeg var veldig spent på hvordan dette ville gå. Forsvaret kjente jeg jo godt til, men dette var noe helt nytt. Ville jeg passe inn? Ville alt være helt annerledes? Jeg avviklet en lang og god sommerferie før jeg startet ved høgskolen. Midt i ferien besøkte jeg min nye arbeidsplass. Jeg møtte min nye sjef. Og jeg møtte de jeg skulle jobbe sammen med. Jeg følte straks en enorm forventning. Men jeg merket også at det var en sliten avdeling med ganske så forskjellige mennesker.

”Du skal være klar over at det er noen som er ganske problematiske”, sa sjefen min. ”Men det kan vi snakke mer om senere”.

”Du det er litt av en gjeng du skal håndtere”, sa flere til meg av de jeg ble kjent med. ”Du får jammen noe å stri med”.

Fra deg en merket jeg alle særinteressene. Noen hadde et stort behov for å bli sett og forstått med en gang, en gjorde det klart for meg at hun hadde

mye høyere utdanning enn de andre (ja høyere enn meg også). Hun var plassert i avdelingen samtidig som jeg kom, mot sin vilje. Hun forlangte å få jobbe bare med det hun syntes var interessant, og gjorde det helt klart at hun forventet å bli involvert i min drift av avdelingen. En var hovedtillitsvalgt for en forening ved høgskolen. Hun var frikjøpt en dag i uka for å jobbe som tillitsvalgt. Dette hadde sklidd helt ut, så hun hadde lukket seg inne på et kontor og gjort seg utilgjengelig. Hun forventet at jeg som tidligere tillitsvalgt virkelig forsto hvor mye det var å gjøre som tillitsvalgt, og at jeg også kjente til de ansattes rettigheter. Hun håpet at jeg med min bakgrunn skulle være en alliert, som skulle sørge for at hun en gang for alle fikk sitte i fred på kontoret sitt. Hun var til stor irritasjon for de andre, som hadde høye forventninger til at jeg nettopp skulle ta tak i hennes situasjon med et helt annet mål enn hun selv hadde. Nemlig at hun skulle begynne å jobbe igjen, og være med på å dra lasset sammen med de andre.

Jeg oppdaget at hver og en innenfor sitt område hadde enormt stor kompetanse. Her var arbeidstakere med årelang erfaring. De kunne sin jobb til fingerspissene, men visste egentlig svært lite om hva de andre holdt på med. Det involverte de seg lite i. De hadde riktignok klare meninger om at ingen i avdelingen, eller ved høgskolen for den del, hadde så mye å gjøre som dem selv. Ingen andre jobber var heller så viktige som nettopp deres egen. Det paradoksale var at de fleste var av den oppfatning av at ingen av de andre forsto nettopp dette.

Hver enkelt ønsket å bli sett. Hver enkelt ønsket at jeg involverte meg i deres hverdag, slik at jeg kunne gjøre hverdagen deres enklere. Hvordan hadde de også løsningen på. Jeg var endelig den sjefen som skulle tale deres sak overfor ledelsen, slik at ledelsen forsto at de var totalt underbemannet. Alle ønsket at det ble ansatt flere som kunne hjelpe nettopp dem. Ikke de andre, men dem.

Da jeg begynte hadde jeg gjort meg opp en formening om hva jeg skulle møte. Jeg hadde fått informasjon fra flere hold om avdelingen og hver

enkelt. Jeg hadde en solid forforståelse med meg. Da jeg begynte fikk jeg vite at jeg skulle bruke tiden til å gjøre meg godt kjent, på egen hånd. Jeg måtte bare spørre. Hvis sjefen ikke hørte noe, regnet han med at alt var ok. Og så ønsket han meg lykke til.

Jeg fikk kontor, tilgang til systemene, telefon og ble kastet ut i det. Ingen videre innføring eller opplæring. Her satt jeg da, med lederansvaret for en sliten avdeling med svært kompetente individualister, som forventet resultater i deres favør fra dag 1. Jeg hadde ikke sjanse til å kunne ta stilling til så veldig mye egentlig. De jeg skulle lede og de øvrige på skolen kunne faget mye bedre enn meg. Jeg følte rett og slett at jeg tapte ansikt. Det følte som et nederlag å ikke kunne være involvert.

Etter hvert lærte jeg meg faget, men det var en hard prosess. Etter 1 ½ år sa en dette til meg: ”Å begynne som sjef her må ha vært som å hoppe etter mange imaginære Wirkolaer”. Mange var det fordi hver og en hadde sine store forventninger til hva jeg skulle utrette og gjøre.

Alle disse hendelsene er hentet fra møter jeg har hatt med nye miljøer på nye arbeidsplasser. Jeg reflekterer av og til over disse opplevelsene, både når jeg skifter jobb, men også når jeg selv er den som tar i mot nye medarbeidere. Jeg skal være den første til å erkjenne at jeg har ganske mye å hente på hvordan jeg selv tar i mot nye medarbeidere. Hvor lett er det ikke i en hektisk hverdag å være dårlig forberedt til disse møtene. Senest i dag møtte jeg en kollega av meg som begynte å fortelle om sin egen opplevelse da han begynte å jobbe på høgskolen. Etter at han hadde lett seg frem til hvor avdelingen holdt til, og dernest presentert seg, fikk han en perm med noen brosjyrer og ark i. ”Ta med deg denne og sett deg på lunsjrommet der borte. Du kan bla litt i permen. Jeg skal i et møte, så jeg har ikke tid til å snakke med deg før etter lunsj”, fortalte sjefen. Han nærmest boblet over av iver, når han fikk høre om denne oppgaven jeg skriver.

”Jeg må få fortelle deg om hvordan jeg opplevde dette”, sa han. ”Ingenting var forberedt. Ikke noe kontor. Ingen viste at jeg kom. Jeg måtte selv

fortelle til de som lurte på hvem jeg var, der jeg satt og leste på lunsjrommet deres. Starten ble så feil. Ingen fortalte hva jeg skulle gjøre, hva de forventet, hvem jeg skulle arbeide sammen med. Jeg visste kort sagt ingen ting.”

Flere jeg har snakket med har opplevd akkurat dette. Jeg tror nok dette til en viss grad gjelder de som jeg har ansvaret for også, selv om jeg forsøker å møte dem på en så god måte som mulig. Og ikke bare jeg, men hele avdelingen.

John Austin billedgjør dette på en god måte synes jeg. Han trekker paralleller til fotballbanen, når han sier at idet man som fotballspiller løper ut på banen, aksepterer man de regler som gjelder der.

I dette ligger jo implisitt at fotballspilleren, for å kunne akseptere reglene, kjenner dem.

På en arbeidsplass finnes også ”lagkamerater”, mål, regler og handlingsmønstre som man skal følge. Det som har vært min opplevelse både som arbeidstaker og arbeidsgiver, er at dette har vært for utydelig. Det har ikke vært noen der, med en gang, som har redegjort for dette. Det har ikke vært noen ”trener”/ ”lagleder”, som har stilt opp og presentert ”laget”, målet, prosedyrene, reglene etc. Altfor mange må finne ut av dette selv. Det føles unødvendig tungt. Det fører til at integrasjon i et nytt miljø går senere. Man bruker lengre tid før man blir produktiv, og man jobber under usikkerhet – spesielt i forhold til kollegaene og forventningene til ens egen rolle.

Når jeg som leder ansetter en ny medarbeider, er dette fordi jeg og avdelingen har behov for flere ansatte, for å få gjort en jobb. Å ansette en person er relativt kostbart. Det er enda mer kostbart å havne i en situasjon, hvor man har en medarbeider som ikke finner seg til rette eller fungerer slik man hadde tenkt. Det er også vanskelig å hanke inn dette i ettertid. Det føles ubehagelig i møte med den andre. Medarbeiderne kan oppleve misnøye med den nye medarbeideren. Den nye får en start preget av usikkerhet og frustrasjon. Det kunne vært så annerledes, hvis jeg hadde

brukt tilstrekkelig tid til å integrere den nye medarbeideren skikkelig fra starten.

I følge Statistisk sentralbyrå, vil ca 300.000 nordmenn i år begynne i ny jobb.

En undersøkelse omtalt i ukeavisen Ledelse, gjort av det Boston-baserte selskapet Novations Group, viser at en del bedrifter mister så mye som en fjerdedel av sine nyansatte i løpet av det første året.

Nesten halvparten av de som slutter oppgir som grunn at de hadde urealistiske forventninger. 4 av 10 forklarte at de ikke fikk grep om ” hvordan ting blir gjort”, mens en tredjedel sa at dårlig kommunikasjon med nærmeste leder spilte inn. En annen faktor som trekkes fram var at de ikke følte at de hørte til. Noen ble også desillusjonerte fordi de ikke forsto sammenhengen mellom jobben de skulle gjøre og organisasjonens mål.

Å begynne i ny jobb er en viktig hendelse og milepæl for den nyansatte, og en stor investering for en arbeidsgiver. Det er altså mye som står på spill når man skal ansette og integrere nye medarbeidere.

3 Problemstilling

Gjennom alle mine egne erfaringer som ny medarbeider, som leder og andres (som blir meg villig fortalt), vil jeg se på hvordan jeg som leder kan ta i mot nye medarbeidere på en slik måte at de integreres raskt. På en måte som gir dem trygghet i sitt nye arbeidsmiljø og til hva som forventes av dem.

Antag att du ställer någon trivial fråga till en person som sitter bredvid dig. Vi kan tänka oss att du åker tåg och frågar en medpassagerare vad klockan är. Medpassageraren svara rinte. Sådant händer.

Hur känner du dig när medpassageraren inte responderar?

Du känner dig förvirrad, st'lld och bortgjord. Du vet inte vad du skal ta dig til härnäst.²

Man kan jo tenke seg en tilsvarende situasjon i arbeidslivet. Å begynne i en ny jobb er en vesentlig hendelse i livet for den det gjelder. Man stiller opp første dag, full av spenning og forventning. Hva om man da ikke blir ”møtt”? Hva om arbeidsplassen ikke har fokus på den nyansatte? Det kan jo være mange årsaker til det. Den mangel på oppmerksomhet og bekreftelse, som den ene part forventer og tar for gitt i et slikt møte, kan være helt avgjørende for hvordan den nye integreres på arbeidsplassen. Det kan være en tung opplevelse å kanskje føle at det ikke er så viktig at man er her. Man er ukjent, og vil helt sikkert føle seg usikker. Fra arbeidsgiver er nok ikke dette tilsiktet, men det får kanskje noen følger som arbeidsgiver ikke har tenkt over.

Det som det er snakk om her er jo hvordan et nytt individ med sin erfaring, bakgrunn, historie – ja personlighet, møtes og tas opp i en gruppe eller kultur. For å forstå hvordan man integreres eller ikke, vil jeg se på hvordan man forholder seg til hverandre i den ”verden” som det her gjelder, nemlig arbeidsplassen. Med bakgrunn i våre behov som individer og mulighet til å forholde oss til andre gjennom kommunikasjon. Jeg nevner mange av mine egne erfaringer rundt nettopp dette i innledningen av denne oppgaven.

Min hovedproblemstilling i denne oppgaven er:

3.1 Hvilke forhold fremmer/ hemmer integrasjon/ sosialisering av nyansatte?

For å kunne gi svar på denne hovedproblemstillingen, vil jeg stille opp en del underliggende spørsmål/ problemstillinger. Gjennom å drøfte og svare

² Johan Asplund. Om hälsningsceremonier, mikromagt och asosial pratsamhet

på disse, er målet å komme fram til et holdbart svar på hovedproblemstillingen min.

3.1.1 Hva er enkeltindividets behov?

Også i møter mellom mennesker og mellom mennesker og en organisasjon, mener jeg det er viktig å se på individets behov. Jeg tenker ikke da på de mest basale behov. Jeg antar at de fysiologiske behov er dekket. Årsakene til hvorfor vi arbeider er mange. De fleste arbeider fordi det er nødvendig for å kunne ha inntekt til livets opphold. Men det er vel også oftest slik at vi gjennom arbeidet er delaktige i en eller flere grupper, hvor vi som en av flere utøver vår del av en helhet.

Vi utdanner og kvalifiserer oss gjennom mange år med skolegang. Vi tilegner oss erfaring. Samlet sett er dette med på å forme oss, og gi oss ballast senere i livet. Vi når aldri et mål, hvor vi kan si at nå er jeg komplett, eller om x antall år er jeg komplett. Vi er til enhver tid summen av det vi har gjort og opplevd frem til nå.

Når vi så søker på en jobb, vurderes vi ut i fra denne summen, i konkurranse med andre søkere. Dersom vi får jobben, innebærer dette at vi har noe som arbeidsgiver trenger. Vi har imøtekommet den invitasjon som arbeidsgiver har kommet med. Men hva har dette med behov å gjøre?

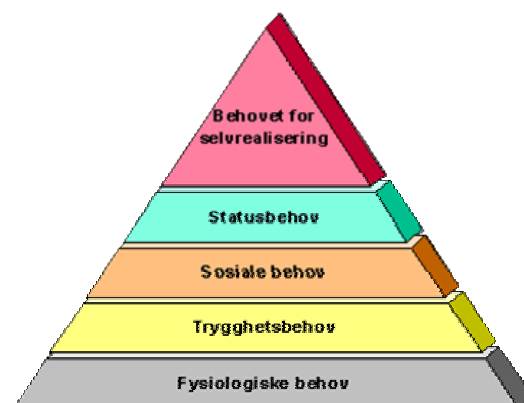
Behovsteorier bygger på antakelsen om at alle mennesker har visse behov, og at disse er allmenngyldige (gjelder for alle mennesker). Et behov kan defineres som *en mangeltilstand, og som skaper drivere - som er atferd med hensikt å tilfredsstillere behov*. Behovsteorier er særlig relevante for å forstå hva som *igangsetter* atferd. Behov kan variere i styrke og varighet, samt over tid - eksempelvis kan behovet for å gjøre det godt i en studiesammenheng bli viktigere dess eldre en blir (variasjon over tid), behov for selvaktualisering er viktigere for noen mennesker (variasjon i styrke) og behov for drikke (umiddelbar behovstilfredsstillelse) i

motsetning til behov for tilhørighet - som har en lengre tidshorisont. Av forskjellige behovsteorier er Maslows³ behovshierarki en av de mest kjente.

Vi kan se litt på Maslows behovspyramide. Maslow er en av flere som har lagt frem teori om våre behov.

Maslows forskning hører til innenfor Human Relations-bevegelsen. Innen Human Relation-bevegelsen står behovtilfredsstillelles-modellene meget sterkt. Det ble lagt vekt på arbeidsfellesskapet, og at trygghet og sikkerhet alltid kommer fra trygt medlemskap i en gruppe. Arbeidssituasjonen blir innenfor denne forskningen ansett som viktig for tilfredsstillelse av menneskets sosiale behov.

Hovedideen i Maslows behovsteori er at menneskers behov kan deles opp i fem ulike behovskategorier (denne ble senere utvidet med en sjette behovskategori - behov for estetikk), og at styrken og påvirkningskraften til et behov blir avgjort etter hvorvidt andre og mer basale (grunnleggende) behov er tilfredsstilt. Maslow deler behov inn i grunnleggende fysiologiske behov, her mat, klær, ly, seksuelle behov. Deretter kommer behov for 2) trygghet, 3) tilhørighet, 4) anerkjennelse både fra seg selv (selvrespekt) og fra andre (status) og til sist 5) selvaktualisering/realisering. Se illustrasjon:



³ 1943 Maslows behovshierarki publisert første gang i Psychological Review

Denne inndelingen blir fremstilt som en pyramide, og den grunnleggende ideen hos Maslows er at høyreordens-behov ikke vil manifestere seg så fremt lavereordens-behov ikke er tilfredsstilt. Eksempelvis - behov for trygghet vil ikke gjøre seg gjeldende med mindre behov for mat og drikke ikke er dekket.

Kritikken mot Maslow går på at mennesker kan ha behov som tilhører en høyere orden til tross for at lavereordens-behov ikke er dekket.

Eksempelvis kan en person ha behov for selvaktualisering uten at behovet for tilhørighet er dekket fullstendig. (Dog vil alle mennesker - med mindre de lever som eremittkrepsere på en øde øy til en viss grad ha tilhørighet og samhandling med andre mennesker). Videre kan begrepet behov hos Maslow sees på som verdier eller ønsket tilstand i stedet for mangeltilstander. Til sist kan antall behovskategorier/nivåer variere, hvilket innebærer en antakelse om at mennesker har flere enn fem hovedkategorier i ens liv. Videre kan flere behov være gjeldende på en gang i samme individ.

Som en videreføring av Maslows behovsteori utviklet Aldefer i 1972 sin Existence Relatedness Growth-teori, som bygger delvis på de samme behovene som man finner hos Maslow, bare med en litt annen innfallsvinkel og behovsinndeling. Aldefer snakker om lavereordens behov, som er Existence og Relatedness. Existence, som korresponderer med Maslows fysiologiske behov samt delene av trygghetsbehovet som går på materiell sikkerhet (ly, fred osv). Videre snakker han om relasjonsbehovene, som omhandler forhold til mennesker som har betydning for en. Dette tilsvarer Maslows trygghetsbehov som omhandler mennesker (familie, venner, flokken osv) samt hans tilhørighetsbehov. Til sist snakker Aldefer om Growth (vekstbehov), som omfatter anerkjennelse - både fra seg selv og andre, selvrealisering og kontroll/mestring av omgivelsene. Growth er høyere ordensbehov.

Til forskjell fra Maslow snakker ikke Aldefer om behovene i et hierarki, derimot mener han at alle behov er alltid aktive. Aldefer sier derimot at hvis ikke behovet for vekst blir tilfredsstilt vil det føre til økt fokusering og interesse for lavereordens behov. Eksempelvis hvis en har et rutinepreget arbeid som er kjedelig, lite utfordrende og ikke gir vekstmuligheter vil medarbeiderne kompensere for manglende vekstpotensiale til eksempelvis økt sosial aktivitet. Et godt eksempel på det er hentet fra tv-underholdningen - Fredriksons fabrikk, hvor sydamene driver utstrakt sosialisering i arbeidstiden av mangel på vekstmuligheter og utfordringer i sine arbeidsoppgaver. Dette kaller Aldefer for Frustrasjons-regresjonshypotese (Frustration-regression Hypothesis).

Når et individ søker tilhørighet i en gruppe (som i min oppgave er en arbeidsplass), vil individet søke å oppnå trygghet og sikkerhet gjennom å oppnå et trygt medlemskap i gruppen. Dette vil være et iboende behov hos individet, som det strekker seg for å oppnå. Som nyansatt, vil individet straks søke å oppnå medlemskap i den gruppen det skal tilhøre. Dette vil være en helt sentral drivkraft.

Et annet grunnleggende behov hos oss er å bli anerkjent.

Bourdieu's overordnede menneskesyn er, at det ikke er egennytte, som er vår primære drivkraft, men ønsket om anerkjennelse fra andre mennesker.⁴

De færreste av oss er likegyldige til hvordan vi oppfattes, ei heller om vi oppfattes. Dagliglivet kryr av små situasjoner som understreker nettopp vårt behov for anerkjennelse. Vi står opp om morgenen og steller oss. Vi vasker, barberer, sminker etc. Vi kler oss slik vi liker å kle oss. Hvorfor gjør vi dette? Jo. Vi antar at dersom vi selv synes vi ser bra ut, så tror vi andre også vil synes det. Det kan være at vi har fått tilbakemelding om

⁴ Annick Prieur & Carsten Sestoft. Pierre Bourdieu. En introduksjon.

dette før. Den følelsen vi da fikk, ønsker vi å repetere. Gjennom positive (og negative) opplevelser formes vi, slik at vi i det videre får flere positive tilbakemeldinger enn negative. Men det handler ikke bare om hvordan vi ser ut. Dette handler også om hvordan vi opptrer. Tenk deg at du hver dag er vant til å gi/ få et kyss av din kjære hver morgen. Dette skjer kanskje automatisk og av gammel vane. En morgen uteblir kysset. Dette lille intime kjærtegn, som du nesten tok for gitt. Hvorfor? Har jeg gjort noe galt? Er hun ikke glad i meg lenger? Betyr jeg ikke noe for henne lenger? Man begynner straks å tenke. Det preger deg kanskje resten av den dagen. Og så neste morgen, eller allerede når du kommer hjem, kommer du til et viktig punkt. Kysser vi? Du er usikker. På partneren din. På deg selv. Du har kanskje grublet en del den dagen. Grublingen skyter videre fart, hvis uteblivelsen av denne lille seremonien fortsetter. Men hvis kysset på nytt er der, blir du rolig igjen. Du blir også glad. Du er sett. Det er fortsatt slik at hun bryr seg om deg.

Dette behovet for å bli anerkjent, finner vi også i andre sammenhenger. Ja, vi finner det nær sagt overalt hvor vi befinner oss. Anerkjennelsen kan gi seg uttrykk på flere måter. Det kan være uformelt og det kan være formelt. Man kan få det for den man er – fordi andre ønsker å være hyggelige. Eller fordi andre vet at det er lettere å oppnå noe hos en person, dersom man viser dem anerkjennelse først. Man kan få det formelt ut i fra noe man har gjort. Dersom jeg finner en lommebok på gaten, og leverer den til politiet, vil jeg få en takk eller kanskje finnerlønn. Dersom jeg har utført en spesiell handling, vil jeg motta en passende respons som ofte er definert på forhånd. Enten jeg gjør noe kriminelt eller f eks redder et liv.

I det daglige dreier anerkjennelse seg om å bli lagt merke til. Det vil si at noen gir uttrykk for at de liker deg, at de ser deg, at de synes du gjør en god innsats, at de synes du er hyggelig. Denne tilbakemeldingen kan opptre i forskjellige former. Du kan få et smil eller et vink. Du kan få ros. En du kjenner eller ser opp til (som betyr noe for deg) hilser på deg, eller

presenterer deg for andre. Toppsjefen kommer bort til deg og tilter deg med navn, og smiler og gir deg fin tilbakemelding. Det kan også være at noen kommer til deg for å drøfte en sak. For å høre ditt syn. Det fører jo til en god følelse at noen tillegger dine meninger vekt. At noen velger å samtale med deg, kan være et direkte signal om at vedkommende synes du er en hyggelig person.

En skjønn samtale, det er hva man i de kretser jeg har skrevet om kaller en "herlig drøs". Samtalene som lenge kjedet meg så usigelig, dreide seg om noe alle kjente fra før. De gamle tantene ved kaffebordet, tenker jeg meg nå, er gjetere som trekker sammen rundt bålet om natten, like fra tidenes morgen. De snakker helst – ikke for at de andre skal få vite noe de ikke visste fra før – men for at alle skal glede seg over å få bekreftet noe de allerede hadde til felles. Kanskje er innholdet ikke så viktig, når alt kommer til alt. Kanskje er det først og fremst en anledning til - skal vi si "jovialitet"? "Enkel, oppriktig kommutativ glede," sår det i ordboken. Dét er nok ordet. Det velkjente innholdet er et påskudd for å framskaffe denne gleden ved samværet som ikke er stort annet enn livsglede. Det var noe slikt jeg mente med "samtalens tynne tråd": Den slags gir livsmot.⁵

Anders Johansen beskriver her på en fin måte gleden i å dele et fellesskap som en god samtale, et godt møte er. Han går så langt som å si at det gir livsmot. Det er jo nettopp her anerkjennelsen kommer frem. Man gleder andre og seg selv, gjennom at man trives sammen. Man bygger en relasjon. En relasjon og en allianse. Vi mennesker trenger slike allianser. De gir oss trygghet, støtte, glede og anerkjennelse. Det er et behov i oss. Anerkjennelsen gir oss verdi. Dette blir en drivkraft i vår væremåte overfor andre. Vi søker anerkjennelsen i møte med andre, fordi det gir oss livsmot.

⁵ Anders Johansen. Samtalens tynne tråd

Johan Asplund omtaler dette som *social responsivitet*.

Han skriver følgende:

I boken Det sociala livets elementära former har jag introducerat begreppet "social responsivitet". Två (eller flera) personer är socialt responsiva, när de inom ramen för en pågående process eller beteendesekvens tar notis om varandra och den ena partens beteende är ett äkta gensvar på den andra partens beteende – och vice versa i ett fortgående växelspel. Det socialt responsiva beteendet kännetecknas vidare av "rollövertaganden". Den ena parten kan föregripa den andra partens beteende och så att säga utföra det beteende i den andra partens ställe. Den ena parten kan också fullborda ett beteende som den andra parten blott har inlett. Du gör altså vad jag skulle ha gjort, och vice versa.⁶

Når vi skal tre inn i en gruppe eller en arbeidsplass, gjør vi det med vår egen person. Vi legger gjennom utvelgelse oss selv fram for den gruppe vi selv ønsker å bli en del av. Vi står alle for noe, og søker umiddelbart anerkjennelse for den vi er og det vi står for. Det er faktisk ganske mye som står på spill for oss i akkurat slike situasjoner. Vi har akkurat her et stort behov for å bli lagt merke til. Vi trenger noen som er glad for å se oss. Noen som faktisk etterspør oss.

Bourdieu skriver i avslutning av boken *Meditasjoer* at den sociale verden tilbyr mennesker det de mangler mer enn noe annet; en berettigelse for deres eksistens. Han beskriver her det grunnleggende, eksistensielle behov for å bety noe for andre mennesker:

At være ventet, efterspurgt, overbebyrdet med forpligtelser og engasjementer handler ikke kun om at undslippe ensomhed og ubetydelighet, men om, på den mest varige og konkrete vis, at føle, at man betyder noget for andre, er viktig for dem og dermed viktig i sig selv, og

⁶ Johan Asplund. Om halsningsceremonier, mikromagt og asosial pratsamhet

endvidere at man i denne form for kontinuerlig tilslutning, som disse stadige bekræftelser på interesse giver (forespørgelser, forventninger, invitasjoner), finder en form for kontinuerlig eksistensberettigelse.⁷

Videre sier Annick Prieur:

*Men den øvrige sociale verden er også full af domme, stemplinger, irttesættelser og værdsettelse, som bidrager til at give individer deres sociale identitet (som hvid eller sort, rig eller fattig, køn eller grim, klog eller dum, værdig eller uværdig osv.) – en tildeling af positiv eller negativ symbolsk kapital. I en læsning af Kafkas roman *Processen* skriver Bourdieu om individets dybe angst for de andre menneskers domme og usikkerhed med hensyn til sin egen eksistensberettigelse.⁸*

I *Processen* anklages den 30-årige bankfunksjonæren Josef K. av en domstol som ikke har noe med det normale rettsvesen å gjøre, men heller ikke bare er innbilning. Joseph K. kommer aldri noensinne til klarhet i hva hans sak egentlig handler om, for han vet ikke om noen forbrytelse. Ikke desto mindre involverer prosessen etter hvert både hans privatliv og hans karriere - den handler til syvende og sist ikke om noen bestemt gjerning, men om hele hans person. Og hver gang K. tror han har funnet nøkkelen til forståelsen av det hele, dukker det opp nye uforklarlige momenter som han er maktesløs overfor.

Den angst og usikkerhet som Joseph K føler er et resultat av at hele hans ordnede verden med ett rokkes. Plutselig forandres det trygge. De ”spilleregler” han fra før av er kjent med er ikke lenger gyldige. Han oppfatter anslagene mot ham som uforklarlige, irrasjonelle og å komme ”ut av intet”. Fra å leve en normal tilværelse med opplevelse av trygghet og anerkjennelse, snus hele hans verden på hodet.

⁷ Pierre Bourdieu. Meditasjoner. 1999a: 249

⁸ Annick Prieur & Carsten Sestoft. Pierre Bourdieu. En introduksjon

Jeg har ønsket å synliggjøre at hvert individ har iboende behov. Behov som virker som drivere i vår tilværelse. Behov som vi søker å få tilfredsstilt. Når vi møter på en ny arbeidsplass, forventer vi at vi tas i mot, innlemmes og at vi blir oppfattet positivt.

Vi trenger i slike situasjoner å få adgang til fellesskapet, og gjennom det fellesskapet finne vår plass, hvor vi høster anerkjennelse. Både for den person vi er, og for den innsats vi gjør og de resultater vi oppnår. Det er derfor av betydning for oss at vi opplever det Johan Asplund kaller *Social responsivitet*, og for all del unngår den *asociale responsløshet*, nemlig det å bli ignorert. Å bli ignorert når så mye står på spill for oss.

3.1.1.1 Hva så med mine egne opplevelser og erfaringer?

Det gir meg en aha-opplevelse å nå se på mine egne opplevelser i lys av disse grunnleggende behov vi alle har. Hva har mine møter betydd for meg, og hva kan jeg trekke ut av dem?

Mitt første møte med arbeidslivet generelt og forsvaret spesielt, gjorde sterkt inntrykk på meg. Nå hadde dette et noe annet utgangspunkt enn senere møter, men dog. Måten jeg ble møtt på hadde både en hensikt og en effekt på meg. Her kom jeg, en helt vanlig ungdom, rett fra trygge og hjemlige omgivelser. Jeg var selvsagt både spent og glad. Glad for at jeg var en av de utvalgte som skulle få prøve meg. En bekjent av mine foreldre sa at jeg måtte være stolt. Det var et trangt nåløy. Jeg var også relativt ubekymret. Det var sommer og sol. Og alt var lett og bra. I ettertid tenkte jeg mange ganger at jeg kanskje burde ha vært litt bekymret. Dette viste seg å være noe helt annet enn en søndagsskole. Det var nesten 700 søkere. Av dem var vi ca 350 som ble plukket ut til å få konkurrere om 100 plasser. Det ble 2 intensive måneder, hvor alt handlet om å bli en av de 100. Jeg kjente overhodet ikke reglene eller kriteriene. Dette var helt ukjent mark. Fra å være glad og ubekymret, gikk jeg umiddelbart over til å

være utrygg, usikker og kuet. Dette var selvsagt noe av hensikten. 250 av oss skulle jo bort. Offiserenes oppgave var å hele tiden finne et grunnlag for å sende folk hjem. Vår utfordring var å tilpasse oss, og å holde ut.

Her var ingen anerkjennelse eller trygghet. Her var kun kjefting og usikkerhet. Den første følelse av anerkjennelse, trygghet og gruppetilhørighet kom etter 2 måneder. Da ble de siste sendt hjem, og utdannelsen av oss 100 utvalgte kunne begynne for alvor. Men vi måtte ikke tro at vi var trygge enda. Vi ble iaktatt og målt hele tiden. Befalet brølte og pisket oss rundt hele tida. Hver fredag det første halve året, ble jeg til alt overmål, kalt inn på kontoret til troppssjefen min. Hver fredag fikk jeg den samme beskjeden. ”På mandag vil jeg ha søknaden fra deg om å få slutte. Det er best slik, for du passer overhodet ikke inn her”. Jeg ble sett ja. Men det var ikke akkurat noen anerkjennelse som ble meg til del. Jeg fullførte skolen. Faktisk med gode resultater. Jeg kunne nesten ikke tro at jeg nå skulle være en av dem. Befalet. Hvordan i all verden skulle jeg gjøre det? Det kommer med erfaring det, fikk vi vite. Enhver finner sin egen stil, innenfor det som er forventet av dere.

Med kjennskap til individets behov for trygghet og anerkjennelse, skapte Forsvaret altså en situasjon preget av total mangel på trygghet og anerkjennelse. Nettopp for at vi ikke skulle føle at vi hørte til. I hvert fall ikke før vi hadde bevist oss verdige. Hensikten var her å kvitte seg med folk. Ikke beholde dem og å få dem til å trives. Virkemidlene må jo sies å ha vært vellykkede.

I Forsvaret er det slik at personellet stadig har jobbtotasjon. Det innebærer at man sjelden er i samme jobb mer enn 2-3 år. Man er systemorientert, men mangler noe kontinuitet over lang tid og dybdekompetanse. Forsvaret er også en sterk kultur, hvor deltakerne deler opplevelser på godt og vondt. Det er derfor ikke alltid bare enkelt å få tilhørighet på en ny arbeidsplass. Min første opplevelse som befal fortonet seg slik. Den avdelingen jeg

skulle tjenestegjøre i, hadde nylig opplevd på nært hold, en av de største tragediene i Forsvarets nyere historie. De hadde under øvelse blitt rammet av snøskredet i Vassdalen. Jeg ble umiddelbart sett på som utenforstående. Jeg hadde ikke opplevd det samme som dem, og opplevde det veldig vanskelig å slippe inn i gruppen. De vernet om hverandre. De hadde blitt rammet av tragedien. Hvem var da jeg som trodde at jeg kunne komme her å tro at jeg skulle være en av dem. Det var ganske utfordrende for en ung gutt å bli satt utenfor. Først når soldatene dimmiterte 3 måneder senere og vi fikk nye soldater, følte jeg at jeg tilhørte gruppen. Også her ble jeg møtt uten anerkjennelse. Jeg følte meg ikke særlig velkommen, og det gjorde også sitt til at jeg ikke følte noen særlig trygghet.

Nå er Forsvaret en organisasjon som jobber systematisk. Så der finnes rutiner, som ofte kompenserer for manglende kontinuitet og et tøft miljø. En slik rutine, som jeg opplevde som nyttig, var rundeskjema. Hver gang man kommer til en ny garnison i Forsvaret, enten som soldat eller ansatt, får man utlevert et skjema. Dette er et kontroll-/gjøremålskjema som inneholder en sjekklister hver enkelt skal gjennomgå. På denne måten blir man presentert for og raskt kjent med arbeidsplassen. I tillegg møter vi alltid opp i fin-uniformen. Det samme skjer den dagen man forlater. Forsvaret er flinke til å markere slike dager.

Etter hvert som jeg fikk mer erfaring, skjønte jeg at det ofte var likhetstrekk hver gang jeg kom til en ny avdeling. Avdelingen hadde en historie sammen, en kultur og et miljø som jeg ikke var en del av. Jeg skulle bli en del av det etter hvert. Jeg ble klar over utfordringene, og lærte meg etter hvert å ta det handlingsrommet jeg fikk.

Fellestrekkene så langt var at jeg ble sett, og at anerkjennelsen og tryggheten ikke kom umiddelbart. Den kom etter hvert som jeg viste meg den verdig og hadde noe å bidra med.

Jeg opplevde noe nytt da jeg etter noen år ble tillitsvalgt. Jeg ble rekruttert til jobben. Jeg følte meg ønsket og anerkjent før jeg begynte. Jeg overtok jobben etter en som hadde sluttet flere måneder i forveien. Stillingen var ubesatt, og arbeidsgiver var veldig glad for å få meg på plass. Jeg kjente ikke noe til kulturen eller det som hadde skjedd før min tid, annet enn at vedkommende som hadde jobben før meg ble sett på som en institusjon gjennom 20 år. Det medførte at ingen lokalt på arbeidsplassen ønsket denne jobben. Jeg ble hentet fra indre Troms og til Bodø. Etter noen dager ringte telefonen. Det var noen medlemmer som var mektig irriterte etter lønnsforhandlingene noen måneder tilbake. Nå skulle de endelig få noen de kunne ta. De ville ha hodet mitt på et fat. Brått ble idyllen brutt. Jeg som følte meg så velkommen. Og så ville de ta meg! Gjett om jeg ble utrygg. Hadde egentlig lyst til å slutte med en gang. Men jeg ble værende.

Da jeg byttet jobb neste gang, opplevde jeg noe nytt. Igjen var jeg ønsket av arbeidsgiver. Jeg ble spurt om jeg kunne ta en jobb. Jeg ble selvsagt glad. Dette var en flott jobb. Men da jeg møtte opp, var overraskelsen for meg stor. Etter å ha hilst på sjefen, skulle jeg presenteres for de ansatte i min avdeling. De brydde seg rett og slett ikke. Jeg var bare nok en ny sjef, som skulle være en kort stund. De slapp meg rett og slett ikke inn til seg. ”Gjør din jobb, så gjør vi vår. Det går nok bra”, sa de.

Det var altså ingen som så *meg*. Hvem jeg var og hva jeg sto for. De brydde seg ikke. Var jeg helt ubetydelig for dem? Dette skulle bli tungt, tenkte jeg. Det ble også vanskelig å orientere seg i forhold til arbeidsoppgaver, ansvar og ikke minst kulturen. Det var som å gå i et minefelt. Jeg følte meg usikker. Gjorde jeg rett? Gjorde jeg galt? Gjorde jeg det som ble forventet av meg? Jeg følte selv at denne usikkerheten gjorde meg sliten, motløs og utilpass. Etter hvert klarte jeg å kjempe til meg min plass. Men det hadde kostet både tid og unødvendig innsats. Tenk så mye lettere det hadde vært hvis sjefen og kollegaene med en gang

hadde tatt i mot meg, og fortalt klart og tydelig om arbeidsoppgaver og kulturen. Det ville jo kommet alle til gode.

Mitt siste møte med en ny arbeidsplass hadde jeg for snart 3 år siden, da jeg søkte og fikk jobb ved Høgskolen i Bodø. Jeg sluttet da i Forsvaret og søkte flere forskjellige jobber. Jeg kunne til slutt velge mellom 3 ulike jobbtillbud. Etter litt overveielse valgte jeg altså Høgskolen. Å slutte etter så mange år i Forsvaret var en avgjørelse jeg hadde brukt ganske lang tid på å ta. Det føltes som et stort skritt der og da, og jeg var ganske så usikker på overgangen og hva som møtte meg. I en slik situasjon følte jeg meg som sagt usikker og hadde et stort informasjonsbehov allerede fra den dagen jeg valgte å søke på stillingen. Denne følelsen vedvarte gjennom hele tiden fra jeg søkte og til jeg møtte opp første arbeidsdag. Det gjorde ikke situasjonen bedre da jeg fikk se søkerlisten. Det var 30 søkere, mange med lang erfaring og høy utdanning. Det ble stadige utsettelse og forsinkelser. Jeg fikk ikke så mye informasjon. Det hele føltes ganske så usikkert. Mens jeg gikk og ventet på å bli innkalt til intervju, bestemte jeg meg for at jeg måtte forsøke å ta skjeen i egen hand, og prøve å påvirke litt til min fordel. Jeg vet fra andre ansettelse og rett og slett møter mellom folk at det ofte er en fordel dersom man har noe felles. Felles opplevelse, felles bakgrunn (oppvekst, skole, tidligere arbeidsplass etc). I en av mine samtaler med personaldirektøren fortalte jeg at jeg var født og oppvokst på samme sted som han hadde tilbrakt mange år av sin ungdomstid, med sin familie. Det ble en svært hyggelig samtale. Jeg følte meg tryggere, og det gjorde at jeg følte at vi hadde en spesiell kontakt da jeg møtte til intervju. Jeg ble veldig godt tatt i mot, og tatt vare på under intervjuet. Jeg satt nesten med følelsen av å få jobben under intervjuet. Det gikk bra. Jeg skaffet meg selv litt trygghet i en usikker søkerfase. Det lille grepet jeg gjorde var bevisst eller ubevisst for å bli sett. For å bli anerkjent. For å bli møtt med større interesse.

Rette etter at jeg fikk jobben, avtalte jeg med min nye arbeidsgiver at jeg skulle komme innom en tur i ferien for å hilse på. Prate litt løst og fast, og få mulighet til å møte de jeg skulle jobbe sammen med. Fikk av sjefen min en orientering om Høgskolen og avdelingen. Fikk også vite at det var en del utfordringer i avdelingen, som de dessverre ikke hadde fått gjort noe med. De ville vente til jeg var på plass. Jeg fikk en liten orientering om hver enkelt av de jeg skulle ha ansvaret for i min avdeling. Etterpå møtte jeg gjengen til lunsj. Det var en mann der og resten damer. Alle godt voksne. Flere av dem kunne vært min mor.

De var veldig glade for å se meg. ”Å, der er du endelig. Kan du begynne med en gang? Som vi har ventet på deg. Når kommer du?”

Det var gode ord å høre. Det var *meg* de ventet på. De var glade for å se meg – og jeg ble glad for å bli sett. De visste også om en del av det jeg hadde gjort tidligere, og hadde mange spørsmål og forhåpninger.

Jeg følte det som en anerkjennelse, og tenkte at her blir det godt å komme.

Tenkte mye den sommeren, etter dette møtet og før jeg begynte, på hvordan dette kom til å gå. Jeg var jo vant til et miljø med nesten bare yngre menn. Jeg var vant til å få og gi klare ordrer. Hvordan ville det nå bli med alle disse voksne damene? Dessuten var det et stort felt å sette seg inn i. Det var så mange arbeidsoppgaver at jeg ble litt bekymret. Alle virket svært dyktige innen sine områder. Hvordan kunne jeg lede dem, når jeg ikke hadde den samme kunnskapen som hver og en av dem? De så forresten også ganske slitne ut.

Jeg ble ikke så mye klokere av å gå og gruble.

Da jeg etter sommerferien tok til i min nye jobb erfarte jeg flere ting. For det første virket ansvarsområdet mitt utrolig stort. Det var en avdeling som alltid hadde for mye å gjøre. Jeg merket også at sjefens beskrivelser av den enkelte lå i bakhodet når jeg snakket med dem. Det ble liksom avgjørende for hvordan jeg ble kjent med dem og hvordan jeg tilla det vekt det de sa og gjorde. Videre så oppdaget jeg ganske tidlig at hver og

en holdt på med sitt, og at det ikke var noe supert samhold mellom alle.

Alle hadde ikke så stor interesse av hva de andre holdt på med.

Det vanskeliggjorde min mulighet til å bli en del av, og senere kunne lede dette fellesskapet, at de som var der hadde et så svakt fellesskap og så mange sterke særinteresser.

Flere av dem begynte tidlig å posisjonere seg i forhold til meg. De kom med forventninger og krav. Merket at det i starten ble litt mye. Jeg hadde rett og slett ikke tilstrekkelig faglig kunnskap til å kunne involvere meg i faglige diskusjoner. Følte derfor at jeg mistet litt autoritet som leder.

Videre var ansvaret så vidt stort at jeg sleit litt med prioriteringene.

Skyldes nok i noen grad at alt var like viktig, samt at jeg ikke fikk noen tydelig gjennomgang av hva som var viktigst, ”hvordan vi gjør det her” og hva som var forventet av meg. Jeg kastet meg ut i det, og involverte meg der jeg kunne.

Tilbake til sjefen min. I innføringen fikk jeg vite at jeg måtte bruke den første tida til å rusle rundt med kaffekoppen og stille spørsmål. Jeg fikk ingen klare rammer og oppdrag. ”Det er du som er sjefen. Du skal sette dagsorden og ditt preg på dette.” ”Benytt sjansen til å gjøre endringer nå mens du ser alt med ”nye briller”. Hvis jeg ikke hører noe, fra deg eller andre, antar jeg at dette går helt fint. Lykke til.”

Dermed var jeg overlatt til meg selv, følte jeg. I dette lå det jo en veldig anerkjennelse av meg som person. Men det gjorde meg også usikker. Det føltes så slitsomt å hele tiden bruke så mye tid på å søke meg frem til hvordan ting gjøres, hva som er viktig, hva som forventes og hva som er tillatt osv.

Hva er så fellestrekkene med mine egne opplevelser? Er det fellestrekk her? Å ja, det mener jeg absolutt at det er.

Jeg har gått til hver ny stilling med både usikkerhet og forventning. Jeg har hatt et stort behov hver gang for god informasjon, oppmerksomhet og

anerkjennelse. ”Hei, jeg er nye her! Her er jeg! Er ikke det fint?

Hver gang har jeg kommet til arbeidsplasser med sin særegne kultur, og hver gang har det vært en utfordring å bli en del av denne kulturen. Jeg har oppdaget at de som er en del av denne kulturen også har sine forventninger til og sine meninger om (forforståelse) meg. Jeg har oppdaget at forforståelsen i veldig stor grad preger hvordan vi går inn i en kultur og hvordan vi møter de personene vi ”vet” noe om.

Det er også helt vesentlig, helt fra jeg søker på en jobb, å få et så tydelig og konsist bilde av hva jobben går ut på som mulig. Mange jobber kan se greie og fine ut på papiret. Som oftest er virkeligheten en helt annen. Ikke nødvendigvis verre, men langt mer kompleks enn det som fremkommer i en utlysning eller en samtale. Det stiller krav til informasjon.

Jeg har erfart mange forskjellige måter å bli tatt i mot på. Både på godt og vondt. Noen ganger har det fått meg til å føle meg unik, mens andre ganger nesten uønsket, eller med likegyldighet.

For min egen del, kjenner jeg meg veldig godt igjen i de grunnleggende behovene jeg har skrevet om innledningsvis.

Vi er laget slik at vi har behov for å høre til, å ha tilhørighet med andre. Andre som kan bekrefte oss, gi oss oppmuntring og svar. Andre som ser oss. Dette behovet gjør at vi har et handlingsmønster hvor vi søker å bli sett og anerkjent. Bourdieu sier i sin artikkel om staten at *fremskritt i verden kun oppnås gjennom etablering av sosiale universer, hvor mennesker har en egeninteresse i å handle godt over for andre, fordi de kan høste ære og sosial anerkjennelse ved å gjøre det.*⁹

⁹ Pierre Bourdieu. 1997b: Av praktiske grunner

3.1.2 Vårt liv med andre.

Vi er ikke alene. Vi lever og deltar sammen med andre mennesker, som har sine liv akkurat som deg og meg. Vi er sosiale vesener som er deltakere på flere arenaer/ ”verdener”. Her møter vi andre mennesker som vi forholder oss til og samhandler med når vi forsøker å nå målene for den virksomheten vi er en del av. Vi påvirker og påvirkes hele tida av hverandre, og er ikke upåvirket av andre.

I Den etiske fordring beskriver Løgstrup den etiske fordrings to bestanddeler.

Den etiske fordring består av to elementer: a) Den får sitt innhold fra en kjensgjerning, fra et forhold mellom menneske og menneske, som kan konstateres empirisk, nemlig at det ene menneskes liv er viklet inn i det andre menneskets liv. For fordringen går ut på å ha omsorg for det av den andres liv som er priggitt en gjennom denne sammenviklingen. b)

Fordringen får sin ensidighet fra forståelsen av at den enkeltes liv er en vedvarende gave, så vi aldri kan komme i den situasjonen å kunne kreve noe til gjengjeld for det vi gjør. At livet er skjenket kan ikke fastslås empirisk, det kan man bare tro eller benekte.

Men den samme livsforståelsens innhold er av en slik art at om et menneske tror eller benekter den, avgjøres bare av dets aktive holdning til sitt eget livs sammenvikling med andres liv. Hvis den enkelte bruker denne sammenviklingen til å ha omsorg for den andres liv, lever han i tro på at hans eget liv er en vedvarende gave. Hvis han bruker sammenlikningen til å utnytte den til egen fordel, lever han i en benektelse av dette.

Det er derfor det aller nærmeste forhold mellom de to elementene som fordringen består av. Til tross for at fordringen henter sitt innhold i livsvilkår som kan konstateres empirisk, får den sin ensidighet av en livsforståelse som er av ikke-empirisk karakter.¹⁰

Løgstrup sin etiske fordring er slik jeg ser det i tråd med kristen etikk.
Gjør mot andre, det du vil at andre skal gjøre mot deg.

¹⁰ K E Løgstrup. Den etiske fordring. 1999.

3.1.3 Hva skjer i møte med andre?

Jeg har til nå tatt for meg noen iboende grunnleggende behov hos oss mennesker. Det jeg nå vil se nærmere på er hva som skjer når vi møter andre mennesker. Hva står på spill?

Men en dag han tok en pause mellom to operasjoner, kom en sykepleierske og sa fra at det var telefon til ham. Han hørte stemmen til Tereza i røret. Hun ringte fra stasjonen. Han ble glad. Dessverre var han opptatt den kvelden og inviterte henne hjem til seg først dagen etter. Straks han hadde lagt på, angret han på at han ikke hadde bedt henne om å komme med en gang. Han hadde fremdeles tid til å si fra seg avtalen! Han lurte på hva Tereza skulle foreta seg i Praha i de 36 lange timene som var igjen før de skulle treffes, han hadde lyst til å ta bilen og dra på leting etter henne i byens gater. Hun kom kvelden etter. Hun hadde en skulderveske i lang rem, og han syntes hun virket mer elegant enn sist. Hun holdt en bok i hånden. "Anna Karenina" av Tolstoj. Hun opptrådte jovialt, ja til og med litt støyende, hun gikk inn for å vise ham at det var fullstendig tilfeldig at hun kom innom, på grunn av en spesiell omstendighet: Hun måtte til Praha i embeds medfør, kanskje (uttalelsene hennes var meget vage) på jakt etter en ny stilling. Etterpå la de seg nakne og trette ved siden av hverandre på divanen. Det var alt mørkt. Han spurte henne hvor hun bodde, han ville kjøre henne dit. Hun svarte litt trykket at hun hadde tenkt å se seg om etter et hotell og at hun hadde levert kofferten på oppbevaringen. Så sent som dagen før hadde han vært redd for at hun ville by ham hele livet sitt hvis han inviterte henne hjem til Praha. Men nå, da han hørte henne si at kofferten sto på oppbevaringen, sa han til seg selv at hun hadde lagt livet sitt i denne kofferten og at hun hadde levert det inn på stasjonen før hun ville tilby ham det.¹¹

Jeg måtte bare ta med dette møtet som Kundera beskriver så intenst, men samtidig skjørt. Det viser så mange sider ved et møte. Tomas har levd et liv hvor han har forsøkt å leve uten å involvere seg følelsesmessig. Når

¹¹ Milan Kundera. Tilværelsens uutholdelige letthet

unge Tereza kontakter ham og han hører stemmen hennes, blir han glad. Men han blir også redd, fordi hun vekker følelser i ham. Følelser som går på tvers av det trygge, kjente livet han har valgt å leve. For Tereza står det mye på spill her. Hun har reist til Praha for å oppsøke Tomas. Sjansen for å bli avvist er absolutt til stede. Spesielt når hun har andre baktanker enn det Tomas normalt kan være med på. Vi ser i møtet mellom de to at hun er nervøs. Hun snakker høyt, og prøver å fordekke sitt besøk i Praha. Når han så innser at hun har pakket alt hun har i en koffert, som hun har oppbevart på stasjonen, og heller ikke har skaffet seg noe sted å bo, innser han at hun har kommet for ham. Boken hun bærer i hånden om Anna Karenina underbygger på mange måter at hun har brutt opp. Hun har lagt livet sitt i denne sjansen, og tilbyr seg til ham. Tar han henne så i mot? Ja, han gjør det, selv om vi senere i boken ser at han har vanskelig for å legge sitt gamle liv helt bort.

Et møte med andre mennesker er en situasjon hvor vi tilbyr oss selv. I hvert fall hvis det er vi som initierer møtet. Det blir nesten som om vi gir noe til andre, og forventer noe tilbake. Hva er det så vi forventer? Jo, vi forventer en respons. Vi forventer å bli sett og møtt. Hvordan vi forholder oss til og behandler andre er avhengig av vår kultur. Men til syvende og sist er måten vi behandler andre betingende for hvordan vi selv ønsker å bli behandlet og sett. Her er to beskrivelser som i utgangspunktet ser svært forskjellige ut.

For selv om man ville behandle disse ulykkelige som likemenn, så ville de protestere mot det urettferdige i det: de vil ikke være likemenn; de bønnfaller og besverger meg for at jeg skal knuse dem under mitt hovmod, for det er gjennom utvidelse av kløften som skiller oss de venter seg noen smuler... ..; og desto større smuler jo større avstand kan de skape mellom oss.¹²

¹² Claude Levi Strauss. Tropisk Elegi. Jorden og mennesket. 2003

Spranget kan synes stort, men jeg tenker umiddelbart på gaveutvekslingens logikk, slik Marcel Mauss har beskrevet den.

Der følger en serie forpliktelser med gaver: pligten til at give, pligten til at tage imot og pligten til at give tilbake. Mellem likeverdige har modgaven samme verdi som den første gave . En afvisning af en gave er en afvisning af likeverdighet. Ikke at give tilbake eller at give for lidt tilbake indebærer et tap af ære. At give mer tilbake end man har modtaget, fortolkes som en fremvisning af rigdom, af dominans eller i værste fald en erklæring om fjendskab.¹³

Poenget her er ikke at man gir tilbake nøyaktig det samme, men at man gir tilbake det som forventes av den andre. Gjør man ikke det som er forventes, vil det kunne føre til at den andre settes i forlegenhet eller blir fornærmet. I begge eksempler er drivkraften til giveren å få noe tilbake. Noe som står i forhold til det man selv gir eller mener man bør få.

I vår ”verden” og i vårt daglige liv kan vi trekke dette inn i vår samhandling med mennesker på de arenaer vi ferdes. For eksempel på en arbeidsplass. Jeg gir ved å utføre et stykke arbeid. I det ligger det jo i vestlig kultur og lovgivning at arbeidsplikt er likestilt med lønnsplikt. Men ser vi utover dette mener jeg det ligger i ryggmargen hos oss at vi forventer en annen form for betaling. Vi lever for å få anerkjennelse for det arbeidet vi gjør i form av for eksempel rosende omtale.

Uteblir rosen, eller at man får en helt annen reaksjon enn det man trodde, stiller dette oss i forlegenhet. Vi føler tap av anseelse og likeverd dersom dette skjer gjentatte ganger. Får man derimot den ønskede rosen knyttes ubevisst en relasjon til den andre. Hva man får tilbake, eller hvordan man oppfatter det man får fra den andre er grunnleggende for dannelse og opplevelse av fellesskap. Fellesskap er vesentlig for både den nyansatte og det øvrige miljøet på en arbeidsplass å oppnå.

¹³ Annick Prieur. Pierre Bourdieu. En introduktion. 2006

Thomas Hylland Eriksen omtaler Marcel Mauss sin analyse av gaveutvekslingen slik.

En ytelse (gave, tjeneste) må møtes med en gjenytelse, med mindre mottakeren skal havne i en skamfull og uverdigg posisjon vis-à-vis giveren. Når han ikke gir gjenytelsen umiddelbart (og det er ofte obligatorisk å vente med gjenytelsen), stifter man en diffus gjeld til giveren, som før eller siden må innfris. Utsveksling av gaver skaper på denne og andre måter sosiale forpliktelser og varige bånd mellom partene. Det finnes ingen gratis gaver. Det vet alle i vår type samfunn som har mottatt en litt for flott julegave fra en onkel de liker dårlig.

Det er et mangfold av motiver og virkninger som ligger til grunn for utvekslingen, og til syvende og sist er målet fellesskap, og den endelige virkningen er opprettholdelse av en sosial orden som også er en moralsk orden. Utsvekslingen av gaver er, som Mauss presiserer innledningsvis, tilsynelatende frivillig men dypest sett obligatorisk. Å unnlate å gi, å nekte å ta imot, er en fornektelse av samfunnets grunnverdier.¹⁴

Å by på seg selv i møte med andre er også en form for gave. Møter jeg en person i skiløypa langt inne i skogen, hilser jeg eller slår av en prat om vær og vind eller skismøring. Når jeg hilser, forventer jeg at vedkommende hilser tilbake. Jeg vil neppe føle at vedkommende står i gjeld til meg, hvis han ikke hilser tilbake. Men jeg vil undres. Nå er det jo heller ikke så mye som står på spill i et slikt møte.

En som går ned på kne og frir til sin kjære, gjør dette med forventning om å få et ja tilbake. Når jeg møter på en arbeidsplass for første gang, gjør jeg det med spenning og forventning. Klart det. Etter å ha blitt nøye vurdert i en tilsettingsprosess, hvor jeg har gått og ventet. På veien har jeg kanskje fått med meg gratulasjoner, lykkeønskninger og gode råd, noe som er med på å øke mine forventninger til den dagen jeg endelig skal møte. Dagen kommer. Er nok litt urolig i magen der jeg er på vei. Har kledd meg fint og

¹⁴ Marcel Mauss: Gaven, Cappelen Akademisk Forlag 1995. Etterord av Thomas Hylland Eriksen

passende til min første dag på jobb. Minner meg egentlig litt om første skoledag dette her, da jeg fulgte min datter på skolen. Hun var så fint pyntet. Hun og vi voksne var så spent. Vi gledet oss. Så viktig denne dagen egentlig var for vår datters skolegang. Det var høytidsdag på skolen. Nesten som 17. mai. Og ungene merket det, der de sto og holdt oss i hånden. De ble høytidelig tatt i mot av rektor på skolen, som bare smilte, og som fortalte barna hvilken fantastisk flott dag dette var. Frøken i den klassen hun skulle begynne i, fulgte opp. Alle tok de i mot barna med åpne armer. Her var det godt å være, selv om noen kanskje hadde både gruet seg litt og gledet seg.

Når jeg møter på en ny arbeidsplass første gang, ønsker jeg meg litt av det samme. Jeg ønsker at noen som har tid, skal komme å ta i mot meg – og fortelle meg hvor godt det er å se meg. Slik at jeg føler meg trygg og ønsket. Hvis jeg får inntrykk av at dette første møte er planlagt og organisert, føler jeg meg viktig. For jeg *er* viktig. Jeg er meg selv nærmest, og har behov for å bli tatt godt i mot. Mine beste erfaringer er når det er laget et program for meg, hvor de som betyr noe for min inntreden er til stede, og har tid.

Løgstrup sier at vi i møte med andre alltid holder noe av den andres liv i våre hender. Det kan være lite, en forbigående stemning eller skremmende mye, *slik at det simpelthen er opp til den enkelte om den andre lykkes med livet sitt eller ikke.*¹⁵ Vi har i utgangspunktet tillit, men har man hatt negative opplevelser tidligere, som gjør man usikker, vil man kunne være mistroisk i nye møter.

Albert hadde rømt fra barnehjemmet der han bodde. Der hadde han både sultet og hatt det vondt. Han hadde opplevd så mye negativt i livet sitt fram til nå, men samtidig var nøden så stor at han bare måtte ta sjansen. Han oppsøker en gutt i bygda som tidligere har gitt ham et kakestykke:

¹⁵ K E Løgstrup. Den etiske fordring. 1999.

Albert forklarte sig i flyvende fart. Han var altså rømt ifra Flugum i natt og hadde gjemt sig i skogen hele dagen, så de ikke skulle finne ham igjen, fortalte han. Og nå var han så sulten og våt og forfrossen, at han ikke visste sin arme råd:

Du vil vel ikke spørre mora di vel, om jeg kanskje måtte få være her i natt – og om jeg måtte få litt mat? Jeg har sitti oppe i et tre, skjønner du, og er så lemster i beina at jeg ikke orker å gå mer i kveld. Men du får ikke la noen høra, at du spør så dem får rede på at jeg er her.

Reidar løp med en gang. Han var ike borte i mange minuttene:

Jo, vær så god, skulde jeg si, du måtte gjerne få være hos oss. Det lettet – det lettet så velsignet. Sannelig var det ikke allikevel slik, at det fantes snilde mennesker i verden. Albert blev så glad og takknemlig, at det hetet i øinene hans. Sannelig gikk det somme tider til, som når han lå og tenkte og drømte og diktet opp lange historier for sig selv.

Moren sto på trappen da de kom, en liten vennlig og blid kone, som tok Albert i hånden og leide ham inn til et varmt kjøkken og bad ham sette sig ved komfyren: Ta nå av dig på beina dine, så skal du få tørt her! Og så skal du få mat, stakkars gutt, jeg må bare over på krambua innen dem lokker til kvelden og høra, om dem har et grand melk. Ja, for du vil vel ha melk?

Det var for godt til å være sant, Albert kunne bare nikke med hodet, gråten vilde frem hvert øieblikk.

Se her, ta dette så lenge, jeg kommer igjen så fort jeg kan.

Han fikk et stykke julekake i hånden og maulet i sig med god appetitt, mens han så sig omkring i kjøkkenet. Det var ikke så store plassen akkurat, men det var så trivelig og hjemlig – så inderlig koselig å sitte i.¹⁶

En nabo av meg begynte i en ny jobb på en nyopprettet arbeidsplass her i byen, for ikke lenge siden. Alle var så å si nye. Alle skulle lære seg et nytt fag. Alle var nye for hverandre som kollegaer. De hadde ingen innarbeidet

¹⁶ Gabriel Scott. De vergeløse. Aschehoug. 2003.

organisasjonskultur. Det var bare en rekke nyopprettede stillinger. Men det var en helt fantastisk opplevelse, kunne hun fortelle. Jeg kunne se det i øynene hennes at hun stortrives. Før de begynte hadde ledelsen møtt, og gjort klart alt teknisk, slik at alle hadde kontor og det utstyret de trengte. Den dagen de møtte, ble de tatt i mot av ledergruppa på en helt fantastisk måte. De ble alle ønsket hjertelig velkommen. ”Dere og vi er de utvalgte, som er så heldige å få jobbe sammen på denne flotte og spennende arbeidsplassen”. Nettopp fordi alt var nytt, så hadde ledelsen et særlig fokus på hva som skulle gjøres, hvem som skulle gjøre hva, hva som ble forventet, veien fremover etc. Opplæring, teambuilding og evaluering ble satt som prioritet på dagsorden fra dag 1. ”Jeg er rett og slett veldig glad i jobben min, og mine kollegaer”, forteller hun meg.

Tilsvarende trist er det når det skjer slik som for kollegaen min som jeg har fortalt om tidligere. Han måtte lete seg frem til sin arbeidsplass. Der var det ingen som hadde tatt seg tida til å ta i mot ham. Han fikk beskjed om å sette seg ned å lese i en perm på lunsjrommet. Han måtte selv introdusere seg overfor dem som var inne og hentet seg kaffe. Han skulle få møte sjefen sin, som ikke hadde tid nå, senere. Han hadde ikke fått kontor, og han måtte selv etter hvert ordne alt utstyr han trengte. Videre var ikke arbeidsoppgavene klarlagt. Han fikk en lønn han ikke var fornøyd med, og enda har han aldri fått opplæring innenfor de mest sentrale hjelpverktøyene og datasystemene som er nødvendige for å utføre jobben. Det er nå litt over 1 år siden han begynte i denne jobben. Han er ennå skuffet over hvordan han ble møtt. Det preger hans syn på sin egen rolle på arbeidsplassen og hans syn på selve arbeidsplassen.

Når vi møter på en arbeidsplass, så er vi ikke totalt blanke. Hadde vi vært det, hadde vi neppe fått jobben. Vi kommer med vår erfaring og våre kunnskaper fra den ”verden” vi kjenner og har vært og er en del av. Vi har en formening og en forståelse av hvordan ting er og hvordan det skal gjøres. Vi har med oss vår forforståelse. Vi kan ikke, og det har heller

ingen hensikt, forsøke å stille oss blanke og nøytrale. Vi har en erfaring med oss, og den handler vi ut i fra både faglig og sosialt. Nå er ikke det feltet vi skal inn i nødvendigvis helt fremmed, slik det kan være for en feltforsker i et fremmed miljø. Vi har fått jobben, fordi arbeidsgiver gjenkjenner og ser vår kunnskap og evne. Man er utvalgt, fordi man passer best og fordi man også har en væremåte som er ønsket. Allikevel vil møtet med miljøet være utfordrende. Jens Ivar Nergård beskriver et møte med feltet slik: *Det er i en viss forstand denne erfaringen – brakt til feltet av oss selv – som gjør feltet fremmed. Det fremmede oppstår først i selve kulturmøtet. Den verden feltet er allerede blir tatt for gitt av de som er der allerede. Den er nedfelt i en lang rekke praksisformer med sine egne begrep. Den er allerede usynlig og utilgjengelig for den fremmede som trer inn. Men denne usynlighet og utilgjengelighet oppstår og forsterkes fordi kulturforskeren uvilkårlig tar for gitt at de praksisformer og begrep som er med til feltet er gyldige også der....Feltarbeideren ser feltet fra første øyeblikk – med de begrep han eller hun har allerede.*¹⁷ Her berører han en viktig side, som jeg mener er likeså gyldig i denne sammenhengen. Forskeren kan her like gjerne byttes ut med den nyansatte. Oppgavene kan på forhånd bli presentert på en enkel og grei måte. Men hvordan man utfører dem, hvilke krav som stilles til utførelsen og hvordan man gjør det i samhandling med de øvrige, er ofte ikke like synlig ved første øyekast. Dette tar tid. Slik er det bare. Det viktig både for den nyansatte og arbeidsplassen å erkjenne at alle har sine måter å forstå, tolke og gjøre tingene på. Den nye har sin forforståelse. Han eller hun vil se sin funksjon og sine oppgaver ut i fra sin erfaring fra der han kommer i fra. Å bringe samsvar mellom forforståelsen og ”sånn gjør vi det her” er en utfordring.

¹⁷ Nergård, J I. Andres kontekster og egne. Kopier fra forelesning

3.1.3.1 Forhold

Når to deler av hver sin ”verden” møtes, som her hvor en søker jobb på en arbeidsplass, kan det være nyttig å dvele litt ved hvordan delene forholder seg til hverandre. Jeg velger her å kalle det deler. Men i dette ligger det altså en person og et miljø/ en arbeidsplass. Med ”verden” mener jeg den tilværelse, struktur og miljø disse opererer innenfor og lever i. Videre legger jeg til grunn at arbeidsplassen her ikke er et entall, men et komplekst miljø bestående av individer som allerede forholder seg til og samhandler med hverandre.

Dag Østerberg beskriver 3 forskjellige typer forhold mellom værender.

*Utvendighet, identitet og innvendighet.*¹⁸

Han beskriver *innvendighet* eller et indre forhold som forholdet mellom to værender som begge er hva de er ved den andre. Delene forstås ved helheten, og helheten på sin side forstås ved delene.

Hvorfor tar jeg så opp dette? Jo, fordi en arbeidsplass kan sees på som en helhet, hvor både oppgavene og deltakerne er delene. Arbeidsplassen blir stilt krav til utenfra, og stiller derved krav til sine arbeidstakere.

Arbeidsplassen har normer, krav og regler til de ansatte. Men arbeidsplassen formes også av de ansatte. De ansatte påvirker hverandre og miljøet. De lever i et gjensidig forhold til hverandre, hvor hver og en har sin plass. Det er dette den som søker jobb ønsker å bli en del av.

Østerberg sier at det er 3 former for forhold mellom værender. Jeg føler kanskje det blir litt snevert i dette tilfellet. Men det er jo bare ut i fra mitt ståsted. Hvordan kan jeg så hevde det. Man kan selvfølgelig påstå at man enten har det ene eller andre forhold. Altså at man relaterer eller ikke. Men i en prosess fra det å søke en jobb til det å få jobben – og bli integrert, mener jeg at forholdet mellom jobbsøker og arbeidsplass gradvis går fra utvendighet til hverandre og til innvendighet til hverandre.

¹⁸ Østerberg, D. Forståelsesformer. Pax forlag. 1966

Når arbeidsgiver søker etter en ny medarbeider, er det på bakgrunn av en analyse og beslutning om at helheten må styrkes eller at deler må erstattes. Det er altså arbeidsgivers intensjon at en ny medarbeider etter hvert skal inngå som en del av helheten. Ikke en statisk helhet. I erkjennelsen at delene også påvirker helheten, så vil et miljø påvirkes og kanskje endres av det kommer nye arbeidstakere inn.

Til å begynne med, altså i den tidlige fasen hvor annonsen kunngjøres, har ikke søkerne og arbeidsplassen (forutsetning: eksterne søkere) noe forhold til hverandre. Etter hvert som man trekkes nærmere hverandre, gjennom samtaler, intervjuer og avgjørelse, vil partene (værendene) gradvis forholde seg mer og mer til hverandre. Det starter en identifisering på begge sider. Den som er med i prosessen som søker ser seg selv mer og mer som en mulig del av arbeidsplassen, og miljøet får også etter hvert kjennskap til kandidaten, og gjør sine tanker og vurderinger om hvordan den og den passer som en del i denne helheten.

Som søker er man hva man er ved den andre, som her er arbeidsplassens representant og tilsettingsorganer. Man er ikke en del av arbeidsplassen, og kan således sies å ha et utvendig forhold til arbeidsplassens funksjon, innhold og helhet. Men man har i søkerprosessen et innvendig forhold til deltakerne i tilsettingsprosessen. Målsettingen til søkeren er å utvide og endre sin innvendighet, på lik linje som arbeidsgiver søker å finne en som kan bli den delen som er med på å skape helheten.

3.1.3.2 Hvem er vi?

Hvem er vi? Hva står vi for og hvor kommer vi fra? Og hva settes pris på der vi kommer? Hva forventes av oss? Hvordan ønsker de at man skal være? Har dette noen betydning da, og kan det ha ulik betydning i ulike sammenhenger?

Det ble mange spørsmål på en gang, men poenget mitt er at folk har og ønsker å ha ulik "verdi". Denne verdien anerkjennes ulikt i ulike miljøer. For å være enda litt tydeligere på hva jeg mener, skal jeg bytte ut ordet "verdi" med begrepet symbolsk kapital. Symbolsk kapital er ifølge

Bourdieu et samlebegrep for en hvilken som helst egenskap som kan gi en person verdi, anerkjennelse og status.

Men saken her er at en egenskap oppfattes forskjellig i forskjellige sosiale sammenhenger. Så når jeg innledningsvis her stiller alle disse spørsmålene, er det nettopp for å kaste lys over dette samspillet og dets betydning.

Et eksempel. Ole har i mange år interessert deg for motorsykler. Han har deltatt aktivt i den lokale motorsykelklubben. En klubb hvor man har hatt en spesiell interesse for italienske sykler. Ole har selv en slik sykkel. En sykkel han har høstet stor anerkjennelse for i klubben. Han har gjennom sin sykkel opparbeidet seg en posisjon i klubben.

Så har det seg slik at Ole, på grunn av ny jobb, flytter til en annen by. Han oppsøker her den lokale motorsykelklubben. I det han kommer inn blir han oppmerksom på at medlemmene her interesserer seg for helt andre sykler. Her er det Harley Davidson som gjelder. Han blir møtt med skepsis, ja nær sagt avvist. Her er han ikke velkommen, med mindre han blir som dem.

Vi har alle interesser og egenskaper som former oss. Vi oppsøker og identifiserer oss med dem som ligner på oss. Like barn leker best, er det et ordtak som heter. Begrepet symbolsk kapital hentes fra andre kapitalformer, for eksempel økonomisk, kulturell, kroppslig og religiøs kapital. Symbolsk kapital oppnås, ved å tilegne oss noen av de nevnte kapitalformer, i de miljøer som verdsetter disse.

Når man snakker om Janteloven, så er den en beskrivelse på en situasjon hvor for eksempel økonomisk eller kulturell kapital i et miljø ikke blir anerkjent som symbolsk kapital.

De ulike kapitalformene vil også kunne påvirke hverandre. En musiker som er dyktig og populær, vil gjennom sin popularitet også kunne oppnå økonomisk kapital. Dersom han donerer store summer til en religiøs

organisasjon, vil han kunne oppnå religiøs kapital, og i enkelte miljøer gjennom dette enda høyere kulturell kapital.

En som for eksempel har arvet mye penger, har økonomisk kapital. Det er allikevel ikke sikkert at han i et miljø med andre med mye penger, vil oppnå symbolsk kapital. Det kan være at disse verdsetter de som har arbeidet hardt for rikdommen høyere enn de som har vunnet i lotto eller arvet. Den som har arvet har mulighet til å tilegne seg kulturell kapital, ved å gå på konserter, i teateret, reise mye, eller ta seg fri for å studere. Økonomisk kapital gir handlefrihet for å tilegne seg annen kapital.

Når vi møter et nytt miljø, møter vi med våre interesser og ballast som vi har. Vi er ikke sikre på om og i hvilken grad miljøet anerkjenner den kapitalen vi har med oss. Det finner vi nok ut, men ikke umiddelbart. I en stillingsutlysning vil ofte en arbeidsgiver tilkjenne noe av den kapitalen eller egenskapene en vil at den som søker skal ha. Og gjennom dette dannes det også utenfra en opplevelse av hvordan arbeidsgiver oppfattes. *Vi søker etter en som liker hardt arbeid, mange oppgaver på en gang, og som er tilpasningsdyktig. Du må ha høgskole- eller universitetsutdanning. Du er sosial, og har svært gode relasjoner til dine medarbeidere. Du er strukturert og ryddig.*

Gjennom en slik tekst søker man ikke bare etter faglige kvalifikasjoner til en stilling. Nå kunne denne teksten vært hentet fra en hvilken som helst utlysning. Man kan legge i den at en som har høyere utdanning, også er samfunnsengasjert, og kulturelt engasjert. Er du det ønsker vi at du deler dette med oss, og deltar i vårt miljø – kanskje også etter arbeidstid. Vi har gode relasjoner her hos oss. Er man strukturert og ryddig, er det bra i jobbsituasjonen. Men det er også et ønske om en personlighet som gjennomsyrrer personens væremåte på flere områder. Det kan bety at man har respekt for lover, regler og forordninger. At man har en ryddig økonomi. At man har et sunt forhold til rusmidler. Ved å nevne hardt arbeid, mange oppgaver og tilpasningsdyktig forteller arbeidsgiver at her

er det nok å gjøre. Vi vil ha medarbeidere som bretter opp ermene og tar i et tak, og som ikke lar seg stresse av at det er hektisk. Du må også være fleksibel, slik at du kan ta på deg arbeid som kanskje i utgangspunktet ikke er ditt eget.

Når arbeidsgiver søker etter nye medarbeidere gjennom utlysninger, gir man det inntrykket som man ønsker. Ikke nødvendigvis sannheten. Utlysninger kan umulig gi et særlig bredt bilde av stillingen og virksomheten. Men min erfaring er at det inntrykket som jeg danner meg gjennom utlysningen ofte fester seg i bevisstheten min. Hvorfor det er viktig at utlysning og min oppfattelse stemmer best mulig beskriver jeg mer inngående senere, når jeg tar for meg den psykologiske kontrakt.

Når jeg ser en utlysning vil den enten appellere til min nysgjerrighet eller ikke. Hvis den gjør det, er det fordi arbeidsgiver signaliserer at de er ute etter noe jeg selv kan stå inne for. Først og fremst stillingens innhold. Men også hvem de ønsker og da i hvilken grad jeg føler at jeg matcher dette.

3.1.4 Hva skal til for at vi skal høre til?

Når vi så har møtt på arbeidsplassen, hva skal så til for at vi skal kunne føle at her er jeg hjemme? Her hører jeg til, og her trives jeg.

..floraen av organisasjoner vi knyttes til, understreker menneskets behov for å skape struktur i livet sitt, for å tilfredsstille behov og nå mål gjennom samhandling med andre. Dette omtales gjerne som menneskets sosiale behov; vi trenger samhandling med andre for å overleve og for å skape en meningsfull tilværelse. Vi kan også snakke om det sosiale motiv; vi oppnår mening med tilværelsen gjennom å utføre ting som kommer andre til nytte.¹⁹

¹⁹ Fischer og Sortland. Innføring i organisasjonspsykologi. Tano. 1989

Vi har altså en drivkraft i oss til å delta, høre til og oppnå mening gjennom å være til nytte. Når vi er til nytte for andre, vil disse gi oss anerkjennelse. Vi blir sett.

Når vi begynner i en ny jobb, har det kommet i stand fordi arbeidsgiver har behov for vår arbeidskraft. Så således er alt lagt til rette. Arbeidsgiver har behov for oss, og vi har behov for å være til nytte. Godt utgangspunkt. Jeg vil rett og slett kalle det en grunnleggende forutsetning. Men det skal mer til for å høre til.

De fleste vil nok før eller senere finne seg en plass på arbeidsplassen. Men det bør være i alles interesse at det skjer så hurtig som mulig. Arbeidsgiver er tjent med det, kollegaene er tjent med det og ikke minst den nye kollegaen er tjent med det. Derfor bør det være i alles interesse å bidra til at den nye raskt finner sin plass i organisasjonen, og produserer. Her er flere forhold som påvirker.

Ved en arbeidsplass er det alltid et miljø blant aktørene, og aktørene har ulik oppfatning av hva de er en del av. Dette har betydning for den som er ny. Her er et bilde på akkurat dette; ved to steinblokker står ved hver blokk en steinhugger. Begge får det samme spørsmålet:

"Hva driver du egentlig med?"

Den første sier: *"Jeg hugger stein."*

Den andre svarer at: *Jeg bygger en katedral."*

Kommer man til en arbeidsplass hvor alle kun ser ut til å holde på med sitt, og ikke er opptatt av hva man gjør sammen, blir det vanskelig for den nye å finne en naturlig plass. Spesielt når behovet er å høre til. Kommer man derimot til en arbeidsplass hvor medarbeiderne bygger "katedraler" sammen, får man straks et ønske om å være delaktig.

Møte med miljøet på den nye arbeidsplassen er viktig. Vi vet at nye orienterer seg for å få tilhørighet. Men det har også en betydning hvordan de som allerede er der orienterer seg mot/ overfor den nye. Jeg har selv erfart mange ganger at de fleste har mer enn nok med seg selv, og at alle er flinke til å fremheve hvor travelt de har det. Videre har jeg gjentatte

ganger opplevd at de som allerede er der har et fellesskap, som jeg ikke uten videre får tilgang til. Dette kan skyldes at de er en sammensveiset gjeng, med mange felles opplevelser. Det kan skyldes at de ikke er særlig delaktig i prosessen med at folk kommer og går. Det kan være at den nye sees på som en trussel. Det kan også skyldes at det er stor turnover. ”Ja, ja – folk kommer og går hele tida. Whats the big deal?” Det kan være at den som du skal erstatte er savnet, som den beste kollegaen de har hatt, og som ingen kan erstatte. Man har bestemt seg på forhånd, i lojalitet til det som har vært.

Dette er jo helt naturlige reaksjoner. Et fellesskap skapes av de som er med i fellesskapet. Den nye er ikke et sterkt medlem av dette fellesskapet fra første dag. Det tar tid å oppnå et slikt fullverdig medlemskap.

Lagspill er ikke bare fotball, selv om det er veldig tydelig innen idrett. Å bruke bilder herfra er ganske lett tilgjengelig. Men det er ikke nok at alle har samme farge på draktene. Det er noe mer. Nils Arne Eggen kaller det *samhainnling*.

”Kjernen i Rosenborg-suksessen er å gjøre hverandre gode gjennom samhandling. Det var derfor Rosenborg kunne slå Borussia Dortmund 3-0 på bortebane i Champions League, enda Dortmund hadde 11 fotballspillere og alle 11 var bedre enn den beste på Rosenborg. Da Dortmund-spillerne gikk på banen den høstkvelden i 1999, sa de antageligvis til seg selv: Jaha, hier ist Westfalen stadion, wo ist die floodlight? Der ja. Dann stehe ich hier, weil ich eine Sterne bin. Und så nehme ich die Ballong auf de hæl, så jeg kan få kontrakt med Real Madrid og bli enda rikere. Mens Rosenborg-gutta gikk på banen for å spille hverandre gode og vant 3-0, 11 spillere fra Ranheim og Melhus, med bart og folkelig ydmykhet, slo 11 feterte sternen med hår av gull og Porsche av sølv metallic. De slo dem sønder og sammen til og med, og det er ikke eneste gang det har skjedd. Det skjer hver dag, på fotballbaner og i næringslivet, at 11 dårlige knuser 11 som er mye bedre, så lenge de

*dårlige spiller hverandre gode, mens stjernene drar i hver sin retning.*²⁰

For at man skal prestere godt sammen, er det altså en fordel å trekke i samme retning, å satse på arbeid gjennom fellesskap. For en drøm det må være å komme til en arbeidsplass, hvor alle har fokus på å gjøre hverandre gode. Hvor alle bygger ”katedraler” sammen. Her er det mye lettere å høre til enn der hvor alle har nok med seg og sitt.

Jeg kommer ikke utenom begrepet forforståelse. Altså den forståelse vi har ut i fra den ballasten vi har med oss. Vi har alltid en mening om det som skjer. Når vi møter på en ny arbeidsplass, vil vi tolke den informasjonen vi får ut i fra det vi vet, eller tror vi vet, på forhånd. Det er helt naturlig at vi forsøker å skaffe oss informasjon om den nye arbeidsplassen før vi møter der. Vi søker på nettet, leser i media, snakker med andre. Kanskje vi til og med kjenner noen som jobber der. Denne noen fungerer ofte som en videreformidler. ”Jeg hører at du skal begynne hos oss. Det blir bra. Vi trenger en som deg. Hørte de andre på jobb snakket om hvor spent de var, her om dagen. Det er en hektisk arbeidsplass. Mye slitne folk. Og så er det et par stykker du må være oppmerksom på.” Slik informasjon er med på forberede deg til møte med den nye arbeidsplassen. Denne personen vil ganske sikkert også fortelle et og annet om den nye i lunsjen til de som skal bli de fremtidige kollegaene. I en tilsetningsprosess får man tilgang til en god del informasjon. Og nå er det jo slik at noe av den informasjonen vi får tillegges forskjellig vekt. Det vi får vite gjennom utlysningstekst, intervju og samtaler med sjefen, eller andre i ledelsen, tillegges nok mer vekt, enn annen informasjon. Når vi får informasjon fra sjefen, velger vi å se på dette som en sannhet. Vi mottar hele tida informasjon. Sammen med vår erfaring, forsøker vi å sette dette sammen til et bilde av hva vi kommer til å møte. Både når det gjelder selve arbeidsplassen, men også de enkeltmenneskene vi møter der.

²⁰ Ingebrigt Steen Jensen. Ona fyr. 2002

Dette innebærer både fordeler og ulemper for oss. Fordeler fordi vi har et behov for å skaffe oss oversikt. Noe som gir oss trygghet. Dersom de antagelsene vi har gjort viser seg å stemme, er det bra. Men som oftest vil ikke dette stemme fullt ut, og da kan dette faktisk være en ulempe for oss. I prosessen med å skaffe oss oversikt og bli kjent, får vi da stadig informasjon som strider mot, eller avviker fra det vi har antatt på forhånd. Vi får stadige overraskelser. Spesielt utfordrende er det når den informasjonen vi har fått fra sjefen utfordres, og viser seg å være feil eller mindre korrekt. Da blir vi usikre. Dette gjelder ikke bare informasjon om menneskene på arbeidsplassen, men også om selve jobben. Min erfaring er at jeg alltid opplever at jeg ikke kjenner igjen utlysningsteksten og informasjonen i intervjuet, etter at jeg har begynt i jobben. Jobben kan selvsagt være bra nok allikevel den, men jeg har opplevd å føle at jobben ikke svarte til forventningene. Det er klart at det ikke gjør det lettere å høre til. Jeg har rett og slett selv opplevd å måtte slite med skuffelse over at jobben ikke var slik jeg hadde tenkt, samtidig som jeg skal prøve å bli en del av miljøet.

Jeg nevnte innledningsvis denne undersøkelsen, som viste at så mange som 1 av 4 nyansatte slutter i løpet av det første året. Hvis man ser på hovedlinjene igjen, så er jo dette helt sentrale funn i forhold til dette med forventninger som ikke innfris, korrekt informasjon og det å høre til. Nesten halvparten av de som slutter oppgir som grunn at de hadde urealistiske forventninger. 4 av 10 forklarte at de ikke fikk grep om ” hvordan ting blir gjort”, mens en tredjedel sa at dårlig kommunikasjon med nærmeste leder spilte inn. En annen faktor som trekkes fram var at de ikke følte at de hørte til. Noen ble også desillusjonerte fordi de ikke forsto sammenhengen mellom jobben de skulle gjøre og organisasjonens mål

Men finnes det så noen god måte å kunne i møtekomme disse utfordringene, og å få nye til å føle at de hører til? Ved enkelte

arbeidsplasser er dette satt i system. Ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU) virker dette godt forberedt. Her har de utarbeidet en egen sjekkliste for introduksjonsfasen. Denne er relativt detaljert, men fanger opp det meste. Sjekklisten angir hva som skal gjøre til hvilke tidspunkt, og også hvem som har ansvaret. Det innbefatter alt fra utsending av forhåndsinformasjon, mottak av den nyansatte, informasjon om virksomheten, avklaring av arbeidsgivers krav og forventninger, presentasjon på arbeidsplassen, opplæring og praktiske gjøremål som er nødvendig å gå gjennom for at den nyansatte skal kunne få en problemfri arbeidsdag. Til slutt gjennomføres oppfølgingssamtaler. Hver nyansatt får utpekt en fadder, som i hele introduksjonsfasen har ansvar for den nyansatte. Den nye har allerede en "venn" på den nye arbeidsplassen fra første dag. Dette hjelper umiddelbart den nye til å bli sett, bli kjent, føle trygghet og tilhørighet. Veldig mange behov blir dekket gjennom fadderordningen.

Ved Høgskolen i Bodø, hvor jeg nå er ansatt, finnes det ikke noen slik formalisert ordning for nyansatte. Det eneste man har er et seminar for nyansatte, som arrangeres en gang i halvåret. Seminaret varer en dag, og kommer ofte en god stund etter at man begynte.

Høgskolen i Bodø har riktignok et meget bra mottak av nye studenter, som kanskje savner sidestykke i Norge. Høgskolen har over flere år opparbeidet og etablert en introduksjonsperiode for nye studenter, som inneholder så å si alle de elementer som NTNU har tatt i bruk overfor nyansatte. Tilbakemeldingene fra studentene er ensidig positive.

3.1.5 Hva er en organisasjonskultur?

Når man så har kommet, og skal ta fatt på arbeidsdagen sin blant nye kollegaer, møter man "miljøet". Man møter arbeidsoppgavene, kollegaene i arbeid, og det som på forhånd ikke er så lett å gripe. I hvert fall ikke før

en har vært der en stund. Organisasjonskulturen eller kulturene. For det kan være flere. Firmaet kan ha en og avdelingen man jobber i kan ha sin.

Hva er så organisasjonskultur?

Den kanskje mest anerkjente definisjonen er det Edgar Schein som har.

Den er presis, og beskriver både hva kultur er og hvordan den utvikles.

Organisasjonskultur er et mønster av antakelser – skapt, oppdaget eller

utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine

problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert

tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som den rette måten å oppfatte,

tenke og føle på i forhold til disse problemene.”²¹

Det er med andre ord innarbeidet en praksis for hvordan ting gjøres,

hvordan man kommuniserer og handler. Kulturen er en sammensmeltning

av alle de individene som til enhver tid er medlem. Kulturen er ikke

konstant. Den påvirkes av deltakerne. Alle deltakerne har med seg sin

bagasje og væremåte inn på arbeidsplassen. Etter hvert tilpasser alle disse

seg til hverandre, f.eks i sin væremåte. Kulturen bygges også på den

historien deltakerne har sammen, og de opplevelser (på godt og vondt) de

delar. I en kultur er det noe som er formelt (rutinebeskrivelser, lover og

regler, mål for virksomheten), men det meste av det som oppleves er

uformelt. Uformelt og uskrevet. Med litt hjelp, innsikt og erfaring er det

relativt greit å forholde seg til det som er formelt. Men det uformelle kan

ofte være mer utfordrende. Spesielt hvis det går på tvers av det formelle.

”Vi skal egentlig gjøre det sånn i følge boka, men det er så tungvint. Så vi

tar ikke det så nøye. Ingen som merker om vi gjør det slik i stedet.” Slike

ting tar tid å lære seg. I tillegg utfordrer det oss i forhold til rett og galt.

Det er også uformelt hvordan folk i gruppa oppfatter hverandre, og

hvordan de samarbeider. I tillegg kommer hver og ens personlige mening

om arbeidet, de andre, ledelsen og sin egen rolle og situasjon.

Min egen erfaring er at disse kulturene er ganske sammensatt. Det er

kanskje lettere for ansatte i en liten bedrift å tenke bedriftens og de andres

²¹ Edgar H Schein. Organizational Culture and Leadership. 1985

beste, enn i en stor bedrift eller statlig arbeidsplass. Vi kommer tilbake til steinhuggerne igjen. Jeg har bare jobbet i store bedrifter i staten. Her blir hver enkelt ansatt en liten brikke i en stor sammenheng. Hver og en blir lett litt usynlig, og det kan medføre et miljø hvor hver og en tenker mer på seg og sitt enn på bedriftens beste. I en liten konkurranseutsatt bedrift føler nok deltakerne et større ansvar for og en større delaktighet i både resultatet og miljøet.

For å si noe om medlemskap, er det nødvendig å se på hvordan kulturen opptrer, oppfattes og påvirker medlemmenes atferd. Dette har nemlig betydning for hvordan man blir medlem, og for hva man blir medlem av. Det har også betydning for om det er lett eller vanskelig å oppfatte kulturen, og så finne tilhørighet.

Dette er viktig fordi ulike kulturer har ulik innflytelse på organisasjonens medlemmer. Det er snakk om i hvilken grad kulturen har innflytelse på medlemmene. Den kan nemlig ha ulik påvirkningskraft. Man kaller gjerne dette sterke og svake kulturer. En sterk kultur er en kultur som virker gjennomtrengende på organisasjonen og som i stor grad er med på å styre medlemmenes atferd. Hva er det så som avgjør om det er en sterk kultur? Hvor mange er det som deler kulturen? Er det en kultur som deles av mange, eller er det mange mindre subkulturer? Jo flere som deler normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene, desto sterkere og mer gjennomtrengende virker de på medlemmenes atferd. Jo større organisasjonen er, jo vanskeligere er det å etablere en felles kultur som oppfattes og deles av alle.

I hvilken grad deles innholdet i kulturen blant medlemmene? Innholdet og intensiteten i gruppens felles erfaringer virker inn på hvor sterk kulturen er. Eksempler på dette er kriser, tap, seire, gode opplevelser (teambuilding, reiser etc). Dette har jo selv erfaring med da jeg kom til den avdelingen som hadde blitt rammet av Vassdalulykken. De var utrolig sammensveiset, og hendelsen styrket samholdet og ekskluderte utenforstående. Dette ble en restriksjon i forhold til opptak av nye

medlemmer. Slike restriksjoner og sterke grenser rundt organisasjonen vil kunne føre til en mer homogen medlemsmasse som igjen vil øke sannsynligheten for at kulturen blir dypere delt og likt fortolket. Hvor lenge kulturen har eksistert og hvor stabil den har vært påvirker også styrken. Det er klart at på en arbeidsplass med stor utskiftning, vil kulturen bli ustabil. Resultatet vil være at de som blir værende der over lengre tid, beskytter seg og setter grenser. Slik som jeg opplevde det da jeg kom til arbeidsplassen hvor kontorpersonalet knapt så opp fra pc'ene og hilste på meg. De var vant til at vi militære kom og gikk. De sivilt tilsatte hadde vært der i 20 år, mens de militære var der kun 2-3 år før de forsvant igjen. Her var det altså egne subkulturer for sivile og for militære. For meg som sjef, var det en stor utfordring å få innsikt i og medlemskap i denne kulturen.

En sterk kultur er lettere å oppfatte og ta innover seg for en som er nyansatt. Jeg har selv som nyansatt kommet til arbeidsplasser hvor kulturen har vært relativt svak og hvor det har vokst frem flere subkulturer. Da har det rett og slett vært vanskelig å orientere seg. Jeg har følt meg usikker på både jobben og medlemmene. Og som sjef har jeg da følt meg hjelpsløs og i klemme mellom arbeidsplassen som jeg skal representere og ledelsen som har forventninger til oss. Ut i fra mine egne erfaringer, er det lett å identifisere meg med Edgar Schein, når han hevder at organisasjonskulturen gir modeller for handling ved å utstyre medlemmene med måter å takle utfordringer og problemer på. En sterk kultur tjener følgende funksjoner, og kan deles i 3 hovedfunksjoner:

1) Styrer atferd ved å gi modeller for handling

- a. Virker retningsgivende på atferd*
- b. Gir kognitive kart og modeller for handling*
- c. Gir standarder og kriterier for handling*
- d. Virker kontrollerende og legitimerende på medlemmenes atferd*
- e. Gir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på*

- 2) *Virker integrerende på organisasjonsmedlemmene*
 - a. *Virker identitetskapende*
 - b. *Virker integrerende på medlemmene*
 - c. *Genererer lojalitet*
 - d. *Definerer organisasjonens grenser*
 - e. *Skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold*
 - f. *Virker stabiliserende over tid*
- 3) *Virker angstreduserende i organisasjonen*
 - a. *Dette skjer som følge av de 11 foregående funksjoner, ved at organisasjonen får struktur som virker som forsvar mot medlemmenes angst.²²*

En sterk kultur vil altså være en godt synlig kultur for medlemmene, og skape trygghet. Dette fordi den er tydelig på hvordan medlemmene skal forholde seg, og i forhold til hva som er gjeldende på arbeidsplassen. Det vil være lettere for en nyansatt å forholde seg til en sterk kultur, fordi den er så tydelig og lett å oppdage og forholde seg til. Dessuten tjener den et annet formål, som er vesentlig for en nyansatt. I en situasjon hvor det meste er nytt, skaper den trygghet – som er et av de grunnleggende behov for oss alle.

Så, hvis organisasjonskulturen har betydning for integrasjon av nye arbeidstakere – kan den da påvirkes? Kan den påvirkes slik at den er med på fremme integrasjon av nye kollegaer? Ja det mener jeg så absolutt. Arbeidsgiver er gjennom Arbeidsmiljøloven gitt ansvar for å følge opp arbeidsmiljøet ved virksomheten. Gjennom å skape og tilrettelegge for et godt og forsvarlig arbeidsmiljø med alt hva det innebærer, legger også arbeidsgiver et godt grunnlag for en sunn og sterk organisasjonskultur. Lederne er også de som i en organisasjon har mest makt og innflytelse til å prege organisasjonen. Lederne fatter avgjørelser, og har også økonomisk

²² Henning Bang. Organisasjonskultur. 1988

ansvar i forhold til å sette vedtak ut i livet. Edgar Schein hevder ledelsen først og fremst påvirker organisasjonskulturen gjennom fem kanaler.

- *Hva ledelsen retter oppmerksomhet mot, måler og kontrollerer i organisasjonen.*

Organisasjonens medlemmer tolker det ledelsen retter oppmerksomhet på, og det ledelsen unnlater å rette oppmerksomhet på. Det som altså er viktig for lederen, blir viktig for de ansatte. Lederen velger altså å rette fokus mot visse prioriterte områder, og styre virksomheten etter dette.

- *Lederens reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen*

Når virksomheten eller avdelingen møter større utfordringer eller kriser, vil måten lederen løser dette på, være med på å skape nye normer og prosedyrer, som danner grunnlag for kulturen. Slike hendelser er ofte sterke opplevelser for medlemmene, og vil bidra til at læringen blir intens, og at man gjennom å løse utfordringene godt, blir mer sammensveiset.

- *Bevisst rollemodellering, veiledning og trening*

Man skal ikke undervurdere lederens handlinger og fremtoning. Lederen er en rollemodell, som gjennom sine egne handlinger setter en standard for atferd. Hvis det er allment kjent at sjefen jukser med arbeidstid eller reiseregninger, påvirker det helt klart hva arbeidstakerne kan tillate seg. Man kan snu på det. Dersom lederen opptrer ryddig og korrekt i alt han gjør, vil det kunne sette en standard som de andre følger. Det at lederen viser interesse og tilstedeværelse i de ansattes hverdag, gjør at de ansatte føler seg sett og i varetatt, og øker lysten til å stå på ekstra.

- *Kriterier for fordeling av belønning og status*

Lederen har fullmakt til å belønne eller straffe atferd. En tydelig leder, som belønner atferd som tjener de prioriteringer lederen har satt, medfører at arbeidstakerne gjennom ønsket om anerkjennelse fokuserer på de samme prioriteringene. Lederen kan altså bruke et slikt

virkemiddel for å fremheve innsats. Vi kjenner jo alle historien om arbeidsplassen hvor det ble jobbet akkord, og hvor de ”gamle” arbeidstakerne passet på at de nye ikke jobbet for fort. Et sterkt belønningssystem kan nettopp forebygge en slik kultur.

- *Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse*

I en tilsettingsprosess er lederen involvert i analyse av hva slags jobb som skal lyses ut, hva den skal inneholde og hvilke krav som skal stilles. Lederen kan selv gjennom hvem som innkalles til intervju og selve intervjuet, selv velge nye arbeidstakere. Lederen kan også bemanne stillinger midlertidig ved å henvende seg konkret til personer en ønsker å tilsette. Lederen har også innvirkning i forhold til forfremmelser, førtidspensjonering, hvem som blir frosset ut og i verste fall avskjediget.

Utover Scheins fem hovedpunkter, mener jeg at lederen selv har mulighet i sin funksjon gjennom sitt lederskap og sine prioriteringer å skape entusiasme og engasjement. Noe som skaper et ønske blant arbeidstakerne til å høre til å yte innsats, uten å dyrke frem subkulturer. Dette kan gjøres gjennom aktiv tilstedeværelse, som for så vidt Schein er inne på, men også gjennom å bruke incentiver som fremmer et godt arbeidsmiljø. Dette kan være å ta med arbeidstakerne på teambuilding eller seminarer, arrangementer, trening, kaffe og fruktordninger. At lederen skaper en arena og en arbeidsplass hvor arbeidstakerne føler at de har det bra og får noe igjen. Gjennom å skape felles positive opplevelser, forsterkes gruppetilhørigheten. Da jeg kom som ny leder til Høgskolen i Bodø, kom jeg til en avdeling som på de fleste områder var lavt prioritert. ”Alle” andre fikk reise til utlandet på teambuilding. Avdelingen sto sist i køen når det skulle anskaffes nye møbler og datamaskiner. Også lønnsmessig hang avdelingen etter, sammenlignet med andre på høgskolen. For meg som

ny leder var jo dette i for seg et godt utgangspunkt. Jeg møtte som tidligere nevnt en sliten avdeling med relativt svak kultur. Jeg ønsket å gjøre noe med dette. Jeg ønsket å skape en arbeidsplass hvor arbeidstakerne trivdes så godt at man kunne bære belastningen bedre. Jeg satte opp 3 prioriterte statsninger som jeg ønsket å gjennomføre i løpet av relativt kort tid. 1. Teambuilding i utlandet, 2. Bedre møbler og utstyr og 3. Bedring i lønnsnivået. Gjennom å satse på disse tingene oppnådde jeg flere ting. Medarbeiderne opplevde dette positivt. De følte at de ble satset på – at det var noen som så dem, og satte pris på den jobben de gjorde. I tillegg fikk jeg som ny en mulighet til å markere meg som leder. Jeg ble også sett, og ikke minst anerkjent. Det var jo viktig for meg som nyansatt, som jeg har vært inne på før. Gjennom aktiv ledelse kan man altså skape en sterkere og tydeligere kultur, som gjør det lettere for nye å få øye på og forholde seg til. Det gjør det lettere for nyansatte å bli medlem. Lederen kan gjennom sine prioriteringer sørge for at kulturen påvirkes slik at de ansatte tar i mot og tar vare på nyansatte. Alternativet er ofte at nyansatte møter en avdeling med fraværende ledelse, svak kultur og mange subkulturer som det er vanskelig å forså seg på. Akkurat slik min kollega beskrev det for meg, da han ble henvist til lunsjrommet.

3.1.6 Kommunikasjon

Jeg kan neppe si noe om samhandling mellom mennesker, møter med ny arbeidsplass og integrering uten å se på kommunikasjon. Dette fordi en arbeidsplass, eller kultur om du vil, er en arena hvor ulike aktører er samlet for å samordne handling og innsats. Hvis de gjorde jobben sin helt og fullt uten kontakt med andre, ville det neppe vært en arbeidsplass innenfor normale begreper. Ved en normal arbeidsplass er vi altså avhengig av å kommunisere med hverandre. Kommunikasjon vil jeg i utgangspunktet være alle måter vi sender ut meninger, signaler osv som fortolkes hos andre. Vi forbinder det normalt med språk, men det er også kroppslige faktorer av ulike slag og måten vi forholder oss på til andre. F eks

gjennom hvor vi signaliserer vår sympati, støtte, enighet, antipati, motstand, uenighet.

Kommunikasjon er høyst individuelt. Vi har alle ulike måter å formidle på, i samspillet mellom språk, fakter og holdninger, og vi har også ulike forutsetninger for å oppfatte hva andre kommuniserer.

Vi er utstyrt med ulike begrep og kunnskap. Det betyr at vi på en arbeidsplass, ofte bruker ord, uttrykk, forkortelser og ikke minst handlinger når vi kommuniserer. 2 som har arbeidet lenge sammen kan kommunisere utmerket gjennom å kjenne arbeidsprosessen. Da kan det være nok med korte ord og uttrykk, eller rett og slett gjøre en handling til rett til og sted. Wittgenstein bruker følgende eksempel for å synliggjøre nettopp dette.

Språket skal tjäna förståelsen mellan en bygningsarbetare A och hans hantlangere B. A uppför en byggnad av bystenaar; där finns ett förråd med kuber, pelare, plattor och balkar. B skall räcka fram byggstenarna i den ordning som A behöver dem. För detta ändamål betjäner de sig av ett språk som består av orden "kub", "pelare", "platta", "balk". A ropar ut ett av dessa ord, och B bär fram den sten som han lärt sig bära fram vid ropet. Uppfatta detta som ett fullständigt primitivt språk.²³

Språk og kommunikasjonsmåter kan være en utfordring for en nyansatt, og for den arbeidsplassen som tar i mot den nye kollegaen. Det norske språket er i utgangspunktet felles, og også kanskje dialekten. Men virksomhetens begrep, ord og uttrykk deles ikke. I relasjon mellom den nye og kollegaene på arbeidsplassen mangler også den kjennskapen til hverandre som er til stede mellom de som har vært kollegaer en stund. Det betyr at det i begynnelsen vil være noen utfordringer knyttet til kommunikasjon som er viktig å være klar over. Jeg har selv i beste mening sagt ting som har blitt tatt fryktelig ille opp, og det er svært ubehagelig. Når vi kommuniserer dårlig, har vi vanskelig for å forstå hverandre riktig og hensiktsmessig slik vi ønsker. Det blir ganske forurensende for

²³ Ludwig Wittgenstein. Filosofiske undersøkninger. 1992. Svensk oversetting

samarbeidet på arbeidsplassen når vi da ”trækker i baret”, og må bruke mye energi og krefter på å oppklare misforståelser. Kan hende at manglende forutsetninger for kommunikasjon rett og slett er med på å utvikle et dårlig forhold på arbeidsplassen. Det opplevde jeg selv på høgskolen. Det var et par personer, som jeg rett og slett ikke fikk til å kommunisere godt med. Hver samtale ble en stor kraftanstrengelse, som tok fokuset bort fra den jobben jeg skulle gjøre. I andre sammenhenger har jeg truffet andre kollegaer, hvor jeg føler at vi er totalt på bølgelengde. Her er det nok å bare si hva en tenker på, og så er den andre med, med en gang. Når jeg skal sette i gang et arbeid, er det enkelt å gi en kort beskjed. Tar bare noen sekunder. Overfor de to andre, gruet jeg meg alltid i forkant, måtte planlegge i detalj hva jeg skulle si. Og samtalen ble lang og vanskelig. Etterpå fikk jeg samme følelsen som mange får når de har stått på en talerstol og snakket til en større forsamling. Sliten og med blackout. Jeg tror ikke at en leder kan instruere en nyansatt eller arbeidsplassen i hvordan man skal kommunisere. For kommunikasjon er jo en informasjonsutveksling mellom mennesker som samhandler, og må derfor utvikles i samarbeid mellom disse. Et godt grunnlag for god kommunikasjon tror jeg allikevel at er mulig å få til. Her har lederen en viktig rolle. Lederen må være synlig og tydelig tilstede, og sørge for at det gis god informasjon, stilles tydelige krav. Ved en del arbeidsplasser jeg har jobbet ved i Forsvaret hadde man alltid oppstartseminarer eller lederskifteseminarer når avdelingen fikk nye medarbeidere. Nå var dette alltid lettere i Forsvaret, fordi nesten alle jobbskifter i der skjer på en fast dato hvert år. Men her fikk lederen mulighet til å tydeliggjøre sitt syn på oppgaver, prioriteringer, lederskap, kommunikasjon etc. I tillegg var dette bevisst brukt for å bringe folk tettere sammen. Etter disse seminarene var det alltid godt å komme på jobb. Vi visste mye bedre enn tidligere hva vi skulle gjøre, og vi var blitt enda litt bedre kjent med hverandre. Vi visste hvor vi hadde hverandre. Vi kjente litt bedre til hverandres gleder, interesser og kanskje også litt til deres problemer. På denne måten fikk vi

et innblikk i landskapet til den enkelte, som gjorde at vi visste hvordan vi skulle gå fram for å skape glede og interesse, og vi visste samtidig om ting vi burde la vær å snakke om.

Du verden som jeg har savnet akkurat dette, der hvor vi ikke har hatt slike seminarer. Det har vist seg at der hvor man ikke har tatt seg tid til dette, så har det bydd på utfordringer i ettertid. Utfordringer som har forsuret arbeidsmiljøet.

Et eksempel. Jeg jobbet som personalsjef, og jobbet mye med sykefravær blant de ansatte. I lunsjen satt vi kollegaene i personalavdelingen og snakket løst og fast om dette. Jeg merket at stemningen var spent, men klarte ikke å sette fingeren på hva det var. Vi diskuterte hva årsakene kunne være til at noen aldri var syke, mens andre ofte var borte fra arbeidet. ”For min egen del, er jeg så å si aldri syk. Jeg sørger for å holde meg i god form, slik at jeg unngår å bli syk”, sa jeg. Å du verden for en reaksjon jeg fikk fra en av de litt eldre damene som satt rundt bordet. Hun ble rasende på meg, og pakket sammen og forlot lunsjrommet med tårer i øynene. Resten av lunsjen satt resten av oss stille, uten å si et eneste ord. Du verden så ubehagelig stille det ble. Etterpå måtte jeg høre med en annen kollega, hva i all verden dette var. Det skal sies at dette var ennå mens jeg var ganske ny ved avdelingen. ”Hun har vært alvorlig syk i over 10 år. At hun fremdeles er i aktivt arbeid er en stor prestasjon i seg selv. Hun har selvsagt store problemer, som hun sliter med. Du traff nok et sårt punkt. På grunn av sykdommen hennes kan hver dag være en utfordring her. Som et minefelt rett og slett”, kunne kollegaen min fortelle meg. Hadde jeg visst om dette på forhånd, ville slike hendelser vært unngått. De sliter voldsomt på samarbeidet i en gruppe.

Ut i fra min egen erfaring mener jeg at en leder kan tilrettelegge for god kommunikasjon. En leder kan sette kommunikasjon, samarbeidsforhold og teambuilding på dagsordenen, enten som tema på seminarer eller på avdelingsmøter. Lederen bør uansett sørge for at den nyansatte får tilstrekkelig og god informasjon om avdelingen.

Når vi skal tilsette nye medarbeidere, så har vi en formening om hva vi er ute etter. Ut i fra de oppgavene vi skal gjøre, ser vi at vi mangler kompetanse. Vi ønsker da å gå ut å si fra at her har vi en ledig jobb.”Er det noen som har lyst på den”? Vi kartlegger først behovet, deretter lyser vi ut stillingen. Vi kaller inn til intervju. Til sist tilsetter vi. Ofte opplever jeg stillingsannonser som stiller urimelig høye krav til søkerne. Dette har sin bakgrunn i at vi jo ønsker så flinke folk som mulig.

For organisasjonen er det viktig å få fram et best mulig tilfang av søkere. Dette betyr ikke nødvendigvis flest mulig søkere, men best mulig kvalifiserte søkere. Med best mulig mener vi søkere som verken er over- eller underkvalifisert.²⁴

Vi ønsker selvsagt i en konkurranse om de virkelig gode søkerne å fremstå mest mulig fristende og fordelaktige. Men jeg vil påstå at det i det lange løp lønner seg å være mer nøktern og ærlig i denne prosessen. En ny medarbeider danner seg hele veien et inntrykk, eller en forforståelse (som han senere skal ta i bruk for å forstå virksomheten) gjennom den informasjon arbeidsgiver kommuniserer. Når vi står sammen med den nyansatte første arbeidsdag, starter integreringen og arbeidet med å utvikle medarbeiderens blikk. I tillegg etableres underveis i en tilsettingsprosess en psykologisk kontrakt. En slik kontrakt inneholder forhåpninger, muligheter, tro, ønsker etc. Både den nyansatte og arbeidsgiver vil i forholdet til den andre etablere en slik kontrakt. Dersom avstanden mellom innholdet i disse kontraktene er for stor, vil sjansen for at de ikke oppfylles være overhengende. Det er derfor vesentlig at arbeidsgiver er bevisst på hva slags informasjon som gis i prosessen. Man bør kunne trekke en tydelig rød tråd fra selve jobben, arbeidsplassen og arbeidsmiljøet og gjennom hele prosessen til første gang den nye medarbeideren mottok informasjon fra arbeidsgiver.

Et annet poeng er jo hvorvidt man kjenner igjen og trives med de oppgavene man får. Hvis man får en jobb, som man ikke egner seg til, vil

²⁴ Fischer og Sortland. Innføring i organisasjonspsykologi. Tano. 1989

man mistrives. Mangel på mestring gir fravær av positive tilbakemeldinger/ anerkjennelse, som igjen skaper utrygghet og frustrasjon. Dersom virkeligheten viser seg å inneholde oppgaver hvor man ikke føler at man utnyttet sine ferdigheter eller oppfylt sine interesser, vil man kjede seg. Man vil miste motivasjonen til å gjøre en god jobb. Noe som igjen medfører at man kanskje gjør en dårlig jobb. Hvis man i eget hode føler at man ikke gjør en god jobb, eller viktig jobb for den del, hjelper det svært lite hvor mye positive tilbakemeldinger man får. I begge tilfeller vil misforståelsen av arbeidsgivers informasjon kunne føre til misfornøyde aktører. Den nye medarbeideren, fordi forventningene i hva han er lovet ikke innfris. Kollegaene, fordi de har fått et nytt medlem som ikke ser ut til å passe inn. Til slutt arbeidsgiver, som ser at situasjonen ikke er god.

Noe av det viktigste en arbeidsgiver kan gjøre er altså å være sann og tydelig i sin kommunikasjon i tilsettingsprosessen.

Når man så tror man har fått den beste medarbeideren man kan få, starter jobben med å få den nyansatte innarbeidet som en naturlig del av virksomheten. Også her er kommunikasjonen viktig. Det er flere måter å gjøre dette på. Her er et par eksempler.

Rekruttering av en ny medarbeider kan sees på som en del av en omstillings- og utviklingsprosess (OU-prosess). Virksomheten kan som et ledd i OU-prosessen involvere den som har fått ny stilling i arbeidet med å utvikle organisasjonens prosesser og stillingsinnhold. Et slikt utgangspunkt vil kunne være et svært positivt signal om at man er interessert i vedkommendes synspunkter, at man ser på personen som en som kan ha nye synspunkter som organisasjonen kan ha nytte av å ta vare på, og at utforming av organisasjonen ikke bare er lederens ansvar. Med et slikt utgangspunkt øker man også sannsynligheten for å oppnå en tilpasning mellom organisasjonens og den nyansattes behov. Gjennom en slik prosess vil man kunne komme frem til et fornuftig opplæringsprogram som er tilpasset de faktiske behov. Jeg har ofte sett og opplevd at

opplæring skjer mer eller mindre tilfeldig, noe som gjerne medfører sløsing med ressurser og frustrasjon hos de som deltar.

Den opplæring den nyansatte blir gitt vil være et signal om i hvor stor grad virksomheten gjør jobbutførelse til et personlig anliggende, eller om virksomheten er med å ta ansvar for resultatet.

Jeg må dessverre medgi at både jeg selv og flere jeg har snakket med i stor grad opplever fravær av god opplæring, eller dårlig tilrettelagt og lite konkret opplæring. Man blir overlatt til seg selv, og får det inntrykket av at arbeidsgiver ikke bryr seg. Det er et utrolig dårlig signal å bli kommunisert så tidlig i karrieren som nyansatt ved en virksomhet.

3.1.7 Hvordan ser ting ut? Hva ser vi?

Hvor mange ganger har vi ikke i diskusjoner hørt: ”Slik jeg ser det...”?

Ja hvordan vi ser ting er faktisk ganske så vesentlig for hvordan vi kommuniserer, samhandler og oppfatter hva andre mener.

Jacob Meløe skriver: *Rikdommen eller fattigdommen i det vi ser svarer til rikdommen eller fattigdommen av våre egne erfaringer.*²⁵

Med dette mener han at vi forstår nye virksomheter ut i fra den erfaring vi har opparbeidet oss der vi kommer fra. Vi ser problemstillinger/ verden ut fra det perspektivet vi har. En nyansatt vil altså forsøke å tolke det han ser på det nye arbeidsplassen ut i fra sine erfaringer som han har skaffet seg på andre arbeidsplasser. Dette gir utfordringer både for den nye, og for lederen og kollegaene som allerede er på arbeidsplassen. For alle parter, er det viktig å være inneforstått med at vi ikke nødvendigvis ikke har kunnskaper nok, men at vi har ulik erfaring, som gjør at vi ser ting annerledes.

Når så den nye medarbeideren skal tilegne seg kunnskaper om virksomheten, og forstå det vi kommuniserer, arbeidet vårt og våre handlinger, er det viktig å huske at vedkommende ikke har tilgang til den

²⁵ Jacob Meløe. Om å se. Notater i vitenskapsteori

samme erfaring og begreper som resten på arbeidsplassen. Vedkommende har tilgang på annen erfaring og andre begreper. De er ikke gale i seg selv, de er bare ikke nødvendigvis gyldige nok på den nye arbeidsplassen. Ting ser forskjellige ut, uti fra hvor vi ser dem fra. Jeg kom jo til høgskolen etter mange år i forsvaret. Forsvaret var da preget av omstilling og trusler om nedleggelse over alt hvor man snudde seg. Det var hele tida snakk om å spare inn og skjære ned. Etter tiår med dette, var jeg ganske sliten. Når jeg så fikk se høgskolens stillingsannonse i avisen, hvor det sto; *Vi bygger universitetet i Nordland*, appellerte dette til meg. Jeg hadde jo også lest om dette i avisen. Du verden så spennende. Jeg ønsket virkelig å gå fra en organisasjon hvor alt dreide seg om å skjære ned, til en organisasjon hvor målet var å vokse. Fra en organisasjon med pessimisme til en med optimisme og pågangsmot. I mitt bilde var dette slik: Forsvaret var en fattig, sliten og lite moderne organisasjon. Høgskolen var en rik, sprek og moderne bedrift. Inntrykket ble bare forsterket da jeg kom til høgskolen og fikk se fasilitetene og fikk møte lederne. Det som etter hvert kom som en overraskelse på meg var at virkeligheten følte annerledes. Jeg møtte slitne medarbeidere innenfor et gammeldags og tungrodd system. Med tungrodd mener jeg rutiner og beslutninger. Alle organisasjoner har sine positive og mindre positive sider, men alt har en tendens til å smelte sammen til ett inntrykk. Jeg var vant til struktur og beslutninger i forsvaret. Fraværet av dette skuffet og frustrerte meg. Jeg sier ikke at måten det gjøres på ved høgskolen nødvendigvis er gal. Poenget er at jeg gikk løs på jobben med mine gamle begreper og erfaringer fra forsvaret. Etter hvert ble jeg kjent med hvordan det fungerer og gjøres på høgskolen. Da ble det straks greiere.

Min datter har en venninne som er svært høy. Mye høyere enn det som er normalt for alderen. Hun er sågar nesten et år yngre enn min datter. Hun er bare syv år. Allikevel er det vanskelig å tenke på henne som et lite barn på syv år, når hun ser ut som en tiåring. Hva betyr det for henne å hele tiden

bli behandlet som noe hun ikke er. Vi antar at hun er eldre enn det hun er, bare fordi hun er så høy.

Akkurat slik har jeg opplevd møter med arbeidsplasser også. Det blir forutsatt at jeg kan det jeg trenger å kunne, fordi jeg har gjort sånn og slik tidligere. Det virker som at den holdningen med at når man er tilsatt, så er man kvalifisert, er rådende, og at man derfor antar at man derfor klarer seg selv. For meg var det en relativt stor overgang da jeg gikk fra nesten 20 år i Forsvaret, og begynte på høgskolen. Jeg kjente ikke til virksomhetens begreper. Jeg kjente ikke terrenget. Det tok en god stund før jeg virkelig forsto hva folk rundt meg snakket om. Jacob Meløe skriver videre: *Det å se det samme som en annen, består ikke bare i å se inn i det samme synsfeltet, men i å se inn i det med de samme begreper som den andre, dvs med et blikk som er like kyndig på det samme.*²⁶

Når vi møter nye deltakere i feltet vårt, kan vi altså ikke forvente at de har tilstrekkelige kunnskaper til å kunne forstå alt vi kommuniserer. Dette tar tid. Lederens oppgave blir å hjelpe den nye medarbeideren til å se hva som er i feltet, og dele de begreper som nyttes.

Den nye medarbeideren skal bli en aktør i den verden vi opererer i. *Aktørens verden er den ordningen av natur, teknologi, regelverk, etc., aktøren opererer innenfor eller med hensyn på.*²⁷

Jacob Meløe har videre utarbeidet noen setninger om aktøren og aktørens verden:

1. *Aktøren handler innenfor og med hensyn på en verden.*
2. *Det vi forstår, når vi forstår det aktøren gjør, er den verden aktøren handler innenfor og med hensyn på.*
3. *Hvis vi ikke forstår den verden aktøren handler innenfor, eller med hensyn på, forstår vi heller ikke det aktøren gjør.*

²⁶ Jacob Meløe. Sted å se fra. Notater i vitenskapsteori

²⁷ Jacob Meløe. Om å forstå det andre gjør. Notater i vitenskapsteori

4. *Hvis du ikke forstår det aktøren gjør, rett ikke ditt blikk (bare) mot aktøren. Peil inn det sted aktøren ser fra. Og rett ditt blikk mot det aktøren retter sitt blikk mot.*²⁸

I dette tilfellet er vi aktøren. Som leder blir det da viktig å synliggjøre den verden vi opererer i og aktørens rolle. Det blir altså lederens ansvar overfor den nyansatte og sørge for at alle innenfor virksomheten, hjelper til med å synliggjøre hva de ser og hvor de ser fra.

Når jeg kommer som ny til en virksomhet jeg ikke har hatt noen eller liten befatning med fra før, ser jeg ikke det som det er meningen at jeg skal se.

Et banalt eksempel. Hvis noen plasserer en appelsin foran meg, og jeg aldri før har sett en appelsin, ser jeg kun at den er rund og oransje.

Kanskje jeg kjenner at den er myk og lukter godt. Hva den skal brukes til forstår jeg først når en person ved siden av meg tar den opp, skreller og spiser den.

En nyansatt har sitt blikk på den virksomheten, ut i fra hva slags kjennskap og forståelse han har. En helt ny medarbeider ser helt sikkert ikke alt som er å se. Det vil jo være ganske oppsiktsvekkende at en nyansatt kjenner til hele virksomheten og alle de begreper som er der. Jacob Meløe kaller dette det kyndige blikk. *Jeg ser det som er å se. Det kyndige blikk på det en annen gjør, har bare den som selv kan gjøre det samme.*

Jeg ser ikke det som er å se, fordi jeg mangler de begreper, teknikker, etc som er innebygget i den virksomheten jeg betrakter. Og det vet jeg. (Det ukyndige blikk). Jeg ser ikke det som er å se, fordi jeg mangler de begreper, teknikker, etc., som er innebygget i den virksomhet i den virksomheten eller det materiell jeg betrakter. Men jeg står der trygt og ser det jeg ser, uten mistanke om at jeg er konfrontert med en verden jeg ikke kjenner.

*Det døde blikket er en slags tilstand av ineksistens. Virksomheten eller gjenstanden eksisterer ikke i din verden og dermed eksisterer du i den verden der det eksisterer slike virksomheter eller gjenstander.*²⁹

²⁸ Jacob Meløe. Om å forstå det andre gjør. Notater i vitenskapsteori

Dette blir jo ganske så sentralt, når vi snakker om å integreres i en virksomhet. Det som er en svært interessant vinkling her er hva en ny medarbeider ser, og hva vi forventer og tror denne ser. Vedkommende har jo tross alt kvalifisert seg for og blitt målt opp mot stillingen på bakgrunn av sin erfaring og utdanning. Noe må jo vedkommende kunne. Vi ansetter jo ikke folk som ikke er kvalifiserte. Vi stiller krav i stillingsutlysningen. F eks gode kunnskaper til data og saksbehandling. En person som er vokst opp med data og behersker dette i sin ”verden”, kan jo ikke tro annet enn at han har gode kunnskaper. Når han så kommer til den nye arbeidsplassen, skjønner han ingen ting. Her ser han noe han aldri før har sett. Kanskje er det et totalt fremmed system for oppbevaring og registrering av informasjon. Det er altså viktig for oss når vi tar i mot nye kollegaer å være klar over at; ja, de har nok gode kunnskaper, men det er innenfor en annen virksomhet enn denne. Jeg som leder må være forberedt på at folk er forskjellige med forskjellig bakgrunn. De kommer med ulikt blick på den nye virksomheten. Og skal de kunne bli en del av den, må de settes i stand og hjelpes til å opparbeide et kyndig blick. Blir de gåendes rundt med et dødt blick, uten at vi fanger dem opp, vil de ganske snart påkalle seg irritasjon og skuffelse. De vil nok også ganske snart bli usikre og frustrerte. Med usikkerheten følger utrygghet. Utrygghet i forhold til egne ferdigheter er noe av det mest nedbrytende et menneske kan oppleve. Spesielt når vi vet at vi mennesker har en drivkraft inni oss for å motta anerkjennelse. Vi handler for å få anerkjennelse. Hva da når vi ikke er i stand til å handle? Da blir det ingen anerkjennelse.

3.1.8 Hvem har ansvar for å integrere nye arbeidstakere?

Jeg har invitert til selskap. Noen av gjestene kjenner hverandre fra før, mens andre er nye. I det alle har kommet, kommer jeg på at jeg har glemt at det er et møte jeg bare må stille opp på. ”Så hyggelig at dere alle kunne

²⁹ Jacob Meløe. Om å se. Notater i vitenskapsteori.

komme på besøk. Føl dere som hjemme. Jeg har dessverre ikke tid til å hygge meg sammen med dere akkurat nå. Må i et møte, og håper at jeg er tilbake om et par timer. Det er bare å forsyne seg. Dere finner mat på kjøkkenet, og så kan dere jo koke dere litt kaffe.”

Nå høres det kanskje litt søkt ut at vertskapet forsvinner på denne måten, ikke sant? Men poenget mitt er at det er jeg som har invitert gjestene, på lik linje med at jeg på arbeidsplassen sørger for at en stilling lyses ut og blir besatt. På lik linje med i selskapet, er jeg som leder også vertskap for de jeg skal lede på arbeidsplassen. Det er jo ikke noen tvil om at jeg har ansvaret for de som allerede er i avdelingen. Da bør det jo ikke være noen tvil om hvor ansvaret ligger for å ta i mot og integrere nye medarbeidere heller. Som leder er det min jobb å sørge for å nå de mål som er satt for virksomheten, og oppnå gode resultater. Dette nås gjennom god og aktiv ledelse av medarbeiderne. Det er lederens oppgave å sørge for at det er samsvar mellom mål og midler. Dersom lederen konkluderer med at det er ubalanse, og at det derfor er behov for flere medarbeidere, må det være budsjettmessig dekning for dette. Å ansette en ny medarbeider er en kostbar investering. Normalt sett til en kostnad av ½ million kroner eller mer. Det er derfor ganske åpenbart at det er vesentlig for avdelingen og lederen at den nye medarbeideren finner seg godt og raskt til rette, slik at denne yter en god jobb. Finner man seg godt til rette også i miljøet på arbeidsplassen, vil den nye også kunne være en berikelse for resten av arbeidsmiljøet. For å kunne forsvare investeringen er dette viktig.

En nyansatt forholder seg til lederen. Det er lederen som har ansvaret for medarbeiderne, for jobben som skal gjøres, for tildeling av oppgaver og for å gi anerkjennelse. Freud sier i sine teorier om menneskets underbevissthet at lederen i en gruppe representerer ”overjeget”, det vil si samvittigheten og jegidealet. Lederen representerer et positivt ladet ideal til etterligning, et symbol på håp, men også en fryktet samvittighet. Videre sier han at gjennom å identifisere seg med noe som er større enn seg selv, oppnår individet personlig modning. Forbindelser eller relasjoner i mange

retninger og av varierende kvalitet innenfor gruppen bidrar til å gi individets personlige likevekt og næring.

I lys av Freuds tanker kan vi altså si at en nyansatt kun anerkjenner lederen som sin leder, og at dette nødvendiggjør lederens tilstedeværelse og ansvar. Når en ny medarbeider møter ved en virksomhet, har vedkommende forventninger til sin funksjon. Skal den nyansatte inngå i en avdeling med flere, og som ledes av en leder, har denne forventninger om å bli ledet. I en setting hvor lederen er idealet, vil medarbeideren etterligne lederen for selv å bli ansett som en dyktig medarbeider. Skal lederen over tid forbli et ideal og forbilde, er dennes tilstedeværelse og aktive nærhet en forutsetning.

Hvis vi går tilbake til gaveutvekslingen, er det også slik at det er lederen som har fullmaktene til å vurdere verdien i det medarbeiderne gjør. Det er lederen som har sanksjonsmulighetene i kraft av sin posisjon. Derfor tillegges lederens forholdende til den ansattes innsats større vekt. Uten å sammenligne dyr og mennesker for inngående kan jeg trekke frem et eksempel. Når det gjelder dressur av hunder, er det allment godkjent at man skal ”premiere”/ sanksjonere en hunds handling umiddelbart handlingen finner/ har funnet sted for at hunden skal forbinde handling og eierens reaksjon med hverandre. Slik er det faktisk også i barneoppdragelse. Det vil sjelden ha en særlig god effekt å straffe eller belønne et barn for noe barnet gjorde i går. Slik er det også når man blir eldre. Dersom en arbeidstaker gjør en god jobb, har det neppe så stor verdi hvis lederen gir ros en måned senere når alt er glemt, enn om det ble gjort umiddelbart.

Gjennom at det er lederen som er delaktig i gaveutvekslingen på arbeidsplassen, gjøres lederen til en naturlig leder for det fellesskap man ønsker å oppnå. Et fellesskap både ansatt og leder ønsker.

Vi kan gå til norsk arbeiderlovgivning. Gjennom arbeidsmiljøloven, er lederen ansvarliggjort ved lov i forholdet til sine ansatte og drift av

virksomheten. Slik at dette er en forutsetning eller en ramme for virksomheten, som er et kjent utgangspunkt for alle arbeidstakerne ved virksomheten. Det er ansatt en leder, og denne forholder jeg meg til – og søker meg mot. Gjennom å gjøre en god jobb, vil jeg oppnå anerkjennelse hos lederen. Lederen sitter også med makt i forhold til belønning og straff, og rår over en rekke virkemidler i så henseende. Det tilligger oss som arbeidstakere å ønske å påvirke arbeidsgivere til å gi oss belønning gjennom å gjøre en god innsats. Vi sørger for å bli sett av den som har betydning for vår hverdag. Betydning i den forstand at han kan gi belønning.

En mottakelse av nyansatte vil være mest mulig optimal for virksomheten og den nye medarbeideren dersom *sosial positiv atferd* er en del av organisasjonskulturen, mottakelsen er godt forberedt og det foreligger rutiner på dette.

Sosial positiv atferd er en viktig del av det å ta i mot nyansatte. Med dette menes atferd som ikke belønnes av virksomheten, eller som tvinges gjennom ved styring, belønning eller trusler om straff og sanksjoner. Slik atferd kan deles inn i tre typer. Den ene typen er altruisme, og innebærer at ansatte opptrer på måter som gagnar organisasjonen. Dette er rett og slett sosial responsivitet, slik Johan Asplund beskriver det. Dette kan for eksempel være å hjelpe kollegaer som har mye å gjøre eller å hjelpe nyansatte å finne seg til rette og liknende. Den andre typen atferd er at man skaper positiv oppmerksomhet rundt organisasjonen. Ved å være en god ambassadør for sin arbeidsplass, er man med på å skape en positiv holdning blant de som allerede jobber der, og de som ser det hele utenfra. Det er vesentlig at man er trent i og oppmerksom på at hver enkelt spiller en viktig rolle i å skape et godt miljø på arbeidsplassen. Den tredje typen atferd er at man er punktlig ved at man holder avtaler, gjør rede for når man er borte fra jobb, opptrer ryddig etc. Kort sagt at man er et godt

forbilde for de rundt seg. Det er med på å legge lista for hva som er akseptabel atferd og hva som ikke er det.

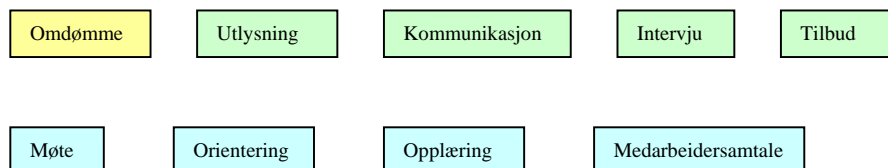
Gjennom å være en aktiv og tilstedeværende leder, som gjennom det å være et godt forbilde, bør det være i enhver leders ønske å etablere en slik *sosial positiv atferd*.

Etter min mening er det en leders oppgave å ta i mot og legge til rette for at nyansatte integreres, gjennom å aktivt være tilstede for den nye og i tillegg å forme kulturen slik at medarbeiderne opptrer med sosial positiv atferd.

3.1.9 Når starter integrasjonsprosessen?

For å kunne ta en aktiv rolle som leder i en integrasjonsprosess, er det viktig å vite når en slik prosess starter og slutter. Vel, slutter er kanskje ikke å så lett å si. All den tid de færreste arbeidsplasser er fullstendig statiske uten kontakt med omverdenen. Alle mennesker og organisasjoner vil til enhver tid drive tilpasning til sine omgivelser. Man vil hele tiden forholde seg til ny informasjon, nye mennesker, nye oppgaver. Miljøet er under konstant utvikling, under påvirkning av de som er deltakere, deltakernes oppgaver, omgivelsene og krav fra omgivelsene. Integrasjon handler mye om å forholde seg til noe nytt, noe som er i endring. Derfor vil enhver endring for individ og organisasjon innebære en integrasjon. Det er kanskje noe lettere å ta for seg når integrasjonen mellom en nyansatt og arbeidsplassen starter.

Jeg tror vi må starte så tidlig som der hvor en potensiell nyansatt/ kandidat til en stilling kan se for seg selv som arbeidstaker ved bedriften. Ut i fra denne tanken, har jeg satt opp en skisse, som jeg skal forklare nærmere.



Jeg var innom begrepet sosial positiv atferd. Det handlet blant annet om hvordan medlemmene i en organisasjon kan opptre for å skape et positivt omdømme rundt virksomheten. Omdømmet er sterkt medvirkende til at en kandidat vurderer en stilling når den lyses ut. Hvilket signal har virksomheten klart å kommunisere til omverdenen.

Gjennom en utlysning gir arbeidsgiver informasjon om stillingen, men også om virksomheten. Informasjon som kommuniseres for å få de beste kandidatene til å søke på stillingen. Kandidatene vurderer den informasjonen som fremkommer med den informasjonen/ det inntrykket vedkommende allerede har av virksomheten. I tillegg vil svært mange i det de vurderer en stilling, starte en informasjonsinnsamling. For eksempel på internett og blant venner og kjente. I denne prosessen begynner kandidatene å se seg selv i virksomheten, og begynner derfor allerede her å få et forhold til organisasjonen.

Umiddelbart etter at man har søkt stillingen, og da snakker jeg for meg selv, øker forventningene. Informasjonsbehovet øker, og spørsmålene blir flere. Spenningen stiger. Jeg har behov for å vite. Når jeg søker på en stilling, svarer jeg på den kommunikasjon arbeidsgiver har startet. Når jeg gjør dette forventer jeg svar. Dette er jo formalisert gjennom lovverket vårt, og de prosedyrer som gjelder for forvaltningen og tilsetninger. Så her er kommunikasjonen satt i et system. Det er ikke slik som når jeg møter en person i skiløypa, som jeg nevnte tidligere. Vi er ikke forpliktet til kommunikasjon på lik linje der som her. Her forventer jeg et svar, fordi jeg har krav på det. I tillegg så er jo dette en situasjon hvor jeg presenterer meg fra min beste side. Det handler om å bli målt opp mot hva arbeidsgiver har satt som krav, og mot de andre som søker. Så i denne fasen, melder behovet for å bli sett og anerkjent seg. I det arbeidsgiver får respons på sin første kommunikasjon, endrer også arbeidsgivers forhold seg fra en kommunikasjon med "hele verden", til å bli en kommunikasjon med et utvalg konkrete personer. Et utvalg personer som har besvart kommunikasjonen, og som alle har behov for ny kommunikasjon.

I den fasen man er inne i nå, vil mest sannsynlig søkerne ta kontakt med virksomheten for å få vite at søknaden er mottatt, og få svar på spørsmål som har meldt seg. Den kanskje viktigste bakenforliggende årsaken til at søkerne tar kontakt, er å skape relasjon. Bli kjent, og la virksomheten få et mer personlig forhold til seg. I tillegg vil det være viktig for søkeren å få bekreftelse og en følelse av å være sett. Søkeren har mange spørsmål i en tilsettingsprosess, og vil allerede her ha behov for å få god informasjon. Dette gir søkeren trygghet. Det gir også et mer komplett bilde av virksomheten for søkeren.

Arbeidsgiver vil normalt forholde seg formelt til alle søkerne i utvelgelsesfasen. Det innebærer at arbeidsgiver, i tillegg til å besvare henvendelser, vil sende ut skriv til søkerne. Bekreftelse på mottatt søknad og eventuelt innkalling til intervju.

Det er en vanlig oppfatning at intervjuet kun er arbeidsgivers måte å velge ut den beste kandidaten, blant de som er kvalifiserte og innkalt. Ofte kan det gi inntrykk av å være en muntlig eksamen. Men et intervju er også en meget god anledning for søkeren til å gjøre seg kjent med virksomheten. Gjennom intervjuet får søkeren enda mer informasjon, som kompletterer det bildet eller den forståelsen man allerede har. Det er klart at jeg alltid er litt nervøs og spent når jeg er på intervju. Men jeg ser det slik at dette er en gylden mulighet for meg til å vurdere om dette er en virksomhet jeg ønsker å være en del av. Jeg husker godt mitt siste intervju. Det var til min nåværende stilling. Jeg var ganske så svett i håndflata. Da jeg kom til intervjuet, ble jeg allerede utenfor rommet tatt i mot med smil og klapp på skuldra. "Dette har vi sett frem til. Det her kommer til å gå bra, Knut. Velkommen!" Å bli ønsket velkommen på en sånn måte var utrolig bra. Jeg følte meg sett med en gang, og slappet av. Noen uker tidligere var jeg til intervju et annet sted. Her ble jeg bedt om å sitte å vente på gangen, mens de intervjuet en annen kandidat. Da det ble min tur gikk døra opp, og det ble ropt; "neste!" Her var jeg bare en kandidat. En av flere.

Tiden etter intervjuet er alltid utrolig spennende. Og så går den så sent. Det som er viktig for meg etter intervjuet, er å få vite veien videre. Hva skjer nå? Når blir avgjørelsen tatt?

Når arbeidsgiver har bestemt seg, sendes det ut brev til søkerne, med resultatet og innstilling.

Det jeg har beskrevet frem til nå, er som regel ivaretatt ved de aller fleste virksomheter. Min erfaring gjennom samtaler med andre og min egen erfaring er at det er herfra og videre det ofte skorter.

Min kollega på lunsjrommet, var kjempefrustrert under sin tilsettingsprosess. Etter intervjuet hørte han ikke noe mer. Til slutt måtte han ringe. ”Å beklager, det kan jeg ikke hjelpe deg med. De som skal behandle dette er syke/ på reise/ i møte. Kan du ringe igjen i neste uke?” Slik var svarene han fikk, og slik pågikk det i flere måneder. Han var så frustrert og lei at egentlig hadde bestemt seg for å takke nei, hvis han fikk tilbud om jobb. Når tilbudet kom, måtte han overtales. I tillegg hadde han nå fått et dårlig inntrykk av virksomheten. Denne dårlige starten har han aldri helt klart å kvitte seg med. Det har influert på hans syn på arbeidsplassen. Til alt overmål, var heller ingen ting forberedt til hans første arbeidsdag.

Jeg spurte naboen min, hvordan hun hadde opplevd det å komme til en ny jobb i en for henne helt ny og fremmed virksomhet. ”Strålende, ganske enkelt strålende”, sa hun. Jeg rakk bare så vidt å smette inn et lite *hvorfor* før hun fortsatte.

”Alt var planlagt til minste detalj. I tillegg informerte arbeidsgiver meget godt, og overholdt tidsplanen. Jeg har blitt ledet hele veien fra jeg søkte og til der jeg er i dag. Etter jeg hadde vært til intervju, fikk jeg straks brev i posten, som kunne fortelle at jeg var ønsket som kollega. De hadde lagt ved god informasjon om jobben og kontrakt. Her skrev de litt om hva jeg skulle forberede før jeg møtte, samt program for den første tiden. Det var viktig, fordi det innebar en del kursvirksomhet og reising. Noe som har

betydning å vite om, da jeg har familie. Vi kunne i god tid forberede oss på denne perioden. Da vi startet hadde vi et eget program som tok for seg alt fra å bli kjent med hverandre, arbeidsplassen og arbeidsoppgavene våre. En ting som jeg ikke tenkte på før etterpå, var at alt det administrative rundt jobben, var ordnet før jeg kom. Det er klart det ble litt hektisk i opplæringsfasen, med mye reising og lange dager. Men jeg ville ikke vært det foruten. Vi ble jo så utrolig fort kjent med hverandre. Ja rett og slett sammensveiset. Og læringskurven, den var bratt. Nå har jeg vært her i snart ett år, og jeg stortrives. Ja en ting til jeg må nevne. Sjefen min har satt av tid til jevne oppfølgingsmøter i avdelingen. Både medarbeidersamtaler og gruppesamtaler.” Du verden. Jeg blir jo rent ut misunnelig på henne.

Hva er så forskjellene i disse 2 situasjonene? Ja, de kan nok se ut til å være ganske mange. Men det som er den grunnleggende forskjellen, ligger i hvordan vi møter hverandre og rett og slett dekker hverandres grunnleggende behov. Behov for trygghet. Behov for å bli sett og behov for anerkjennelse.

Jeg vil ut i fra disse erfaringene beskrive hvordan jeg ser for meg at en videre god prosess etter intervjuet kan være.

I intervjuet bør det skisseres en plan for hva som videre skal skje, med tidsangivelser. I hvert fall for når søkeren vil få resultatet.

Når tilbudet gis, bør det i brevet til den som tilbys stillingen, ligge et konkret program for introduksjonsfasen, en kontrakt og en skikkelig velkomsthilsen.

Den dagen vedkommende møter blir han eller hun tatt i mot og ønsket velkommen av sin sjef. Gjerne med blomster. Det er ingen entydig fasit på det videre forløpet, men sjefen må ha ryddet avtaleboken sin i hvert fall i et par dager, slik at han/ hun kan bruke tid sammen med den nyansatte. Være med rundt å hilse på, spise lunsj sammen, fortelle om arbeidsplassen og ikke minst redegjøre for sine krav til den nye medarbeideren. I det

videre kan det være hensiktsmessig å bruke en fadder, som er til støtte og hjelp den første tida.

Arbeidsmiljøet er ikke statisk. Det er i endring. Det at det kommer inn nye deltakere, medfører at det kan være behov for et medarbeiderseminar, hvor man ser på samarbeid, forventninger, rolleavklaringer, grensesnitt etc. Det er også en glimrende anledning for alle å bli bedre kjent.

Den første tiden preges av innlæring for den nyansatte. Ingen forventer at denne yter 100% fra første dag, men både arbeidsgiver, kollegaer og den nyansatte selv ønsker at det ikke skal gå for lang tid. Videre er det også viktig at det ikke innlæres feil og unoter. Et skikkelig opplæringsprogram er absolutt på sin plass.

Leder bør underveis være flink til å følge opp den nyansatte gjennom oppfølgingssamtaler. I hvert fall frem til det har gått 6 måneder. Slike samtaler er viktig for å sikre at man forstår hverandre; jobber mot felles blick, som jeg redegjorde for tidligere. Og så er det viktig at lederen rett og slett følger opp medarbeideren i forhold til kompetanseutvikling og sosialintegrasjon. Når arbeidsgiver viser interesse og deltakelse i den nyes hverdag på denne måten, gir han uttrykk for at han ser ham og at han har interesse og omsorg for ham. Videre er dette også en glimrende anledning for leder å få tilbakemelding om det han gjør er bra.

I hele prosessen som jeg nå har skissert opp foregår det kommunikasjon og informasjonsutveksling. Min erfaring er at jeg ofte får aha-opplevelser når jeg møter på jobb, fordi virkeligheten er en annen enn den jeg hadde trodd. Jeg kjenner meg ikke så godt igjen i det som jeg har fått av informasjon fra virksomheten i prosessen frem til jeg ble tilsatt. Det kan ofte være litt frustrerende og skuffende.

Begrepet psykologiske kontrakter brukes i billedlig betydning for å beskrive de uformelle antakelser og forventninger som kan prege

*relasjonene mellom virksomheter og deres ansatte, sett fra det enkelte individ.*³⁰

Jean-Jeaques Rousseau (1995) sier at det enkelte individs psykologiske kontrakt er det viktigste element i alle kontrakter ved virksomheter og organisasjoner. Han sier at kontrakter blir til og formes gjennom løfter, tillit, aksept og en forståelse av gjensidighet. Rousseau sier også at begrenset informasjon, innsikt og forståelse og ulike referanserammer øker sannsynligheten for at ansatte vil ha forskjellige oppfatninger av innholdet i kontrakten og hvordan den skal tolkes. Vi kan derfor ut i fra dette se betydningen av de psykologiske kontraktene hva angår de nyansattes motivasjon, innsats og ytelse i virksomheten. Dersom man for eksempel ikke får den trening, opplæring og oppfølging som man er lovet og forespeilet, vil dette bli sett på som et løftebrudd fra organisasjonen. Det vil igjen svekke den ansattes tillit til virksomheten, og den ansattes vilje til å stå på for arbeidsplassen vil som følge av dette kunne svekkes. Løgstrup underbygger betydningen av tillit mellom mennesker, og det Rousseau legger i betydningen av begrepet psykologisk kontrakt:

Det hører til vårt menneskeliv at vi normalt møtes med en naturlig tillit til hverandre. Dette er ikke bare tilfellet når vi treffer et menneske vi kjenner godt, det gjelder også når vi møter vilt fremmede. Det skal spesielle omstendigheter til for at vi skal møte en fremmed med forutinntatt mistillit. Angiveri må på forhånd ha kvalt den naturlige tillit som mennesker ellers umiddelbart viser hverandre, og gjort alt beklemmende og tvunget..... Under normale omstendigheter, derimot, tror vi den fremmede på hans ord og begynner først å tvile når vi får spesielle grunner til det. Vi tror aldri på forhånd at et menneske lyver. Det gjør vi først etter å ha grepet ham i løgn..... Vi tror i utgangspunktet på hverandres ord, har i utgangspunktet tillit til hverandre. Det er kanskje bemerkelsesverdig nok, men det hører med til å være menneske. Det ville vært livsfiendtlig å te seg annerledes. Vi ville simpelthen ikke kunnet leve, vårt liv ville visnet og blitt

³⁰ Jacobsen og Thorsvik. Hvordan organisasjoner fungerer. 2002

forkrøpлет hvis vi i utgangspunktet møtte hverandre med mistillit, tiltrodde den andre å stjele og lyve, forestille seg og føre oss bak lyset. Men å vise tillit betyr å utlevere seg selv. Derfor reagerer vi så voldsomt når vår tillit blir misbrukt, som det heter – selv om det ikke har atått særlig mye på spill. Misbruket av tilliten består rent konkret i at tilliten brukes i mot den som har vist den. Det kan være ille nok. Men det verste, når det kommer til stykket, er kanskje ikke den forlegenhet eller fare som misbruket av ens tillit setter en i, men derimot at den andre ikke har tatt i mot den. For at den andre skal kunne misbruke ens tillit, må han ha avvist den kaldt. I egentlig forstand har han ikke villet ta i mot den, uansett hvor mye han i ytre forstand har gjort det – for å misbruke den. Og spørsmålet er om det ikke er kulden i misbruket av tilliten, langt mer enn den eventuelle forlegenhet den tillitsfulle er satt i, som er grunnen til reaksjonen.³¹

Som individ ligger det til oss at vi første gang vi møter et nytt miljø, i minn oppgave en arbeidsplass, møter dette med en grunnleggende tillit og forventning til de vi møter og det vi blir fortalt. Som Jean-Jeaques Rousseau redegjør for etableres en psykologisk kontrakt. Dersom den ikke oppfylles eller brytes, får vi et tillitsproblem.

I undersøkelsen jeg nevnte innledningsvis sier altså nesten halvparten av de som slutter som grunn at de hadde urealistiske forventninger. 4 av 10 forklarte at de ikke fikk grep om ” hvordan ting blir gjort”, mens en tredjedel sa at dårlig kommunikasjon med nærmeste leder spilte inn. En annen faktor som trekkes fram var at de ikke følte at de hørte til. Noen ble også desillusjonerte fordi de ikke forsto sammenhengen mellom jobben de skulle gjøre og organisasjonens mål.

Så når folk slutter, fordi forventningene ikke innfris, må jo det være fordi de føler at deres psykologiske kontrakt ikke oppfylles. Dette understreker

³¹ K E Løgstrup. Den etiske fordring. 1999

viktigheten av nøktern, korrekt, god og konsistent informasjon hele veien fra utlysning av stilling og til den nyansatte er godt integrert.

Undersøkelsen understreker også viktigheten av en deltakende, nær og aktiv leder, samt et godt opplegg for opplæring.

4 Metode

Generelt er den metodiske tilnærming avhengig av hva en ønsker å undersøke. Den er et hjelpemiddel på veien til ny kunnskap og dypere forståelse av et fenomen.

"En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder"³²

Når jeg startet på denne oppgaven, følte jeg at hodet mitt var oversvømt av alle mulige måter å gjøre arbeidet på. Spesielt 2 områder voldte meg store utfordringer. Hva i all verden skal jeg skrive om? Ja, dette var faktisk en utfordring fordi hele studiet bygger på deltakernes yrkeserfaring, og at disse befinner seg i det feltet som de skal utforske ytterligere. For meg ble dette litt spesielt. Midtveis i studiet, dvs i det jeg skulle påbegynne denne oppgaven, sluttet jeg i det feltet jeg kjente. Jeg sluttet i Forsvaret, hvor jeg hadde min profesjon og hvor min kunnskap lå. Og så begynte jeg i et helt nytt felt. Jeg var i villrede. Jeg brukte faktisk ganske lang tid på å erkjenne at jeg ikke kunne gå tilbake til feltet i Forsvaret.

Når jeg så endelig hadde avklart dette for meg selv, kom spørsmålet; hvordan? Hvordan skal jeg gjøre min forskning? Jeg leste side opp og side ned om metodevalg. Til slutt måtte jeg erkjenne at dette måtte bli et

³² Vilhelm Aubert ifølge Hellevik 1991:14

prosjekt hvor jeg også i høy grad måtte se virkeligheten i øynene og ta hensyn til de rammefaktorene jeg hadde. Jeg var nyansatt i en jobb, som var krevende. En jobb med veldig mye nytt og lange arbeidsdager, og med svært begrensede muligheter til å få tatt fri til å arbeide med oppgaven. Jeg måtte derfor, i samråd med min veileder, konkludere med at for meg ville det mest praktiske være å i hovedsak bruke min egen erfaring. Min egen erfaring i lys av allerede tilgjengelig aktuell forskning. Som en inspirasjon og et supplement har jeg valgt å gjennomføre noen explorative intervjuer/samtaler. Hensikten med disse er at de skal gi meg inspirasjon til refleksjon i møtet mellom min erfaring og litteraturen, samt å rett og slett gi meg noen gode historier.

Jeg bruker altså meg selv som min viktigste informant. Jeg treffer stadig medarbeidere og andre kjente som jeg forteller om denne oppgaven til. ”Kan du ikke gjøre et intervju med meg? Jeg stiller mer enn gjerne opp. Jeg har så mye å fortelle. Dette er jo noe som angår oss alle. Tenk hvis vi kunne få satt dette på dagsordenen”.

Akkurat dette har vært en behagelig situasjon for meg, at folk er så ivrige etter å stille opp. Samtidig er det jo et tankekors at så vidt mange opplever sine møter med ny arbeidsplass som ustrukturerte, lite tilfredsstillende – ja ofte rent ut frustrerende. Men jeg har også funnet unntak. Dette henger jo også sammen med at det å begynne i en ny jobb er en vesentlig hendelse i livet. Ikke på linje med fødsel, bryllup og død, men i en kategori under som kan inneholde valg av utdanning, kjøp av hus og altså å begynne i ny jobb. Det er en viktig hendelse, som angår de aller fleste, en eller flere ganger i livet.

Dette er altså et eksplorativt essay. Det er ikke en vitenskapelig og evidensbasert avhandling. Oppgaven må derfor leses med dette i mente. Mine funn og utsagn er ikke absolutte sannheter. De er mer erkjennelser jeg gjennom min vandring mellom litteratur, egen og andres erfaring har kommet frem til.

Jeg har gjennom delspørsmålene mine forsøkt å finne frem til et godt svar på min hovedproblemstilling. Jeg har derfor arbeidet meg gjennom hvert enkelt spørsmål i lys av forskning jeg mener er relevant, mine egne og andres erfaringer.

Når jeg så runder av og avslutter min oppgave, håper jeg å ha kastet lys over det å møte nye medarbeidere, som møter min arbeidsplass for første gang. Jeg håper oppgaven gir meg som leder innsikt til å kunne ta godt vare på nye medlemmer, slik at når de trer inn på "banen", så er de selv og det øvrige miljøet godt forberedt. De kjenner målet, "lagkameratene" og spillets gang. De blir gitt trygghet, gode muligheter til å høre til og ikke minst sett.

4.1 Egen forforståelse

Det er klart at i et arbeid, hvor jeg har valgt å være min egen informant, så vil mine egne erfaringer, tanker, oppfatninger og antakelser prege oppgaven. Det preger oppgaven i valg av tema, fordi det opptar meg og er noe jeg mener jeg kjenner godt til. Valg av metode er jo valgt ikke bare fordi det er praktisk, men også fordi jeg mener jeg selv har noe på hjertet. Til slutt er det jo en fare for at jeg konkluderer ut i fra hva jeg trodde på forhånd. Det er også en fare i at jeg er så nær innpå feltet at jeg ikke klarer å stille de rette spørsmålene. Jeg har så langt det har vært mulig forsøkt å være nær og fjern på en gang. Nær i at jeg kjenner feltet og problemområdet, og fjern i det å la oppgavens gang og pennen føre meg frem til et mest mulig fritt svar, i samhandling med forskning og de explorative samtalene.

Den som gjør feltarbeid, kan ikke kvitte seg med sin erfaring. Derfor tas den med til feltet. Kravet til feltarbeideren er stor bevissthet om at den er virksom der. I praksis er dette et krav om innsikt i å påvirke sine data. Forestillingen om å begynne fra begynnelsen i feltet er en illusjon. Det er bare spedbarnet som begynner helt forfra i sitt forsøk på å begripe en

*verden. Den som kommer til feltet som forsker, kommer ikke tomhendt dit.*³³

Vår egen forforståelse har vi med oss, nær sagt uansett om vi forsker på noe som er fremmed for oss eller noe som er kjent. Når jeg gikk i gang med å utforske min egen praksis var jeg klar over at det alltid er en fare for å innta et absolutt kyndig blick. Hvis jeg så gjorde, ville jo det være det samme som å erkjenne at jeg allerede hadde nok kunnskaper innenfor feltet. Da ville det jo ikke vært noe særlig poeng i å gjøre arbeidet. Ville det vel? Jeg har heller ikke hatt et dødt blick. Det ligger i oppgavens natur at man skal utforske egen praksis. Og den er jeg jo rimelig godt kjent i. Så mitt åpenbare valg var å innta et ukyndig blick, fordi jeg mener det er mer i feltet enn det jeg nødvendigvis kan se. Forskning og samtaler har åpnet feltet mer for meg, og gitt meg en videre og dypere innsikt enn jeg hadde før.

4.2 Valg av metode

*Erfaringer fra en studie som kun brukte intervjuer, viser at data blir mindre fyldige når en ikke gjør både observasjoner og intervjuer (Bunch 1998). Dette gjelder spesielt for nybegynnere.*³⁴

Jeg har ut i fra min hovedproblemstilling, utledet noen del-problemstillinger, som jeg mener sammen skal kunne gi meg svar på min hovedproblemstilling.

Jeg har forsøkt å få til at et del-spørsmål har ledet til det neste, for så å alle peke tilbake til min hovedproblemstilling.

Underveis har jeg valgt å drøfte hver problemstilling opp mot min egen erfaring, forskning og andres erfaringer, og gjerne se disse opp mot hverandre. For eksempel hvordan erfaringen ser ut i lys av forskningen. Jeg har valgt å ikke benytte en på forhånd fast utarbeidet intervjuguide til mine samtaler. Dette fordi jeg valgte eksplorative samtaler. Jeg

³³ Jens I. Nergård. Feltarbeidet som kultur møte. Kopier fra forelesning

³⁴ Eli Haugen Bunch. Grounded theory – den klassiske metoden. Spørsmålet bestemmer metoden. 1998

gjennomførte samtalene underveis i arbeidet. Jeg ønsket å være åpen for hva jeg fikk høre, og prøvde i minst mulig grad å styre de jeg snakket med, da min egen forforståelse sto så sterkt. Metoden førte til en konstant runddans mellom egne erfaringer, andres erfaringer og forskningen. Denne runddansen ble til dette essay.

4.3 Hermeneutisk tilnærming

Det viktigste begrepet innen hermeneutikken kalles Den hermeneutiske sirkel. Alle former for forståelse henger sammen med den sammenhengen det skal forstås innenfor. Som fortolker tar jeg med meg mine egne erfaringer og kriterier inn i tolkningsprosessen. Jeg skaper altså selv den sammenhengen som noe skal forstås innenfor. Forventinger og fordommer spiller inn.

For å forstå noe må vi alltid tolke delene ut fra en forforståelse av den helheten delen hører til. Delene forstås og fortolkes ut fra helheten – og helheten forstås og fortolkes ut fra delene. Altså som en sirkel, med et gjensidig forhold mellom deler og helhet. Slik forandres og utvides vår oppfatning og forståelse av delene og helheten gjennom tolkningsprosessen. I mitt arbeid har jeg nettopp valgt å forsøke å forstå helheten (min definerte problemstilling) gjennom å forsøke å finne en forståelse av delspørsmålene.

Hermeneutikken har som mål å gi en forståelse av et fenomen ved å fortolke og skape meningssammenheng. Det jeg leser, hører og observerer prøver jeg hele tiden å forstå ut i fra min egen forforståelse.

I tolkningen av teksten mener jeg min forforståelse av temaet var verdifull å ha, for og skaffe meg en første oversikt. Men uten ny litteratur og kunnskap ville utbyttet av studien blitt magert. Gjennom litteraturen fant

jeg nye innfallsvinkler, som gav meg nye perspektiver i forhold til min oppfattelse av feltet.

4.4 Utvalg av informanter

Jeg kunne valgt flere ulike måter å gjøre både feltarbeidet og utvalget av informanter på. Jeg kunne valgt å gå inn i en annen virksomhet, og brukt deltakerne i den virksomheten som informanter. Jeg gjorde ikke det blant annet av 2 årsaker. Jeg tror at det er en del fellesnevner ved de aller fleste virksomheter, som gjør at minn læring nok vil være uavhengig av om jeg velger den ene eller andre virksomheten. All den tid jeg også valgte å bruke meg selv som en viktig informant, var det naturlig å bevege meg i et terreng, jeg følte meg relativt kjent i. Men samtidig slik at jeg ikke begrenset dette kun til å gjelde min egen arbeidsplass. Den andre årsaken var at jeg gjennom metodevalget bestemte meg for å benytte explorative samtaler. Altså ikke en kartlegging av feltet, men samtaler som skulle gi meg innsikt, motivasjon og supplement. Derfor følte jeg at jeg ikke var låst til et bestemt utvalg av informanter. Det å være ny på en arbeidsplass eller i en virksomhet, er jo noe de aller fleste opplever en eller flere ganger. Det var flere som kom til meg og ønsket å fortelle, når de hørte hva jeg skrev om. I tillegg valgte jeg ut noen som jeg visste hadde meninger på godt og vondt om det å begynne i en ny jobb, ved en ny virksomhet. Jeg valgte personer som ikke bare var ny i jobben, men også ny i virksomheten. Jeg har valgt å se bort i fra utdanning, kjønn, alder og hvor i den nye organisasjonen de kommer inn. Etter hvert som jeg jobbet med oppgaven erkjente jeg at jeg måtte gjøre denne begrensningen, da disse ekstra dimensjonene ville bli meget omfattende, samtidig som at jeg ikke føler de gir ytterligere svar på min hovedproblemstilling. Kan hende jeg tar feil her. Det er øyet som ser. Og det ble mitt valg.

4.5 Kritisk refleksjon i forhold til gjennomføringen av undersøkelsen

I utgangspunktet gikk jeg ut i et yrkesfelt jeg trodde jeg var kjent i. Jeg stilte noen spørsmål som jeg ønsket å få svar på. Hva jeg lærte er avhengig av min egen forforståelse og i hvilken grad jeg maktet å stille gode spørsmål til den helheten jeg ønsket å finne. Og hvorvidt dette har vært tilstrekkelig til å gjøre en hermeneutisk god tolkning av det jeg har funnet og sett.

Jeg benyttet litteratur om og kunnskap som teoretisk bakgrunnsstoff. Dette har vært nyttig for bedre å forstå mennesker og deres behov når vi møter andre mennesker og nye oppgaver.

Jeg har ikke fått gått i dybden på de dimensjonene jeg hadde sett for meg før jeg startet. Hva slags bakgrunn folk har, hva slags kapital de har med seg, hva slags folk de møter og hva slags kapital de har. Hvilken rolle de skal ha osv.

Jeg vet at det vil være forskjell om man begynner i en jobb for første gang, eller om man har gjort det mange ganger. Det er også forskjell på om man skal være sjef eller saksbehandler/ fagarbeider. Miljøet man skal inn i spiller også en rolle isolert sett, men også i sammenheng med hvem man selv er. Det er forskjell i å komme til en mannsdominert arbeidsplass, en kvinnedominert arbeidsplass eller en arbeidsplass med en god blanding. Jeg vet at ved at jeg har gjort noen valg, så har jeg valgt bort noe. Dette er ikke gjort fordi jeg har ønsket å påvirke svaret på oppgaven,. Men rett og slett fordi at en oppgave med for mange perspektiv og dimensjoner blir enten for omfattende, eller overfladisk.

Jeg har ikke fått hatt så mye fokus på arbeidet som jeg skulle ønske. Dette skyldes en arbeidssituasjon, hvor det var så å si umulig å løsrive seg. Jeg har nå helt på slutten fått en periode hvor jeg har kunnet fokusere helt og

fullt på oppgaven. Hadde det latt seg gjøre, skulle jeg brukt mer tid underveis, slik at jeg kanskje kunne ha fått snakket med enda flere.

Underveis har jeg endret på spørsmålene. Nye har kommet til, mens andre har blitt strøket. Strøket rett og slett fordi jeg følte at de ikke gav meg noen ytterligere bidrag i oppgaven. Skrivningen har gått ganske greit, men i perioder har jeg som alle andre følt at presset når jeg har sett på det blanke arket. Jeg har prøvd, men det har rett og slett vært tomt. Jeg har selv valgt å forsøke å finne god litteratur underveis, og har prøvd å lese som en viking spiser. Det var min veileder som anbefalte meg det. Jeg har hele tida prøvd å lese mest mulig. Noe overfladisk og noe mer inngående. Når alt har stoppet opp i skrivningen har bøkene, notater og internett vært godt å ty til.

Jeg har erfart at det finnes et hav av meget god forskning som er publisert. Jeg har brukt det jeg har funnet. Jeg kunne selvsagt ha brukt annen litteratur enn det jeg har gjort. Men jeg føler at både pensum og det jeg har valgt selv har hjulpet meg i min refleksjon.

5 Etterord.

Så hva har jeg lært? Hva kan jeg gjøre neste gang?

Vi mennesker er som individer ulike, og vi forholder oss ulikt til omgivelsene rundt oss. Jeg tror ikke det er noen fasit, men jeg mener gjennom det jeg har funnet at det er noen grunnleggende likheter mellom oss mennesker, og noen grunnleggende forhold som angår oss alle i møter med andre mennesker. Vi lever alle i "verden". Her møter vi stadig nye mennesker som vi sammenvikler oss med. I disse møtene holder vi alltid noe av hverandres liv i våre hender. Vi gir og får tilbake, enten vi samtaler eller gjør noe sammen. I dette samspillet deltar vi med oss selv som innsats. Vi gir, og håper at det vi gir blir tatt i mot, slik at vi får tilbake det vi ønsker. Motivasjonen for denne gaveutvekslingen er et dypt ønske om og behov for å bli sett og anerkjent.

Når vi snakker om å integrere nye medarbeidere på en arbeidsplass, er det snakk om å ta i mot et nytt medlem til en gruppe, og forme denne gruppen til en ny helhet, hvor alle inngår. Både gamle og nye medlemmer. På en slik måte at alle føler deltakelse, samhandling, sammenvikling og viktige for gruppens utvikling og resultat. Det handler om å skape et indre forhold, en innvendighet, hvor den nye integreres og inngår som en del av helheten. Jo sterkere og bedre det innvendige forholdet blir, desto større er sjansen for at ansettelsen har vært vellykket – for den enkelte og for bedriften.

Slik jeg ser det starter integrasjonsprosessen tidligere enn vi normalt tenker. Jeg mener den begynner allerede når en arbeidsgiver kommuniserer på en slik måte at den man kommuniserer til føler en tilhørighet, eller at kommunikasjonen angår en. Det innebærer at jeg antar at neste gang jeg er med på å lyse ut en stilling, så vil de i målgruppen som finner utlysningen interessant påbegynne en integrasjonsprosess allerede her. Da er det viktig at den informasjon som jeg og virksomheten

kommuniserer er forankret i den virkelighet som den som til slutt blir tilsatt møter når han innlemmes i virksomheten.

Den som søker en jobb ved min virksomhet tolker den informasjon som han mottar, og danner seg en forventning i forhold til denne informasjonen. Det etableres en psykologisk kontrakt som i større eller mindre grad kan oppfylles. Oppfylles kontrakten, vil den nye medarbeideren oppleve tillit til virksomheten. Det vil også gi sannhet og trygghet. Oppfylles ikke kontrakten, blir ikke jobben slik den nyansatte hadde sett for seg. Denne får da tvil og skuffelse. Han får utfordringer med å identifisere seg selv med den nye arbeidsplassen, og han får problemer med å ha tillit til meg som leder. Sjansen er absolutt til stede for at han på grunn av sin mistillit ikke vil finne seg så godt til rette, og derved søke seg bort.

Når en ny medarbeider er i ferd med å møte en ny arbeidsplass, er dette en viktig hendelse for ham. I dette møtet gir han av seg selv, og har behov for å få tilbake. Han har behov for å bli møtt, sett og anerkjent. Bourdieu sier at det ikke er egennytte, som er vår primære drivkraft, men ønsket om anerkjennelse fra andre mennesker. Han hevder også at vi mennesker har et grunnleggende, eksistensielt behov for å bety noe for andre mennesker. Det er slett ikke noe motsetningsforhold i dette. Snarere tvert i mot. Vi høster anerkjennelse gjennom hva vi betyr for andre mennesker. For å høste anerkjennelse gir vi til andre. Dette er et perfekt samspill i den samviklingen vi har med hverandre, som Løgstrup beskriver. Vi ser og blir sett. Denne gaveutvekslingen er grunnleggende for eksistens, vekst og tilhørighet i "verden". "Verden" det i min oppgave er den arbeidsplassen den nye medarbeideren møter.

Når jeg så skal møte en ny medarbeider, må jeg møte denne på en slik måte at denne blir sett og føler seg i sentrum. Jeg må også huske på å presentere virksomheten på en slik måte at den psykologiske kontrakten ikke brytes. For å få til alt dette, er det viktig at jeg har en god plan, som er

forankret og planlagt i og med virksomheten – og at jeg har tid. Dette er en stor investering for virksomheten. Det er derfor viktig at man lykkes godt. En nyansatt er ukjent med både virksomheten, den kultur og de øvrige deltakere som er i virksomheten. Så introduksjonen skjer på flere plan samtidig. Hver og en ser vi virksomheten ut i fra de begreper vi har gjennom vår egen erfaring. Den nye medarbeideren ser med sin erfaring fra tidligere. Vi ønsker at han skal kunne se det som vi ser. I tillegg vil det være en bonus dersom han med sin erfaring og vårt perspektiv, kan tilføre virksomheten noe mer enn det vi har fra før. Opplæring og innføring må skje raskt, både faglig og sosialt/ kulturelt. Et arbeidsforhold er aldri statisk. Vi utvikler oss som individ, og vi utvikler oss som gruppe. Det er vesentlig at jeg som leder følger opp både nye og ”gamle”. Evaluerer gjennom samtaler, formelt og uformelt, både den faglige og sosiale tilhørighet.

Mennesket egenart består i at det taler, sa de gamle. Det er dette som overhodet muliggjør læring, oppdragelse og dannelse. Det er ved språket vi oppretter fellesskap; hvis vi er samfunnsvesener, er det for så vidt som vi er språkvesener. Utvikling av evnen til språk er den beste måten å utvikle sin menneskelighet på – ikke som isolert individ, men nettopp som samfunnsvesen.....

Å snakke sammen er også som å drikke med hverandre, smile til hverandre. Kanskje er dette helt avgjørende for at vi skal kunne ha en verden og kjenne oss virkelige.³⁵

³⁵ Anders Johansen. Samtalens tynne tråd. 2003

6 Litteraturliste

1. Asplund, J (1987) Om hälsningsceremonier, mikromagt och asosial pratsamhet. Bokförlaget Korpen
2. Bang, H (1988) Organisasjonskultur. Tano – Aschehoug
3. Bourdieu, P (1997) Av praktiske grunner. København: Hans Reitzels forlag
4. Bourdieu, P (1999) Meditasjoner. Pax forlag
5. Fischer og Sortland (1989) Innføring i organisasjonspsykologi. Tano
6. Hellevik, O (1991) Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Universitetsforlaget
7. Jacobsen og Thorsvik (2007) Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget
8. Jensen, I Steen (2002) Ona fyr. Dinamo forlag
9. Johansen, A (2003) Samtalens tynne tråd. Spartacus forlag
10. Kundera, M (1998) Tilværelsens uutholdelige letthet. J.W. Cappelens forlag
11. Lorensen M (1998) Spørsmålet bestemmer metoden. Universitetsforlaget
12. Løgstrup, K E (1999) Den etiske fordring. J.W. Cappelens forlag
13. Mauss, M (1995) Gaven. Cappelen Akademisk forlag.
14. Meløe, J (1979) Notater i vitenskapsteori. Kompendium
15. Prieur, A & Sestoft, C (2006) Pierre Bourdieu - en introduktion. Hans Reitzels Forlag
16. Schein, E (2004) Organizational Culture and Leadership. John Wiley and Sons Ltd
17. Scott, G (2003) De vergeløse. Aschehoug
18. Strauss, C Levi (2003) Tropisk Elegi. De norske Bokklubbene
19. Wittgenstein, L (1992) Filosofiska undersökningar. Stockholm. Thales
20. Østerberg, D (1966) Forståelsesformer. Pax forlag

20. Nergård, J I. Feltarbeidet som kulturmøte. Kopier fra forelesning
Andres kontekster og egne. Kopier fra forelesning

Liste over selvvalgt litteratur ved Mastergrad i praktisk kunnskap

1. Austin, J L. Ord der virker. København – Gyldendal. 198 sider
2. Bang, Henning. Organisasjonskultur. Tano – Aschehoug. 187 sider
3. Bourdieu, P og Wacquant, L J D. Den kritiske ettertanke. Samlaget. 264 sider
4. Einarson, S og Skogstad, A. Det gode arbeidsmiljø. Fagbokforlaget. 403 sider
5. Ekman, G. Fra prat til resultat. Abstrakt forlag. 132 sider
6. Fischer, G og Sortland, N. Innføring i organisasjonspsykologi. Tano. 347 sider
7. Habermas Jürgen. Borgerlig offentlighet. De norske Bokklubbene. 357 sider
8. Jensen, I Steen. Ona fyr. Dinamo forlag. 218 sider
9. Johansen, A. Samtalens tynne tråd. Spartacus. 287 sider
10. Kundera, M. Tilværelsens uutholdelige letthet. Cappelen. 316 sider
11. Lewis, Carrol. Alice i eventyrland. Aschehoug. 127 sider
12. Nergård, J I. Andres kontekster og egne. Utdelte kopier. 18 sider
13. Prieur, A & Sestoft, C. Pierre Bourdieu – en introduktion. Hans Reitzels forlag. 238 sider
14. Schein, E. Organizational Culture and Leadership. John Wiley and Sons Ltd. 464 sider
15. Schön, D A. Den reflekterende praktiker. Forlaget Klim. 293 sider.
16. Scott, G. De vergeløse. Aschehoug. 206 sider
17. Strauss, C Levi. Tropisk Elegi. De norske Bokklubbene. 540 sider

4495 sider