



## Indslusning af nye medarbejdere – et potentiale for organisatorisk læring

Af Jonas Sprogøe, cand.mag. ph.d., ARGO

Ofte bliver nye medarbejdere ansat for at gøre en forskel. Den nye medarbejder bliver ansat på baggrund af hans eller hendes kompetencer og forventes at bringe disse kompetencer i spil i sin nye organisation. Alligevel viser det sig meget vanskeligt for organisationer og virksomheder at anvende nyansattes kompetencer og omsætte dem til organisatorisk læring. Med andre ord: det potentiale for nytænkning og organisatoriske udvikling, som nyansatte kommer med, bliver ikke udløst og forbliver uudnyttet.

Dette dilemma er omdrejningspunktet i min ph.d.-afhandling "Induction! Because First Impressions Last?" (Sprogøe, 2009), hvor jeg sammenligner indslusning af nye medarbejdere i en bank og i et konsulentfirma. Denne artikel er et sammendrag af de væsentligste konklusioner i min afhandling, krydret med nogle perspektiver til hvordan virksomheder kan arbejde mere strategisk med at udløse det potentiale for organisatorisk udvikling, som nyansatte besidder.

### Et skridt nærmere indslusning

Udgangspunktet for afhandlingen har været at se indslusning som andet og mere end socialisering. I hovedparten af den eksisterende litteratur på området handler indslusning om at socialisere den nyansatte, så han eller hun falder hurtigst muligt ind i de organisatoriske rammer og normer. Tilpasning til det eksisterende er derfor nøgleordet i den forståelse, der hersker inden indslusningsteorien (Skeats, 1991; Van Maanen & Schein, 1979). Omvendt ansætter flere og flere virksomheder nye medarbejdere ud fra forventningen om, at vedkommende bidrager aktivt til den fortsatte udvikling i firmaet, ligesom nye medarbejdere ofte til samtalen bliver spurgt om, hvad han eller hun kan og vil bidrage med i organisationen.

I forskningsprojektet blev der anvendt en meget åben udforskning af hvad indslusning er. De interviewede ledere, medarbejdere og nyansatte taler om indslusning på to måder; enten i form af en række enkeltstående events, kurser, seminarer e.lign. eller i form af en proces, der ikke er tidsafgrænsede, og som relaterer sig mere til følelsen af at være en del af virksomheden og høre til. Indslusning kan altså forstås som både produkt og proces. Dette billede nuanceres yderligere af, at det ofte var vanskeligt for de interviewede personer at adskille indslusning fra fx rekruttering og fastholdelse, selv der var enighed om, at det var muligt at tale om de tre ting separat. Der viste sig derfor ikke nogen entydig definition på indslusning – og forskellige opfattelser kom til udtryk, selv inden for den samme organisation.

De to casevirksomheder, der dannede udgangspunkt for forskningsprojektet, tilhører to forskellige typer af virksomheder, nemlig en bank og en konsulentvirksomhed. Traditionelt set tilhører banken en stabil sektor med stærke hierarkier, klar arbejdsdeling og høj anciennitet. Omvendt tilhører konsulentfirmaet en branche, der forbindes med større omskiftelighed, både hvad angår markedet og medarbejderne. Disse sektorspecifikke og historiske forskelle har betydning for hvordan indslusning italesættes og foregår i praksis, ligesom det har betydning for de forventninger, der møder de nyansatte, og de forventninger som nyansatte kommer med.

Forskellene mellem de to virksomhedstyper, blev studeret ud fra tre forskellige dimensioner: 1) den bagvedliggende grund til at ansatte nye medarbejdere, 2) de forventninger, som møder den nyansatte efter ansættelse og 3) det underliggende læringssyn, som hersker i de to virksomheder.



## Gammel vin på nye flasker eller ny vin på gamle flasker?

I begge virksomheder argumenterede ledelsen for vigtigheden af at rekruttere og indsluse nye medarbejdere, der kunne bidrage aktivt til organisatorisk fornyelse. Ledelsen i både banken og i konsulentfirmaet refererede til den stigende globale konkurrence som én af de store udfordringer, der understreger vigtigheden af at nyansatte bringer deres kompetencer i spil. Men de grundlæggende strategier til at håndtere de skitserede udfordring på i de to virksomheder viste sig at placere sig i hver sin ende af et kontinuum.

Banken ansætter i stigende grad serviceuddannet personale til at varetage servicefunktioner, kassebetjening og indledende og simple rådgivningsopgaver. Målet med disse ikke-bankuddannede personer er, at de bidrager til at højne serviceniveauet i banken gennem en stærkere serviceorientering, ligesom en mere alsidig personalesammensætning forventes at matche de krav, som kunderne har, når de går i banken. De nyansatte skal bidrage til mere glad, livlig og kundevenlig atmosfære. Bankens produkter er for så vidt de samme, ligesom kundesegmentet heller ikke er forskelligt fra tidligere. Det gælder for banken blot om at fastholde og udbygge det eksisterende niveau – og midlet er at "sælge" sig selv på en ny og mere spændende måde. Denne ende af spektret kan kaldes *gammel vin på nye flasker*, idet indholdet i forretningen er det samme, men måderne, hvorpå det præsenteres, er nye.

Den anden ende af spektret kaldes *ny vin på gamle flasker*. Konsulentfirmaet rekrutterer nye medarbejdere for at indtage nye markeder og opdyrke nye forretningsområder. Målet med de nyansatte er, at de kan spille en aktiv rolle i at udvikle den palet af produkter, som findes i virksomheden, eller udvide den kundegruppe, der køber virksomhedens ydelser ved at introducere nye markeder. Samtidigt gør virksomheden en dyd ud af at betegne sig selv som normativ, forstået på den måde, at metoderne som konsulenterne benytter sig af, er de samme uanset kunde. De ved, hvad der virker, så at sige. Virksomheden refererer til en specifik måde at gribe konsulentbistand an på, hvilket også de nye skal tage i anvendelse. Indholdet er derfor nyt, men måden, hvormed det præsenteres, ligger inden for rammerne af de eksisterende metoder.

## Stikke fingeren i jorden eller ramme gulvet i løb?

En anden dimension handler om de to virksomheders forventninger til den nyansatte. Forventningerne er ikke kun eksplicitte, men kommer til udtryk gennem fx introduktionsprogrammer, samtaler og deltagelse i sociale arrangementer. Også hele organisationens struktur, dens bonussystemer og omgangstone bidrager mere eller mindre eksplicit til at understøtte de forventninger, som møder den nyansatte i den første tid i virksomheden.

I banken er det vigtigt, at den nyansatte kan stikke fingeren i jorden, dvs. er i stand til at "læse" og indoptage organisationskulturen. De nyansatte er i en føl-ordning og får tid til at snuse til de forskellige opgaver i et stykke tid, inden de fx skal have kundekontakt og stå i kassen alene. Selvom det i banken bliver anset som vigtigt, at den nyansatte kan løse sine opgaver ordentligt, bliver deltagelse i de hyppige sociale arrangementer, samt evnen til at indordne sig i organisationens hierarki anset som vigtige parametre for om en nyansat bliver betragtet som en dygtig medarbejder eller ej.

I konsulentfirmaet skal nyansatte ramme gulvet i løb. Flere konsulenter kommer med deres egne projekter, og fortsætter ufortrødent, men anvender nu det af virksomheden ustukne metodeapparat. Modsat banken, er der langt færre sociale arrangementer i konsulentfirmaet, og konsulenterne kan arbejde på deres egne projekter i månedsvis uden at være i regelmæssig



kontakt med andre konsulenter. Kompetence og dét at være en dygtig medarbejder, bliver i konsulentfirmaet bundet op på evnen til at agere selvstændigt på projekter.

### **Tomme kar eller kompetente medspillere?**

Den sidste dimension handler om det underliggende læringssyn, der kan udledes af interviewene med ledere, medarbejdere og nyansatte og som kommer til udtryk i måderne nyansatte indsluses på i de to virksomheder. Dimensionen bygger på to metaforer omkring læring, nemlig *læring som tilegnelse* og *læring som deltagelse* (Elmholdt, 2003; Sfard, 1998). Læring bliver traditionelt forstået gennem tilegnelses-metaforen, fx når en person lærer et bestemt stof, nogle bestemte færdigheder eller tilegner sig viden. Viden forstås i denne metafor som en fast "ting", der kan tilegnes og anvendes i forskellige situationer efterfølgende. Samme forståelse findes i skolen, hvor vi lærer matematiske formler og byers placering ud fra en forventning om, at når vi har tilegnet os denne viden, så kan vi anvende den igen efterfølgende. Som alternativ til tilegnelses-metaforen kan læring ses som deltagelse. Læring som deltagelse bygger på en mere flydende og kontekstafhængig forståelse af viden, og dermed også hvad det vil sige at lære. Viden er bundet til bestemte situationer, fx er det umuligt at forstå organisationskultur uden at deltage i organisationens dagligdag. Læring beskrives i denne metafor, som noget, der sker gennem deltagelse i forskellige situationer.

I både banken og i konsulentfirmaet er der spor af begge metaforer. I begge cases skal den nye tilegne sig viden og færdigheder inden for bestemte områder, ligesom nye skal lære systemer, procedurer og rutiner at kende – alt samme eksempler på tilegnelses-metaforen. Samtidigt deltager nye i den daglige praksis i virksomheden, de lærer hvem der er morgensure, hvem der sidder med hvem når der spises frokost, og de klæder sig så det matcher de uspecificerede krav og forventninger i virksomheden – hvilket kan tolkes som eksempler på deltagelses-metaforen.

Selv om begge metaforer kan bruges til at beskrive de læreprocesser, der finder sted i indslusningen af nye medarbejdere i begge cases, placerer de to virksomheder sig i hver ende af spektret i forhold til synet på den nye medarbejder. I banken ansættes medarbejdere uden bankfaglig viden og kunnen, og fordi denne viden og kunnen er vigtig for at indgå i organisationens sociale liv, betragtes nyansatte som *tomme kar*, der skal tilegne sig denne viden hurtigst muligt. Det sker gennem specifikke e-læringskurser, informationsmøder etc. der foregår afskåret fra den daglige praksis. Problemet er, at dele af denne "færdige viden" ikke stemmer overens med den viden, som de ældre medarbejdere besidder, og med den viden, som de nyansatte lærer gennem deltagelse i praksis.

I konsulentfirmaet betragtes nyansatte som kompetente medspillere, der med hver deres faglighed kan (og skal) indgå i det daglige liv. Nyansatte bidrager med deres viden og erfaringer fra starten og deltager på lige fod med andre i forhold til projekter, indspark på møder og interne arbejdsprocesser. Trods det, at de nyansatte konsulenter ses som *kompetente medspillere*, er der stadig en mængde administrative procedurer og rutiner, der skal læres, ligesom der eksisterer en række skabeloner og bestemte måder at handle ud fra, som den nye skal lære. Der er altså et behov for at tilegne sig et bestemt stof, men da de nyansatte betragtes mere som kompetente medspillere end som passive modtagere af viden, er der ikke særligt fokus på denne overførsel af viden, hvilket gør at flere af de nyansatte fortæller at de mangler basal viden inden for enkelte områder.



## Indslusning og organisatorisk læring

Men hvordan kan alt dette her så forstås i forhold til organisatorisk læring. På den ene side kan man argumentere for at al den læring, der sker, foregår inden for en organisatorisk ramme, og at det derfor er at regne for organisatorisk læring (Simon, 1991). På den anden side kan man argumentere for at organisatorisk læring også handler om læring, der ikke er bundet til individers læring i organisationen, men i stedet knytter an til organisatorisk udvikling, forandringer i organisationskulturen og mere grundlæggende ændringer i organisationen (Cook & Yanow, 1993). Det er denne sidste forståelse af organisatorisk læring, der er omdrejningspunktet for analyserne af indslusning som organisatorisk læringspotentiale.

Ved endnu en gang at anvende metaforer, kan indslusning forstås som en *generativ dans* (Sprogøe & Rohde, 2009), dvs. en dans som er formet af rytme, dansepartnernes indbyrdes relationer, størrelsen på dansegulvet, etc. Alle der har fulgt med i Vild med Dans ved hvad en rumba er, men også at en rumba ikke bare er en rumba. På den ene side knytter der sig nogle bestemte rytmer og dansetrin til rumbaen, som de håbefulde kendte dansenovicer skal lære. Denne del gør dansen genkendelig som rumba og ikke eksempelvis vals. På den anden side tager de nye dansere nogle trin, der ikke er helt efter bogen, de træder måske på deres dansepartners tæer, de støder ind i andre par på gulvet, etc. I denne proces udvikler dansen sig. Den erfarne dansepartner bliver mere opmærksom på at føre sin nye kollega og måske også på egne styrker og svagheder, og der opfindes måske et helt nyt trin hist og her, som er med til at udvikle rumbaen, og som med tiden kan blive en etableret del af de trin, som andre nye dansere skal tilegne sig.

På samme måde udvikler organisationen sig potentielt gennem indslusning af nye medarbejdere. "Dumme" spørgsmål stilles, viden fra andre brancher integreres i måden at bedrive bankvirksomhed eller konsulentvirksomhed på, og organisationen tilpasser sig og forandres som følge af, at der kommer nye medarbejdere ind på "dansegulvet". Det er denne udvikling, der i denne optik anskues som organisatorisk læring, da den ikke knytter sig eksplicit til individers læreproces, men sker i forhold til organisationen som et hele.

Spørgsmålet bliver, hvordan ledelsen kan se indslusning som generativ i forhold til det organisatoriske læringspotentiale, som nye medarbejdere kommer med. Med andre ord: hvordan sikres det, at de nye trin udvikles, at de eksisterende medarbejdere drager nytte af den viden og de erfaringer, som nyansatte kommer med, og hvordan sikrer organisationen, at disse "forstyrrelser" bruges aktivt og positivt og bliver en del af organisationens repertoire?

## Hvilke overvejelser omkring indslusning giver det anledning til?

Forskningsprojektet har givet anledning til en række forslag til hvordan organisationer kan arbejde mere aktivt med at udnytte det organisatoriske læringspotentiale, der er indeholdt i indslusningen af nye medarbejdere.

Afhandlingen viser, at der er forskel på hvordan organisationer arbejder med indslusning af nye medarbejdere, og at disse forskelle i en hvis grad kan tilskrives forskellige branchers historie, kultur og underliggende forståelser af nyansatte blandt ledere og medarbejdere. Derfor kan det, for det første, være givtigt at kigge på de forventninger, organisationen har til den rolle som den nye medarbejder skal spille. Skal vedkommende være *gammel vin på nye flasker* eller *ny vin på gamle flasker*? Dernæst skal forventningerne til den nyansattes deltagelse i det daglige liv afklares. Er det vigtigt at den nyansatte *stikker fingeren i jorden* og bruger tid på at tilpasse sig den organisatoriske orden, eller forventes det at vedkommende *rammer jorden i løb*, og fortsætter med at handle og agere som han eller hun gjorde i sine tidligere jobs? Endelig bør det læringsteoretiske afsæt, der guider den måde indslusningsforløbet tilrettelægges på, kigges efter i sømmene. Med andre ord;



anses den nye for at være et *tomt kar* der skal have fyldt viden på, eller er vedkommende en *kompetent medspiller* fra starten. Begge dele har sine fordele og ulemper, men det vigtigste er at få det afstemmes med forventninger til den nyansatte samt de metoder, der tages i anvendelse. En mere reflekteret stillingtagen til den nyansattes indslusning giver øget opmærksomhed og en øget mulighed for at tilrettelægge og tilpasse indslusningen, så det optimale udbytte for den nye såvel som de gamle medarbejdere opnås.

I forhold til at udnytte nyansattes organisatoriske læringspotentiale, giver det mening at se indslusning som en generativ dans, hvor der skal gives plads til at nye og gamle medarbejdere kan træde hinanden over tæerne, og hvor der kan udvikles nye trin og nye måder at forholde sig til dansen på. Selvom udviklingen i dansen "kommer af sig selv", så at sige, kan det organisatoriske læringspotentiale med fordel dyrkes og forstærkes gennem en strategisk og reflekteret indslusningsproces.

- For det første kan man anerkendes nyansattes bidrag til organisationen som potentielt udviklende og som noget, der skal integreres som en del af måden at indsluse på.
- For det andet kan man være bevidst om hvilke "dansepartnere" man sætter sammen, dvs. man kan sikre sig at den erfarne mentor også er åben for forbedringer, nye ideer og "dumme spørgsmål", og ikke blot fejrer dem af bordet med henvisning til alder eller anciennitet.
- For det tredje kan man aktivt italesætte de "nye trin" der måtte opstå undervejs. Det kan blandt andet gøres gennem hyppige opsamlinger, dialog og organisatorisk accept af nye måder at handle på. Denne strategi kan medvirke til at skabe en "læringskultur", hvor nyansatte bidrag til den organisatoriske udvikling tages alvorligt og værdsættes
- Endelig kan man tænke indslusningen ind på lige fod med rekruttering og fastholdelse, idet indslusning dermed bliver en ligeværdig og vigtig organisatorisk praksis, der tillægges strategisk værdi og opmærksomhed. Det har ydermere den fordel, at der opstår større enighed om hvad indslusning er, hvilket åbner for bedre tilrettelæggelse og gennemførelse.

### Referencer:

- Cook, S., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2, 373-390.
- Elmholdt, C. C. (2003). Metaphors for Learning: cognitive acquisition versus social participation. *Scandinavian journal of educational research*, 4(2), 115.
- Sfard, A. (1998). On Two Metaphors for Learning and the Dangers of Choosing Just One. *Educational Researcher*, 27(2), 4-13.
- Simon, H. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Skeats, J. (1991). *Successful Induction. How to get the most from your new employees*. London: Kogan Page.
- Sprogøe, J., & Rohde, N. (2009). Practicing induction: a generative dance between newcomers and organizations. *Learning Inquiry*, 3, 47-66.
- Sprogøe, J. (2009). *Induction? Because first impressions last!*, Aarhus University, Copenhagen.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 209-264.