

# **Opplæring av nyansatte**

**En kunnskapsorganisasjons bruk av institusjonaliserte oppskrifter**

av

**Børge Robertsen**



Masteroppgave i Marin Bedriftsledelse

(30 stp)

Institutt for samfunns- og markedsfag

Norges Fiskerihøgskole

Universitetet i Tromsø

August 2007



## Forord

Så er tiden kommet og denne oppgaven markerer slutten på 5 års utdanning ved Norges Fiskerihøgskole (NFH). Det har vært noen flotte år hvor jeg har fått mange nye venner som jeg håper å holde kontakten med nå som vi alle er blitt voksne. Med tanke på at vi er første kull Marine Bedriftsledere som noensinne er blitt utdannet, må jeg si jeg er litt stolt. Jeg håper vi kan være med på å åpne dører for fremtidige marine bedriftsledere som utdannes ved NFH.

I slike forord er det vanlig å takke folk som har betydd noe, spesielt i den siste tiden hvor livet har vært en eneste stor masteroppgave. I den forbindelse vil jeg takke mine medstudenter på kontoret for en hyggelig tid med konstruktive så vel som mindre konstruktive diskusjoner. Ellers en takk til Stine Holand og Nicolai Vold for godt samhold utenfor kontoret. Hytta i Malangen og familien skal også ha noen rosende ord. I tider hvor ”lyset i tunnelen har vært toget som kom inn” har dere støttet meg og fungert som gode motivatorer.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min veileder, Lene Foss, som har fungert som et fyrtårn og loset meg trygt i havn når det har stormet som verst og land ikke har vært i sikte. Å skrive en masteroppgave skal ikke være lett og enkelte stunder er tyngre enn andre. Din inspirerende holdning motiverte meg til å aldri gi opp. Fortsett med det, det er en flott egenskap som veileder 😊

Takk til mine informanter i PricewaterhouseCoopers AS for at dere gav meg innpass i deres organisasjon i min søken etter kunnskap.

Tromsø, august 07.

Børge Robertsen



## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg hvordan en kunnskapsorganisasjon bruker institusjonelle oppskrifter for å lære opp de nyansatte. Dagens generasjon ("The Millenials") arbeidstakere har i dag andre preferanser ved valg av jobb, enn det tidligere generasjoner hadde. Dette i kombinasjon med fremveksten av et kunnskapsbasert samfunn og et stramt arbeidsmarked har ført til at dagens kunnskapsorganisasjoner kjemper en kamp om å tiltrekke seg de beste kandidatene. En måte å gjøre dette på er å fokusere på opplæring. Opplæring kan sies å være et institusjonelt fenomen ved at en kunnskapsorganisasjon syr sammen ulike institusjonaliserte teknikker som samlet sett utgjør en institusjonell oppskrift.

I denne oppgaven benyttes to teoretiske perspektiver: symbol- og verktøyperspektivet. I følge disse perspektivene kan organisasjoner anvende institusjonelle oppskrifter fordi de tror det forventes av omgivelsene (symbol) eller fordi de er ansett for å være mest hensiktsmessig (verktøy). Disse perspektivene danner utgangspunkt for forventinger som videre blir brukt for å operasjonalisere oppgavens problemstilling inn i to dimensjoner, verktøy- og symboldimensjonen.

Opgavens forskningsstrategi er kvalitativ med casestudie som forskningsdesign. Case og undersøkelsenhet er kunnskapsorganisasjonen PriceWaterhouseCoopers AS.

Datainnsamlingen har vært ved bruk av delvis strukturerte intervjuer.

Funnene i oppgaven viser at det var sammenfall mellom de nyansattes opplevelse og ledelsens intensjoner. For eksempel ved at de nyansatte opplevde opplæringen som systematisk og hensiktsmessig. Det skal derimot sies at hvorvidt en kunnskapsorganisasjons opplæringsprogram virker etter hensikten til ledelsen kommer an på motivasjonen til den enkelte nyansatte, organisasjonens tilgjengelige ressurser og personalpolitiske forhold ved den aktuelle avdeling. Funnene i oppgaven peker også på at kontekstuelle forhold er avgjørende for opplæringsprogrammets relevans. Med dette menes at den opplæringen som blir gitt må være tilpasset de klienter og problemstillinger som en nyansatt kan forvente å møte i sitt dagelige virke, samt at geografisk lokalisering og størrelse på kontor er faktorer som kan påvirke utfallet et opplæringsprograms relevans.



# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>I</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>II</b>
<b>Innhold</b> .....	<b>III</b>
<b>Figurliste</b> .....	<b>IV</b>
<b>1. Tema og problemstilling</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Teori</b> .....	<b>3</b>
2.1 Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter .....	3
2.2 Opplæring som institusjonell organisasjonsoppskrift. ....	6
2.3 Opplæring .....	8
2.4 Nyansatte .....	8
2.5 Verktøyperspektivet .....	10
2.6 Symbolperspektivet .....	12
<b>3. Forventninger</b> .....	<b>16</b>
3.1 Forventninger til ledelsens intensjoner. ....	16
3.1.1 Verktøyperspektivet. ....	16
3.1.2 Symbolperspektivet. ....	17
3.2 Forventninger til de nyansattes opplevelse .....	18
3.2.1 Verktøyperspektiv .....	18
3.2.2 Symbolperspektiv .....	18
3.3 Forventningsmatrise .....	19
<b>4. Metode</b> .....	<b>21</b>
4.1 Kvalitativ metode og casestudie.....	21
4.2 Analyse-, undersøkelsesenheter og case .....	24
4.3 Informanter.....	28
4.4 Operasjonalisering av problemstilling .....	29
4.5 Datainnsamling.....	30
4.5.1 Forberedelse .....	31
4.5.2 Gjennomføring .....	31
4.5.3 Bearbeiding og analyse .....	32
4.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet .....	33
4.6.1 Troverdighet .....	33
4.6.2 Bekreftbarhet .....	35
4.6.3 Overførbarhet .....	35
<b>5. Empiri og analyse: Ledelsens intensjoner</b> .....	<b>37</b>
5.1 Opplæring som verktøy .....	37
5.2 Opplæring som symbolikk .....	45
5.3 Diskusjon.....	50
<b>6. Empiri og analyse: Nyansattes opplevelser</b> .....	<b>55</b>
6.1 Diskusjon.....	69

<b>7. Avslutning .....</b>	<b>73</b>
7.1 Empiriske funn .....	73
7.2 Begrensninger og forslag til videre forskning.....	75
7.2.1 Teoretiske begrensninger .....	75
7.2.2 Metodiske begrensninger .....	77
7.2.3 Praktiske begrensninger .....	78
7.3 Implikasjoner.....	78
7.3.1 Teoretiske implikasjoner .....	79
7.3.2 Metodiske implikasjoner .....	80
7.3.3 Praktiske implikasjoner .....	80
<b>7. Litteraturliste.....</b>	<b>82</b>
<b>8. Vedlegg .....</b>	<b>I</b>

## **Figurliste**

Figur 1 Forventningsmatrise .....	20
Figur 2 Opplæringsprogram PwC .....	27
Figur 3 Forventningsmatrise, ledelsens intensjoner .....	50
Figur 4 Forventningsmatrise, hovedfunn .....	68



# 1. Tema og problemstilling

Temaet for denne oppgaven er kunnskapsorganisasjoners anvendelse av institusjonaliserte oppskrifter for opplæring av de nyansatte.

Det har de siste 20 årene vært en endring fra tradisjonelle produksjonsorienterte selskaper til kunnskapsbaserte selskaper som har mennesker og deres kompetanse som sin viktigste og ofte eneste ressurs<sup>1</sup>. Man kan snakke om et paradigmeskifte fra det industrielle til det postindustrielle eller en overgang fra et kapitalbasert til et kunnskapsbasert samfunn. I Norge i 2002 var det for eksempel 202 000 sysselsatte mennesker innenfor kunnskapsbasert tjenestesektor, noe som utgjør 14 % av den totale arbeidsstyrken og fortsetter utviklingen som i dag vil det innen 2009 jobbe 250 000 ansatte i denne sektoren. For at dette skal være mulig må halvparten alle som går ut i jobb de neste årene starte i denne næringen<sup>2</sup>.

I tråd med denne utviklingen og som følge av behovet for antall nyansettelser innenfor kunnskapsbaserte bransjer kjemper mange bedrifter og organisasjoner i dag en hard kamp om å tiltrekke seg de nyutdannede. Dagens nyutdannede (omtalt som generasjon "Y" eller "The Millenials") er ofte under 26 år og kommer til å være de nyansatte for mange organisasjoner om kort tid. Disse skiller seg i dag fra tidligere generasjoner som har blitt omtalt som tradisjonalistene, etterkrigs generasjonen (de som er rundt 60 år i dag), "the boomers" (de mellom 42 og 60 år) og generasjon "X" (de mellom 26 og 41 år) (Erickson, 2007). Studier viser at generasjon "Y" i større grad enn tidligere generasjoner arbeidstakere er mer opptatt av egen karriere, varierte arbeidsoppgaver, mulighet for kompetanseutvikling, interessante arbeidsoppgaver, muligheter for personlig utvikling, selvrealisering, fritid og har lavere tilbøyelighet for å være i samme jobb etter fem år. (Dale-Olsen, 2006; Nordhaug, 2002b). Parallelt med dette viser forskning at moderne kunnskapsorganisasjoner i stor grad er avhengig av de ansattes kunnskap og kompetanse for å kunne overleve i en skjerpet konkurranse (Nordhaug, 2002b). I den forbindelse har det blitt satt et sterkere fokus på hvordan man effektivt kan sørge for at de nyansatte raskest mulig innehar den nødvendige kompetansen som kreves innenfor en gitt bransje eller marked.

---

<sup>1</sup> I løpet av de siste 20 år har tjenesteytende sektorer blitt tilført 400 000 årsverk, mens vareproduserende sektorer har mistet 60 000 (Torp, 2005). Sysselsettingen innenfor kunnskapsbasert tjenestesektor er ca. 25 % i Vest-Europa og Nord-Amerika. Rundt halvparten av alle nytilsettinger de siste 10 årene har skjedd innenfor denne sektoren (Barber & Strack, 2005)

<sup>2</sup> <http://e24.no/arkiv/article1049598.ece>

Utfordringen for mange kunnskapsbaserte selskaper er derfor å sørge for en effektiv overføring av organisasjonens eksisterende kunnskap til sine nyansatte, for på den måten sikre at de innehar et akseptabelt kunnskapsnivå. Ser man dette i forhold til fremveksten av en ny generasjon arbeidstakere står kunnskapsbedriftene overfor nok en utfordring.

Kunnskapsbedriftenes innsatsfaktorer består i hovedsak av de ansattes kunnskap og utfordringen blir derfor å legge til rette slik at man tilfredsstiller den nye generasjonen nyansatte som blant annet har kompetanseutvikling, personlig utvikling og interessante arbeidsoppgaver som viktige kriterier for å trives i jobben. Som et resultat av dette og den nye generasjonens krav til fremtidige arbeidsgivere er lovnadene mange og bedriftene konkurrerer om hvem som skal gi de nyansatte den beste starten på arbeidslivet. Det er en klar trend i retning av at bedrifter forsøker både å profilere seg og organisere seg slik at de blir mest mulig attraktive for dyktige og gjerne høyt utdannede medarbeidere (Nordhaug, 2002b). En følge av dette kan være at kunnskapsorganisasjonene lover mer enn de klarer å gi, luftslott bygges og dermed blir fallhøyden for de nyansatte større. En måte for organisasjoner og bedrifter å gjøre dette på er ved å ta i bruk kjente konsepter eller ideer for å tiltrekke seg den oppmerksomheten som trengs. Slike konsepter eller ideer kan være institusjonaliserte oppskrifter, det vil si universelt anerkjente måter å organisere deler eller hele organisasjoner på og i den forbindelse har jeg valgt å se på en kunnskapsorganisasjons opplæringsprogram.

Opplæring i arbeidslivet er i dag utbredt, 9 av 10 virksomheter i Norge gir de nyansatte formell opplæring i løpet av et år. Sammenlignet med 1997 er det i dag flere virksomheter spesielt innen tjenesteytende næringer, som gir opplæring (Torp, 2005). Årsaken til dette er i mange tilfeller at opplæringsprogram kan brukes både som instrument for utvikling av kompetanse, men også som virkemiddel for rekruttering. Jeg vil bruke et rasjonalistisk - instrumentelt og et symbolsk - sosiologisk perspektiv, da disse perspektivene tar utgangspunkt i at en kjent oppskrift kan være tatt i bruk på grunn av en effektivitets eller motelogikk. Anvendelse av disse perspektivene vil kunne belyse hvordan en kunnskapsorganisasjon faktisk tar i bruk en slik ordning.

Det er en viktig problemstilling å undersøke hvorvidt et slikt konsept faktisk gjør hva det er ment å gjøre og om det virker etter hensikten. Av spesiell interesse er her hvilke intensjoner ledelsen har med opplæringsprogrammet og hvorvidt det samsvarer med de nyansattes erfaringer ved det. Det vil kunne belyse hvorfor organisasjonen har tatt i bruk oppskriftene og hvordan de er tenkt anvendt. Ved å fokusere på de nyansattes opplevelse vil man få frem

hvorvidt opplæringen fra deres ståsted kan sies å være vellykket. Det er tross alt disse opplæringsprogrammet blir utøvet på og de kan dermed fungere som indikatorer på om bruken av institusjonaliserte oppskrifter fungerer. Skulle det for eksempel vise seg at det ikke er samsvar mellom ledelsens tenkte intensjoner og nyansattes opplevelse vil dette være sterke signaler til organisasjonen om at opplæringen kanskje ikke er så effektiv som man tror. I denne oppgaven spør jeg derfor:

*”Er nyansattes opplevelse av opplæringsprogrammet i en kunnskapsorganisasjon i samsvar med ledelsens intensjoner?”*

## **2. Teori**

Dette kapitlet inneholder redegjørelser av sentrale begreper og perspektiver i oppgaven. Teoridelen starter med en redegjørelse for, og en avgrensning av, institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter. Dette begrepet danner grunnlaget for perspektivene jeg skal anvende for å avdekke de nyansattes opplevelse av- og ledelsens intensjoner med opplæringsprogrammet. Videre diskuterer jeg opplæring som en institusjonell oppskrift for etter å gi en begrepsavklaring av opplæringsbegrepet. Deretter tar jeg for meg nyansatte og hva som er spesielt med dagens arbeidstakere i forhold til tidligere generasjoner, samt hva dette gjør med kunnskapsorganisasjonenes tilpasning til arbeidsmarkedet. Disse begrepsavklaringene er sentrale for verktøy- og symbolperspektivet som deretter følger. Bruken av disse perspektivene leder til et sett antakelser omkring de nyansattes opplevelse og ledelsens intensjoner som senere vil bli belyst empirisk.

### **2.1 Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter**

Et utdrag av eksempler på hva som kan sies å være institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er konsepter som målstyring, medarbeidersamtaler, kompetanseutvikling, prosjektorganisering, kunnskapsledelse. Røvik (1998) definerer institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter som:

*”En legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status av flere organisasjoner” (1998:13).*

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter blir, ifølge Meyer (1996), ofte oppfattet som den samfunnsmessige moderniseringens organisatoriske uttrykk. Det vil si at de representerer

teknikker enten i form av symboler eller verktøy for det som er ansett som samtidens effektive, rette, fornuftige og i noen tilfeller eneste måte å drive en organisasjon på.

Innenfor organisasjonsteorien anvendes ofte begrep som konsept, standard, oppskrift og verktøy om en annen og man kan derfor stille spørsmål vedrørende likheten mellom disse begrepene. I følge Lillrank (1995) kan man når det eksempelvis er snakk om teorier for kunnskapsledelse snakke om ledelsesfilosofi, organisasjonsstruktur og teknikker. Med ledelsesfilosofi menes organisatoriske grunnprinsipper basert på bestemte ledelsesparadigmer. Organisasjonsstruktur er strukturer som en gitt plan eller strategi krever. Det vil si at strategien er utformet på grunnlag av ledelsesfilosofien hvor strategien krever ulike organisasjonsmessige grep for å kunne virke etter hensikten. Disse grepene er teknikker eller verktøy (problemløsningsteknikkene) som kommer til uttrykk i gjennom ”how-to-format” i form av handbøker eller ”bruksanvisninger”. I overført betydning vil konsept, oppskrift eller standard<sup>3</sup> være det samme som ledelsesfilosofi, det vil si at en med utgangspunkt i verdier, normer og idealer har en bestemt måte å tenke om verden på. Verktøybegrepet er da komponentene som skal bidra til å realisere intensjonene i konseptet. Det vil si at det betraktes som hjelpemiddel, og ikke som mål i seg selv.

Jeg kommer i det følgende til å omtale konsepter, oppskrifter og standarder som overordnede tankesett eller ideer, mens verktøy blir brukt om de komponenter som brukes for å realisere konseptene. Dette innebærer at jeg anser en organisasjons opplæringsprogram som en organisasjonsoppskrift, mens de ulike komponentene som brukes innefor opplæringsprogrammet blir sett på som verktøy for å oppfylle intensjonen med opplæringsprogrammet. En annen viktig forutsetning som jeg legger til grunn, er at de fleste organisasjonsoppskrifter som mange teoretiske bidrag legger vekt på, er standarder for *organisasjonsutforming*. Et organisasjonskonsept slik jeg ser det, basert på definisjonen til Røvik (1998), kan være en oppskrift på hvordan utforme *elementer* av organisasjonen. I denne oppgaven vil *opplæring av nyansatte* være det utformende elementet det handler om og ikke utformingen av en hel organisasjon.

Det eksisterer i dag mange ulike teknikker og metoder for opplæring og som følge av dette har det innenfor store organisasjoner spesielt innen konsulent-, rådgivnings- og bankbransjen

---

<sup>3</sup> Jeg kommer til å bruke standard, oppskrift og konsept synonymt fra nå, for å skape variasjon i språket i oppgaven.

utviklet seg ulike standarder for beste praksis hva opplæring angår. Dette impliserer at opplæringsmetodene er institusjonaliserte<sup>4</sup>, men uten at det nødvendigvis eksisterer institusjonaliserte opplæringsprogram. Det vil si opplæringsprogrammer i ”pakkeløsningsform” som en organisasjon kan implementere helt ukritisk. Det som imidlertid er viktig å påpeke er at institusjonaliserte oppskrifter er standarder som kun, i likhet med definisjonen ovenfor beskriver, foreskriver hvordan deler av en organisasjon bør eller skal utformes. Det representerer derfor ikke totalløsninger på hvordan en hel organisasjon skal utformes eller drives, men derimot forslag til hvordan deler, formelementer, komponenter eller utsnitt av organisasjonen kan utformes (Røvik, 1998).

Et viktig kjennetegn ved institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er at det er immaterielle ideer. I motsetning til fysiske gjenstander kan disse omformes, tolkes, gis mening og anvendes på ulike måter avhengig av den organismen som tar dette i bruk. Dette varierer selvfølgelig fra oppskrift til oppskrift, men i all hovedsak kan man si at det ikke eksisterer en riktig eller gal måte å anvende en institusjonalisert organisasjonsoppskrift på. Selv om disse oppskriftene er abstrakte blir de materialisert i det øyeblikket de blir nedfelt i en organisasjons rutiner, strukturer, ideologier og prosedyrer. De kan sågar uttrykkes ved at de representerer et ”hett” tema i organisasjonen som nedfelles og brukes i de begreper, målestokker og analytiske inndelinger som brukes i det dagelige virket. Det at de kan være ”hete” temaer impliserer at det også er snakk om oppskrifter som er av ulik holdbarhet, det vil si at de kun har gyldighet for en gruppe organisasjoner innenfor et begrenset tidsrom<sup>5</sup>. Som en følge av dette vil jeg i oppgavens fortsettelse forutsette at kunnskapsorganisasjonene syr sammen kjente institusjonaliserte teknikker og verktøy som dermed utgjør et opplæringsprogram. På bakgrunn av de universelle og allmennkjente teknikkene de bruker kan man derfor si at det dreier seg om en institusjonalisert organisasjonsoppskrift. Noe som videre underbygger denne forutsetningen er at institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter kan karakteriseres som individualiserte konsepter, som vil si at budskapet i større grad er rettet mot det enkelte organisasjonsmedlem og ikke ledelsen og organisasjonen som et system. Dette individualistiske fokuset kommer i følge Røvik (Ibid.) som et resultat av at dagens individer

---

<sup>4</sup> Det at noe er ”institusjonalisert” betyr at det taes for gitt av mange og at det oppfattes som det som er riktig, hensiktsmessig og moderne i forhold til generelle måter å for eksempel drive en organisasjon på (Røvik, 1998). Scott definerer institusjonalisering som: ”den prosessen der handlinger gjentas og tilordnes ensartet mening av en selv og andre” (1992:117).

<sup>5</sup> I følge Røvik (1998) har det blant annet siden slutten av 1970 tallet vært en trend at organisasjonsoppskriftene stadig har fått en kortere varighet. Et eksempel på dette kan være at mens 1/3 del av amerikanske bedrifter (de med mer en 500 ansatte) i perioden 1980-1982 implementerte og anvendte kvalitetssirkler i sitt dagelige virke var det hele 80 % av dem som ikke benyttet seg at dette konseptet fem år senere.

har høy utdanning, er selvstendige og kjenner til sine rettigheter, ønsker varierte og spennende oppgaver og fokuserte på egen utvikling faglig som intellektuelt. Resultatet av dette er at mange konsepter i dag fremstilles som et tilbud rettet mot det enkelte organisasjonsmedlem og ikke organisasjonen som helhet.<sup>6</sup>

Jeg har til nå sett på hva som kjennetegner institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter og samtidig gjort et skille mellom oppskrift og verktøy, i tillegg til at jeg har forutsatt at organisasjoners sammensetninger av ulike verktøy kan sies å utgjøre en institusjonalisert organisasjonsoppskrift. Denne klargjøringen kommer til å bli ytterligere gjort rede for i kapitlet som omhandler opplæring som institusjonell organisasjonsoppskrift.

## ***2.2 Opplæring som institusjonell organisasjonsoppskrift.***

Opplæringsprogram har siden 2.verdenskrig og frem til i dag hatt en voldsom utvikling blant bedrifter og organisasjoner særlig i den vestlige verden. I 1910 var det for eksempel kun noen få store selskaper som amerikanske Westinghouse, General Electric og International Harvester som organiserte opplæring av sine ansatte gjerne med fokus på utvikling av tekniske ferdigheter. I 1990 hadde 40 % av Fortunes 500 firmaer ulike former for læringssentre (Meister, 1997) og i følge Sahlin-Andersson og Engwall (2002) drev hele 93 % av amerikanske bedrifter med mer enn 50 ansatte organisert formell opplæring i 1995. Årsaken til denne voldsomme utviklingen med fokus på opplæring skyldes blant annet troen på bruk av opplæringsprogrammer som universelt verktøy for å møte bedrifters økte teknologiske endringer, stadig skiftende omgivelser og økte konkurranse som følge av den globaliserte og digitaliserte tidsalder (Ibid.).

Opplæring har gjennom tidenes løp helt fra begynnelsen av 1900 tallet utviklet og endret seg i takt med de rådene tankene omkring ansattes rolle og betydning for organisasjoners evne til overlevelse, samt de ulike perioders organisatoriske modeller. Sahlin-Andersson og Engwall (2002) skriver blant annet at på begynnelsen av 1900 tallet var opplæringen basert på en mekanistisk tankegang (scientific management) hvor de ansatte måtte lære den minste arbeidsspesifikke detalj og da med et utelukkende fokus på opplæring av tekniske forhold. Utvikling av personlige egenskaper eller opplæring i kulturelle, verdi og holdningsmessige

---

<sup>6</sup> I forlengelsen av trenden hvor det i større grad blir tatt hensyn til den enkelte arbeidstaker, har blant annet moderne organisasjoner måttet gjøre organisatoriske grep for å kunne handtere disse nye individene. Dette være seg opprettelse av administrative enheter for personalspørsmål, kompetanse på "human resource management" og gjennomføre individuelt tilpassete trenings og utviklingstiltak med mer (Røvik, 1998)

aspekter var totalt fraværende. Rundt 1930 dreide fokuset på opplæringen seg mer i retning av "human relations" skolen hvor opplæringen ikke lengre utelukkende fokuserte på arbeidsspesifikk opplæring, men i større grad på å legge til rette slik at organisasjonene fikk motiverte og engasjerte arbeidere. Det som er verdt å nevne er at intensjonen for mange organisasjoner var ikke å legge til rette for personlig utvikling av det enkelte individ, men i større grad sikre frivillig konformitet til organisasjonens regler, normer og verdier. Realiteten var i stor grad at organisasjonene brukte mer ressurser på metodiske ansettelser enn opplæring, da ansettelser av individer med de "rette" holdningene var lettere å forme enn de som ikke hadde det. Rundt 1960 endret dette seg og man så i større grad på de ansatte som selvstendige rasjonelle aktører som var selve grunnlaget for organisasjonens konkurranseevne. Opplæringen ble derfor gitt på en bredere basis enn før, noe som vil si at de fikk en mer generell opplæring innenfor deres tekniske felt. Rundt 1970 og frem til i dag har man sett nye utviklingstrekk i organisasjoners opplæringsmetodikker (Ibid.). Etter hvert ble de ansatte sett på som ressurser for hele organisasjonen og ikke bare innenfor deres spesifikke tekniske handlingsområde. Dette medførte et radikalt skifte i organisasjoners filosofi rundt opplæring. Opplæring hadde før blitt brukt for å få de ansatte til å passe *inn* i organisasjonen, men nå taler mange for at man skal se på opplæring som utdanning i stedet (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002; Stover, 1964). Til forskjell fra "human relations" tenkningen legger denne retningen mer vekt på individuelle tilpasninger (utvikling av evne til kritisk tenkning, ledelses evner, sosiale og mellommenneskelige evner med mer) og organisasjonene ser på personlig utvikling som et ledd i å sikre seg fullt motiverte arbeidere som danner grunnlaget for fremtidig sikkerhet i de stadig skiftende markeds og teknologiske forhold.

Som vi ser er opplæring et produkt av tidligere epoker, men også den tiden vi lever i og nettopp av denne grunn er det legitimt å kunne si at det dreier seg om en et institusjonelt fenomen (Meyer & Scott, 1994). Med institusjonelt fenomen menes her at opplæring er noe som ikke tilhører en bestemt organisasjon, men er et produkt som i følge Scott er

*"Basert på kognitive, normative og regulative strukturer og aktiviteter som gir stabilitet og mening til sosial atferd. Institusjoner formidles av ulike medier som kulturer strukturer og rutiner, og de opererer på flere jurisdiksjonsnivåer" (1995:33).*

## **2.3 Opplæring**

Jeg har til nå sett på opplæring som et institusjonelt fenomen, men for å skjønne hva som ligger i begrepet skal jeg i det følgende komme med en redegjørelse for hva dette mer konkret dreier seg om. Moxnes (1995) definerer opplæring eller trening som *den prosess eller prosedyre som frembringer læring* (1995:12). Jeg synes denne definisjonen er vel kort og velger derfor å supplere den med betraktninger fra Van Maanen (1976) som mener at opplæring er en prosess som er ferdighetsorientert og styrt mot å formidle de evner og kunnskaper som er nødvendig for at det enkelte individ skal kunne utføre sin tiltenkte organisasjonsmessige rolle. McGehee og Thayers (1961) syn på opplæring er at de anser det som de formelle prosedyrer som organisasjonen anvender for å støtte oppunder de ansattes læring for at det på den måten skal bli lettere å nå organisasjonens overordnede mål. Saint (1974) oppsummerer disse betraktningene når han sier at med trening eller opplæring menes:

*”De tiltak innen organisasjonen som tar sikte på undervise, instruere, veilede og utvikle arbeidstakernes tekniske ferdigheter, kunnskaper, prinsipper og teknikker: samtidig med at man formidler forståelse for og holdninger til organisasjonen”* (Ibid:43).

Satsing på opplæring er i og for seg ikke noe nytt samfunnsfenomen da det alltid har vært et latent behov for kompetente ansatte i all produktiv virksomhet. Det er imidlertid noen perioder hvor dette fenomenet har stått sterkere og vært mer fokusert på av organisasjoner. Det er spesielt i tiåret før millenniet, i årene etter og frem til i dag spørsmålet om kompetanse særlig har vært gjenstand for stor interesse. Emnet er blitt tematisert og forsket på innen organisasjonsvitenskapen, blant annet har man innenfor nyinstitusjonalismen interessert seg for innholdet i og spredningen av ulike treningsprogrammer i organisasjoner (Meyer & Scott, 1994), men det har først og fremst utviklet seg et praksisfelt, der blant annet utdanningsinstitusjoner og konsulentfirmaer utvikler og tilbyr kurs, seminarer, opplæring og veiledning innen fagfeltet (Dreyer, 2001).

## **2.4 Nyansatte**

Innenfor ledelses og organisasjonslitteraturen er fokuset ofte på hvordan implementering og anvendelse av ulike oppskifter enten påvirker de ansatte eller hvorfor den aktuelle



oppskriften i organisasjonen ikke blir implementert av de ansatte. Det synes derfor viktig å rette fokuset mot de som er i ferd med å entre organisasjonen, nemlig de nyansatte.

Dagens arbeidstakere er noe annerledes enn tidligere generasjoner arbeidstakere, dette gjelder utdanningsmessig<sup>7</sup>, kravmessig og muligheter for posisjonering i arbeidslivet. Med mulighet for posisjonering menes det at det i dag er større etterspørsel etter, enn tilbud på arbeidskraft og dette gjør at mange nyutdannede i dag har mange valgmuligheter ved valg av sin første jobb. De er dermed i en stand til å forhandle seg frem til gode avtaler som en følge av at arbeidsgiver er villig til å strekke seg lengre enn tidligere for å ansette den nyutdannede. En annen effekt av dette er at organisasjoner, for å tiltrekke seg nyutdannede, legger store ressurser i å markedsføre organisasjonen ved bedriftspresentasjoner, bruk av nasjonale og internasjonale undersøkelser og/eller oppretting egne rekrutteringsavdelinger. Mange organisasjoner anvender i tillegg markedsføringsstrategi på rekrutteringskampanjene sine hvor de ikke appellerer til høye lønninger, men i større grad til de nyutdannedes følelser, verdier og holdninger (Jakobsen, 2003). I motsetning til i tradisjonelle produksjonsorienterte organisasjoner, hvor organisasjonen kunne sies å eie eiendelene og verdidriverne er det i den kunnskapsbaserte organisasjonen de ansatte som eier og utgjør organisasjonenes produksjonsutstyr. Materielle aktiva er ikke bedriftens viktigste eiendel og suksesskriterium, men derimot kunnskapen til de ansatte, samt nettverkene, kunderelasjonene og de strukturelle støttefunksjonene til bedriften. Dette gjør at kunnskapsbaserte bedrifter i større grad er avhengig av enkeltindivider og dette representerer en viktig faktor til at arbeidsgivere i dag legger store ressurser i å ansette og lære opp de største talentene (Sveiby, 2001).

Erfaringer viser at den nye generasjonen ansatte (The Milleniers/Generasjon "Y") er individualistiske og ikke bare tar til takke med en lønningspose og noen frynsegoder, men i større grad enn før forlanger noe mer igjen fra organisasjonen (Nordhaug, 2002b). Man kan derfor ikke se bort fra at et sterkere fokus på "tilleggsgoder" bedriftene kan tilby vil resulterer i at fremtidige ansatte vil velge organisasjon ut fra hva de har å tilby i forhold til konkurrentene. Dette kan bli et viktig konkurransefortrinn for de som er "best i klassen" (Jakobsen, 2003). Nordhaug (2002b) kaller i tillegg denne generasjonen for kompetanseselgere fremfor arbeidstakere, noe som skyldes økende kompetansebevissthet og

---

<sup>7</sup> Udanningsnivået i Norge har økt fra 12 % i 1983 til 23 % i 2003 hvorav andelen personer med grunnskoleutdanning eller mindre har gått ned fra 53 % til 20 %. En stor del av denne utviklingen skyldes generell økning i materiell levestandard og en bevisst utdanningspolitikk, samt en vekst i etterspørselen etter akademisk arbeidskraft (Torp, 2005)

individualisering hos de som er høyt utdannet. Forskning som Nordhaug (Ibid.) har gjort viste også at nyansatte vektla faktorer som interessante arbeidsoppgaver, personlig utvikling og kompetanseutvikling ved valg av arbeidsgiver. Nordhaug (Ibid.) sier videre at på grunn av disse faktorene kan det være hensiktsmessig for arbeidsgivere å fremstå som fokuserte på kvalitative og immaterielle sider ved arbeidsforhold, dersom de ønsker å tiltrekke seg dagens nyutdannende.

En annen faktor som er verdt å trekke inn er i følge Joynt (1992) virkelighetssjokket som møter en nyansatt. Det vil si at den nyansatte i en organisasjon blir konfrontert med kløften mellom egne forventninger og drømmer på den ene siden og hvordan det virkelig er å arbeide innenfor en organisasjon på den andre siden. Ikke minst fordi den nyansatte har investert i en både kostbar og tidkrevende utdanning som har resultert i drømmer og forventninger om at nå er endelig tiden inne til å gå ut å vise hva man duger til. I hvilken grad forventningene den nyansatte har til organisasjonen innfris og at den virkeligheten organisasjonen og dets medlemmer representerer, fremstår som positiv for den nyansatte, vil resultere i hvorvidt virkelighetssjokket representerer et problem for den nyansatte. Forventningene vil slik jeg ser det kunne påvirke de nyansattes opplevelse av opplæringen.

For å kunne svare på oppgavens problemstilling vil jeg ta for meg to overordnede perspektiver, henholdsvis verktøy- og symbol perspektivet. Perspektivene tar utgangspunkt i to organisasjonsteoretiske retninger, det rasjonalistiske-økonomiske paradigmet og det ny-institusjonelle-sosiologiske paradigmet (Røvik, 1998). Normalt sett representerer disse perspektivene ulike tilnærminger til forståelse for organisasjonsoppskriftenes "livssyklus", men også til spørsmål om hvordan organisasjoner normalt sett forholder seg til organisasjonsoppskriftene. Det er den siste tilnærmingen jeg kommer til å fokusere på, da det kan være med på å avdekke ledelsens intensjoner med bruken av de ulike verktøyene i opplæringsprogrammet.

## ***2.5 Verktøyperspektivet***

Verktøyperspektivet stammer fra det rasjonelle-instrumentelle perspektivet og kan føres tilbake til den første systematiske tenkingen rundt organisasjoner hvor grunnforestillingen var at organisasjoner er redskaper for å oppnå en mest mulig effektiv produksjon av vedtak, tiltak,

varer og tjenester (Ibid.)<sup>8</sup>. Skal en kunnskapsbasert organisasjon kunne overleve i dagens konkurranseutsatte marked er det i mange tilfeller uløselig knyttet til hvorvidt den klarer å være effektiv. Effektivisering av produksjonen gjøres best gjennom koordinering av handlinger i organisasjonen og i et slikt øyemed er organisasjonsmessig planutforming et virkemiddel. Dette vil, i følge Røvik (1992a), si at ledelsen har ulike valgalternativer til å forutse konsekvensene av å velge den ene eller den andre løsningen. Med andre ord velges strukturer, prosesser, prosedyrer og tekniske hjelpemidler ut og avstemmes i forhold til hverandre med det formål å sikre en mest effektiv ”produksjon”.

Det vil igjen si at alternativene blir vurdert i et *rasjonalistisk perspektiv*. I et slikt perspektiv vil planmessig design bety at ledelsen til enhver tid holder seg oppdaterte og orienterte om hvilke oppskrifter og verktøy som er tilgjengelige og at valget blir tatt på bakgrunn av erfaringer basert på bruk av disse i praksis (Røvik, 1992b). Dette kan sees i sammenheng med Williamson (1985) som hevder at det på et hvilket som helst tidspunkt eksisterer en ”beste praksis”<sup>9</sup> for å organisere arbeid, noe Chandler (1977) og Daems (1980) underbygger når de sier at selskaper har en tendens til å ta i bruk de beste løsningene for å organisere arbeidet og at langsiktig overlevelse er avhengig av evnen til å implementere dem.

Ved utforming av organisasjonen har derfor ledelsen tilgang til ulike sett av oppskrifter. I denne oppgavens tilfelle kan slike oppskrifter være ulike mer eller mindre utprøvde opplæringsmetoder, ulike tilnærminger for opplæring, det være seg coaching, counselling, teamjobbing, fadderordning, peergroup learning, ekstern kursing, selvstudie, learning-by-doing med mer<sup>10</sup>. I det rasjonelle-instrumentelle perspektivet fremstår derfor en organisasjonsoppskrift i følge Røvik som:

*”kun et redskap – et av flere mer eller mindre velprøvde og av erfaring finslipte verktøy som ledelsen kan bruke i det kontinuerlige arbeidet med å gjøre organisasjonen mer effektiv” (1998:32)*

---

<sup>8</sup> De mest kjente teoriene fra denne tiden som verktøyperspektivet stammer fra er scientific management (Taylor, 1911), klassisk administrasjonslære (Fayol, 1916, Gulick og Urwick, 1937) og klassisk byråkratlære (Weber, 1924/1947) (Røvik, 1998)

<sup>9</sup> ”Beste praksis” kan defineres som: *en praksis eller metode som beviselig kan føre til overlegne resultater* (Røvik, 2007:21)

<sup>10</sup> Moxnes (1982:22) nevner 8 hovedmetoder for opplæring: Forelesning, strukturert diskusjon, ustrukturert diskusjon, på-jobb trening, kasusstudier, rollespill, simulering, programmert instruksjon.

Nyere forskningsbidrag synliggjør blant annet at institusjonaliserte oppskrifter generelt har blitt benyttet på organisasjoner for å oppmuntre til internt konformitet heller enn til innovasjon (Jakobsen, 2003). Årsaken til dette er blant annet at mekaniske organisasjoner vil være mer orientert mot reproduksjon av status quo og å oppnå større *kontroll* over de nyansattes holdninger og atferd. I motsetning til organiske organisasjoner som har utfordringer når det gjelder investeringer, endringer og risiko, hvor de er avhengige av motivasjon, innovasjon og utnyttelse av de ansattes potensial. Bruk av institusjonaliserte oppskrifter i et verktøyperspektiv vil derfor også kunne innebære tilpasning til det eksisterende, noe som kan føre til lavere jobb tvetydighet, færre rollekonflikter og mindre ønske om å forlate arbeidsplassen. Dette kan igjen resultere i høyere arbeidstilfredshet, lojalitet til arbeidsplassen, tilfredshet med kommunikasjon, mindre stress og høyere grad av identifisering med arbeidsplassen (Ibid.).

En forutsetning for endelig valg av oppskrift og verktøy er ofte basert på ledelsens overordnede intensjoner og mål med organisasjonen. Verktøyperspektivet kan derfor brukes for å avdekke en organisasjons intensjon med bruken av institusjonaliserte oppskrifter som da hovedsakelig vil være av et effektivitetshensyn.

## **2.6 Symbolperspektivet**

De siste 15-20 årene har verktøyperspektivet blitt utfordret av symbolperspektivet som kan sies å være utledet fra bidrag innen nyinstitusjonell teori (Brunsson, 1989; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Meyer & Scott, 1994; Røvik, 1998) og skandinavisk nyinstitusjonalisme<sup>11</sup>. Jeg har valgt å ta med skandinavisk nyinstitusjonalisme inn i symbolperspektivet da det representerer svar på kritikk som amerikansk nyinstitusjonell teori har blitt utsatt for. For mens amerikansk nyinstitusjonalisme hovedsakelig har fokusert på institusjonaliserte oppskrifters *spredning*, har man i den skandinaviske nyinstitusjonalismen hatt fokus på hva som skjer med oppskriftene *etter* at de har blitt implementert i organisasjonen. Dette baserer seg i stor grad på ideen om at en institusjonell organisasjonsoppskrift blir implementert for å tilfredsstille omgivelsene, mens de interne rutinene i ettertid forblir uendret som en av de hyppigst refererte forestillinger fra den nyinstitusjonelle leiren. Det er nemlig misforhold mellom hvor ofte det refereres til denne

---

<sup>11</sup> Begrepet skandinavisk nyinstitusjonalisme bygger videre på tankegodt fra amerikansk nyinstitusjonalisme og ble antakeligvis brukt for første gang i 1996 i en publikasjon av Barabara Czarniawska og Guje Sevon (Røvik, 2002)

antakelsen i forhold til empiriske studier som undersøker hva som skjer med institusjonelle organisasjonsoppskrifter etter at de formelt er implementert (Røvik, 2007). Nyinstitusjonell teori er kjennetegnet ved at det vektlegger sosialt skapte konvensjoner og deres betydning for å forstå fenomener, innenfor, så vel som mellom organisasjoner og rollen kognitive prosesser og symbolske systemer har når det gjelder vår oppfatning av verden (Scott, 1995). Nyinstitusjonalistene fokuserer mer på ideer, regler og kunnskapssystemer i strukturen og handlingen til en organisasjon, enn tidligere teorier som fokuserte mer på ressurser, teknologi og produksjonssystemer (Gabrielsen, 1998). Innenfor nyinstitusjonell teori forutsetter man at populære organisasjonsoppskrifter blir institusjonaliserte i omgivelsene. Det vil si at det eksisterer eller utvikles like tenkemåter, verdier og organisasjonsformer som organisasjonene tar til seg fordi det er det som er ”normalen”. Sagt med andre ord så vil formelle organisasjoner som befinner seg innenfor slike institusjonelle omgivelser konfronteres med sosialt skapte normer og ”uskrevne regler” for hvordan organisasjonen bør være utformet.

Standarder innenfor dette aspektet får ofte sterke egenverdier, det vil si de blir meningsbærende symboler som organisasjoner ved å adoptere kan oppnå ulike former for legitimitet i forhold til omgivelsene (Kvåle & Wæraas, 2006; Olivier, 1991). Organisasjoners legitimitet vil i mange tilfeller avhenge av hvorvidt de er à jour med de til enhver tid gjeldende institusjonaliserte forestillinger i omgivelsene. Organisasjonsoppskrifter fremstår i dette perspektivet som meningsbærende symboler (Røvik, 1998), trender eller moter. Organisasjonsmoter har til felles med klesmoter at de er skapt av mennesker i gitte sosiale kontekster noe som kan resultere i et konformitetspress. Det er derfor viktig at organisasjonene til enhver tid holder seg oppdatert på hva som av omgivelsene oppfattes som legitimt for organisasjonens utforming, og så langt det er mulig å uttrykke anvendelse av disse. I likhet med klesmoter er det ikke noen ”klær” her i form av strukturer, prosesser og ideologier som organisasjoner ikke bør kle på seg. På samme måte som klær blir brukt for å symbolisere rikdom, ungdom, sosial tilhørighet, opposisjon, politiske holdninger, personlighet så er det ikke, i følge Røvik (Ibid.), alltid at organisasjonsoppskrifter kun velges ut fra hensynet til at de er redskaper for effektivitet, men også ut fra signalene organisasjonen vil sende til omgivelsene. Skandinavisk nyinstitusjonalisme går mot denne ensrettede tankegangen da de legger vekt på at organisasjoner, i et symbolperspektiv, ikke nødvendigvis anvender institusjonaliserte oppskrifter på bakgrunn av et legitimitetsønske, men på bakgrunn av et *ønske om endring*.

I følge Kvåle og Wæraas (2006) er det et poeng at selv om organisasjonene kan se lik ut fra et utenforstående perspektiv så er de ikke nødvendigvis lik på innsiden. Dette impliserer at en organisasjon kan holde de formelle strukturene atskilte fra kjerneprosessene. Det vil si at de oppnår legitimitet fra omgivelsene, mens uformelle strukturer i organisasjonen styrer kjerneprosessene med tanke på effektivitet. Brunsson (1989) sier at i slike tilfeller kan man snakke om en dekobling mellom oppskrift og realitet og kaller dette for ”organisatorisk hykleri”. Med dekobling menes det at den institusjonelle standarden blir avvist enten bevisst eller ubevisst som en følge av enten kunstige, enkle og unaturlige løsninger i forhold til den virkelige, komplekse og naturlige praksis (Zucker, 1987). Eller ved at organisasjonen bevisst unnlater å praktisere den implementerte standarden fordi organisasjonen er klar over at krav om effektiv produksjon ikke alltid lar seg forene med krav fra omgivelsene (Brunsson & Olsen, 1990). På samme måte vil bruken av verktøy for å realisere oppskriften, i dette tilfellet opplæringen, kunne være et ytre ferniss. Man skal allikevel, basert på funn innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme, ha i bakhodet at det kan eksistere betydelige variasjoner med hensyn til hvordan hver enkelt organisasjon anvender i utgangspunktet like oppskrifter (Røvik, 2002). Hva som er den faktiske intensjonen med bruken av verktøyene kan således ikke konstateres ved å studere det organisasjonen formidler til omverden om seg selv, men gjennom studier av organisasjonens intensjoner ved bruken av verktøyene og hvorvidt det fungerer i forhold til sin opprinnelige hensikt.

Organisasjoner adopterer som nevnt institusjonelle opplæringskonsepter fra omgivelsene, men det er de færreste som definerer spesifikke mål for opplæringen og bortsett fra bruken av evalueringsskjemaer etter endt opplæring, evaluerer dypereliggende effekter av opplæringen. (Chmura, Henton, & Melville, 1987; Meyer & Scott, 1994; Saari, Johnson, McLaughlin, & Zimmerle, 1998). I følge Scott (1994) er effekten av opplæringsprogrammene i mange organisasjoner tatt for gitt og opplæring representerer ofte sett av legitimerede ideer som er tatt for gitt av moderne organisasjoner. Dette impliserer i likhet med Røviks (1998) definisjon av organisasjonsoppskrifter (se kapittel om organisasjonsoppskrifter) at opplæring i mange tilfeller er et institusjonelt fenomen formet av tidens moter og ideologier.

Symbolperspektivet aktualiserer med andre ord spørsmålet om bruken av organisasjonsoppskrifter er elementært eller om det bare er image eller overflate. Det kan således fungere som en teoretisk linse for å avdekke en organisasjons intensjoner ved bruk av

et gitt opplæringsprogram som oppsummert kan sies å være et moteperspektiv, og også hvilke opplevelser de nyansatte har basert på deres erfaring med opplæringsprogrammet.

### **3. Forventninger**

Jeg vil i det følgende utlede noen hovedforventninger til de nyansattes opplevelse av organisasjonens opplæringsprogram og forventninger til ledelsens intensjoner ut fra verktøy og symbolperspektivet. Etter utledningen vil jeg sette forventningene inn i en forventningsmatrise.

#### ***3.1 Forventninger til ledelsens intensjoner.***

Jeg vil i det følgende gjennom symbol- og verktøyperspektivet utarbeide forventninger til ledelsens intensjoner hvis kunnskapsorganisasjonens opplæringsprogram kan sies å være preget av rasjonalitets eller motelogikk.

##### **3.1.1 Verktøyperspektivet.**

Verktøyperspektivet legger som, tidligere nevnt i oppgaven, vekt på at en organisasjons ledelse på bakgrunn av en effektivitetslogikk tar i bruk institusjonaliserte standarder. I overført betydning vil det si at institusjonaliserte konsepter tas i bruk fordi de anses som de mest effektive måter å lære opp de nyansatte på. Utav dette forventer jeg at ledelsens intensjoner med bruk av institusjonaliserte oppskrifter er basert på et ønske om en mest mulig effektiv opplæring av de nyansatte. Med effektiv menes at det er utviklet forhåndskriterier for hva de nyansatte skal ha lært i løpet av opplæringsperioden og at de verktøyene som blir brukt er de som er ansett som de mest egnede innenfor bransjen. I tillegg bør det eksistere muligheter for å evaluere effektene av opplæringen, det vil si at de nyansatte blir fortløpende eller avslutningsvis evaluert i forhold til de fastsatte kriteriene ved opplæringens start. Hvorvidt kriteriene for opplæringen er individuelt eller generelt tilpasset de nyansatte, spiller egentlig ingen rolle, så lenge det eksisterer et system for fastsettelse av krav til ferdigheter, evner og kunnskap ved opplæringens slutt.

En videre forventning i lys av dette perspektivet og som er nært knyttet til forventningen om en effektiv opplæring av de nyansatte er at ledelsen anvender og holder seg orienterte om hvilke konsepter og komponenter som til enhver tid er ansett for å være "beste praksis". Dette vil si at organisasjonens opplæringsprogram er anvendt på grunnlag av en rasjonalitetslogikk basert bakgrunn av erfaringer på bruk av disse i praksis.



En annen antakelse kan være at opplæringen er brukt med det formål å sikre intern konformitet. Det vil si at opplæringen brukes som et verktøy for å sikre at organisasjonen får ansatte som er formet etter ledelsens ønsker. Institusjonelle oppskrifter blir videre i verktøyperspektivet anvendt av organisasjoner fordi de er ansett gjennom en rasjonalistisk vurdering som de verktøy som på nåværende tidspunkt er de som er ansett for å være de beste. Ut fra dette forventer jeg at ledelsen hele tiden holder seg orientert oppdaterte og orienterte om hvilke oppskrifter og verktøy som er tilgjengelige og at valget av disse blir tatt på bakgrunn av erfaringer basert på bruk av disse i praksis. Intensjonen er å bruke den institusjonaliserte oppskriften/verktøyene på bakgrunn av ”beste praksis” tenkning.

### **3.1.2 Symbolperspektivet.**

Dette perspektivet er som nevnt basert på en mote- og trendlogikk hvor organisasjoner kan sies å ta i bruk institusjonaliserte oppskrifter på bakgrunn av et ønske om å fremstå som moderne og fremtidsrettede. Jeg vil ut fra dette forvente at ledelsen har tatt i bruk de ulike opplæringsverktøyene fordi dette er ”siste skrik” innenfor opplæring i kunnskapsorganisasjoner. Intensjonen er her moteriktighet. Med dette mener jeg at organisasjonen i utgangspunktet kunne ha hatt opplæring som virket tilfredsstillende, men grunnet ønske om fornyelse valgte dem å ta i bruk mer moderne utgaver av opplæringsmetodene<sup>12</sup>. Organisasjoner kan gjennom symbolperspektivet ta i bruk konsepter som en følge av at de tror det forventes av omgivelsene (som jeg i dette tilfellet forutsetter er nyutdannede). Jeg vil ut fra dette forvente at ledelsens har tatt i bruk konseptet fordi de tror det sender ut viktige signaler til potensielle nyansatte. Intensjonen vil her være tiltrekning. Dette er basert på at vi i dag vet at det kjempes en hard konkurranse om å tiltrekke seg de beste talentene innenfor kunnskapsbaserte bransjer<sup>13</sup>, samt at bedriftene i dag må fokusere på renommé og organisere seg slik at de virker mest mulig tiltrekkende på nyutdannede (Nordhaug, 1994, 2002b; Northup & Malin, 1986). Institusjonelle oppskrifter anvendt i et symbolperspektiv kan være utledet fra konformitetspress fra omgivelsene. I dette tilfellet vil jeg forvente at organisasjonens ledelse anser det som viktig å være lik andre liknende organisasjoner og dermed har tatt i bruk de ulike elementene i opplæringen. Intensjonen her vil være å ikke stå tilbake for konkurrenter og derfor ha like verktøy i opplæringen fordi det er en norm innenfor den gitte bransjen.

---

<sup>12</sup> Jfr. Moxnes 1982: se fotnote 10.

<sup>13</sup> Jfr. artikler i ”The Economist” (Frymire, 2006a), (Frymire, 2006b) og fra ”Kampen om kompetansen” (Karde, 2007)

## **3.2 Forventninger til de nyansattes opplevelse**

Som et resultat av at kunnskapsorganisasjonens opplæringsprogram kan sies å være preget av en rasjonalitets eller en motelogikk, vil jeg kunne komme med noen forventninger til funn blant de ansattes opplevelse.

### **3.2.1 Verktøyperspektiv**

Hvis opplæringsprogrammet har en klar mekanisk funksjonalitet forventer jeg at de ansatte opplever opplæringsprogrammet som bra, at opplæringen var preget av systematikk og at opplæringsprogrammet var hensiktsmessig og gav dem den rette kompetansen.

Forventningene baserer jeg på at verktøy brukt til å lære opp nyansatte bør fremme disse resultatene. Selve ordet opplæring er som nevnt innledningsvis synonymt med kompetanseutvikling hvor det å utvikle enkeltindivider eller grupper slik at de er i stand til å utføre sin organisasjonsmessige rolle står sentralt. I så måte bør de nyansatte oppleve at deres kompetanse har økt parallelt med opplæringen. Opplæring i verktøyperspektivet er basert på en rasjonalitets og effektivitetslogikk. Når vi da vet at mange bedrifter i dag kjemper en hard kamp for å overleve i ofte konkurranseutsatte markeder hvor kunnskapsorganisasjonene er avhengige av sine ansatte vil man kunne anta at en kunnskapsorganisasjons opplæring utført i et verktøyperspektiv vil legge vekt på effektivitet og økt kunnskap for sine egne ansatte. I tillegg til dette er anvendelsen av verktøy innenfor dette perspektivet basert på systematikk, noe som vil si at opplæringsprogrammet vil være preget av planmessighet. Det vil si at opplæringen føles som planlagt og med klare retningslinjer hele veien. Når vi i tillegg vet at mange av de store kunnskapsorganisasjonene i dag bruker store ressurser på å markedsføre seg for de nyutdannede, vil dette kunne føre til oppbygning av forventninger og dersom opplæringsprogrammet skal sies å kunne virke etter det som blir lovet eller promotert, forventer jeg at opplevelsen til de nyansatte står i samsvar med forventningene.

### **3.2.2 Symbolperspektiv**

Har ledelsen et symbolsk perspektiv til grunn for bruken av opplæringsprogrammet forventer jeg at de nyansatte opplever opplæringen som mangelfull og opplevelse av opplæringsrutinene som tilfeldige. Dette vil si at verktøyene ikke gir dem den kompetansen de er ment å få. Dette begrunner jeg med at bruk av institusjonelle verktøy for å modernisere organisasjonen ikke alltid fører til at det som blir sagt i teorien blir gjennomført i praksis.

Dette vil for eksempel si at organisasjonen spiller bevisst på opplæringsprogrammet for å tiltrekke seg de nyansatte, mens realiteten kan være noe annet. Symbolperspektivet stammer som kjent fra nyinstitusjonalismen som fokuserer på at organisasjonene tar i bruk kjente konsepter eller verktøy for å tilfredsstille kravene til omgivelsene. I dette tilfellet kan det være kravet fra dagens generasjon arbeidstakere og med moderniserer mener jeg at det kan være forsøk på å virke moteriktig ved at kunnskapsorganisasjonen har de rette verktøyene på plass. I tillegg vil opplæring som i stor grad er preget av trendmessighet og symbolikk bære preg av at organisasjonen ikke følger bruksanvisningene for hva verktøyene gjelder, noe som vil si forskjell mellom teori og praksis som igjen fører til at opplæringen blir lite hensiktsmessig. Opplæring utført basert på at det er mote legger ikke opp til at de nyansatte får den opplæringen de burde ha eller har blitt forespeilet og en forventning i dette perspektivet er således er at forventningene til de nyansatte ikke stemmer overens med opplevelsen. Selve ordet symbol sier mye om anvendelsen av opplæringen i dette perspektivet, noe jeg legger til hovedgrunn for mine forventninger til de nyansattes opplevelse av opplæringen i et slikt perspektiv.

### **3.3 Forventningsmatrise**

Jeg har dannet meg det inntrykk at det innenfor organisasjonsteorien og ledelsesteorien tradisjonelt sett fokuseres på allerede etablerte ansatte og i mindre grad organisasjonenes nyansatte. Jeg har på bakgrunn av dette og eksisterende teori utviklet en matrise basert på forventninger til funn i de ulike perspektivene. Hensikten med matrisen er å synliggjøre de nyansattes forventninger og faktiske opplevelse med opplæringen og ledelsens forventede og faktiske intensjoner til bruken av opplæringsprogrammet. Matrisen representerer derfor forventninger til empiriske funn utledet av teorien, hvor jeg ser på de nyansattes opplevelse i forhold til ledelsens intensjoner.

Når jeg da setter forventningene inn i matrisen blir den foreløpig seende slik ut:

	<b>Perspektiv</b>	
<b>Hvem</b>	<b>Symbol</b>	<b>Verktøy</b>
<b>Nyansatte</b>	Mangelfull opplæring. Lite hensiktsmessig. Opplæringen preget av tilfeldighet. Følelse av manglende kompetanse. Forventninger til opplæringsprogrammet er ikke i samsvar med opplevelsen.	Bra opplæring. Hensiktsmessig. Systematisk. Tilfredsstillende kompetanse. Forventningene er i samsvar med opplevelsen.
<b>Ledelsen</b>	Mote. Tiltrekning. Konformitetspress.	Ønske om effektivitet. Opplæringsprogram basert på "beste praksis". Intern konformitet.

**Figur 1 Forventningsmatrise**

Forventningene som er fremsatt i forventningsmatrisens ulike bolker danner utgangspunktet for spørsmål som jeg vil anvende for å operasjonalisere oppgavens problemstilling. Disse vil bli nærmere presentert i kapittel 4.4.

## 4. Metode

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for hvilken forskningsstrategi som er valgt og hvorfor jeg anser denne strategien som hensiktsmessig for denne oppgavens problemstilling. Jeg kommer videre til å beskrive oppgavens forskningstilnærming, forskningsdesign, analyseenhet, undersøkelsesenhet og case. Hva undersøkelsesenhet gjelder kommer jeg til å gi en beskrivelse av kunnskapsorganisasjonens opplæringsprogram og strukturelle oppbygning. Dette for å gi leseren en forståelse for case sin kontekst. Det vil også bli klargjort for valg jeg har gjort med tanke på innsamling, bearbeiding og analyse av data. Jeg vil avslutningsvis diskutere oppgavens kvalitet med tanke på begrep som overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet.

### 4.1 Kvalitativ metode og casestudie

I følge Bryman og Bell (2003) skiller man mellom hovedsakelig kvalitativ og kvantitativ metode innenfor forskningsstrategi. Kvantitativ forskning er en strategi som tar for seg målbare variabler i datainnsamlingen og bygger således på en antakelse om at fenomener er så stabile at måling og kvantitativ beskrivelse er meningsfull (Ibid.) Kvalitativ forskningsstrategi legger i større grad vekt på tekst og er, i motsetning til den naturvitenskapelige forskningen, av en oppfatning av at individene tolker sin egen verden noe som fører til at de sosiale kontekstene er dynamiske. Videre er, i følge Grønmo (2004), kvalitativ strategi fleksibel slik at mønstre og forbindelser som oppdages underveis kan følges opp og undersøkes nærmere etter hvert som datainnsamlingen og dataanalysen bringes videre.

Målsetningen til forskere som benytter seg av kvalitative forskningsstrategier er ofte å forstå virkeligheten slik informantene oppfatter situasjonen, noe som også er direkte representativt for min problemstilling. Kvalitative forskningsstrategier er således mye anvendt for å skape innsikt i og forståelse for andre menneskers liv og derfor knyttet opp til meningssammenhenger og forklaringer. Dette vil si at det ofte peker på motiver, intensjoner, mål og planer som får folk til å handle og følgelig frembringer ulike sosiale fenomener (Ringdal, 2001). Man kan si at denne type forskningsstrategi åpner for spørsmål av typen ”hvordan opplever du” og ”hva er intensjonen med”, noe som i stor grad krever personlig refleksjon fra ledelsens eller den nyansattes side. Avdekking av opplevelser og intensjoner kan hovedsakelig skje ved inngående studie basert på analyse av objektets forståelse av sin

sosiale kontekst. Jeg anser det derfor, i forhold til min problemstilling, som mest hensiktsmessig å anvende en kvalitativ forskningsstrategi.

Når det gjelder selve forskningstilnærmingen tar en deduktiv forskningstilnærming utgangspunkt i eksisterende teori og ut fra dette formulerer hypoteser, observerer og bekrefter/avbekrefter hypotesen og eventuelt reviderer teorien (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2006). Slik sett kan man si at oppgaven vil ha en deduktiv tilnærming da jeg utleder forventninger til ledelsens intensjoner basert på en rasjonalitets- eller motelogikk. På den andre siden starter jeg til dels uten noe teoretisk utgangspunkt når jeg utvikler forventningene til de nyansattes opplevelse og således kan tilnærmingen sies å være induktiv. I likhet med Ringdal (2001) som påpeker at praktisk forskning gjerne har elementer av både induksjon og deduksjon, vil også denne oppgaven være en kombinasjon av deduksjon og induksjon.

For å løse problemstillingen har jeg, som nevnt i kapittel 3, måttet utvikle noen forventninger som jeg anser for å være lik hypoteser<sup>14</sup>. På grunn av oppgavens noe induktive karakter velger jeg å ikke kalle forventningene for hypoteser. Dette da jeg ikke har så mange tidligere studier å bygge på, noe som gjør at forventningene ikke er formelle hypoteser som kan testes, men som i stedet inneholder elementer av induktive resonnementer.

Opgaven legger videre vekt på fortolkning av nyansattes opplevelse av opplæringsprogrammet samt ledelsens intensjoner. Dette betyr at jeg vil forsøke å forstå begge aktørene og deres handlinger og opplevelser som deler av en mer omfattende helhet. Således vil selve studiet være av hermeneutisk karakter da slike studier, i følge Grønmo, legger vekt på at:

*”(...) ingen fenomener kan forstås uavhengig av den større helheten de inngår i (...) innsikt i aktørenes intensjoner er videre et viktig grunnlag for å forstå handlingenes mening, hvor innsikten i intensjonene utvikles i kombinasjon mellom aktørenes egen forståelse og forskerens fortolkning av intensjonene” (2004:373).*

På den andre siden vil oppgaven være av beskrivende art i form av etnografiske beskrivelse. Uttrykket ”tykk beskrivelse” er i den sammenheng passende. En ”tykk beskrivelse”

---

<sup>14</sup> En hypotese kan defineres som: ”En påstand om hvordan faktiske forhold er.” (Jacobsen, 2002:52).

innebærer i følge Geertz (1973) ikke bare en beskrivende fremstilling av det fenomen som studeres, men også fortolkning og forståelse. Etnografiske beskrivelser kan benyttes for å avdekke ulike forhold i avgrensede miljøer som for denne oppgavens tilfelle er en kunnskapsorganisasjon. Ifølge Grønmo (2004) kan slike beskrivelser videre fokusere på utvalgte aktører og deres handlinger og meninger. Vi ser derfor at oppgaven vil være en kombinasjon mellom en beskrivende (etnografisk) og forstående (hermeneutisk) karakter.

En oppgaves forskningsdesign er rammeverk for innsamling og analyse av data. Casestudie, som kommer av det latinske ordet *casus* og understreker betydningen av det enkelte tilfelle er et eksempel på et slikt design (Andersen, 1997). Metoden brukes for å forstå komplekse sosiale fenomener og ofte er hensikten med en slik studie å utvikle kunnskap i stedet for å generalisere kunnskapen (Andersen, 1997; Yin, 2003). Dette vil si at ofte er idealet å gå i dybden på en case for å kunne presentere en helhetlig analyse som står på egne bein. Min problemstilling passer best med en casestudiedesign da det innebærer muligheter for å få nære og detaljrike data omkring aktørene i en kunnskapsorganisasjon, noe som også vil si tilfang til inngående innsikt i organisasjonens kontekst, aktørenes virkelighetsoppfatning og utviklingsforløp (Hellevik, 1991). Dermed får jeg mer av konteksten rundt fenomenet jeg er interessert i og om man er opptatt av kontekst er det vanligvis den rike og detaljerte casestudie som foreskrives som strategi. I slike studier er tolkning og forklaring nettopp preget av at atferd sees i sammenheng med og veves inn i omfattende institusjonelle forhold og kontekst (Hamel, Dufour, & Fortin, 1993). Dette passer da jeg ønsker å oppnå en forståelse for en kunnskapsorganisasjons intensjoner med sitt opplæringsprogram og dets elementer, samt om de nyansattes opplevelse står i samsvar med dette. Det skal videre sies at det finnes ingen klar fellesforståelse av hva casestudietilnærming eller metode referer til, verken innen eller mellom fagområder. Yin legger imidlertid vekt på, og er av den oppfatning, at det som skiller casestudie strategier fra andre forskningsstrategier er at de nettopp det at de studerer: *"contemporary phenomenon in its real life context"* (1981:59).

Ifølge Yin (2003) kan man velge mellom 4 ulike casestudiedesign og jeg skal ikke gjøre nærmere rede for disse, men denne oppgaven vil være et såkalt "enkelt-embedded-case-design". Yin definerer denne type case som : *"(...) a case study that involve more than one unit of analysis"* (Ibid:49). Dette vil si at denne oppgaven innehar flere analyseenheter ved at den fokuserer på to ulike grupper (nyansatte og ledelse) innenfor samme organisasjon, samt at

informantene kommer fra hovedkontoret til caseorganisasjonens ledelse og fra et av organisasjonens underkontorer.

Jeg anser derfor et slikt forskningsdesign som passende hvor jeg ønsker å få frem en ”tykk beskrivelse” av ledelsens intensjoner og de nyansertes opplevelse. I det ”enkle-embedded-casestudiet” vil jeg forsøke å skaffe mest mulig informasjon knyttet opp mot forventningene basert på verktøy og symbolperspektivet. Resultatet av dette skal videre brukes som basis for analyse og diskusjon.

## **4.2 Analyse-, undersøkelsesenheter og case**

Analyseenheten i en samfunnsvitenskapelig studie er i følge Grønmo: ”(...) *den sosiale enheten eller det elementet i samfunnet som studien tar utgangspunkt i*” (2004:79).

Analyseenheten i denne oppgaven er kunnskapsorganisasjoner, mens oppgavens undersøkelsesenheter<sup>15</sup> i denne case-studien er PricewaterhouseCoopers AS (PwC). PwC som organisasjon er verdens største og Norges nest største nettverk av revisorer, rådgivere og advokater. Revisjonen er fundamentet i PwC, og med dette utgangspunktet har de skapt et bredt tjenestetilbud innen revisjonsnære rådgivningstjenester og juridisk bistand.

Organisasjonen er en av de mest sentrale aktørene innenfor revisjons og rådgivningsbransjen i Norge da de har et sterkt kompetansemiljø med ca. 1000 ansatte, representert i 29 byer. På verdensbasis er de ca. 140.000 ansatte i 771 byer og 149 land. PwC sin internasjonale organisasjon er bundet sammen av et felles rammeverk som sikrer at lokale kontorer ikke kan operere uavhengig av etablerte kvalitetslinjer og ”policies”. PwC kan karakteriseres som en kunnskapsbedrift da organisasjonen lever av den kompetanse og erfaring deres medarbeidere besitter. Organisasjonen anvender årlig betydelige ressurser i å utvikle deres ansatte og kunnskapsdeling er blant annet kjernen i måten deres å jobbe på<sup>16</sup>. PwC som organisasjon ansetter årlig ca. 140 nye medarbeidere i Norge hvorav de fleste kommer fra Handelshøyskolen i Bergen eller ulike BI akademier. Organisasjonen ansetter også fra andre studiesteder, men da også hovedsakelig sivil økonomer.

---

<sup>15</sup> De enhetene som blir direkte undersøkt, kalles undersøkelsesenheter (Grønmo, 2004).

<sup>16</sup> <http://www.pwc.com>



På bakgrunn av organisasjonens oppbygning, som vi skal se senere i dette avsnittet, hvor opplæringsprogrammet er en kombinasjon mellom formell og uformell læring<sup>17</sup>, samt det faktum at organisasjonen er stor og kompleks. Har jeg valgt å spre det empiriske nedslagsfeltet til å gjelde *kun* gjelde ledelsen sentralt i Oslo, samt ledelsen og de nyansatte ved et lokalt kontor. Dette betyr at undersøkelsesenheten kommer til å være en kombinasjon av to analysenivåer. På den ene siden kommer jeg til å se på organisasjonen som helhet ved at jeg innhenter data fra ledelsen sentralt for å kunne få økt forståelse for organisasjonens opplæringsprogram, mens jeg på den andre siden fokuserer på individer her representert ved de nyansatte og ledelsen hos en konkret underavdeling i organisasjonen. Denne avdelingen som i all hovedsak kan sies å være selve case i oppgaven vil bli kalt avdeling "X" av hensyn til anonymitet. Avdeling "X" er en relativt ny avdeling da de ble en del av PwC sin organisasjon i 2001 og består i dag av 40 høyt kvalifiserte arbeidere med 6 nyansatte. Fem av disse, i tillegg til ledelsen i Oslo og ved avdeling "X", vil være oppgavens informanter<sup>18</sup>.

PwC er videre en kompleks organisasjon og av hensyn til oppgavens videre oppbygning anser jeg det som viktig å gi en nærmere forklaring av kunnskapsorganisasjonens struktur og opplæringsprogram.

### **Strukturell oppbygning**

PwC er bygd opp etter en hierarkisk tankegang hvor de som starter i organisasjonen får betegnelsen "associate", etter to år med denne tituleringen kan den ansatte avansere opp til neste nivå som er "senior associate", deretter "manager" (statsautorisert revisor), "senior manager", direktør, partner og til slutt internasjonal partner. For å kunne avansere til et nytt nivå i organisasjonen eksisterer det ulike krav til både kompetanse og forventninger til hva man skal beherske både i forhold til "hard skills" og "soft skills". Med "hard skills" menes fagligkompetanse og med "soft skills" menes menneskelige egenskaper som evner til å lære bort, lede og kommunisere osv.

---

<sup>17</sup> Dette vil si at store deler av kursene er i nasjonal/internasjonal regi hvor mye av den daglige opplæringen ellers er ved det enkelte kontor.

<sup>18</sup> Den 6 av de nyansatte har ikke deltatt på opplæringsprogrammet og jeg velger derfor å utelate han/hun fra oppgaven.

## Opplæringsprogram

PwC sitt opplæringsprogram kan sies å være todelt. Første delen av opplæringsprogrammet er felles og består av G O PwC 1 og G O PwC 2 (tidligere het det G O Audit 1 og 2). Denne delen kan karakteriseres som den formelle delen av opplæringen og alle de nyansatte som begynner i PwC skal på disse kursene. G O PwC 1 er et tre ukers kurs hvor av 2 av disse er i Oslo og den siste er i Portugal. Disse kursene er formelle og basert på at de nyansatte skal få en generell innføring i revisjon og ulike verktøy som organisasjonen bruker i dens dagelige virke.

Den andre delen av opplæringsprogrammet kan sies å være av mer uformell karakter. Alle avdelingenes nyansatte deltar på nasjonale case og oppgavebaserte samlinger basert på møtevirksomhet også kalt Peergrouplearning (PGL). På disse samlingene er det meningen at de også skal utveksle erfaringer hvor det også er en fagkyndig veileder med for å presentere ulike temaer. I tillegg til PGL og kursene anvender dem counselling (mentorvirksomhet), faddervirksomhet, coaching, jobbing i team og reviewing<sup>19</sup>. Fadderordningen er en del av opplæringen da det skal bidra til oppfølging og bistå utviklingen av de nyansatte på et administrativt, faglig og sosialt nivå. En fadder er ment å være en venn og støttespiller for å få den nyansatte raskest mulig inn i de dagelige rutinene til bedriften. En fadder er ofte jevngammel og varigheten på fadderordningen er ofte 1 år. Den nyansatte deler da kontor med fadderens. Arbeidsoppgavene dreier seg i stor grad om tilvenning til det lokale kontoret. Alt fra det å bli kjent med byen til rutiner og gjøremål på arbeidsplassen.

Alle ansatte skal være tilknyttet en counsellor. En counsellor er minimum manager og kan ha ansvaret for flere enn en nyansatt og det er så ledes ikke noe som er forbeholdt kun nyansatte, men alle organisasjonens medarbeidere, uavhengig av stillingstittel. Jeg velger å ta dette med da det er ment for å bidra til karriereutvikling, sørge for personlig utvikling i tråd med selskapets og gruppens strategi, komme med innspill til å vurdere personlige handlings-/utviklingsplaner og påse at de fungerer som langsiktige karriere-/kompetansemål i samsvar med avdelingens strategi. Counselloren skal også påse at den nyansattes opplæringen fungerer gjennom evalueringer. Ved ansettelse skal den nyansatte i samråd med counsellor lage seg en

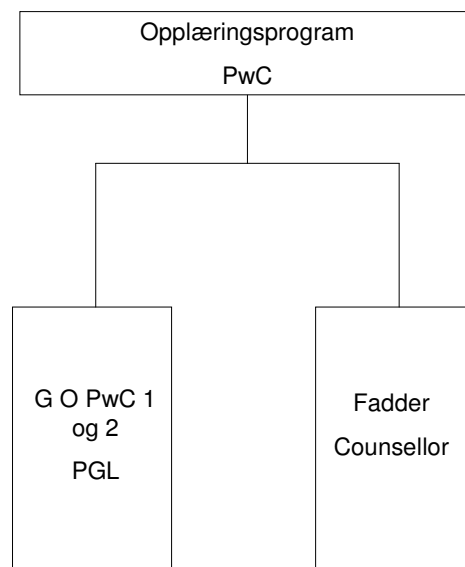
---

<sup>19</sup>Jeg velger bevisst å ta bort coaching fra opplæringsprogrammet da dette er mer et ledelsesverktøy enn et opplæringsverktøy. Reviewing faller inn under counsellor ordningen og jeg velger derfor ikke å ta større høyde for dette i fortsettelsen. Jobbing i team velger jeg også å utelate grunnet oppgavens begrensede størrelse.

forventingsmatrise som igjen skal resultere i en personlig utviklingsplan med målekort for den nyansatte. I utviklingsplanen skal det være definerte mål basert på sterke og svake sider som danner utgangspunktet for en avsluttende medarbeidersamtale ved slutten av året.

Utviklingsplanen inneholder både faglige mål og personlige mål (for eksempel: jeg vil være partner om 8 år) og er derfor også basert på de nyansattes ønsker om karriere. Counsellors primære oppgave er derfor oppsummert: å sørge for at hver enkelt utvikler seg innenfor rammene av sine ambisjoner, evner, ønsker og selskapets strategi.

Setter vi disse elementene inn i en modell kan PwC sitt opplæringsprogram bli seende slik ut:



## Figur 2 Opplæringsprogram PwC

Innledningsvis i denne oppgaven snakket jeg om kunnskapsorganisasjoner som benytter institusjonelle oppskrifter for å tiltrekke seg og lære opp de nyutdannede. PwC i likhet med andre store revisjonsbedrifter bruker årlig store ressurser på å markedsføre seg mot de store som små utdanningsinstitusjonene og for to år siden utviklet de en ny rekrutteringsprofil som går på mottoet ”Den gode starten”. Denne profilen har underslagord som: ”start der mulighetene er mange”, ”start der du utvikles”, ”start der noen bryr seg om deg”, ”start der du

opplever godt lagspill”, ”start der du utfordres”, ”start der du får bestemme selv”<sup>20</sup>. De fleste av disse underslagordene henspeler til at ”tiden du bruker i denne organisasjonen skal være din beste investering” og innunder mange av disse mottoene er organisasjonens opplæringsprogram fremhevet. Spesielt den uformelle delen av opplæringen hvor counselling og fadder står sentralt.

### **4.3 Informanter**

Jeg skal i det følgende gi en kort beskrivelse av informantene i ledelsen. Disse vil bli anonymisert, men for å gi leseren en forståelse av deres rolle i PwC anser jeg det som nødvendig å gi en kort beskrivelse av deres stilling. De nyansatte, i likhet med ledelsen vil kun bli benevnt med pseudonymer i fortsettelsen av oppgaven grunnet hensynet til anonymitet. Det skal derfor ikke være mulig å kjenne igjen informantene på ”associate” nivå.

#### Oslo

Navn: ”Randi Olsen”

Stilling: Leder, Learning & Education avdelingen (L&E).

Personal coach and development ansvarlig. Har ansvaret for å systematisere all kompetanseutvikling i PwC.

Navn: ”Jorid Hansen”

Stilling: Human Relation direktør (HR).

Har ansvaret for alle HR prosesser som for eksempel kontrakter, juridiske forhold, arbeidsmiljølov, rekruttering, utveksling, forfremmelser, alt av praktiske driftsoppgaver.

#### Avdeling ”X”

Navn: ”Jan Johansen”, statsautorisert revisor.

Stilling: Partner og kontorleder.

Har ansvaret for den daglige driften av avdeling ”X”.

Navn: ”Vegard Ballo”, statsautorisert revisor.

Stilling: Human Relation manager.

---

<sup>20</sup> <http://www.pwc.com/extweb/career.nsf/docid/43ADC762D9F8584980257075003DD5AE>

Har ansvaret for å følge opp de praktiske ting rundt utvikling av arbeidere. Følge opp at counsellorene gjennomfører de obligatoriske medarbeidersamtalene, utviklingsplanene, målekortene og de andre oppgavene som en counsellor er satt til å gjøre.

De nyansatte har jeg valgt å kalle: ”Knut”, Sigurd”, ”Bjørn”, ”Siren” og ”Ina”.

#### **4.4 Operasjonalisering av problemstilling**

I kapittel 3.3 presenterte jeg gjennom verktøy- og symbolperspektivet mine forventninger til ledelsens intensjoner og de nyansattes opplevelse av opplæringsprogrammet. For å kunne operasjonalisere oppgavens problemstilling kommer jeg derfor i det følgende til å omgjøre forventningene til spørsmål som danner utgangspunkt for min empiriinnsamling og analyse.

For å avdekke ledelsens intensjoner velger jeg å dele den opp i to dimensjoner: Opplæring som verktøy og opplæring som symbol. Dimensjonene vil inneholde tre spørsmål hver som har utgangspunkt fra forventningsmatrisen.

Verktøydimensjonen inneholder disse spørsmålene:

- Er opplæringsprogrammet basert på ”beste praksis”?
- Er opplæringsprogrammet basert på ønske om intern konformitet?
- Er opplæringsprogrammet basert på ønske om effektivitet?

Symboldimensjonen inneholder disse spørsmålene:

- Er opplæringsprogrammet basert på mote?
- Er opplæringsprogrammet basert på ønske om tiltrekning?
- Er opplæringsprogrammet basert på konformitetspress?

For å fange opp de nyansattes opplevelse velger jeg å slå sammen verktøy og symbolperspektivet til en dimensjon med 5 gjensidig utelukkende spørsmål. Denne dimensjonen inneholder disse spørsmålene:

- Opplevs opplæringsprogrammet som bra?
- Opplevs opplæringsprogrammet som hensiktsmessig?
- Opplevs opplæringsprogrammet som systematisk?

- Gir opplæringsprogrammet tilfredsstillende kompetanse?
- Står forventningene i samsvar med opplevelsen?

#### **4.5 Datainnsamling**

Innsamling av data kan gjøres på ulike måter, men casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnæringer som observasjon eller åpne intervjuer, men det kan også anvendes kvantitative teknikker og data som for eksempel statistikk og strukturerte spørreskjema. Grunnet oppgavens problemstilling har jeg hovedsakelig valgt å benytte delvis strukturert intervju, samt at jeg har innhentet sekundærdata ved bruk av kunnskapsorganisasjonens hjemmeside og resultater fra undersøkelser de selv har gjort omkring organisasjonens opplæringsprogram. Dette for å underbygge funn i empirien.

Årsaken til at jeg velger et delvis strukturert intervju er muligheten for å kunne skape dynamikk i intervjusituasjonen. Dette vil si at jeg vil utarbeide en intervjuguide inndelt i temaer basert på verktøy og symbolperspektivet. En intervjuguide vil inneholde en oversikt over emner, samt forslag til spørsmål og eventuelle oppfølgingsspørsmål (Kvale, 1997). En fordel med denne type intervju er videre at jeg kan variere i forhold til hvordan temaene diskuteres underveis, for å på den måten unngå misforståelser. Dette medfølger også at rekkefølgen av hvordan temaene blir gjenstand for spørsmål, bestemmes underveis. På den måten kan jeg følge informantens fortelling samtidig som jeg har muligheten til å fange opp uforutsette vinklinger ved at informanten får prate til dels fritt, samt at jeg kan bruke sonderingsteknikker (stillhet, avklaring, ekko osv.) for å få mest mulig informasjon. I tillegg, hvis informanten snakker om noe interessant i forhold til problemstillingen kan jeg ved mimikk vise at det er spennende, noe som også er med på å få mer flyt i samtalen (Mehmetoglu, 2004). Intervjuguiden sørger samtidig for at jeg får informasjon om de temaene som er fastlagt i utgangspunktet.

Intervjuene ble utarbeidet med utgangspunkt i forventningene til de nyansattes opplevelse og ledelsens intensjoner basert på teori omkring verktøy og symbolperspektivet. Intervjuguiden til ledelsen og de nyansatte er seksjonert inn i tre deler. Den første delen er generelle spørsmål, dette gjør jeg bevisst for å få samtalen i gang samt for å skape en god og avslappet atmosfære. De to følgende delene er delt inn i spørsmål som vil plassere dataene i enten symbol eller verktøyperspektivet. Dette gjør jeg for å lettere kunne analysere dataene i

ettertid. I tilfeller hvor informanten svarer på noe annet enn det spørsmål som blir stilt eller svarer på flere spørsmål samtidig vil den delvis strukturerte tilnærmingen ta høyde for dette.

#### **4.5.1 Forberedelse**

For at informantene skulle ha en forståelse av hva intervjuet skulle dreie seg om sendte jeg problemstilling, foreløpig innledning og bakgrunn for oppgaven på forhånd. Jeg opplyste også via e-post hvor lang tid intervjuet ville ta slik at jeg på den måten var sikker på at de hadde satt av tilstrekkelig tid. Forskning er utgangspunktet er en innblanding og forstyrrelse i det dagelige livet til en organisasjon eller de personene som skal studeres, noe som kan føre til at det kan være vanskelig å få adgang til disse enhetene (Flick, 2002). I utgangspunktet representerte min tilstedeværelse en forstyrrelse, da avdeling "X" var inne i en hektisk periode, noe som førte til at jeg måtte intervju dem noe senere enn ledelsen i Oslo. I ettertid viste seg å være en fordel da jeg fikk bedre tid til å forberede intervjuguiden.

#### **4.5.2 Gjennomføring**

Alle intervjuene ble gjennomført på to mannshånd, med båndopptaker og i et lukket rom. Jeg oppdaget etter hvert at det var fordelaktig å ha litt småprat med informantene før jeg satte i gang med intervju spørsmålene. På den måten løste vi litt opp den spente stemningen. Jeg opplyste de nyansatte om at det som ble sagt under intervjuet ville bli behandlet konfidensielt og på meg så virket det som om dette var noe informantene synes var greit. Båndopptak ble for det første anvendt med det formål å skape en så naturlig dialog som mulig ved at jeg slapp å skrive notater, samt at jeg hadde muligheten til å stille gode oppfølgingsspørsmål. For det andre for å sikre at jeg fikk mest mulig rike data ved at jeg kunne transkribere i fred og ro senere. Det skal sies at noen av de nyansatte følte et visst "ubehag" ved å bli tatt opp på bånd da det virket veldig seriøst. Men etter hvert tenkte de ikke over det og det var nettopp det som var hensikten med å gjennomføre den generelle innledningene først, slik at informantene kunne bli "varme".

Under selve intervjuene passet jeg på å prate minst mulig og lot i større grad informantene prate fritt og fokuserte i stedet på å stille gode oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden fungerte godt da informantene kunne følge den røde tråden underveis i intervjuet. Det viste seg etter hvert at noen av spørsmålene var overlappende og disse tok jeg derfor ut. I tillegg har det vist seg i ettertid at ikke alle spørsmålene var like relevante for oppgavens problemstilling, disse

er ikke tatt med i empirien, men jeg følte allikevel at spørsmålene var nyttige da de fikk intervjuene til å flyte lettere. Ved et par anledninger endret jeg også rekkefølgen på spørsmålene slik at samtalen skulle få et mer naturlig forløp, noe som gav mer flyt i intervjuet. Noen ganger måtte jeg forklare informantene meningen med spørsmålet grunnet akademisk språk. Dette førte til at jeg kanskje påvirket svarene fra informantene ved at jeg ledet svarene med eksemplene jeg brukte for å spesifisere spørsmålet.

Jeg var under alle intervjuene bevisst på mitt kroppsspråk og under intervjuene var det ingen spesielle forstyrrelser, med unntak av et intervju i Oslo hvor informanten måtte avbryte, grunnet møtevirksomhet. Intervjuet fortsatte senere uten at jeg tror det hadde noen negativ effekt på verken informanten eller meg selv. Generelt sett følte jeg at vi fikk utnyttet tiden godt. Møtetidene varte fra 1 til 1 ½ time og under de lengste møtene sørget jeg for at vi tok pause slik at vi skulle være konsentrerte hele veien.

### **4.5.3 Bearbeiding og analyse**

Etter at intervjuene var gjennomført startet jeg umiddelbart med transkriberingen. Siden det var store mengder data som skulle overføres fra båndopptakeren til handfast materiale transkriberte jeg først ordrett fra båndopptakeren. Etter dette systematiserte jeg empirien basert på spørsmålene i intervjuguiden. Nå skal det sies at intervjuguiden til ledelsen i Oslo avvek fra intervjuguiden avdeling "X", årsaken til dette er at intervjuene måtte taes på et tidlig tidspunkt hvor teorien ikke var helt konkret. Dette førte til at spørsmålene ikke ble like relevante som for ledelsen avdeling "X" med tanke på oppgavens teoretiske perspektiv. Imidlertid ser jeg ikke på disse intervjuene som bortkastet, da de gav meg svar på mange av de samme spørsmålene som ble stilt til ledelsen i avdeling "X". Disse intervjuene gav meg også viktig bakgrunnsinfo om hvordan organisasjonen var bygd opp, noe jeg i ettertid så var relevant for oppgavens videre gang.

Da mange av informantene var glade i å prate, hendte det ofte at svarene som ble gitt bare delvis var relevante for oppgavens problemstilling. For å gjøre sitatet mer leselig kuttet jeg ut noen ord slik at sitatet fikk frem det som var relevant samt at jeg ikke transkriberte samtaler som ikke hadde relevans for min undersøkelse. Jeg har også benyttet klammeform i sitatene for å på den måten synliggjøre at dataene er en sammensetting av flere utsagn fra informanten.



## **4.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Legitimering og kvalitetssikring av forskningen er sentrale aspekter som må tas hensyn til ved valg av strategi, design og metode. Begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet er, i følge Ringdal (2001), de mest anvendte begrep innenfor kvalitativ forskning for å vurdere forskningens kvalitet. Troverdighet sier noe om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten av tolkningen, og om forståelsen av det enkelte prosjekt fører til, støttes av annen forskning. Overførbarhet går på hvorvidt resultatet også kan gjøre seg gjeldende i andre sammenhenger (Thagaard, 2003).

### **4.6.1 Troverdighet**

Troverdighet forteller noe om påliteligheten til datamaterialet og går videre ut på å konstruere tillit til at funn og resultater i studien er sanne (Mehmetoglu, 2004). Jeg har underveis forsøkt å presentere de empiriske funnene basert på de faktiske forhold og samtidig forsøkt å presentere de slik at de ikke bygger på mitt subjektive skjønn eller tilfeldige omstendigheter underveis i forskningsprosessen. Når det er mange tilfeldige feil i en undersøkelse vil man ved å gjennomføre undersøkelsen ikke få samme resultat. Jeg har hatt fokus på å samle inn dataene på en systematisk måte ved at det er i samsvar med de etablerte forutsetninger og fremgangsmåter som gjelder for delvis strukturerte intervju. Troverdigheten vil på den måten styrke tilliten til de empiriske analyseresultatene og de kvalitative data som analyseresultatene bygger på.

I følge Kruuse (1992) kan troverdighet påvirkes ved blant annet tid, språk, sted, konsensus og fortrolighet. Når det gjelder tid sier også Lincoln og Guba (1985) at troverdigheten til forskeren kan økes ved at forskeren tilbringer lange perioder i felten, samt bruker metodetriangulering. Med tanke på at mine undersøkelsesenheter og informanter skulle fortelle meg hvilke intensjoner og hvilke opplevelse de hadde av og med opplæringsprogrammet, fordret dette at de både anvendte et retroperspektiv og nåtidsperspektiv. Retroperspektiv, for å tenke tilbake på hva som hadde vært årsaken til for eksempel bruken av verktøyene eller hvordan opplevelsen til de nyansatte var da de startet og nåtidsperspektiv basert på hvordan de opplevde det i dag. Hva opplevelsen til de nyansatte gjaldt i et nåtidsperspektiv kan dagsform og sinnelag ha spilt inn ved intervjuene uten at det var noe jeg bet meg merke i. Mennesket har videre en egen evne til å glemme ”vonde” ting,

dette kan derfor ha påvirket deres tidligere opplevelser. Jeg kunne allikevel grunnet studiens omfang ikke tilbrakt mer tid sammen med, eller intervjuet flere nyansatte, noe som også kan representere en svakhet i studien.

Hva sted angikk fikk informantene selv velge hvor de ønsket at intervjuet skulle finne sted som resulterte i at samtlige intervju ble gjennomført individuelt, i lukkede lokaler. Når det gjaldt intervjuene med ledelsen i Oslo kunne jeg alternativt ha gjennomført de over telefon, men jeg føler at det ikke hadde vært like utbytterikt da jeg ikke hadde hatt mulighet til å tolke deres kroppsspråk, samt det faktum at et intervju gjennomført ansikt til ansikt gir større mulighet for å komme nærmere inn på informantene. Angående språk var jeg underveis i forberedelsene påpasselig med å stille åpne spørsmål for å unngå ledende spørsmål. Som tidligere nevnt måtte jeg ved noen anledninger utdype spørsmålene mine. Dette kan ha ført til ”forurensning” av empirien, men jeg har tatt høyde for dette ved å være varsom med bruken av sitatene hvor utdypingsspørsmålene var nødvendig.

Jeg kjente ingen av informantene verken i ledelsen eller de nyansatte fra før av og jeg opplevde etter hvert at jeg fikk en god kjemi med alle informantene. Nå skal det imidlertid sies at en mulig feilkilde i forhold til de nyansatte var min nære alder og situasjon med dem. Noen av informantene hadde sett meg før og det er derfor ikke utenkelig at svarene de gav var uforholdsmessig positive ved at de ønsket å fremstille deres valg av arbeidsgiver som gunstig for å vise hvor flinke eller heldige de var som hadde jobb.

Mange av informantene var tydelig stolte av å ha fått jobb i organisasjonen. Konsensus går på hvorvidt forskeren får bekreftet sine fortolkninger. Jeg har underveis diskutert resultater, funn og forventninger med kolleger, familiemedlemmer og veileder, da jeg i mange tilfeller følte at jeg så meg blind på ting. Dette kan være med på å øke troverdigheten, men på den andre siden er oppgaven hovedsakelig fortolket av meg alene.

I lys av prosedyrene som jeg fulgte sitter jeg med det inntrykk av at påliteligheten ved oppgaven er god. Intervjuguiden fungerte og selv om mange av spørsmålene til slutt ikke ble tatt med førte det totalt sett til at jeg som forsker fikk større innsyn og forståelse for både ledelsens intensjoner og de nyansattes opplevelse. Det skal imidlertid sies at jeg i etterkant av intervjuene fikk inntrykk av at informantene glattet over problemer eller ville ikke fortelle sine helt innerste tanker, da de visste at organisasjonens ledelse ville lese oppgaven i ettertid. I

tillegg skal det sies at ingen, med unntak av en av informantene hadde noen arbeidserfaring fra før av, noe som gjorde sammenligningsgrunnlaget tynt. Nå var det heller ikke meningen å sammenligne med andre organisasjoner, men dette kan ha vært med på å påvirke de nyansattes opplevelse og representerer således en begrensning ved dataenes pålitelighet.

#### **4.6.2 Bekreftbarhet**

I følge Mehmetoglu (2004) går dette kriteriet ut på at forskeren gir direkte og ofte gjentatte erklæringer av hva han har fått av informasjon fra sine informanter. I mitt tilfelle hadde jeg grunnet intervjuguiden og det delvis strukturerte intervju muligheten til å forsikre meg om at informanten forstod hva jeg spurte om og hadde mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål. Ved å bruke "medlemssjekk" kunne jeg ytterligere ha styrket oppgavens bekreftbarhet ved at informantene hadde muligheten til å si sin mening i forhold til hvordan rådataene eller de bearbeidede dataene hadde blitt tolket. Dette ble ikke gjort således kan det representere en svakhet ved bekreftbarheten. På den andre siden føler jeg ved spesielt intervjuene med ledelsen at bekreftbarheten ved resultatene av ledelsens intensjoner stemmer godt da, informantene som ble valgt ut, ikke hadde noen forutsetning for å ha samkjørt svarene. Jeg har i tillegg etter beste evne prøvd å være objektiv, men det er ikke til å komme unna i et kvalitativt undersøkelses design at dataene blir påvirket grunnet mine fortolkninger av dataene.

#### **4.6.3 Overførbarhet**

Overførbarhet går på hvorvidt funnene i undersøkelsen kan generaliseres, som igjen vil si at funnene skal kunne gjelde for alle lignende enheter utenfor studien. Målet med kvalitativ forskning er ikke generalisering, men derimot å gi en detaljert og dyp beskrivelse av, i dette tilfellet, case som studeres. I følge Mehmetoglu: "*vil overførbarhet i kvalitativ forskning fokusere på generelle felles funn under samme omstendigheter*" (Ibid:146). Sagt med andre ord: hypoteser som fremkommer i en gitt setting bør gjelde i tilfeller med liknende omstendigheter.

Mine forventinger til ledelsens intensjoner og de nyansattes opplevelse kan synes å likne en hypotese. Dette sier jeg da spesielt, forventningene til de nyansatte er gjensidig utelukkende. I så måte skulle man kunne si at forventningene som er fremsatt i denne oppgaven kan la seg overføre til lignende organisasjonscase/undersøkelser, men samtidig er intensjoner og

opplevelse så mangfoldige begrep at hva jeg tillegger disse begrepene av verdi kan vanskelig andre forskere forstå eller vite. Jeg har i oppgaven forsøkt etter beste evne å forklare årsaken til de fremsatte forventninger, men jeg tror allikevel at resultatene fra denne undersøkelsen ikke kan overføres til andre lignende organisasjoner eller avdelinger internt i organisasjonen for den saks skyld. Til det er det for mange faktorer som påvirker de nyansattes opplevelse og ledelsens intensjoner til. Nyansatte ved en annen avdeling kan ha en annen opplevelse grunnet avdelingens størrelse og lokalisasjon. I tillegg er mitt inntrykk av avdelingens personalpolitikk og den lokale ledelsens kunnskapsledelse er en påvirkende faktor for hvordan de nyansatte opplever opplæringsprogrammet. Hva ledelsens intensjoner gjelder kan disse sprike fra toppledelsens intensjoner og fra avdeling til avdeling grunnet ulike prioriteringer og syn på hvordan enheten skal drives.

Dette fører således til at man ikke kan generalisere eller direkte overføre funnene i denne oppgaven til andre kunnskapsorganisasjoner, men de kan derimot være med på å påvirke retningen for videre forskning.

## 5. Empiri og analyse: Ledelsens intensjoner

I denne delen jeg vil jeg forsøke å avdekke ledelsens intensjoner gjennom forventninger og antakelser utviklet ved bruk av verktøy- og symbolperspektivet. Jeg kommer som nevnt i kapittel 4.4 til å dele kapitlet opp i 2 dimensjoner: Opplæring som verktøy og opplæring som symbol. Dimensjonene inneholder 3 spørsmål hver som har utgangspunkt i forventningsmatrisen. Jeg kommer videre til å presentere dataene i form av sitater knyttet til de underliggende dimensjonene og etter hvert spørsmål i dimensjonene vil jeg analysere dataene før det avslutningsvis vil komme en samlet diskusjon rundt funnene i verktøy- og symboldimensjonen.

### 5.1 Opplæring som verktøy

I dette avsnittet tar jeg for meg og presenterer de empiriske data som avdekker om opplæringsprogrammet er basert på en effektivitetstankgang, i hvilken grad det kan sies å være basert på ”beste praksis” og hvorvidt det er basert på ønske om intern konformitet.

#### Er opplæringsprogrammet basert på ønske om effektivitet?

Innenfor organisasjonsteorien vil oppskrifter som taes i bruk basert på en rasjonalitetslogikk ha en effektivitetstankegang til grunne. Av den grunn forventet jeg at intensjonen til ledelsen skulle være basert på en effektivitetsbetraktning. I tillegg til dette fremsatte jeg under dette spørsmålet to følgefurusetninger som var krav om forhandsdefinerte krav til hva de nyansatte skulle kunne etter endt opplæring, samt at det eksisterte fortløpende eller avsluttende evalueringer av opplæringen.

På spørsmål om opplæringsprogrammet var basert på ønske om effektivitet svarte ”Jorid” dette:

*”Opplæringsprogrammet er en del av de nyansattes første møtet med PwC. Tre uker opplæring og det er da på tvers av hele selskapet i Norge. Noe opplæring er felles, noe som er atskilt. Noe avgjøres av om du skal begynne i rådgivning, skatt, advokater, jurister, revisjon. Intensjonen er både at man skal bli kjent på kryss å tvers samt at man skal få et innblikk i hva PwC står for strategisk i forhold til at man er et internasjonalt selskap. Man skal få følelsen av å komme til et selskap som vet hva man driver med, og at en har målsettinger og strategier for fremtiden (...) så dette med læring av praktiske ting. Vi har verktøy, IT, som de må bli kjent med. Meningen er*

*også at overgang fra studietiden til arbeidslivet skal bli best mulig og på den måten kan vi ikke si at det er anvendt ut fra et rent effektivitetshensyn, men også med tanke på at de skal få en god start.”*

Mens ”Randi” kunne si følgende:

*”Vi ønsker å ha de beste og mest kvalifiserte medarbeiderne i PwC på alle nivåer. Det er for å tilby den kunnskapen man trenger med tanke på forfremmelses kriterier og forventingsmatriser som brukes opp fra ass til partner. Det er på dette grunnlaget vår opplæringsmodell er bygget opp, slik jeg ser det.”*

På samme spørsmål svarte ”Jan Johansen” som er kontorleder for ”X” avdelingen, følgende:

*”(…) intensjonen vår med bruken av de ulike verktøyene i opplæringsprogrammet er basert på at våre medarbeidere raskt skal settes inn i både faget og metodikken. Altså metoden for å løse jobben, og etikken rundt jobben vi skal gjøre på en rask og effektiv måte. Vi ønsker dem raskest mulig i produktivt arbeid (…) totalt sett er nok opplæringsprogrammet i dag noe det mest effektive systemet for å få de nyansatte opp på et akseptabelt kompetansenivå, men man må ikke glemme at det er flere dimensjoner i effektene av opplæringen. Det ene er det faglige, det andre er sosialiseringen og viktigheten av at de ansatte knytter kontakter med medarbeidere rundt om i landet. Derfor har vi blant annet PGL, men det er sikkert ting som kan gjøres bedre enn i dag.”*

På oppfølgingsspørsmålet om hvordan de kunne gjøre dette bedre svarte han:

*”Min følelse er at fagdimensjonen kunne vært løftet sterkere frem, at man var flinkere på aksjelovgivning, skattelovgivning, momslovgivning osv. Det kommer an på utgangspunktet man kommer inn i PwC på, men det ville igjen gå på bekostning av andre ting. Skulle gjerne hatt enda mer ”hands-on” (…) ved avdeling ”X” er vi oppmerksomme på dette og prøver derfor til å stimulere til økt faglig kompetanse gjennom lokale kurs for å fange interesse og motivasjon. Når det gjelder det nasjonale opplegget burde de nyansatte hatt mer ”hands-on” i det de møter i det daglige.”*

Men på den andre siden tilføyer ”Jan”:

*”Jeg vil se den bedriften som kan matche den tilretteleggingen av utviklingen som du kan få i PwC. Alt ligger til rette, masse åpne systemer, infobanker, svært fagfelt. Muligheten for å utvikle deg er enorm hvis du ønsker å utvikle deg. Det er ikke systemet som begrenser deg. Det er tvert i mot.”*

Svarene fra ledelsen i Oslo tyder på at opplæringsprogrammet ikke nødvendigvis er basert på en ren effektivitetslogikk, men også myntet på en forestilling om å gi de nyansatte et innblikk

i hvordan organisasjonen fungerer på tvers av både kontorer nasjonalt som internasjonalt, at de skal knytte nettverk og få en myk overgang fra studietilværelsen. Det er også klare trekk av en nøye planlagt sammenheng i organisasjonens sammensetting av opplæringsprogrammet. Dette vises blant annet ved "Randi" sitt utsagn når hun sier at opplæringsmodellen er bygget opp med tanke på å kunne gi den kunnskapen som kreves for å både kunne tilfredsstillende kundene og også kravene til forfremmelser. Ut fra utsagnene til ledelsen peker det meste på at organisasjonens opplæringsprogram er ment for å gi de nyansatte den kunnskapen både faglig og sosialt de trenger for å både kunne tilfredsstillende kravene fra kundene, men også i henhold til organisasjonens krav til forfremmelser.

Det at avdeling "X" ser en viss mangel i fagdimensjonen nasjonalt kan imidlertid tyde på at opplæringsprogrammet kan effektiviseres ytterligere, men med tanke på at opplæringsprogrammet ikke kun er nasjonalt, men også lokalt, kan man ikke si at det er ting som peker på at det ikke er effektivt. Spesielt siden "X" avdelingen har tatt høyde for dette ved å lage sin egen lokale buffer med arrangement av lokale kurs. Læring og stimulering til kunnskapsakkumulering er ikke noe som kan overføres til en passiv person og det virker som om ledelsen ved avdeling "X" er klar over dette. Et opplæringsprogram kan inneholde de mest avanserte og effektive opplæringsverktøyene som finnes, men det trenger ikke være effektiv så lenge individene som skal ta til seg læringen ikke er mottakelig for det. Dette vises også ved at "Jan" la vekt på at det er ikke systemet som begrenset den nyansatte, men den nyansatte selv. Motivasjon er altså en forutsetning for at organisasjonens opplæringsprogram skulle være effektivt.

Så langt tyder utsagnene fra ledelsen sentralt og nasjonalt at opplæringsprogrammet hovedsakelig er tuftet på en effektivitetslogikk, men hvis PwC skal legge handlinger bak denne effekten forventet jeg at de også hadde utviklet forhåndskriterier for hva de nyansatte skal kunne etter endt opplæring.

På spørsmål om forhåndskriterier svarer "Vegard Ballo" som er HR manager ved "X" kontoret følgende: *"Det eksisterer ikke noen forhåndsdefinerte krav, men mer basert på en blanding mellom subjektiv og objektiv vurdering (...)* svaret han gav penslet meg videre inn på spørsmålet omkring mulighetene for fortløpende eller avslutningsvis evaluering:

*"(...) på grunn av det komplekse og noe uforutsigbare kompetansebehovet til de nyansatte må man ikke glemme at evalueringer er noe som skjer fortløpende basert på*

*utviklingsplanene, slik kan vi hele tiden pensle inn den nyansatte på det sporet de trenger for å oppfylle målene i utviklingsplanen”.*

Han supplerer videre ved å si:

*”De som er nyansatte får tittelen ”associate” og etter to år er det automatikk i at de enten er med videre og har oppnådd visse kvaliteter eller kvalifikasjoner til å avansere opp til neste nivå som er ”senior associate”. Disse kvalitetene og kvalifikasjonene står i forhold til forventningsmatrisen og da ligger det en forventningsmatrise på hva du bør beherske som ”associate”. Ut fra forventningsmatrisen er det meningen at de skal utvikle en utviklingsplan i samråd med counsellor og basert på denne utvikle målkort (...) vi opererer med rating fra 1 til 5 på utviklingsplanen, i tillegg har vi prosjektevalueringer. Hvis jeg har en medarbeider med meg til en kunde så setter de opp mål de har lyst til å evalueres på, så må vi bli enig om dette er fornuftig, etter jobben er gjort setter jeg meg ned og evaluerer. Dette får alle, minimum 4 per år (...) etter to år tar vi en oversikt over prosjektevalueringene, hvor vi ser om de nyansatte er kompetente til å gå videre til neste nivå”.*

Organisasjonen som helhet har videre prøvd å innføre et ”feedback performance system” som heter ”Yggdrasil”. Dette systemet er ment å gi alle medarbeidere en skriftlig tilbakemelding på det de har gjort. Etter for eksempel 30 timers arbeid med en klient for en nyansatt skal den nyansatte bli evaluert i både positiv og negativ retning på den jobben som er gjort til da. Dette er som ”Vegard” snakket om tidligere *”(...) en form for prosjektevaluering som kan sees i sammenheng med utviklingsplanen og på den måten blir de komplementære.”*

”Jan” mener at dette systemet enda ikke fungerer optimalt da han begrunner det slik:

*”Dette har til nå ikke fungert grunnet dårlig dokumentflyt, men jeg tror dette er barnsykdommer som forsvinner etter hvert. I stedet har vi benyttet oss av dette verktøyet manuelt, noe som vil si at vi ikke har automatisk tilbakemelding etter 30 timer, men når det skjønnsmessig er hensiktsmessig. Det vil i all hovedsak si at alle skal ha en skriftlig tilbakemelding på det de har gjort.”*

”Jan” svarer videre på spørsmålet om muligheter for evaluering av opplæringen:

*”Det er litt ulik praksis på dette fordi at etter to år hos oss så er det ikke noe sånt ”mainstream”, etter to år vil kandidatene jobbe med forskjellige ting, noen på store kunder, andre veldig selvstendig på 50 kunder, noen i kombinasjoner med mellom revisjon og rådgivning, andre innen for et spesielt fagfelt. Du havner fort på mange spesielle plasser med forskjellige fagutforminger (...) vi har kanskje generelt et for dårlig system for etterevaluering av opplæringen på avdelingsnivå og jeg syntes derfor at denne oppgavens problemstilling var spennende. På den andre siden har vi på en måte evaluering gjennom medarbeidersamtaler. På denne måten kan vi få*



*toveiskommunikasjon og tilbakemeldinger. Hvis de nyansatte har fått forventninger og de for eksempel ikke har stått i stil med forventningene er dette en gylden mulighet for å komme med tilbakemeldinger. Vi har på den måten lagt opp arenaer til å kunne ta opp de tingene, men mangler kanskje gjennomgripende "quest back" eller spørreskjemaer på selve effektene av opplæringen. Tror ellers det kan være vanskelig å få målt. Man burde kanskje målt tidligere. På kurs, å det gjøres det jo. Etter kurs i Oslo og Portugal er det evalueringer og ellers andre kurs er det muligheter for å gi tilbakemeldinger. Hvordan ledelsen har systematisert tilbakemeldingene er jeg usikker på."*

For å få svar på hvordan ledelsen hadde systematisert tilbakemeldingene fra kursene henvendte jeg meg til ledelsen sentralt i PwC Oslo hvor "Randi Olsen" kunne si følgende:

*"Vi har til nå ikke noe grunnlag for å evaluere hvor nyttig kursene har vært, men dette har vi tatt tak i og vi går nå gjennom evalueringene og resultatene fra intervjuer med en representativ gruppe av de som var på G O PwC kursene i fjor. Dette gjør vi for å kunne evaluere relevansen av de ulike kurstemaene. Vi har i tillegg tatt kontakt med kursansvarlig, fagansvarlig for kurset, Human Resource ansvarlig og linjeledere for at de skal vurdere om temaene er hensiktsmessig ut fra det som gjøres i Norge."*

På spørsmål om hva resultatene av evalueringen av opplæringsprogrammet var svarte hun:

*"Jeg kan ikke komme med noen konkrete eksempler da de endelige resultatene ikke foreligger (...) endringer kommer til å skje og dette vil det bli gitt tilbakemelding til avdelingene etter hvert som de har resultatene klare. Som følge av resultatene etter evalueringene fra blant annet kursene vil det utvikles en kompetanseutviklingsmodell. Dette har tidligere ikke eksistert, noe som har ført til at opplæringen har virket veldig tilfeldig, synes jeg. Vi er flinke til å investere i opplæring, men det har til vært dårlig systematisert og dårlig strategisk forankret"*

Organisasjonen har ikke utviklet forhåndskriterier for hva de nyansatte skal lære. Dette grunnet forskjellige arbeidsområder etter hvert som de nyansatte begynner å jobbe for fullt i organisasjonen. På den andre siden vil jeg allikevel kunne si at de på en måte setter forhåndskriterier på hva de nyansatte skal kunne med tanke på at de lager utviklingsplaner og målekort som også setter mål på hva den enkelte skal lære seg i løpet av sin periode som "associate".

En videre følgeforutsetning av dette var at det også måtte foreligge muligheter for fortløpende eller avslutningsvis evaluering av effektene av opplæringen på de nyansatte. Organisasjonen har ingen form for prøver hvor de tester ut om de nyansatte har lært det de skulle, til det er

kunnskapen som skal erverves gjennom opplæringsprogrammet for kompleks. Basert på de ulike utsagnene tyder det allikevel på at organisasjonen har en spesiell form for evaluering. De nyansatte blir evaluert ut fra forventningsmatriser og mål som de selv har satt opp i samråd med counsellor og i tillegg har organisasjonen et interaktivt tilbakemeldingssystem som er ment å gi alle ansatte tilbakemeldinger. Hva kurs gjelder er dette noe organisasjonen har tatt tak i det siste og slik jeg ser det, ut fra en totalvurdering, virker det som i likhet med organisasjonens oppbygning av opplæringsprogrammet at de også har gode muligheter for å vurdere opplæringen til den enkelte. Nå kan en stille seg spørsmålet om det nasjonale opplegget, men basert på en spørreundersøkelse om hva de nyansatte syntes om opplæringsprogrammet så langt som organisasjonen foretok et halvt år etter så viste det at hele 61,5 %<sup>21</sup> hadde et meget godt helhetsinntrykk av det, mens det var ingen som syntes det var dårlig eller lite bra. Dette sier ikke noe om verken faglig eller sosialt utbytte, men gir allikevel indikasjoner på at det organisasjonen gjør er rett.

I et organisasjonsperspektiv vil oppskrifter som taes i bruk basert på en rasjonalitetslogikk være basert på en "beste praksis" erkjennelse. Skulle ledelsens intensjoner med opplæringsprogrammet falle inn under verktøyperspektivet fordret dette at de ulike komponentene i programmet anvendes på bakgrunn av de var ansett for å være de beste på nåværende tidspunkt. Av den grunn forventet jeg at intensjonen til ledelsen skulle være basert på bakgrunn av "beste praksis".

### **Er opplæringsprogrammet basert på "beste praksis"?**

På spørsmål om PwC anvender de ulike elementene i opplæringsprogrammet fordi de anser de som basert på "beste praksis" svarer leder for L&E avdelingen, "Randi Olsen" dette:

*"Jeg har ikke vært ansatt her så lenge slik at jeg kan ikke med sikkerhet si hva baktanken med sammensettingen av opplæringsprogrammet var og om det er satt sammen på bakgrunn av en effektivitetslogikk eller "beste praksis" (...) på generell basis kan jeg si at vi er et globalt firma og modellen vi bruker stammer fra USA hvor vi selv gjør de tilpasninger vi føler ut fra vår organisasjons behov. Vi jobber for tiden med å videreutvikle opplæringsmodellen vår og de endringene vi her har gjort, eller kommer til å gjøre, er basert på mine egne erfaringer innenfor konsulentbransjen, samt forskjellige leverandører på ulike kurstema. I dette ligger det også evalueringer basert på lokale, nasjonale og globale erfaringer, samt vår nylig oppdaterte strategi."*

---

<sup>21</sup> Se vedlegg 1.

På spørsmål om opplæringsprogrammet er basert på de verktøy eller teknikker som var ansett for å være de som er best tilgjengelig for øyeblikket svarer ”Randi” videre:

*”Mye av de elementene som inngår i opplæringsprogrammet, uten at jeg med sikkerhet kan si hvilke, er utviklet globalt blant annet fra Euroschool of Business, hvor fageksperter har utarbeidet konseptene.”*

”Jorid Hansen” som er HR direktør i PwC Norge kunne videre fortelle at: *”PwC nyter godt av å være en del av et globalt system som blant annet gjør at vi har flere bein å stå på med tanke på opplæringen.”*

På mitt oppfølgingsspørsmål om dette hadde noe med valget av counselling og fadderordning, PGL som en del av opplæringssystemet svarte hun:

*”Indirekte har det nok det, siden dette er velkjente verktøy blant annet i USA, men det kan jeg ikke si for sikkert da jeg har vært ansatt i stillingen i litt for kort tid til å kunne vite all historikk bak implementeringen og anvendelsen av de ulike verktøyene i opplæringsprogrammet.”*

Svaret ”Randi” gav, kan i utgangspunktet ikke krystallklart stadfeste organisasjonens opplæringsprogram som basert på ”beste praksis”, dette hovedsakelig fordi verken hun eller ”Jorid” har jobbet lenge nok til å kunne vite på hvilket grunnlag, organisasjonens elementer i opplæringsprogrammet er implementert. Slik jeg ser det kan det allikevel tyde på at de som organisasjon er oppdaterte på hva som er gjeldende praksis blant både konkurrenter og i bransjen generelt. Som organisasjon er de en del av et globalt konsept hvor de også har fått hele eller deler av opplæringsmodellen fra. Når vi da vet at USA er et foregangsland for mange mindre vestlige land og mange av organisasjonsteoriens ideer, moter og konsepter har sin opprinnelse der vil jeg derfor tro at organisasjonens ulike opplæringselementer er basert på velprøvde og nøye gjennomtenkte ideer. Dette underbygges også ved at ”Jorid” påpekte at organisasjonen nøt godt, opplæringsmessig, av å være en del av et globalt system.

Det at en del av konseptene var hentet fra Euroschool of Business impliserer i mine øyne at dette er en organisasjon som anvender elementene i opplæringsprogrammet på bakgrunn av hva som er ansett som ”beste praksis”. På den andre siden kan man stille spørsmålstegn ved at ledelsen ikke helt vet hvor de ulike verktøyene i opplæringsprogrammet er implementert fra,

men dette kan slik jeg ser det forsvares med informantenes relativt korte tid i de respektive stillingene. En annen faktor som støtter at organisasjonens elementer er basert på en ”beste praksis” ideologi er det faktum at de har en egne avdeling med folk som jobber kun med læring, rekruttering, kompetansekartlegging og utvikling. ”Randi” og ”Jorid” er ledere for henholdsvis HR og L&E avdelingen hvor for eksempel ”Randi” på nåværende tidspunkt jobbet med videreutvikling av organisasjonens opplæringsmodell. Endringene som blir gjort i opplæringsmodellen kommer som en følge av både ”Randi” sin kompetanse, leverandører på kurs samt evalueringer nasjonalt som internasjonalt og endringer i forhold til organisasjonens oppdaterte strategi. Dette impliserer slik jeg ser det at organisasjonen tillegg stor vekt på å hele tiden være frempå med tanke på både trender, behov og løsninger hva opplæringen gjelder.

### **Er opplæringsprogrammet basert på ønske om intern konformitet?**

Det var videre interessant å høre om opplæringsprogrammet var ment for å skape intern konformitet, det vil si om det var brukt for å oppnå større kontroll over de nyansatte og på den måten skaffe for eksempel lojalitet og mindre ønske om å forlate arbeidsplassen:

På dette spørsmålet svarer ”Jorid”:

*”Nei, egentlig ikke vi er en organisasjon som har innrettet oss på å ta i mot mange nyansatte. Vi har et opplæringsopplegg for å ta i mot de som er nye som skal gjøre dem best mulig forberedt på de arbeidsoppgavene som venter (...) men vi kan ikke bli for toptunge (...) vi må være få på toppen og mange på bunnene. Avhengig av å få inne mange unge hvert år ca. 50-100 nyansatte hvert år.”*

På det etterfølgende spørsmålet om opplæringen kunne sies å være basert på gi alle de nyansatte lik opplæring fortalte ”Jan”:

*”Kursene er ikke individuelle, men tilpasset alle. Men det som skjer på kontorene er individuelt tilpasset gjennom utviklingsplanen med påfølgende påfyll av kunnskap gjennom kurs eller lokale kurs for å løfte nivået. Graden av individualitet øker etter hvert som de nyansatte har vært her en stund, som oppsummert ville si i starten er det ”mainstream”, så spisset opplæring gjennom utviklingsplanene og målekortene.”*

Basert på organisasjonens strukturelle oppbygning tyder utsagnene fra ”Jorid” at opplæringsprogrammet ikke er ment for å skape lojale arbeidere (sagt med andre ord: lojalitet

til arbeidsplassen). Slik jeg tolker hennes utsagn kan det virke som om opplæringsprogrammet hovedsakelig er ment for å forberede de nyansatte best mulig til jobben de skal gjøre. Det kan derfor virke som om organisasjonens opplæringsprogram ikke er ment for å skape intern konformitet, noe som også underbygges ved at ledelsen ved avdeling "X" sier at opplæringsprogrammet i starten er veldig generelt for deretter å bli mer individualisert basert på utviklingsplanen til den enkelte nyansatt. Jeg finner det derfor på nåværende tidspunkt ingen grunn til å si at forventningen til intern konformitet stemmer overens med forventningen som ble fremsatt i teorien.

## **5.2 Opplæring som symbolikk**

I dette avsnittet presenteres de empiriske data som viser i hvilken grad opplæringsprogrammet er basert på mote, om det er basert på ønske om tiltrekning eller hvorvidt opplæringsprogrammet er basert på konformitetspress.

### **Er opplæringsprogrammet basert på mote?**

I organisasjonsteorien og da spesielt innenfor nyinstitusjonalismen anvendes populære organisasjonsoppskrifter på bakgrunn av mote. I dette tilfellet kunne det tenkes at organisasjonen hadde verktøy i opplæringsprogrammet som var tilfredsstillende, men for å ha "siste skrik" tok dem i bruk mer moderne utgaver. På spørsmål om intensjonen med opplæringsprogrammet var basert på mote, vurderte "Jan" dette med moteriktighet slik:

*"(...) det er sikkert litt med opplæringen som med andre felt at man får innsmett av moteord. Man ønsker sikkert å bruke disse for å vise at man er i tiden i det man driver med, men tror i realiteten så går moten fort av moten. Den praktiske siden, altså grunnlaget for opplæringsverktøyene er de som er varig og de har verdi for oss basert på det faktum av at vi lever av å selge kompetanse. Den dagen vi ikke har den kompetansen kundene etterspør er vi ut av markedet. Så for oss er det helt nødvendig å utvikle den kompetanse for å kunne ha noe å levere til kundene."*

Jeg spurte videre om bruken av engelske begreper som counselling og PGL i stedet for mentor og samlingsbasert læring var anvendt for å fremstille opplæringen som mer moderne enn den kanskje var og til dette sa "Jan":

*"Egentlig ikke, årsaken til at vi bruker engelske betegnelser er ikke grunnet noe annet enn at skal man kunne gjøre bruk av programvaren og infrastrukturen vi har grunnet*

*at vi er internasjonale. Mye av metodikken vår er på engelsk, det er vårt felles språk. Ikke noe "fancy smancy" begrunnelse for eller baktanke bak det."*

Han kunne videre fortelle at opplæringsprogrammet og spesielt kursene var under kontinuerlig utvikling sentralt i PwC, noe som ble bekreftet av "Jorid" som sa:

*"Man vurderer hele tiden hva markedet krever av oss i forhold til ny kompetanse og spesielt inne revisjon endrer lovgivningene seg. Både fra EU og USA kommer det nye regler og impulser som man må forholde seg til. Da må man blant annet lage nye kurs, faglige som operative (...) de ulike elementene i opplæringsprogrammet er noe som er utviklet i løpet av de 10 siste årene og utviklingen fortsetter den dag i dag."*

"Jan" forteller videre at PwC sentralt:

*"Har ansatte som kun jobber med kartlegging av nye regler og også nye trender spesielt innenfor kjennetegn ved den nye generasjonen medarbeidere (...) I PwC legges mye penger i denne type forskning og dette utvikles over tid. Vi har blant annet hvert år medarbeiderundersøkelse, lokalt, nasjonalt og internasjonalt og i tillegg måler vi i forhold til rekruttering og hva utdanningsinstitusjonene og hva studentene mener om oss som fremtidige arbeidsgivere Dette er noe som gir oss indikasjoner på om vi som organisasjon for eksempel må ta i bruk nye teknikker for å forbedre seg på i dette tilfellet opplæringsdelen."*

Det er lite som tyder på at PwC har tatt i bruk noen av de aktuelle opplæringsverktøyene fordi de var "siste skrik", noe som blant annet vises ved at elementene i opplæringsprogrammet er utviklet i løpet av de ti siste årene. På den andre siden driver PwC kontinuerlig med videreutvikling av opplæringsprogrammet ved at de blant annet gjennomfører årlige medarbeiderundersøkelser, innhenter datamateriale på den nye generasjonen medarbeidere samt at de anvender spørreundersøkelser som er foretatt ved de største utdanningsinstitusjonene for å nevne noe. Dette tyder derfor på at PwC er opptatt av å fremstå som moderne i sin fremtoning ved at de er i forkant av eller oppdaterte på hva som er siste krav til både lover regler, trender og moter. Men å fremstå som moderne er ikke nødvendigvis synonymt med symbolikk. Ledelsen ved avdeling "X" støtter dette ved at de ser realiteten i å fremstå som tidsriktige, men i det lange løp er utvikling av kompetanse for levering av tjenester til kunder det eneste og viktigste formål for dem som selskap. Det at de anvender verktøy med engelske benevnelse gjør nok at de fremstår som internasjonale og oppdaterte, slik mange av dagens kunnskapsbaserte bransjer er, men det virker også helt naturlig med

tanke på at de tross alt er et internasjonalt selskap. Det er så langt ingenting som tyder på at opplæringsprogrammet bærer preg av en symbolistisk tankegang, men det er helt klart at organisasjonen er med i tiden på alle mulige måter ved at de har ansatte som jobber fremtidsrettet ved å innehente trender fra både inn og utland.

### **Er opplæringsprogrammet basert på ønske om tiltrekning?**

En annen forventning som ble fremsatt i teorien var forventningen om at organisasjonen anvendte organisasjonsoppskriften fordi det eksisterte forventninger i omgivelsene til hva en slik organisasjon burde ha. I dette tilfellet anså jeg de nyansatte som omgivelsene og spørsmålet til organisasjonens ledelse gikk derfor på hvorvidt man kunne si at opplæringsprogrammets ulike komponenter var satt sammen for å virke tiltrekkende på dagens nyutdannede.

”Jan” mente at bruk av moderne og kjente verktøy i opplæringen ville gjøre dem attraktive for nyansatte:

*”De nyansatte forstår at de første årene av deres yrkesliv er avgjørende for deres videre karrierer. De beste forstår at de er nødt til å utvikle seg i det praktiske livet for å kunne få den jobben de ser for seg i fremtiden. PwC må fremstå som moderne, tror de flinkeste legger vekt på dette, det er jo markedsføring overfor de nyansatte (...) vi bruker ofte lovnaden om den ”gode starten” aktivt (...). Dem ønsker å bli assosiert med at de jobber i et dyktig velrenommert selskap, dem ønsker å jobbe hos en arbeidsgiver som gir dem muligheter. Så i forhold til å rekruttere de rette kandidatene er det viktig for oss å signalisere et godt og moderne opplæringsystem (...) tror vi må være så ærlig å si at vi drives av markedskreftene. Når arbeidstaker har mye makt vil arbeidsgiver tilpasse seg det med tanke på betingelser for opplæring, trivsel, lønn. Det er åpenbart et forretningsmessig preg, vi lever av å selge tjenester (...) makten arbeidstaker har er valget ved arbeidsplass. Enten å fortsette eller finne seg noe annet å gjøre. Når arbeidstaker i PwC har makt, så er det fordi de er ettertraktet uansett ellers. Jobbtilbudene står i kø for alle (...).”*

han sier videre at:

*”Skal opplæringen virke for oss må vi sørge for at folk trives og utvikles og være med på å dra lasset. Det hjelper ikke å lyve på starten for da får vi et dårlig rykte. Det vil være totalt ødeleggende for oss. Vi treffer ikke på alle som starter, men vi er nødt til å levere det vi lover. Ikke bare av hensyn til de nyansattes behov, men også for å ha noe business fremover ved vi skal utvikle gode løsninger for våre kunder (...) det som primært er viktig for meg er at vi faktisk leverer det vil har lovet, det er ikke rent lite, det vil si vi ønsker å fremstå som en arbeidsgiver som tar deres utvikling på alvor,*

*legger til rette og så er det opp til dem selv å gjøre noe med det. Dette er for det faglige. På den andre siden ønsker vi å fremstå for de nyansatte som et selskap med godt arbeidsmiljø som har de rette grunnverdiene og de etiske sidene med oss. De skal føle seg trykk på disse tingene (...). Vi ønsker å fremstå som vi er.”*

”Jan” legger videre vekt på å være ærlig med de nyansatte:

*”Vi presenterer at vi har et opplegg når du kommer til oss. Når du kommer til oss får du en sånn start med tanke på kurs og utdanning, Yggdrasil, utviklingsplaner, counselling og bedriftskultur. Jeg har stort sett vært på alle andregangintervjuer. Det vært viktig å ikke fremstille oss mer glamorøs en vi er. Det vil være like fatalt for oss som vedkommende å lures inn i en jobb. Det vil være bortkastede ressurser, det er en betydelig ressurs for oss. Intern slitasje i forhold til kunden som må møte den nyansatte og bidra til opplæringen. Viktig å være ærlige med hverandre”.*

Ledelsen ved avdeling ”X” ser helt klart fordelene med å fremstå som moderne sett i lys av både dagens generasjon arbeidere og også i forbindelse med situasjonen i det gjeldende arbeidsmarkedet. Det virker på meg som om selskapets opplæringsprogram og dets elementer ikke kun er anvendt med tanke på å lære opp de nyansatte, men også for å virke forlokkende i en rekrutteringssituasjon. Dette vises ved at de fokuserer på den ”gode starten” hvor mange av opplæringsprogrammets elementer ligger innbakt. På den andre siden legges det stor vekt på å ikke bygge luftslott, noe som tyder på at spesielt avdeling ”X” har fokus på å ikke fremstille blant annet opplæringen som noe annet enn det den faktisk er og at det som eventuelt blir lovet ved ansettelse blir etterfulgt. Sett i lys av analysen så kan det virke som om organisasjonens opplæringsprogram har en underliggende tone av symbolikk i seg, men samtidig balanserer ledelsen dette ved at de allerede i intervjuprosessen gjør de nyansatte klar på hva som faktisk venter dem. Totalt sett virker utsagnene å stemme overens med forventningen som her ble fremsatt og jeg velger derfor å plassere dette resultatet inn i symbolperspektivet.

### **Er opplæringsprogrammet basert på konformitetspress?**

Den siste forventningen jeg fremsatte i teorien var hvorvidt organisasjonen anvendte opplæringsprogrammet på grunnlag at det var et konformitetspress fra omgivelsene, noe som jeg forutsatte var bransjen generelt.



På spørsmål om han så det som anså det å være lik andre firmaer innenfor samme bransje som viktig eller å kunne tilby de samme formene for opplæring fordi det var det som var normalt innenfor bransjen svarte ”Jan”:

*”Tror det til en viss grad er viktig, å i alle fall ikke stå tilbake for noen andre, men samtidig ser vi det på en annen måte (...) vi ønsker å være forskjellig fra våre konkurrenter på opplæringsiden (...). For å skille oss ut for å tiltrekke oss de beste. Vårt viktigste konkurransefortrinn er våre mennesker, det er en helt sentral innsatsfaktor for det vi holder på med. Det vil si at det er viktig for oss å være flinkere enn de andre, ikke være lik.”*

På spørsmål om man kunne si at det eksisterte en bransjenorm for opplæringen sa han:

*”Ikke nødvendigvis, men de fire store<sup>22</sup> har en ganske lik forståelse av betydningen av opplæring og mange likhetstrekk i opplæringsprogrammene. Kanskje ulike kulturer fra plass til plass. Tror vi er ganske forskjellig fra mindre selskaper.”*

Det tyder på at det eksisterer en form for bransjelikhet med tanke på hva som gies av opplæring<sup>23</sup>, men i likhet med ”Jan” sine uttalelser virker dette å være mest gjeldende for de største organisasjonene. Det er lite som tyder på at organisasjonens opplæringsprogram er anvendt med formål om å være lik konkurrentene. Organisasjonen ønsker ikke å stå tilbake for noen av konkurrentene, men derimot skille seg ut fra dem. Det er tydelig at selskapet ikke har fokus på å etterligne andre på noen som helst måte og det finnes således intet grunnlag for å kunne si at opplæringsprogrammet eller deres elementer er anvendt for å tilfredsstille en gitt bransjenorm.

---

<sup>22</sup> KPMG, Ernst & Young, Deloitte og PwC.

<sup>23</sup> Basert på en internettgjennomgang av Ernst & Young (<http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Careers>), Deloitte ([http://careers.deloitte.com/learndev\\_globalprograms.aspx](http://careers.deloitte.com/learndev_globalprograms.aspx)), KPMG (<http://www.kpmg.com/Careers/>) og PwC (<http://www.pwc.com/extweb/career.nsf/docid/471BD1F037093C56802571F400479A2F>).

Når jeg da setter resultatene inn i forventningsmatrisen blir det seende slik ut:

Perspektiv		
Hvem	<i>Symbol</i>	<i>Verktøy</i>
<b>Ledelsen</b>	Tiltrekning	Ønske om effektivitet. Opplæringsprogram basert på "beste praksis".

**Figur 3 Forventningsmatrise, ledelsens intensjoner**

### **5.3 Diskusjon**

Hensikten med å dele oppgaven i to var på den ene siden å avdekke en kunnskapsorganisasjons intensjoner med opplæringsprogrammet og på den andre siden avdekke om de nyansattes opplevelser stod i samsvar dette. I denne delen av oppgaven kommer jeg til å diskutere funnene rundt ledelsens intensjoner, før jeg i neste kapittel ser på de nyansattes opplevelse i forhold til ledelsens intensjoner.

I følge Røvik (1998) kunne institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter tas i bruk med utgangspunkt i at det enten var basert på en planmessig utforming, hvor en standard som organisasjonen bruker kun er et (eller flere) redskap som ledelsen kan bruke i det stadige arbeidet med å gjøre organisasjonen mer effektiv. Eller anvendes med det formål at det er ment som symbol for å tilfredsstille omgivelsene. I slikt øyemed kunne det tenkes at en kunnskapsorganisasjon anvendte organisasjonens opplæringsprogram for å ikke bare øke kompetansen til de nyansatte, men også for å tiltrekke seg dem basert på den nye generasjonens preferanser hva jobbønsker om muligheter gjelder. Funnene fra empirien plasserer etter mitt skjønn ledelsens intensjoner innenfor verktøyperspektivet. Hvorfor sier jeg dette?

Basert på min analyse hvor jeg fremsatte 6 ulike forventninger til ledelsens intensjoner basert på teori omkring verktøy og symbolperspektivet viste resultatene klare trekk av en rasjonalistisk tankegang bak organisasjonens opplæringsprogram. Det at de nettopp har tatt tak i effektene av opplæringen ved at de utvikler en kompetansemodell tyder på at de ikke ser seg fornøyde med opplegget så langt. Organisasjonen har sitt eget sett med måter å evaluere de nyansattes innsats på, ved at de blir evaluerte i forhold til både egne målsetninger og også i forhold til organisasjonens krav til kompetanse for å kunne avansere i systemet. Dette tilbakeviser, selv om det ikke kan generaliseres av den grunn, Scotts (1995) påstand om at opplæringsprogrammene til organisasjoner kommer til uttrykk som legitimerede ideer ved at effektene av opplæringsverktøyene taes for gitt.

Selv om det ikke med sikkerhet kunne sies at organisasjonens opplæringsprogram med dets elementer var basert på ”beste praksis”, tyder svarene på at organisasjonen i dag anvender de teknikkene som er best for deres formål. I følge Røvik (1998) kunne organisasjoner anvende ulike verktøy som samlet sett utgjorde en institusjonell organisasjonsoppskrift og man kan ikke av den grunn si at anvendelse av en oppskrift er rett eller gal. Denne oppgavens caseorganisasjon hadde fadder, counsellor, PGL og innføringskurs som sine verktøy og det virker på meg som om organisasjonen har satt sammen et opplæringsprogram som er spesialtilpasset deres organisatoriske oppbygning.

Hvis vi videre ser litt på konteksten rundt PwC ser vi videre at de er Norges nest største revisjonsselskap, dette vil igjen si slik jeg ser det, at de er å anse som en institusjon innenfor revisjons og rådgivningsbransjen. Skulle det derfor vise seg at intensjonene med organisasjonens opplæringsprogram bar klare preg av symbolikk ville dette vært overraskende. Det er etter min mening to kontekstuelle grunner til dette.

For det første opererer organisasjonen innenfor et konkurranseutsatt marked både hva klienter og arbeidstakere angår og da ville det være svært betenkelig om selskapet ikke tilla opplæringsprogrammet tilstrekkelig fokus. For det andre ville en annen intensjon med et opplæringsprogram være svært ugunstig. Til forskjell fra andre typiske populære organisasjonsoppskrifter som for eksempel etisk regnskap, kvalitetssikring, Total Quality Management, balansert målstyring, Corporate Social Responsibility og medarbeidersamtaler er det ikke i mine øyne like sannsynlig at et opplæringsprogram er tatt i bruk eller utviklet for

å tilfredsstillere bransjenormer eller krav fra andre aktører innenfor organisasjonens kontekst. Å ikke tillegge rasjonalitet og planmessighet i et opplæringsprogram ville være svært skadelig for ikke å si ødeleggende i et marked hvor kun de sterkeste overlever.

Organisasjonsoppskrifter anvendes som kjent på bakgrunn av en rasjonalitets- eller motelogikk og tilsynelatende er organisasjonens opplæringsprogram og dets elementer anvendt med det formål for å lære opp de nyansatte på en slik måte at de både skal kunne avansere i systemet, samtidig som de innehar den kompetansen som skal til for å tilfredsstillere kundene. På den andre siden kan en spørre seg hvorvidt det i likhet med Røvik (1998), som sier blant annet at en organisasjon kan anvende en organisasjonsoppskrift med tanke på at det kan være en kombinasjon av både verktøy og mote, at det ikke er tilfellet her også? Det er ikke utenkelig at organisasjonen anvender deler av opplæringsprogrammet for å virke forlokkende på dagens nyutdannede spesielt med tanke på hvilke preferanser de har når det kommer til ønsker i forbindelse med valg av jobb (Karde, 2007). Dette betyr at organisasjonen er bevisst i sitt valg av konsepter, verktøy eller teknikker da de samlet sett utfyller hverandre. PwC som organisasjon er tydelig oppdaterte på hva både trender og effektivitet er. Røvik (2007) kaller dette for pragmatisk institusjonalisme eller den ”tredje vei”. Det vil si en *kombinasjon* og ikke en *eksklusjon* av verktøy og motetilnærmingen. Man kan nemlig ikke se bort fra at organisasjonens sentrale beslutningsaktører oppfatter seg selv som rasjonell og løsningsfokusert på aktuelle problemer for organisasjonen, samtidig som de motiveres til anvendelse av kjente oppskrifter i lys av selvfølgeligjorte symboler for hva som kjennetegner en moderne organisasjon (Ibid.).

Man kan derfor, slik jeg ser det, ikke utelukke at organisasjonen *bevisst* anvender opplæringsprogrammet og dets elementer med det formål at det er effektivt og moteriktig. Dette er spesielt med tanke på organisasjonens bruk av markedsføringsutviklede slagord med den ”gode starten” i førersetet. Den ”gode starten” har innbakt lovnader at de nyansatte skal få fadder, kursing, counsellor, muligheter for å utvikles faglig som sosialt, jobbe i team, reise på utveksling og så videre. Slikt sett kan dette sees på som en måte å spille på underbevisstheden til de nyansatte ved at de strekker seg etter å nå de nyansattes følelser og verdier. Følelser og verdier som de har kartlagt gjennom studier og undersøkelser av dagens og fremtidens generasjon arbeidere.

Det finnes ingen entydige funn i empirien som klart støtter dette, men i forlengelsen av dette spør jeg meg selv om det ikke bare snakk om en kombinasjon av verktøy og motetilnærmingen, men ubevisst en nyvinning innenfor anvendelse av opplæring som en institusjonalisert oppskrift? Kombinasjonen med opplæringselementene fadder, PGL og counsellor forkledd i lovnader om å sikre seg den ”gode starten” som arbeidstaker. Dette basert på kunnskap omkring generasjon ”Y” og kunnskapsorganisasjonenes kamp for å virke tiltrekkende for de nyutdannede noe som skulle tilsi at en kombinasjon kan være tilfellet. PwC har tross alt et bevisst fokus på de nyutdannede og bruker årlig store ressurser på å henvende seg til disse på riktig måte.

Opplæring er videre ressurskrevende og det er ikke gitt at en mindre organisasjon kan tilby det samme som PwC gjør. Dette igjen betyr at PwC i mange tilfeller kan være med på å sette standarden for andre kunnskapsbedrifter hva opplæringen gjelder. PwC sitt opplæringsprogram kan således sies å være et institusjonalisert konsept i seg selv ved at de både har utviklet dette over tid samtidig som det ikke er utenkelig at de er forbilder for andre mindre organisasjoner. De har ressursene, kunnskapen, erfaringen og strukturen som skal til for å både teste ut og fornye organisasjonens sammensetting av opplæringsprogrammet.

Det at institusjonelle oppskrifter adapteres av kalkulerende og effektivitetsorienterte organisasjoner skyldes i mange sammenhenger at de vurderes som på grunn av deres beviste praktiske nytte, det vil si basert på etterprøvde og dokumenterte resultater som vanligvis frembringes i de organisasjoner de taes i bruk (Røvik, 1998). Hvorvidt PwC har publisert resultatene eller effektene av opplæringsprogrammet sitt skal være usagt, men man skal ikke se bort fra at andre organisasjoner ser på dem som foregangsfigurer hva opplæring angår. PwC er heller ikke opptatt av å være like konkurrentene og det at de har egne avdelinger som kun jobber med utvikling og evaluering av opplæringsprogrammet basert på nasjonale som internasjonale erfaringer og trender fra hovedselskapet i USA skulle tilsi at organisasjonen og kontorene i Norge har alle forutsetningene for å ha et funksjonelt opplæringsprogram. På den andre siden, når organisasjonen blir så stor som den er blir muligheten for at en dekobling mellom organisasjonens intensjoner og de ulike avdelingenes intensjoner desto større. I denne oppgavens virker dette ikke å være tilfelle, men man skal ikke se bort fra at dette kan skje, noe som kan støttes ved Røviks (Ibid.) teori om hvordan institusjonelle oppskrifters reise gjennom multinasjonale organisasjoner kan endre eller dekode oppskriften bevisst eller ubevisst fra organisasjonens virke.

Ut fra de forventningene jeg satte til ledelsens intensjoner med opplæringsprogrammet er det derfor slik jeg ser det lite som tyder på at opplæringen bærer preg av symbolikk. PwC sitt opplæringsprogram virker å være nøye planlagt og slik jeg ser det er det lite som er overlatt til tilfeldighetene, samt at opplæringsprogrammet og dets elementer bærer klare preg av en rasjonalistisk og effektivitetsmessig tankegang. Imidlertid er ledelsen i PwC både lokalt og sentralt bevisste hva dagens nyutdannede legger vekt på og på den måten er de også opptatt av å fremstå som moderne og hele tiden fornye seg i forhold både krav til kompetanse og hva den nye generasjonen ("The Millenials") vektlegger ved for eksempel valg av arbeidsplass.

## 6. Empiri og analyse: Nyansattes opplevelser

I dette kapitlet skal jeg ta for meg empiri for å avdekke forventningene og antakelsene til de nyansatte opplevelse av opplæringsprogrammet. Som nevnt i kapittel 4.4 kommer verktøy og symbolperspektivet til å slås sammen til en dimensjon med 5 gjensidig utelukkende spørsmål. Dataene blir presentert i form av sitater knyttet til de underliggende dimensjonene og i likhet med forrige kapittel analyseres dataene rett etter hvert spørsmål. Avslutningsvis diskuteres funnene opp mot intensjonene til ledelsen.

Informantene i dette avsnittet er: ”Knut”, ”Bjørn”, ”Sigurd”, ”Ida” og ”Siren”.

### Opplevelse av opplæringen som bra?

På spørsmål om hvordan de nyansattes opplevelse av opplæringsprogrammet var generelt svarte ”Knut” dette:

*”Jeg opplever det som første året er helt klart bra, det er viktig at du får opplæring i de vesentlige punktene i jobben, det har blitt dekket opp med tung kursvirksomhet. Man har prøvd å få et likt nivå på de nyansatte i PwC i hele Norge. Det er tuftet på en internasjonal opplæringsmal, man blir på en måte hjernevasket alle sammen sånn internasjonalt. Føler at opplæringen har vært meget bra når man kommer hjem til kontoret for å jobbe med ekte ting (...) når da i tillegg fadder og counsellingen slår inn er det optimalt.”*

”Bjørn”, ”Ida”, ”Sigurd” og ”Siren” var alle enige i at opplæringsprogrammet var bra, men at de lærte mest i det øyeblikket de startet å jobbe. I tillegg sa alle informantene at kursene i starten ikke var fullt så lærerike, men mest av sosial karakter. De sa videre at de på generell basis egentlig ikke hadde grunnlag for å si noe annet siden de ikke hadde noe å sammenligne med siden det var deres første jobb.

Siden informantene svarte kort og lite utfyllende fulgte jeg opp med å spørre om de opplevde opplæringsprogrammet som mangelfullt på noen som helst måte. Til dette svarte ulike informantene slik:

*”Nei, jeg føler som nevnt tidligere at når jeg kom tilbake fra kurset hadde jeg en god plattform, men området vi opererer innenfor er så svært og i endring hele tiden slik at fullt utlært blir man aldri. Kan si det sånn at hvis hovedgrunnen til kurset var å gi oss en innføring i revisjon slik at vi kunne komme i gang å jobbe så oppfylte det målet helt*

*klart. Det gav en plattform som gjorde at man kom forttere i gang, man kom opp på et nivå slik at man kunne fokusere på neste nivå mye raskere.” (“Sigurd”)*

*”Det er nesten umulig å svare på. Ting er så kompleks at jeg kan ikke si det egentlig, så langt må jeg si at jeg har et svært godt inntrykk av opplæringen.” (“Bjørn”)*

*”Det jeg synes kunne vært bedre er tilbakemeldingen på det jeg gjør, har du gjort en dritt jobb og du ikke får høre det så blir man ikke bedre. Dette gjelder opplæringen generelt(...) jeg tror for eksempel avdeling ”X” kontoret er dårlig på tilbakemeldinger (...) Det tror jeg folk er klar over, at de ikke har tid til det. Men det er utrolig viktig, for det er det man blir flink av. Det er vel det eneste jeg har å utsette noe på.” (“Siren”)*

*”Nei, men har ingenting å sammenligne med. Det kunne sikkert vært bedre spesielt med tanke på PGL i forhold til Oslo. Der har jeg inntrykk grunnet at de er flere kontorer at de har mye flere PGL samlinger det vil si kanskje en time i måneden, mens vi har to fulle dager, da får vi ikke spredd det ut det ut å det synes jeg er uheldig.” (“Ida”)*

*”Det har ikke vært mangelfull, men det er jo noen litt kloke hoder bak opplæringssystemet fordi når man skal begynne å rykke opp i systemet fra ”associate” til ”senior associate” til ”manager” så stiller dem krav til at du skal ha drevet på med coaching og opplæring av de nyansatte, har du ikke gjort det kan du bare glemme å rykke opp. Dem har sikret seg der at det skal være ei god oppfølging, kursing hele veien. Det er på måte en eksamen hvor de overordede sender papirer ned til et eller annet ”review board”. Så sjekker dem at de har gått gjennom kriteriene og der står svart på hvitt opplæring. Dem er smertelig klar over det de som skal på opprykk. Dem har på en måte incentivordning der. PwC har sikret seg ganske beinhard på opplæringen der.” (“Knut”)*

Utsagnene til de nyansatte tyder på at de fleste er fornøyde med opplæringen generelt. Det kan imidlertid virke som om de har mest utbytte av opplæringen på selve kontoret i kombinasjon med verktøyene fadder og counselling. Det vil igjen si at de generelle kursene i begynnelsen ikke har så stor faglig, men i større grad en sosial innvirkning på de nyansatte. Det som er interessant å merke seg er at informantene la vekt på at de ikke hadde noe grunnlag for å si noe annet, med tanke på at de ikke hadde noe sammenligningsgrunnlag. Dette gir ikke noen grunn til å ikke kunne si at svarene de nyansatte gav var plausible, men det gav meg incentiv til å spørre de nyansatte om de opplevde opplæringsprogrammet som mangelfullt.



Svarene som informantene gav her tyder igjen på at den generelle oppfatningen av opplæringen som lite mangelfull, men skal man ha i bakhodet at de nyansatte her som i forrige spørsmål sier blant annet at de ikke har noe sammenligningsgrunnlag siden dette er deres første jobb. For det andre peker svarene "Sigurd" og "Bjørn" på at opplæringen var bra da de hadde et svært godt inntrykk av den, men grunnet kunnskapsfeltets kompleksitet var det vanskelig å si om opplæringen på nåværende tidspunkt hadde gitt dem full uttelling. "Siren" var vel den eneste som kunne sies å komme med en opplagt mangel i forhold til opplæringsprogrammet. Innenfor rammene av opplæringsprogrammet hetes det at man skal få tilbakemeldinger på arbeid man har gjort, dette er noe hun synes er mangelfullt, men samtidig skjønner hun årsaken til det. Svaret til "Knut" synes jeg taler mye for seg selv. Han ser sammenhengen i hvordan systemet er bygget opp og forklarer på den måten hvorfor opplæringen er bra og ikke mangelfull. Svarene som de nyansatte gav tolker jeg dit hen at opplæringen og dets elementer generelt sett oppleves som bra, men med enkelte forbedringspotensialer som tilbakemeldinger, økt PGL og økt fokus på at de første kursene var hovedsakelig av sosial karakter.

### **Opplevelse av opplæringen som hensiktsmessig?**

Jeg ønsket innunder dette spørsmålet å gå litt nærmere inn på de ulike verktøyene i organisasjonens opplæringsprogram. Hovedspørsmålet var hvordan informantene spesifikk opplevde og om de hadde utbytte av de ulike elementene i opplæringsprogrammet.<sup>24</sup>

### **Kurs**

På spørsmål hvordan de nyansatte opplevde kursene sa informantene dette:

*"Jeg ser at man liksom har gangen i det, personlig fungerer det greit og jeg har hatt stort utbytte av kursene. Lærer masse av kursene, men kunne like godt sittet i Oslo i en kjeller (...) på slutten av året går man igjennom hva man har lært og diskuterer problemstillinger og jeg følte etter jeg hadde deltatt på G O PwC<sup>25</sup> at jeg hadde fått den grunnforståelsen jeg trengte for å kunne starte i jobben. Hovedkurset gir oss en teoretisk innføring i teori som kommer fra Oslo, men også fra hovedorganisasjonen i USA som blir prentet ned på oss. Det er helt klart at det ikke er alt som passer her i byen." ("Sigurd")*

---

<sup>24</sup> Jeg har strukturert det slik at det starter med den formelle delen av opplæringsprogrammet som er kurs og PGL deretter følger den uformelle biten som er counsellorordningen, fadderordningen.

<sup>25</sup> G O PwC 1 og 2 er det formelle opplæringskurset til PwC. G O PwC er det som tidligere het G O Audit 1 og 2. Dette er en relativt ny betegnelse, derfor varierer navnebruken av kurset.

På spørsmål om hva som ikke passet svarte han:

*”Det blir i forhold til at det er bygget på størrelse, det er forskjell på klientstørrelser. Hovedprinsippene er det samme. Du lærer første del av grunnmuren som du kan bygge videre på. Når du kommer til avdeling ”X” begynner og videreutvikles prosessen med støtte fra for eksempel din fadder.” (Ibid.)*

*”Det som jeg synes er bra med kursene er at du kommer sammen med andre på ditt eget nivå og det har sin effekt. Det virker som om kursene er ganske gjennomførte, men det som kanskje kan være et problem mange ganger er at PwC er en stor organisasjon og at kursene slik jeg ser det utvikles globalt og derfor er myntet på litt større problemstillinger. Slik sett blir det ikke blir relevant for oss. Det burde vært mer fokus på lokale problemstillinger og små kunder. Kunne tenkt meg at man har enn mer lokal forankring og jeg tror ikke alt er like godt tilpasset oss som er i utkanten (...) tror planene smis over en sko som er laget internasjonalt slik at man skal få de mest mulig strømlinjeformet, men det er vanskelig å kunne kombinere det. Du vil aldri kunne dekke alt, men det fine er at kursholderne er klar over det, de poengterer at dette ikke stemmer overens med vår virkelighet.” (”Bjørn”)*

*”Det første kurset jeg hadde var GO Audit. I likhet med PGL<sup>26</sup> var det tuftet på en internasjonal mal. Folk var litt forvirret med tanke på at de kom rett fra skolebenken. Akkurat den delen var ikke helt optimal fordi at det var andre problemstillingen som man ble utsatt for type internasjonale (...) stiller meg tvilende til om det er rett bruk av ressurser, fordi det er en internasjonal mal og det blir litt feil problemstilling, men det er fordi det er et globalt konsern og her skal vi prøve å strømlinje folk. Vi skal tjene og spare penger.” (”Knut”)*

”Siren” hadde ingen formening, mens ”Ida” synes G O Audit var en fin innføring. Faglig var det ikke så utbytterikt, men det var det derimot sosialt.

## **PGL**

På spørsmål om hvordan de nyansatte opplevde PGL og om de hadde utbytte av dette svarte informantene med ”Sigurd” i spissen dette:

*”PGL møtene har vært det mest effektive av opplæringsprogrammet til nå (...) om det skyldes gruppen vet jeg ikke, men det fungerte bra. Når man har jobbet litt så dukker det opp nye spørsmål som du hadde muligheten til å ha en diskusjon rundt på ditt nivå. Det er lett å stille spørsmål som du ikke stiller i arbeidet, men her kunne du diskutere blant likesinnede. Du gikk grundig til verks, der lærte man veldig mye. Ikke minst se hvordan de gjør ting på de andre kontorene. PwC i Oslo bruker det mer ut fra hvordan teorien er brukt med tanke på uttrykk og det faller naturlig med tanke på at de har store klienter, men på utekontorene blir det gjort på en litt annen måte noe som skyldes at vi har mye små klienter. Det blir derfor på en annen måte her, mer uformelt*

---

<sup>26</sup> PGL= Peer Group Learning. For nærmere redegjørelse se avsnitt 4.2.

*enn formelt, du innså etter hvert at måten du lærte ting på måtte tilpasses til din kontekst.”(Ibid.)*

*”Jeg synes PGL er fantastisk lærerik, det som er kjipt er at det er vanskelig for oss som bor her oppe å få nok samlinger med tanke på at vi er ikke så mange her oppe i forhold til i Oslo hvor de har kontinuerlige PGL samlinger. Men de samlingene vi har hatt her har likevel vært bra, vi har vært samlet og jobbet i lag hele helgen (...) det gir meg også utbytte (...) etter hvert når man blir trygg på hverandre er det lettere å stille spørsmål enn hvis man er 40 stk. Man kommer sammen med andre i samme situasjon som deg, det er en fin mulighet for meg til å teste ut hvor mye jeg har lært i forhold til dem. Det gir god læring, man får diskutert en del temaer og man får luftet og diskutert spesifikke eksempler du har opplevd selv (...) føler PGL gir et godt læringsmiljø.”*  
(”Bjørn)

”Knut” var til dels av en annen oppfatning og sa dette: *”Det er interne strider om det virkelig er bra (...) hører det på de nyansatte at de ikke er tilfreds med utbytte fra PGL.”* På oppfølgings spørsmål om hvorfor de ikke hadde utbytte av det svarte ”Knut” videre:

*”Fordi det som blir tatt opp har ikke blitt ordentlig relatert til arbeidsoppgavene man sitter med. Det kan være fordi det er et internasjonalt selskap og man prøver å gjøre ting kostnadseffektivt. I begynnelsen av en PGL samling sitter du med et program som er laget internasjonalt for alle nyansatte. Hvor du gjerne har engelsk terminologi og du sliter med å sette deg inn i det pluss at det er andre problemstillinger. Ved avdeling ”X” jobber man med små klienter, i Oslo større.”* (Ibid.)

På spørsmål om han tiltross for dette hadde hatt utbytte av PGL sa han:

*”Slik det var lagt opp, så har jeg vel kanskje ikke det, men så skjønte jeg at vi skulle bruke våre egne problemstillinger. Vi skal prøve å skreddersy det mer og etter det har det funket aldeles utmerket, men det er en stor stridighet der på de 18-19 kontorene vi har i og med at det er en internasjonal mal vi bruker.”* (Ibid.)

”Siren” og ”Ida” hadde ingen formening om PGL annet at de synes det fungerte bra og hadde egentlig ingenting å utsette på det.

### **Counsellorordningen**

På spørsmål om hvordan de nyansatte opplevde counsellorordningen og om de hadde utbytte var svarte informantene følgende:

*”Ja absolutt, min counsellor er veldig dyktig. Det blir litt sånn storebror som passer på meg, noe jeg synes er veldig betryggende. Han har absolutt vært god å ha. Vi skal i tillegg etter hvert lage forventningsmatrise og utviklingsplan, her har han sagt at jeg*

*må strekke meg etter mål som gjør at jeg kan avansere til neste nivå. Det synes jeg er greit å hele tiden ha i bakhodet.” (“Siren”)*

*”Jeg hadde ingen forventinger til counsellingen. Counselling var et nytt begrep for meg når jeg begynte. Det har vært stor fokus på at dette er den rette fremgangsmåten her i PWC (...) jeg har helt klart hatt utbytte av det, der det har funket (...) jeg hadde nettopp et møte med min counsellor hvor vi gikk igjennom mine forventinger og om det var i henhold til hvordan utviklingen min hadde vært (...) det er fort gjort å kun gi positive tilbakemeldinger, men får også ”dårlige” tilbakemeldinger. Slik jeg har oppfattet counsellor her, er det meningen at han skal pushe deg, du skal opp på et høyere nivå, så i den forstand har counsellor fungert.” (“Knut”)*

*”Har vært heldig med counsellor. Det er med på å gi den trygghetsfølelsen (...) i utgangspunktet skal jeg sette opp målkort osv, men føler det kunne fungert bedre i forhold til teorien, hvordan man ønsker å gjøre det. Det å gjøre ting målbart, tror ikke det fungerer like godt som man skulle ønske. Det blir på en måte litt nedprioritert når du har masse andre ting å gjøre.” (“Bjørn”)*

Når det gjaldt utbytte svarte han videre:

*”Jeg føler utbyttet er personavhengig og avhengig av hvem du får som counsellor, tror også det er forskjellig fra kontor til kontor. Hadde samtale med andre nyansatte på PGL samlingene og hvordan det fungerte med deres counsellor. Fikk inntrykk at mitt forhold til min counsellor er mye mer personlig enn det de nyansatte i Oslo har. For eksempel hadde de nyansatte i Oslo pratet med counselloren en gang, her er det mye oftere. Det har nok mye med størrelsen på kontoret å gjøre (...) jeg føler at det som er problemet er å få tid til å sette opp, tenke igjennom og oppfølging på det i forhold til at det skal revurderes og gies tilbakemeldinger på forskjellige prosjekter, du skal bli målt på det du selv har satt opp (...) tror rutinene kunne vært mer innarbeidet, men om man hadde fått så mye igjen for det vet jeg ikke. Tror mer det er viktig med målekort og en plan for fremdriften. Det gir deg mer fokus på hvor du skal og da plukker ”de over deg” ganske fort opp hvem som vil gjøre noe og hvem som ikke er like ”hissig på grøten”.” (Ibid.)*

*”Den fungerer bra, men det er litt hva du gjør det til selv og hvilken counsellor du har, men min opplevelse er at du selv må vise initiativ opp mot counsellor (...) det fungerer for så vidt bra, men siden jeg har vært mye på egenhånd har jeg ikke brukt han så mye.” (“Sigurd”)*

Jeg fulgte opp med å spørre om han hadde utbytte av det, til dette svarte han:

*”Ja, det blir mer en styreinnretning, en kontroll instans, men i hovedgrunn ser jeg counsellor som en sparringspartner, greit å ha en fast person jeg kan henvende meg til. Har ikke brukt han så aktiv som andre gjør, men dog etter mitt behov (...). Counsellor gir meg hjelp på et profesjonelt nivå.”(Ibid.)*

”Ida” hadde ingen annen formening om counsellorordningen annet enn at hun syntes det fungerte bra.

## **Fadderordningen**

På spørsmål om hvordan de opplevde Fadderordningen svarte ”Bjørn” følgende:

*”Den fungerer veldig godt (...) min fadder hadde vært i PwC en stund og jeg synes det har fungert bra. Han visste om alt, var faglig dyktig, tålmodig og brukte tid på å forklare ting, han tok oppgaven sin seriøst. Jeg var nok heldig med fadderer min (...) hvordan det fungerer på større kontor vet jeg ikke, men har inntrykk av at det fort blir større avstand.” (Ibid.)*

*”Det er litt spesielt (...) jeg startet i en annen PwC avdeling hvor det var det få ansatte og mye sykemeldte. Jobbet med en partner som hadde mye å gjøre. Hadde ingen fadder der, det gikk rett og slett elendig der (...) da jeg kom hit til et større kontor med større rutiner har det vært som natt og dag. Jeg sitter på kontor med min fadder, hvor jeg kan løfte problemstillinger. Det trenger ikke være om jobben, men om alt mulig. Siden jeg er i den posisjonen at jeg har vært med fadder og uten fadder ser jeg helt klart at jeg har hatt utbytte av å ha hatt fadder. Fadderordningen på mindre kontorer er mer slakk, gadd ikke sette inn ressurser, må bare få jobben gjort. Man er avhengig av at det er en rutine til stede.” (“Knut”)*

*”Kjempebra, du spør om det meste, kanskje helt ned til små detaljer og det blir mer som en kompis (...). Jeg føler jeg har hatt stor nytte av dette (...) i begynnelsen har du utrolig mange rare spørsmål å da er det veldig greit å ha en fadder. Jeg føler at fadderer min har bidratt til at jeg har kommet fortere inn i organisasjonen på alle mulige måter (...) tror jeg har vært heldig med min fadder. Vi snakker daglig sammen, på den måten kan jeg gi tilbakemeldinger på hvordan det fungerer og det har absolutt ført til at opplæringen min har blitt bedre.” (“Siren”)*

*”Det fungerer veldig greit i forhold til hvordan organisasjonen er bygget opp. Du kan stille alle mulige spørsmål, ikke nødvendigvis faglig (...). Det at vi sitter på kontor gjør ting mye enklere, ikke bare faglig. I forhold til hvordan man skal gjøre ting og hvordan oppføre seg på, hva som er kutyme, hva som er sosialt akseptabel oppførsel og i forhold til hvordan blir ting gjort her på kontoret (...) så oppsummert kan jeg si at jeg føler at fadderordningen har fungert greit.” (“Sigurd”)*

*”Supert, jeg deler kontor med min fadder. I begynnelsen når du ikke kjenner noen i byen og igjen på jobb var det veldig godt å ha henne. Vi hadde mange sosiale ting i begynnelsen. Hvis man lurer på noen kan man bare spørre henne (...) første året har du lov til å spørre om alt, det er bra. Dette gjelder sosialt som faglig.” (“Ida”)*

Svarene som de nyansatte har gitt tyder på at total opplevelsen av innføringskursene var bra, men det er uttalelser som tyder på at de nyansatte ikke ser helt relevansen i kursene. Både ”Sigurd”, ”Bjørn” og ”Knut” uttaler at det grunnet programmets internasjonale og nasjonale karakter ikke er alle problemstillinger som er like relevant for dem og de ser derfor ikke hensikten i å stilles ovenfor slike problemstillinger da det de møter i det daglige er noe helt annet. Det som går igjen til tross for dette er at de nyansatte opplever at kursene gir den faglige grunnmuren som skal til i deres daglige virke, samt at det sosialt sett var hensiktsmessig og utbytterikt.

Når det gjaldt hensiktsmessigheten til PGL mente både ”Bjørn” og ”Sigurd” at dette elementet i opplæringsprogrammet var særdeles lære- og utbytterikt. På den andre siden peker utsagnet til ”Knut” på noe helt annet. Han stiller spørsmålsteget ved utbyttet av disse gruppesamlingene, basert på egen erfaring, men også på hva han har hørt fra andre. Dette kan sees i sammenheng med uttalelsene omkring hensiktsmessigheten til kursene som var at PGL kunne bli oppfattet som for internasjonal for de nyansatte. Svaret ”Knut” gav, er allikevel litt tvetydig for på den ene siden stiller han seg tvilende på om det er rett bruk av ressurser, mens han på den andre siden har utbytte av det, men i likhet med ”Sigurd” fikk ”Knut” økt utbytte av PGL samlingene i det øyeblikket han tilpasset innholdet i samlingene til sin egen lokale kontekst.

Informantenes svar til hensiktsmessigheten med counsellor ordningen var gjennomgående positiv. Svarene som kom frem tyder på at de hadde ulikt utbytte av ordningen ved at det gav dem alt fra trygghetsfølelse til noe å strekke seg etter. I tillegg, basert på informantenes utsagn virker counsellorene å ha utført pliktene sine i forhold til counsellors arbeidsoppgaver. Det fantes imidlertid et snev av kritikk ved at ”Bjørn” stilte seg kritisk til utviklingen av målekort. Han tror ikke det fungerer like godt som avdelingen skulle ønske grunnet tidspress og dermed mindre muligheter til å bli evaluert. Svarene ”Sigurd” og ”Bjørn” gav peker også, naturlig nok, slik jeg ser det, mot at hvorvidt counsellor ordningen er hensiktsmessig kommer an på hvem de nyansatte har som counsellor og hvorvidt de selv viser initiativ og engasjement. I de fleste nyansattes tilfelle virker dette å fungere. I tillegg kan ting tolkes dit hen at hvorvidt counsellingen fungerer kommer an på hvilket kontor man er på. I Oslo kan det basert på ”Bjørn” sin uttalelse tyde på at de nyansatte ikke oppnår den samme nærheten og relasjonen til sin counsellor som er nødvendig for å ha en tett og effektiv oppfølging, men med

utgangspunkt i de nyansattes opplevelse med counsellingen ved deres kontor fortolker jeg det totalt sett som at dette elementet oppleves på som hensiktsmessig.

De nyansattes opplevelse når det kom til fadderordningen var udelt positiv. Uttalelsene til ”Knut” er i mine øyne de som forklarer mest om selve hensiktsmessigheten til fadderordningen. Det at han har opplevd det å være uten fadder kontra det å ha en fadder viser hvor viktig denne funksjonen kan være. Det at ”Knut” i likhet med ”Sigurd” pekte på at størrelsen på kontoret hadde en innvirkning, ser nok en gang ut til å være avgjørende for verktøyenes hensiktsmessighet samt i hvilken grad organisasjonen oppnår de ønskede effekter. For stor avdeling fører til større avstand mellom fadder og nyansatt, mens for liten fører til at dette kanskje ikke blir prioritert grunnet manglende ressurser. Det er verdt å understreke at dette er kun basert på uttalelser fra to informanter og jeg ser derfor ingen grunn til å generalisere dette ytterligere. Informantenes uttalelser peker også dit hen at fadderne er med på både gjøre innsosialiseringen i avdelingen lettere samt at det letter deres faglige utvikling ved at de kan avklare enkle dagligdagse problemstillinger direkte med sine faddere.

### **Opplevelse av at opplæringsprogrammet gav tilfredsstillende kompetanse?**

På spørsmål om informantene opplevde opplæringsprogrammet som relevant for deres virke i jobben, det vil si om det gav tilfredsstillende kompetanse svarte ”Knut” dette:

*”Vanskelig å si hva som er den rette kompetansen, det har gitt en bred kompetanse. Man har blitt utsatt for ulike problemstillinger i løpet av opplæringen som på sett og vis har gjort at man klare å takle en virkelig situasjon bedre. Så absolutt minus kursene i begynnelsen som var internasjonal.” (Ibid.)*

De andre tre hadde ingen spesiell formening om dette spørsmålet. Det som imidlertid var felles for dem var at de synes alle de hadde lært noe. ”Ida” sa blant annet:

*”Fikk meg faktisk en ”aha” opplevelse her om dagen jeg var ute å reviderte hos noen som ikke hadde hatt samme opplæringen som vi i PwC, at jeg faktisk hadde lært noe dette året. Man ser det ikke selv, men hun var på mitt nivå når jeg startet og jeg merket at jeg hadde lært masse. Så det var kanskje den gangen jeg følte mest at ”hey” jeg har lært noe, opplæringen har funket i alle fall.” (Ibid.)*

Det syntes vanskelig for de fleste informantene å svare på om opplæringsprogrammet kunne sies å gi dem den rette kompetansen. Dette fordi man først måtte definere den rette kompetansen. Basert på det jeg vet i etter tid om hva den rette kompetansen er med tanke på

intervjuene med ledelsen kan det tyde på gjennom svarene på tidligere spørsmål at de nyansatte gjennom opplæringsprogrammet har fått den ”rette” kompetansen ved at de både har fått en grunnforståelse for revisjon, samt at de både har blitt kjent med andre gjennom kursene, samt har lært hvordan organisasjonen arbeider nasjonalt og internasjonalt. At dette spørsmålet var vanskelig å svare på for de nyansatte vises blant annet ved at ”Ida” sier at hun oppdaget da hun jobbet med en annen person som ikke hadde hatt den samme opplæringen at hun faktisk hadde lært noe. Dette tyder på at effektene av opplæringsprogrammet vanskelig kan avgjøres av de nyansatte selv da opplæringsprogrammet går kontinuerlig det første året, men samtidig er det ingenting ved informantenes utsagn som tyder på manglende kompetanse som følge av opplæringsprogrammet.

### **Opplevelse av opplæringen som systematisk?**

På spørsmål om opplæringen bærer preg av å være systematisk svarte informantene dette:

*”Opplæringen er systematisk (...) man har jo et oppsett av ting man skal gå igjennom av kurs man skal utføre som man blir klar over fra dag en når du starter, ingenting er tilfeldig når vi kommer til den opplæringen av de nyansatte slik jeg føler det (...) selve det faglige er kanskje litt overflatisk, men vi må huske på at her ansetter man også folk som aldri har vært borti det her før (...) det må være veldig vanskelig å sette opp et program når man har så mange forskjellige situasjoner når man begynner å jobbe.”* (“Knut”)

*”Det er veldig tilfeldig på jobb, ikke alle er like flinke. Det er litt tilfeldig, men allikevel systematisk. Kursene er satt i system, det skal være ”sånn å sånn” og vi skal ha ”så å så” mange kurs, vi får tilbakemelding. Men opplæringen på selve jobben er opp til deg selv slik jeg føler det.”* (“Siren”)

*”Nei, ingenting virker overlatt til tilfeldighetene. De har en egen metodikk for revisjon som de tar utgangspunkt i når de kurser oss, du ser helt klart at det er gjennomtenkt og de bruker mye tid på å sy sammen kursene for oss.”* (“Bjørn”)

*”Opplæringen er tydelig satt i system for avansement med tanke på at vi starter med grunnkurset, deretter småkurs underveis, for så et kurs som oppsummerer hele året. Metaforisk sagt, så blir du kjørt inn i en maskin og spyttet, men etter du er blitt formet kan du selv velge hvilken vei du vil bli formet videre. Du kan bli spist opp eller du kan bestemme selv hvordan det skal bli (...) jeg som kom fra en liten organisasjon med tre ansatte til PwC og da fikk jeg følelsen av at her er det en stor maskin i gang (...) her samler du masse folk i en maskin. Lærer dem opp og spytter dem ut til de ulike kontorene. De hadde vært igjennom dette før det merker man, nesten ”Idol audition”. Det positive med det er at det er et utprøvd konsept, de vet hva som funker. Materialet*



*som ligger til grunn er testet ut, de er veldig opptatt av at vi gir "feedback", etter hvert kurs måtte vi evaluere kurset og de som foreleste. Tror de bruker dette aktivt, for året før hadde de gjort endringer i forhold til året før, har hørt dem skal gjøre det igjen. De har ikke låst seg helt fast for de er lysten fra impulser utenfra." ("Sigurd")*

På spørsmål om det var noe som virket tilfeldig i forhold til opplæringsprogrammet svarte han videre:

*"Det er for innarbeidet til at det blir tilfeldig, men igjen, organisasjonen er så stor at de kan gjøre det. Det blir litt som en maskin. Det er et vanntettkott som er satt i system i forhold til oppbyggingen av organisasjonen. Alt er satt i system med tanke på organisasjonsoppbygging siden partner må skrive under på at ting er gjennomført. Det er på en måte en kvalitetskontroll opp gjennom systemet det er sikkert grunnen til at det er bygd opp som det er. Bare for å nevne et eksempel på at ingenting er overlatt til tilfeldighetene når det kommer til opplæringen så vet jeg at før vi skulle på kurs til Portugal hadde dem hatt en representant i Portugal i flere uker for å sjekke ut location, lokalene og konferansefasiliteter, dem gjør grundig forarbeid på alt." (Ibid.)*

I teorien omkring forventninger til nyansattes opplevelse dreide som nevnt denne forventningen seg om hvorvidt de nyansatte opplevde opplæringsprogrammet som systematisk eller tilfeldig. Det at "Siren" sa at opplæringen på jobben virket tilfeldig, er slik jeg ser det er forståelig, da det er her den uformelle delen av opplæringsprogrammet trer inn. Både "Bjørn" og "Knut" la vekt på at organisasjonens virke i stor grad basert på en egen metodikk og at det derfor var lett å følge en rød tråd med tanke på hva de skulle lære, men på den andre siden la "Knut" til at det måtte være vanskelig å sette opp et program som dekket "alt". "Sigurd" sin uttalelse synes jeg kanskje best beskriver opplevelsen av organisasjonens opplæringsprogram når han sa at det er som å komme inn i en maskin, formet og spyttet ut på et kontor hvor du selv kan velge hvilken vei du vil blir formet videre. Når han videre sier at det er tydelig at PwC har vært gjennom opplæringsprogrammet før og at det dermed var et velprøvd konsept, så viser det at ingenting virker overlatt til tilfeldigheter, noe som også på generell basis stemmer overens med opplevelsen til de nyansatte. Alle de nyansatte så sammenhengen i spesielt hvordan kursene var satt sammen og i likhet med "Knut" sitt tidligere resonnement med organisasjonens oppbygning, mener også "Sigurd" at systematikken i opplæringen kan sees i sammenheng med dette. Som et ytterligere eksempel på hvor "systematisk" organisasjonen kan være, og at lite er overlatt til tilfeldighetene, vises ved å se på utsagnet til "Sigurd" når han sier at de til og med har utsendinger på forhånd til Portugal som skal sjekke at alt er klart til de kommer ned til sitt første kurs. Svarene de nyansatte gav levner ingen tvil om at opplæringsprogrammet er systematisk og at de nyansatte

ser gangen i det. I følge de nyansatte skyldes dette både bransjen de opererer innenfor, men også organisasjonens hierarkiske oppbygning. Jeg tror man kan slå fast at de nyansattes opplevelse av opplæringen bærer klart preg av systematikk og lite tilfeldigheter.

### **Opplevelse av at forventningene stod i samsvar?**

På spørsmål om opplæringen står i samsvar med forventningene svarte de nyansatte følgende:

*”Etter første uken etter kursene vil jeg sagt nei, da var det litt for diffust. Jeg fikk ikke helt taket på det, men etter de første ukene med kurs og etter de internasjonale kursene var over stod det helt klart i samsvar til det jeg forventet (...) opplæringen har jevnt over vært i samsvar mellom mine forventninger. Dem har møtt det de sa med tanke på hva jeg skulle få med tanke på kursing, opplæring, counsellor, fadder osv. (...) jeg opplever jo mer jeg prater om det er så er alt sammen sikret med tanke på opplæringen og de ulike verktøyene de bruker i den forbindelse, det er ikke overlatt til tilfeldighetene, timeskriving på kurs blir oppfylt, vi har egen kursavdeling som utvikler materiale og formidler dokumentasjon og pusher, her skal vi løfte kompetansen sammen.” (“Knut”)*

Jeg fulgte opp med å spørre om det var mye symbolikk i det PwC foretok seg eller om de bygde luftslott før dem startet. Til dette svarte ”Knut” videre:

*”Nei, ser du bredt på det dem sier til deg i en rekrutteringsprosess (...) at de kommer til å sende deg på kurs å at du vil få tildelt en fadder og counsellor også videre (...) har de møtt alle kriteriene og innfridd forventningene på det nivået.” (Ibid.)*

På oppfølgingsspørsmål om det kunne det vært gjort annerledes svarte han:

*”Nei, klarer ikke helt å se for meg hvordan man kunne gjort det, da måtte man finne opp kruttet på nytt. En vil nok tro det at dem har nådd mine forventninger på opplæringsdelen og det som går på det og hvis vi prater litt om den opplæringen som er på kontoret så absolutt har den vært effektiv på det området.”*

”Sigurd” svarte følgende på spørsmålet om opplæringen stod i forhold til forventningene:

*”Ja, forventningene mine var jo i forhold til hvordan en slik organisasjon skulle være, men selvfølgelig er det alltid noe som skiller seg ut i forhold til hvordan ting er på opplæringsdelen, men de oppfyller helt klart forventningene mine og nesten mer til (...) alt i alt opplever jeg opplæringsprogrammet i PwC som veldig bra, men jeg har jo ingenting å sammenligne med. Vet jo ikke hvordan de andre organisasjonene på samme nivå gjør det, vi hører litt, det virker som de gjør mye på den samme måten med samme kurs og lignende (...). Jeg synes jeg virker veldig positiv, føler jeg burde hatt noe kritikk men jeg har aldri hatt tid å reflektere over det før nå. Men jeg er blitt godt vant her i PwC. Det gjør det vanskelige hvis man for eksempel skulle bytte jobb*

*for da forventer man å skulle få et like godt tilbud, å det tror jeg ikke de andre kan svare på. Her får man tilrettelagt alt.” (“Sigurd”)*

Det var da interessant å høre på hvilken måte det i positiv retning skilte seg ut fra forventningene svarte han:

*”Det er først når jeg kom inn i PwC at det har gått opp for meg hvor mye kurs jeg skal gå på. Du er tross alt en eller to uker på kurs med opplæring med lønn og alt dekket, Jeg ser at opplærings og kursmessig så er det mange flere muligheter enn jeg hadde trodd på forhånd og ser de er veldig positivt innstilt her på jobben. Det lar seg ofte gjøre å dra på kurs, så lenge de ser relevansen i det. Men det er avhengig av deg som person ikke bare sitte på gjerdet å vente.”(Ibid.)*

Når jeg videre spurte de andre informantene svarte de:

*”Nå visste jeg lite før jeg begynte på opplæringen (...) inntrykket mitt av PwC er at de gjør det ikke bare for å gjøre det, når vi gjør noe så gjør vi det ordentlig. Jeg har ikke noe dårlig inntrykk av opplæringen. Det var ikke uten grunn at vi er nr to eller nr tre som ønsket arbeidsplass. Tror det er fordi de er profesjonelle og legger vekt på at vi skal utvikle oss. Da er systemet en trygghet å ha, fordi det sikrer meg kompetanseutvikling slik jeg føler det. Men om det kommer av opplegget som de har eller om det kommer av de folkene jeg jobber med er vanskelig å si.” (“Ida”)*

*”Når det gjelder opplæringen hadde jeg jo ikke spesielle forventninger til dette, men jeg er på ingen måte skuffet over opplæringen så på den måten kan man jo si at det er samsvar (...) ja det vil jeg si, dem har møtt mine forventninger som nyansatt (...) det har for eksempel ikke blitt gitt lovnader som ikke har blitt etterfulgt. Alle følger opplegget til punkt å prikke, selv om vi er ved avdeling ”X” så får vi samme kursene og opplegget som de som er i Oslo.” (“Siren”)*

*”Hadde forventinger etter intervjuet og der har de levd opp til forventningene. Når det gjelder lovnadene om ”den gode starten” så skjønner jeg at det er en del fokus på den siden den brukes som et slagord, men føler absolutt at den stemmer godt overens med det inntrykket jeg fikk fra hjemmesiden, opplevelser i ettertid samt hva jeg hørte fra andre (...) vi er den organisasjonen med lavest turnover. Da er det kanskje ikke noen overraskelse at vi er den organisasjonen med mest fornøyde ansatte, i tillegg er en bias at vi har veldig den der lagfølelsen eller PwC følelsen. Vet ikke helt hvordan jeg skal beskrive den, men lojalitetsfølelse er vel kanskje det mest beskrivende ordet å bruke. I PwC så snakker vi ikke dritt heller om PwC. Hadde du kommet i en organisasjon hvor det hadde vært mer vaklevorent hadde det kanskje vært lettere å finne noe.” (“Bjørn”)*

Ut fra svarene de nyansatte her har gitt tyder det på at de alle er udelt positive til opplæringsprogrammet. Det er ikke en eneste som opplever at opplæringsprogrammet ikke

samsvarer med forventningene, i den grad de hadde forventninger. I følge ”Bjørn” og ”Knut” har det som ble lovet på forhånd i rekrutteringsprosessen med tildeling av fadder, kursing, counselling og det som står på hjemmesiden om den ”gode starten” blitt etterfulgt. Det at ”Knut” opplevde at desto mer han reflekterte over opplæringsprogrammet til PwC, desto mer følte han at alt var sikret og at ingenting var overlatt til tilfeldighetene, viser at opplæringen går så bra at det kanskje ikke reflekteres daglig over selve opplæringsprogrammet, men kanskje heller taes for gitt etter en stund. At de er fornøyde vises også ved ”Sigurd” sine uttalelser om at det skal blir vanskelig for en eventuelt ny arbeidsgiver å kunne gi et like godt opplæringstilbud. Det er lite eller ingenting i utsagnene til informantene som tyder på at organisasjonen ikke har levd opp til eventuelle forventninger til opplæringen blant de nyansatte. Lovnader angående opplæring som eventuelt har blitt gitt ved bedriftspresentasjoner, intervju eller hjemmesiden er blitt etterfulgt. Således kan det virke som om det er lite symbolikk i det organisasjonens ledelse sier og lover til de nyansatte, noe som fører til at jeg plasserer de nyansattes opplevelse ved dette spørsmålet inn i verktøyperspektivet.

Når jeg da setter sammen alle resultatene fra ledelsens og de nyansattes opplevelse blir resultatene i forhold til forventningene seende slik ut:

	Perspektiv	
Hvem	<i>Symbol</i>	<i>Verktøy</i>
<b>Nyansatte</b>		Bra opplæring. Hensiktsmessig. Systematisk. Tilfredsstillende kompetanse. Forventningene er i samsvar med opplevelsen
<b>Ledelsen</b>	Tiltrekning	Ønske om effektivitet. Opplæringsprogram basert på ”beste praksis”.

**Figur 4 Forventningsmatrise, hovedfunn**

## 6.1 Diskusjon

Innenfor den amerikanske nyinstitusjonalismen er man primært opptatt av å se på institusjonaliserte oppskriftes reise *inn* i organisasjoner, mens man i den skandinaviske nyinstitusjonalismen er mer opptatt av å se på hva som skjer med oppskriften *etter* at de er blitt implementert (Røvik, 2007). Dette var også grunnen til at jeg valgte å ta for meg de nyansattes opplevelse av opplæringsprogrammet, da det er disse som organisasjonens opplæringskonsept blir utøvet på og som er i dagelig befatning med det. Ledelsens intensjoner var derfor ment for å avdekke og plassere det institusjonaliserte konseptet inn i en verktøy eller symboldimensjon da det som kjent ikke kan sies å eksistere *en* rett måte å anvende en organisasjonsoppskrift på (Røvik, 1998). I forrige kapittel så vi at intensjonene hovedsakelig falt innunder verktøyperspektivet, men jeg stilte også spørsmålsteget om det ikke kunne være snakk om pragmatisk institusjonalisme. Ut fra empirien blant de nyansatte ser vi at opplevelsen deres også faller inn under verktøyperspektivet og så langt, slik jeg ser det, tyder det meste på at det er sammenfall mellom de nyansattes opplevelse og ledelsens intensjoner.

Jeg ønsker imidlertid å se litt bak sammenfallet mellom de nyansattes opplevelse og ledelsens intensjoner som det gies uttrykk for i empirien. Jeg vil starte med å se på hvorfor de nyansatte totalt sett gir et positivt inntrykk av opplæringsprogrammet. Det er hovedsakelig fire grunner til det:

For det første kan i følge Jakobsen (2003) institusjonaliserte oppskrifter brukes for å blant annet skape lojalitet og høyere grad av identifisering til arbeidsplassen, noe ledelsen ikke tilsynelatende gav uttrykk for, men som jeg allikevel ser trekk av i empirien. Utsagn fra blant annet "Bjørn" og "Sigurd" peker dit hen at de som nyansatte er lett påvirkelige. Deklarasjoner som at det eksisterer "hjernevasking" og en "egen PwC mentalitet" som ubevisst bakes inn i de nyansatte spesielt ved de første kursene tyder på det bygges opp en holdning som gjør at det ikke snakkes nedlatende om organisasjonen. Uttalelser som: "*I PwC så snakker vi ikke dritt heller om PwC*" ("Bjørn") tyder på at organisasjonen har klart å bygge opp en lojalitetsfølelse som er ganske sterk, noe som kan være med på å forklare den ensidige positiviteten. Dette går også litt i mot ledelsens utsagn om at opplæringsprogrammet ikke brukes for å skape intern konformitet.

Hvis vi ser på PwC i en større kontekst er de for det andre en stor organisasjon med masse ressurser og lang fartstid innen revisjonsbransjen, noe som skulle tilsi at de har de systemene, strukturene og den erfaringen som skal til for å kunne lære opp og gi de nyansatte den oppfølgingen de trenger for å kunne skape resultater for PwC. Det at PwC har egne avdelinger (L&E og HR) som opererer på et profesjonelt organisasjonsfaglig kunnskapsgrunnlag for å hele tiden evaluere og forbedre organisasjonens opplæring og kompetansebygging, danner også grunnmuren for at de nyansatte skal ha et godt utgangspunkt for å få en god opplæring.

For det tredje i motsetning til mange av dagens organisasjonsmodeller hvor det er flat struktur som gjelder har vi sett at PwC er av hierarkisk mekanisk oppbygning. Organisasjonen er bygd opp slik at skal man kunne avansere i gradene er man ikke bare nødt til å oppfylle kriterier til kurs og erfaring, men man må også ha vært både fadder og counsellor. Har man ikke vært dette kan man ikke avansere og hele tiden blir man evaluert ut fra hvilken innsats man har gjort. I tillegg til dette har organisasjonen et system som gjør slik at hvis man ikke har nok kurs blir dette fanget opp og tilbakemelding blir gitt. På denne måten sikrer organisasjonen at de nyansatte får den opplæringen de trenger ved at de mer erfarne medarbeiderne er pliktige til å ta ansvar for deres opplæring, noe som også er med på å forklare hvorfor PwC sitt opplæringsprogram virker etter hensikten. Dette snur også litt på Røviks (1998) teori og hva jeg la som grunnlag for mine forventninger til PwC sin sammensetting av opplæringsprogrammet, nemlig at kunnskapsorganisasjonene i dag rettet budskapet og sammensettingen av den institusjonaliserte oppskriften mot det enkelte organisasjonsmedlem. Tilsynelatende gjør de dette, men når man ser helheten i organisasjonens struktur er det i bunn og grunn en sammensetting som kommer organisasjonen til gode. Vi ser derfor gjennom et verktøyperspektiv at PwC tar opp utbredte institusjonaliserte komponenter (fadder/counselling) avstemmer disse i forhold til formelle verktøyene (G O PwC og PGL) for på den måten få organisasjonen til å samlet sett fremstå som en planmessig utformet og logisk konsistent enhet. Jeg vil også påstå at PwC har funnet en måte å omgå dagens "kompetanseselgere" og individualister ved at de fremstiller opplæringskonseptet som individualisert, mens det i virkeligheten er en partikkel i organisasjonens kosmos i deres søken etter overlevelse og konkurransedyktighet.

Det som videre underbygger dette og som er den fjerde årsaken til at ledelsens intensjoner og de nyansattes og opplevelse samsvarer er at det virker som om PwC har klart å treffe med det

som Røvik (2007) i diskusjonskapittelet til ledelsens intensjoner kalte pragmatisk institusjonalisme. Med dette mener jeg at PwC har klart å kombinere opplæringsprogrammets ulike komponenter ved at de både anvender det symbolsk og rasjonalistisk. Dette vil si at anvendelsen av organisasjonens opplæringsprogram ikke utelukkende kan sees gjennom et verktøy eller symbolperspektiv, men gjennom det jeg vil kalle et moteverktøyperspektiv. For i likhet med Jacobsen (2003) som hevder at organisasjoner i dag spiller på verdier og følelser for å kunne tiltrekke seg de nyansatte, ser vi at PwC gjør det samme ved at de har bakt inn opplæringsprogrammet inn i slagord (den gode starten) som er utviklet av markedsføringskonsulenter. Nordhaug (2002) mener at det kan være formålstjenlig for arbeidsgivere å fremtre som fokuserte på kvalitative og *immaterielle sider* ved arbeidsforhold og ved å innlemme følelsene og preferansene til dagens nyutdannede inn i slagord som spiller hen på PwC sitt opplæringsprogram, blir disse perspektivene komplementære. De opptrer derfor på grunnlag av en innviklet dobbellogikk hvor en organisasjonsoppskrift kan både virke som et symbol og samtidig være virkningsfull.

Videre, på grunnlag av mine forventninger til ledelsens intensjoner og de nyansattes opplevelse kunne det virke som om organisasjonens institusjonelle oppskrift havnet dårlig ut hvis den havnet ensidig i symboldimensjonen. I likhet med Røvik (1998) resulterte dette i et skille mellom det som blir ansett som den "riktige" og "gale" måten, det vil si mellom det en organisasjon ønsker seg i form av gode pålitelige verktøy og det de ønsker å unngå, symboler og "uekte" varer. Nyinstitusjonell teori, i motsetning til tidligere teorier, vektlegger som nevnt innledningsvis sosialt skapte konvensjoner og søker å forstå betydningen av symbolske systemer. Med dette og den pragmatiske institusjonalismen til grunn vil jeg uttrykke PwC sitt opplæringsprogram og "den gode starten" som: en måte å kle seg på som både uttrykker modernitet, gir identitet og sender ut signaler til omgivelsene (de nyansatte) om hva man står for samtidig som "klesdrakten" faktisk gjør hva den er ment å gjøre, nemlig lære opp de nyansatte. Vi ser altså her, i likhet med Røviks teori (1998) om institusjonelle oppskrifter kompleks dobbellogikk at PwC sitt opplæringsprogram kan sees både fra et symbol og et verktøyperspektiv, noe som blant annet tilbakeviser Abrahamson (1996) som sier at enten er en organisasjonsoppskrift et godt effektiviseringsverktøy eller så er det bare et symbol og et motefenomen.

Det som kan tale i mot PwC sin motivasjon for å ha et så gjennomført opplæringsprogram er at de nyansatte i dag har lav tilbøyelighet for å bytte jobb. Hvorfor skal da organisasjonen

bruke ressurser på å bygge opp kompetansen til de nyansatte hvis de forsvinner etter kort tid? PwC vil ikke at alle skal fortsette, de vil kun at de mest talentfulle skal fortsette. På den måten fungerer også opplæringsprogrammet som sil ved at de evalueringer som blir gjort av de nyansattes arbeid avgjør om de får avansere eller ikke. Man skulle således tro at de som ikke var like talentfulle og motiverte etter hvert ble skuffet over opplæringen ved at de kanskje ikke fikk den oppfølgingen de trengte, men her kommer nok en gang "sikringsnettet" i opplæringsprogrammet inn igjen ved at det fungerer som en buffer. PwC er klar over at de som slutter i mange tilfeller ender opp hos klienter de har jobbet for mens de var ansatt i PwC. En av counsellors oppgaver er derfor å sørge for at de som har vært nyansatt forlater organisasjonen med et godt inntrykk. Vi ser derfor at ved å ha den organisatoriske oppbygningen både med tanke på opprykkssystem og avhengighet av å ikke bli for topptunge, samt holdingen til ansatte som slutter reduserer organisasjonen effekten som mange organisasjoner i følge Karde (2007) sliter med i dag. Nemlig at kunnskapsorganisasjonene taper de beste medarbeiderne til andre bedrifter.



## 7. Avslutning

I dette kapitlet vil sentrale funn i oppgaven bli presentert. Jeg kommer deretter til å diskutere oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning. Avslutningsvis kommer jeg til å presentere de metodiske, praktiske og teoretiske implikasjoner med studien.

Bakgrunnen for denne oppgaven var kunnskapsorganisasjoners anvendelse av kjente oppskrifter for opplæring av nyansatte. Det synes å være viktig å undersøke hvorvidt en organisasjons opplæringsprogram kunne sies å virke etter ledelsens intensjoner i forhold til de nyansattes opplevelse. Dette med tanke på utviklingen av arbeidsmarkedet hvor det i dag er større etterspørsel etter arbeidskraft enn det er tilbud, samt preferansene til den nye generasjonen arbeidstakere. Resultatet av dette kunne være at en kunnskapsorganisasjon bygde luftslott for de nyansatte, noe som ville øke fallhøyden både for de nyansatte og kunnskapsorganisasjonen.

Problemstillingen i denne oppgaven var derfor:

*”Er de nyansattes opplevelse av opplæringsprogrammet i en kunnskapsorganisasjon i samsvar med ledelsens intensjoner?”*

Formålet med spørsmålene som ble brukt for å operasjonalisere oppgavens problemstilling var at disse skulle avdekke de nyansattes opplevelse med opplæringsprogrammet samtidig som svarene som ble gitt skulle kunne plassere opplevelsen til de nyansatte i enten verktøy- eller symboldimensjonen som var utviklet fra verktøy og symbolperspektivet.

### 7.1 Empiriske funn

Som vist i figur 4. sammenfaller hovedsakelig mine forventninger til de nyansattes opplevelse og ledelsens intensjoner med verktøyperspektivet. Sammenfatter man de nyansattes opplevelse av opplæringsprogrammet med ledelsens intensjoner som var:

- At de nyansatte raskt skal settes inn i fag og metodikk

- At de nyansatte skal bli kjent på kryss å tvers å at de skal få et innblikk i hva PwC står for strategisk i forhold til at de er et internasjonalt selskap
- Meningen er også at overgangen fra studietiden til arbeidslivet skal bli best mulig og for å tilby den kunnskapen de nyansatte trenger med tanke på forfremmelseskriterier og forventingsmatriser som brukes opp fra "associate" til "internasjonal partner" nivå

kan en si at:

- Opplæringen virker å gjøre dem kompetente sosialt som faglig både til å utføre sitt virke, men også for å kunne avansere i organisasjonen
- Gir dem følelse av mestring, trivsel og refleksjon
- Gir dem kjennskap til hvordan organisasjonen fungerer på tvers av både kontorer og nasjonaliteter

Det er videre ut fra analysen i forrige kapittel lite som tyder på at opplæringsprogrammet er preget av symbolikk ved at opplæringen enten ikke stod i samsvar med forventningene, ved at den var mangelfull, lite hensiktsmessig, tilfeldig eller gav manglende kompetanse. Alt tyder derimot på at de nyansatte er fornøyde med opplæringen, de får utviklet seg som personer, både faglig som sosialt. Ting som er blitt lovet er blitt holdt, de ulike elementene i opplæringsprogrammet fungerer ved at samtlige mer eller mindre har utbytte av det.

Sammenlignet med ledelsens intensjoner med opplæringsprogrammet vil jeg derfor konkludere med at opplevelsen til de nyansatte stemmer overens med ledelsens intensjoner.

Det som det kan såes tvil om er innføringskurset og PGL da det ikke er alle de nyansatte som helt ser hensikten i dette grunnet deres nasjonale og internasjonale vinkling. Det er derfor ting som tyder på PwC opplæringsprogram kan bli for internasjonal for de nyansatte. Uttalelsene fra de nyansatte tyder på at de problemstillingene som blir løftet frem på disse kursene er lite tilpasset deres lokale kontekst. I tillegg virker motivasjon å være en avgjørende faktor for hvorvidt opplæringsprogrammet fungerer. Nyansatte som ikke har motivasjonen til å lære seg for eksempel faget vil ikke ha like stort utbytte som en som har motivasjon. Hva counsellingen og til dels fadderordningen gjelder, peker funnene i empirien også på at tidspress kan være en årsak til at enkelte elementer i opplæringen blir forsømt, uten at det for

denne oppgavens informanter virket å være belastende. Funnene i empirien peker også på at størrelse på kontor er en variabel som påvirker de nyansattes opplevelse av opplæringsprogrammets ulike komponenter. Alle de nyansatte ved Tromsø avdelingen virket fornøyde, men basert på deres utsagn kan det tyde på at dette ikke gjelder alle kontorene. I så måte kan en forvente å finne store lokale variasjoner i intensjoner og opplevelse av organisasjonens opplæringsprogram.

## **7.2 Begrensninger og forslag til videre forskning.**

I en oppgave vil det alltid være begrensninger i form av både teoretisk, praktisk og metodologisk art. Det er derfor viktig avslutningsvis å reflektere over disse begrensningene, da dette synliggjør overfor andre hvilke begrensninger jeg som student ser eller har møtt underveis med denne oppgaven. Begrensninger representerer også muligheter ved at det som ikke ble tatt høyde for i denne oppgaven kan utgjøre forslag til videre forskning for andre. Dette avsnittet inneholder derfor også forslag til hva senere studier kan undersøke.

### **7.2.1 Teoretiske begrensninger**

I denne oppgaven benyttet jeg meg av verktøyperspektivet som var utledet fra den rasjonelle-instrumentelle tradisjonen i organisasjonsteorien og symbolperspektivet basert på ulike bidrag innen nyinstitusjonell teori. Disse perspektivene benyttes i all hovedsak for å forklare hvorfor organisasjoner tar i bruk institusjonaliserte oppskrifter. Siden denne oppgaven fokuserte på å sammenligne en kunnskapsorganisasjons ledelses intensjoner med et opplæringsprogram, som jeg i begynnelsen definerte som et institusjonalisert konsept, med de nyansattes opplevelse valgte jeg å anvende perspektivene som teoretiske briller for å svare på oppgavens problemstilling. På bakgrunn av perspektivene måtte jeg lage forventninger basert på teori rundt disse to perspektivene, dette kan representere en begrensning ved oppgaven ved at jeg selv valgte kriterier for å plassere opplevelsen eller intensjonen i et gitt perspektiv.

En videre forklaring til denne begrensningen er bruken av symbolperspektivet. Dette perspektivet er som nevnt utledet fra ulike bidrag innen nyinstitusjonell teori, noe som vil si at det er en fellesbetegnelse for ideer som kommer fra blant annet skandinavisk nyinstitusjonalisme, ulike etnometodologiske organisasjonsforskere og fra den europeiske konstruksjonistiske tradisjon (Røvik, 1998). Det å undersøke noe metodologisk gjennom et symbolperspektiv er en utfordrende jobb. Symbolperspektivet er, slik jeg ser det, stort og

inneholder tankesett og ideer fra flere organisasjonsteoretiske instanser noe som gir rom for mange ulike tolkninger. Det kan således være at jeg som student ikke har fått med meg alle de trekk ved perspektivet da teorien omkring dette er omfattende. Resultatet av dette er at viktige spørsmål og betraktninger kan ha blitt utelatt som følge av perspektivets kompleksitet, noe som også kan representere en begrensning ved oppgaven<sup>27</sup>.

En alternativ teoretisk innfallsvinkel til spesielt symbolperspektivet kunne ha vært det Hatch (1997) kaller populasjonsøkologi. Populasjonsøkologien innehar en antakelse om at organisasjoner er avhengige av sine omgivelser, noe som gjør at omgivelsene får omfattende makt over organisasjonene. I slikt henseende kunne populasjonsøkologi brukes som perspektiv for å se på de nyansattes opplevelse av en kunnskapsorganisasjons opplæringsprogram. På den måten ville man kunne vise hvordan omgivelsene (de nyansatte) ser på organisasjonen og slik sett ha avdekket for eksempel hvilken rolle kunnskapsorganisasjonenes tilbud om opplæring spiller for de nyutdannede. I denne oppgaven ble det innledningsvis nevnt at det er kamp om dagens nyutdannede, det vil si større etterspørsel etter arbeidskraft enn det er tilbud, i tillegg til at kunnskapsorganisasjonene kjempet en hard kamp for å overleve. Det som interesserer forskere innenfor populasjonsøkologien er ikke en bestemt organisasjon som forsøker å overleve gjennom konkurranse om knappe ressurser (som i dette tilfellet vil være tilgang på ny arbeidskraft), men i større grad mønstrene for hvem som lykkes og mislykkes av de organisasjonene som konkurrerer om et bestemt ressursforråd (arbeidskraft). I forlengelsen av dette antas det innenfor populasjonsøkologien at organisasjonen er i stand til å velge hvem som best tjener deres interesser i en gruppe av konkurrerende organisasjoner, det vil si en organisasjonsteoretisk versjon av Darwins prinsipp om at den sterkeste overlever. Til forskjell fra de perspektivene jeg har brukt, ville denne organisasjonsteoretiske innfallsvinkelen i større grad ha vurdert opplæringsprogrammet ut fra omgivelsenes (nyansattes) ståsted i stedet fra organisasjonens ståsted. Man ser dermed at man får muligheten til å få et mer distinkt ”utenfra og inn perspektiv” (nyansattes syn) i stedet for et ”innenfra og ut perspektiv” (organisasjonens syn).

---

<sup>27</sup> Jeg har forsøkt, uten hell, å finne artikler/studier som har brukt symbolperspektivet for å se hvilke spørsmål de hadde stilt for å avdekke symbolsk bruk.

## 7.2.2 Metodiske begrensninger

Jeg nevnte i kapittel 4.6.1 at det kunne såes tvil om påliteligheten til svarene de nyansatte gav. Jeg gikk inn i PwC med mandat fra ledelsen, hvor ledelsen videresendte min forespørsel til de nyansatte. Etter intervjuene satt jeg som kjent igjen med den følelsen at de nyansatte kanskje unnlot å fortelle om opplevelser som ikke var gode. Måten dette kunne blitt løst på hadde vært å for eksempel hatt med hovedtillitsvalgt som representerte de nyansatte hvor man også kunne diskutert premissene for intervjuene og undersøkelsen som helhet. Anvendelsen av et delvis strukturert intervju representerer i så måte en begrensning ved at informantene ikke var fullstendig anonymiserte. I tillegg var utvalget nyansatte begrenset i et nokså gjennomiktig miljø, noe som kan være en svakhet ved at jeg ikke fikk frem sensitive data. Dette bringer meg inn på selve intervjuguiden. Siden forventningene må testes ut empirisk fordret dette at jeg måtte operasjonalisere oppgavens problemstilling til spørsmål som gjorde at jeg kunne plassere de nyansattes opplevelse og ledelsens intensjoner innefor to dimensjoner. Dette kan ha ført til at ”som man roper i skogen får man svar”. Med dette mener jeg at informantene svarer det de tror er politisk korrekt. En ting er å spørre hva folk mener, men en annen ting er hva de faktisk mener eller føler. For meg som ”førstegangsforsker” var utfordringen å stille de ”rette” spørsmålene og en årsak til at jeg fikk de svarene jeg var ute etter kan skyldes a) at jeg ikke klarte å stille motsigende/kryssende spørsmål b) at informantene som nevnt svarte meg etter munnen. Vi ser derfor at selve intervjuguiden og intervju som metode kan utgjøre en svakhet ved oppgaven, ved at jeg som student ikke har klart å stille spørsmål som i større grad utfordret informantene.

En alternativ metodisk innfallsvinkel, som ikke lot seg gjennomføre innenfor rammene av oppgaven, kunne vært deltakende observasjon hvor jeg hadde hatt et opphold i bedriften. På den måten kunne jeg fått med meg mer rundt den nyansatte, altså konteksten. I casestudie er det viktig å se empirien i lys av konteksten. De nyansatte har en kontekst, ledelsen har en annen kontekst og organisasjonen har sin kontekst. Skal man også kunne forstå hvordan konteksten spiller inn betinger dette at man har inngående kunnskap om de ansatte i PwC og det miljø organisasjonen er en del av. Dette fordrer at forskeren har tid til å både observere, intervju og tolke informantene og situasjonen de er i. Eksempelvis ved å være tilstede i organisasjonen over tid, mer som et antropologisk feltstudie, kunne jeg ha observert frustrasjon, konflikt, skuffelse med mer. Dette er noe man ikke får frem ved å benytte seg av intervju som metode, noe som gjør at viktige betraktninger kan ha blitt utelatt og således

representerer en svakhet i oppgaven. Dette kan fremtidige studier ta høyde for når de skal forstå individer i deres sosiale kontekst.

### **7.2.3 Praktiske begrensninger**

En praktisk begrensning ved denne oppgaven var at jeg kun tok for meg en avdeling. Funnene i empiren tyder på at det er lokale forskjeller mellom organisasjonens avdelinger. Dette vil si at det er ikke gitt at organisasjonens opplæringsprogram fungerer like godt etter intensjonene ved et annet kontor. Et forslag til videre forskning er således å se på institusjonelle oppskrifters anvendelse internt i nasjonale eller multinasjonale selskaper ved at en sammenligner flere avdelinger.

Etter hvert som oppgaven skred frem har jeg også måttet avgrense ved blant annet å ta ut coaching og reviewing, da det ble veldig omfattende. Ser man helhetlig på PwC sitt opplæringsprogram er dette indirekte en del av det, noe som kan ha ført til at interessante betraktninger har blitt utelatt. En institusjonalisert oppskrift kunne som tidligere nevnt settes sammen av flere komponenter og det er nettopp det PwC har gjort. Dette medførte at jeg fikk flere del komponenter å ta høyde for noe som gjorde at jeg kanskje ikke kom dypt nok inn i materien. Et forslag til videre studier er derfor å ta for seg en kunnskapsorganisasjons trainee-program, da dette er en konsept som er veldig i tiden og som mange kunnskapsorganisasjoner i dag tilbyr dagens nyutdannede. Siden dette er et relativt nytt konsept tror jeg muligheten for å gjøre seg noen interessante betraktninger her vil være til stede.

En annen ting jeg merket meg angående de nyansatte som intervjuobjekter var at mennene, i motsetning til kvinnene, ikke bare virket mer reflekterte rundt sin egen situasjon, men også i forhold til organisasjonen som helhet. Mitt inntrykk var at de var mer ambisiøse enn kvinnene, noe som reiser spørsmålet om kjønnsroller. Er det slik at det er tøffere for kvinnene, enn mennene, i en kunnskapsorganisasjon å være ambisiøse? Dette er noe videre studier kan ta tak i ved å integrere feministisk teori i organisasjonsforskningen.

### **7.3 Implikasjoner**

Hensikten med oppgaven var å rette fokus på kunnskapsorganisasjoners bruk av institusjonaliserte oppskrifter for opplæring som kunne påvirke retningen for videre forskning, samt skape økt forståelse for opplæring av "The Millenials" i kunnskapsorganisasjoner. I den

forbindelse har jeg lyst til å komme med noen avsluttende betraktninger hva teoretiske-, metodiske- og praktiske implikasjoner gjelder.

### 7.3.1 Teoretiske implikasjoner

Underveis i oppgaven stilte jeg med spørsmålet hvorvidt man kunne si at PwC sitt opplæringsprogram kunne sees gjennom både et symbolperspektiv og et verktøyperspektiv noe som Røvik (2007) kalte pragmatisk institusjonalisme og som jeg kalte et moteverktøyperspektiv. Dette aktualiserer således i kjølvannet av oppgaven spørsmålet hvorvidt man kan sidestille disse to perspektivene og som også viser komplikasjonene ved å si at et en organisasjonsoppskrift brukes i et enten eller perspektiv. I tillegg til dette virker det tilsynelatende som om teorien paradoksalt nok utelater eller begrenser begrepet symbol i seg selv, dette kommer også til uttrykk ved at Røvik (Ibid.) går bort fra benevnelsen symbolperspektiv og i stedet lanserer virusteorien<sup>28</sup> i sin siste bok. Symbolperspektivet er i stor grad brukt innenfor nyinstitusjonell teori for å skape grunnlag for forklaringer, og forståelse av, hvorfor en organisasjon implementerer en institusjonell standard. Jeg mener i likhet med et eventuelt moteverktøyperspektiv, at det er mulig at organisasjonene svøper inn komponentene inn slagord som gir verktøyene økt slagkraft ved at de ikke bare er funksjonelle, men også reklame og magnet for organisasjonen. Sagt med andre ord: ”Branding” for en gitt organisasjon ved bruk av symbolikk. For denne oppgavens case kan det sies å være den ”gode starten” hvor PwC har bakt inn organisasjonens opplæringsprogram i slagord som markedsføres ut til de nyutdannede. Jeg synes derfor ikke man skal gå bort fra bruken av symbolikk innenfor organisasjons- og nyinstitusjonell teori, men i likhet med pragmatisk institusjonalisme som ser på kombinasjonen (spenningsfeltet) mellom symbol- og verktøyperspektivet bruke moteverktøyperspektiv sidestilt for å mangfoldiggjøre eller utfylle Røviks nye paradigme. Dette gir mulighet for å få frem tvetydigheten ved mange av de fenomener som studeres. Dermed åpner man for muligheten til å se på *hvordan de institusjonaliserte oppskriftene brukes og intensjonene bak bruken av konseptet* og ikke bare hvordan og hvorfor institusjonelle standarder reiser inn i organisasjoner hvor de brukes/ikke brukes.

---

<sup>28</sup> Se Røvik (2007) for nærmere informasjon.

### **7.3.2 Metodiske implikasjoner**

Jeg nevnte i avsnittet om teoretiske begrensninger, at spesielt symbolperspektivets kompleksitet førte til at interessante betraktninger kunne blitt utelatt, noe som impliserer at de anvendte perspektivene og spørsmålene som ble brukt for å operasjonalisere oppgavens problemstilling kan ha ført til at jeg i stor grad fikk svar på det jeg var ute etter. Svarene fra informantene stemte veldig godt overens med mine fremsatte forventinger noe som plasserte både ledelsen og de nyansatte innen verktøydimensjonen. Dette bringer meg igjen inn på selve metoden som er anvendt i denne oppgaven. Strengt tatt "samles" ikke data i en casestudie. De oppstår i samspillet mellom bestemte variabler og de sammenhenger de inngår i og jeg som student har konstruert dataene i lys av forventninger. Dette er ingen mekanisk prosess og i følge Andersen (1997) vil resultatet i en casestudie avhenge av forskerens observasjonsevne, kunnskaper om det systemet som studeres og evne til å se sammenhenger mellom de enkelte observasjoner og deres systematiske forutsetninger. Dette er viktig å være klar over, men siden så lite er nedfelt i klare forskningsprosedyrer for case studier, er dette noe fremtidig forskning kan ta tak i. Fremtidig forskning bør formes på en bedre måte for å fange opp det som er negativt og det som folk kvier seg for å prate om. En metodikk hadde kanskje vært å fotfølge en nyansatt en måned hvor vedkommende etter hvert ville glemme at forskeren var der og på den måten oppnådd større nærhet, og i tillegg gitt muligheten til gjøre egne refleksjoner rundt observasjoner på den nyansattes arbeidsplass. Man kunne også intervjuet ansatte rundt, noe som ville ha gjort denne undersøkelsen enda bedre metodologisk forankret.

### **7.3.3 Praktiske implikasjoner**

Hva praktiske implikasjoner angår viser denne oppgaven at det er viktig å fremstille virkeligheten som den er. Noe som vil si at kunnskapsorganisasjonene må holde de lovnadene de gir ved ansettelser, samt at de gir et realistisk bilde over hvordan den nyansattes hverdag kommer til å bli. På den måten unngår man å bygge unødvendige forventninger til de nyansatte, noe som kun slår tilbake på ledelsen. Denne oppgavens caseenhet er videre vært en av Norges største revisjonsfirmaer. Ut fra de empiriske resultatene virker organisasjonens sammensetning av opplæringsprogrammet i mine øyne å være meget god. Dette impliserer at mindre eller lignende organisasjoner bør følge PwC sin oppbygning av opplæringsmodellen da det virker å gi tilfredsstillende resultater for opplæring av de nyansatte. Slik jeg ser det er



det ikke bare nok å ha et bra tilbud, men en organisasjon må også ha en god personalpolitikk og ledelse som tilrettelegger, motiverer og lar de nyansatte utnytte de mulighetene som ligger til stede i organisasjonen. Ting kunne tyde på at når kontorene ble for store eller for små kunne dette føre til at de nyansatte enten ble ”en av mange” eller alene ved at avdelingen ikke hadde ressurser til å utnytte opplæringsprogrammets muligheter. Kunnskapsorganisasjoner som for fremtiden skal bygge opp eller utvikle programmer for opplæring av nyansatte bør derfor tillegge dette like mye fokus, i stedet for å ha en verktøykasse med gode intensjoner, men ingen handverkere til å bruke verktøyet riktig.

## 7. Litteraturliste

- Abrahamson, E. (1996). *Technical and Aesthetic Fashion, I: B.Czarniawska og G.Sevon (red.)*. Berlin: Walter De Gruyter.
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Barber, F., & Strack, R. (2005). The Surprising Economics of a "People Business". *Harvard Business Review*, 83(6), 80-90.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. New York: John Wiley.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1990). *Kan organisasjonsformer velges? I: (red) Brunsson, N og Olsen, J.P: Makten at reformera*. Stockholm: Carlsson.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*: Oxford University Press.
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA Harvard University Press.
- Chandler, A. D., & Daems, H. (1980). *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge, MA Harvard University Press.
- Chmura, T. J., Henton, D. C., & Melville, J. G. (1987). *Corporate education and training. Investing in a competitive future*. Menlo Park, CA: SRI International.
- Dale-Olsen, H. (2006). *Økende mobilitet blant det norske arbeidslivet*. Oslo.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revised: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dreyer, M. (2001). *Den forsvunne diamant? En organisasjonsteoretisk analyse av adoptering og handtering av et konsept for kompetanseutvikling i Sparebanken Nord-Norge*. Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Erickson, T. J. (2007). Dealing with a Changing Workforce: New Models are needed to avoid the coming workforce crisis. *American Gas*, 2, 13-18.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. London Sage.
- Frymire, B. (2006a). The Battle for Brainpower. *The Economist* 381(8498), 3.
- Frymire, B. (2006b). Leaders: The search for talent - The search for talent; Business and society. *The Economist*, 381(8498), 11.
- Gabrielsen, H. C. (1998). *Etisk regnskap-fra teori til praksis. En studie av adoptering og handtering av Etisk regnskap på bransje og bedriftsnivå.* . Universitetet i Tromsø
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case Study Methods* (Vol. 32). Newbury Park, California: SAGE Publications
- Hatch, M. J. (1997). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver* (K. M. Thorbjørnsen, Trans.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. (Vol. 5.reviderte utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D. I. (2002). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 ed.). Kristiansand, Norway: Høyskoleforlaget AS.
- Jakobsen, C. F. (2003). *Nyansatte i organisasjoner-perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS. .
- Joynt, P. (1992). *Liv og karriere: Samspeillet mellom individ og organisasjon*. : Universitetsforlaget.
- Karde, H. O. (2007). *Konjunkturbarometer 2007: Kampen om kompetanse*. Tromsø: Sparebanken Nord-Norge, Innovasjon Norge
- Kruuse, E. (1992). *Kvalitative forskningsmetoder. I psykologi og beslægtede fag*.: Dansk psykologisk Forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Lillrank, P. (1995). The Transfere of Management Innovations from Japan. *Organization Studies* 16(6), 971-989.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Meister, J. C. (1997). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*: McGraw-Hill.

- Meyer, J. W. (1996). *Otherhood: The Promulgation and Transmission of ideas in the Modern Orgnaizational Environment, I: B.Czarniawska og G.Sevon "Translating Organizational Change", 241-252*  
Berlin: Walter de Gruyter.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1994). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. London: Sage Publications.
- Moxnes, P. (1982). *Opplæringsmetoder i arbeidslivet: En sammenligning og evaluering* (3 ed.). Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Nordhaug, O. (1994). *Personalutvikling, organisasjon og ledelse* (Vol. 2). Bergen: Tano.
- Nordhaug, O. (2002b). *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Northup, H. R., & Malin, M. E. (1986). *Personel Policies for Engeeners and Scientists. An Analysis of Major Corporate Practice*. (Manpower and Human Research Studies, NO.11.). Philadelphia: Industrial Researsch Unit, The Warton School, University of Pennsylvania.
- Olivier, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Responses. *Strategic, Responses to Institutional Processes*, 16(1), 145-179.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. . Bergen Fagbokforlaget.
- Røvik, K. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. . Oslo: Universitetsforlaget.

- Røvik, K. A. (1992a). *Den "syke" stat: Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (1992b). Organisert læring i forvaltningen. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 8(4), 27-46.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2002). *The Secrets of the Winners: Management Ideas that Flow. I: The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows and Sources*. Sahlin-Andersson, K. og Engwall, L. Stanford, California: Stanford University Press. .
- Sahlin-Andersson, K., & Engwall, L. (2002). *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows and Sources*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Saint, A. (1974). *Learning at work*. Chicago: Nelson Hill.
- Scott, R. W. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations* London: Sage Publications Series.
- Stover, C. F. (1964). *Observations on the Philosophy of Training*. Paper presented at the the Twentieth Annual Conference of the American Society of Training Directors, San Francisco, June.
- Sveiby, K. E. (2001). Intellectual capital and Knowledge Management.
- Saari, L., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle, D. M. (1998). A survey of management training and education practices in U.S companies. *Personal Psychology*, 41, 731-743.

- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Torp, H. H. (2005). *Nytt arbeidsliv: Medvirkning, inkludering og belønning* (Vol. 2). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Van Maanen, J. (1976). *Breaking in: Socialization to work. I: Dubin, R (red): Handbook of work, organization and soceity*. Chicago: McNally.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-64.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review and Sociology, Annuals Reviews incorporated*, 443-464.

## **Informasjon fra Internett**

<http://e24.no/arkiv/article1049598.ece>

<http://www.pwc.com>

<http://www.pwc.com/extweb/career.nsf/docid/43ADC762D9F8584980257075003DD5AE>

<http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Careers>

<http://www.kpmg.com/Careers/>

[http://careers.deloitte.com/learndev\\_globalprograms.aspx](http://careers.deloitte.com/learndev_globalprograms.aspx)

<http://www.pwc.com/extweb/career.nsf/docid/471BD1F037093C56802571F400479A2F>



## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1

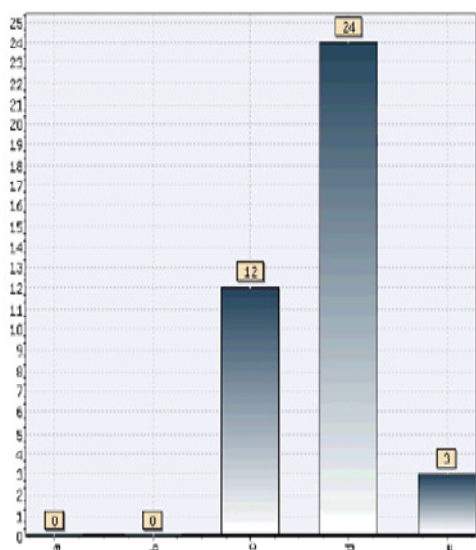
26.09.2006 08:59:49

QuestBack export - GO PwC 2006, 28. - 29. august Oslokontoret

### GO PwC 2006, 28. - 29. august Oslokontoret

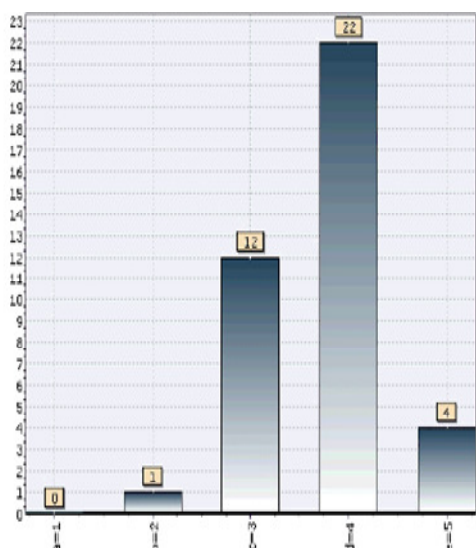
Published from 29.08.2006 to 12.09.2006  
39 responses (38 unique)

#### 1. Hva er ditt helhetsinntrykk av GO PwC 2006, dag 1 og 2?



Alternatives	Value	Percent
a 1 dårlig	0	0 %
b 2 lite bra	0	0 %
c 3 bra	12	30,8 %
d 4 meget bra	24	61,5 %
e 5 utmerket	3	7,7 %
<b>Total</b>	<b>39</b>	

#### 2. Oppfylte GO PwC 2006, dag 1 og 2 dine forventninger?



Alternatives	Value	Percent
a 1 dårlig	0	0 %
b 2 lite bra	1	2,6 %
c 3 bra	12	30,8 %
d 4 meget bra	22	56,4 %
e 5 utmerket	4	10,3 %
<b>Total</b>	<b>39</b>	
<b>Average</b>		3,74
<b>Standard Deviation</b>		0,68
<b>Median</b>		4

## Vedlegg 2

### Intervju Ledelsen PwC

Navn:

Alder:

Stilling:

#### Generelle spørsmål

1. Hva er intensjonen med opplæringen?
2. Hva slags type opplæringsverktøy har dere?
3. Hvordan foregår opplæringen?
4. Hvilke forventninger tror du de nyansatte har når de starter her mtp opplæringen?
  - Hva bidrar til disse forventningene?
5. Hva er de viktigste effektene med opplæringsprogrammet deres?
6. Tror du at opplæringen deres fungerer etter intensjonene?

#### Verktøyperspektivet

7. Hva mener du på generell basis om opplæringen dere gir til de nyansatte?
  - Er det den mest effektive måten å lære de opp på?
8. Er den opplæringsmodellen dere har i dag den beste for å få de nyansatte opp på et akseptabelt kompetansenivå?
  - Hvorfor?
  - Hvorfor ikke?
9. Er opplæringsprogrammet deres basert på ”beste praksis”?
10. Følger dere noen form for bruksanvisning hva de ulike opplæringsmetodene gjelder?
11. Eksisterer det evalueringsskjemaer for opplæringen?
12. Eksisterer det et system for fastsettelse av krav til ferdigheter, evner og kunnskap ved opplæringens slutt?
13. Er opplæringsprogrammet basert på ønske om intern konformitet?

#### Symbolperspektivet

14. På hvilket grunnlag ble opplæringsverktøyene deres tatt i bruk?
15. Er opplæringsprogrammet noe som har utviklet seg over tid eller ble det implementert rett inn i bedriften?
16. Er det viktig at dere fremstår som moderne mtp bruk av anerkjente konsepter som coaching, counselling, fadder osv?
  - Hvorfor?
17. Hvorfor bruker dere internasjonale betegnelser – engelsk og ikke norsk?
  - Hva ønsker dere å oppnå med det?
18. Hvordan ønsker dere å fremstå ovenfor nyansatte?
  - Hvilket inntrykk av organisasjonen ønsker dere å gi?
19. Har opplæringen forandret seg de siste årene?
  - Hvis ja: hvorfor
  - Hvis nei: hvorfor ikke
  - På hvilken måte?
20. Ble opplæringsmetodene tatt i bruk på grunn av et ønske om fornyelse?
21. Er opplæringsprogrammet basert på ønske om tiltrekning?
22. Er anvendelse av opplæringsmetoder med internasjonal betegnelse viktig for dere for å på den måten fremstå som moderne?
  - Hvilke signaler sender det ut til de nyansatte?

## Vedlegg 3

### Intervju Nyansatte i PwC

Navn:

Alder:

Stilling:

Ansatt siden:

#### Generelle spørsmål

1. Hvilke forventninger hadde du til PwC da du startet?
2. Hvordan ble de bygd opp?
  - Hvem bygde opp disse forventningene?
3. Står opplæringen i samsvar med forventningene?
4. Hvordan opplever du opplæringen i PwC?
  - Bra
  - Middels – Hvorfor?
  - Dårlig
5. Hvordan opplever du/hadde du utbytte av/hvorfor/hvorfor ikke:
  - Counsellingen?
  - Fadderordningen?
  - Peergrouplearningen?
  - Jobbingen i team?
  - Kursene?
6. Opplever du at de som lærer deg opp mestrer opplæringen?

#### Symbolperspektivet

7. La du ved ansettelse vekt på hvilke systemer for opplæring bedriften hadde?
8. Bærer opplæringen preg av å være:
  - systematisk?
  - tilfeldig?
  - overflatisk?
  - Hvis ja: på hvilken måte?
  - Hvis nei: hvorfor det?
9. Er det mye som ble sagt skulle bli gjort, men som ikke blir det?

#### Verktøyperspektivet

10. Føler du bedriftens måte å lære opp på er effektiv?
11. Opplever du opplæringen som mangelfull?
  - Hvorfor?
  - Hvorfor ikke?
12. Føler du det er samsvar mellom forventningene du hadde før du startet og det som har møtt deg?
  - På hvilken måte?
13. Opplever du opplæringen som relevant for ditt virke i jobben?
  - Gav det deg den rette kompetansen?