

Den første tids betydning for nyansatte i Sjømannskirken.

Tonje Christensen
Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 14809
Dato: 4. mai 2015

Sammendrag

Den første tids betydning er et gjennomgående tema i masteroppgaven. Undersøkelsen ser på *erfarne* nyansattes organisasjonssosialisering hvor de skal etableres som organisasjonsmedlemmer. Organisasjonssosialisering er generelt sett en prosess preget av endring og utvikling. Det er viktig for en leder å ha kunnskap om hvordan prosessen kan påvirke en nyansatts tilpasning til ny jobb.

Ut fra et fortolkende perspektiv og et prosessorientert syn på verdibasert ledelse utforskes hvordan organisasjonssosialiseringen vokser frem som et mønster. Kvalitativ metode benyttes for å få informasjon om de nyansattes erfaringer med fenomenet, og hvilke normer arbeidsrollen krever.

Forskningskonteksten er Sjømannskirken – norsk kirke i utlandet, med fokus på de nyansattes sosialisering på utenlandsstasjonene rundt om i verden. Organisasjonen plasseres innen frivillig sektor. Verdibasert ledelse anses som en relevant tilgang til Sjømannskirkens sosialisering av nyansatte, fordi organisasjon er uttalt verdistyr. Det redegjøres for fordeler og ulemper med egen erfaring fra organisasjonen.

Forskningen vet allerede mye om hvordan nyansatte sosialiseres inn i organisasjoner, og en gjennomgang viser relevant forskning innen organisasjonssosialisering, utstasjonertes tilpasningsprosess og tidligere forskning på Sjømannskirken.

Funnene viser et mønster av organisasjonens formelle sosialiseringstaktikk, relasjonsbyggende aktiviteter og verdibeviste nyansatte. Overraskende funn indikerer at boligen blir en stor del av førsteinntrykket for de nyansatte. I tillegg er det interessant å se hvordan nyansatte utvikles til endringsagenter i mottagelsen av andre nyansatte på utenlandsstasjonen. Arbeidsrollen ser ut til å kreve en tilpasning til et mer personlig engasjement utover det profesjonelle, og jobb og fritid flyter i hverandre. Betydningen av funnene drøftes i diskusjonen.

Det konkluderes blant annet med at grad av virkelighetssjokk i møte med boligen og arbeidet trolig kan justeres noe ved mer åpen kommunikasjon i utstasjoneringens forberedelsesfase.

Forord

Idéen om å skrive masteroppgave om Sjømannskirken var der allerede fra begynnelsen av det erfaringsbaserte masterstudiet i verdibasert ledelse på Diakonhjemmet høgskole i 2013.

Inspirasjonen til dette fant jeg i egen erfaring fra og tilknytning til organisjonen. Hele studietiden har jeg bodd i Nederland, geografisk tett på Sjømannskirken i Rotterdam. Jeg tenkte at organisasjonen var spennende og relevant å speile opp mot teoriene i verdibasert ledelse.

Planen om å ha Sjømannskirken som studieenhet var altså lagt *før* organisasjonens krise i mars 2014, hvor generalsekretæren gikk på dagen og en krevende situasjon oppsto, noe spesielt avisen Vårt Land dekket. Var det interessant å skrive om den jubilerende organisasjonen, 150 år og i krise? Vinklingen ble ikke aktuell for meg. Hva ville være en konstruktiv og praktisk nyttig vinkling, både for egen utdanning innen organisasjons- og ledelsesfagene, men også for Sjømannskirken som organisasjon?

Jeg kan takke utenlandssjef Jan Tommy Fosse for å sette meg på sporet av temaet nyansatte. Inntrykket var at utfordringer knyttet til den første tiden på stasjonen førte til at nyansatte etterlyste mer opplæring. Ansvaret for oppfølging og opplæring av de nyansatte på Sjømannskirkens stasjoner ligger formelt sett på de daglige lederne. Undersøkelsen er således relevant for ledelsesfaget. Utarbeidelsen av prosjektet er resultatet av et selvstendig arbeid.

Håpet og motivasjonen, utover eget læringsutbytte og avslutning av masterutdannelsen, er at både temavalget og funnene kan gi noen implikasjoner for Sjømannskirkens fremtidige oppfølging av nyansatte på stasjonene.

Takk for velvilje og mulighet for hjelp underveis fra **hovedkontoret ved Jan Tommy Fosse!** Tusen takk til dere **nyansatte som stilte til intervju!** Uten deres åpenhet til å dele deres erfaringer ville det ikke blitt noen oppgave! Takk til veileder **Olav Helge Angell** for nyttige tips og råd underveis i prosessen. Til veiledningsgruppa; **Aino Lundberg, Even Røren og Monica Svendby.** Det har vært godt å ha noen å gå veien sammen med! **Håvard Osland,** min co-student i Rotterdam og gode støtte fortjener en egen takkelinje. Tusen tusen takk til alle **venner og familie** som har heiet på meg! Ingen nevnt, ingen glemt. Sist, men ikke minst, til **min kjære Jacob!** Du var med på å gjøre det mulig. Takk.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	7
1.2 Forskningsstatus	8
1.2.1 Forskning på Sjømannskirken	8
1.2.2 Forskning på organisasjonssosialisering og utstasjonertes tilpasning	10
1.2.3 Et oppsummerende overblikk	11
1.3 Problemstilling	12
1.4 Teoretiske perspektiver.....	13
1.5 Forskningsspørsmål	16
1.6 Sjømannskirken som forskningskontekst	17
1.7 Disposisjon	19
2 Teorikapittel	20
2.1 Teoretisk modell	20
2.1.1 Modellens delsystemer	21
2.1.2 Sentrale prosesser mellom delsystemene.....	22
2.3 Organisasjonssosialisering.....	24
2.4 Organisasjonskultur	25
3 Metodekapittel.....	26
3.1 Valg av metode.....	26
3.2 Utvalg	27
3.3 Forskerrolle og forventinger	30
3.4 Intervjuet og intervjuguiden	31
3.5 Analysemetode	31
3.6 Etisk ansvar	32
3.7 Metodekritikk	33
4 Resultat- og analysekapittel.....	34
4.1 Tiden før utreise er preget av relasjonsbygging og etablering av kolleganettverk.	34
4.1.1 Introduksjonskurs.....	34
4.1.2 Innføring i verdidokumentet	34
4.1.3 Uformelle møter før utreise	35
4.1.4 Kontakt med den lokale stasjonen før utreise	35
4.1.5 Forberedelse på utflytting	36
4.2 De nyansatte fremstår verdibevisste	36
4.2.1 Identifiserer seg med organisasjonsverdiene	36
4.3 Boligen blir en stor del av førsteinntrykket.	37
4.3.1 Førsteinntrykk av boligen	37

4.3.2 Boligens relevans for arbeidsforholdet	38
4.4 De nyansatte møter en kontinuerlig omskiftelig virkelighet fra dag én	38
4.4.1 Oppstart og innføring	38
4.4.2 Stabssammensetningen endres kontinuerlig	39
4.4.4 Reflekterer over forventninger i ettertid	39
4.5 Situasjonen aktiverer egne strategier for tilpasning	40
4.5.1 Søk etter sammenhengen	40
4.5.2 Informasjonssøk som strategi for tilpasning	40
4.6 Nyansattes utvikles til endringsagenter i mottagelsen av nye kollegaer	41
4.6.1 Endringsmotivasjon	41
4.7 Arbeidsrollen ser ut til å kreve en mer personlig involvering	41
4.7.1 Arbeidsrollens krav til representasjon	41
4.7.2 Mer enn profesjonell i arbeidsrollen	42
4.7.3 Arbeidsrollen krever tid	42
4.8 Oppsummering	43
5 Diskusjon	44
5.1 Organisasjonssosialiseringens fremvoksende mønster	44
5.2 Arbeidsrollens legitime handlingsregler	48
5.4 Oppsummering	48
6 Konklusjon	50
Litteraturliste	51
Vedlegg 1 Informasjonsbrev/samtykkeerklæring	56
Vedlegg 2 INTERVJUGUIDE versjon 1	58
Vedlegg 3 INTERVJUGUIDE versjon 2	60

1 Innledning

Dette masterprosjektet i verdibasert ledelse skal undersøke situasjonen til de nyansatte i Sjømannskirken – norsk kirke i utlandet (SMK). Vinklingen rettes mot *ledelse av nyansatte i SMK*, og den er spennende for meg på grunn av min tilknytning til organisasjonen.

Å forske på SMK innenfor organisasjons- og ledelsesfagene er interessant fordi organisasjonen er verdistyrt. Verdistyring eller verdibasert ledelse antas å fungere godt i situasjoner hvor det er vanskelig å etablere regler og måle resultatene, og bidrar således som en form for selvstyring (Busch, 2012:24).

Hvordan kommer min tid som ansatt, frivillig og bruker av SMK til å påvirke forskningsprosessen i prosjektet? Farget av erfaringer, er jeg ikke en nøytral forsker. Min forståelse for hvordan arbeidet i SMK foregår har kanskje gitt fordeler i utarbeidelsen av prosjektet. Jeg vet for eksempel noe om hva *jeg* vil legge i begrepet *Sjømannskirkekultur*, uten å nødvendigvis kunne gjøre rede for det eksplisitt. Ulempen med min nærhet til organisasjonen er faren for at noe av helheten utelates fordi jeg ikke er åpen for nye og alternative løsninger, eller at det "selvfølgelige" utelates. Jeg ønsker å ha et bevisst og aktivt forhold til egne forventninger, og dermed forebygge en begrenset forståelseshorisont.

Å være *nyansatt* kan forløpe seg ulikt fra person til person, blant annet ut fra hvilken erfaringsbakgrunn en har med seg inn i det nye arbeidet. Nyansatte i SMK utstasjoneres både med og uten ektefelle og barn. Det er en ledelsesutfordring å ta en nyansatt godt imot, med eller uten medreisende familie.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

SMK har en egen medarbeiderundersøkelse, kalt *klimamålingen*¹. Alle medarbeidere i SMK, både nyansatte og erfarne, er blant respondentene i målingen. De siste fire år (2011-2014) viser klimamålingen for så vidt en svakt lavere skår på tilfredshet på spørsmål om opplæring, enn på andre spørsmål. I masterprosjektets startfase hadde jeg inntrykk av at ledelsen i SMK erfarte nyansattes *stadig etterlysning etter mer opplæring*. Klimamålingens respondenter svarer at de er godt over gjennomsnittet fornøyd, så hvordan kan en slik etterlysning forklares? Problemet med klimamålingens tallmessige beregning, er at en gjennomsnittsskår kan skjule svært fornøyde ansatte fra svært misfornøyde ansatte. Hva er det tallene eventuelt ikke viser? Hvordan ville en sammenligning av tallene fra undersøkelsen, med hva jeg kunne finne ute i feltet se ut? Nysgjerrigheten og bakgrunn for valg av tema startet her. Ettersom prosjektet tok form, fant jeg ut at klimamålingen ikke lenger var relevant for mine veivalg i fordypningen.

Opplevelsen av ikke å ha fått en *ordentlig introduksjon* til ny jobb, er ikke ualminnelig. Alsted og Haslund (2012) argumenterer for at opplevelsen er ganske vanlig. At det er vanlig gjør likevel ikke at vi bør fjerne fokuset fra de nyansatte. Den måten vi som medarbeidere har gjennomgått den første tiden i jobben, får en vesentlig betydning for vårt generelle syn på egen plassering i organisasjonen, og syn på organisasjonen selv (Alsted & Haslund, 2012:84). Førsteintrykket er altså relativt viktig.

Før dypdykket i teorier og begreper i forbindelse med prosjektet, koblet jeg nyansattes første tid i ny stilling utelukkende til det dagligdagse ordet *opplæring*, slik også SMKs klimamåling gjør det. Tidlig i skriveprosessen kom det frem at det var begrepet *organisasjonssosialisering* (OS) som rommet grunntanken min, og ønsket om å finne ut mer. Før de nyansatte er helt «innenfor» på jobben går det ofte en tid. Cooper-Thomas og Anderson (2006) forklarer at OS er prosessen hvor en nyansatt tilpasser seg fra å være en «outsider» til å bli en effektiv og integrert «insider» (s. 492).

Sjømannskirken er kjent for å ha et godt renommé. Angell (2011) stiller spørsmål ved om årsaken til det gode renomméet kommer av sosialiseringsmetoden de ansatte på de lokale stasjonene gjennomgår (s. 46). Nordstokke² (1999) hevder at arbeidet i SMK er *en praksis som går i arv*. De ansatte ser på SMK både som en *livsstil* og en *arbeidsmetode*, hvor

¹ Internt dokument.

² Fra juni 2014 fungerer professor i diakoni, Kjell Nordstokke, som hovedstyreleder i Sjømannskirken.

nyansatte øves opp i evne til inkluderende samtale og lydhørhet, lærer sjargongen og normert adferd. *Tradisjonen* fremheves som grunn til å gjøre det slik det slik det *alltid* har vært gjort, uten å alltid tenke etter *hvorfor* (s. 28). Nordstokke setter ord på hvordan opplærings- og sosialiseringkulturen i SMK historisk har funnet sted. Nordstokkes karakteristikk viser at organisasjoner alltid har en mer eller mindre bevisst sosialiseringsspraksis.

Temaet *ivaretagelse og ledelse av nyansattes organisasjonssosialisering* berører de fleste arbeidsplasser. Før formulering av en problemstilling vil jeg gå igjennom foreliggende forskning på feltet.

1.2 Forskningsstatus

De nyansatte i SMK flytter utenlands for å arbeide. Å ta en jobb internasjonalt anerkjennes generelt som en omfangsrik utfordring (Ren et al., 2014:203). På verdensbasis finnes det mange internasjonale utstasjonerte (expatriates). Utstasjoneringens utfordringer som tema er derfor aktuelt for flere enn bare de norske arbeidstakerne på sjømannskirkene i utlandet. Jakobsens (2003a) forskning på OS understreker *betydningen av de første 4-6 ukene*. Hvor suksessfulle og godt etablert de nyansatte i organisasjonen blir, avhenger av den første perioden av OS (Jakobsen 2003b:13). Sannsynligvis gjelder dette også for de nyansatte i SMK.

Først kommer en gjennomgang av hva som er skrevet om Sjømannskirken. Så skal vi se på forskning på sosialisering av nykommere og utstasjonertes tilpasning.

1.2.1 Forskning på Sjømannskirken

Organisasjonen startet sitt arbeid i 1864, og har i år, 2015, en 151 års lang historie. En del har blitt skrevet om Sjømannskirkens virksomhet, hvor mye av denne litteraturen er organisasjonens egne utgivelser.

Det er skrevet to doktoravhandlinger om SMK (Bentfeldt, 1994; Kristoffersen 2000).

Kristoffersens (2000) avhandling om nordmenns opplevelse, forståelse og bruk av SMK i et markedsføringsperspektiv ble skrevet for allerede femten år siden, og er noe av det nyeste forskningsarbeide som er gjort av organisasjonen.

Bare de siste ti årene har flere skrevet masteroppgave om SMK innen fagene; *diakoni* (Aas Nilsen, 2014, Hystad, 2013, Dyvik, 2007), *religionsvitenskap* (Østerbø, 2007), *profesjonsetikk*

(Rørvik, 2005) og *sivilmarkedsføring* (Hverven, Nilsen, & Wildhagen, 2003). I Dyviks (2007) masteravhandling i diakoni fastslås hvordan det *sosiale engasjementet* alltid har særpreget organisasjonen. Hun snakker om en *nedarvet sosial profil* hvor *diakonal innsats* har preget sjømannskirkene, men uten en spesiell diakonitjeneste (s. 64). Jeg har ikke funnet masteravhandling om SMK innen organisasjons- og ledelsesfagene.

SMKs hovedstyre ønsket i 2011 å få mer systematisk kunnskap om organisasjonen i et diakonalt perspektiv, for å videreutvikle egen praksis (Angell, 2011:1). Angells forskningsrapport *Sjømannskyrkja som lågterskeltilbod* førte blant annet til et økt fokus på lederutvikling i organisasjonen (s. 44).

At arbeidet i SMK karakteriseres som en livsstil er på mange måter en del av organisasjonskulturen. Angell (2011) viser til at SMK sentralt ønsker en modernisering i retning av det som kalles *arbeidstakerrasjonlighet*, for på den måten sørge for at det blir større samsvar mellom forventninger og ressurser (s. 28).

Tidligere generalsekretær³ i SMK, Nyland (2005), intervjues brukere av SMK som bor i utlandet. I tillegg til å finne ut brukerforståelsen, ønsket Nyland også å bidra til kunnskap om SMKs selvforståelse. Tidligere sjømannsprest Mosdøl (2008) har skrevet en bok i et menighetsutviklings-perspektiv. Tidligere sjømannsprester blir intervjuet om hvordan de erfarte tida ute, hvordan de opplevde hjemkomsten til Norge og i hvilken grad ute-erfaringen preget prestene i deres nåværende jobber. Begge disse bøkene gir et relevant innblikk i særegenhetene ved organisasjonens arbeid og tenkemåte.

Litteratursøket til prosjektet har gått etter skriftlig materiale om SMK innenfor de siste 20 årene. Ansatte og tidligere ansatte står for flere VPS-oppgaver⁴. Ifølge Dyvik (2007) finnes det rundt 20 slike oppgaver. VPS-oppgavene vurderes å ikke være relevante for denne avhandlingen.

SMKs sider på internett et godt overblikk over historien og praktiske retningslinjer for nyansatte som skal utstasjoneres⁵.

³ Kjell Bertel Nyland var generalsekretær i Sjømannskirken fra 1992 til 2009.

⁴ VPS: Videreutganning for prester i Sjømannskirken

⁵ Sjømannskirkens nettsider/informasjon-til-nyansatte, 2015

1.2.2 Forskning på organisasjonssosialisering og utstasjonertes tilpasning

Forskningen på nyansattes OS er ofte utført innen administrasjons- og ledelsesfagene, for eksempel HRM. Samtidig har forskning innen fagene business, sosiologi, organisasjonsforskning og organisasjonspsykologi kommet med bidrag som også kan være relevante for ledelse. De ulike perspektivene tegner et mer helhetlig og komplett bilde av hva OS er. Hovedsakelig er forskningen gjort utenfor Norge.

Fagretninger innen management- og business undersøkte allerede på 60-tallet nykommeres OS⁶ som fenomen, for eksempel *effekten av forventninger* i sosialiseringen av ledere (Berlew & Hall, 1966). Et kjent bidrag innen OS er Van Maanen og Scheins (1979) forsøk på å lage *en teori for organisasjoners sosialiseringstaktikker*. Målet med OS-taktikkene var blant annet å få nyansatte raskere i gang med å bidra på en måte som kunne være passende for organisasjonen. På 90-tallet kom et nytt fokus i OS-forskningen, fordi det ble hevdet at de nyansatte implisitt ble sett på som passive deltakere i OS. *Nyansatte som proaktive informasjonssøkere* ble forsket på innen fagretningen psykologi (Morrison, 1993). En årsak til forskning på OS er det faktum at rekruttering utgjør en vesentlig kostnad for organisasjoner (Bauer & Green, 1998), med et underliggende ønske om å utnytte ressursene best mulig. Moreland og Levine (2001) har forsket på *hvordan kollegaer kan «fylle inn»* hvor den organisatoriske sosialiseringen ikke når frem med informasjon (Kammeyer-Mueller J. et al., 2013:1106). Norske Jakobsen (2003a) har skrevet doktoravhandling om *rollemodellens betydning* for nyansattes OS. Flere har undersøkt viktigheten av at nyansatte kjenner *kriterier for god prestasjon* innenfor organisasjonen, altså lære seg organisasjonens politikk, normer og verdier (Cooper-Thomas & Anderson, 2006:493). Jokisaari og Nurmi (2009) har sett på hvordan nyansatte opplever rolleklarhet og trivsel i forbindelse med støtte fra lederen (Kammeyer-Mueller et al., 2013:1105). Cooper-Thomas et al. (2012) er et av de nyeste bidragene innen proaktivitet, og de forsøker å klassifisere nyansattes mange proaktive taktikker (s. 48). Forskningen har forsøkt å finne ut hvordan nyansatte kan *finne seg til rette innenfor de første nitti dagene* i ny jobb (Kammeyer-Mueller J. et al., 2013). OS omtales som *et mellommenneskelig fenomen* som skjer gjennom interkasjoner⁷ (s. 1104). Av søk på artikler fra de siste fem år (2010-2015), har jeg funnet over femti utgivelser om OS. Trolig finnes flere.

⁶ *Newcomer socialization* på engelsk.

⁷ Engelsk uttrykk: interpersonal interactions

Saks og Ashford (1997) antar i sitt review av OS at ekstra utfordringer, vansker og komplikasjoner er knyttet til det å *håndtere sosialiseringprosessen i en internasjonal kontekst* (s. 272). Utstasjonering, slik de nyansatte i SMK går igjennom, blir betegnet som en *dobbel overgang*; overgangen til ny jobb, men også til en annen kultur (Ren et al., 2014). Forskningen har derfor gransket hva som er de typiske utfordringer utstasjonerte møter (s. 206).

Takeuchi (2010) har sett på *hvilke krav utstasjonerte må forholde seg til* fra omgivelsene, organisasjonen, eventuell medreisende familie og egne personlige krav.

Når det gjelder utstasjonertes tilpasning til ny jobb i utlandet, har jeg funnet et integrerende forskningsbidrag som tar for seg hvordan og hvorfor ansatte tilpasser seg nye og utfordrende arbeidskrav, enten de er nyansatt eller utstasjonert, eller begge deler (Firth et al., 2014:281). Forfatterne integrerer teorier om OS med forskning på utstasjonertes tilpasninger⁸, som begge i følge forfatterne beskriver en *læringsprosess*.

For tidlig hjemreise forsket mye på fordi det er økonomisk og ressursmessig kostbart for organisasjoner. En del forskning er derfor gjort for å finne ut *hva tilpasning og mistilpasning handler om, eller hva hjemreisetanken blir trigget av* (Bhaskar-Shrinivas et al. 2005). Black og Gregersen (1990) har undersøkt *hvilke forventninger utstasjonerte har til utenlandsoppdraget* og hevder at de utstasjonerte ofte har høye forventninger. Betydningen av relasjonsbygging under internasjonalt oppdrag har blitt viet en del oppmerksomhet, for eksempel ser Farh et al. (2010) etablering av nettverk (Ren et al., 2014:211).

1.2.3 Et oppsummerende overblikk

Forskningen vet allerede mye om hvordan nyansatte sosialiseres inn i organisasjoner, og mange aspekter ved fenomenet er belyst. Hvorfor skal jeg likevel bringe temaet på dagsorden? Nyansattes OS er svært aktuelt! Nyansettelser er, i følge Jakobsen (2003b) en *daglig utfordring* for de fleste organisasjoner på grunn av tendenser i samfunnet som gjør at ansatte er mer mobile enn før. Nyansettelser generelt er en utfordring på flere nivåer, både for den nyansatte personlig, for lederen og kollegaene på den nye arbeidsplassen og for organisasjonen. Man kan si at arbeidstakere som skifter arbeidsplass flere ganger, *stadig tar rollen som nyansatt*. Jeg vil argumentere for at nyansatte i SMK i stor grad er det forskningen

⁸ *Adjustment* på engelsk.

kaller for *erfarne nyansatte*⁹. Cooper-Thomas et al. (2012) hevder at flesteparten av nyansatte i dag har tidligere arbeidserfaring (s. 42). Forskningen, som i stor grad er gjort innen andre bransjer, kan ikke fullt ut forklare hvordan nyansattes OS skjer i SMK. Oversikten over viser at det ikke finnes forskning som kan dokumentere hvordan OS faktisk foregår i organisasjonen.

På bakgrunn av kunnskapen forskningen har gitt meg, vil jeg nå formulere en problemstilling for undersøkelsen i SMK.

1.3 Problemstilling

Forskning på nyansattes OS er ofte gjort innen bransjer, bedrifter og yrkesgrupper som organisasjonsmessig skiller seg fra SMK. Forskning på utstasjonerte er ofte bygget på et premiss hvor tilpasningsprosessen til en internasjonal arbeidsplass skjer i et internasjonalt miljø. Hvordan foregår nyansattes sosialisering og tilpasning innenfor frivillig sektor, på det vi kan kalle en norsk arbeidsplass i utlandet? På bakgrunn av temavalg og foreliggende forskning vil målet med masteroppgaven være å svare på følgende problemstilling;

Hvordan blir de nyansatte sosialisert inn i arbeidet i Sjømannskirken?

Å skrive om de nyansattes sosialiseringsprosess inn i arbeidet i SMK setter søkelyset på *den første tids betydning*. Det norske hovedkontoret i Bergen ansetter og kurser nye medarbeidere. I neste omgang gis nyansettelsenes daglige utfordring videre til sjømannskirkene rundt om i verden. Fokus i avhandlingen er de nyansatte på de 31 faste sjømannskirkene i utlandet, heretter også kalt *stasjonene*.

Problemformuleringen sikter mot å finne ut hvordan sosialiseringen skjer, ikke hvordan den eventuelt burde være. Det er således ikke en evaluering av SMKs nåværende praksis som er målet. Formålet med prosjektet, utover å se på sosialiseringsprosessens forløp, er å få en utvidet forståelse og implikasjoner for hva som er viktig for ledelse av nyansatte i SMK.

Forskningsspørsmål skal formuleres for å svare på problemstillingen, men først vil jeg gå igjennom de teoretiske perspektivene som oppgaven vil bygge på.

⁹ Engelsk: experienced newcomers

1.4 Teoretiske perspektiver

SMK, som en del av frivillig sektor, har således særegne premisser for sin organisasjon. Det handler om hvorfor de er til stede (meningsskaping) og hva som anses som en ok måte å gjøre tingene på (legitimering). Å se på organisasjonen gjennom et fortolkende perspektiv kan være relevant for den kirkelige virksomheten SMK står for, og dermed også et relevant perspektiv å bruke i jakten på problemstillingens svar.

Innenfor det fortolkende perspektivet fremhever Weick (2001) subjektiv erfaring over objektiv realitet. Sosiale prosesser innenfor aktørers nettverk av relasjoner står som en motsats til strukturene som det fokuseres på innenfor det funksjonalistiske perspektivet (Busch et al., 2007:19). Forståelsen av nyansattes OS betyr da at det ikke er mulig å fullt ut planlegge et introduksjonsopplegg med ønsket utfall. Det betyr ikke at all planlegging er forgjeves, men sosiale prosesser bærer usikkerhetsmomenter med seg.

SMK som organisasjon tolkes i denne oppgaven etter det Scott (1992) kaller et *åpent system*. Å være et åpent system betyr en gjensidig avhengighet mellom organisasjonens omgivelser og den skiftende koalisjonen av deltakere (s. 25). Nyland (2005) fremhever i sin bok om SMK at kirkens samspill med omgivelsene plasserer den organisatorisk som et åpent system (s. 20). Å legge dette synet på organisasjonen til grunn, vil ha betydning for hvordan OS forklares.

OS ses i denne oppgaven som et resultat av sosiale og kulturelle prosesser (Lave og Wenger, 1991 i Filstad 2010:147). OS som tilpasningsprosess betyr at de nyansatte engasjerer seg i SMKs sosiale og kulturelle virkelighet. Den virkeligheten som møter de nyansatte kan både være eksplisitt uttrykt gjennom språk og skriftlig materiale, men også kunne fremstå symbolsk og taus (Filstad, 2010:147).

SMK ses altså på som et åpent system, med et *fortolkende* perspektiv. Her formes organisasjonen, sett på som en *sosial organisme*, av institusjonelle krav (Scott, 1992). Omgivelser konstrueres og skapes gjennom sosiale prosesser, og er på den måten ikke objektivt gitt. Det betyr at ulike sosiale grupper tolker omgivelsene ulikt. Omgivelsene og organisasjonen konstrueres og rekonstrueres kontinuerlig gjennom meningsskapende prosesser (Busch et al., 2007:19). Det betyr at komplekse forhold i og rundt organisasjonen, som i SMK, kan forstås og forklares på en måte som gir mening. For eksempel illustrerer

Nordstokkes (1999) boktittel *tjeneste i verdens hverdag* et utsagn som gir mening. Én tolkning kan være at utsagnet forklarer SMKs diakonipraksis som kompleks i form av at dens profesjonalisert og lange tradisjonsbakgrunn. *Verdens hverdag* kan vise til et syn på menneskers hverdagsliv med det de opp- og nedturer de består av, eller *hverdagen* kan henvise til menneskers arbeidsliv. I tillegg skal tjenesten skje i en hverdag, som i et internasjonalt miljø er svært omskiftelig og preget av store kulturelle forskjeller. SMKs stasjon i Okpo i Korea har sannsynligvis andre utfordringer enn stasjonen København i vårt naboland. Ulike sosiale grupper vil, som sagt, tolke omgivelsene ulikt – derfor vil sannsynligvis forskjellige medarbeidere i SMK legge ulike ting i et slikt utsagn, men *meningsskapende* er det.

Ledelsesperspektivet oppgaven vil bygge på er Johnsens (2006) generelle ledelsesmodell, som Busch (2012) har gitt en *verdibasert* dimensjon;

«Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.»
(Busch, 2012:95)

Ledelse ses her som et *samspill*. I det prosessorienterte synet på ledelse kan *alle medarbeidere* delta i ledelsesprosessen (Busch, 2012:94). *Lederatferd* er hele tiden er i fokus (s. 95). Det er ikke bare daglig leder som kan være viktig for nyansattes OS, men også de nyansatte selv og kollegaene. *Ledelsen* drives fremover av flere, og den formelle lederen blir en *leder av ledelsesprosessen*. Den verdibaserte definisjonen harmonerer med SMK, som er verdistyrt, fordi *det ledelsesmessige samspillet forankres i organisasjonsverdiene*. Når verdidokumentet i sin tid ble innført i SMK på organisasjonsnivå kan det kalles en språkskapende handling, hvor verdiene ble uttalt. Når de nyansatte deltar på organisasjonens formelle sosialisering, introduksjonskurset, formidles de språkliggjorte verdiene på gruppenivå. Individnivået utøves i et samspill mellom den enkelte nyansatte, daglig leder og kollegaene på de lokale stasjonene. Her skjer en videre formulering av mål for arbeidet og utvikling av hva som anses som verdifullt og viktig lokalt.

Selznick (1957) fremhever hvordan ledelsen *gjennom syrer* organisasjonen med verdier (s. 41). Hans bidrag til institusjonell teori viser hvordan verdibevissheten vil farge alle aspekter ved organisasjonens liv. Når organisasjonen har fått en verdibasert status har den, i følge Selznick, blitt *institusjonalisert*. SMK er tradisjonsrik i *måten* å drive virksomhet på.

Organisasjonen kan karakteriseres som institusjonalisert nettopp på grunn av tradisjoner og verdiene som det er kultur for å verdsette. De nyansatte i SMK blir introdusert til en organisasjon som er uttalt verdibevisst fra ledelsens side, samtidig som de nyansatte fanger opp implisitte kulturelle uttrykk for akseptert væremåte, som den symbolske og tause virkeligheten Filstad (2010:147) snakker om.

For å forstå de distinkte kjennetegnene ved en organisasjon er det, i følge Selznick (1957) nødvendig å kjenne til den typiske måten å håndtere problemer på. Disse måtene, eller organisasjonsmessige prosedyrene, kan i noen tilfeller innenfor en institusjonalisert organisasjon bli verdsatt som mål i seg selv (Busch et al., 2007:64). I SMK har *vaffelhjerte* vært en organisatorisk følgesvenn siden 1864¹⁰. Vaffelhjertet er gitt en symbolsk mening, som bilde på sentrale verdier som *fellesskap, det norske og det kirkelige*. Å servere vafler på SMKs stasjoner verdsettes som et praktisk symbol på hva organisasjonen står for.

Nyansettelser endrer sammensetningen av personalet. En slik type konfrontasjon vil, i følge Selznick (1957), over tid utvikle en institusjonell forpliktelse (Busch et al., 2007:64). Personalet, de nyansatte og de som var der fra før, med deres uformelle relasjoner og personlige interesser står for et internt og eksternt press. Presset kan for eksempel være mellom det erfarne personalet internt som vil opprettholde sin vante praksis og de nyansatte som kommer utenfra og ser behovet for å gjøre ting på en annen måte.

Jeg vil nå formulere problemstillingens forskningsspørsmål.

¹⁰ Sjømannskirkens nettsider/verdidokument, 2014:2

1.5 Forskningsspørsmål

For å svare på problemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken strategi for organisasjonssosialisering i Sjømannskirken forteller de nyansatte om?

I undersøkelsen av hvordan nyansatte sosialiseres inn i arbeidet i SMK vil man, etter et fortolkende perspektiv, se hvordan organisasjonens strategi gjennom kontinuerlig tilpasning til omgivelsene vokser frem som et mønster (Busch et al., 2007:19). Det er strategien eller mønsteret jeg vil finne hos de nyansatte. En slik fortolkende strategi toner ned det funksjonalistisk perspektiv hvor spesifikke mål er et resultat av rasjonelle handlinger.

2. Hva sier de nyansatte om arbeidsrollens legitime handlingsregler i Sjømannskirken?

Innenfor det fortolkende perspektivet bestemmes sosial handling og atferd av *sosialt konstruerte handlingsregler* (Busch et al., 2007:18) Spørsmålet for de nyansatte i SMK blir derfor å finne ut hva som er legitimt å gjøre i sin nye arbeidsrolle, eller hva det er som passer seg i situasjonen.

1.6 Sjømannskirken som forskningskontekst

SMK har en klar verdibasert og verdibevisst profil, nedfelt i et verdidokument¹¹.

Verdidokumentet angår alle ansatte, profilerer SMK utad som informasjonsformidling og i markedføringsøyemed. SMKs visjon er å *gi mennesker mot til tro håp og engasjement*. Seks verdier er konkretisert med egen beskrivelse, under overskriftene: *uendelig verdi, tilhørighet, trygghet, oppsøkende, gjestevennskap og brobygger*. I SMK strategidokument¹² får vi et innblikk i ledelsens intensjoner med dette dokumentet, at *alle møter* med mennesker som skjer via SMK skal preges av verdiene¹³. Alle medarbeidere i SMK har gjennom verdidokumentet et felles verdigrunnlag og en diakonal misjon. Organisasjonskartet¹⁴ viser hvordan ledelsesstrukturen er bygget opp.

Stillingstypene innen på de lokale stasjonene betegnes innefor relativt få kategorier. Yrkes- og erfaringsbakgrunner i personalet er meget varierte. Angell (2011) hevder at arbeidet kan karakteriseres som velferdsarbeid (s. 9). Organisasjonen er et kirkelig, sosialt og kulturelt *møtested* for nordmenn i utlandet. Den frivillige organisasjonens virksomhet strekker seg over 5 kontinenter, hvor de er til stede i over 80 land. Siden 1989 har SMK hatt mandat til å være norsk kirke (DNK) i utlandet¹⁵. Ikke alle de 80 land har et kirkebygg, men flere steder driver omreisende sjømannsprester oppsøkende arbeid blant nordmenn. De 31 faste sjømannskirkene i verden samarbeider med de nordiske sjømanns- og utenlandskirker når de er plassert i samme område¹⁶. SMK samarbeider med Utenriksdepartementet¹⁷, som betyr at de lokale stasjonene ofte har et tett samarbeid med nærliggende norsk ambassade og eventuelt konsulat.

SMK karakteriseres som en *aktivt lærende organisasjon*, noe som antakelig forklarer den *tilliten* mange har til organisasjonen (Angell 2011:24). *Brukerne* av SMKs tilbud er ingen ensartet gruppe, men de fleste har den norske identiteten felles. Brukergruppene er for eksempel sjøfolk, studenter, forretningsfolk med familier, diplomater, fastboende nordmenn, militært personell, turister eller trailersjåfører (Kristoffersen, 2000:14). Stasjonene **brukes**, i følge Kristoffersen (2000), som *akuttmottak, informasjonssentral, serviceinsitusjon, frihavn og som en religiøs institusjon*. Hun viser at hvordan nordmenn, eller jeg som nordmann,

¹¹ Sjømannskirkens nettsider/verdidokument, 2014

¹² Sjømannskirkens nettsider/strategi 2011-2016, 2014

¹³ Sjømannskirkens nettsider/strategi 2011-2016:10

¹⁴ Sjømannskirkens nettsider/organisasjonskart, 2015

¹⁵ Sjømannskirkens nettsider/historie 1989, 2015

¹⁶ Sjømannskirkens nettsider/bli en del av SMK, 2015

¹⁷ Regjeringens nettsider/samarbeidsavtale UD, 2015

forstår organisasjonen ved enten å kalle SMK for mitt *andre hjem, åndelige hjem, norske hjem* eller *norske tjenesteleverandør* (s. 377-380). Uansett om kategoriseringene stemmer eller ikke for alle som bruker stasjonene, så beskriver de hvordan sjømannskirkene fyller forskjellige behov. Frivillige medarbeidere engasjeres i det praktiske og diakonale arbeidet.

SMK er delvis styrt av offentlige midler og for budsjettåret 2015 gis det dekning for 116,3 årsverk og et tilskudd på 81,3 millioner¹⁸. Rapporteringssystemer er innført, hvor alle aktiviteter, deltakere og besøkende skal telles og kategoriseres. Driften dokumenteres årlig i tall. Tall fra årsrapporten 2014 viser at SMK totalt hadde 821.964 møter¹⁹ med mennesker på ett år, og samme år var 519.597 personer²⁰ innom de 31 Sjømannskirkene.

Totalt antall lønnede stillinger per i dag utgjør ca. 210, hvor ca. 160 personer er ansatt i utearbeidet. Ved faste ansettelser settes en bindingstid på tre år. Personalavdelingen er en del av sentralleddet, de ansetter og forbereder de nyansatte.

¹⁸ Regjeringens nettsider/kulturdepartementet/Prop. 1S (2014-2015), 2015

¹⁹ Sjømannskirkens nettsider/2014/tall/møter, 2015

²⁰ Sjømannskirkens nettsider/2014/tall/kirkebesøk, 2015

1.7 Disposisjon

I kapittel 2 presenteres teoretisk modell som bygger på prosessorientert endringsledelse, og som skal brukes som analytisk redskap. Videre henviser kapittelet til relevant teori om organisasjonssosialisering og organisasjonskultur.

I kapittel 3 blir valget av semistrukturert forskningsintervju i kvalitativ metode gjennomgått. Innholdet viser kriteriene for utvalget, refleksjoner over egen forskerrolle og forventninger, etisk ansvar og metodekritikk.

I kapittel 4 presenteres hovedfunn fra intervjuene med de nyansatte, og funnene speiles opp mot den teoretiske modellen.

I kapittel 5, diskusjonen, drøftes betydningene av hovedfunn i lys av problemstillingens forskningsspørsmål.

I kapittel 6 presenteres undersøkelsens konklusjon på problemstillingen.

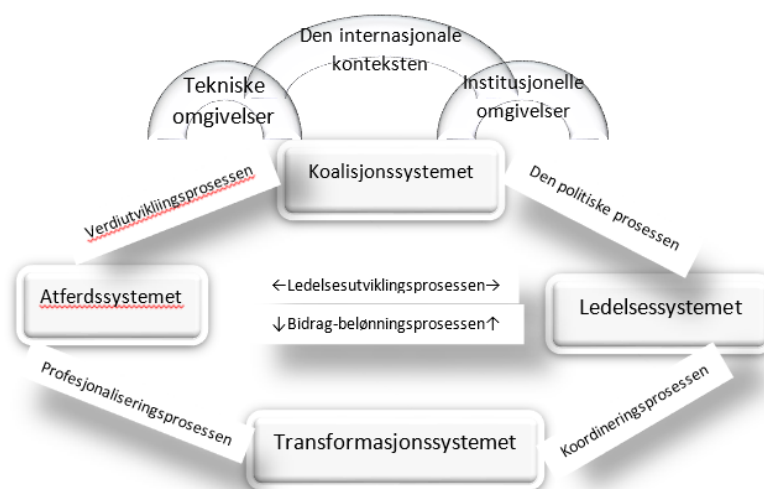
2 Teorikapittel

2.1 Teoretisk modell

Endring og utvikling er fremtredende kjennetegn ved nyansattes OS (Fisher, 1986). Å skifte ut bare én person i den sosiale sammensetningen på en av SMKs stasjoner, kan ses på som en endring i den lokale sosiale strukturen. *Endring i sosiale strukturer* kan stille krav til endringsledelse og endringsevne (Busch et al., 2007:25). Ofte er det mer enn én person som er ny på SMKs stasjoner, når hele familier byttes ut. Modellen som brukes i oppgaven bygger på Busch et al. (2007) konseptuelle modell for endringsledelse (s.34 og 36). Det er ikke endringsledelse som er poenget med modellen, men den skal anvendes som et *analytisk redskap*.

Målet er å forenkle forståelsen av de nyansattes sosialiseringssprosess. Samspillet mellom de nyansatte og omgivelsene er kompleks. Modellen består av elementer som gjør kompleksiteten mer lettfattelig, og bygger på ledelse i et prosessperspektiv, som er oppgavens valgte ledelsesperspektiv.

Modellen viser hvordan organisasjonens ulike delsystemer kan være betydningsfulle for sosialiseringssprosessen. Tolkningen i oppgaven er at *ledelse av OS-prosessen* må, i likhet med Busch et al's (2007) endringsledelse, være rettet mot samtlige av modellens *delsystemer*, og *mot relasjonene* mellom organisasjonen og omgivelsene (s. 33). For å tilpasse modellen til formålet som analytisk redskap er en ekstra dimensjon tilført, *den internasjonale konteksten*. Den internasjonale konteksten tas med for å skape en helhetlig forståelse av de nyansattes situasjon.



Modell 1: Organisasjonssosialiseringens utviklende strategi.

2.1.1 Modellens delsystemer

Samlingen av interessenter representeres i organisasjonens **koalisjonssystem**. Koalisjonen er et politisk system, og grunnlaget for sentrale mål (Busch et al., 2007:34). Interessentene som inngår i SMKs koalisjonssystem er de nyansatte og deres nærmeste leder og kollegaer, øvrige ansatte, frivillige, brukere. På makronivå kan også private bedrifter med egne avtaler, DNK, Kirkerådet, stasjonenes lokale kirkeråd, offentlige myndigheter, UD og medlemmer ellers inkluderes i det organisatoriske koalisjonssystemet. Interessentene har enten en formell eller uformell tilknytning til SMK, eller begge deler. I dette politiske systemet dannes allianser og det utøves makt. Interessentenes *avtaler* konstituerer organisasjonen. Det vil si at forholdet mellom interessentene og organisasjonen er regulert av formelle skriftlige avtaler. Forholdet kan også være styrt av uformelle kontrakter, som betyr *gjensidige forventninger*.

Interessentene tildeler bidrag og **transformasjonssystemet** transformerer bidragene om til belønninger. For eksempel ansatte yter arbeidsinnsatsen (bidrag) og får lønn (belønning) i retur. Transformasjonssystemet handler både om en utviklet struktur, kunnskap og teknologi for sørge for denne transformasjonsprosessen. De ulike gruppene av interessenter kan ha forskjellige transformasjonssystemer.

Alle menneskene i organisasjonen bringer med seg følelsesmessige og kunnskapsmessige egenskaper inn i organisasjonen. De andre delsystemene kan i stor grad bli påvirket av disse menneskene sine personlige egenskaper, verdier, normer, kunnskaper og motivasjon. Vi snakker her om **atferdssystemet** som representerer *organisasjonskulturen*.

Ledelsessystemet setter mål for alle de fire delsystemene (s. 36). Ledelsen skal løse problemer forbundet med måloppfyllelse. SMKs formelle ledelsessystem består av generalsekretæren som er valgt av hovedstyret. Hovedstyret er valgt av generalforsamlingen. I verdidokumentet²¹ fremheves det at det er de styrende organer som, i tråd med hovedmål for DNK, fastsetter overordnede mål og visjon (s. 14). De nyansattes nærmeste formelle ledere er daglig leder på stasjonene og en utenlandssjef. Daglig leder-rollen i SMK kan betegnes som en *mellomlederrolle*.

Busch et al. (2007) viser til Meyer og Scott (1983) når de beskriver organisasjoners tekniske og institusjonelle omgivelser (s. 25-27). **Tekniske omgivelser** er den delen av omgivelsene

²¹ Sjømannskirkens nettsider/verdidokument, 2014

som er nødvendig for å ivareta en organisasjons produksjon av varer og tjenester (s. 25). Overført til SMK, så er de tekniske omgivelsene nødvendige for at de kan være norsk kirke (DNK) i utlandet. Organisasjonen er således avhengig av å være en attraktiv arbeidsgiver på arbeidsmarkedet slik at kvalifisert personell søker stillinger. I verdidokumentet (s. 14) legges det vekt på at også ulønnede medarbeidere er avgjørende for å realisere visjonen. De frivillige i samspill med de lønnede medarbeiderne er altså en del av de tekniske omgivelsene som SMK er avhengige av. SMK er også avhengig av «kundemarkedet» som generelt sett er *nordmenn i utlandet* (Verdidokumentet s. 3).

Skillet mellom de tekniske og **de institusjonelle omgivelsene** er flytende. Det institusjonelle knytter seg mest til *legitimitet*, mens det tekniske handler mer om *effektivitet* (Busch et al., 2007:26). Institusjoner kan, i følge Berger og Luckmann (1967) defineres som *atferdsregler* som oppstår som *løsninger*, og derfor er atferdsreglene et sosialt produkt som oppstår og skapes i interaksjonen mellom mennesker. Hva som er passende og korrekte handlinger er definert gjennom strukturer skapt av standarder, regler og normer (Busch et al., 2007:26). Felles måter å gjøre ting på *stivner* i den sosiale prosessen, og blir etter hvert «*måten å gjøre ting på*». Scott (1995) viser at både aktiviteter og strukturer bringer mening til sosial atferd. Institusjoner består således av regulative strukturer som regler, normative strukturer som verdier og kognitive strukturer som aktuelle forståelsesrammer (Scott, 1995:33).

Kirker generelt regnes for å være sterkere påvirket av institusjonelle omgivelser enn av de tekniske omgivelsene (Scott 1992:133 i Busch et al., 2007:26-27). Den **internasjonale konteksten** er med i modellen for å minne om at OS for de nyansatte i SMK må tilpasse seg andre typer omgivelser enn om den nye jobben ikke besto i flytting til et annet land.

2.1.2 Sentrale prosesser mellom delsystemene

Forklaringen til de sentrale prosessene mellom modellens delsystemer er hentet fra Busch et al., 2007:36-37.

Ledelsesutviklingsprosessen kobles mellom atferdssystemet og ledelsessystemet.

Ledelsessystemet er interessert i å ivareta organisasjonens eksistensgrunnlag og ønsker å tilføre atferdssystemet en mer målrettet funksjonalitet. Atferdssystemet tilfører ledelsessystemet motivasjonell, kognitiv og emosjonell energi.

Bidrag- og belønningsprosessen kobler sammen koalisjonssystemet med transformasjonssystemet hvor interessentene mottar belønninger for sine bidrag.

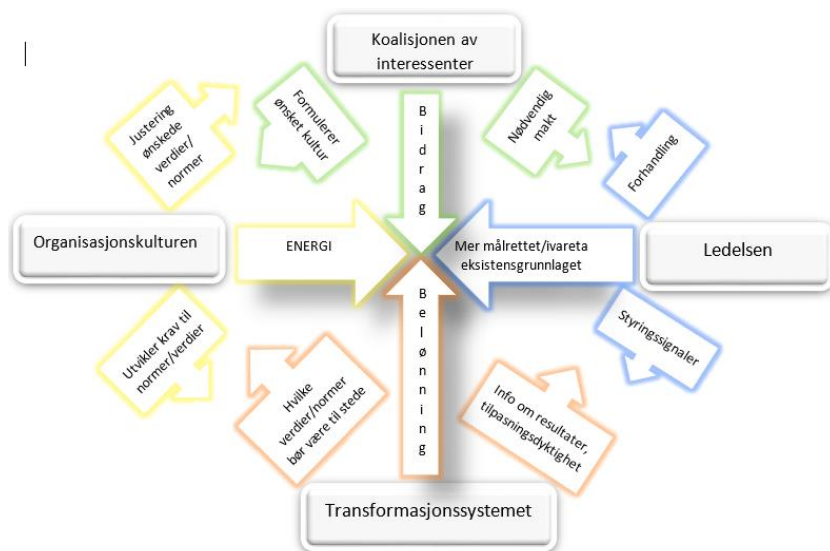
Verdiutviklingsprosessen kobles mellom atferdssystemet og koalisjonssystemet. Sagt på en annen måte, mellom organisasjonskulturen og alle interessentene. Hvilke normer og verdier som skal være gjeldende i organisasjonen blir formulert i koalisjonssystemet. Atferdssystemet representerer *den reelle kulturen*. Interessentene formulerer *hvilken kultur de ønsker* å ha. En spenning oppstår hvor atferdssystemet svarer tilbake med krav til de ønskede verdiene og normene, enten ved å kreve at de tilføyes, slettes eller justeres.

Den politiske prosessen er en kobling mellom koalisjonssystemet og ledelsessystemet. Både i situasjoner preget av tilpasning og utvikling eller mer stabile situasjoner, så vil koalisjonssystemet tilføre ledelsessystemet *nødvendig makt*. Organisasjonens profesjonelle ledelse kan fungere som en ledet organisme. Ledelsen påvirkes i prioritering av interesser ved å delta aktivt i *forhandlinger* med de ulike interessentene.

Profesjonaliseringsprosessen kobler atferdssystemet med transformasjonssystemet. Kulturutviklingen i organisasjonen påvirkes av denne prosessen. Atferdssystemet utvikler krav til hvilke verdier og normer som skal være styrende for transformasjonen. Transformasjonssystemet bestemmer hvilke normer og verdier som bør være til stede.

Koordineringsprosessen foregår som en styringssløyfe med in- og outputprosesser mellom transformasjonssystemet og ledelsessystemet. Ledelsessystemet sender koordinerings- og styringssignaler for å sikre at interessentene får produsert sine belønninger ved at kontraktene blir oppfylt. Samtidig sender transformasjonssystemet informasjon om funksjonsdyktighet og resultater.

Disse seks prosessene illustreres i en modell:



Modell 2: Organisasjonssosialiseringens utviklende strategi.

2.3 Organisasjonssosialisering

Tiden det tar sosialiseres inn i en organisasjon betyr ikke at de nyansatte både er produktive og effektive tidlig i prosessen, men det tar i følge Filstad (2010) tid å forstå *det som ligger rundt arbeidsoppgavene* (s. 144).

OS blir av Louis (1980) karakterisert som den prosessen hvor en person *kommer til å* sette pris på aspekter som er avgjørende for å anta en organisatorisk rolle og delta som organisasjonsmedlem, altså ved å sette pris på den forventede atferd, sosiale kunnskap, evnene og verdiene. Jakobsen (2003b) knytter OS mer til *en læringsprosess* hvor den nyansatte tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter. Både sosiale, kulturelle, individuelle og kontekstuelle læringsprosesser inkluderes i Jakobsens (2003b:23) syn på OS.

Starten av en ny jobb blir ofte annerledes enn det en har forestilt seg på forhånd.

*Virkelighetsjokket*²² (Joynt, 1992) brukes som betegnelse på gapet mellom den nyansattes egne drømmer og forventninger på den ene siden, og *hvordan det virkelig er* å arbeide innenfor organisasjonen på den andre siden (Filstad, 2003b:13). Filstad (2003b) fremhever at det å være nyansatt kan være forbundet med en del *usikkerhet* i og med at man som nyansatt er i en *ny og ukjent situasjon*.

²² Også kalt *honeymoon-hangover effect* (Boswell et al., 2005)

2.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur, alle arbeidsplasser «har det», i følge Hennestad (2010). Mintzberg (1983) hevder at atmosfæren på en arbeidsplass skapes av organisasjonsmedlemmenes samlede atferd, og slike sosiale prosesser gjør at man i en organisatorisk kontekst snakker om en spesiell *stil, kultur og karakter* (s. 151). SMK refererer til *sjømannskirkekultur* som noe helt særegent i medarbeiderundersøkelsen Klimamålingen. Hva som ligger i begrepet er imidlertid mer implisitt.

En organisasjon har ikke bare én kultur, den varierer med for eksempel avdelinger eller forskjellige lokasjoner. Kulturen er heller ikke konstant, den formes kontinuerlig. Hennestad (2003) organisasjonskulturbegrepet for alvor ble kjent innen organisasjon- og ledelsesfaget for drøyt 30 år siden i dag i 2015. Organisasjonskultur som begrep er hentet fra sosialantropologien, hvor Geertz (1973) er en viktig inspirasjonskilde (Hennestad, 2003:7). Det er ulike oppfatninger blant organisasjonsforskere i hvilken grad det er mulig å lede kulturen. Organisasjonskultur-temaets popularitet handlet i stor grad om interessen for å **lede bedre** (Hennestad, 2003:1). Kultur er *mening* i betydningen en organisasjons *fortolkningssystem* (Daft og Weick, 1984), eller det Smirich (1982) kaller et *sensemaking device*. (Hennestad, 2003:7) Kulturen *tas ofte for gitt* (Hanssen-Bauer, 1983). Felles for definisjoner av organisasjonskultur-begrepet er at det brukes til å fokusere på prioriteringer, fokus og agenda blant deltakerne, altså menneskeskapte forhold i organisasjonen som er av stor betydning for organisasjonens liv og tenkemåte. Uttrykket «*kulturen sitter i veggende*» billedliggjør, i følge Hennestad (2003), en bevissthet om organisasjonskulturens bestandighet og vaghet (s. 6).

3 Metodekapittel

3.1 Valg av metode

Problemstillingen og forskningsspørsmålene skal besvares empirisk ved å bruke kvalitativ metode. De nyansatte intervjues for å finne svar som forskningen til nå enda ikke har bidratt med. Et semistrukturert forskningsintervju åpner for å utforske de nyansattes tanker, forventninger og erfaringer – beskrivelser av egen sosialiseringssprosess inn i arbeidet i SMK. Malterud (2011) fremhever at et godt kvalitativt intervju gir rom for flertydighet, da endimesjonale fakta ikke vil kunne gi innsikt i flere sider, som paradokser, dilemmaer og motsigelser som de fleste menneskelige fenomener har (s. 130). Datamaterialet til undersøkelsen er hentet fra seks nyansatte, både menn og kvinner. Hovedfokus er *der de nyansatte er* når de intervjues.

Kvalitativ metode regnes som godt egnet til å få frem svar som uttrykker noe annet enn der man via kvantitative metoder kan tallfeste data. Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi) (Malterud, 2011:26). Malterud (2011) fremhever at målet med den kvalitative forskningen er *forståelse* snarere enn forklaring (s. 28).

Organisasjonsforskere viser til et problem ved forskningen på OS (Latham, 2001), nemlig at det ikke finnes en klar OS-teori (Saks & Ashford, 1997). Fenomenet har, som gjennomgått i innledningskapittelet, blitt forsket på fra mange forskjellige perspektiver. Min tilgang til forskningen er gjennom kunnskapen fra disse ulike tilgangene til organisasjonssosialisering. Dataene tolkes og analyseres ut fra det fortolkende perspektivet som tidligere er presentert, Buschs (2012) definisjon på verdibasert ledelse og den teoretiske modellen som er presentert i kapittel 2.

Fokuset på de nyansattes forhold ut fra deres egen oppfatning av situasjonen regner jeg som et hensiktsmessig perspektiv for å finne ut hvordan OS foregår. Vi får et innblikk i ledelsens intensjoner via de nyansattes øyne. Ulempen ved fokuset er at et realistisk inntrykk av *hele* bildet utelates fordi en liten del av et fenomen i en organisasjon tas ut og granskes nøye.

3.2 Utvalg

Malterud (2011) hevder at feltkunnskap er en viktig forutsetning for å kunne samle data fra relevante kilder (s. 56). Det er en fordel for meg at jeg innehar en del feltkunnskap, i form av nylig arbeidserfaring fra organisasjonen.

Det var tidlig klart for meg at det var de nyansatte på fast kontrakt det ville være mest interessant å intervjuer for å få svar på problemstillingen. Alle som ble intervjuet er nyansatt på én av SMKs 31 utenlandsstasjoner. Personene er utsendt fra Norge, utstasjonert, med en bindingstid på tre år. De tre årene gir et lengre tidsperspektiv som er interessant å undersøke. De fast ansatte utgjør hovedkjernen av personalet på stasjonene.

Så kom spørsmålet, hvor lenge er de nyansatte nye? Hvor lang tid OS tar avhenger av stillingstypen, den nyansatte selv, organisasjonen og dens medlemmer, i tillegg til forhold utenfor organisasjonen (Jakobsen, 2003b:45). Det har noe å si *hvem* det er som skal inn i *hvilken stilling* på SMKs stasjoner. Forskning tidfester prosessen hvor den nyansatte blir et etablert medlem fra seks måneder, og helt opp til to år (Jakobsen, 2003b:45). Selv argumenterer Filstad (2003a) for at prosessen normalt berammes til et år (Jakobsen, 2003b:13). SMK er en relativt liten organisasjon. Mange kjenner hverandre innenfor organisasjonen, og for å sikre kravet om konfidensialitet skulle det ikke være gitt hvem jeg har intervjuet. Ut fra kunnskap om hvor lang tid OS *kan* ta, og av hensyn til konfidensialitet, valgte jeg intervjupersoner innenfor en tidsperiode på to år. Personene som er intervjuet startet i jobben fra januar 2013 til desember 2014.

Et annet premiss som ble viktig for meg, var at personene ikke tidligere hadde vært ansatt i SMK. Min antakelse var at personer som er absolutt helt nye innenfor organisasjonen ser ting med friske øyne. Og at selv om man har vært i arbeid på en stasjon i over et år, så har man stadig den første tiden relativt friskt i minne. Nyansatte *med* arbeidserfaring i organisasjonen *før* januar 2013 ville etter denne tankegangen stille med et annet sett av forventninger og ballast i møte med arbeidet. Farget av erfaringer har de allerede visse forventninger og idéer om hva arbeidet i organisasjonen går ut på fordi *førsteintrykket er forbi*.

Tidspunktet hvor intervjupersoner skulle rekrutteres til å delta i undersøkelsen, manglet jeg oversikten over hvem disse nyansatte var eller hvor mange de var. Kjennskapen til hele populasjonen av nyansatte manglet. I ettertid viser tall jeg har fått oppgitt fra SMKs personalavdeling viser at hele *populasjonen nyansatte uten tidligere erfaring* i SMK er på 68

personer totalt fra januar 2013 til desember 2014. Tallet innebærer også ektefellestillinger, altså ektefeller som får tilbud om en stillingsprosent når de reiser med til utlandet. Ektefellene regnes også med som del av de nyansatte i denne undersøkelsen. Tall på nyansettelser i samme perioden som også inkluderer de med erfaring fra organisasjonen, kjenner jeg ikke. Staben på de forskjellige stasjonene arbeider på ulike typer engasjement, enten de er vikarer, ansatt på lokal kontrakt, frivillige eller personer ansatt på kortere voluntørlignende engasjementer (sommerassistenter, vinterassistenter og ettåringer). Disse nevnte typene av arbeidsengasjement, holdes bevisst utenfor undersøkelsen. Det er mulig at disse andre arbeidsengasjementene har andre særtrekk enn hva som gjelder for de nyansatte på fast kontrakt. De nyansatte som det velges å fokusere på har sannsynligvis noen likhetstrekk som gir større mulighet for fordypning. I analysen av de nyansattes svar vil en kunne se hva som er viktig for akkurat denne gruppen av ansatte. *Kanskje er svarene overførbare* til de andre som arbeider i SMK.

Intervjupersonenes stillingstyper og stillingsprosenter varierer. Variasjonene er ikke i fokus i oppgaven. Tross ulike stillinger, så har de nyansatte flere fellestrekk. De nyansatte har et felles verdidokument og, overordnet sett, et felles diakonalt arbeid. Alle vært til intervju hos personalavdelingen, og fått tilbud om det samme introduksjonskurset. De skal flytte fra Norge og venne seg til å bo i utlandet. Tross til dels store forskjeller i stasjonenes størrelser, målgrupper og fokusområder, så skal de nyansatte sosialiseres inn i arbeidet i den samme organisasjonen.

De nyansatte er bokstavelig talt spredt utover hele verden. En rundreise hadde vært både morsomt og interessant, men i et masterprosjekt mangler både nødvendig tid og økonomi.

Flere kollegaer på egen arbeidsplass, Sjømannskirken i Rotterdam, faller inn under den valgte kategorien for nyansatte. Det var et poeng for meg å velge bort denne stasjonen i utvalget, på grunn av nærheten til personene. Å ha den nødvendige distansen ville være ekstra vanskelig overfor kollegaer jeg kjenner godt.

Rekruttering av intervjupersoner skjedde ut fra informasjon om nyansatte publisert i SMKs eget magasin B&H²³. Ut fra B&Hs internettutgaver ble tilfeldige nyansatte valgt, som

²³ Bud & Hilsen. Nytt navn i 2015: HJEM.

sannsynligvis ikke hadde tidligere erfaring med organisasjonen. Kontaktopplysninger var ikke problem å få tak i, fordi dette ligger åpent på internett for alle ansatte. Kontakt med ledelsen eller personalavdelingen på hovedkontoret var ikke nødvendig. Hensynet til konfidensialitet ble sikret her. Rekrutteringen foregikk via telefon og mailkontakt. Alle jeg kontaktet var positive til å stille til intervju.

Intervjupersonene mottok et informasjonsbrev om formålet med prosjektet før intervjuet, med vinformasjon om at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet. Den skriftlige samtykkeerklæringen ble så underskrevet av intervjupersonene og gikk til meg. Intervjuer gjennomført over Skype sendte erklæringen per post.

Intervjupersonene tilfredstilte de kriteriene som ble satt opp som utvalgsriterium, alle utenom én. Det viste seg under et av intervjuene at én av intervjupersonene hadde hatt et par korte engasjementer tidligere. Jeg valgte å ta med intervjupersonens bidrag som relevant for å svare på problemstillingen, selv om det i utgangspunktet skjedde en glipp fra utvalgsriteriene. Utvalget er ikke valgt av representativitet eller strategi, men er mer preget av tilfeldighet eller bekvemmelighet. Alle som ble intervjuet ble vurdert å ha forutsetning for å svare på problemstillingen min.

Intervjuene ble gjennomført på to forskjellige måter. Å intervju i forskningsøyemed var nytt for meg, og tidlig i prosessen bestemte jeg at de første intervjuene skulle være ansikt til ansikt. De tre første intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, noe som gav meg erfaring og mer trygghet i rollen som intervjuer. De andre intervjuene ble gjennomført over Skype. Skype er en god og rimelig kommunikasjonsmulighet. Et intervju ble gjennomført fra Skype til telefon, og to over Skype med bilde. Intervjupersonene fikk velge hvilken kommunikasjonsform de var mest komfortabel med, altså Skype med eller uten bilde. Generelt kan man si at ulempen ved et telefonintervju er at man ikke kan oppleve den andres ansiktsuttrykk eller atferd sammen med stemmen. Likevel fornemmes tonefall, historien og detaljene som fortelles klart og tydelig. Kanskje spisses ørene ekstra for å høre mer etter? Det er kanskje lettere å opparbeide tillit når man intervjuer ansikt til ansikt, fordi det virker lettere å bygge en relasjon når man er fysisk i samme rom. Jeg var spent på hvordan Skype-intervjuene ville arte seg sånn sett, men opplevde at det fungerte fint.

Intervjuene har blitt tatt opp på diktafon og i ettertid transkribert til tekst. Opptakene slettes etter transkribering.

3.3 Forskerrolle og forventinger

Egen «inngang» til organisasjonen skiller seg fra de nyansatte i denne undersøkelsen. Som sosionomstudent i praksis i 2004, toårig ettåringstjeneste 2009-2011 og de siste års tilknytning som bruker, frivillig og lokalansatt, er erfaringen variert. Introduksjonskurset som tilbys nyansatte i faste stillinger har jeg ikke erfaring med. Arbeidserfaring i organisasjonen, og det å bo utenlands, er noe jeg deler med de nyansatte i SMK.

Sett i lys av mine forkunnskaper og erfaring ligger faren for forutinntatthet og blindhet for det som for meg «selvfølgeligheter». Fordelen med min erfaring i organisasjonen, er at jeg vet noe om konteksten de nyansatte arbeider i. Sånn sett snakker vi om og forstår noen av de samme tingene som har med organisasjonens arbeid å gjøre, selv om jeg ikke nødvendigvis har vært i landet eller på stasjonen hvor den nyansatte arbeider. Ulempen med min erfaring er at jeg kan ha vært uoppmerksom i intervjusituasjonen. Kanskje nikket jeg forstående og anerkjennende til utsagn fra intervjupersonene ved ting jeg i et forskningsperspektiv burde ha bedt personen om å utdype for en uinnvidd. Egen rolle og erfaring i organisasjonen fører muligvis til «blinde flekker», hvor jeg *ikke kan forklare* visse fenomener, selv om jeg gjerne ville. Det var en utfordring å stille gode, og naive nok, spørsmål.

Jeg forventet å finne nyansatte som hadde deltatt på introduksjonskurs. Min erfaring tilsa at de ville beskrive kurset i positive ordlag. Før intervjuene hadde jeg en forventning om at det var sannsynlig å finne nyansatte som synes at introduksjonskurset var svært profesjonelt gjennomført, og at møtet ved stasjonen sånn sett kunne fremstå som en skuffelse. Jeg hadde en idé om at de nyansatte fornemmet arbeidskulturen veldig klart, klarere enn sine erfarne kollegaer i organisasjonen. Mine forkunnskaper tilsa at de nyansatte er i en situasjon hvor de skal prøve å forstå hvordan ting henger sammen, og finne ut hvordan de skal opptre. Før undersøkelsen fikk jeg høre fra noen at selv om det muligens var de nyansatte som ser tingene klarest, så ville de være minst villige til å prate helt åpent fordi de er nye. Mitt inntrykk er at intervjupersonene har vist meg stor grad av tillit og åpnet opp for sine opplevelser. Jeg ser at det er vanskelig for meg å vurdere om det har vært aspekter rundt temaene i intervjuguiden de intervjuede har vært mindre villige til å prate om.

3.4 Intervjuet og intervjuguiden

Innhenting av data ved bruk av intervjuguide ble en læringsprosess for meg. Et semistrukturert intervju med intervjuguide ble utformet. Spørsmålene i intervjuguiden var testet i et prøveintervju med en medstudent. Det ville ta om lag førti minutter å gjennomføre hele guiden. Intensjonen var å gjennomføre intervjuene i en samtale-preget form, med spørsmålene som en guide. Det første intervjuet gikk fint, men jeg gjorde meg noen refleksjoner i etterkant. Til tross for en godkjenning av intervjuguiden i test-intervjuet, tenkte jeg at spørsmålene måtte justeres. På en eller annen måte følte jeg å ikke nå frem med alle spørsmålene slik jeg hadde tenkt. Årsaken lå delvis i at noen av spørsmålene var komplisert formulert med bruk av faguttrykk og fremmedord. Intervjuguiden ble justert til intervju nummer to. Etter intervju nummer tre følte jeg stadig at spørsmålene kanskje ikke var de riktige, eller perfekte, og problemet ble tatt opp til veiledning. Jeg innså at jeg hadde vært *for* fokusert på spørsmålene. I stedet for å justere spørsmålene, var rådet å forsøke å fri seg mer fra dem. Kanskje hadde jeg brukt spørsmålene mer som i et strukturert spørreskjema, i stedet for det som var intensjonen, en samtalepreget form. Jeg tar selvkritikk hvis jeg var unaturlig opptatt av spørsmålene. Hvordan påvirket dette eventuelt dataene fra disse intervjuene? De påfølgende intervjuene ble gjennomført med en mer bevisst avslappet holdning til intervjuguiden. Det følte mer som en naturlig tilgang til å få frem den enkeltes opplevelser og erfaringer. Trolig snakket intervjupersonene mer fritt om hva de var opptatt av, enn kun å svare på *mine* spørsmål.

3.5 Analysemetode

I analysen har jeg brukt Malteruds (2011) systematiske tekstkondensering som metode. Først fant jeg foreløpige temaer i det totale datamaterialet. Under temaene ble det dannet kodergrupper, som igjen ble til kategorier som forsøkte å sammenfatte essensen i hver av kodegruppene. De enkelte delene av dataene ble således dekontekstualisert, for så å bli rekontekstualisert i sammenligningen med data fra de andre intervjuene. Jeg har forsøkt å finne fellestrekk og variasjonsbredde i et helhetsbilde av alle intervjupersonenes utsagn.

3.6 Etisk ansvar

En forutsetning for intervjupersonenes villighet til å dele sine historier er tillit til en forsvarlig behandling av materialet jeg som forsker samler inn. Som forsker har jeg et etisk ansvar for den essensielle og viktige informasjonen intervjupersonene gir i et kvalitativt intervju. De nyansatte som ble intervjuet, er i et arbeidsforhold, og jeg tenker at det ikke likegyldig hvilke uttalelser gjengis i oppgaven. Hensynet og lojaliteten ligger for meg hos de intervjuede nyansatte. Profesjonsbakgrunnen og arbeidsområdene til intervjupersonene nevnes ikke i oppgaven. Heller ikke spredningen i alder. Med fare for å utelate viktige opplysninger, så vil en gjengivelse av disse to faktorene bety gjenkjennelse. I tillegg velger jeg å fremstille funn fra intervjuene kjønnsnøytralt, da jeg mener at det sentrale innholdet kommer frem uavhengig om det er en mann eller kvinne som sier det. Resultatet ville sannsynligvis blitt mer nyansert hvis de personlige faktorene var tatt med. Trolig vil en eldre nyansatt med mange års erfaring fra før, være mer drevet i nyansatt-rollen enn en yngre nyansatt med mindre erfaring. Det gjøres ingen differensiering av denne oppgaven mellom disse. Jeg vil argumentere for at svaret på problemstillingen ikke lider stort under denne potensielt viktige faktoren. Hvis jeg hadde inkludert intervjupersonenes yrkes- og utdanningsbakgrunn og arbeidsområde i SMK, kunne kanskje forståelsen for den enkeltes livsverden blitt mer fremtredende. Hensynet til konfidensialitet veier tyngst her.

Undersøkelsen setter søkelyset på de nyansattes situasjon. Fikk de nyansatte jeg intervjuet forventninger til en eventuell endring av kritikkverdige forhold? Data fra de nyansatte som inneholder evaluerende utsagn om arbeidet og organisasjonen holdes ute fra analysekapittelet. For eksempel utsagn som «*Det burde være sånn eller sånn.*» Utsagnene holdes utenfor, ikke fordi de er uinteressante, men fordi de ikke er direkte relevant for problemstillingen. Som tidligere nevnt, så er ikke målet en evaluering, en måling av godt eller dårlig. Utgangspunktet for undersøkelsen var håpet å finne nyttig informasjon som organisasjonen kunne bruke opp mot ledelse av nyansatte. Jeg tenkte i etterkant av intervjuene at noen av spørsmålene i seg selv kunne skape forventninger om en eller annen type forandring, og det har jeg ikke mulighet for.

Funn fra undersøkelsen gir et innblikk hvordan akkurat disse seks nyansatte hadde det den første tiden. Å trekke konklusjoner om hvordan alle nyansatte i SMK har det i samme periode er ikke mulig, og heller ikke poenget. Gjennom hovedfunnene ønsker jeg å formidle en forståelse for mangfoldet blant de nyansatte jeg har intervjuet. Samtidig er det viktig å få frem

fellestrekkene som viser seg. Av hensynet til konfidensialitet er jeg opptatt av mer temasentrert enn personsentrert analyse. Intervjupersonenes bidrag til undersøkelsens datamateriale representerer hver for seg helt unike historier. En gjengivelse av disse unike historiene ville kunne gjøre gjenkjenning mulig. Noen steder illustreres viktige poeng med utsagn fra den enkelte nyansatte. Der det er gjort, har jeg tatt hensyn til at det ikke skal kunne gjenkjennes. Poengene tas frem for at fremstillingen ikke skal bli så generell at variasjonene forsvinner, og for at det skal være klart at jeg er så tro mot datamaterialet som mulig. Noen av de jeg har intervjuet har flyttet med familien, andre ikke. For de som reiser med familie viser materialet fra undersøkelsen at de ofte uttaler seg i vi-form, for eksempel: «Vi har hatt det sånn eller sånn». For å anonymisere velger jeg å sitere i jeg-form. Jeg vurderer at å sitere i jeg-form ikke vil svekke troverdigheten til utsagnene. Alle intervjuene er gjort med enkeltpersoner, og selv om de uttaler seg på vegne av sin partner/familie, så er det sannsynlig at det er deres personlige vurderinger som fremmes.

3.7 Metodekritikk

Hvis jeg skulle foretatt en lignende undersøkelse igjen, så ville min utforming og praktisering av intervjuguiden vært annerledes på bakgrunn av de erfaringer jeg har gjort. Jeg tror likevel at dataene fra intervjuene har resultert i funn som både er troverdige og valide.

Hva går undersøkelsens resultat glipp av ved å fremstille datamaterialet med på en temasentrert måte? Kanskje ville en sett en større spredning og variasjon i den enkelte intervjupersons sosialiseringshistorie. Som sagt, unike omstendigheter, som kanskje representerer en del av organisasjonens mer eller mindre bevisste sosialiseringspraksis. Disse omstendighetene anses å ikke være interessante for analyseresultatene. Resultatet av analysen vil gå i bredden og se hva flere opplever, og således forsøke å finne en strategi eller mønster, slik problemstillingen og forskningsspørsmålene er formulert.

4 Resultat- og analysekapittel

I dette kapittelet presenteres hovedfunn fra intervjuene med de nyansatte i SMK. Funnene analyseres opp mot den teoretiske modellen som ble introdusert i kapittel 3.

4.1 Tiden før utreise er preget av relasjonsbygging og etablering av kolleganettverk.

4.1.1 Introduksjonskurs

SMKs introduksjonskurs er, som tidligere nevnt, en del av organisasjonens formelle sosialisering. Kurset holdes for grupper av nyansatte og varer i tre dager. Samtlige av de intervjupersonene oppga at de hadde deltatt på introduksjonskurset, hovedsakelig før utreise til lokal stasjon. I de nyansattes *møte* den sentrale ledelsen og personalet på det norske hovedkontoret i Bergen uttrykker én av intervjupersonene noe av årsaken til begeistringen:

«De var flinke til å bli kjent med oss, hadde lært seg navnene på forhånd.»

Intervjuperson E

Årsaken til de nyansattes positive beskrivelser av innføringskurset kan altså være det å bli sett som enkeltmennesker. Jeg tolker utsagnet, og datamaterialet generelt, slik at de nyansatte får inntrykk av at organisasjonen er godt forberedt. Flere av de intervjuede nyansatte sier at de stadig har kontakt med andre nyansatte som de ble kjent med på introduksjonskurset. Om innholdet i introduksjonskurset forteller de nyansatte om at de får innføring i verdidokumentet, informasjon om praktiske ting ved flyttingen, noe teknisk opplæring og en forberedelse på hva de kan forvente av følelsesmessige reaksjoner den første tiden. Koblet til den analytiske modellen, så kan introduksjonskursets mål og innhold være et resultat av ledelsens ønske om å ivareta organisasjonens eksistensgrunnlag. Ivaretagelsen av eksistensgrunnlaget, sammen med forsøket på å sikre at de nyansatte får en mer målrettet funksjon, er en del av *ledelsesutviklingsprosessen*. Når ledelsen, som en del av koalisjonen av interessenter, formulerer ønsket kultur, er dette en del av *verdiutviklingsprosessen*. At ansatte på hovedkontoret allerede kunne navnene på de nyansatte kan være et implisitt ønske om å bringe en relasjonell kultur videre til de nye.

4.1.2 Innføring i verdidokumentet

Verdidokumentet ble nevnt som et tema på introduksjonskurset av alle intervjupersonene. Det kom frem at de nyansatte på introduksjonskurset ble invitert til å dele tanker om verdienes

innhold. For å samle de funn fra intervjuene, kan det oppsummeres i følgende konstruerte sitat:

«Verdiene er retningsgivende, de er bakgrunnen for jobben vår og underbygger det vi gjør. Vi skal formidle verdiene på vår egen måte gjennom handling, og verdiene gir føringer for hvordan handlinger skal gjennomføres.»

De nyansattes utsagn viser på mange måter ledelsens implementering av verdidokumentets funksjon. Det er via *ledelsesutviklingsprosessen* at ledelsen forsøker å gi de nyansatte, som en del av atferdssystemet, en mer målrettet funksjon. Målet med implementeringen kan også være å ivareta organisasjonens eksistensgrunnlag, da den samlet sett er avhengig av midler utenfra, og derfor er det viktig at det er samsvar mellom verdidokumentet og de ansattes handlinger. Ledelsens fokus på hvordan verdidokumentet skal oppfattes er også en del av *verdiutviklingsprosessen* fordi de formulerer en ønsket kultur.

4.1.3 Uformelle møter før utreise

Datamaterialet fra intervjuene viser at de fleste av de nyansatte møtte daglig leder eller kollegaer *før* de reiste ut. Et konstruert sitat kan uttrykke intervjupersonenes samlede erfaring slik:

«Vi møttes for å bli litt bedre kjent og snakket litt om hva som kom til å skje.»

Om møtene var initiert fra organisasjonens side, av de erfarne kollegaene eller de nyansatte selv, kom ikke klart frem i intervjuene. Når nyansatte møter mer erfarne kollegaer, så kan møtet mellom disse enkeltpersonene tolkes som at de nyansatte får et glimt av den reelle organisasjonskulturen som er på den stasjonen de skal begynne å jobbe på. Dette glimtet, som en forlengelse av *verdiutviklingsprosessen*, ledelsens språkskapende målformuleringer som de nyansatte ble kjent med på introduksjonskurset. Det uformelle møtet kan være med på å *justere* ledelsens uttalte mål- og verdiformuleringer.

4.1.4 Kontakt med den lokale stasjonen før utreise

Noen av de nyansatte hadde kontakt med daglig leder eller erfarne kollegaer på stasjonen de skulle til. Et konstruert sitat kan være:

«Jeg hadde noen å spørre om praktiske ting eller andre ting underveis i flytteprosessen.»

Som en del av *ledelsesutviklingsprosessen* kan de nyansattes spørsmål føre til mer målrettede forberedelser før avreise.

4.1.5 Forberedelse på utflytting

De nyansatte om hvordan de organiserte egen flytteprosess; huset selges eller leies ut, møbler blir satt på lager og formelle papirer skal ordnes. Tidligere arbeidsforhold avsluttes og de nyansatte må si farvel til familie og venner. Flere av de nyansattes beskrivelser var påfallende like, og et konstruert sitat vil se sånn ut:

«Det var hektisk. Jeg hadde mye praktisk som skulle ordnes. Det ble ikke tid til å tenke så mye på hvordan det kom til å bli på stasjonen.»

De nyansatte sier at de ikke har tid til tenke så mye, altså å forme forventninger, i forberedelsene på utflytting. Organiseringen av egen flytteprosess administreres selvstendig for hver enkelt nyansatt. Forberedelsen plassering i forhold til OS, og den analytiske modellen blir vanskelig, da aktiviteten i stor grad foregår utenfor kontakten med organisasjonen. På bakgrunn av kunnskap om *virkelighetssjokket* nyansatte opplever (Jakobsen, 2003b) og funn som presenteres senere, så kan det være at ledelsens ønskede verdier og normer justeres *ubevisst* under utflyttingsforberedelsene. Hvis så er tilfelle, så er forberedelsene en del av *verdiutviklingsprosessen*.

4.2 De nyansatte fremstår verdibevisste

4.2.1 Identifiserer seg med organisasjonsverdiene

I intervjuene med de nyansatte fremstår de verdibevisste, og flere beskriver hvordan de *identifiserer* seg med organisasjonsverdiene som er uttalt i verdidokumentet. Identifikasjonen forklares både ut fra det hva man kan kalle rent *humanistiske* verdier som respekt og likeverd, og som grunnlag for *forkynnelse av evangeliet*. Verdiene ser ut til å kunne tolkes fra forskjellige rasjonaliteter og utgangspunkt. To av intervjupersonene uttaler at de har innført en rutine på de ukentlige stabsmøtene hvor de sammen med kollegaene deler tanker om én av verdiene. I begge tilfellene ble det presisert at det var noe som ble innført av fri vilje, og ikke initiert av ledelsen på hovedkontoret. Et konstruert sitat angående verdienes *funksjon* kan være:

«Verdiene er grunnleggende i det vi driver med. Vi kan måle om aktivitetene er i samsvar med verdiene, og forsvare det vi gjør ut fra dem. Verdiene bevisstgjør oss, og vi må ha de langt fremme i bevisstheten.»

Bevisstheten om hvilken funksjon organisasjonsverdiene har for arbeidet er en del av *verdiutviklingsprosessen*; Ledelsen har formulert hvilke verdier de ønsker at skal være gjeldende, og de nyansatte justerer disse ut fra hva de selv *identifiserer seg med*. At verdiene brukes til å se om stasjonens aktiviteter er i samsvar med verdiene, kan ses på som en del av *profesjonaliseringsprosessen* fordi det da vurderes hvilke verdier som *bør* være til stede. I neste omgang betyr dette en diskusjonen over de praktiske konsekvensene *bør*-verdiene har for hvilke aktiviteter som skal opprettholdes og ikke.

4.3 Boligen blir en stor del av førsteinntrykket.

4.3.1 Førsteintrykk av boligen

Flere av de nyansatte snakket mye om hvordan boligen ble en stor del av førsteinntrykket. Dette temaet tok større plass i intervjuene enn jeg hadde forutsett. Det var strengt tatt ikke tema i det hele tatt i intervjuguiden. Hvordan har boligforholdene noe med sosialisering å gjøre? For de nyansatte i SMK er ikke boligen irrelevant. Et konstruert sitat, basert på flere av de nyansattes opplevelser, vil se slik ut:

«Slitne etter en lange reiser, kommer vi nyansatte til leiligheter som er mer eller mindre klargjort og som inneholder mer eller mindre nødvendig inventar. Boligen blir derfor en stor del av førsteinntrykket her på den lokale stasjonen.»

Flere nyansatte forteller også om hvordan de måtte håndtere en bolig med mangelfullt inventar. Hvilket inventar de nyansatte henviser til er hva de har lest i organisasjonens interne håndbøker at skal være på plass. I tillegg må de håndtere sitt eget flyttelass. Innenfor koalisjonssystemet legges grunnlaget for sentrale organisatoriske mål. Som politisk system konstitueres organisasjonen gjennom interessentenes avtaler. Når de nyansatte ankommer boligen er en uformell kontrakt med sentral og lokal ledelse bygget opp gjennom forberedelsesfasen. Den uformelle kontrakten betyr *gjensidige forventninger*. En nyansatts forventning til boligens inventar og generelle standard kan tolkes som en *brutt kontrakt* når reaksjonen blir som illustrert i det konstruerte sitatet. Andre funn som illustrerer poenget med brutte forventninger ser vi her:

«Kom til tom leilighet, hadde blitt fortalt at jeg skulle komme til en møblert leilighet. Det er jeg for så vidt glad for nå, jeg har jo hatt muligheten til å skaffe møbler som jeg synes ser greie ut, det er jo kjempefint ... Jeg tror kanskje det hadde gått greit hvis jeg hadde visst at det var tomt.» Intervjuperson D.

Sitatet viser at forventningene om det som har blitt fortalt på forhånd ikke møtes. Som en del av *koordineringsprosessen* har ledelsen gitt styringssignaler til den lokale stasjonen om boligens standard. I retur får ledelsen, ved daglig leder på stasjonen, informasjon fra de nyansatte om manglene ved forespeilet standard. Slik ble løsningen om innkjøp av møbler funnet.

4.3.2 Boligens relevans for arbeidsforholdet

Førsteintrykket av boligen *er* relevant for arbeidet i organisasjonen. Essensen av én av de nyansattes tanker etter første møte med boligen var:

«Møtet med boligen fikk meg til å tenke over om jeg var på riktig sted.»
Intervjuperson A.

Utsagnet viser at den nyansatte midlertidig får en tvil om å befinne seg på riktig sted, altså den subjektivt riktige jobben, i den riktige organisasjonen. Opplevelsen av at de gjensidige forventningene ikke stemmer overens, kan således se ut til å bli et element i nyansattes vurdering av sin fremtid i organisasjonen.

4.4 De nyansatte møter en kontinuerlig omskiftelig virkelighet fra dag én

4.4.1 Oppstart og innføring

De nyansatte forteller om oppstart i arbeidet innenfor den første uka, og for noen betydde det *dagen etter ankomst*. Generelt forteller de nyansatte om at opplæring/omvisning skjer innenfor denne første arbeidsuka. Intervjupersonene har forskjellige erfaringer med hvem de får opplæring fra. Opplæringen gjøres enten av forgjenger i samme stilling, daglig leder eller kollegaer. Ikke alle de nyansatte som får en overlapping av kollegaer med erfaring på lokale stasjonen. Noen nyansatte får støtte fra personer med lang fartstid i organisasjonen, men uten spesifikk lokal erfaring. Under oppstart og innføring i arbeidet møter de nyansatte den reelle organisasjonskulturen. Opplæringen er en del av *profesjonaliseringsprosessen* hvor de som står for opplæringen, som en del av transformasjonssystemet, forteller de nyansatte hvordan arbeidet bør utføres på stasjonen.

4.4.2 Stabssammensetningen endres kontinuerlig

De nyansatte i undersøkelsen forteller om en kontinuerlig omskiftelig sammensetning av personale fra den dagen de kom. Kontakter i personalgruppen som de nyansatte opprettet i oppdragets forberedelsesfase stort sett er skiftet ut når jeg intervjuer de nyansatte. Flere forteller om en daglig leder som er i gang med å avslutte tjenesten på stasjonen, eller daglig leder har allerede sluttet. Sitatet fra intervjuerperson F illustrerer dette:

«Det var en god mottagelse ... jeg kom i en periode der det var unntakstilstand ... presten hadde akkurat fått ny jobb ... var i ferd med å avslutte tjenesten sin her ... [presten] var veldig i pakkefasen og klar for å reise, og det gjorde at en del ting [innføring/opplæring] glapp.» Intervjuerperson F.

Utskiftning av personalet er en endring i koalisjonen av interessenter. *Profesjonaliseringsprosessen*, som skjer mellom de nyansatte og kollegaene på stasjonen, får nå andre vilkår. Hvordan arbeidet bør utføres, og hvilke verdier og normer som bør være til stede, er ofte personavhengig. Vilkårene endres derfor når personer skiftes ut, spesielt hvis det er snakk om en person med lederansvar.

4.4.4 Reflekterer over forventninger i ettetid

Hvordan forklarer de nyansatte det første møte med arbeidshverdagen og opplæringen på stasjonen?

«Med dialog med min forgjenger og stasjonen her var jeg sånn sett inne i jobben ganske fort ... Jeg fikk mer enn jeg forventet ... Jeg rakk aldri å få store forventninger, det kom «pang» i gang med én gang!» Intervjuerperson C.

Her viser intervjuerperson C til en svært hurtig innføring i arbeidet. Tankene på hva slags forventninger den enkelte har er trolig ikke alltid har lett å sette ord på i situasjonen, men mer i etterkant. *Dialogen* mellom den nyansatte og forgjengeren kan tolkes som in- og outputprosessen som skjer i *koordineringsprosessen*. Forgjengeren gir styringssignaler, og den nyansatte svarer tilbake med å informere om sin grad av tilpasning til situasjonen. Det kan være at intervjuerperson C har fått møtt sine forventninger som et resultat av en slik koordinering.

Møte med den første tiden ble annerledes enn forventet for intervjuerperson A:

«Jeg hadde ikke så veldig mange forventninger, fordi jeg synes det var veldig bra med det introduksjonskurset ... men jeg tenkte på det [med forventninger til opplæring] etter at jeg kom hit, for jeg så at det var litt mangelfullt.» Intervjuperson A.

I likhet med intervjuperson C, er ikke forventningene så fremtredende i første omgang. Forventningene viser seg imidlertid *når de ikke blir møtt* slik den enkelte faktisk hadde tenkt. Forventningene rettes innover mot seg selv, slik intervjuperson E fremhever;

«Mine egne forventninger til meg selv er trolig størst.» Intervjuperson E.

4.5 Situasjonen aktiverer egne strategier for tilpasning

4.5.1 Søk etter sammenhengen

Én av de nyansattes utsagn kan beskrive hvordan egen sosialiseringstrategi tok form;

«jeg hoppa inn i det [arbeidet] ... begynte [etter hvert] å innse at det ikke var en bra måte å gjøre det på ... jeg prøvde å få ting til å henge sammen ... uten å vite helt hvordan, hadde forventet at det var mer ... Hva blir mine roller og hvordan skal jeg angripe det?» Intervjuperson F

Intervjuperson F viser til et interessant poeng fordi F ønsket *å få tingene til å henge sammen*. Hvordan skal utsagnet tolkes? Her kan det være uklarheter i den uformelle kontrakten F har med sin arbeidsgiver. Som nevnt tidligere, så har ledelsen på introduksjonskurset gjennom *verdiutviklingsprosessen* formulert en ønsket kultur. Dersom F i første omgang kun koordinerte arbeidet uten noen på stasjonen som kunne fortelle hvordan den ønskede kulturen skulle forstås lokalt, så kan det være årsaken til følelsen av manglende sammenheng.

4.5.2 Informasjonssøk som strategi for tilpasning

De nyansatte forteller om grep de har gjort for å tilpasse seg situasjonen, blant annet søk etter informasjon. Flere forteller om at de har hatt noen å spørre, enten det har vært daglig leder, kollegaer eller kjente brukere på stasjonen. For å sette seg inn i arbeidet hadde noen av de nyansatte i undersøkelsen også benyttet seg av skrevne dokumenter fra tidligere ansatte for å sette seg inn arbeidet, med mulighet for å kontakte tidligere stillingsinnehavere ved spørsmål. Som en del av *profesjonaliseringsprosessen* kan skriftlige dokumenter, og mulighet for kontakt med tidligere stillingsinnehavere, vise hvordan praktiske ting normalt sett løses på stasjonen. Kan det være fare for at viktig informasjon om kulturen ikke blir meningsfull for de nyansatte hvis den eksplisitte informasjonen ikke blir supplert med *opplevelsen* (taus kunnskap) av å være sammen med erfarne kollegaer? Skriftlige avleveringer fra tidligere

ansatte kan være en måte ledelsen forsøker å få nyansatte til å ivareta en mer målrettet funksjon gjennom *ledelsesutviklingsprosessen*. Når nyansatte spør kjente brukere om hjelp, så er dette en del av *verdiutviklingsprosessen* ved at brukerne, som en del av koalisjonen av interessenter, og de institusjonelle omgivelsene, kan formulere hvordan de ønsker å ha det på stasjonen.

4.6 Nyansattes utvikles til endringsagenter i mottagelsen av nye kollegaer

4.6.1 Endringsmotivasjon

Funn fra datamaterialet viser at de nyansattes erfaringer fra den første tiden utløser motivasjon for å påvirke situasjonen til andre nyansatte. Resultatet av en subjektiv dårlig opplevelse av mangler ved mottakelsen ser ut til å føre til en bevissthet om hvordan de selv kan bidra med kollegastøtte. Dette kan illustreres med utsagnet til en nyansatt som er bekymret for nye kollegaer som kommer:

«*Jeg vil kjempe for å unngå at de får en like tøff start!*» Intervjuperson E.

At nyansatte er endringsagenter i holdningen overfor andre nyansatte formes av egen opplevelse av situasjonen. Dette viste seg imidlertid ikke å være nytt kun for de nyansatte som deltok i undersøkelsen. Den innføringen én av de nyansatte fikk fra sin forgjenger var et resultat av forgjengerens opplevelse av den første tiden, og dermed ønske å gjøre det bedre selv. Disse nyansatte føler et ansvar for andre nyansatte som kommer. Denne endringsmotivasjonen var et uttalt tema i flere av intervjuene, og på ingen måter et forventet funn. Jeg synes det er bemerkelsesverdig hvordan de nyansatte først beskriver sitt første møte på ny arbeidsplass som en subjektiv dårlig opplevelse, og så skapes ønsket om forbedring. De nyansattes endringsmotivasjon kan ses på som den energien de tilfører ledelsen via *ledelsesprosessen*. Endringsmotivasjonen kan også ses på som en del av atferdssystemets *profesjonaliseringsprosess* mot transformasjonssystemet ved at de utvikler krav til hvilke normer og verdier som bør være gjeldende i mottagelsen av nye kollegaer.

4.7 Arbeidsrollen ser ut til å kreve en mer personlig involvering

4.7.1 Arbeidsrollens krav til representasjon

Flere av intervjupersonene er inne på at arbeidsrollen de skal venne seg til. Noen snakker om det å representere organisasjonen på fritiden. Sitatet under viser dette.

«Man må være forberedt på at du når som helst er nødt til å gi av fritiden ... det er liksom privatliv og jobb på samme tid ... så derfor blir det litt annerledes enn andre organisasjoner.» Intervjuperson D.

Utsagnet viser at det ser ut til at organisasjonskulturen krever en større personlig involvering enn i en annen jobb. Er representasjon på fritiden et resultat av brukeres forventninger til de ansatte i SMK? Eller er det SMKs uttalte ønske om en tilstedeværelse som kirkelig virksomhet, som går utover arbeidstakerrasjonaliteten som vanligvis ellers gjelder i andre arbeidsforhold? Kanskje er resultatet en blanding av begge deler, og i så tilfelle er det en del av *verdiutviklingsprosessen*.

4.7.2 Mer enn profesjonell i arbeidsrollen

Flere av de som blir intervjuet snakker om at de er mer personlig involvert i arbeidet. Én av intervjupersonene knytter det til det diakonale;

«God diakoni er faktisk å være til stede som menneske, ikke som fagperson – det inkluderer mer enn en faglig samtale.» Intervjuperson C

Flere av de nyansatte har en spesifikk profesjonell bakgrunn med inn i arbeidet, og *faglige* samtaler tolkes som referanse til ferdigheter basert på profesjonell kunnskap. At *samtalene* inkluderer *noe mer*, tolker jeg som å forsterke tilstedeværelsen som menneske. Denne holdningen, hvor de nyansatte sannsynligvis forventes å være mer personlig involvert i arbeidet, kan være et resultat av *profesjonaliseringsprosessen* fordi erfarne ansatte og brukere har en implisitt forventning om hvordan de nyansatte *bør* fylle arbeidsrollen.

4.7.3 Arbeidsrollen krever tid

Arbeidstiden var et tema i intervjuene. Flere av de nyansatte sier at de jobber *mer* enn avtalt stillingsprosent, og at det er vanskelig å finne tiden til å ta ut fri på grunn av stort arbeidspress. Et konstruert sitat basert på essensen av flere nyansattes utsagn, kan se slik ut:

«De fleste jobber ganske mye for mye, og overtid blir vanskelig å ta ut når visse ting ikke kan vente.»

Arbeidstiden er avtalt i en skriftlig kontrakt med SMK som arbeidsgiver, som en del av koalisjonssystemet. Er det slik at de nyansatte opplever en uutalt *forventning* i organisasjonskulturen til å prioritere arbeidstiden på en viss måte? I et av intervjuene kom det frem at daglig leder var sentral i forhold til om eventuelle overtidstimer ble tatt ut.

4.8 Oppsummering

Gjennomgangen av funnene, holdt opp mot den analytiske modellen, viser at OS-prosessen er rettet mot de fleste av modellens delsystemer. Prosessene viser seg hovedsakelig som verdiutviklings-, ledelsesutviklings-, profesjonaliserings- og koordineringsprosesser. Det var forventet at OS-prosessen skulle rettes mot *alle* delsystemene i modellen. Ut fra de aktuelle funnene ser det ut til at den politiske prosessen og bidrags- og belønningsprosessen er mindre fremtredende i OS-prosessen. Det fortolkende perspektivet gir mulighet for ulike tolkninger. En annen tolkning av funnene vil kanskje føre til et annet analytisk resultat. I neste kapittel drøftes funnenes betydning for oppgavens problemstilling.

5 Diskusjon

For å finne ut hvordan de nyansatte sosialiseres inn i arbeidet i SMK vil jeg vil nå diskutere forskningsresultatene, presentert i forrige kapittel, opp mot problemstillingen i lys av forskningsspørsmålene. Problemstillingen var: *Hvordan sosialiseres de nyansatte inn i arbeidet i Sjømannskirken?* Forskningssspørsmålene var: *Hvilken strategi for organisasjonssosialisering i Sjømannskirken forteller de nyansatte om? Og, Hva sier de nyansatte om arbeidsrollens legitime handlingsregler i Sjømannskirken?*

5.1 Organisasjonssosialiseringens fremvoksende mønster

Hvordan viser forskningsresultatene at de nyansattes tilpasning til organisasjonen vokst frem som et mønster? Mønsteret viser at OS *forberedes* før utstasjoneringens utreise, og det ser ut til at forventninger bygges opp mer eller mindre bevisst. Organisasjonen, via den sentrale ledelsen, ønsker å påvirke de nyansattes verdiutvikling gjennom en forberedelse av formell OS på introduksjonskurset. Etter intervjuet, som er den første kontaktetablering med organisasjonen, muliggjør introduksjonskurset ytterligere kontaktetablering med den sentrale ledelsen og personalavdelingen i Norge. I tillegg skapes en mulighet for nyansatte til å bli kjent med andre i samme situasjon som seg selv.

Introduksjonskurset er en del av organisasjonens formelle OS-taktikk. De nyansatte kan, takket være denne taktikken, følge andre nyansattes sosialiseringsprosess, og dermed spille sin egen fremgang ved å dele erfaringer med likesinnede. Å bygge relasjon med hovedkontoret virker konstruktivt for videre samarbeid, og senker trolig terskelen for spørsmål. Taktikken er initiert av ledelsen, og undersøkelsen funn kan underbygge taktikkens hensiktsmessige funksjon.

Møtet med hovedkontorets ansatte, som kurset representerer, ser ut vil å være preget av både en uttalt ønsket utvikling og en implisitt ønsket utvikling. For det første, de nyansatte *har* fått med seg ledelsens språkskapende fokusering på verdidokumentet som grunnleggende for virksomheten. De ser ut til å ha blitt engasjerte i organisasjonens verdibaserte status, og viser et bevisst forhold til verdienes funksjon. Selznick (1957) viser til at når en organisasjon har fått en verdibasert status, blitt institusjonalisert, finnes det en *typisk måte* å gjøre tingene på. De nyansatte ser således ut til å ha blitt engasjert i den typiske måten SMK styrer organisasjonen gjennom verdiene. Sann sett ser det ut til at verdidokumentet aksepteres som styringsredskap. Når Scott (1992) hevder at organisasjonen formes av institusjonelle krav, så

kan det bety at organisasjonen formes av løsninger som har blitt typiske, for eksempel måten introduksjonskurset organiseres på. For det andre, møtets implisitte mening kan tolkes på følgende måte; hovedkontorets ansatte er dyktige på relasjonsbygging, og de nyansatte fanger signalet opp. Å si at bygging av relasjoner er ønskelig blir unødvendig når det demonstreres i en forbilledlig handling. Introduksjonskurset ser ut til å være nyttig ut fra ledelsens ønske om å utvikle praksis som samsvarer med verdidokumentet, og slik sett opprettholde organisasjonens eksistensgrunnlag.

Uformelle møter med etablerte kollegaer, kan ses på som møter med representanter fra organisasjonskulturen. Som vist i kapittel 2, så kobles organisasjonskultur til *mening* (Daft & Weick, 1984; Smirich & Garreth, 1982). Det er nærliggende å tenke at nyansattes kontakt med etablerte kollegaer vil lette OS på stasjonene og tilpasningen i utlandet. Å ha kontakt med daglig leder eller kollegaer med erfaring fra stasjonen ser ut til å være en ressursmessig faktor for de nyansattes OS med tanke på spørsmål som dukker opp. Forberedelsesfasen er preget av private praktiske utfordringer, som i stor grad foregår utenfor organisasjonen. I analysen ble det stilt spørsmålstegn ved om det var sånn at de nyansatte i denne forberedelsesfasen opplevde en *ubevisst justering* av ledelsens ønskede verdier og normer, som en del av verdiutviklingsprosessen. Årsaken til forslaget om at en slik ubevisst justering skjer, er at funnene viser at de nyansatte ofte reflekterer over hvilke forventninger de *egentlig* hadde, i ettertid. Det er kanskje lettere å gi handlingsforløp *mening* i etterkant? Før avreise er ikke organisasjonskulturen kjent på samme måten som den er når undersøkelsens intervjuer ble gjennomført, da hadde de nyansatte allerede vært på stasjonen en stund. Forskning har blitt gjort på innføringskurs for foretak med nasjonalt hovedkontor og internasjonale underavdelinger (Filstad et al., 2004). SMKs innføringskurs og organisasjonsform er delvis sammenlignbar med foretakene i denne forskningen. Forskningsresultatene viste hvordan eksplisitt kunnskap først ble meningsfull for de nyansatte i de lokale internasjonale underavdelingene på grunn av taus kunnskap. Taus kunnskap erfares og kan ikke alltid språkliggjøres (Polanyi, 1966).

Mønsteret i OS viser at *boligens* klargjøring og inventar tar store deler av førsteinntrykket i møte med stasjonen. Saks og Ashfords (1997) antagelse om at det å håndtere sosialiseringprosessen i en internasjonal kontekst byr på komplikasjoner, kan illustreres ved hvilken betydning boligen gis. Boligens innredning, størrelse og klargjøring *kan* være et uttrykk for et ønske om en god velkomst. Etter en slik tankegang kan en si at inntrykket de nyansatte får er en del av et implisitt verdiuttrykk. Føler de nyansatte at boligen gir dem en

god velkomst? Eventuelle mangler ved boligen behøver ikke være manglende evne eller vilje til å ønske en nyansatt velkommen. Det kan være strukturelle forhold i arbeidshverdagen som gjør det vanskelig å opprettholde organisasjonens ønskede standard. Dersom det er slik at nyansatte ikke føler at forventningene til boligens innhold og standard møtes, så kan undersøkelsens funn vise at det går an å gjøre noe med det. Daglig ledere med lokal kunnskap har mulighet til å forberede de ansatte. Hvis de nyansatte mottar en *orientering om hva som kan forventes i forkant* kan et eventuelt *sjokk* i møte med boligen dempes. Det er ikke nødvendigvis et problem at *alt* ikke er på stell i forhold til boligen. Personer kan være svært forskjellige i forhold til sine forventninger, og hvilken boligstandard en er vant til hjemmefra kan variere. Her kan det argumenteres for at daglig leder har et ansvar for å skape forståelse for boligens eventuelle mangler på forhånd. Og dersom boligen har mangler så er det, ut fra den prosessorienterte ledelsesdefinisjonen, lederens ansvar å ha en problemløsende tilgang til eventuelle mangler. Forskningsresultatene viste at én av de nyansatte faktisk så fordeler i å selv kunne ha innflytelse over hvilke møbler boligen skulle utstyres med. Problemet var mer at det ikke var en kjent sak, for den nyansatte, at dette var noe som så å si umiddelbart måtte tas tak i ved ankomst.

Forskningsresultatet viste også at boligen er en faktor for OS fordi nyansatte også skal finne ut om de *passer inn* i organisasjonen. Filstad (2003b) viser til at resultatet av nyansattes opplevelse av å være i en ny og ukjent situasjon kan være *usikkerhet*. OS er således en *gjensidig* prosess. Og OS, som en prosess preget av usikkerhet den første tiden, kan gi seg utslag i refleksjoner om man er plassert i riktig jobb. Refleksjonen i seg selv er ikke nødvendigvis et tegn på at personen ikke passer inn, men mer en naturlig del av OS-prosessen.

De nyansatte starter ganske raskt opp i arbeidet, og analysen viser at oppstarten ikke er preget av langvarig introduksjon og opplæring. *Utvikling* er et av OS-prosessen kjennetegn (Fisher, 1986). Ganske raskt krever situasjonen stor grad av selvstendighet og egne strategier for tilpasning. Jakobsen (2003a) fremhever betydningen av de første 4-6 ukene i ny jobb. Hvilken betydning får det for de nyansatte å måtte finne ut av arbeidsrollen relativt raskt etter ankomst? Har de noen som kan bidra med sosial støtte og svare på spørsmål? En kan tenke seg at grad av sosial støtte blir viktig i forhold til utfallet av OS-prosessen. Analysen viser at de nyansatte selv leter frem den informasjonen de trenger for å utføre arbeidet. De proaktive taktikkene som brukes, er blant annet det å lese dokumenter og å spørre. Dette er ikke nødvendigvis en smertefri prosess, men noe som krever stor grad av proaktivitet og

selvstendighet. Hvor stor grad av kontroll over situasjonen og OS den enkelte har behov for kan sikkert variere.

SMK ble innledningsvis karakterisert som et *åpent system* med skiftende koalisjon av deltakere, som avhenger av omgivelsene (Scott, 1992; Nyland, 2005). Lokale stabssammensetninger endres kontinuerlig, og det må de nyansatte tilpasse seg til, på samme måte som de må tilpasse seg til gjester/brukere av stasjonen som kommer og går. Som Busch et al. (2007) fremhever, så kreves endringsevne når sosiale strukturer endres. Relasjonen de har hatt i forberedelsesfasen med daglig leder blir ikke nødvendigvis brutt når lederen slutter, men flere av disse nyansatte skal forholde seg til midlertidige daglige ledere i påvente av en ny fast daglig leder. For eksempel kan en tenke seg at daglig leder skiftes ut tre ganger innefor det første året av en nyansatts OS. I det prosessorienterte synet på ledelse er det *lederen av ledelsesprosessen* vi snakker om. Analysen foreslår at nyansattes *profesjonalisering* innenfor organisasjonen blir mer påvirket av et skifte av daglig leder enn av andre kollegaer. Hva betyr dette? I hvertfall en endring av vilkårene.

Analysen viser at noen nyansatte får sine forventninger møtt, andre ikke. Effekten av forventninger var allerede et tema i forskningen på 60-tallet (Berlew & Hall, 1966). Kanskje har opplevelsen av å bli møtt noe med forkunnskaper om organisasjonen å gjøre? Eller variasjonen de nyansatte har i å være i rollen som nyansatt? Alle de nyansatte i undersøkelsen hadde erfaring fra arbeidslivet og var sånn sett erfarne nyansatte. Kanskje ville man finne en forskjell mellom mer eller mindre erfarne nyansatte, i forhold til å være opptatt av å forme sin egen arbeidsrolle.

At nyansatte utvikles til *endringsagenter*, på grunn av ønsket om å skape en forbedring i mottagelsen av andre nykommere på stasjonen, var et overraskende funn. Forskningsresultatet kan underbygge den teoretiske modellen ved at nyansattes *energi* i retningen mot utvikling av *lederatferd*. Gjennom *aktiv handling* gjøres det krav til *ønsket endring*. Om de lykkes i å endre organisasjonskulturen er umulig å si ut fra disse resultatene. I forhold til Buschs (2012) definisjon av verdibasert ledelse, så kan funn tolkes som en *språkskapende energi* som demonstrerer et sterkt *ønske* om *problemløsende samspill* på stasjonene, på gruppenivå. Hva som er motivasjonskraften i en slik energi *kan* være engasjementet for organisasjonsverdiene, det *kan også* bunne i personenes egne etiske standarder eller noe helt annet. Undersøkelsen gir ikke svar på hvorfor, men mer en forståelse av *at* det skjer. Weick (2001) setter subjektiv erfaring over objektiv realitet. At en nyansatts subjektive erfaring fører til en atferd som ligner en *endringsagent*, bunner ikke nødvendigvis i en positiv og formålstjenlig atferd fra

organisasjonens side slik jeg ser det. Som sagt er ikke målet med undersøkelsen en evaluering av nåværende praksis, det er sosialiseringens mønster jeg vil finne. Funnet av nyansatte som endringsagenter kan være en illustrasjon på hvordan *erfarne nyansatte* håndterer nettopp det å være ny. De har prøvet det før, og erfaringene er med som en ballast i møte med den krevende utfordringen det er både å venne seg til en ny jobb og et annet lands kultur.

Hvis flere nyansatte har det på samme måten, så er det nærliggende å tenke at tallet på nyansettelser i SMK representerer en del av organisasjonens endrings- og utviklingskraft, som en forklaring til organisasjonen anses som *aktivt lærende*.

5.2 Arbeidsrollens legitime handlingsregler

Funnene viser at de nyansatte må tilpasse seg en arbeidsrolle som krever en mer personlig involvering. Nordstokke (1999) beskriver hvordan nyansatte lærer *normert atferd*, at SMK står for både en livsstil og en arbeidsmetode. Det er slett ikke sånn at alle arbeidsplasser har en arbeidsrolle som det knyttes forventninger til på fritiden. Å være prest kan ses på som et unntak fra andre typer profesjonsbakgrunner sånn sett. Og sjømannsprestene er det relativt mange av i SMK. Kanskje er dette den profesjonen som er sterkest representert i organisasjonen? SMK som kirke er avhengig av prester, det sier seg selv. Ofte er det sjømannsprestene som innehar ansvaret for den daglige ledelsen. Man kan spørre seg hvilken rolle prestene har hatt som forbilder, i kraft av å være både administrative og åndelige *ledere* av organisasjonskulturen? Er det forventninger om både en identitet og en arbeidsrolle? Resonnementet er kanskje litt søkt. Engasjementet som «kreves» i SMK er på den annen side kanskje styrt av en form for idealisme. SMK har lange tradisjoner, og de institusjonelle elementene er mange. Å *identifisere* seg med verdiene blir kanskje en forutsetning for å arbeide i organisasjonen? Og identifikasjonen betyr kanskje større krav til personlig engasjement? I tolkningen av resultatet ser det ut til at de nyansatte forventes å opptre profesjonelt. Det ser også ut til at de opplever krav til personlig involvering i arbeidet. Tilstedeværelsen som menneske ser ut til å være nødvendig for å oppnå anerkjennelse.

5.4 Oppsummering

I dette kapittelet har funn fra undersøkelsen blitt drøftet opp mot problemstillingens to forskningsspørsmål. Hvordan de nyansatte sosialiseres inn i arbeidet i SMK vises gjennom fellestrekkene som mønsteret eller strategien tegner. OS forberedes før utreise, og

forventninger ser ut til å bygges opp. Gjennom introduksjonskurset står ledelsen for en verdiutvikling. Møtet med ledelsen på hovedkontoret kan gis både en eksplisitt og implisitt mening. Relasjoner bygges med hovedkontoret, andre nyansatte og kommende kollegaer.

I møtet med, og opplevelsen av, organisasjonskulturen forklares mening i etterkant. Boligen som velkomst kan være et symbol på et implisitt verdiuttrykk. Ledelsen har mulighet for å justere de nyansattes forventninger til boligen. Det hender at nyansatte reflekterer over sin fremtid i organisasjonen den første tiden av OS, og dette kan ses på som naturlig ut fra de usikkerhetsmomenter situasjonen bringer med seg.

Flere aspekter ved arbeidsrollens legitime handlingsregler belyses. Erfarne nyansatte demonstrasjon av å opptre som endringsagenter kan være et tegn på at deres erfaringer og kunnskap. I SMK ser det ut til at arbeidsrollen krever et personlig engasjement med identifikasjon av de verdiene organisasjonen står for.

6 Konklusjon

Funnene gir *et innblikk* i hvordan deler av sosialiseringen foregår i SMK, både i forhold til hvilket strategisk mønster som tegner seg og hvilke handlingsregler som anerkjennes i arbeidsrollen. Forberedelsene er trolig viktige for dannelsen av forventninger før ankomst på stasjonen. Grad av virkelighetssjokk i møte med arbeidet og boligen kan trolig til dels justeres ved åpen kommunikasjon i forberedelsesfasen. Verdiene *blir viktige* for de nyansatte, og ser ut til å harmonere med personlige verdier som de identifiserer seg med. Arbeidsrollen ser ut til å kreve *noe annet* enn annet type profesjonelt arbeid; større grad av personlig involvering og økt villighet til å strekke det organisatoriske engasjementet utover arbeidstiden. Konstante forandringer i koalisjonssammensetningen, og kanskje spesielt i leder-funksjonen, ser ut til å påvirke de nyansattes OS. Hvordan det påvirker er vanskelig å si, men funnene viste at det skjedde en *utvikling* for flere av de nyansatte da de tok på seg rollen som endringsagenter i mottagelsen av andre nyansatte.

For videre forskning ville det være interessant å se på om de nyansatte opptrer som endringsagenter på andre måter enn det som fremkom i denne undersøkelsen.

Litteraturliste

- Aas Nilsen, H. V. (2014). *Master i diakoni: Utflyttede nordmenn og Sjømannskirken. På hvilken måte bidrar Sjømannskirken til å bevare nordmenns nasjonale identitet?* Oslo: Det teologiske menighetsfakultet. Hentet fra http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/240371/AVH501_kand-nr-5059-masteravh-Nilsen-navn.pdf
- Alsted, J., & Haslund, D. (2012). *Ledelse og medarbejdere. Samarbejdets psykologi. (2. utg).* Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Angell, O. H. (2011, August 10). *Rapport: Sjømannskyrkja som lågterskeltilbod*. Oslo: Diakonhjemmet høgskole. Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/98625/1/Sj%C3%B8mannskyrkja%20som%20l%C3%A5gterskeltilbod%20med%20diakonal%20forankring.pdf>
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization. *Journal of Applied Psychology, 83*, ss. 72-83.
- Bentfeldt, H. J. (1994). *Doktoravhandling: Die Gemeinden der Norwegischen Seemannskirchen in Europa zur Bedeutung eines ethnischen Zentrums für den Identitätsbildungsprozess von Migranten.* Hamburg: Universitetet i Hamburg.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality - A Treatise in the Sociology of Knowledge.* London/Beverly Hills, Garden City, New York: Penguin Books/Doubleday.
- Berlew, D. E., & Hall, D. T. (1966). The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance. *Administrative Science Quarterly, 11*, ss. 207-223.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extentions. *Academy of Management Journal, 48*, ss. 257-281.
- Black, J. S. (1992). Socializing American Expatriate Managers Overseas: Tactics, Tenure, and Role Innovation. *Group & Organization Management, 17*, ss. 171-192.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1990). Expectations, Satisfaction, and Intention to Leave of American Expatriate Managers in Japan. *International Journal of Intercultural Relations, 14*, ss. 485-506.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The Relationship between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology, 90*, ss. 882-892.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational Socialization. A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations. *Journal of Managerial Psychology Vol. 21 No. 5*, ss. 492-516.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2012). Investigating Organizational Socialization: A Fresh Look at Newcomer Adjustment Strategies. *Personnel Review, Vol. 41 No. 1*, ss. 41-55.

- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Towards a Model of Organizations as Interpreting Systems. *Academy of Management Review*, 9,2.
- Dyvik, R. L. (2007). *Master i diakoni: Sjømannskyrkja i møte med mennesker i utsette og vanskelege livssituasjonar*. Oslo: Diakonhjemmet høgskole. Hentet fra http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/98030/Dyvik_master_diakoni.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Farh, C. I., Bartol, K. M., Shapiro, D. L., & Shin, J. (2010). Networking Abroad: A Process Model of how Expatriates Form Support Ties to Facilitate Adjustment. *Academy of Management Review*, 35, ss. 434-454.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Filstad, C., Olaisen, J., & Rosendahl, T. (2004). Globalisering av kunnskap i kompetanseledelse og organisatorisk læring. *Beta no. 1*, ss. 2-16.
- Firth, B. M., Chen, G., Kirkman, B. L., & Kim, K. (2014, Feb). Newcomers Abroad: Expatriate Adaption During Early Phases of International Assignments. *Academy of Management Journal*. Vol 57 Issue 1, ss. 280-300.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. I G. R. Ferris, K. M. Rowland, & (eds.), *Research in Personnel and Human Research Management (Vol. 4)* (ss. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Hanssen-Bauer, J. (1983). Kulturbegrepet og materialismen. *Materialisten*,2.
- Hennestad, B. W. (2003). Organisasjonskultur - død eller levende? Tyve år med organisasjonskultur. *Nordisk Organisasjonstidsskrift*, ss. 1-26.
- Hennestad, B. W. (2010). Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker. *Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse*, 13 - 8, ss. 61-69.
- Hverven, P., Nilsen, A. K., & Wildhagen, C. A. (2003). *Sivilmarkedsføreropp-gave: Sjømannskirken/Den Norske Sjømannsmisjon/Norsk Kirke i Utlandet*. Oslo: Norges Markedshøyskole.
- Hystad, E. (2013). *Master i diakoni: Hvilken betydning har gjestfrihetsmotivet for menneskers beskrivelse av sitt møte med Sjømannskirken?* Oslo: Det teologiske menighetsfakultet. Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/161133/1/AVH501-kand-nr-2007-masteravhandling-Hystad-navn.pdf>
- Jakobsen, C. F. (2003a). *Ph.d. avhandling: Role Models in Organizational Socialization, nr 2003/7*. Århus: Handelshøjskolen i Århus.
- Jakobsen, C. F. (2003b). *Nyansatte i organisasjoner - perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johnsen, E. (2006). *Ledelseslisens*. København: Dafolo Forlag.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. (2009). Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes after Organizational Entry. *Academy of Management Journal*, 52, ss. 527-544.
- Joynt, P. (1992). *Liv og karriere: Samspillet mellom individ og organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time. *Journal of Applied Psychology*, *Vol. 90 No. 4*, ss. 644-658.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013, Aug). Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal*. *Vol. 56 Issue: 4*, ss. 1104-1124.
- Kirken.no/Plan for diakoni 2010. (2015, Mars 14). <http://kirken.no>. Hentet fra http://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/planer-visjonsdokument-og-strategier/plan_diakoni_2010_bokmaal.pdf
- Kristoffersen, L. (2000, 10 18). *Kirke hele uka. Nordmenns opplevelse, forståelse og bruk av sjømannskirken. Et markedsføringsperspektiv. Vol. 10. 2000*. København: Handelshøyskolen i København. Hentet fra [http://www.campuskristiania.no/Global/MH/Dokumenter/Ansatt-CV/KIRKE%20HELE%20UKA_Nordmenns%20opplevelse,%20forst%C3%A5else%20og%20bruk%20av%20sj%C3%B8mannskirken.%20Et%20markedsf%C3%B8ringperspektiv.%20Line%20Kristoffersen%20\(2000\).pdf](http://www.campuskristiania.no/Global/MH/Dokumenter/Ansatt-CV/KIRKE%20HELE%20UKA_Nordmenns%20opplevelse,%20forst%C3%A5else%20og%20bruk%20av%20sj%C3%B8mannskirken.%20Et%20markedsf%C3%B8ringperspektiv.%20Line%20Kristoffersen%20(2000).pdf)
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM. 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lee, L.-Y., & Kartika, N. (2014). The Influence of Individual, Family, and Social Capital Factors on Expatriate Adjustment and Performance: The Moderating Effect of Psychology Contract and Organizational Support. *Expert Systems with Applications*, *41*, ss. 5483-5494.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, *25*, ss. 226-251.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring. 3. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A Work Value Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. *Vol. 74*, ss. 424-432.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments; Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). Socialization in Organizations and Work Groups. I M. E. Turner, *Groups at Work: Theory and Research* (ss. 69-112). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*. *vol. 78. No. 2.* , ss. 173-183.
- Mosdøl, H. O. (2008). *Hiawatha av Kragerø*. Oslo: Verbum Forlag.
- Nicholson, N., & Imaizumi, A. (1993). The Adjustment of Japanese Expatriates to Living and Working in Britain. *British Journal of Management*, *36*, ss. 119-134.
- Nilsen, H. V. (2014). *Masteroppgave: Utflyttede nordmenn og Sjømannskirken*. Oslo: Det Teologiske Menighetsfakultet.
- Nordstokke, K. (1999). *Tjeneste i verdens hverdag*. Bergen: Den norske Sjømannsmisjon/Norsk kirke i utlandet.

- Nyland, K. B. (2005). *Tolk & tjener - et bidrag til Sjømannskirkens selvforståelse og brukerforståelse*. Bergen: Sjømannskirken - Norsk kirke i utlandet.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly* 24,4, ss. 570-581.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Regjeringens nettsider/kulturdepartementet/Prop. 1S (2014-2015). (2015, Mars 1). www.regjeringen.no. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/Prop-1-S-20142015/id2005438/?docId=PRP201420150001KUDDDEPIS&ch=1&q=sj%C3%B8mannskirken&redir=true&ref=search&term=sj%C3%B8mannskirken>
- Regjeringens nettsider/samarbeidsavtale UD. (2015, Mars 16). www.regjeringen.no. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/sjomannskirken/id565852/>
- Ren, H., Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Fu, C., & Fodchuk, K. M. (2014, Mar). Reactive Adjustment or Proactive Embedding? Multistudy, Multiwave Evidence for Dual Pathways to Expatriate. *Personell Psychology. Vol. 67 Issue: 1*, ss. 203-239.
- Rørvik, J. M. (2005). *Master i profesjonsetikk: Sjømannskirken - norsk kulturformidler og kirke: En beskrivelse og analyse av utforming og bruk av leseværelset i tre ulike norske sjømannskirker*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Saks, A. M., & Ashford, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, ss. 234-279.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: raional, natural and open systems. 3. utg.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Selznick, P. (1997 [1957]). *Lederskap*. Otta: Tano Aschehoug.
- Sjømannskirkens nettsider/bli en del av SMK. (2015, Mars 14). www.sjomannskirken.no. Hentet fra <http://sjomannskirken.no/om/jobb-i-sjoemannskirken/bli-en-del-av-sjoemannskirken/>
- Sjømannskirkens nettsider/2013/tall/jobb. (2015, Mars 14). www.sjomannskirken.no. Hentet fra <http://sjomannskirken.no/2013/tall/jobb/>
- Sjømannskirkens nettsider/2014/tall/kirkebesøk. (2015, Mars 16). www.sjomannskirken.no. Hentet fra <http://sjomannskirken.no/2014/tall/kirkebesoek/>
- Sjømannskirkens nettsider/2014/tall/møter. (2015, Mars 16). www.sjomannskirken.no. Hentet fra <http://sjomannskirken.no/2014/tall/moeter-med-mennesker/>
- Sjømannskirkens nettsider/historie 1989. (2015, Feb 3). www.sjomannskirken.no. Hentet fra <http://sjomannskirken.no/historien/tidslinje/1989/>
- Sjømannskirkens nettsider/hovedstyret. (2015, feb 3). www.sjomannskirken.no. Hentet fra <http://sjomannskirken.no/om/om-sjoemannskirken/hovedstyret/>
- Sjømannskirkens nettsider/informasjon-til-nyansatte. (2015, Mars 14). www.sjomannskirken.no. Hentet fra <http://sjomannskirken.no/om/jobb-i-sjoemannskirken/informasjon-til-nyansatte/>
- Sjømannskirkens nettsider/organisasjonskart. (2015, Mai 1). www.sjomannskirken.no. Hentet fra <http://www.sjomannskirken.no/organisasjonskart/>

- Sjømannskirkens nettsider/strategi 2011-2016. (2014, August 10). *www.sjomannskirken.no*. Hentet fra <http://sjomannskirken.no/om/om-sjoemannskirken/sjoemannskirkens-strategi-2011-2016/>
- Sjømannskirkens nettsider/verdidokument. (2014, Januar 3). *www.sjomannskirken.no*. Hentet fra <http://sjomannskirken.no/media/308641/verdidokument.pdf>
- Smirich, L., & Garreth, M. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*, 18, ss. 257-273.
- Takeuchi, R. (2010). A Critical Review of Expatriate Adjustment Research through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects. *Journal of Management*, 36, ss. 1040-1064.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. I B. M. Staw, L. L. Cummings, & (eds.), *Research in Organizational Behaviour*. Vol 1. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Weick, K. (2001). *Making Sence of the Organization*. Massachusetts: Blackwell.
- Østerbø, S. (2007). *Master i religionsvitenskap: Mer enn en kirke. En studie av forholdet mellom religion og nasjon i Sjømannskirken i New York*. Insitutt for arkeologi, historie, kultur- og religionsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen. Hentet fra https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2502/Masterthesis_Osterbo.pdf?sequence=1

Vedlegg 1 Informasjonsbrev/samtykkeerklæring

Til deg som skal være med i undersøkelsen

Januar 2015

INFORMASJON OM MASTERPROSJEKTET

Jeg er for tiden i gang med å gjennomføre mitt masterprosjekt i studiet verdibasert ledelse på Diakonhjemmet høgskole. Prosjektets problemstilling: *Hvordan sosialiseres nyansatte inn i arbeidet i Sjømannskirken?* Formålet med studien vil være å finne ut hva som er viktig for ledelse av nyansatte i Sjømannskirken. Hvordan skaper en verdistyrte organisasjon som Sjømannskirken bevissthet om verdiene hos sine ansatte? Hvordan overføres og praktiseres organisasjonens hovedmål og verdier? Jeg vil intervju nyansatte i Sjømannskirken og benytte meg av kvalitativt intervju som metode. Kriteriet for å bli valgt ut som intervjuperson er at du er nyansatt, og ikke tidligere har vært ansatt i organisasjonen.

Bakgrunnen for å undersøke nyansatte var å sammenligne ansattes fortellinger med tall fra Sjømannskirkens klimamåling. Jeg har selv vært ansatt i Sjømannskirken. Spørsmålene vil dreie seg om dine erfaringer med den første tiden i ny jobb.

Alt materiale som samles inn i denne intervjuundersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt, og lagres på en forsvarlig måte. Deltakelse er frivillig. Du kan når som helst trekke deg fra studien, under intervjuet eller i etterkant hvis du ønsker det, uten at dette vil få noen negative konsekvenser for deg. Dine svar vil bli anonymisert i masteroppgaven og vil ikke kunne spores til deg i etterkant. Jeg benytter en diktafon som tar opp samtalen under intervjuet. Opptaket slettes etter at det er blitt overført til tekst.

Jeg har kontakt med utenlandssjef Jan Tommy Fosse ved hovedkontoret i Bergen i prosjektperioden. Min veileder er Olav Helge Angell, professor ved Institutt for diakoni og ledelse, ved Diakonhjemmet Høgskole.

Med vennlig hilsen

Tonje Christensen

Kontaktinfo
Mobil NO:
Mobil NL:
E-post:

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg samtykker med dette å bli intervjuet i masterprosjektet som gjennomføres i forbindelse med studier i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole, om nyansattes sosialisering inn i arbeidet i Sjømannskirken.

Min deltakelse i prosjektet er frivillig. Jeg er kjent med at jeg når som helst kan trekke tilbake mitt samtykke om å delta i prosjektet.

Jeg er kjent med innhold, fremgangsmåte og målsetting for prosjektet.

Sted, dato:

Underskrift:

Vedlegg 2 INTERVJUGUIDE versjon 1

Problemstilling: *Hvordan sosialiseres de nyansatte inn i arbeidet i Sjømannskirken?*

Noen fakta før intervjuet (til egne notater)

Kriterium: Ikke tidligere ansatt i Sjømannskirken, utstasjonert.

Alder:

Kjønn:

Stilling:

Stillingstype:

Stillingsprosent:

Ansatt siden:

Hvor stor stasjon? Hvor mange kollegaer?:

Utdannelsesbakgrunn:

Tidligere arbeidserfaring:

1. Motivasjon for å søke jobb i Sjømannskirken

- 1.1 Hvilke egenskaper ved stillingen eller organisasjonen var avgjørende for at du valgte å søke jobben?

2. Første møte med stasjonen

- 2.1 Hvilke forventninger hadde du til utstasjoneringsprosessen?
2.2 Hvordan forberedte personalavdelingen i Sjømannskirken deg på utstasjoneringsprosessen?
2.3 Kan du beskrive hvilke utfordringer du har møtt på i forbindelse med utstasjoneringsprosessen?
2.4 a) Kan du beskrive hvordan det første møte med stasjonen var?
b) Hvordan ble du mottatt?
2.5 Kan du beskrive opplevelser og inntrykk fra hvordan de første dagene eller den første tiden var?

3. Organisasjonssosialisering

- 3.1 Hvilke ferdigheter har du måtte lære og sette deg inn i som nyansatt?
3.2 Har du deltatt på introduksjonskurs eller annen formell opplæring?
3.3 a) Kan du gi noen eksempler på hvordan innføringen på stasjonen foregikk? Hvordan ble den første tiden tilrettelagt?
b) Hvem lærte deg opp? (Overlapping med forrige person i stillingen?)
3.4 a) Overtok du jobben etter en annen?
b) Ble/blir du opplært av vedkommende?
3.5 Hvem fulgte deg opp den første tiden?
3.6 Hvilke forventninger hadde du til opplæring?
3.7 Fra klimamålingen: Har du fått den nødvendige opplæringen som kreves for å gjøre en god jobb?

4. Arbeidet i Sjømannskirken

- 4.1 a) Hva er dine arbeidsoppgaver? b) Hvem gir deg arbeidsoppgaver?

- 4.2 Er innholdet i og hvordan jobben utføres fast regulert eller føler du at du har mulighet til å påvirke/skape ditt eget innhold med din stil?
- 4.3 a) Fra klimamålingen: Kjenner du til målene for de ulike arbeidsoppgavene du blir satt til å utføre?
b) Fra klimamålingen: Følges du opp på disse målene av din nærmeste leder?
- 4.2 Er det noe spesielt du har vært opptatt av den første tiden som ny i jobben i Sjømannskirken?

5. Profesjonsbakgrunn

- 5.1 a) Hvilke kunnskaper/holdninger/verdier har du med deg fra din profesjonsbakgrunn?
b) Hvordan tenker du at du bruker disse i arbeidet?
- 5.2 I hvilken grad kan du bruke dine erfaringer fra tidligere jobber/utdanning i denne stillingen?
- 5.3 I hvor stor grad føler du at du blir utsatt for et press eller forventning om å være/oppføre deg på en bestemt måte?
- 5.4 a) Føler du at dine personlige egenskaper og holdninger blir satt pris på av organisasjonen?
b) Hvordan?

6. Beskrivelser av kulturen

- 6.1 Hvordan betrakter du Sjømannskirken som organisasjon?
- 6.2 Hvordan har du fått inntrykk av at Sjømannskirken vil fremstå? Eksternt? Internt?
- 6.3 I Sjømannskirkens medarbeiderundersøkelser spør de etter om du synes at nærmeste leder lykkes i å skape en «Sjømannskirke-kultur» - hva har du fått forståelsen av at ligger i dette Sjømannskirke-kultur-begrepet på stasjonen der du arbeider?
- 6.4 Hvordan tenker du at Sjømannskirken ønsker at du som ansatt skal representere organisasjonen?

7. Verdistyring

- 7.1 a) Har Sjømannskirkens verdidokument vært en del av din introduksjon?
b) Hvordan?
- 7.2 Fra klimamålingen: Kjenner du verdiene til Sjømannskirken?
- 7.3 Hvordan tror du at verdiene i verdidokumentet er ment å fungere? Eller: Hvilken funksjon tenker du at verdiene i verdidokumentet skal ha?
- 7.4 Føler du at det er forskjell på de verdiene/normene organisasjonen uttaler og de verdier/normer som finnes internt på stasjonen?

8. Medarbeidersamtale – kontakt med daglig leder

- 8.1 Har du hatt månedlige 1-1 samtaler eller årlig medarbeidersamtale med nærmeste

9. Tidsperspektiv

- 9.1 a) Hvilket tidsperspektiv for arbeidet i Sjømannskirken har du/dere på nåværende tidspunkt?
b) Har tidsperspektivet endret seg underveis?

10. Avslutning

- 10.1 Er det noe du har tenkt på underveis som jeg bør få med i intervjuet?

10.2 Kan jeg ta kontakt med deg igjen senere hvis jeg har noen spørsmål?

Vedlegg 3 INTERVJUGUIDE versjon 2

Problemstilling: *Hvordan sosialiseres de nyansatte inn i arbeidet i Sjømannskirken?*

Noen fakta før intervjuet (til egne notater)

Kriterium: Ikke tidligere ansatt i Sjømannskirken, utstasjonert.

Alder:

Kjønn:

Stilling:

Stillingstype:

Stillingsprosent:

Ansatt siden:

Hvor stor stasjon? Hvor mange kollegaer?:

Utdannelsesbakgrunn:

Tidligere arbeidserfaring:

1. Motivasjon for å søke jobb i Sjømannskirken

1.1 Hvilke egenskaper ved stillingen eller organisasjonen var avgjørende for at du valgte å søke jobben?

2. Før avreise

2.1 Hvilke forventninger hadde du i tiden fra du hadde blitt ansatt og før flytting?

2.2 Hvordan forberedte personalavdelingen i Sjømannskirken deg på denne prosessen?

2.3 Kan du beskrive hvilke utfordringer du har møtt på i denne forbindelsen?

3. Første møte med stasjonen

3.1 a) Kan du beskrive hvordan det første møte med stasjonen var?

b) Hvordan ble du mottatt?

3.2 Kan du beskrive opplevelser og inntrykk fra hvordan de første dagene eller den første tiden var?

3.3 Er det noe spesielt du har vært opptatt av den første tiden som ny i jobben?

4. Innføring i arbeidet

4.1 Er det noe du har utført av arbeidsoppgaver i jobben din som nyansatt som har vært helt nytt for deg å gjøre? (Hvilke ferdigheter har du måtte lære og sette deg inn i?)

4.2 Har du deltatt på introduksjonskurs eller annen formell opplæring?

4.3 a) Kan du gi noen eksempler på hvordan innføringen på stasjonen foregikk? Hvordan ble den første tiden tilrettelagt?

b) Overtok du jobben etter en annen? (Overlapping med forrige person i stillingen?)

4.4 Hvem har lært deg opp eller fulgt deg opp den første tiden? Hva legger vedkommende vekt på?

4.5 Hvilke forventninger hadde du til opplæring eller innføring i arbeidet?

4.6 Tenker du at du fått den nødvendige opplæringen som kreves for å gjøre en god jobb?

5. Arbeidet i Sjømannskirken

- 5.1 a) Hva er dine arbeidsoppgaver? b) Hvem gir deg arbeidsoppgaver?
- 5.2 Er innholdet i og hvordan jobben utføres fast regulert eller føler du at du har mulighet til å påvirke/skape ditt eget innhold med din stil?

6. Bakgrunn

- 6.1 I hvilken grad kan du bruke dine erfaringer fra tidligere jobber/utdanning i denne stillingen?
- 6.2 Hva har du med deg fra din profesjonsbakgrunn? Hvordan tenker du at du bruker dette i arbeidet?
- 6.3 I hvor stor grad føler du at du blir utsatt for et press eller forventning om å være/oppføre deg på en bestemt måte fra for eksempel brukere av kirken, kollegaer eller hovedkontoret?
- 6.4 Føler du at dine personlige egenskaper og holdninger blir satt pris på av organisasjonen? Hvordan?

7. Beskrivelser av kulturen

- 7.1 Hvordan betrakter du Sjømannskirken som organisasjon?
- 7.2 Hvordan har du fått inntrykk av at Sjømannskirken vil fremstå? Eksternt? Internt?
- 7.3 I Sjømannskirkens klimamåling (årlige medarbeiderundersøkelse) spør de etter om du synes at nærmeste leder lykkes i å skape en «Sjømannskirke-kultur» - hva har du fått forståelsen av at ligger i dette Sjømannskirke-kultur-begrepet på stasjonen der du arbeider?
- 7.4 Hvordan tenker du at Sjømannskirken ønsker at du som ansatt skal representere organisasjonen?

8. Verdistyring

- 8.1 Har Sjømannskirkens verdidokument vært en del av din introduksjon? Hvordan?
- 8.2 Kjenner du verdiene til Sjømannskirken? Kan du nevne noen?
- 8.3 Hvordan tror du at verdiene i verdidokumentet er ment å fungere? Eller: Hvilken funksjon tenker du at verdiene i verdidokumentet skal ha?
- 8.4 Føler du at det er forskjell på de verdiene/normene organisasjonen uttaler og de verdier/normer som finnes internt på stasjonen?

9. Medarbeidersamtale – kontakt med daglig leder

- 9.1 Har du hatt månedlige 1-1 samtaler eller årlig medarbeidersamtale med nærmeste

10. Tidsperspektiv

- 10.1 Hvilket tidsperspektiv for arbeidet i Sjømannskirken har du/dere på nåværende tidspunkt?
- 10.2 Har tidsperspektivet endret seg underveis?

11. Avslutning

- 11.1 Er det noe du har tenkt på underveis som jeg bør få med i intervjuet?
- 11.2 Kan jeg ta kontakt med deg igjen senere hvis jeg har noen spørsmål?