

# OM SOCIALISATION TILL PROFESSIONELL IDENTITET

En analys av intervjuer med nyanställda i ett revisions- och konsultföretag

Ulrika Söderström

Pro gradu-avhandling

Handledare: Barbro Schauman

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Företagets organisation och ledning

Åbo Akademi

2019

## ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

## Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Företagets organisation och ledning	
Författare: Ulrika Söderström	
Avhandlingens titel: Om socialisation till professionell identitet – En analys av intervjuer med nyanställda i ett revisions- och konsultföretag	
Handledare: Barbro Schauman	
<p>Socialisation hänvisar till den process genom vilken en individ införlivar organisationskulturen och värderingar. Den professionella identiteten formas i interaktion med andra individer i en social yrkeskontext. Syftet med den här studien var att undersöka hur nyanställda i ett revisions- och konsultföretag beskriver socialisationsprocessen till en professionell identitet i den rådande organisationskulturen. Syftet var också att beskriva hur en begynnande professionell identitet utvecklas genom att de nyanställda anpassar sig till organisationen.</p> <p>Forskningsmaterialet har insamlats genom att intervjua fem nyanställda revisionskonsulter som arbetar på ett globalt revisions- och konsultföretag i Finland. Intervjumaterialet bygger på de fem nyanställdas skildringar av den första tiden som anställd på fallföretaget. Jag undersökte hur de upplevde att de socialiserats in i organisationen, hur de upplevde organisationskulturen och hur de såg på sin första tid i organisationen.</p> <p>Studiens analys har utförts genom tillämpning av ett abduktivt närmandesätt. Resultaten i studien tyder på att revisionskonsulternas professionella identitet formas och utvecklas genom meningsskapande, socialt stöd och ett elitistiskt förhållningssätt, aspekter vilka alla bygger på de nyanställdas sociala identitet och anpassning till organisationen. I studien framkommer det också att upplevelser av institutionaliserade socialiseringsstrategier är mer frekvent förekommande än upplevelser av individualiserade socialiseringsstrategier.</p> <p>Motsvarande resultat har delvis rapporterats i tidigare studier. Tidigare forskning har emellertid inte undersökt kopplingen mellan socialisation och professionell identitet inom revisions- och konsultbranschen, trots att nyanställdas anpassning i en mer vid bemärkelse har studerats i flertalet studier.</p>	
Nyckelord: organisationskultur, socialisation, socialiseringsstrategier, social identitet, professionell identitet, anpassning, revisionskonsult	
Datum: 5.11.2019	Sidantal: 93

## Innehållsförteckning

1	INLEDNING .....	1
1.1	Problemställning .....	3
1.2	Studies syfte och målsättning.....	4
1.3	Disposition .....	4
2	TEORETISK REFERENSRAM .....	5
2.1	Val av infallsvinkel .....	5
2.2	Organisationskultur .....	6
2.2.1	<i>Organisationskultur som begrepp</i> .....	7
2.2.2	<i>Organisationskultur enligt Schein</i> .....	7
2.2.3	<i>Organisationskulturens syfte och betydelse</i> .....	10
2.2.4	<i>Internalisering av organisationskulturen</i> .....	12
2.3	Socialisation .....	15
2.3.1	<i>Socialisation som begrepp</i> .....	15
2.3.2	<i>Socialiseringsstrategier i organisationen</i> .....	16
2.3.3	<i>Lärandeprocesser i samband med socialisationen</i> .....	22
2.3.4	<i>Nyanställdas anpassning till organisationen</i> .....	23
2.4	Social identitet.....	26
2.4.1	<i>Social identitet och självkategorisering</i> .....	26
2.4.2	<i>Professionell identitet som begrepp</i> .....	29
2.4.3	<i>Professionell socialisation</i> .....	31
2.5	Sammanfattning .....	32
3	METODOLOGI .....	34
3.1	Val av metod .....	34
3.2	Val av organisation .....	37
3.2.1	<i>Fallföretaget och respondenterna</i> .....	37
3.2.2	<i>Vad karaktäriserar ett kunskapsintensivt företag?</i> .....	40
3.3	Kvalitativ analys .....	41
3.3.1	<i>Analysmetod och tolkning</i> .....	41
3.4	Etiska frågeställningar.....	42

3.5 Svagheter och styrkor.....	42
4 SOCIALISATIONSPROCESSEN TILL EN PROFESSIONELL IDENTITET.....	43
4.1 Organisationskultur och organisatorisk identifikation.....	43
4.1.1 Artefakter.....	46
4.1.2 Värderingar.....	50
4.1.3 Grundläggande antaganden.....	55
4.2 Socialiseringsstrategier.....	58
4.2.1 Kontexten som socialiseringsstrategi.....	59
4.2.2 Innehållet som socialiseringsstrategi.....	66
4.2.3 Sociala aspekter som socialiseringsstrategi.....	72
4.2.4 Sammanfattning av socialiseringsstrategierna på STR.....	75
5 HUR UTVECKLAS DEN PROFESSIONELLA IDENTITETEN?.....	77
5.1 Meningsskapande.....	79
5.2 Sociala stödet.....	83
5.3 Elitistiskt förhållningssätt.....	86
6 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	90
7 KÄLLOR.....	94
BILAGA 1: Intervjuguide - nyanställda.....	103
BILAGA 2: Intervjuguide - regionchef.....	105

## 1 INLEDNING

När den nyanställda kommer in i en ny organisation är det aktuellt för den nyanställda att forma sin roll i en ny organisationskultur. Förväntningarna på rollprestation i denna nya installation är kanske inte helt tydliga för den nyanställda, speciellt inte för en nyutexaminerad. Dessutom medför den nya organisationskulturen att den nyanställda måste lära sig hur saker görs i organisationen och därtill förväntas den nyanställda bygga socialt kapital. Den nyanställda måste också lära sig och anpassa sig till organisationens normer och värderingar – en förutsättning för den professionella identiteten. Denna inlärningsprocess benämns organisatorisk socialisering.

Socialisationens betydelse har erhållit omfattande uppmärksamhet speciellt inom revisions- och konsultbranschen. Under den senaste tiden har socialisering som koncept blivit alltmer uppmärksammat och av större betydelse eftersom individer är mer mobila på arbetsmarknaden. På grund av flexibla och mer omfattande personalbehov är nyanställdas socialisering en nyckelfråga på både organisations- och individnivå (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Redovisningsbranschen är en bransch under förändring som en följd av bland annat digitaliseringen. De pågående förändringarna har bland annat påverkat kundernas förväntningar och krav på redovisningstjänsterna. Förändringarna inom redovisningsbranschen inverkar vidare på redovisningskonsultens yrkesroll, arbetsuppgifter och professionella identitet (Chen, Huang, Chiu & Pai, 2011) – aspekter som är fokus för min studie.

Det finns flera väsentliga aspekter beträffande socialisationsprocessen. Den nyanställda behöver skapa en förståelse av sociala koder, centrala värderingar och organisationskulturen. Som nyanställd upplever individen emellertid ofta en hög osäkerhet kring rollen och arbetet samt organisationens normer, värderingar och beteende (Kramer, 2010). Nyanställda står ofta inför utmaningen att anpassa sina personliga antaganden och beteenden till den nya kontexten, en anpassning som är väsentlig med tanke på att individen undviker känslan av osäkerhet (Jones, 1986). Nyanställda upplever osäkerhet beträffande deras roller, jobbet, relationer med kollegor och status inom den nya arbetsgruppen. Socialisation är processen genom vilka nyanställda lär sig nödvändig social förmåga och substanskunskap för att reducera osäkerheten och bli äkta medlemmar av organisationen (Van Maanen & Schein, 1979). Framgångsrik anpassning bland nyanställda innebär rollklarhet, framgångsrik integrering i arbetet och sociala

grupper samt minskad rollkonflikt (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Saks m.fl., 2007). Framgångsrik socialisering av nyanställda har även fördelar för organisationen. Lyckad socialisering av nyanställda bidrar till att anställda stannar kvar i organisationen, organisationen kan uppvisa högre produktivitet och lägre rekryterings- och utbildningskostnader.

Socialiseringsprocessen är av väsentlig betydelse för organisationen eftersom individen anpassar sig till organisationen och utvecklar önskade beteenden och attityder genom socialisering (Bauer m.fl., 2007). Socialisering underlättar överföringen av en organisationskultur och bidrar till den nyanställdas förmåga att skapa en förståelse och mening av den nya organisationskontexten (Bauer, Morrison, & Callister, 1998). En nyanställd kan socialiseras in i den rådande organisationskulturen genom tillämpning av diverse tekniker (Van Maanen och Schein, 1979) som kan utforma nyanställdas tidiga erfarenheter i organisationen (Klein & Heuser, 2008). Organisationen kan således utnyttja socialisationstaktiker för att påverka den nyanställda individens internalisering av organisationskulturen (Jones, 1986).

Identifikation med organisationskulturens värderingar kan bidra till att reducera individens osäkerhet vilket även identifiering med gruppen kan ge upphov till (Schein, 2010). Organisationskulturen kan således fungera som en identitetsskapande funktion som bidrar med en samhörighet med organisationen (Bang, 1999). Social identitet är förenat med organisationskultur eftersom individens framställning av sig själv i hög grad påverkas av kulturella värderingar och antaganden (Hatch & Schultz, 2002). Individens identifikation med organisationen kan enligt forskning anses vara förankrad och bygga på social identitetsteori (Hogg, Terry, & White, 1995; Stryker & Burke, 2000; Tajfel & Turner, 1986). Inom litteraturen är konsensus att individen skapar sin professionalitet genom interaktion med omgivningen (Roberts m.fl., 2005). Professionell identitet kan ses som ett dynamiskt fenomen som kontinuerligt omvärderas och konstrueras i växelverkan med den sociala omgivningen (Neary, 2014) och är således associerad med arbetsrelaterat beteende och arbetsrelaterade värderingar (Bunderson, 2001; Ibarra, 1999). Vidare påverkas individens framställning av sig själv av kulturella antaganden och värderingar (Hatch & Schultz, 2000).

Forskningsresultat tyder på att socialisering har en betydande inverkan på nyanställdas anpassning till organisationen, arbetet och gruppen (Bauer m.fl., 2007). Neary (2014) menar att

den professionella identiteten formas i interaktion med andra individer i en social yrkeskontext. De pågående förändringar beträffande rollförväntningarna inom branschen är central för de nyanställdas professionella identiteter. Det är speciellt intressant att rikta in fokus på individer i början av sin karriär då deras arbetsidentitet är mer flexibel som en följd av kort arbetserfarenhet, vilket kan antas leda till att de är mer disponerade för organisationens socialiseringstaktiker (Hochschild, 1997). För att bidra till forskningsfältet undersöker jag i min studie nyanställdas upplevelser av första tiden i organisationen i relation till organisationskulturen och de socialiseringsprocesser de genomgår. Följaktligen är det lämpligt att studera hur den nyanställda revisionskonsultens professionella identitet utvecklas i interaktion med organisationskulturen och socialisationsprocessen.

## **1.1 Problemställning**

Jag är inte medveten om att tidigare forskning har undersökt kopplingen mellan socialisation och professionell identitet inom revisions- och konsultbranschen. Emellertid har flertalet studier undersökt fenomenet inom andra branscher, framförallt inom hälsovårdssektorn. I en litteraturöversikt med avseende på utvecklingen av professionell identitet hos sjukvårdare inom hälsovården påvisar att kopplingen mellan professionell identitet och socialisation är stark (Maginnis, 2018), därför anser jag att det är välgrundat och intressant att även undersöka associationen mellan socialisation och professionell identitet inom revisions- och konsultbranschen. Professionell identitet har i viss utsträckning studerats inom revisions- och konsultbranschen, trots det inte med fokus på socialisationens betydelse i en yrkeskontext. Resultaten från dessa studier framhäver emellertid revisorns distinkta självbild och professionella identitet (Kosmala & Herrback, 2006).

Inom forskning har det framlagt bevis för att socialisationsprocessen är ett kritiskt skede för en nyanställd och att socialisationsprocessens utformning kan påverka bland annat engagemang och motivation (se Saks m.fl., 2007 för meta-analys) och slutligen även organisationens prestationsförmåga. Organisatorisk identifiering som konstrueras genom socialiseringsstrategier och som återspeglar organisationens värderingar kan antas vara av central betydelse för individens upplevelse av professionalism och mer specifikt professionella identitet (Kowtha, 2018). Därtill framkommer det i meta-analysen av Saks, Uggerslev och Fassina (2007) att det finns ett behov av att studera socialiseringsprocessen genom metoder som ger möjligheten att observera individuella skillnader mellan de nyanställdas upplevelser.

Då målsättningen med min studie är att genom en fallstudie beskriva de nyanställdas upplevelser av första tiden i organisationen bidrar jag därmed till den forskningsutveckling som efterfrågades i Saks m.fl. (2007) meta-analys. Således är det av relevans att undersöka hur nyanställda revisorer bygger och utvecklar sin självbild i förhållande till yrkeskontexten.

## **1.2 Studies syfte och målsättning**

Syftet med den här studien är att undersöka hur nyanställda i ett revisions- och konsultföretag beskriver socialisationsprocessen till en professionell identitet i den rådande organisationskulturen. Syftet är även att beskriva hur en begynnande professionell identitet utvecklas genom att de nyanställda anpassar sig till organisationen.

Forskningsfrågorna studeras följaktligen utifrån de nyanställdas perspektiv, det vill säga ett agentperspektiv. Eftersom respondenterna i studien nyligen blivit anställda till organisationen antar jag att de kan förmedla upplevelsen av socialiseringsprocessen. Detta antagande är i linje med studiens syfte som innefattar att jag ämnar beskriva *hur* socialiseringsprocessen är utformad och redogöra för *skeenden i processen* med utgångspunkt i de nyanställdas skildringar. Jag vill understryka att min empiri och analys har sin grund i respondenternas berättelser och upplevelser. Min avsikt är således inte att generalisera studiens resultat till att gälla andra företeelser eller kontexter och min avsikt är inte heller att antyda att resultaten i studien representerar organisationens uppfattning av organisationskulturen, socialiseringen eller professionella identiteten.

## **1.3 Disposition**

Avhandlingens första kapitel fungerar som en introduktion till avhandlingens ämne. Därefter följer en teoretisk diskussion om organisationskultur, socialisation och professionell identitet där avsikten är att presentera det relevanta teoretiska ramverket för studien som senare utgör grunden för analysen. Efter den teoretiska diskussionen presenterar jag avhandlingens metodik som innefattar det analytiska närmandet, forskningsmaterialet och själva forskningsprocessen. Kapitel 4 och kapitel 5 utgör studiens empiri- och analyskapitel. Slutligen presenterar jag slutsatserna och förslag till framtida forskning i kapitel 6.



## 2 TEORETISK REFERENS RAM

Jag har i min studie valt att utgå från tre teoretiska områden som kan kasta ljus på hur socialisationsprocessen till en professionell identitet i den rådande organisationskulturen sker. Studiens referensram utgörs följaktligen av teorier beträffande organisationskultur, socialisation och social identitet. Dessa teoretiska områden utgör grunden för avhandlingens analys, diskussion och slutsatser. Sammantaget kan den teoretiska referensramen bidra till förståelsen om hur socialisationen inom en organisation kan ses som en process där individen anpassar sig sociala normer och värderingar i den nya organisationskontexten. Därtill kan referensramen bidra till förståelse kring hur den nyanställda utvecklar sin identitet genom att anpassa sig till organisationens värderingar och kultur.

För att undersöka hur socialisationsprocess är uppbyggd i fallföretaget i studien tar jag avstamp i Van Maanens och Scheins (1979) teori om socialiseringstaktiker och strukturerar min analys i enlighet med teorins tre dimensioner. Organisationskulturen har jag beskrivit med utgångspunkt i Scheins (2010) teori om organisationskulturens tre nivåer. För skapa en uppfattning om hur den nyanställda genom socialisationen och anpassar sig till organisationen och formar en begynnande professionell identitet har jag valt att inkludera teori angående social identitet.

Jag anser att det är av relevans att framhålla att teoridiskussionen nedan återspeglar ett teoretiskt område av omfattande räckvidd och därför är inte teoridiskussionen uttömmande. Jag anser även att det är värt att specifikt framhålla att många av de teorier som presenteras är sammanlänkade med varandra, vilket leder till att jag i kapitlen nedan delvis lyfter upp samma begrepp i flera sammanhang.

### 2.1 Val av infallsvinkel

I detta avsnitt vill jag argumentera för de avgränsningar i den teoretiska referensramen jag gjort inom omfattningen för min studie. Både organisationskultur och professionell identitet är begrepp som kan ses ur olika perspektiv och infallsvinklar. Jag anser det vara välgrundat att göra avgränsningar gällande antalet teorier som inkluderas i studien. Dessutom poängterar jag att flera av de teorier jag valt att inkludera utgör traditionella teorier inom respektive områden. Trots att en del av den teoretiska referensramen således består av teorier som utvecklas på slutet av 70-talet och på 80-talet ser jag inte detta faktum utgöra något problem då dessa teorier är

väletablerade även inom modern forskning. Jag ger inledningsvis en kortfattad överblick av respektive begrepps bakgrund.

Organisationskulturens betydelse lyftes fram år 1982 då Peters och Waterman genomförde en omfattande analys av stora och framgångsrika amerikanska bolag och utgav sina observationer i formen av boken *In Search of Excellence*. I boken beskrivs humankapitalet som företagets mest värdefulla tillgång, vilket var ett nyskapande tänkande inom fältet. Peters och Waterman (1982) ser på organisationskultur som något organisationen *har*. I boken behandlas likaså organisationskulturens betydelse för prestation och författarna menar att kulturen kan formas och styras även om den till grunden är rationalistisk (Alvesson, 2001). Peters och Watermans (1982) syn på organisationskultur var emellertid utsatt för kritik vilket ledde att bland annat Scheins (1985) synsätt på organisationskulturen erhöll uppmärksamhet. Enligt Schein (2010) *är* organisationen kultur. Detta antagande innebär att förändringsprocesser kan vara svåra att styra även om de kan vara lätta att starta. Jag har i min studie valt att huvudsakligen använda mig av Scheins teori (1985) i diskussionen om organisationskultur. Jag är medveten om att det även finns andra relevanta forskare inom fältet såsom Hatch (1993) och Martin (2001) men har gjort valet att inte inkludera dessa teorier i min studie. Eftersom Schein är en av de mest framträdande forskarna inom organisationskultur-fältet anser jag det därmed vara välgrundat att använda Scheins teori i min analys.

En av de mest framträdande teorierna beträffande social identitet är formulerad av Henri Tajfel och John Turner 1979. Tajfel och Turner (1979) framhåller att individer konstruerar sin identitet i relation till hur de identifierar sig själva som medlemmar av sociala kategorier, en viss form av självkategorisering. Den professionella identiteten, som är av central betydelse för denna studie, kan ses som en social identitet. Professionell identitet innebär den bild individen har av sig själv som professionell (Slay & Smith, 2011) och är associerad med arbetsrelaterat beteende och värderingar (Bunderson, 2001; Ibarra, 1999).

## **2.2 Organisationskultur**

Då man följer med aktuella diskussioner inom affärsvärlden har organisationskultur och dess inflytande på verksamheten erhållit betydande uppmärksamhet. Det råder likväl omfattande oklarhet kring konceptet organisationskultur – både i teorin och i praktiken. Inom akademisk litteratur har forskare redogjort för organisationskulturkonceptet på varierande avseenden, och

det råder därmed inte någon stark konsensus gällande konceptets definition. Varje grupp eller organisation har en unik kultur som bildas i växelverkan med dess medlemmars gemensamma erfarenheter och historia (Schein, 1985). På ett generellt plan går det att anta att kulturen genomsyrar de flesta aspekterna angående interpersonell interaktion inom gruppen eller organisationen vilket innebär att kulturen därmed påverkar organisatorisk praxis, ledarskapsstil och administrativa procedurer (Schein, 2010). Organisationskultur är således en utgångspunkt för att samstämmigt agerande inom organisationen ska vara möjligt (Czarniawska-Joerges, 1992).

### **2.2.1 Organisationskultur som begrepp**

Organisationskultur är ett koncept med brett fokus (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005), vilket innebär att det även finns diverse definitioner kring begreppet. Business Dictionary (2019) definierar organisationskultur som de värderingar och beteenden som bidrar till den unika sociala och psykologiska miljön i organisationen:

“The values and behaviours that contribute to the unique social and psychological environment of an organization.” (Business Dictionary, 2019)

Organisationskultur är ett komplext och abstrakt begrepp och därför svårdefinierat. Det finns därför inte heller en allmän accepterad teori för att studera organisationskultur (Bakka, Lindkvist & Fivelsdal, 2014). I praktiken upplevs begreppet organisationskultur ofta som oklart och abstrakt, och beskrivs som ett immateriellt fenomen som inte går att observera. Emellertid, även om flera attribut är abstrakta, har organisationskulturen flera observerbara faktorer (Schein, 1985). Kultur är ett kollektivt fenomen som har sin grund i gemensamma attityder, övertygelser samt skrivna och oskrivna regler (Alvesson & Svingsson, 2014). Det är det organisatoriska sammanhanget som driver och upprätthåller kulturen. Då kontexten organisationsmedlemmarna verkar i förändras kan spontana beteenden uppstå vilka vidare påverkar värderingarna och ytterligare även kulturen.

### **2.2.2 Organisationskultur enligt Schein**

Edgar H. Schein är en erkänd organisationsforskare och som har erhållit speciellt stort erkännande för hans forskning inom organisationskultur. År 1985 utvecklade Schein en organisatorisk kulturmodell vars syfte är att framhäva kulturen inom organisationen. Som teoretisk referensram för diskussionen kring organisationskultur i denna avhandling har jag valt

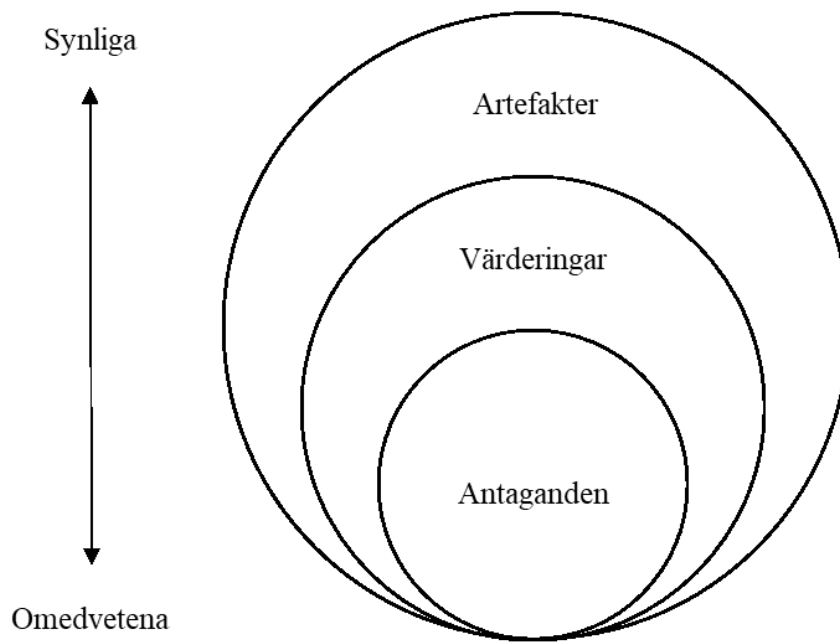
att använda mig av Scheins teori om tre kulturnivåer men jag är medveten om att det även finns andra organisationsteorier som skulle kunna tillämpas.

Enligt Schein (2004) har organisationskulturen två huvudsakliga syften, nämligen att bidra till intern integration och till extern anpassning. Organisationskulturen bidrar således till integration av interna processer, en styrande faktor för organisationens anpassning och existens, och därtill till processer som är central för organisationsmedlemmarnas förståelse av organisationen, problemlösning och dynamik. Samtidigt är den externa anpassningen av betydelse för den externa dynamiken och framgången (Schein, 2004).

Begreppet organisationskultur kan ha flera olika betydelser och definitioner (Schein, 1985). Enligt Schein (2010) är innebörden av kulturbegreppet att organisationsmedlemmarna delar grundläggande antagande och föreställningar om omgivningen, och genom socialisation blir individen en del av organisationskulturen. Vidare är dessa antaganden och föreställningar inlärd respons till händelser som individerna har internaliserat. Organisationskultur är ofta ett fenomen som inte aktivt bearbetas hos individen vilket medför att medlemmarna av en kultur inte nödvändigtvis är medveten om dess existens (Schein, 2004). Organisationskultur är därmed ett dynamiskt fenomen som konstrueras genom individens interaktion med andra, och vidare påpekar Schein att organisationskultur och ledning är starkt kopplade till varandra. Schein beskriver kulturbegreppet enligt följande:

“The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein, 2010, s.18)

Schein (2010) har identifierat tre olika nivåer utifrån han menar att organisationskulturen kan analyseras. Kulturnivåerna kan i teorin klassificeras utgående från hur de manifesteras i organisationen. I praktiken sträcker sig de olika kulturnivåerna från påtagliga fysiska tillgångar till abstrakta omedvetna antaganden (Schein, 2010). Organisationskulturen kan således studeras utifrån tre olika nivåer: artefakter, värderingar och grundläggande antaganden.



Figur 1. Scheins nivåer av organisationskultur.

#### 2.2.2.1 Artefakter

Den första och mest synliga nivån i Scheins modell utgörs av artefakter som innebär den konstruerade fysiska och sociala omgivningen i organisationen. Artefakter kan vara teknologi en organisation innehar eller synliga beteendemönster hos medlemmarna i organisationen. Artefakter kan även bestå av observerbara ritualer, berättelser och styrdokument. Detta innebär att även individer som inte är organisationsmedlemmar kan observera artefakter. Däremot kan det vara svårt att urskilja vilka konstruktioner i omgivningen som är av central betydelse, vilket medför att de kan vara besvärliga att tolka. För att skapa en mening av artefakter i en organisation krävs det ofta att individen vistas i den kulturella omgivningen en längre tid. Det är viktigt att framhålla individens tendens till subjektiv tolkning av artefakter, vilken kan vara en projektion av hans eller hennes personliga erfarenheter, vilket vidare medför en risk för felaktig interpretation av artefakternas betydelse (Schein, 2010).

#### 2.2.2.2 Värderingar

Den andra nivån i Scheins modell utgörs av värderingar och normer. Denna nivå är delvis synlig i organisationen. Värderingar definierar vad som är viktigt medan normer klargör vad som är normalt eller inte. Värderingarna är sammanknutna med organisationens ideologi och fungerar som vägledning för hur organisationens medlemmar ska bete sig. Vidare fungerar de även som

riktlinjer för gruppen och kan bland annat uttryckas som gemensamma mål och strategier vilka ofta har sin grund i sociala principer präglade av tradition, lojalitet och normer (Schein, 2010).

### 2.2.2.3 *Grundläggande antaganden*

Schein anser att organisationskulturens innersta kärna består av de underläggande antagandena som utgör den tredje nivån i hans teoretiska modell. De grundläggande antagandena i Scheins modell ligger som bas för organisationskulturen som helhet. Dessa antaganden genomsyrar hela verksamheten, men kan vara svåra att identifiera. Det är viktigt att poängtera att de grundläggande antagandena manifesteras i organisationskulturen genom värderingar och artefakter som diskuterats ovan. Grundläggande antaganden styr hur medlemmarna inom organisationen tänker och agerar och innebär vidare att fungerande processer vid problemlösningstillfällen blir tagna för givna. Dessa antaganden är omedvetna, vilka innebär att de är väldigt svåra att förändra. De präglar och utgör grunden för hur organisationsmedlemmarna förhåller sig till karaktäristiska gällande exempelvis människoförhållanden och påverkar vad organisationsmedlemmarna uppfattar, hur de tänker och hur de känner. De grundläggande antagandena är även av central betydelse för individens behov av kognitiv stabilitet. För att kunna förstå organisationskulturen som en helhet fordras det att individen förstår de centrala mönstren i organisationskulturens kärna. När individen har en djup förståelse för dessa kan hen även spegla de grundläggande antagandena mot värderingarna och också tolka artefakterna (Schein, 2010).

### 2.2.3 **Organisationskulturens syfte och betydelse**

Redan 1986 lyfte Barney fram företagskulturens betydelse för en organisations framgång genom att belysa dess förmåga att frambringa varaktiga konkurrensfördelar. Barney urskilde tre attribut vilka alla avsevärt påverkar konkurrenskraften hos företaget. De tre nödvändiga attributen innefattar enligt Barney (1991): kulturen måste vara värdefull, den måste vara sällsynt, och den ska inte kunna kopieras av andra. Genom en konkurrenskraftig företagskultur är det möjligt att upprätthålla engagemang bland medarbetena (Barney, 1991). Barneys tankar är fortfarande än idag av relevans trots att de strukturella fördäringar i omvärlden är distinkta.

I ljuset av hur omfattande potential organisationskulturen har att påverka och skapa mervärde i affärsverksamheten, är det centralt att reflektera kring organisationskulturens betydelse. Sedan Barneys initiala tankar på 80-talet har organisationskulturens samband med organisationens

prestation i allt högre grad uppmärksammas inom forskningsfältet av flera betydelsefulla forskare (t.ex. Kontoghiorghes, 2016; Martinez, Beaulieu, Gibbons, Pronovost & Wang, 2015). Studier tyder på att organisationskultur har ett positivt samband med företagets prestation, finansiella resultat och generella framgång (Schein, 2010; Kontoghiorghes, 2016; Martinez, 2015) och att organisationskulturen innefattar en central roll i upplevelsen av engagemang bland nyanställda (Kontoghiorghes, 2016). I en studie genomförd av konsultbolaget Ernst & Young (2015), har företag som investerat i sin organisationskultur uppvisat en 10 % ökning av rörelseresultatet. På ett konkret plan, i en studie genomförd av Meyer (2015), framkommer det att organisationskulturen har fungerat som en viktig omständighet beträffande Googles framgång. I en nyligen utkommen rapport från McKinsey & Company (2018) har författarna identifierat fyra huvudskäl till varför organisationskulturen spelar en betydande roll inom affärsvärlden:

- Företagskultur korrelerar med prestation
- Kultur är svårt att kopiera
- En hälsosam kultur gör det möjligt för organisationer att anpassa sig till förändringar
- En ohälsosam kultur leder till dåliga affärsresultat

Organisationskulturen har även påvisats att i hög grad påverka principer beträffande strategisk kompetensförsörjning, däribland förmågan att attrahera och behålla medarbetare (McDonnell, Collings, Mellahi, & Schuler, 2017). Företagets rykte definieras långt på basen av medarbetarnas engagemang och prestation, vilket medför att kunskapen i dessa företag är den faktor som skapar mervärde (Calvo & García, 2010). Flertal studier inom området har framhållit att det är av central betydelse att individer och organisationer är kompatibla (t.ex. Kontoghiorghes, 2016) då individer kan prestera maximalt i en organisation vars kultur stöder hens professionella identitet (Meng m.fl, 2016). Den nyanställda engagerar sig mer sannolikt med organisationen om hen upplever att de personliga värderingarna överensstämmer med organisationens värderingar (Kahn, 1990). Forskningsresultat bevisar att investering i aktiviteter vars syfte är att utveckla medarbetarna, och med specifikt avseende på den enskilda individen, förhöjer prestationerna och känslan av engagemang bland de anställda (Bambacas, 2010).

#### 2.2.4 Internalisering av organisationskulturen

Den process genom vilken individen införlivar den rådande kulturen med den egna personligheten benämns internalisering (Angelöw & Jonsson, 2000). Det en individ tillskrivit sig själv genom socialisering internaliseras i individens identitet och förenas vidare med den rådande organisationskulturen (Stier, 2004). Individens tolkning av organisationskulturens normer och antaganden utgör en inlärningsprocess som ofta kan vara ostrukturerad och omedveten (Schein, 2010). Kulturen införlivas som en del av individens referenssystem och genom internalisering börjar individen tänka och känna i linje med organisationskulturens grundprinciper (Stier, 2004). Enligt Stier (2004) kan det leda till att individens upplever att den egna inte organisationen har någon specifik kultur, ett fenomen som beror på att individen betraktar de egna värderingarna som personliga och därför inte uppfattar att värderingarna bildats och formats som en följd av internalisering och socialisation.

Genom att dela och överföra tydliga värderingar, normer och övertygelser skapas en känsla av tillhörighet hos individen, en känsla som bidrar till motivation (Smircich, 1983). Detta engagemang gentemot organisationens värderingar och normer benämns internalisering. Vidare kan organisatoriskt engagemang anses vara ett psykologiskt tillstånd bestående av tre dimensioner, nämligen affektivt engagemang (vilja), kontinuerligt engagemang (behov) och normativt engagemang (skyldighet) (Matieu & Zajac, 1990). Begreppet organisatoriskt engagemang är komplext och har definierats på varierande sätt inom litteraturen (Allen & Meyer, 1990). Organisationskulturen är en central faktor som styr de anställdas beteende, då kulturen reflekterar företagets ideal och normer (Joyce & Slocum, 2012). En stödjande organisationskultur ger anställda en känsla av sammanhållning (Joyce & Slocum, 2012), vilket innebär att det är angeläget att upprätthålla en organisationskultur som stöder utvecklingen av kunniga individer i organisationen (Meng m.fl., 2016).

Kondra och Hurst (2009) undersöker i sin studie bakomliggande orsaker till varför individer anpassar sig efter kulturella normer och värderingar. De svarar på frågeställningen genom att tillämpa nyinstitutionell teori och isomorfa krafter på individnivå för att urskilja förfaranden genom vilka organisationskultur överförs, upprätthålls och reproduceras (Kondra & Hurst, 2009). Homogenisering av individernas beteende utgör grunden till den kulturella anpassningen och denna anpassning sker genom tre isomorfa processer, nämligen *tvingande-*, *mimetisk-* och *normativ isomorfism* (Kondra & Hurst, 2009; DiMaggio & Powell, 1983). Tvingande



isomorfism har sin grund i formella och informella krav från omgivningen och medför krafter som antingen belönar eller bestraffar specifika handlingssätt. Mimetisk isomorfism är en process som äger rum vid osäkerhet och instabilitet. I samband med denna process tenderar individen att imitera beteenden som uppmuntras och belönas av organisationen. Vid normativ isomorfism har individen internaliserat organisationens normer och vidare beskrivs normativ isomorfism som en process som drivs av professionalism (Kondra & Hurst, 2009; DiMaggio & Powell, 1983). Tvingande och mimetiska processer kan efter en tid övergå till att vara av normativ konfiguration (Kondra & Hurst, 2009).

Externalisering innebär, till motsats till internalisering, att medlemmarna genom det egna beteendet och sociala traditioner försöker skapa mening i tillvaron (Angelöw & Jonsson, 2000). Historieberättande (eng. *storytelling*), en metod genom vilken organisatoriska värderingar kommuniceras, har påvisats ha betydelse för individens meningsskapande (Boje, 1991). Weick (1995) definierar meningsskapande (eng. *sensemaking*) som en process som grundar sig i identitetsskapande, genom vilken organisationsmedlemmarna skapar ömsesidiga förståelser av kontexten de är en del av och handlar således om att skapa mening av arbetet och den egna identiteten (Cassell & Bishop, 2014). Historieberättande kan användas som ett medel för att bevara kulturen i organisationen och som fundament för när beslut ska fattas. Berättelserna kan fungera som övertalningstaktik och kan anpassas för att överensstämja med kontexten (Boje, 1991). Historieberättande är även av betydelse för individens socialisation och kan hos den nyanställda fungera som vägledande värderingar för att skapa lojalitet och engagemang gentemot organisationen (Bang, 1999). Individens meningsskapande som bottnar i organisationens historieberättande utgör en väsentlig aspekt av identitetskonstruktion (Brown, 2015; Cassell & Bishop, 2014 m.fl.) och sker enligt Weick (1995) utifrån den egna självbilden.

Flera faktorer kan bidra till att identifieringen med organisationskulturen inte fungerar optimalt (Schein, 2010; Hutcheon, 1999). Problemen kan ha sin grund i att beteenden och värderingar på samhällsnivå har genomgått omfattande förändringar eller att organisationens värderingar och individens värderingar inte sammanfaller och konflikter som en följd därav uppstår (Hutcheon, 1999). Av väsentlig betydelse för individens identifikation är att individens upplever att arbetet inom organisationen är belönande. Det är emellertid av relevans att påpeka att individen kan uppleva att arbetet är belönande genom diverse medel. Sociala relationer,

monetär ersättning, meningsfullt arbete och utvecklingsmöjligheter kan alla fungera som en källa till motivationen (Kramer, 2010).

På senare tid har organisationskultur beskrivits som en betydelsefull metod för att styra beteende i den postbyråkratiska organisationen (Alvesson & Berg, 2011). Former av kontroll som genom normer, känslor, övertygelser och värderingar är inriktade på att påverka beteende genom indirekta metoder kan bland annat diskuteras under begreppet normativ kontroll (Kunda, 2006), kultur-ideologisk kontroll (Alvesson, 1993) och socioideologisk kontroll (Alvesson, 2004). Organisationens värderingar och normer kan enbart fungera som en kontrollmekanism då medarbetarna accepterar värderingarna och normerna på en djupare nivå, vilket innebär verkligt engagemang och känslomässig koppling (Welch, 2016). Även om jag i min studie inte undersöker socioideologisk kontroll anser jag att det är relevant att kortfattat beskriva kärnan i kontrollmetoden eftersom den har betydelse för individens internalisering av organisationskulturen.

Socioideologisk kontroll kan definieras som strävanden där syftet är att övertyga människor att anpassa sig till vissa värderingar, normer och idéer om vad som är centralt och viktigt och vad som är av sekundär betydelse (Kunda, 2006; Alvesson & Kärremans, 2001). Den centrala kärnan i socioideologisk kontroll består av sociala relationer, identitetsbildning och ideologier (Alvesson & Kärreman, 2004). Genom socioideologisk kontroll försöker ofta utövaren anta en viss form av organisationsupplevelse för medarbetarna inom organisationen (Alvesson & Willmott, 2002) och drivs ofta med grundtanken att få anställda att följa de ideal och värden som gynnar organisationens verksamhet. Organisationskultur kan till följd därav fungera som kontrollmekanism genom att få organisationsmedlemmar att identifiera sig med organisationen och internalisera dess mål och värderingar (Kunda, 2006). Det finns huvudsakligen tre metoder som ingår i socioideologisk styrning; rekrytering, socialisering och identitetsreglering (Kärreman & Rennstam, 2012). Vid rekrytering till ingångspositioner i företaget kan det således till och med vara motiverat att rekrytera de personer som är mest lämpliga och anpassningsbara till företagets kultur, även om personen inte skulle ha alla de andra färdigheterna som krävs för jobbet (Schiemann, 2014). Organisationsmedlemmarna kan lära sig nya färdigheter, medan kulturell anpassning kan vara svårare (Chatman & Cha, 2003).

## 2.3 Socialisation

Socialisation hänvisar till den process genom vilken en individ införlivar omgivningens normer och kultur (t.ex. Schein, 1985). Socialisering som process är grundläggande för organisationen eftersom processen säkerställer en kontinuitet beträffande centrala värderingar och normer samt ger de anställda ett ramverk för beteenden och interaktion (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007).

Forskning påvisar att den nyanställda är speciellt mottaglig för organisationens påverkan under den första tiden i organisationen. För att reducera osäkerhet omvärderar ofta den nyanställda sina värderingar för att anpassa sig till organisationen (Schein, 2010). De processer som avser att få den nyanställda att anpassa sina värderingar och beteende till att överensstämma med organisationen som helhet brukar benämnas organisatorisk socialisering (Van Maanen & Schein, 1979). Socialisering kan anses vara en kontinuerlig process (Czarniawska & Kunda, 2010).

### 2.3.1 Socialisation som begrepp

Enligt Svenska akademins ordbok (2019) är socialisation en process som innebär en anpassning av värderingar till gällande mönster medan Nationalencyklopedin (2019) definierar socialisation som en process genom vilken individen internaliserar organisationens värderingar, normer och beteendemönster. Begreppet socialisations handlar enligt Grusec och Hastings (2014) om den process genom vilken individen lär sig hur hen ska agera i den rådande kulturen, ett tankesätt som innebär att individen skapar sig en uppfattning om organisationens värderingar, ritualer och beteenden. De välkända forskarna Van Maanen och Schein definierade socialisation redan tidigt:

“The process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role.” (Van Maanen & Schein, 1979, s. 3)

Social förmåga, emotionell mognad och social förståelse är aspekter som bidrar till individens förmåga och motivation att agera enligt den rådande kulturen (Grusec & Hastings, 2014). Enligt Hofstede (1991) sker socialisationen på olika nivåer, i olika kontexter och i varierande utsträckning, ett perspektiv som är i linje med Angelöw och Janssons (2000) beskrivning av socialisation. Socialisationen kan ses som en livslång överföringsprocess hos individen där den primära socialisationen bildar de grundläggande värderingarna medan den sekundära

socialisationen framförallt är knuten till utbildningssystemet såsom anknytningar till olika yrkesgrupper.

Vilket framkommer ovan, beskrivs socialisation ofta som en process. Hutcheon (1999) benämner emellertid socialisation som en produktion som uppstår genom social interaktion, mer specifikt som en växelverkan mellan omgivningen och individen. Socialisationen kan därmed bedömas vara komplex interaktion (Hutcheon, 1999) som kräver ett aktivt närmandesätt hos individen (Angelöw & Jansson, 2000).

### **2.3.2 Socialiseringsstrategier i organisationen**

Framträdande forskare inom socialiseringsprocesser- och taktiker är Van Maanen och Schein (1979) och Jones (1986). Van Maanen och Schein (1979) beskriver sex socialiseringsstrategier (redogörs för senare i avsnittet) som kan används som ramverk för socialisation i organisationer. Jones (1986) utvecklade, med avstamp i Van Maanen och Scheins (1979) teoretiska modell om socialiseringstaktik, en modell för institutionaliserad och individualiserad socialisation. I Tabell 1 illustrerar jag de sex olika socialiseringsstrategierna i enlighet med Van Maanen och Schein (1979) samt Jones (1986) vidareutveckling av teorin genom uppdelning av strategierna i två huvudsakliga områden.

**Tabell 1**

*Socialiseringsstrategier enligt Van Maanen & Schein (1979), reviderad av Jones (1986).*

Dimensioner	Institutionaliserade taktiker	Individualiserade taktiker
Kontext	Formella Kollektiva	Informella Individuella
Innehåll	Sekventiella Fast	Icke-sekventiella Rörlig
Sociala aspekter	Seriell Accepterande	Åtskiljande Nekande

Den institutionaliserade rollorienteringen karaktäriseras av grupper, tydlig karriärplaner och handledare. Dessa rollorienteringar kan antas främja medgörlighet och konformitet avseende regler och normer (Jones, 1986). Den individualiserande rollorienteringen kännetecknas framförallt av att de nyanställda inte antas följa organisationens normer och värderingar utan att de i stället uppmuntras till experimentering i relation till organisationskulturen (Jones, 1986). Vidare försöker organisationer socialisera sina anställda genom så kallad socialiseringstaktik (Van Maanen & Schein, 1979). Organisatoriska socialisationstaktiker kan definieras som aktiviteter, program, evenemang och erfarenheter vars syfte är att underlätta nyanställdas lärande, anpassning och socialisation (Wanberg, 2012). För att utforma nyanställdas tidiga erfarenheter i organisationen är taktiker och orienteringsmetoder av intresse (Klein & Heuser, 2008). Nyanställda står ofta inför utmaningen att anpassa sina personliga antaganden och beteenden till den nya kontexten, en anpassning som är väsentlig med tanke på att individen undviker känslan av osäkerhet (Jones, 1986). Organisationen kan utnyttja socialisationstaktiker för att påverka den nyanställda individens internalisering av organisationskulturen (Jones, 1986).

Van Maanen och Scheins (1979) typologi för socialiseringstaktik är en framstående typologi inom litteraturen. Typologin avgränsar uppsättningen av sammanhängande teoretiska förslag angående socialiseringens struktur, resultat och processer (Van Maanen & Schein, 1979). Van Maanen och Schein (1979) undersöker sambanden mellan specifika socialiseringsvariabler (d.v.s. taktik) och beteende (d.v.s. rollorientering). Taktikerna för socialisation kan enligt Van Maanen (1978) delas in i sex strategier och vidare in i tre övergripande kategorier: kontext,

innehåll och sociala taktiker. Strategierna utgör ett fungerande utgångsläge för att undersöka en organisations socialisationsprocess. Till nästa beskriver jag Van Maanens och Scheins (1979) sex olika socialiseringsstrategier.

### 2.3.2.1 *Formell respektive informell socialiseringsstrategi*

*Formell* socialisation avser de processer där den nyanställda i omfattande utsträckning är avskild från de andra organisationsmedlemmar och socialisationen sker skilt från det övriga dagliga arbetet. De formella strategierna är observerbara som diverse socialiseringsprogram, exempelvis praktikprogram och yrkesakademier, inom vilka förväntningarna och aktiviteterna är officiella och tydliga. De formella processerna ämnar förbereda individen att inta en specifik status i organisationen och lägger tonvikten på allmänna attityder och färdigheter vilket innebär att den nyanställdas roll är segregerad och tydligt specificerad (Van Maanen & Schein, 1979).

Utmärkande för de *informella* socialiseringsstrategierna är att socialisation sker i samband med det dagliga arbetet vilket innebär att den nyanställdas lärande till stor del sker i samband med sociala- och uppgiftsrelaterade tillställningar. Informella socialisationsprocesser särskiljer inte den nyanställdas roll från de övriga organisationsmedlemmarnas. Informella taktiker framhåller betydelsen av att den nyanställda ska hitta sin roll i organisationen genom erfarenhet, där fel är en naturlig del av processen, och förbereder individen att anta en viss roll och utföra ett specifikt arbete inom organisationen (Van Maanen & Schein, 1979).

Formella socialiseringsprocesser påträffas vanligtvis i organisationer där det bedöms viktigt att en nyanställd lär sig de korrekta attityderna och värderingarna i samband med den nya rollen. Den formella strategin utgör ofta den initiala fasen i socialisationsprocessen eftersom den medför processer som inte är kompatibla med det verkliga arbetet i organisationen. De formella processernas fokus ligger huvudsakligen på attityder och är ofta av implicit och oavsiktlig natur. Syftet med de formella strategierna är även att ge organisationen en möjlighet att utvärdera och bedöma den nyanställdas engagemang och värderingar. De informella processerna kan däremot ofta antas utgöra det andra steget i socialiseringen vilket innebär att dessa processer förbereder den nyanställda på en specifik roll i organisationen. I samband med informella socialiseringsprocesser har den nyanställda inte möjlighet att inneha värderingar som inte överensstämmer med organisationen eller göra några fel. Detta beror på att den informella processen är kopplad till det dagliga arbetet och därmed organisationens affärsverksamhet. De informella strategierna bidrar till den nyanställdas behov av att prestera på en hög nivå och

understryker betydelsen att fråga innan hen agerar. På ett generellt plan därmed de formella processerna lägga vikt på värderingar medan de informella fokuserar på kontextanpassad tillämpning av normer (Van Maanen & Schein, 1979).

Det är viktigt att det förekommer en växelverkan mellan de båda strategierna för att möjliggöra optimal kunskapsöverföring inom organisationen och mellan individer. Ifall den nyanställda uppfattas som en novis inom organisationen kan det leda till att den nyanställda känner sig osäker och isolerad, en risk med de formella socialiseringsstrategierna medför. Nackdelen med informell socialisation är att ett stort ansvar tillskrivs den nyanställda individen. Den nyanställda kan känna sig orolig då rollförväntningarna kan upplevas oklara (Van Maanen & Schein, 1979).

#### *2.3.2.2 Kollektiv respektive individuell socialiseringsstrategi*

*Kollektiv* socialisation syftar på de taktiker genom vilka nyanställda skapar en kollektiv vi-känsla. Gruppens medlemmar utvecklar en ömsesidig förståelse av hur händelser inom organisationen ska tolkas och uppfattas och således skapas en viss homogenitet. En kollektiv socialisering kan leda till att gruppen av nyanställda anpassar sig till organisationens rådande värderingar. De tolkningar av värderingar och företeelser som utvecklas inom gruppen av nyanställda behöver emellertid inte nödvändigtvis vara i linje med organisationens generella antaganden. I många fall kan kollektiva strategier ge upphov till egna subkulturer inom organisationen vilka innehar specifika diskurser och värderingar (Van Maanen & Schein, 1979).

*Individuell* socialisering av den nyanställda kan ske med hjälp av exempelvis en mentor eller handledare som representerar organisationen som helhet. Mentorn fungerar ofta som en förebild för den nyanställda vilket innebär att relationen mellan den nyanställda och mentorn är av stor betydelse för socialisationens utfall. Individuell socialisering ger i allmänhet upphov till mer varierande utfall jämfört med den kollektiva socialiseringen (Van Maanen & Schein, 1979).

Kollektiva socialiseringsstrategier förkommer i vanligtvis i organisationer där ett stort antal nyanställda samtidigt ska påbörja arbeta i liknande positioner, vilket innebär att individuella processer inte skulle vara kostnadseffektiva, och organisationen vidare önskar skapa en kollektiv känsla av identitet och lojalitet bland gruppen nyanställda. Processer av individuell

karaktär är lämpliga då den nyanställda innehar en mer komplex roll (Van Maanen & Schein, 1979).

#### 2.3.2.3 *Sekventiella respektive icke-sekventiell socialiseringsstrategi*

Socialiseringsprocessen kan täcka ett brett spektrum av uppdrag och upplevelser som är nödvändiga för att en viss roll i organisation ska kunna uppnås. *Sekventiell* socialiseringsstrategi innebär att den nyanställda måste genomgå vissa förutbestämda stadier för att uppnå en viss roll och en viss grad av status. Individen kan antingen vara tvungen att ta itu med stegen i en viss ordning eller kan ha möjligheten att själv utforma processen. *Icke-sekventiell* socialisation påträffas då uppsatta steg och övergångsstadier kopplade till karriärutvecklingen saknas eller är tvetydiga. Den anställda når likväl sin roll och status i organisationen.

Inom den sekventiella processen förekommer det troligtvis en stark bias i relation till presentationen av det nästkommande steget. Organisationen kan agera på olika sätt för att försäkra sig om att den nyanställda presterar på en hög nivå på varje nivå. Organisationen kan exempelvis lova den nyanställda att om hen jobbar hårt på den befintliga nivån så blir nästa nivå lättare eller organisationen kan försöka dölja sanningen om hur och när den anställda har möjlighet att uppnå den följande nivån i strukturen. Denna bias och tanken om bättre erbjudanden i framtiden driver individen att vara samarbetsvillig på varje nivå i strukturen. För att verklighetsförankra tanken om framtidens möjligheter är det naturligt att den nyanställda identifierar sig med en organisationsmedlem som lyckats klättra i den sekventiella strukturen. Individen kan även känna sig pressad att uppnå nästa steg i strukturen före hen personligen känner sig mogen för det (Van Maanen & Schein, 1979).

#### 2.3.2.4 *Fast respektive rörlig socialiseringsstrategi*

Huruvida organisationen har en fastställd tidsplan för socialisationen eller inte utgör en av socialiseringsstrategierna. Den *fasta* socialiseringsstrategin förser den nyanställda med en specifik tidplan vad avser de olika stegen i processen. Organisationen kan ge en tidsplan till den nyanställda avseende introduktionstidtabellen. Den nyanställda kan därmed monitorera hur hen utvecklas enligt organisationens förväntningar vilket kan bidra med känsla av tillfredsställelse eller misslyckande beroende av prestationsnivån (Van Maanen & Schein, 1979).



Inom den *rörliga* socialiseringsstrategin förekommer ingen förutbestämd tidsplan vilket innebär att den nyanställda har ett större ansvar för socialiseringsprocessen. Eftersom det inte finns någon standardiserad process för socialisationen kan det förekomma stora skillnaderna i individers upplevelser av den rörliga socialiseringsstrategin. Rörliga socialiseringsprocesser innebär att osäkerhet och konkurrens kan uppstå bland gruppen nyanställda eftersom avancemang inom organisationen kan ske på olika basis för olika individer. Organisationen kan använda de rörliga socialiseringsprocesserna som en metod för att kontrollera de anställda medan det på individnivå kan förekomma att de nyanställda differentierar sig inom gruppen, både socialt och psykologiskt (Van Maanen & Schein, 1979).

#### 2.3.2.5 *Seriell respektive åtskiljande socialiseringsstrategi*

Den *seriella* socialiseringsstrategin är en effektiv metod för att upprätthålla organisationens värderingar. Strategins grundkärna ligger i antagandet att nyanställda socialiseras in i arbetet med hjälp av erfarna organisationsmedlemmar som innehar liknande arbetsuppgifter och roller. Ofta kan den nyanställda bättre relatera till en organisationsmedlem som nyligen genomgått socialisationsprocessen, en orsak till varför ofta en relativt nykommen medlem får socialisera den nyanställda in i organisationens kultur. Sen seriella strategin antas vara effektiv för att bibehålla organisationens historia, kultur och förfaranden intakta. I oklara och tvetydiga situationer är den seriella socialiseringsstrategin av betydelse för anpassning eftersom de nyanställda identifierar sig med de mer erfarna organisationsmedlemmarna (Van Maanen & Schein, 1979).

*Åtskiljande* socialiseringsprocess medför att den nyanställda inte får stöd av någon mer erfaren organisationsmedlem som har som en likande bakgrund som den nyanställda. Åtskiljande socialisering innebär att den nyanställda är tvungen att lita på sin egen förmåga, en aspekt som kan göra det svårare för den nyanställda att komma in i det nya arbetet (Van Maanen & Schein, 1979).

#### 2.3.2.6 *Accepterande respektive nekande socialiseringsstrategi*

Den sista socialiseringsstrategin berör i vilken grad en socialiseringsprocess konstrueras för att antingen bekräfta eller inte bekräfta identiteten hos den nyanställda. Strategin bestående av den accepterande och den nekande dimensionen som ämnar förklara graden av konformitet som eftersträvas i organisationen (Van Maanen & Schein, 1979). Genom den accepterande

respektive nekande socialiseringsstrategin har organisationen en möjlighet att utveckla ett affektivt engagemang hos de nyanställda som bidrar till den personliga identiteten i kombination med social påverkan (Van Maanen & Schein, 1979).

Vid *accepterande* socialiseringsstrategi accepterar organisationen den nyanställdas personliga karaktäristika och önskar inte att förändra den nyanställdas identitet. Organisationen vill snarare dra nytta av och bygga vidare på de färdigheter, värderingar och attityder som är en del av den nyanställdas identitet. Detta förfarande kan stärka den nyanställdas uppfattning av sig själv. Orienteringsprogram, utvecklingsmöjligheter och sociala funktioner är ett medel för organisationen att systematiskt indikera att den nyanställda individen är värdefull för organisationen. Frekvent förekommande arrangemang är bland annat karriärvägledning och möten seniora organisationsmedlemmar såsom delägare i organisationen (Van Maanen & Schein, 1979).

Det är även möjligt att organisationen eftersträvar att förändra den nyanställdas identitet och försöker skapa en samstämmighet mellan organisationskulturen och individens värderingar genom *nekande* socialiseringsstrategier. Styrande inom denna socialiseringsstrategi är strävan efter homogenitet mellan organisationsmedlemmarna, en strategi som kan utövas med hjälp av bland annat mentorskap. Inom organisationer som eftersträvar homogenitet återfinns ofta en stark gemenskap och vi-känsla då alla medlemmar har gått igenom identitetsreglering i samband med socialisationen. Individens starka strävan att bli en accepterad medlem i en organisation är en given omständighet för att en nekande socialiseringsstrategi ska vara fungerande. Genom identitetsreglering har alltså organisationen skapat en känsla av engagemang gentemot organisationen hos den nyanställda (Van Maanen & Schein, 1979).

### **2.3.3 Lärandeprocesser i samband med socialisationen**

I samband med socialisationsprocessen sker lärande hos individen på diverse plan och genom olika sätt. Innehållet och lärandet i socialisationsprocesser har åskådliggjorts av flertalet forskare, däribland Klein och Heuser (2008) som lyfter upp specifika områden i relation till socialisationen. De tolv kunskapsdimensioner som identifierats av Klein och Heuser (2008) är historia, språk, uppgiftsförmåga, arbetsrelationer, sociala relationer, struktur, politik, mål och strategier, kultur och värderingar, regler och policys, navigation samt belöning och förmåner. Dessa dimensioner representerar det innehåll den nyanställda behöver lära sig när hen träder in

i en ny organisation. Nedan presenterar jag en översiktlig bild av de olika kunskapsdimensionerna i enlighet med Klein och Heusers (2008) definition.

Dimensionen *historia* förklarar varför organisationen fungerar på ett specifikt sätt, och förklaringen avspeglas även på individens beteende- och reaktionsmönster (Klein & Heuser, 2008). Dimensionen *språk* syftar på de kommunikationsmönster som förekommer i en organisation. Språket har både en socialt orienterad och en uppgiftsorienterad dimension som innebär att språket är av relevans för procedurer, förväntningar samt roll- och uppgiftskrav men även för den sociala integrationen. Inom dimensionen *uppgiftsförmåga* är rollförväntningar, kunskap och färdigheter av dominerande betydelse. *Arbetsrelationer* och *sociala relationer* innefattar relationer som etableras mellan individer och som har betydelse för socialisationens utfall. Samarbete och kommunikation är grundläggande för arbetsrelationer eftersom de aspekterna utgör grunden för arbetsuppgifter, roller och ansvar. Dimensionen kopplat till sociala relationer beaktar däremot i större utsträckning relationer utanför arbetet, relationer som kan beskrivas vara väsentliga för individens känsla av acceptans, tillhörighet och identitet. *Strukturen* förmedlar de hierarkiska förhållandena till den anställda och är således relevant för individens förståelse av formell auktoritet och prioriteringar. Den informella maktstrukturen är invävd i dimensionen *politik* och avser den faktiska kontrollen i organisationen. *Mål och strategier* handlar om i vilken utsträckning individen har skapat en förståelse om organisationens konkurrensposition och strategier. *Kultur och värderingar* kan definieras som den dimension som behandlar individens förmåga att lära sig organisationens värderingar och riktlinjer. Dimensionen *regler och policys* involverar den formella introduktionen och de formella reglerna och procedurerna medan *navigation* innefattar de informella förfarandena. *Belöning och förmåner* är den dimension som tar i beaktande individens uppfattning av kompensation. Den sistnämnda dimensionen har framhållits ha en särskilt tydlig koppling till individens känsla av engagemang och motivation (Klein & Heuser, 2008).

#### **2.3.4 Nyanställdas anpassning till organisationen**

Socialiseringsstrategier har i en meta-analytisk studie påvisats ha en stark koppling till nyanställdas anpassning till organisationen (Saks, Uggerslev & Fassina, 2007). Forskning påvisar att en väl utformad introduktion och socialisation leder till positiva attityder, såsom arbetstillfredsställelse, motivation och engagemang hos den nyanställda.

Bauer m.fl. (2007) genomförde en omfattande meta-analys med 70 studier angående socialiseringstaktikers påverkan på bland annat prestation och organisatoriskt engagemang. I den meta-analytiska studien påvisar Bauer m.fl. (2007) att en nyanställds anpassning till organisationen har sin grund i följande tre anpassningsindikatorer: klarhet i rollen (eng. *role clarity*), upplevd självförmåga (eng. *self-efficacy*) och social acceptans (eng. *social acceptance*). Dessa anpassningsindikatorer är i interaktion med socialiseringstaktiker och informationssökning.

Individen kan besitta faktorer som påverkar socialisationen, bland annat strävar den nyanställda efter osäkerhetsreduktion (Ashforth & Saks, 1996). Individens behov av osäkerhetsreduktion kan förklaras genom osäkerhetsreduktionsteorin (eng. *uncertainty reduction theory*). Fenomenet innefattar i omfattande utsträckningen individens strävan efter att göra omgivningen mer förutsägbar och kontrollerbar genom metoder såsom informationssökande och social interaktion (Ashforth & Saks 1996). Klarhet i rollen går ut på hur väl en nyanställd förstår vad den nya arbetsrollen kommer att innebära och innefatta, en aspekt som har påvisats förutsäga arbetstillfredsställelse och engagemang i samband med socialiseringsprocessen (Bauer & Erdogan, 2011). Socialiseringstaktiker har betydelse för hur den nyanställda formar sin roll och upplever sin självförmåga (Jones, 1986). Upplevd självförmåga i arbetet innebär i vilken utsträckning den nyanställda känner att hen har förmågan att utföra arbetsuppgifterna och uppnå uppsatta mål samt hänvisar till hur den nyanställda kan lära sig de nya uppgifterna och bygga upp ett självförtroende (Bauer m.fl., 2007; Bauer & Erdogan, 2011). Upplevd självförmåga korrelerar med positiva individuella utfall så som arbetsengagemang (Bauer & Erdogan, 2011).

Mentorskap är bevisat en effektiv metod för, att genom samarbete och socialisation, bidra till ökad motivation och kompetens hos den nyanställda och även till att bygga upp en stark relation till arbetsgivaren som präglas av engagemang (Whelan & Carcary, 2011). Mentorskap fungerar även som en aspekt som kan bidra till att minska osäkerheten hos den nyanställda. Redan för 20 år sedan har mentorskapets betydelse för socialisationen uppmärksammas inom litteraturen. I etnografisk fallstudie inom revisions- och konsultbranschen påvisar Covaleski, Dirsmith, Heian och Samuel (1998) att nyanställda socialiseras till att adaptera organisationens värderingar och normer med hjälp av mentorskap. Studien framhåller även organisationens strävan att påverka individens personlighet och personliga värderingar för att skapa en samstämmighet mellan den enskilda individen och organisationen. Individens identifikation

influeras av organisationens krav och individens anpassar sig i enlighet med organisationen beträffande målsättningar, livsstil och språk. Organisationskulturen kan internaliseras till den grad att arbetet blir ett sätt att leva (Covaleski, Dirsmith, Heian & Samuel, 1998).

Utveckling baserar sig på roller, relationer och resurser, och ett effektivt mentorskapsprogram berör alla dessa tre aspekter (Hunt, 2014). Målinriktade socialisationsverktyg säkerställer att nya anställda som påbörjar sin karriär i en ny organisation blir bekant med bland annat organisationskulturen, arbetssätt och praktiska detaljer (Joubert, 2007). Mentorskapsprogram är av speciell betydelse då de nyanställda kommer till organisationen i rollen som trainee (Joubert, 2007). Trainees är ofta osäkra över den egna substanskunskaps då arbetserfarenheten inte är den mest omfattande, vilket innebär att det är viktigt att coacha traineen på den fronten. Det är värdefullt att få traineen att inse att kompetens och expertis utvecklas i och med att exponering till nya situationer sker, och av kritisk betydelse i detta sammanhang är organisationens vilja att stöda denna process (Joubert, 2007).

Introduktionsperioden för en nyanställd är ett kritiskt skede för den nyanställda (Schiemann 2014). Studier påvisar likväl att strukturerade mentorskapsprogram är av central betydelse för trivseln men framhåller integrationen till teamet som en mer central aspekt för anpassningen till organisationen. Mentorskap är bevisat en effektiv metod för, att genom samarbete och socialisation, bidra till ökad motivation och kompetens hos den nyanställda och även till att bygga upp en stark relation till arbetsgivaren som präglas av engagemang (Whelan & Carcary, 2011). Antydningen är således att mentorskap kan uppfattas som en både explicit och implicit metod för att få de nyanställda att utveckla en identitet som är i linje med den organisatoriska identiteten (Covaleski, Dirsmith, Heian & Samuel, 1998). Introduktionsprogram kan vara av både formell och informell karaktär eller en konstellation av dem båda (Klein & Weaver, 2000). Både formella och informella introduktionsprogram har påvisats vara av väsentlig betydelse för individens socialisering (Klein & Weaver, 2000). I en studie av Klein och Weaver (2000) tyder resultaten på att introduktionsprogram i hög grad bidrar till den nyanställda individens känsla av engagemang gentemot organisationen.

Överföring av förvärvad kunskap mellan olika praktiska miljöer utgör också en del av socialisations- och utvecklingsprocessen, processer genom vilka individens kompetens kan användas till för att gynna organisationens verksamhetsmål och framgång. Socialisationens utfall har således stor betydelse för den enskilda individens framtida prestationer i

organisationen. Exponering till mångfacetterade uppdrag gynnar det horisontella tänkande bland organisationsmedlemmarna, vilket i längden gynnar prestationsnivån för både individen och organisationen (Joubert, 2007). Effektiv kunskapsöverföring är ett annat positivt utfall av mentorskapsprogram där utbytet av information är ömsesidigt och följaktligen även gynnar företaget som helhet (Joubert, 2007).

Jag är medveten om att socialisation och socialiseringstaktiker är fenomen som på ett generellt plan inom tidigare forskning har studerats ur organisationens perspektiv. I denna studie kommer emellertid företeelserna kopplat till socialisation, socialiseringstaktiker och anpassning till organisationen studeras utifrån den nyanställdas perspektiv eftersom jag genom tillämpning av detta perspektiv är i linje med mitt empiriska material och min forskningsfråga.

## **2.4 Social identitet**

Social identitet är ett begrepp som används för att beskriva hur individer och grupper uppfattar och upplever sin sociala ställning och funktion i relation till andra. Individer konstruerar sin identitet i relation till hur de identifierar sig själva som medlemmar av sociala kategorier, en viss form av självkategorisering (Tajfel & Turner, 1986). Professionell identitet, som är av intresse för min studie, utgör en underkategori till social identitet och är kopplad till interaktion och gruppens professionalism. Professionell identitet definieras ofta som individens självbild som har sin grund i attribut, värderingar, motiv och erfarenhet (Ibarra, 1999; Schein, 1978), och den professionella identitetens koppling till organisationskultur är således även distinkt.

### **2.4.1 Social identitet och självkategorisering**

En av de mest framträdande teorierna beträffande social identitet (eng. *social identity theory*) är formulerad av Henri Tajfel och John Turner 1979 då de utvecklade den sociala identitetsteorin inom det socialpsykologiska fältet. Enligt den sociala identitetsteorin påverkar den sociala identiteten i hög grad individens attityder och beteenden (Tajfel & Turner, 1986). Tajfel och Turner (1982) framhåller att individer konstruerar sin identitet i relation till hur de identifierar sig själva som medlemmar av sociala kategorier, en viss form av självkategorisering. Social identifikation har således sin grund i kategorisering, vilket innefattar den socialkognitiva process då en individ placerar sig i en kategori. Den sociala identiteten har starkast inflytande över identifikation med organisationen då individen anser att en viss gruppstillhörighet utgör en central aspekt i hens självbild och när hen känner en stark affektion

gentemot gruppen. Kategoriseringen har två huvudsakliga funktioner, kategoriseringen fungerar som ett kognitivt medel för att få ordning på den sociala omgivning och som ett medel för reflektiv identifiering (Tajfel & Turner 1986). Organisationen kan ses som en social kategori och innefattar egenskaper som anses vara utmärkande för organisationens medlemmar (Hogg & Turner, 1985).

Social identitet hänvisar till individens uppfattning av självet i relation till en viss gruppstillhörighet (Tajfel & Turner, 1979). Individens gruppstillhörighet utgör en grundläggande funktion för människans självkoncept (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987) och har en betydande funktion för det emotionella spektret (Tajfel & Turner, 1986). Grundtanken i teorin är därmed att den sociala identiteten utvecklas då individen hamnar i en grupp (Tajfel & Turner 1986; Alvesson, 2004). Tillhörighet med sociala kategorier är enligt Tajfel och Turner (2004) associerat med positiva eller negativa värdekonflikter som är de socialkognitiva processer som utgör grunden för inne- och utgruppsstereotyper (eng. *in- and outgroups*). I innegruppen råder det vissa styrande normer vilket innebär att innegruppen har en stark sammanhållning och vi-känsla och medlemskapet i innegruppen bidrar ofta även till en stärkt självkänsla. Utegrupper är de grupper individen jämför sig med och som ofta värderas lägre än den egna innegruppen (Fiske & Taylor, 2008). Forskning påvisar att människor har en tendens att attribuera mer positiva egenskaper till en individ som tillhör innegruppen jämfört med om individen tillhör utegruppen (Bäck, Esaiasson, Gilljam & Lindholm, 2010). Denna tendens kan benämnas attributionsbias och har sin grund i individens behov av att bevara en positiv självbild (Reeder, Pryor, Wohl & Griswell, 2005). Identitetskonstruktion kan enligt Dawson (2015) ses som ett teoretiskt förhållande mellan organisationsidentitet och individens identitetsarbete, var det förstnämnda ses ur ett makroperspektiv och det sistnämnda ur ett mikroperspektiv. Dawson framhåller med sitt resonemang att identiteter konstrueras i ett specifikt sammanhang, och i likhet med Tajfel och Turner (1982), att identitetskonstruktion sker i interaktion med andra. Identifikation med en grupp stöder oftast självkänslan hos individen vilket vidare baserar sig på upprätthållandet av den sociala identiteten. Det finns alltså en naturlig strävan hos individen att upprätthålla en positiv bild av den grupp individen är en del av (Tajfel & Turner, 2004).

Vilket jag även diskuterar ovan i avsnitt 2.3.2 påverkar socialiseringsstrategier den nyanställdas beteende, värderingar och attityder. Identifikation med organisationskulturens värderingar kan bidra till att reducera individens osäkerhet vilket även identifiering med gruppen kan ge upphov

till (Schein, 2010). Enligt Thompson och Bunderson (2001) består individens identitet av två enskilda identiteter, nämligen den förankrad i arbetslivet och den förankrad i det övriga livet. Någondera av dessa två identiteter är vanligtvis den dominanta (Thompson & Bunderson, 2001). Individens identifiering med organisationen kan antas vara starkare då individen upplever att den organisatoriska identiteten är tilldragande (Dutton m.fl., 1994). Engagemang kan långt skapas genom organisationskulturen vilket leder till antagandet att en attraktiv kultur är en av de mest betydande för lojalitet och prestation.

Flertalet forskare framlägger bevis för att den organisatoriska identiteten återspeglar organisationskulturen (se Hamzagic, 2018 för litteraturöversikt). Den nyanställda kan genom identifikation med organisationen reducera känslan av osäkerhet, ett resultat som individen även kan uppnå genom socialiseringsprocesser. Identitet är även förenat med organisationskultur eftersom individens framställning av sig själv i hög grad påverkas av kulturella värderingar och antaganden (Hatch & Schultz, 2000). Ur ett forskningshistoriskt perspektiv har identitet setts som någonting essentiellt (Ashforth & Mael, 1989) medan identitet ur ett konstruktionistiskt perspektiv ses som ett socialt fenomen.

#### 2.4.1.1 Hur utformas en social identitet?

Tajfel och Turner (1982) menar att social identitet utformas som en följd av självkategorisering som kan antas innefatta tre nivåer av mental processering, nämligen kategorisering, social identifikation och social jämförelse. Den första nivån inom självkategorisering är *kategorisering*. Enligt Tajfel och Turner (1979) kategoriserar vi objekt och människor för att skapa en förståelse av dem och för att identifiera dem. Ur ett kategoriseringsperspektiv kategoriserar individen även sig själv för att förstå den sociala omgivningen. Med utgångspunkt i individens grupptillhörighet kan individen definiera lämpligt beteende och passande värderingar genom kategorisering (Tajfel & Turner, 1986). Den andra nivån inom självkategorisering är *social identifikation*. Individen antar den identitet som representerar den kategori individen anser sig höra (Tajfel & Turner, 1986). Den sociala identifikationen kommer att vara av affektiv betydelse för individen och även ha betydelse för individens självkänsla (Tajfel & Turner, 1986). Den tredje och sista nivån inom självkategorisering är *social jämförelse*. När individen väl har kategoriserat sig som en del av en grupp och identifierat sig med den gruppen tenderar individen att jämföra innegruppen med utgruppen (Tajfel & Turner, 1979).



### 2.4.2 Professionell identitet som begrepp

Professionell identitet, som kan ses som en underkategori till social identitet, innebär den bild individen har av sig själv som professionell (Slay & Smith, 2011) och den professionella identiteten bekräftas genom omgivningen (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Individen definierar sin professionella kapacitet genom attribut, övertygelser, värderingar, motiv och upplevelser (Schein, 1978). Professionell identitet syftar ofta på individens upplevelser beträffande vilken typ av arbete hen har medan organisatorisk identitet ger indikation beträffande var individen arbetar (Pratt m.fl., 2006). Den professionella identiteten kan dock även ses som en social identitet eftersom identifiering med ett yrke tillskriver individen en specifik grupp som består av individer som delar en gemensam inställning till en viss typ av arbete (Van Maanen & Barley, 1984). Den professionella identiteten är således associerad med arbetsrelaterat beteende och värderingar (Bunderson, 2001; Ibarra, 1999). Professionell identitet är en pågående process relaterad till tolkning och anpassning som formas i växelverkan med yrkeskontexten.

Individer kan konstruera sin sociala- eller rollbaserade arbetsidentitet utifrån sina personliga egenskaper eller organisationens (Van Maanen & Barley, 1984). Inom litteraturen är konsensus att individen skapar sin professionalitet genom interaktion med omgivningen (Roberts m.fl., 2005). Professionell identitet kan ses som ett dynamiskt fenomen som kontinuerligt omvärderas och konstrueras i växelverkan med den sociala omgivningen (Neary, 2014) och som en subjektiv konstruktion som påverkas av interpersonella interaktioner i en yrkeskontext (Caza & Creary, 2016).

Den professionella identiteten påverkas enligt Neary (2014) av tre huvudsakliga faktorer, nämligen hur individen i en yrkeskontext ser på sig själv, hur individens kommunicerar detta till andra samt hur individen ses av samhället i stort. Tidigare studier har visat att individens professionella identitet påverkar beslutsfattande och beteende samt prestation och karriärframgång (Leavitt, Reynolds, Barnes, Schilpzand & Hannah, 2012). Den professionella identiteten kan skapas och stödjas av omgivningen som bidrar till att skapa en känsla av tillhörighet inom gruppen (Neary, 2014). Rollidentiteter som individen anser vara hög värderade är kopplade till en känsla av effektivitet och uppskattning (Ervin & Stryker, 2001), och således kan individens identifikation med en värderad profession ge upphov till fördelar av psykologisk natur. En professionell identitet kan följaktligen antas ha sin grund i en positiv arbetsidentitet (Dutton, Roberts & Bednar, 2010).

Meningsskapande (eng. *sensemaking*) utgör en väsentlig aspekt av identitetskonstruktion (Brown, 2015; Cassell & Bishop, 2014 m.fl.) och sker enligt Weick (1995) utifrån den egna självbilden. Weick (1995) definierar meningsskapande som en process som grundar sig i identitetsskapande, genom vilka organisationsmedlemmarna skapar ömsesidiga förståelser av kontexten de är en del av och handlar således om att skapa mening av arbetet och den egna identiteten (Cassell & Bishop, 2014). Individens professionella identitet är betydelsefull eftersom individen genom den professionella identiteten skapar mening och formar attityder, värderingar och beteende (Siebert & Siebert, 2005) och meningsskapande är dessutom av relevans för individens självbild (Cassell & Bishop, 2014).

Enligt den sociala identitetsteorin är individens motiverad att skapa en professionell identitet eftersom identifikationen reducerar känslan av osäkerhet som nyanställd (Hogg & Terry, 2000). Den professionella identiteten skapas enligt den sociala identitetsteorin genom självkategorisering (Tajfel & Turner, 1985). Identifikationen med en värderad profession gör det möjligt för individen att skapa och bibehålla en positiv självbild (Haslam, 2001). Sett ur det sociala identitetsperspektivet utgör följaktligen socialiseringsprocesserna en grund för individens möjlighet att bygga och utveckla en professionell identitet. Socialiseringstaktikerna kan vara utformande på olika sätt inom olika branscher eller organisationer och vidare menar Van Maanen och Schein (1979) att individer inom vissa yrken därför är mer benägna att utveckla en stark yrkesidentitet än individer i andra yrken. De olika socialiseringsstrategierna jag beskriver i avsnitt 2.3.2 har därför betydelse för den professionella identitetens utformning. Speciellt den nekande socialiseringsstrategin som innebär att organisationen eftersträvar att påverka och förändra den nyanställdas identitet är en strategi genom vilken den nyanställda mer sannolikt utvecklar en strakt professionell identitet (Van Maanen & Schein, 1979). Forskning tyder även på att individens troligtvis utvecklar en strakare professionell identitet då inträdet i organisationen är begränsat (Abbott, 1981) genom exempelvis krävande rekryteringsprocesser.

Selektiva processer och begränsat inträde till organisationen kan även bidra till utveckling av en elitidentitet, en specifik typ av professionell identitet. En elitidentitet hänvisar till en identitetskonstruktion där ”vem vi är bland de bästa” är av central betydelse och denna elitidentitet kan upprätthållas genom kulturella resurser, socialiseringsstrategier samt strategiska och symboliska mekanismer (Alvesson & Robertsson, 2006). När den elitistiska identiteten internaliseras av individen är följden hög prestationsstandard och ontologisk

trygghet (Alvesson & Robertsson, 2006). Dutton (1994) framhäver att en elitistisk organisationsidentitet ökar sannolikheten för en stark identifikation med organisationen eftersom termen är associerad med hög grad av prestige. En professionell identitet som präglas av elitistiska drag genererar enligt Alvesson och Robertson (2006) starkt engagemang.

Jag har i min studie valt att tolka och beskriva professionell identitet i enlighet med det sociala identitetsperspektivet. Detta innebär att jag diskuterar professionell identitet i perspektivet av socialiseringsprocesser (Van Maanen & Schein, 1979) och självkategorisering (Tajfel & Turner, 1986). Jag har valt att göra denna avgränsning eftersom jag anser att det är ändamålsenligt med tanke på studies frågeställning och syfte.

### **2.4.3 Professionell socialisation**

Professionell socialisering innebär en sekundär socialiseringsprocess där individen socialiseras in i en profession. På ett generellt plan innebär professionell socialisering att individen socialiseras in i en specifik professionskultur och professionell gemenskap, dels genom omformning av individens personliga identitet, självförståelse och subjektivitet och dels genom, en internalisering av för professionen specifika kunskaper, tankemönster, normer och värderingar (Davies, 2009; Prentice, 2012). Insikt i socialiseringspraxis och identitetsarbete bidrar till förståelsen av både professionell identifiering och konstruktionen av professionell identitet. Från ett socialt identitetsperspektiv ger socialisering en grund för individens identifikation med den nya yrkesgrupp och förstärker i och med detta grupptillhörigheten (Caza & Creary, 2016). Enligt Fournier (1999) har professionalitet sin grund i normer om hur anställda borde arbeta, vilken kunskap de ska ha, hur de ska se ut och interagera för att bedömas vara professionella. Professionell socialisering utgör en del av den sekundära socialiseringsprocessen där en individ socialiseras in i att bli del av en viss profession.

Att studera professionsocialisering går ut på att eftersträva en förståelse kring hur den professionella socialiseringsprocessen är utformad inom professionen och samtidigt försöka förstå genom vilka redskap socialiseringen sker. Av central betydelse är även att skapa en förståelse kring hur individerna som medverkar i socialiseringsprocessen stödjer, upprätthåller, återger och gör uppror mot organisationens yrkesmässiga praktiker (Davies, 2009). Social påverkan är en central aspekt som går att identifiera på tre olika nivåer, nämligen samtycke, internalisering och identifikation (Eisele, 2003).

Individens identifikation med organisationen och professionen kan enligt forskning anses vara förankrad och bygga på social identitetsteori (Hogg, Terry, & White, 1995; Stryker & Burke, 2000; Tajfel & Turner, 1986). Ashforth och Mael (1989) tillämpade den sociala identitetsteorin utformad av Tajfel och Turner (1982) för att förklara individens identifikation med en specifik organisation. Organisatorisk identifikation kan definieras som den process genom vilken organisationens och individens mål sammanfaller och integreras (Hall, Schneider & Nygren, 1970) och vidare som individens upplevelse av tillhörighet till en organisation (Mael & Ashfort, 1992). Identifiering är en pågående process genom vilken individer tenderar att associera sig själv med sociala aspekter, och organisatorisk identifikation kan ses som en specifik form av social identifikation. Framgångsrik och effektiv internalisering innebär att individens värderingar och normer kommer att anpassas till organisationens mål (Welch, 2006).

Den sociala identitetsteorin antyder att ett strakt band mellan individen och organisationen bidrar till att individen är motiverad att anstränga sig att uppnå organisationens målsättningar (Ashforth & Mael, 1989; Dutton m.fl., 1994). Kärreman och Alvesson (2004) påvisar i en studie genomförd inom konsultbranschen att anställda snabbt identifierade sig med organisationen och yrkesgruppen då de nyanställda var unga, oerfarna och likasinnade och organisationen representerade konformitet och homogenitet. Starkt engagemang resulterar i en ökad känsla av lojalitet och skyldighet gentemot organisationen (Kanter, 1968). Ett starkt engagemang gentemot organisationen får därmed individen att offra en del av deras privata jag för att bidra till organisationens välfärd. Engagemang är även en faktor som skapar gynnsammare förutsättningar för att sammanföra individens intressen med organisationens övergripande mål. Det tillstånd i vilket individer känner ett ägarskap gentemot organisationen mål kan definieras som psykologiskt ägande (eng. *psychological ownership*) (Pierce, Kostova & Dirks, 2003). Tillståndet av psykologiskt ägande är komplext då tillståndet består av både kognitiva och affektiva faktorer. Psykologiskt ägande som skapats genom sammanförning av individens och organisationens identiteter kommer att få anställda att agera i enlighet med organisationens intresse (Alvesson, 2001).

## 2.5 Sammanfattning

Syftet med den teoretiska referensramen i denna avhandling är att ge läsaren en överblick av de teorier som är väsentliga i min studie. Jag har ovan diskuterat tre huvudsakliga teorier, nämligen organisationskultur, socialisation och social identitet. De huvudsakliga teorierna i mitt empiri-

och analyskapitel utgörs av organisationskultur och socialisation. Inom ramen för dessa teoretiska områden lyfter jag fram framträdande forskare inom fältet. Scheins (2010) teori om de tre organisationskulturnivåerna utgör en av de bärande teorierna. Jag har även valt att lyfta fram Van Maanen och Scheins (1979) typologi beträffande sex socialiseringsstrategier eftersom denna typologi är ansedd inom forskningsfältet. Eftersom studies syfte även innefattar begreppet professionell identitet har jag valt att inkludera avsnittet om social identitet. Jag vill framhålla att jag valt att inte lyfta fram någon enskild forskare inom ramen för teorin om social identitet utan att jag anser det vara motiverat att i stället ge en mer allmän överblick av ämnet.

Jag vill därtill ytterligare en gång påpeka att de tre teoretiska områdena interagerar med avseende på många aspekter vilket innebär att innehållet i texten ställvis kan vara överlappande. Detta faktum understryker dock ytterligare att det är välgrundat att beakta alla dessa tre teoretiska områdena för att kunna forma en omfattande analys av ämnet.

### 3 METODOLOGI

I detta kapitel diskuterar jag metodiken i min avhandling och motiverar valet av metod. Jag inledde forskningsprocessen med att läsa litteratur inom det fält som intresserade mig, varefter jag gjorde min materialinsamling. Studien är till sin natur en kvalitativ studie, där materialinsamlingen har skett i form av intervjuer. Den använda forskningsdesignen möjliggör att viktiga upplevelser och detaljer kan erhållas.

Under forskningsprocess uppmärksammade jag nya intresseväckande aspekter, vilket ledde till ett fokusskift i teorihelheten. Bryman och Bell (2011) framhåller att man inom kvalitativ forskning ofta först gör materialinsamling och analys, och sedan beskriver relevant teori. Jag ändrade delvis fokus under processen, både avseende teori och syfte, ett förfarande som är i linje med Bryman och Bells (2011) beskrivning. Jag har kontinuerligt avspeglat det insamlade materialet mot teori, vilket innebär att studiens forskningsfrågor har utvecklats och specificerats efter hand.

#### 3.1 Val av metod

Forskningsmaterialet som studien bygger på kommer från fem semistrukturerade intervjuer med nyanställda inom ett revision- och konsultföretag i Finland. Min frågeställning har personliga upplevelser i fokus, och därmed är intervjuer en fungerande datainsamlingsmetod. Genom intervjuer är det möjligt att samla information om sociala förhållanden, känslor och upplevelser (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). En intervju bygger långt på kunskapsskapande, och skiljer sig därmed från en vardaglig diskussion (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) framhåller att en kvalitativ intervju ger utrymme för flexibilitet, och man kan därmed anpassa sig efter den aktuella situationen. En kvalitativ intervju ger därmed möjligheten att få en mer nyanserad bild av det studerade fenomenet jämfört med användningen av standardiserade frågor (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015).

Det finns flera olika typer av kvalitativa intervjuer (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015), men jag bestämde mig relativt snabbt för att använda mig av en semistrukturerad intervjustruktur. En effektiv metod för att studera organisationskultur är att kombinera kunskap från organisationsmedlemmar med frågor ställda av icke-organisationsmedlemmar (Schein, 1990). Schein (1990) menar att en kombination av olika datainsamlingsmetoder skulle vara den

optimala metoden för att studera organisationskultur men på grund av att detta skulle vara en tidskrävande process är semistrukturerade intervjuer en metod som kan antas vara fungerade.

Då en semistrukturerad intervju genomförs, är det vanligt att man på förhand utarbetat relativt specifika teman vilka kommer att behandlas i den kommande intervjun. Bryman och Bell (2011) benämner denna utarbetade grund för intervjuguide. Jag beslöt mig för att göra två olika intervjuguides, den ena användes då de nyanställda intervjuades och den andra när jag intervjuade regionchefen. I kvalitativa intervjuer är det möjligt att avvika från den på förhand utformade intervjuguiden (Bryman & Bell, 2011). Jag hade utarbetat en intervjuguide med specifika teman, men anpassade ordningsföljden av dessa teman efter intervjusituationen. Bryman och Bell (2011) betonar att intervjuprocessen är flexibel, eftersom fokus ligger på hur den intervjuade uppfattar frågor och skeenden. Eftersom varje intervjusituation var unik, kändes det naturligt att anpassa frågorna situationen och beakta den intervjuades personlighet.

Avsikten med att intervju individer som är nyanställda på företaget och som inom perioden av ett par år även deltagit i företagets traineeprogram. Syftet var att få inblick i deras personliga upplevelser av att vara nyanställd. Jag intervjuade fem individer som hade deltagit i företagets traineeprogram under de senaste åren. Därtill intervjuade jag även regionchefen för att få ett mer objektiva perspektiv på traineeprogrammets utformning. I början av en intervjusituation är det viktigt att framföra att man är intresserad av den intervjuades personliga erfarenheter och åsikter (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015), och jag inledde därmed alltid intervjun med en kort allmän diskussion. Min intervjuguide har jag utformat med tidigare forskning som grund. Därmed har jag tillämpat en teoretisk referensram vid utformningen av intervjufrågorna, och i och med det kan det antas att dessa är relevanta för att besvara frågeställningen.

Att uppnå en mättnad i kvalitativa intervjuer antas tillskriva representativitet till studien (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Detta innebär att ett visst svarsmönster är återkommande och ytterligare intervjuer ger därmed inte någon helt ny kunskap (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Genom att varva intervjuer med analys av materialet, kan man avgöra när man i studien har uppnått mättnad (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Jag anser det därmed vara motiverat att intervju enbart fem personer som deltagit i företagets traineeprogram, eftersom jag under processens gång la märke till att respondenternas berättelser och upplevelser var relativt lika.

Intervjuerna spelades in med tillstånd av den intervjuade med min iPhone SE-mobiltelefon, och jag skickade ljudfilen direkt efter intervjutillfället till min personliga mail. I kvalitativa undersökningar är det vanligt att intervjuerna bandas in och efter det transkriberas (Bryman & Bell, 2011). Jag transkriberade alla de inspelade intervjuerna. Det transkriberade materialet resulterade i 62 sidor text med fonten Times New Roman och radavståndet 1.

De flesta intervjuerna genomfördes under arbetstid på företagets kontor i Åbo, då detta var smidigast för mina deltagare. Eftersom det var få tidpunkter som passade båda parterna och deltagarna hade hektiska arbetsdagar, ansåg jag att detta var det mest effektiva sättet att utföra intervjuerna. En av intervjuerna gjordes i ett utrymme på Handelshögskolan vid Åbo Akademi, och tidpunkten för denna intervju var utanför den intervjuades arbetstid. Intervjuerna genomfördes på finska eller svenska, beroende på den intervjuades modersmål. I slutet av varje intervju är det bra att ge informanten en möjlighet att ställa frågor (Bryman & Bell, 2007), vilket även mina intervjupersoner hade möjlighet till.

Jag fick även möjligheten att intervju organisationens Head of Talent Acquisition. Denna intervju genomfördes via Skype, då det i praktiken inte var möjligt att träffas personligen. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) påpekar att Skypeintervjuer fungerar bäst då intervjun handlar om bestämda sakförhållandet, exempelvis hur en organisation hanterar vissa aspekter av verksamheten. Min intervju med fallföretagets Head of Talent Acquisition hade strategisk kompetensförsörjning som verksamhetsområde i fokus, och därmed var det lämpligt att göra intervjun via Skype. Intervjun gav mig djupare och mer nyanserad kunskap om företagets strategier, vilket fungerar som stöd för förståelsen av materialet som helhet, och kommer därmed inte direkt att inkluderas i min avhandling.

Datum för intervjuerna:

- 14.11.2016 Intervju med regionchef
- 23.11.2016 Intervju med Eric
- 24.11.2016 Intervju med Max
- 15.12.2016 Intervju med Thomas, Johanna och Pauline
- 1.2.2017 Intervju med Head of Talent Acquisition



## **3.2 Val av organisation**

Valet av organisation var en rätt trög process, men då jag bestämt mig för syftet för studien började processen framskrida. När jag hade formulerat syftet med studien kom jag rätt enkelt i kontakt med två väldigt liknande potentiella företag verksamma inom samma bransch. Jag valde att genomföra min studie i ett av dessa företag, då jag anser att det inte var nödvändigt för studiens värde att inkludera två organisationer. Valet gällande vilket av företagen som skulle inkluderas i studien gjorde jag på baserat på vilket av dessa två företag var snabbare på att reagera på min förfrågan. Jag motiverar denna urvalsgrund med att jag genom en snabb respons från företagets sida kunde börja genomföra studien med ett effektivt tidsschema, då jag kunde påbörja intervjuerna snabbare i detta företag.

Anledningen till mitt val av organisation är långt baserat på mitt eget intresse att få en djupare inblick i den bransch företaget är verksam inom, det vill säga revision- och konsultbranschen. Jag är intresserad av att skapa mig en förståelse kring de nyanställdas upplevelser av socialiseringsprocesserna och organisationskulturen. Alla respondenter hade även nyligen deltagit i företagets traineeprogram. Jag är personligen intresserad av ett traineeprograms uppbyggnad och den funktion programmet har i organisationen. Dessutom är fallföretaget en attraktiv arbetsgivare bland ekonomistuderande. Baserat på en undersökning gjord av Universum (2016), är fallföretaget bland de tio mest eftertraktade arbetsgivarna bland ekonomistuderande i Norden.

Jag fick tillträde till företaget genom personliga kontakter. En bekant hade deltagit i företagets traineeprogram, och hjälpte mig att få en kontaktperson inom företaget. Kontaktpersonen är regionchef inom ett av företagets verksamhetsområden, och han gav förslag till ett antal nyckelpersoner som deltagit i traineeprogrammet vilka jag kunde kontakta. Jag kontaktade senare dessa personer via e-post där jag förklarade mitt ärende och berättade om syftet med studien. Alla personer jag kontaktade ställde gärna upp på intervju, och vi bokade in lämpliga intervjutillfällen.

### **3.2.1 Fallföretaget och respondenterna**

I min studie använder jag mig av pseudonymen STR som beteckning för fallföretaget i studien. STR är ett ledande multinationellt konsultbolag som erbjuder tjänster inom revision, redovisning, skatt och rådgivning. STR har kontor på flera orter i Finland, men alla mina

intervjuer är genomförda på deras kontor i Åbo. STR jobbar med ett brett kundunderlag, allt från medelstora företag till internationella börslistade företag.

STR driver ett traineeprogram till vilket de gärna rekryterar unga universitetsstudenter. Programmet är väldigt uppskattat och eftertraktat bland universitetsstudenter, vilket leder till hård konkurrens till de fåtal traineeplatser som erbjuds. Programmet har en central roll inom STR eftersom största delen av rekryteringarna till juniora positioner sker via programmet, vilket i praktiken innebär att den enda vägen in till företaget för en nyligen utexaminerad är att först bli anställd som trainee. Efter att ha deltagit i ett traineeprogram, blir många även erbjuden fortsatt arbetsmöjlighet inom organisationen ifall de under perioden presterat bra. Strukturen på STR har formen av en hierarkisk pyramid med flera olika kompetensnivåer, där delägare utgör den högsta nivån. De nyanställda i organisationen blir i början av sin anställning tilldelad en mentor, en så kallad fadder, som oftast är en mer senior konsult. Syftet med det så kallade fadderprogrammet är att varje nyanställd ska ha stöd under sin första tid på STR.

För att bevara respondenternas anonymitet används pseudonymer vilket innebär att de namn jag hänvisar till i min studie inte har någon koppling till respondenternas verkliga identitet. Jag har namngett mina respondenter Eric, Max, Thomas, Johanna och Pauline. Alla respondenter är nyanställda på företaget STR och de har alla påbörjat sin karriär inom företaget som trainee. Nedan i Tabell 2 presenterar kortfattat respondenternas bakgrund.

**Tabell 2***Kortfattad sammanställning av respondenternas bakgrund.*

Pseudonym	Respondentens bakgrund
Eric	Eric har vid tidpunkten för intervjun precis börjat jobba som <i>junior</i> på STR. Han jobbade tidigare som trainee på företaget och efter traineeperioden blev han erbjuden fastanställning. Eric är inte utexaminerad från universitetet då han inte än skrivit klart sin pro gradu -avhandling men planerar att färdigställa avhandlingen inom de kommande månaderna. Som huvudämne har han studerat redovisning och handelsrätt som biämne. Eric har haft diverse jobb på sidan av studierna men har inte tidigare erfarenhet av revisionsbranschen.
Max	Max har vid tidpunkten för intervjun jobbat på STR i ungefär tre år. Han anställdes ursprungligen som trainee och blev därefter erbjuden fastanställning. Max har huvudsakligen studerat andra ämnen än redovisning. Han har erfarenhet från likdanande arbetsuppgifter men har trots det inte jobbat med revision före traineeprogrammet.
Thomas	Thomas har vid tidpunkten för intervjun jobbat på STR ett och ett halvt år. Han rekryterades till företaget som trainee och därefter har han jobbat som <i>junior</i> i ungefär ett år. Han utexaminerades från universitetet för cirka ett år sedan där han studerat nationalekonomi som huvudämne och redovisning som biämne. Thomas har inte jobbat inom branschen före traineeperioden.
Johanna	Johanna har vid tidpunkten för intervjun jobbat på STR i ungefär ett år. Efter traineeperioden blev hon erbjuden fastanställning i rollen som <i>junior</i> . Då hon rekryterades som trainee hade hon precis färdigställt sin kandidatavhandling och har vid sidan av arbetet jobbat på sin magisteravhandling. Johanna har omfattande arbetserfarenhet från liknande branscher men har inte före traineeperioden jobbat med revision.
Pauline	Pauline har vid tidpunkten för intervjun jobbat drygt två år på STR. Då hon rekryterades till traineeprogrammet var hon inte utexaminerad från universitetet utan hon färdigställde sin pro gradu -avhandling inom huvudämnet redovisning på sidan av jobbet. Efter traineeprogrammet blev hon erbjuden fastanställning vilket innebär att hon jobbat som <i>junior</i> i ungefär ett och ett halvt år.

### 3.2.2 Vad karaktäriserar ett kunskapsintensivt företag?

Fallföretaget i denna studie är ett kunskapsintensivt företag (eng. *knowledge-intensive firm*), och mer specifikt ett professionellt serviceföretag. Kunskapsintensiva företag karaktäriseras av intellektualitet, högutbildad och kvalificerad personal (Alvesson, 2000). Även om definitionen av kunskapsintensiva företag är relativt omfattande, anses kunskapsintensiva företag traditionellt bestå av bland annat konsultföretag, advokatbyråer, högteknologiska företag. Professionella serviceföretag representerar en underkategori till kunskapsföretag. Det är tydligt att kunskapsintensiva företag ofta tillhör kategorin *professionella serviceföretag* var medarbetarna är den främsta bidragande faktorn till organisationens framgång, vilket även i bred utsträckning avspeglar sig i organisationernas strukturella uppbyggnad. Kortfattat är det personalen som skapar konkurrensfördelar inom professionella serviceföretag. Professionella serviceföretag karaktäriseras bland annat av delägarskap. För att bli delägare krävs det att medarbetaren har jobbat sig igenom de olika hierarkiska stegen i pyramiden och uppnått den högsta karriärnivån möjlig inom den strukturella ramen. Det finns ett begränsat antal delägarmandat, vilket innebär att vägen för att delägare har hård konkurrens. Det är det av central betydelse att medarbetarna är kvalitetsmedvetna. Vardagen hos en kunskapsarbetare präglas av kommunikationskrävande problemlösning och graden av autonomi är hög. Alvesson (2015) framhåller att de karriärmässiga hierarkiska positionerna ofta är tydliga i kunskapsföretag även om de hierarkiska strukturerna inte är så påtagliga i den vardagliga interaktionen bland medarbetarna.

Vidare är det utnämmande för kunskapsintensiva företag att vara involverade i komplex problemlösning och på både organisatorisk och individnivå ha kapacitet att utveckla innovativa och kreativa lösningar. Vissa påpekar att begreppen kunskapsintensiv och kunskapsarbete är sociala konstruktioner vilkas syfte är att förstärka kraften av den högutbildade arbetskraften, vilken av flera benämns som eliten i samhället. Däremot menar andra forskare att alla typer av arbete kräver tillämpning av specifik kunskap och att alla arbetstagare därmed skulle kunna betraktas som så kallade kunskapsarbetare. Att erkänna den socialt konstruerade karaktären av begreppet kunskapsintensiv utesluter dock inte tanken att kunskapsintensiva företag kan ha utmärkande kulturella egenskaper som en följd av jobbets karaktär och de utvalda organisationsmedlemmarna (Alvesson, 2000). Kärnan i kunskapsintensiva företag är information som lagras inom olika system, inte minst hos medarbetarna i form av kunskap (Alvesson, 2004). Graden av klientcentrering är hög och kundens behov är prioriterade i alla

situationer. Medarbetarna kommunicerar genom kunskap och är huvudsakligen högutbildade. Sammantaget utgör dessa faktorer grundstenarna i ett kunskapsintensivt företag (Alvesson, 2001).

### **3.3 Kvalitativ analys**

Inom företagsekonomisk forskning dominerar huvudsakligen två olika forskningsstrategier, den kvalitativa och den kvantitativa (Bryman & Bell, 2011). En kvantitativ forskningsmetod är oftast inte lämplig för att få kunskap om upplevelser, då det bland annat uppstår problem med operationaliseringen av de centrala begreppen i studien. Eftersom det vid val av forskningsdesign är centralt att utgå från frågeställningen man vill besvara (Ahrne & Svensson, 2015), valde jag en kvalitativ forskningsdesign.

#### **3.3.1 Analysmetod och tolkning**

Den kvalitativa innehållsanalysen kan användas på ett induktivt eller deduktivt sätt och båda perspektiven innefattar samma tre faser: förberedelse, organisering och rapportering av resultat (Elo & Kyngäs, 2008). Det abduktiva angreppssättet är en kombination av den induktiva och de deduktiva ansatserna och innebär att forskaren drar logiska slutsatser och utvecklar teorier om verkligheten (Bryman & Bell, 2017). De empiriska iakttagelserna baserar sig på en grundidé, men den slutliga teoretiska ramen för studien har skapats utifrån det insamlade empiriska materialet (Alasuutari, 2018).

Den kvalitativa eller tematiska innehållsanalysen var ett naturligt val av analysmetod eftersom jag i min studie ämnar att reflektera kring respondenternas upplevelser av första tiden i organisationen. Analysmetoden som jag använt mig av i denna studie är mer specifikt en abduktiv innehållsanalys. Studiens forskningsansats är abduktiv eftersom undersökningen har sin grund i respondenters beskrivningar angående koncept som bildar grunden och förståelsen av ett visst fenomen. En abduktiv forskningsansats är lämplig eftersom målet med studien är att kunna generera nya förklaringar samtidigt som redan befintliga teorier testas och utvecklas.

Efter en grundlig genomgång av det empiriska materialet klassificerades och tematiserades jag materialet utgående från regelbundenheter, likheter och paradoxer. Analysen baserar sig på mina egna tolkningar som jag motiverar genom att referera till materialet, teoretiska antaganden och tidigare forskning.

### **3.4 Etiska frågeställningar**

Etiska frågeställningar har traditionellt handlat om informerat samtycke, rätt till anonymitet och skydd mot fysisk, emotionell eller annan sorts skada. För att värna om principen av informerat samtycke (Svensson & Ahrne, 2015), hade jag informerat de intervjuade om vad studien innebär. Företaget försäkras anonymitet i min avhandling, och även deltagarna garanterades anonymitet. Jag informerade respondenterna om att de har möjligheten att avbryta deltagandet i studien när som helst ifall de så önskar.

Uppgifterna som jag samlat in om respondenterna används enbart för forskningsändamålet och uppgifterna behandlas med största möjliga konfidentialitet. Intervjumaterialet sparas i form av transkriberingar medan de muntliga intervjuinspelningarna raderas då studien är färdig.

### **3.5 Svagheter och styrkor**

Inom kvalitativ forskning kan den externa reliabiliteten, som innebär att resultaten från studien ska kunna generaliseras till andra sociala miljöer, ofta vara låg och det kan vara svårt att upprepa studien (LeCompte & Goetz, 1982). Därtill kan urvalsmetoden jag använt mig av, som baserar sig på bekvämlighetsurval, leda till att urvalet kan bli homogent.

Antalet respondenter i studien kan ifrågasättas. Jag anser emellertid att intervjuer med fem respondenter gav en mättnad vilket innebär att det inte länge dök upp nya aspekter eller teman under intervjun (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Lantz (1993) konstaterar att kvalitativa analyser ofta grundas på ett mindre antal intervjuer.

I en kvalitativ studie kan det också vara problematiskt att forskaren själv är det viktigaste redskapet vid datainsamlingen (Bryman & Bell, 2013). För att kunna uppmärksamma relevanta aspekter i samband med intervjuerna valde jag att följa min semistrukturerade intervjuguide som baserar sig på studiens forskningsfråga. Jag är medveten om att även etnografiska metoder skulle kunna vara användbara för att studera organisationskultur och socialisation. Schein (1990) menar emellertid att semistrukturerade intervjuer, metoden som även används i min studie, är en metod som är fungerade för att studera organisationskultur.

## **4 SOCIALISATIONSPROCESSEN TILL EN PROFESSIONELL IDENTITET**

För att uppnå min målsättning med studien har jag utgått från nyanställdas upplevelser kring organisationskultur, socialisation och självbild och därefter identifierat och sammanställt kritiska sammanlänkande faktorer. I avhandlingen undersöker jag hur unga nyutexaminerade nyanställda beskriver sin vardag på företaget STR. Syftet med den här studien är att undersöka hur nyanställda i ett konsultföretag beskriver socialisationsprocessen till en professionell identitet i den rådande organisationskulturen. Syftet är också att beskriva hur en begynnande professionell identitet utvecklas genom att de nyanställda anpassar sig till organisationen. Min målsättning är inte att generalisera studiens resultat till att gälla hela konsultbranschen. Min målsättning är däremot att lyfta fram de nyanställdas erfarenheter och upplevelser av första tiden på STR och med avstamp i dessa berättelser framställa socialiseringsstrategier, organisationskultur och upplevd professionell identitet. Som tidigare nämnt kommer samtliga respondenter att nämnas med pseudonymer.

### **4.1 Organisationskultur och organisatorisk identifikation**

Syftet i min studie är att med hjälp av teori om organisationskultur spåra de skeenden och aspekter i socialiseringsprocessen genom vilka individen identifierar sig med organisationen. På basen av tidigare studier och för att skapa en logisk struktur i analysen nedan har jag valt att använda mig av Scheins (2010) teori om tre organisationskultursnivåer. Med avstamp i respondenternas skildringar av den första tiden i organisationen har jag därmed identifierat aspekter som är kopplade till organisationskulturen på STR.

Jag har undersökt och tematiserat respondenternas skildringar av första tiden i organisationen men syftet att hitta skeenden som är relaterade till organisationskultursdimensionen för att i detta avsnitt redogöra för resultatet. Jag anser att de artefakter, värderingar och antaganden som jag identifierat och vidare diskuterar nedan bidrar till att spåra och att skapa en förståelse av de skeenden och aspekter genom vilka individen identifierar sig med organisationen. I tabell 3 nedan sammanställer jag samtliga respondenters upplevelser av organisationskulturen på STR, och inkluderar i och med det aspekterna grundläggande antaganden, värderingar och artefakter i enlighet med Scheins (2010) teori. I Tabell 3 har jag valt att lyfta fram vissa frekvent förekommande teman som är relaterade till organisationskulturen på STR.

Ur respondenternas berättelser har jag även identifierat ord och begrepp som jag antar att kan beteckna utmärkande drag beträffande respondenternas självbild och professionella identitet med grunden i social identitet. Enligt Tajfel och Turner (1979) hänvisar social identitet till individens uppfattning av självet i relation till en viss grupptillhörighet. Jag är medveten om att social identitet som begrepp är komplext och därmed innefattar ett omfattande antal diverse aspekter som skulle kunna vara av relevans. Jag anser emellertid att de ord och begrepp jag genom tematisering hittat i empirin är relevanta för samt faller inom ramen för social identitet. I Tabell 4 har jag framställt frekvent förekommande organisationskulturrelaterade teman utgående från informationen i Tabell 3. De frekvent förekommande organisationskulturrelaterade dimensionerna diskuterar jag närmare i avsnittet nedan. Jag vill dock påpeka att dimensionerna i tabellen motsvara de aspekter jag lyfter upp i texten nedan medan texten delvis kan innehålla andra termer då dimensionerna då behandlas mer utförligt.



**Tabell 3***Översikt av organisationskulturen och respondenternas självbild.*

	Eric	Max	Thomas	Johanna	Pauline
Organisations- kulturen	Tvåspråkig	Expertis	Ambition	Personlighetens betydelse	Skolning
	Social kunskap	Tvåspråkig	Social	Faddersystem	Faddersystem
	Substanskunskap	Gemenskap	Tvåspråkig	Strukturerade system	Kunskapsdelning
	Öppenhet	Kunden i fokus	Utbildning	Universitetsutbildning	Universitetsutbildning
	Samarbete	Pyramidstruktur	Faddersystem	Ung ålder	Prestationsinriktat
	Gemenskap	Faddersystem	Gemenskap	Hierarki	Personligheten
	Kunden i fokus	Analytiskt tänkande	Universitetsutbildning	Uppskattning	Informella evenemang
	Noggrann	Universitetsutbildning	Personlighetens betydelse	Gemenskap	Konkurrens
	Kunskapsdelning	Höga ambitioner	Ansvar	Roller	Kvalitet
	Ständig utveckling	Kunskapsdelning	Kunskapsdelning	Personliga relationer	CGR examen
	Klädselns betydelse	Utbildningar	Uppskattning	Utbildningar och skolningar	Flexibilitet
	Informella evenemang	Informella evenemang	Öppenhet	Kunskapsdelning	
	CGR examen	CGR examen	Homogenitet	Konkurrens	
	”Tio bollar i luften”	Ansvarsfullhet	Kunden i fokus	Kvalitet	
	Belöningssystem	Fokus på prestation	Personalomsättning		
	Personalomsättning	Personalomsättning	Tvåspråkig		
Respondentens självbild	Tvåspråkig	Karriärorienterad	Ambitiös	Karriärmedveten	Karriärmedveten
	Social kunskap	Substanskunskap	Social	Självständig	Ambitiös
	Substanskunskap	Tvåspråkig	Tvåspråkig	Ambitiös	Ansvar viktigt
	Vågar fråga	Ambitiös	Ständig utveckling	Effektiv	Kvalitetsinriktad
	Ständig utveckling	CGR examen som mål	Vågar fråga	Kvalitetsmedveten	Prestationsinriktad
	Organiserad		Vågar ta små risker	Tävlingsinriktad	CGR examen som mål
			Noggrann	Social	
			Tacksam	Expert	
		Eftertraktad på arbetsmarknaden	Revisor		

**Tabell 4***Frekvent förekommande organisationskultursrelaterade aspekter.*

Grundläggande antaganden	Värderingar	Artefakter
Prestation i fokus	Kunskapsdelning	Utbildningar
Den rätta personligheten	Gemenskap	Evenemang
Professionalism	Ständig utveckling	Faddersystemet
	Kundfokus	CGR-examen
	Respekt	Hierarki
	Uppskattning	Tvåspråkighet

#### 4.1.1 Artefakter

Den första nivån och även den mest synliga nivån i Scheins (2010) modell utgörs av artefakterna. Genom analys av det transkriberade materialet framkom det att alla intervjupersoner spontant diskuterar artefakter. På ett generellt plan anser jag att den hektiska vardagen på STR är observerbar skepnad av artefakter: långa arbetsdagar, evenemang och seminarium. Nedan klassificerar och beskriver jag de mest centrala artefakterna på STR utgående från respondenternas berättelser.

##### 4.1.1.1 Utbildningsprogram, faddersystem och evenemang

Den mest centrala artefakten med tanken på ramen för denna avhandling förefaller vara STRs faddersystem. Varje trainee får en egen fadder som oftast är en person som själv kommit in till organisationen som trainee föregående år. Fadderns uppgift är att ta emot traineen och introducera organisationen för den nyanställda. Syftet med faddersystemet är att införa smidighet i traineeprogrammet. Alla de intervjuade berättade att faddern har fungerat som ett viktigt stöd för dem och faddersystemet var en central del av deras traineeperiod. Faddersystemet påpekas fungera som en viktig aspekt i socialisationsprocessen eftersom introduktionen till organisationen inom ramarna för faddersystemet kan ske mer informellt, Eric uttrycker sig med orden ”*så där down to earth*”.

Jag anser att traineeprogrammet, i tillägg till faddersystemet, är en central artefakt på STR. Respondenterna berättar att traineeprogrammet på kontoret i Åbo vanligtvis är ungefär sex

månader. De flesta intervjuade framhåller att längden på programmet är väldigt lämplig med tanke på inläringen. De berättar att traineeprogrammet på andra kontor är kortare, och anser att ett traineeprogram inte är optimalt utformat ifall det bara till sin omfattning är ett par månader. Alla respondenter menar att traineeprogrammet är en mycket bra port för att komma in i arbetslivet. Därtill framhåller de att traineeprogrammet gynnar båda parterna, både individen och företaget.

I början av traineeperioden ordnas det ett par dagars gemensam skolning för alla nyanställda. Under dessa så kallade traineedagarna introduceras företaget, alla system och organisationsstrukturen. Flera av de intervjuade menar att dessa dagar var väldigt intensiva. Som nyanställd uppmanas man även att delta i andra diverse program som ordnas på kontoret. Som nyanställd på STR deltog respondenterna i ett flertal både officiella och inofficiella evenemang vars underliggande syfte är att öka den nyanställdas kompetens och bidra till respondenternas utveckling. I motsats till de övriga respondenterna upplever Max att den initiala introduktionen till företaget inte var så strukturerad och han gärna skulle ha sett att programmet varit mer uttänkt på förhand. Jag tror att Max upplevelser är relaterade till det faktum att han var den första av alla respondenter i studien som deltagit i traineeprogrammet. Detta betyder att traineeprogrammets utformning troligtvis genomgått förändring och förbättring sedan dess.

”Man sku kanske ha blivit lite mer varm i kläderna om det funnits något slags strukturerat system.” (Max)

Gemenskapen på STR, som enligt respondenterna är en viktig värdering, manifesteras genom olika trivselsaktiviteter, både formella och informella evenemang. Dessa evenemang kan antas representera artefaktaspekten i organisationskulturen. På kontoret ordnas det varje vecka tillfällen där kollegerna har möjlighet att träffas för att gå igenom aktuella problem och tankar. Därtill lyfter flera av de intervjuade fram morgonkaffemöten som en rutin på kontoret. Då samlas alla på kontoret, även traineena, och har då menar respondenterna att man har möjligheten att träffa alla kolleger och gå igenom aktuella händelser. Tillställningarna upplevs, förutom som socialt trivsamma, även som viktiga för inläringen som nyanställd.

#### 4.1.1.2 Hierarki och roller

Hierarki är en norm som yttrar sig genom det grundläggande antagandet professionalism. STR har klara formella hierarkinivåer då företaget har ett strukturerat partnersystem. Som en följd av de utnämnda positionerna i företaget kan det leda till att hierarkin uppfattas som konservativ. Respondenterna reflekterar kring hierarkin på STR, och är de flesta överens om att denna struktur i högre grad kan observeras som praktiska roller. Rollerna verkar vara bland de artefakter som är mest påtagliga inom organisationskulturen. Intervjupersonerna konstaterar att hierarkin huvudsakligen innebär en viss fördelning av arbetsuppgifter, och att en mer erfaren kollega tar rollen som ansvarig i ett kunduppdrag.

”Tosi matala organisaatio, ja vaikka meillä on tämmöisiä näännäisiä roolituksia, niin ne eivät varsinaisesti ole hierarkiatasoja, että joku olisi ylempänä, vaan sinä otat vaan erilaisen roolin siinä toimeksiannossa.” (Johanna)

Detta antyder på att expertkunskapen värdesätts högre än den officiella statusen. Thomas påpekar att hierarkin eventuellt mer kan ses som en viss senioritet. Han förklarar vidare att han med senioritet menar en viss expertkunskap som enbart kan erhållas genom en gedigen arbetserfarenhet.

”[...] som seniorkonsult har du mer erfarenhet och kunskap, och då blir din roll i uppdraget naturligt mer ledande.” (Thomas)

Max upplever däremot att en traditionell hierarkisk struktur delvis är observerbar.

”Nu är den ganska så här konservativ, vet inte om det är rätt ord, men nog är den. Inte kanske så här personerna emellan här åtminstone.. för här är alla partners, och nu kommer vår VD också sitta här i samma byggnad och det är ändå ganska fritt. Men sen ändå så om jag tänker på arbetsuppgifter och sådant, så där är den nog stark den där hierarkin. Nu har man kanske lite kommit bort från den där traditionella, men nog så men visst finns det fortfarande en klar pyramid kvar ännu.” (Max)

#### 4.1.1.3 Personliga attribut och CGR-examen

För att klara av jobbuppgifterna som trainee på STR krävs det en viss baskunskap. Då jag ber respondenterna att beskriva den typiska traineen på STR, lyfter alla respondenter fram att den typiska traineen går på en handelshögskola och har således en universitetsutbildning. Dessutom är tvåspråkighet är en tydligt observerbar artefakt på STR, då språkkunskap är högt uppskattad

inom organisationen. Tre av respondenterna förklarar att STR har flertal svenskspråkiga kunder, och därmed har STR redan beaktat dessa krav i rekryteringsprocessen av trainees.

”[...] Språkkunskaper är relativt viktigt inom branschen, och speciellt här hos oss. Det är någonting kunden förväntar sig.” (Max)

Samma respondenter tror att tvåspråkighetsaspekten var en vägande grund till att de blev valda till traineeprogrammet. Därtill upplever respondenterna att de sociala färdigheterna som mycket viktiga.

”[...] det andra är att jag är tvåspråkig. Jag tror, eller jag vet, att tvåspråkigheten var ett absolut kriterium, eller orsaken till att jag fick jobbet.” (Thomas)

”Det kanske är en blandning av det sociala och redovisningskunskapen [...] Och tvåspråkigheten.” (Eric)

Klädselkoden är en tydligt observerbar artefakt i företaget men har även tydliga kopplingar till värderingar angående respekt och vidare grundläggande antagandet om professionalism. Respondenterna berättar att det på STR råder det klädselkod men flera är osäkra ifall koden verkligen är officiellt eller socialt konstruerad. Klädseln lyfts speciellt i fokus i samband med kundmöten. Respondenterna understryker att klädselkoden alltid följs ifall då ett kundmöte finns på schemat. Emellertid beaktas delvis kundernas förhållandesätt till statussymboler och det är möjligt att anpassa klädseln därefter för att respektera kundens åsikter. Eric berättar att han under de första dagarna i organisationen läste de officiella riktlinjerna gällande klädselkoden och upplevde dem som väldigt strikta. Han berättar vidare att alla på kontoret inte nödvändigtvis följer riktlinjerna och det råder varierande personliga attityder till dessa föreskrifter, vilket leder till att de emellan bryts. Han berättar även om den gång då hans förman informerat honom om att *”huomisen asiakas on vähän räntsämpi, sen kravatin voi jättää kotiin”*.

”Det är kostym som gäller – på fredagar får man ha chinos.” (Eric)

CGR-examen som leder till titeln auktoriserad revisor är en viktig karriär- och utvecklingsmilstolpe för samtliga respondenter och därmed anser jag att CGR-examen är ytterligare en betydelsefull artefakt på STR. Respondenterna ser på denna examen som en naturlig del av utvecklingen inom branschen och de lyfter spontant upp denna aspekt till diskussion har även som avsikt att själv skriva examen då det är möjligt.

## 4.1.2 Värderingar

Värderingar utgör den andra nivån i Scheins modell angående de tre kulturnivåerna. Värderingarna är sammanknutna med organisationens ideologi och fungerar som vägledning för hur organisationens medlemmar ska bete sig och kan delvis vara synliga i organisationen (Schein, 2010).

### 4.1.2.1 Respekt, uppskattning och ansvar

Respekt är den värdering som fungerar som den genomsyrande faktorn i respondenternas berättelser och vilken även är tydlig under hela traineeprogrammet. Respekt är en värdering som är central för professionalismen i företaget. Respekt ger avtryck i alla organisationsmedlemmar dagliga handlande och respondenterna menar att respekt är observerbar i alla interpersonella relationer – både i relationen med kollegor och med kunder. Flera respondenter framhåller att de redan under de första dagarna som trainee fick uppleva att deras åsikter respekterades och arbetsinsats uppskattades. Respondenterna berättar att de redan under traineeperioden fick erkännande för deras arbetsinsats, och säger att är var en faktor till trivsel på STR. I samband med detta antyder de även att den respekt och uppskattning man får som trainee på Åbokontoret är unik i jämförelse med på andra orter.

”Mutta täällä Turussa on kyllä iiiiiiso kunnioitus kyllä traineeiden tekemää työtä kohtaa, koska varsinkin loppukevästä vastuulliset tarkastajat ovat niin kiireisiä [...] Kyllä he arvostavat sitä työtä mitä trainee tekee.” (Johanna)

I samband med diskussionen kring respekt och uppskattning, berättar även flera respondenter om vikten av att få personligt ansvar. De upplever att de redan under den första tiden i företaget fick ta på sig en hel del ansvar inom kunduppdragen. Respondenterna berättar att det var lärorikt att få ansvarsfulla uppgifter, men vissa upplevde även detta som betungande. Det förväntas att man redan som trainee jobbar självständigt, men respondenterna påpekar samtidigt att man som trainee naturligtvis får stöd ifall det behövs. Kopplingen till det grundläggande antagandet prestation verkar i sammanhanget vara relativt tydlig. Detta är ett antagande respondenterna verkar uppskatta, trots att förväntningarna kan bli betungande.

”[...] niin ja sitä vastuuta kaadetaan aika nopeasti paljon, niin yhdistelmä siitä, että sulla on kiire ja sun pitäisi tehdä tosi hyvää jälkeä ja sitten sun pitää kantaa vastuuta siitä mitä olet tehnyt, niin on aika ahdistava tunne [...] olen aika kovissa liemissä ollut.” (Johanna)

”[...] mängden ansvar som man fick var faktiskt bra, emellan kändes det såklart att det var lite för mycket men... men kvaliteten är garanterat bra just på grund av att man är ganska, eller jättenoggrann då i början då man är lite osäker ännu.” (Thomas)

#### 4.1.2.2 *Gemenskap och trivsel*

Gemenskap är något som alla respondenter spontant lyfter upp då jag ber dem beskriva särdragen för Åbokontoret. Gemenskap verkar vara en central värdering på STR, och vidare nämner flera respondenter att alla organisationsmedlemmar aktivt jobbar för en trivsamt miljö. Respondenterna konstaterade att alla var väldigt välkomnande då de kom till organisationen som nyanställd. Max nämner att han redan under de första dagarna på kontoret upplevde sig vara välkommen med i arbetsgemenskapen och uttryckte sig genom att påpeka ”*att man är en del av gänget*”. Vidare berättar Thomas om hur trivseln i praktiken kan observeras.

”Ja nå alltså öppenhet, och vad heter det, roligt är det ju. Att man kan ha roligt på jobbet, det har i alla fall jag hela tiden. Gemenskapen är nog otrolig här, att det är ju hela olika människor som jobbar här, liksom typen av människor, på något sätt.. Men sen ändå är alla ganska likadana.” (Thomas)

Alla de intervjuade respondenterna upplevde att STR har en stark organisationskultur. Av särskild betydelse är samhörigheten och den decentraliserade strukturen. Enligt Eric bidrar även organisationens storlek och struktur till medarbetarnas upplevelse av delaktighet och trivsel.

”Här på Åbo-kontoret så tycker jag att alla trivs med varandra [...] Att alla de här tjänsterna jobbar tillsammans, att de är som ett stort team, det tycker jag att kanske är det som beskriver företagskulturen i Åbo, och att det inte finns såna där nivåer. Partnerna kommer och prata med traineerna liksom också, och man kan fråga vem som helst vad som helst egentligen.” (Eric)

Vidare lyfter flera fram de varierande arbetsuppgifterna som en positiv aspekt för trivsel. Ett omfattande kundnätverk bidrar till variation eftersom olika kunder naturligt har olika behov och krav. När jag ber de den intervjuade att beskriva en typisk arbetsdag får jag bland annat följande svar:

”[...] Det varierar också jätte mycket, [...] Det tycker jag att är en av de bästa juttuna, att det inte egentligen finns en typisk arbetsdag på det sättet.” (Eric)

Det ordnas även mer informella tillställningar och aktiviteter även utanför den officiella arbetstiden, vilka ytterligare stärker gemenskapen. Som viktiga tillställningar nämner flera av

respondenterna temakvällar som tar plats utanför det dagliga jobbet. Dessa temakvällar upplever alla respondenter som bidragande faktorer till tillhörigheten på arbetsplatsen.

”Jo, nu är det ju därför man trivs här, att det är sjukt bra fiilis [...] och det är nu egentligen helt skönt att få tankarna bort från arbetet.” (Thomas)

#### 4.1.2.3 *Samarbete, kunskapsdelning och utveckling*

Verksamheten på kontoret i Åbo är fördelad över flera avdelningar som har olika ansvarsområden. Detta innebär att mångprofessionella team jobbar under samma tak. Under intervjuerna får jag veta att teamen dock tidigare jobbat på fysiskt skilda avdelningar och inte därmed inte haft alltför vidsträckt samarbete. De anställda på kontoret har nyligen tagit beslutet att omorganisera de olika avdelningarna för att öka samarbete mellan kolleger med olika yrkeskompetenser, vilket alla respondenter upplever som väldigt positivt. Flera respondenter berättar att omorganiseringen av avdelningarna gynnade flera viktiga aspekter, bland annat kunskapsdelning mellan kolleger med olika utbildningsbakgrund. Eftersom kunduppdragen många gånger är av komplex natur krävs det ofta ett mångprofessionellt team för att effektivt kunna möta kundens förväntningar. Därtill poängterar även respondenterna att samarbete förbättrar teamandan på kontoret, vilket upplevs som speciellt viktigt eftersom kontoret i Åbo är relativt litet.

”Samarbete över gränsen här är alltså helt jätte bra [...] Förut var det så att de satt där uppe, skatt-och lagsidans människor, de satt för sig själv. Nu är vi helt sekaisin här, att det är jätbra det, för då kan man fråga.” (Thomas)

Diskussionen går logiskt vidare till hur kunskapsdelningen sker. Alla respondenter framhåller att det är viktigt att våga fråga då man som nyanställd är osäker på någon sak. De flesta upplevde att ribban för att fråga efter hjälp är relativt lång, även om viljan att klara av uppgiften på egen hand är stor. Max menar att det är av central betydelse för inläringen att man som trainee vågar begära hjälp av kollegerna. Han påpekar att osäkerhet kan påverka effektiviteten negativt på jobbet. Eftersom kunduppdragen långt är teamarbete, underlättar det allas arbete ifall man redan på första försöket löser uppgiften korrekt.

”[...] Direkt när du är osäker så fråga. Hellre det att man frågar för mycket än att man inte frågar och sedan gör fel.” (Max)



Respondenterna framhåller att det dock kan vara lärorikt att på egen hand lösa problem, eftersom detta har en strak effekt på inläringen. De menar vidare att detta kan vara ett bra inläringssätt i början av traineeperioden eftersom självständig problemlösning friskar upp den teoretisk kunskap man erhållit under universitetsstudierna men som delvis glömts bort.

”Jag tror att det är en viktig sak vid inläringen, att man på riktigt får göra själv och sitta och fundera i ett par timmar vad och hur man egentligen har studerat i fem år.” (Eric)

Fungerande kommunikation är av central betydelse inom konsultbranschen, och på STR är öppen kommunikation en strak värdering. Flera upplever att förmåga till effektiv kommunikation är centralt i deras yrkesroll och samtliga respondenter framhåller att de alltid har fått hjälp då de frågat efter det. Aspekter såsom samarbete mellan avdelningar lyfts även fram som centrala. I samband med diskussionen angående hierarki understryker även de intervjuade att öppen kommunikation också finns närvarande mellan de formella hierarkinivåerna. Delägare och nyanställda juniorer jobbar sida vid sida inom projekten och respondenterna menar att även mer erfarna organisationsmedlemmar ville dela med sig av sin expertkunskap. Den allmänna uppfattningen är att alla ställer upp ifall problematiska situationer uppstår.

”Alla delar med sig. Det var aldrig ett problem. Alla är öppna. [...] alltså alla puhaltaa yhteen hiileen. Men alltså det behövs, det är ändå teamwork, man måst hjälpa varandra. Och det gäller liksom på alla nivåer.” (Max)

”[...] koskaan ei ole tullut semmosta oloa, että etteikö voisi kysyy, tai etteikö saisi vastausta.” (Johanna)

Det framkommer att de intervjuade upplever att det finns en möjlighet till ömsesidig kunskapsöverföring mellan organisationen och trainees. Respondenterna framhåller att faddersystemet kan utgöra en viktig grund för kunskapsöverföringen. Alla respondenter är eniga om att man som trainee kan bidra med värdefull kunskap till organisationen. Som trainee är man i regel fortfarande studerande, vilket innebär att man ofta kan ha nya och friska synvinklar att bidra med.

”[...] keksii jonkun hyvän tavan, että hei voiko tätä tehdä näin. Kyllä semmoisia uusia ajatuksia ja ideoita tulee varmaan traineelta yritykselle.” (Pauline)

”En tiedä pystyykö semmoista tietoa kauheasti siirtämään mutta asennoituminen siihen tekemiseen, niin se on erilainen. Sitä tietoa vanhempien pitäisi ottaa vastaan. Ja nuorempien traineeden tuoda selkeästi esille, että maailma muuttuu.” (Johanna)

Vi diskuterar även på en mer detaljerad nivå orsakerna till den höga personalomsättningen inom STR, en aspekt som är central för kunskapsdelningen på STR. Bland annat Johanna kopplar likväl personalomsättningen till värderingen utveckling. De höga prestationskraven, i kombination med en stor arbetsbörda, är enligt två av respondenterna, kopplade till personalomsättningen inom branschen. Respondenterna framhåller emellertid att nyanställda har möjligheten att ta mer ansvar och därmed utvecklas i samband med att någon mer erfaren lämnar organisationen.

”Et sinä pysty korvaamaan sitä millään, että se on vaan valitettavaa. Mutta sitten ihmiset saavat sitä kautta sitten enemmän vastuuta ja voivat kehittyä.” (Johanna)

STR uppmanar de nyanställda att alltid i mån av möjlighet ta vara på tillfällena som gynnar den personliga och den professionella utvecklingen. Innebörden är att anställda kan ta del av kollegers kunskaper och information på ett mer vardagligt sätt och på en konkret gräsrotsnivå. Respondenterna upplever att de även om de deltagit i som trainee och även i rollen som *junior* i hög grad har bidragit till förbättrad substanskunskap inom fältet och samtidigt till den sociala gemenskapen. Utvecklingsaspekten kan därmed anses vara en värdering på STR som ter sig i form av bland annat samarbete och kunskapsdelning och även på en konkret och dominerande nivå bland artefakterna. Ett utmärkande drag på STR är att företaget bidrar med en karriärplan, vilken man redan som nyanställd trainee får ta del av.

STR upprätthåller kunskapsöverföringen i organisationen på flera olika sätt. Inom företaget ordnas det officiella skolningar, ”*ajankohtaiskatsauksia*” och även mer inofficiella evenemang. Relationen med faddern upplever respondenterna som väldigt givande med tanke på inläringen. Eftersom de som fungerar som faddrar ofta själv deltagit i traineeprogrammet föregående år, är det enligt respondenterna logiskt att i första hand vända sig till dem. Faddern upplevs vara en person som är lätt att närma sig, och därmed kan även konversationen vara mer vardaglig och hanterbar. Eric menar vidare att han inte behöver fundera på om problemställningen är irrelevant ifall han vänder sig till en fadder eftersom relationen kan beskrivas som kamratlig och informell, och även Johanna har liknande tankar.

”[...] Har du stött på någonting sånt här och hur har du gjort det här, eller kan du förklara den här juttun till mig... Någonting som jag kanske redan borde veta, men vill ändå fråga.” (Eric)

Speciellt vid större kunduppdrag upplever respondenterna att samarbetet fungerar mellan en trainee och en mer erfaren kollega. Två av respondenterna upplever bilresorna till kunder som väldigt lärorika, eftersom bilresan möjliggör en intensiv diskussion med den ansvariga konsulten utan större distraherande moment. Eric menar att man då har chansen att ta del av bakgrundsinformation till kundföretaget och därtill även annan kunskap en trainee inte skulle ha möjlighet att erhålla på annat håll. Johanna framhåller att hon upplever bilresan som en möjlighet att mer fritt kunna diskutera andra ämnen med den ansvariga konsulten.

”Ihan parhaat paikathan ovat ne kun istut vastuullisen kanssa auton kyydissä ja ajatte kaksi tuntia asiakkaalle suuntansa [...] kun opit tuntemaan sen ihmisen, niin se luottamus kasvaa, ja sinä saat vastuullisempia tehtäviä ja näin.” (Johanna)

### 4.1.3 Grundläggande antaganden

De grundläggande antagandena i Scheins (2010) modell ligger som bas för organisationskulturen som helhet. Dessa antaganden genomsyrar hela verksamheten, men kan vara svåra att identifiera. Till näst presenterar jag de tre grundläggande antagandena jag genom analys av intervjumaterialet observerat: *professionalism, den rätta personligheten och prestation i fokus*.

För att kunna förstå organisationskulturen som en helhet fordras det att individen förstår de centrala mönstren i organisationskulturens kärna. De grundläggande antagandena är även av central betydelse för individens behov av kognitiv stabilitet. Det är viktigt att poängtera att de grundläggande antagandena manifesteras i organisationskulturen genom värderingar och artefakter som diskuteras senare. Jag är medveten om att de grundläggande antagandena kan vara svåra att se och inser att de grundläggande antaganden jag genom tematisering av empirin uppfattat kan vara påverkade av min subjektiva uppfattning.

#### 4.1.3.1 Professionalism

Genom analys av det transkriberade materialet framträdde det grundläggande antagandet professionalism relativt tydligt. För givna tagna antaganden gällande professionalism präglade alla intervjupersoners berättelser, och antagandet är av central betydelse för STRs verksamhet. Professionalism kan ses som omständigheter i organisationen medlemmarna är tvungna att

förhålla sig till. Professionalism i fallföretaget karaktäriseras av, och bygger även långt på, de rådande normerna angående expertis, kundfokus och kvalitet.

Det går tydligt att uppfatta idealiseringen av prestation och att kunden alltid är i fokus som de underliggande nämnarna till det allmänna antagandet beträffande professionalism på STR. Enligt respondenterna måste man inom revision- och konsultbranschen vara beredd att anpassa sig efter kundens behov eftersom kundfokus är en förutsättning för att vara framgång. Under intervjuerna framkommer det en idealisering kopplat till att pressa sin egen förmåga genom att jobba hårt och disciplinerat. Det har påvisats att en stark identifikation med organisationen minskar omfattningen av individens personliga beslutsfattande i den mening att individen, medvetet eller omedvetet, gör beslut som bedöms vara förenliga med organisationens värderingar (Hamzag, 2018). På företaget är det underförstått att konsulten gör sitt yttersta för att möta kundens krav.

”Det är ju nog ganska högra krav på det vi gör, eller jättehöga och det är egentligen helt motiverande. Kvalitetsgranskningar görs årligen, och man vill absolut inte få spaka av dem, för det är inte något roligt, dom är faktiskt noggranna [...] Så man gör det nog bra, och det driver mig att jobba [...] det är sådant man får stå ut med, det är ju för kunden vi gör det så.”  
(Thomas)

#### 4.1.3.2 *Den rätta personligheten*

Vid analys av det transkriberade intervjumaterialet framkommer det att alla respondenter poängterar personlighetens betydelse för att arbeta på STR. Regionchefen berättar att både han och rekryteringsteamet alltid beaktar kandidaternas lämplighet för traineeprogrammet med utgångspunkt i deras personlighet. Det framkommer att denna aspekt den senaste tiden blivit alltmer betydelsefull och att rekryteringsbesluten inte enbart baserar sig på kandidatens erfarenhet och kunskap. Den sociala rollen i relation med kunden framhävas av respondenterna, vilket medför att kandidatens sociala kunskaper och förmåga till öppen och fungerande kommunikation blir allt viktigare. Inom konsultbranschen är den enskilda personens kunskap och personlighet naturligt av relativt stor betydelse eftersom man säljer sin expertis och brand. Det verkar även vara så att det grundläggande antagandet den rätta personligheten utgör en stabil grund på STR för teamandan att utvecklas på. Flera respondenter spekulerar att de valdes till traineepositionen på grund av sin sociala kompetens. Eric framhåller likväl att teamet

gynnas av mångfald med hänseende till kompetensspektret, en balansgång mellan ansenlig substanskunskap och sociala förmåga.

”Det kanske är en blandning av det sociala och redovisningskunskapen.” (Eric)

Likväl problematiserar respondenterna pågående förändringar inom branschen kopplade till bland annat digitaliseringen och förändringarnas inverkan på kompetensprofilen. Under alla intervjuer framkommer det att ett intresse av att jobba med människor är väldigt viktigt inom branschen. Viljan och förmågan att kunna samarbeta med både interna kolleger och externa kunder blir central i framtiden eftersom de administrativa uppgifterna tilldelade konsulten kommer att försvinna som en funktion av digitaliseringen. Respondenterna berättar att kunderna förväntar sig att konsulten skall kunna bidra med mervärde vilket skapas genom komplex problemlösningsförmåga och kommunikation. Tidigare förväntade sig kunden entydig revision, medan förväntningarna nu är mer komplexa. Detta innebär att konsulten måste kommunicera med kunden på en helt annan nivå än förut, både för att urskilja kundens förväntningar och även kunna framföra sina egna expertåsikter.

”Aidosti halutaan semmoisia ihmisiä jotka näkevät sen ison kuvan ja sitä asiakasta, ja jotka pystyvät viestimään ja kertomaan asiakkaalla ja ihan johdollekin nuoresta saakka mitä hän on havainnut ja mitä mieltä hän on.” (Johanna)

#### 4.1.3.3 *Prestation i fokus*

Förväntningen att prestera är en väldigt grundläggande antagande på STR. Inom revisions- och konsultbranschen är ofta förväntningarna och kraven på arbetstagaren höga. De flesta som söker sig till denna bransch är i regel medvetna om arbetsbördan, men den hektiska arbetsvardagen kan trots det komma som en chock för den nyanställda. För att klara sig och för att vara framgångsrik inom denna bransch påpekar flera av respondenterna att det krävs organiseringsförmåga och stresstålighet. Thomas klargör även att det är ”*ganska höga krav, eller jättehöga, på det vi gör*”.

”[...] Att man hela tiden har tio bollar i luften och du måst veta när någon viss kund har deadline [...] men sen när man är sju dagar hos kunder, och så har man fem andra bolag också.” (Eric)

Alvesson och Willmott (2002) skriver att en organisationsmedlem är beredd att prestera på en högre nivå ifall hen identifierar sig med organisationen. Prestationskravet på STR kan antas

vara mångfacetterat då kravet att prestera både kan vara externt betingat eller en inre uppfattning. Detta innebär att kunden och STR ställer krav på medarbetaren, men samtidigt har även individen egna personliga mål hen vill uppnå.

Det är värt att beakta att en balans mellan arbetsliv och privatliv inte är den aspekt som är den mest vägande faktorn för trivsel under traineeperioden. Det framkommer snarare att prestation är en viktig aspekt för trivseln. Prestation kopplas även till möjligheten att få utnyttja sin potential. Max menar även att möjligheten till att få visa sin kunskap är kopplat till högre motivation. Det går att tolka att källan till motivation långt är kopplat till prestationsförmåga och att de flesta respondenterna njuter av att få jobba långa dagar. Därtill är det dock av central betydelse för respondenterna att deras arbetsinsats får erkännande av de andra i teamet och även av chefen. Prestationsvärderingen avspeglar sig även på artefakterna i organisationskulturen som kan observeras som bland annat långa arbetsdagar som periodvis ofta är över 12 timmar. Tre respondenter tog spontant upp diskussionen kring de långa arbetsdagarna. Arbetsbördan för organisationsmedlemmarna är i regel betydande.

”Det är mycket på gång hela tiden. Man måste nog vara jätte organiserad och kunna planera och tåla stress [...] Att då var det nog en viss tid så att man jobbade dygnet runt.” (Eric)

Belöningsystem kan fungera som en metod för att framkalla önskat beteende bland medarbetarna och genom förhoppningar om de framtida karriärmöjligheterna locka individen till förbättrad prestation (Grey, 1994). Kramer (2010) påpekar att det finns flera källor till motivation. Förutom ovan nämnda aspekter menar ett par respondenter, däribland Max, är belöningsystem central för prestationen.

”Belöningsystem tror jag nog att kommer att bli viktigare och viktigare... för att om du inte har ett bra belöningsystem så finns de kanske inte den där moroten [...] När de tog bort bonusen för juniora så var det nog många, inkluderande mig själv, som blev ganska upprörda. Inte förstår jag alls, egentligen är det ju så nu att det inte spårar arbetstagaren på samma sätt.” (Max)

## 4.2 Socialiseringsstrategier

Socialisation är långt en automatiserad och omedveten process men organisationen kan även tillämpa aktiva taktiker för att optimera denna process (Stahl m.fl., 2012). För att strukturera den andra delen av analysen har jag valt att använda mig av Van Maanen och Scheins (1979) typologi beträffande socialiseringsstrategier. Van Maanen och Schein (1979) inkluderar sex

socialiseringsstrategier in sin typologi och vidare klassificerar de dessa strategier som tre övergripande dimensioner. Jag har valt att strukturera analysen nedan utifrån de tre övergripande dimensionerna kontext, innehåll och sociala aspekter (se Tabell 1 för översikt). I samband med varje dimension har jag genom tematisk analys identifierat de skeenden i respondenternas berättelser jag anser att på en konkret nivå belyser de olika socialiseringsstrategierna. Jag vill även framhålla att socialiseringsstrategierna delvis överlappar varandra, både i teorin och i praktiken, vilket innebär att vissa delar i analysen även skulle kunna passa in under något annat avsnitt.

#### **4.2.1 Kontexten som socialiseringsstrategi**

I detta avsnitt presenterar jag de inslag som hör ihop med den första dimensionen i Van Maanen och Scheins (1979) teori, det vill säga kontextens betydelse för socialisationen. *Formell–informell* socialisering och *kollektiv–individuell* socialisering är de specifika socialiseringsstrategierna som är relevanta för utformning av kontexten (Van Maanen & Scheins, 1979).

##### *4.2.1.1 Utbildning och introduktion*

Enligt Van Maanen och Schein (1979) avser formell socialisation de processer genom vilka den nyanställda socialiseras in i organisation med hjälp av exempelvis praktikprogram. Fokus ligger på den nyanställdas värderingar och syftet med processerna är att få den nyanställda att inta specifik roll i organisationen. Den formella socialiseringsstrategin är observerbar på STR eftersom företaget har ett strukturerat introduktionsprogram vars syfte är att skapa goda förutsättningar för de nyanställda att komma in i organisationen och bekanta sig med de centrala värderingarna. De officiella introduktionsdagarna i vilka alla nyanställda förväntas delta i anser jag, i linje med Van Maanen och Schein (1979), karaktärisera den formella socialiseringsprocessen. Utbildningsprogrammet för en trainee är väldigt strukturerat, och det framkommer också att framtidens karriärstig är relativt klar redan som nyanställd. Det framkommer att STR gjort upp klara aktiviteter och format processer vars mål är att utveckla individens expertkunskap, något jag likställer med den formella strategin.

I början av traineeperioden ordnas det ett par dagars gemensam skolning för alla nyanställda, ett formellt förfarande. Under dessa så kallade traineedagar introduceras företaget, alla system, organisationsstrukturen och ”STR-story”. Respondenterna framhåller att introduktionsdagarna

huvudsakligen bestod av historieberättande (Boje, 1991) vars syfte är att förmedla företagets historia (Klein & Heuser, 2008) och värderingar. Denna typ av evenemang bidrar till social gemenskap och identitetsbildning (Alvesson & Kärreman, 2004). Däremot upplever respondenterna de officiella utbildningsdagarna som tunga och ineffektiva och beskriver dagarna som väldigt intensiva och föredrar mer informella informationskällor.

”Det kom jätte mycket info på de här traineedagarna, jag tycker inte de var något hemskt bra liksom. [...] Sen där på Åbo-kontoret var traineedagarna mycket bättre. Mindre information och mer vettig information. Och sen var det ju liksom de här kummina som höll det, och det var inte någon HR-päälkö som där i Helsingfors. Så det var lite mer sådär down-to-earth.”  
(Eric)

Respondenterna upplever att informationstillfället deras faddrar höll var nyttigare och trevligare än den formella skolningen. Som bakgrund till den positiva upplevelsen anger respondenterna att informationsflödet inte var lika överväldigande under den mer informella skolningen. Jag anser att detta informationstillfälle kan antas ha inslag av både den formella och den informella socialiseringsstrategin eftersom, även om ett skolningstillfälle i sig är en formell strategi, respondenterna långt upplevde informationstillfället som ett socialt evenemang. Van Maanen och Schein (1979) påpekar att den informella socialisationen sker i samband med det dagliga arbetet, vilket inte är fallet med faddrarnas informationstillfälle, men framhåller också att den informella socialisationen sker i samband med sociala tillställningar. Eftersom flera respondenter upplevde det informella informationstillfället som en möjlighet att bli bekant med de kolleger man kommer att jobba med på daglig basis i framtiden, anser jag att det är välgrundat att likställa informationstillfället med en informell strategi.

Syftet med den informella strategin är att lära upp den nyanställda i samband med det dagliga arbetet och inte särskilja den nyanställdas roll från de övriga organisationsmedlemmarnas roll (Van Maanen & Schein, 1979). Flera av respondenterna har påbörjat sin anställning på STR under en tidsperiod som karaktäriseras av stor arbetsbörda vilket medfört att de direkt fått ta del av det dagliga kundarbetet. Eftersom samtliga respondenters roll, i positionen som trainee, var att hjälpa till med arbetsbördan och avlasta de övriga organisationsmedlemmarna antar jag att det inte fanns tid att separera respondenterna från det dagliga kundarbetet. Bland annat Thomas berättar att han redan efter ett par dagar skulle jobba hos kunden.



”[...] Men nu gick det ganska snabbt sedan, att nu var det typ följande veckas måndag som jag var på fältet, så det gick nog förvånansvärt snabbt och man var ganska nervös.” (Thomas)

Flera respondenter, däribland Eric, menar att kunskapen växer i och med det dagliga arbetet, en aspekt som är i linje med den informella socialiseringsstrategin enligt vilken att den nyanställda lär sig genom erfarenhet.

”Man har nog lärt sig mer här på tre månader än på tre på universitetet [...] liksom i juni fattade jag att jestas jag kan nog mycket nu, men det är just det att tekemällä oppii [...] Det är ett bra sätt att bygga på kunskapen helt från början.” (Eric)

På STR kan de individuella socialiseringsprocesserna bland annat observeras som faddersystem och utsedda faddrar, en observation som är i linje med Van Maanen och Scheins (1979) teori i vilken de framhåller att individuell socialisering av den nyanställda kan ske med hjälp av exempelvis en mentor eller handledare som representerar organisationen. Individuella socialiseringsprocesser är lämpliga då den nyanställda innehar en mer komplex roll (Van Maanen & Schein, 1979). På STR är emellertid de individuella socialiseringsprocesserna utmärkande även om de nyanställda kommer i organisationen i rollen av trainee, en roll och position som inte karaktäriseras av den komplexitet som Van Maanen och Schein refererar till.

På ett allmänt plan konstaterar Van Maanen och Schein (1979) att kollektiva strategier är lämpliga metoder då alla de nyanställda innehar en liknande position och rollerna är tydligt specificerade. Detta antagande är i linje med resultaten i min studie då respondenterna tydligt beskriver betydelsen av den egna gruppen under speciellt traineeperioden. Enligt Van Maanen och Schein (1979) kan kollektiv socialisering huvudsakligen ge upphov till två olika typer av utfall, homogenitet eller subkulturer. Respondenterna konstaterade att alla organisationsmedlemmar var väldigt välkomnande då de kom till organisationen i rollen som nyanställd och mer specifikt nämner Max att han redan under de första dagarna på kontoret upplevde sig vara välkommen med i arbetsgemenskapen och uttryckte sig genom att påpeka *”att man är en del av gänget”*. Thomas berättar att gemenskapen på STR är exceptionell och beskriver närmare hur trivseln i praktiken kan observeras. Jag tolkar respondenternas skildringar som att det i deras socialisationsprocess funnits betydande inslag av kollektiv socialisering.

”Ja nå alltså öppenhet, och vad heter det, roligt är det ju. Att man kan ha roligt på jobbet, det har i alla fall jag hela tiden. Gemenskapen är nog otrolig här, att det är ju hela olika människor

som jobbar här, liksom typen av människor, på något sätt.. Men sen ändå är alla ganska likadana.” (Thomas)

Thomas uttryck ovan beträffande medarbetarnas egenskaper representerar enligt mig en homogenisering av organisationens medlemmar. Homogenisering kan enligt Van Maanen och Schein (1979) ses som ett utfall i samband den kollektiva socialiseringsprocessen som är en följd av att hela gruppen av nyanställda anpassar sig till organisationens rådande värderingar. I empirin framgår det genomgående att respondenterna upplever kulturen på STR som inkluderande, ett faktum som ytterligare understryker det kollektiva förfarandet.

Ett av syftena med de formella strategierna är att ge organisationen en möjlighet att utvärdera och bedöma den nyanställdas engagemang och värderingar (Van Maanen & Schein, 1979). Pauline och Johanna menar att speciellt traineeprogrammet är en utmärkt möjlighet för både individen och organisationen att bedöma ifall de är förenliga, ett perspektiv jag anser återspegla att den formella socialiseringsstrategin är närvarande i vardagen på STR.

”Ainakin itse ajattelin niin, että se on sekä traineella että yritykselle mahdollisuus, niin ikään ei nyt koeaika mutta semmoinen mahdollisuus päästä kokeilemaan, että onko tämä oikeasti sitä mitä minä haluan. Ja yrityksen kannalta ne pääsevät arvioimaan, että oletko semmoinen tyyppi mistä halutaan pitää kiinni.” (Pauline)

Respondenterna berättar att det på kontoret varje vecka ordnas tillfällen där kollegerna har möjlighet att träffas för att gå igenom aktuella problem och tankar. Därtill lyfter flera av respondenterna fram morgonkaffemöten som en rutin på kontoret. Då samlas alla på kontoret för att ha möjligheten att träffa alla kolleger och gå igenom aktuella händelser. Tillställningarna upplevs, förutom som socialt trivsamma, även som viktiga för inläringen som nyanställd. Interaktionen som tar plats mellan de mer erfarna organisationsmedlemmarna och de nyanställda under dessa olika tillfällen visar enligt mig på att den informella strategin integreras i den kollektiva strategin.

”Jag tycker man lär sig hela tiden, just när man diskuterar med folk på de här kaffestunderna, då diskuteras problemfall och allt möjligt annat. Man lär ju sig när man ser vad kollegerna håller på med. Tycker att man lär sig hela tiden fastän man inte skulle behöva, eller liksom behöva se någo vaivaa för det.” (Eric)

Det ordnas även mer informella tillställningar och aktiviteter även utanför den officiella arbetstiden, vilka ytterligare stärker gemenskapen. Kollektiva socialiseringsstrategier kan enligt

mig observeras på STR som dessa mer avslappnade program och evenemang, ett antagande jag baserar på Van Maanen och Scheins (1979) definition av kollektiv socialisering som en taktik för att skapa en vi-känsla inom organisationen eller gruppen. Som viktiga tillställningar nämner flera av respondenterna temakvällar, vilka tar plats utanför det dagliga jobbet. Dessa temakvällar upplever alla respondenter som bidragande faktorer till tillhörigheten på arbetsplatsen. De frekvent förekommande evenemangen bidrar till en alltmer pressad tidtabell men samtidigt framhåller respondenten att det är dessa gemensamma aktiviteter som långt bidrar till trivseln och engagerar nyanställda i företagets verksamhet, ett uttalande som jag ytterligare förstärker tanken om att det är fråga om en kollektiv socialiseringsstrategi. Johanna framhåller att det är givande att umgås med kollegerna utanför det dagliga arbetet medan Max upplever att evenemangen även bidrar till balans på jobbet.

”[...] tottakai saat enemmän irti siitä, että olet vapaammin ja vapaamuotoisesti niiden ihmisten kanssa... että käyt keskustelua.” (Johanna)

Samtliga respondenter framhåller betydelsen av att de alla är en del av en strukturerad utbildningsplan, en aspekt som jag anser att kan kopplas till den formella socialiseringsstrategin. Van Maanen och Schein (1979) påpekar att syftet med de formella processerna är att förbereda individen att inta en specifik status i organisationen och lägger därför tonvikten på allmänna attityder och färdigheter. I Thomas framställning av den så kallade skolningsvägen (se nedan) går det att observera att utbildningarna på STR verkar ha fokus på både färdigheter och värderingar, en aspekt som är i linje med Van Maanen och Scheins (1979) tankar kring de formella socialiseringsstrategierna.

”Man får springa på skolningar stup i kvarten, speciellt under första året. Du far ju alltså in i ett sådant här rör, dom som har börja samtidigt går liksom samma skolningsväg, koulutuspolku. Ibland känns det som om att det nog är lite för mycket skolning men det är nog jättestort att vi har möjlighet att delta i dem. Det bästa med dem är ju att man får träffa kollegerna från andra kontor [...] man går hela tiden på skolning med samma gäng så det är ju roligt att få se vilka uppdrag de andra får vara med i och så.” (Thomas)

Det är essentiellt att det förekommer en växelverkan mellan den formella och den informella strategin eftersom denna interaktion är av betydelse för kunskapsöverföringen mellan individer och på organisationen (Van Maanen & Schein, 1979). Ifall den nyanställda uppfattas som en novis inom organisationen kan det leda till att den nyanställda känner sig osäker och isolerad, en risk med det formella närmandesättet (Van Maanen & Schein, 1979). Informella

socialisationsprocesser särskiljer inte den nyanställdas roll från de övriga organisationsmedlemmarnas (Van Maanen & Schein, 1979), ett resonemang som även går att urskiljas i det empiriska materialet. Max berättar om ett kundbesök under hans första veckor som nyanställd och hur han behandlades i sin roll som nyanställd. Hans yttrande tyder på att jämställdhet är en värdering som är observerbar i kontakten mellan kolleger.

”[...] så då direkt så presenterades jag som kollega, och inte så där att jag tog nu med en sådan här trainee här. [...] det digga jag nog. Det känns helt annorlunda. Att fastän du vet att du inte kan någonting, så att, det är helt kiva att inte kunden vet om det. De förhåller sig på ett annat sätt om man säger att det här är någon trainee bara. Då kanske dom lite rynkar så där på näsan.” (Max)

#### 4.2.1.2 Proaktivitet

Van Maanen och Schein (1979) framhåller att den informella socialiseringsstrategin karaktäriseras av *learning by doing* och påpekar att den nyanställdas inläring till stor del sker i samband med sociala evenemang och arbetsrelaterade uppgifter. Ur respondenternas skildringar av socialisationsprocessen går det att utläsa att *learning by doing* är en central faktor för den nyanställdas inlärningsprocess på STR och att de anser att kunskapen skapas i det löpande arbetet. Eric framhåller att det kan vara lärorikt att på egen hand lösa problem, eftersom detta har en stark effekt på inläringen. Pauline menar hon redan från början fick lösa arbetsrelaterade problem självständigt och uttrycker sig genom att säga:

”Koen, että jo uutena sai jo tosi paljon vastuuta, ja piti tehdä itsenäisesti heti silloin alusta asti.” (Pauline)

Överföring av förvärvad kunskap mellan olika praktiska miljöer utgör enligt Joubert (2007) en central aspekt av socialisations- och utvecklingsprocessen. Respondenterna menar vidare att *learning by doing* kan vara ett bra inläringssätt i början av anställningsperioden eftersom självständig problemlösning friskar upp den teoretisk kunskap man erhållit under universitetsstudierna men som delvis glömts bort. Eric lyfter upp de positiva aspekterna med att som nyanställd lära sig i samband med kunduppdrag men lyfter även emellertid fram att det kan vara väldigt betungande och ansträngande, både fysiskt och psykiskt. I Erics uttalande anser jag att det tydligt går att observera att han upplever att de första dagarna förbereder honom för att utföra ett specifikt arbete på STR, en tanke som är i linje med Van Maanen och Scheins (1979) precisering av syftet med de informella taktikerna.

”Det är det traineen kan få göra, löpande granskningar [...] Nu vet jag var man ska kolla på och så, nu märker jag att lärt mig mycket nyttigt [...] Jag tror att det är en viktig sak vid inläringen, att man på riktigt får göra själv och sitta och fundera i ett par timmar vad och hur man egentligen har studerat i fem år [...] Jag kommer ihåg den första veckan här, nu var man ganska ute och cyklade och också jäkligt trött på kvällarna när man tänkt fullt hela dagen.” (Eric)

I samband med informella socialiseringsprocesser är det inte accepterat att den nyanställda gör några fel eftersom den informella processen är kopplad till kärnan av affärsverksamheten (Van Maanen & Schein, 1979). De informella strategierna bidrar till den nyanställdas behov av att prestera på en hög nivå och understryker betydelsen att fråga innan hen agerar (Van Maanen & Schein, 1979). Pauline menar att det förväntas att hon löser uppgifterna korrekt och att hon har en skyldighet att fråga efter hjälp ifall hon vet att hon inte kan lösa problemen självständigt, ett yttrande i vilket jag ser inslag av informell socialiseringsstrategi. Att våga fråga efter hjälp är en aspekt som samtliga respondenter lyfter upp till diskussion. De flesta upplevde att ribban för att fråga efter hjälp är relativt lång, även om viljan att klara av uppgiften på egen hand är stor. Thomas påpekar att risken är stor att ”*allting går åt skogen*” ifall den nyanställda inte har modet att ställa ”*dumma frågor*”. Alla de intervjuade framhåller att de alltid har fått hjälp då de frågat efter det. Max menar att det är av central betydelse för inläringen att man som trainee vågar begära hjälp av kollegerna och påpekar att osäkerhet negativt kan påverka effektiviteten på jobbet. Eftersom kunduppdragen långt är teamarbete, underlättar det allas arbete ifall man redan på första försöket löser uppgiften korrekt. Thomas och Max påpekar att det finns en risk att kunden drabbas ifall den nyanställda inte är proaktiv och vågar fråga efter hjälp. Jag anser att dessa aspekter är tydliga tecken på informell socialisering.

”Det är nog bara att fråga. Alltså de sa åt mig, och jag har sagt det vidare att direkt när du är osäker så fråga – fråga, fråga, fråga. Hellre det att man frågar för mycket än att man inte frågar någonting och sedan gör fel.” (Max)

Enligt Van Maanen och Schein (1979) är kontextanpassad tillämpning av normer och värderingar utmärkande för de informella taktikerna. Det framkommer under intervjuerna att fungerande och öppen kommunikation en strak värdering på STR. Flera upplever att förmåga till effektiv kommunikation är centralt i deras yrkesroll, både i relationen med kunden och i relationen med kollegerna, ett uttalande som jag antar återspegla Van Maanen och Scheins (1979) tanke om att de informella taktikerna är av central betydelse för utformningen av

kontextanpassade värderingar. Med grund i Thomas uttalande, kan initiativförmåga ses som en värdering som präglar kommunikationen på företaget och därmed kontexten.

”[...] man springer ju hela tiden någonstans, [...] att om man inte vågar öppna munnen så blir det ju inte till någonting.” (Thomas)

#### 4.2.2 Innehållet som socialiseringsstrategi

I detta avsnitt presenterar jag de inslag som hör ihop med den andra dimensionen i Van Maanen och Scheins (1979) teori, det vill säga innehållets betydelse för socialisationen. För denna är socialiseringsstrategierna *sekventiell–icke-sekventiell* och *fast–rörlig* av central betydelse.

##### 4.2.2.1 Hierarki

I enlighet med den sekventiella socialiseringsstrategin är den nyanställda tvungen att genomgå vissa förutbestämda stadier för att uppnå en viss roll och en viss grad av status (Van Maanen & Schein, 1979). Det framkommer under intervjuerna att STR innehar formella hierarkinivåer då företaget har ett strukturerat partnersystem. Enligt Cassell och Bishop (2014) kan pyramidstrukturen ses som en processlösning som är central för individens karriärplanering. Thomas verkar vara väl medveten om att socialiseringsprocessen på STR har inslag av sekventiellt processtänkande:

”Jaa nå nog är det ju ganska spikat det här... vi har ju alltså sådan här hierarki, eller skeden. Först är man trainee, när man blir fastanställd är du junior, sedan senior sedan assistant manager – de är ganska spikade tycker jag. Några år är du junior och sedan blir du senior och sedan igen ett par år och du är assistant manager. Men sedan när du är assistant manager måste du redan börja prestera, eller ja det är fast i dig själv hur mycket du jobbar och hur mycket du presterar. Din fortsättning är fast i den prestationen sedan [...] man är ju nog ganska fast i ett rör här.” (Thomas)

Inom den sekventiella socialiseringsstrategin kan det förekomma en bias kopplad till individens möjligheter beträffande nästkommande steg (Van Maanen & Schein, 1979). Denna bias och tanken om framtidens bättre erbjudanden driver individen att vara samarbetsvillig på varje nivå i strukturen (Van Maanen & Schein, 1979). Inslag av denna typ av bias kan bland annat observeras i Johannas skildring nedan angående hennes uppfattning av hur det strukturella systemet fungerar.

”Olen nyt ehkä sillee poikkeuksellinen tapaus tässäkin asiassa, että olen ottanut semmoiset roolit ja paikat, sekä yleisesti että toimeksiannoissa, että mitä minä koen, että mitä haluan tehdä on myös minulle mahdollistettu. Mistä on tietysti tullut paljon kiitosta. Ja pääsen nyt seuraavalle stepille käytännössä ensimmäisen vuoden jälkeen. Kyllä on viestitty mitä odotetaan ja sitten täytyy yrittää ylittää sitä mitä odotetaan. Sitten kaikki ovat tyytyväisiä.”  
(Johanna)

Webb (2006) menar att speciellt unga och nyanställda eftersträvar en hög prestationsnivå och jobbar långa dagar i förväntan om karriärprogression, ett antagande som sammanfaller med den sekventiella taktikens grundtanke. Vidare är Webbs (2006) antagande är i linje med empirin i min studie då det ur samtalen går det att observera att det verkar vara en norm inom företaget att jobba övertid. På STR kommer nyanställda huvudsakligen in i organisationen underifrån vilket ytterligare understryker prestationens betydelse för att individens ska ha möjlighet att stiga i organisationen. Detta indikerar att de nyanställdas processer kring meningsskapande kretsar till framtidens potential och möjligheter, ett resultat som är i linje med Weicks (1995) antagande om att nyanställda skapar mening av arbetet genom förståelse av kontexten de är en del av. Under intervjuerna framkommer det att alla medarbetare på STR är medvetna om att de måste jobba hårt och prestera på en hög nivå för att inte bli sorterade ut ur organisationspyramiden. Speciellt synligt är detta tankesätt bland de nyanställda då samtliga respondenter framhåller deras vilja att jobba och prestera på den högsta möjliga nivån och således möjliggöra en befordran och fastanställning efter traineeprodukten. Pauline nämner att det inom branschen är underförstått att trainees under traineeprodukten jobbar massor för att ha en möjlighet att få fortsatt anställning på företaget och Johanna beskriver sin uppfattning av kraven.

”[...] ehkä se ison motivaattori siinä oli se, että halusi suoriutua tehtävistä mahdollisimman hyvin, ja oli just se mahdollisuus saada sen vakituisen paikan sen ohjelman jälkeen [...] Ala on kiinnostanut minua opiskeluista asti, että senkin puoleen haluaa sitten pärjätä mahdollisimman hyvin” (Pauline)

En trainees roll är att utföra grovarbetet medan den mer seniora konsulten utför tankearbetet. Även om en trainees roll enligt respondenternas beskrivningar är att hjälpa till i revisionsarbetet under de hektiska perioderna konstaterar respondenterna att den erfarenhet man erhåller som trainee är väldigt central i arbetslivet och att erfarenheten uppskattas på arbetsmarknaden. Detta förfarande är kostnadseffektivt för STR och fungerar även som en motivation för den

nyanställda att klättra i organisationen. Förutom den konkreta kompetens man som trainee erhåller under perioden upplever även flera att erfarenheten bidrar till en viss status. Enligt mig tyder detta på en kombination av rörlig och seriell socialiseringstaktik, den nyanställda har ingen precis kunskap om när den höga statusen kommer erhållas men är medveten om att vissa förutbestämda steg måste genomföras för att status ska kunna uppnås.

”Man får se massor fastän man inte är så högt uppe i firman, och du lär dig jätte mycket.”

(Eric)

”Seniora har ju inte någon tid att själv sköta granskningar så därför sköter de juniora allt grovarbete. [...] Sen meddelar man om vad man har hittat och den seniora bara skriver under pappret [...] Så är det egentligen, man gör det här grovarbetet [...] men det uppskattas och ser väldigt bra ut på CVn.” (Eric)

STR är strukturellt uppbyggd som en hierarkisk pyramid och det är därmed införlivat i den strukturella att medarbetare på de olika nivåerna måste ut ur organisationen för att det ska vara möjligt att upprätthålla pyramidstrukturen (Alvesson, 2002). Alla respondenter påpekar att den höga personalomsättningen på STR är problematisk. Då en erfaren konsult väljer att lämna företaget, är det väldigt problematiskt att ersätta den kunskap hen erhåller. Johanna påpekar dock att detta är en sluten cirkel – när någon lämnar företaget får de andra möjlighet att ta mer ansvar. Den bias Van Maanen och Schein (1979) nämner i samband med den sekventiella socialiseringsstrategin antar jag att delvis är orsak till personalomsättningen och delvis tror jag att personalomsättningen är kopplad till den fasta socialiseringstaktiken. Individerna har, i linje med den sekventiella taktiken, haft höga förväntningar angående karriärframsteg och med tiden lagt märke till att bilden som målats upp för hen från organisationens sida varit alltför optimistisk. Vidare menar Van Maanen och Schein (1979) att den fasta taktiken leder till att medarbetaren har möjligheten att följa karriärstegen ifall hen utvecklas i enlighet med organisationens förväntningar, något som kan leda till känsla av tillfredsställelse eller misslyckande beroende av prestationsnivån. Jag tror att individen även kan inse att hen inte följer den tidtabell och prestationsnivå organisationen förväntar sig. Detta är en aspekt som jag anser vara relaterad till den fasta socialiseringstaktiken enligt vilken organisationen förser den anställda med en specifik tidplan vad avser de olika stegen i processen (Van Maanen & Schein, 1979).



”Työmäärä on niin valtava. Ihmiset ei jaksa sitä. [...] ja silloin sinulla ei ole mitään joustoa. Kun ei voi vaan olla, koska asiat ja tilinpäätökset on pakko hoitaa. Se tulee varmaan monelle yllätyksenä, on aika raju maailma siellä.” (Johanna)

#### 4.2.2.2 *Utvecklingsansvar*

Enligt Van Maanen och Schein (1979) innebär den rörliga socialiseringsstrategin att det inte finns någon tydligt specificerad tidsplan för den nyanställdas socialisation medan den fasta socialiseringsstrategin förser den nyanställda med en specifik tidplan vad avser de olika stegen i processen. Beträffande innehållet som socialiseringsstrategi och mer specifikt utvecklingsansvaret på STR anser jag att både den rörliga och den fasta strategin är närvarande i samband med den nyanställdas socialisation. Thomas skildring nedan tyder på inslag av den rörliga socialiseringsstrategin i förhållande till utvecklingsansvaret och han drar vidare paralleller mellan utveckling och personalomsättning.

”Att är fast i dig själv, att om du vill göra någonting annat så måste du fråga efter det [...] inte är det så att någon kommer och liksom säger att nu ska du göra det här bara för att din karriär ska gå vidare utan det är nog fast i dig själv. Om du inte gör det så klarar inlärningskurvan av och då får man fiilisen att man kanske skulle kunna byta. Och därför byter man, så tror jag.” (Thomas)

På STR förväntas det att organisationsmedlemmen själv tar en aktiv roll i arbetsgemenskapen och även ett ansvar för den egna utvecklingen, en förväntning som kan antas återspegla den socialiseringsstrategi som Van Maanen och Schein (1979) benämner rörlig. Pauline menar att hon redan tidigt under traineeperioden valde att aktivt be om mer uppgifter att ta på sitt ansvar i kunduppdragen. Hon nämner även vidare att det inom branschen är underförstått att trainees under traineeperioden jobbar massor för att ha en möjlighet att få fortsatt anställning på företaget. Detta är en antagande respondenterna verkar uppskatta, trots att förväntningarna kan bli betungande.

”Kyllä täällä nopeasti pääsee osaksi työyhteisöä. Ja niinkun oikeasti siinä hierarkias, niinkun siinä on rajaton mahdollisuus ottaa niitä paikkoja toimeksiannoissa, että kyllä sinä saat vastuuta ottaa niin paljon mitä sinä itse koet, että osaat.” (Pauline)

I en studie av Bambacas (2010) framkommer det att investering i aktiviteter vars syfte är att utveckla medarbetarna, och med specifikt avseende på den enskilda individen, förhöjer prestationerna och känslan av engagemang på individnivå. Eric berättar att han efter

traineeperioden blev erbjuden fastanställning, även om STR egentligen inte skulle rekrytera någon. Jag anser att detta förfarande kan antas besitta drag av icke-sekventiell strategi eftersom det i Erics situation inte verkar ha funnits klara uppsatta steg. Dessutom verkar det ha varit så att övergångsstadiet från trainee till *junior* var tvetydigt, aspekter som är centrala för den icke-sekventiella taktiken. Jag tolkar citatet nedan vidare som en anspelning på en känsla av skyldighet gentemot organisationen (Allen & Meyer, 1990) då Eric vet att han blivit erbjuden en möjlighet och inte levt upp till kraven som ställts.

”Inte skulle de egentligen haft plats för mig heller, eller att behålla mig, men de ville nu ännu hålla mig kvar, så vi gjorde en deal – skriv gradu och kom tillbaka sen. Och så ringde min chef mig i slutet av augusti och frågade hur mycket jag har skrivit på min gradu. Jag sa bara ”öööh tio sidor”, och då hade jag inte verkligen skrivit någonting. Så då skrev jag nästa dag tio sidor och sedan kände jag mig bättre.” (Eric)

CGR-examen som leder till titeln auktoriserad revisor är en viktig karriär- och utvecklingsmilstolpe för samtliga respondenter. CGR-examen återspeglar enligt mig framförallt den sekventiella socialiseringsstrategin vilken poängterar förutbestämda stadier som centrala för att uppnå en viss roll och en viss grad av status (Van Maanen & Schein, 1979).

”Sen måste man fara och skriva den där CGR examen. Det är det alla siktar på, eller det är ju det man ska sikta på om man är i den här branschen [...] Och får bättre lön. Sen när man får den där CGR så börjar man få riktigt bra lön.” (Eric)

Förutom att den sekventiella socialiseringsstrategin är av betydelse vad avser CGR-examen antar jag att även den rörliga socialiseringsstrategin styr de nyanställda i denna bemärkelse. Både Eric och Max framhåller vikten av att sikta på CGR-examen men det framkommer även att det inte förekommer någon förutbestämd tidsplan angående tidpunkten för examination utan det är upp till individen att bestämma när hen vill satsa på att ta examen. Van Maanen och Schein (1979) menar att rörliga socialiseringsprocesser kan ge upphov till osäkerhet och konkurrens bland gruppen nyanställda på grund av att det inom gruppen kan förekomma kraftig differentiering som följd av att gruppens medlemmar utvecklas i ojämn takt. Max påpekar att det är ovanligt att du kommer igenom examen på första försöket eftersom det enbart är en liten andel per år som blir godkänd, något som utgör en osäkerhetsfaktor:

”I vårt yrke är nog den där CGR-examen en ganska sådan där vattendelare, det är många som slutar innan den, men sedan är det många som går och tentar den men kommer inte igenom och sedan försvinner de och någon stannar kvar. Och sedan är det ju förstås de som kommer

igenom och stannar kvar [...] CGR är ett stort projekt, bara en liten del slipper igenom den, bara en liten procentuell andel. Nä, det är nog stort, och sen så i och med examen så ökar ju ditt ansvar.” (Max)

Respondenterna återger att de uppskattar att företaget investerar i deras personliga utveckling genom att stöda dem med att uppnå karriärmål vilket tyder på tecken av en fast socialiseringsstrategi. En gemensam syn på karriärprogression, sedd ut företags och den anställdas synvinkel, har visat sig medföra stärker ömsesidigt engagemang och förbindelse (Bambacas, 2010; Maurer & Lippstreu, 2008). Van Maanen och Schein (1979) menar att den fasta socialiseringstaktiken kan bidra till en känsla av tillfredställelse hos individen ifall hen upplever att hen uppnått de förväntningar organisationen ställer, ett fenomen som jag även observerar i det empiriska materialet. Enligt Allen och Meyer (1996) bidrar ett starkt affektivt engagemang och medarbetare stannar kvar i organisationen eftersom de *vill* göra det. Pauline framhåller att hon redan under traineeperioden upplevde ha möjligheten att påverka sin framtida karriär inom organisationen och att hon därmed ville stanna kvar även som utexaminerad. Som en central källa till motivation nämner respondenterna många möjligheten att bli erbjuden fortsatt anställning efter traineeperiodens slut.

”Traineeaikana se on varmaan se, että sinä haluat tulla rekrytoiduksi. Sinä haluat tehdä sen sinun työn mahdollisimman tehokkaasti mutta samalla laadukkaasti ja hyvin.” (Johanna)

I det empiriska materialet framkommer det även att respondenterna är nöjda med deras situation på STR och vill gärna fortsätta jobba på sin personliga utveckling inom företaget, en aspekt som jag anser att troligen är kopplad till den fasta socialiseringen i den bemärkelsen att respondenterna upplevt att de har varit kapabla att leva upp till STRs förväntningar. Thomas menar att inläringen är som starkast under traineeperioden och de påföljande par åren vilket har en positiv inverkan på motivationen. Forskningsresultat bevisar att investering i aktiviteter vars syfte är att utveckla medarbetarna, och med specifikt avseende på den enskilda individen, förhöjer prestationerna och känslan av engagemang bland de anställda (Bambacas, 2010). Thomas beskriver sin egen utveckling som positiv med indikerar trots det att han inte kommer att stanna på STR för evigt.

”Jaa, alltså den är nog helt rakt upp den där kurvan ännu, att jag trivs ju, jag har fått mycket nya uppdrag [...], inte vill man ju göra samma saker år efter år.” (Thomas)

### 4.2.3 Sociala aspekter som socialiseringsstrategi

I detta avsnitt presenterar jag de inslag som hör ihop med den tredje och sista dimensionen i Van Maanen och Scheins (1979) teori, det vill säga de sociala aspekternas betydelse för socialisationen. *Seriell-åtskiljande* socialisering och *accepterande-nekande* socialisering är de specifika socialiseringsstrategierna som är relevanta för utformning av de sociala aspekterna (Van Maanen & Scheins, 1979).

#### 4.2.3.1 Faddersystem

Enligt Van Maanen och Schein (1979) är det stödet från en mer erfaren organisationsmedlem som utgör en av de centrala aspekterna i seriell socialiseringsstrategi, en strategi som är tydligt observerbar på STR. På STR får de nyanställda ta del av ett strukturerat program, ett så kallat faddersystem, som en del av socialisationen. STR utser en fadder till varje enskild trainee och faddern fungerar i praktiken som deras den nyanställdas mentor under det första året.

I empirin framkommer det att varje trainee får en egen fadder som oftast är en person som själv kommit in till organisationen som trainee föregående år. Fadderns uppgift är att ta emot traineen och introducera organisationen för den nyanställda. Syftet med faddersystemet är att införa smidighet i traineeprogrammet. Alla de intervjuade berättade att faddern har fungerat som ett viktigt stöd för dem och att faddersystemet var en central del av deras traineepperiod. Faddersystemet påpekades fungera som en viktig aspekt i socialisationsprocessen eftersom introduktionen till organisationen inom ramarna för faddersystemet kan ske mer informellt. Enligt Van Maanen och Schein (1979) kan en nyanställd ofta bättre relatera till en organisationsmedlem som nyligen genomgått socialisationsprocessen, en orsak till varför ofta en relativt nykommen medlem får socialisera den nyanställda in i organisationens kultur. Forskarna framhåller att denna aspekt är central för den seriella socialiseringsstrategin. I likhet med Van Maanen och Scheins (1979) antagande är det även en relativt ny organisationsmedlem som fungerar som fadder för de nyanställda på STR. Till skillnad från de andra respondenternas upplevelser, hade Paulines fadder redan varit en längre tid i organisationen. Detta ledde till att Pauline och faddern inte hade möjlighet till så vidsträckt samarbete under den första tiden på grund av fadderns egna kundbesök. Jag tolkar att Paulines socialiseringsprocess i den bemärkelsen har ett inslag av åtskiljande socialiseringsstrategi som innebär att den nyanställda inte får stöd av någon mer erfaren organisationsmedlem med en likande bakgrund som den nyanställda. Hon framhåller dock att hon fick stöd av de andra nyanställda som börjat en tid

före henne, och kunde i första hand vända sig till dem ifall det uppstod frågor. Det faktum att faddern inte hade möjlighet att fungera som kontinuerligt stöd för Pauline upplevdes som problematiskt och processerna har enligt både Pauline och Max nu förändrats.

”[...] och då var det så att hon redan egentligen varit ganska många år i huset [...] så då bestämde man att man alltid tar dem som senast har kommit in i huset eftersom de minns kanske bättre hur det var och alla sådana här grejer.” (Max)

Respondenterna uppger att de bevittnat en extremt strakt lutande inlärningskurva under traineeperioden och att den personliga utvecklingen under traineeperioden har varit enorm. De flesta framhåller spontant att inlärningskurvan under traineeperioden varit exceptionellt brant i jämförelse med studietiden. Max utvecklar uttalandet vidare genom att spekulera kring de bakomliggande orsakerna som möjliggjort optimal utveckling. Som en betydande faktor, förutom inlärningskurvan diskuterad i avsnitt 4.2.2 ovan, nämner han relationen till faddern. Respondenten berättar att stödet från faddern har gett honom möjligheten att ta an svårare uppgifter som är utanför gränsen för hans eget kunnande eftersom faddern har fungerat som både mentalt stöd och expertstöd. Jag anser att detta tyder på inslag av både seriell och accepterande socialiseringsstrategi då dessa strategier sammantaget innefattar sociala medel för att socialisera den nyanställda genom stödet av en mer erfaren organisationsmedlem och genom att indikera att den nyanställda är värdefull för organisationen.

”[...] med honom gick vi igenom ganska mycket då första dagarna, och första granskningarna gjorde vi tillsammans, så att, eller jag gjorde men han var där bredvid och berättade hur man skulle göra.” (Thomas)

Relationen med faddern upplever respondenterna som väldigt givande med tanke på inläringen. Thomas lyfter även mycket konkret fram att han upplever traditionen att bli tilldelad en fadder som utmärkande för STRs organisationskultur. Eftersom de som fungerar som faddrar ofta själv deltagit i traineeprogrammet föregående år, är det enligt respondenterna logiskt att i första hand vända sig till dem vid frågor och problem. Van Maanen och Schein (1979) menar att den seriella socialiseringsstrategin är av betydelse för den nyanställdas anpassning till organisationen eftersom de nyanställda identifierar sig med de mer erfarna organisationsmedlemmarna. Utgående från Van Maanen och Scheins tanke angående den seriella socialiseringsstrategin är det tydligt att taktiken är starkt närvarande på STR. Faddern upplevs vara en person som är lätt att närma sig, och därmed kan även konversationen vara mer

vardaglig och avslappnad. Eric menar vidare att han inte behöver fundera på om problemställningen är irrelevant ifall han vänder sig till en fadder eftersom relationen kan beskrivas som kamratlig och informell, och även Johanna har liknande tankar.

”[...] Har du stött på någonting sånt här och hur har du gjort det här, eller kan du förklara den här juttun till mig... Någonting som jag kanske redan borde veta, men vill ändå fråga.” (Eric)

”[...] Joidenkin ihmisten kanssa sinulla tulee erilainen suhde, usein samalla tasolla oleva henkilö, ja kysyt sitten mieluummin sitten tältä henkilöltä. [...] harvemmin vastuulliselta, hänet annetaan olla rauhassa.” (Johanna)

#### 4.2.3.2 *Värderingarnas betydelse*

Med grund i Van Maanen & Scheins (1979) teori om socialisering är min uppfattning att STR använder sig av en accepterande strategi då flera respondenter uppfattat skeenden som Van Maanen (1978) hävdar vara typiska för den accepterande strategin. Genom den accepterande socialiseringsstrategin vill organisationen dra nytta av och bygga vidare på de den nyanställdas färdigheter, värderingar och attityder. Frekvent förekommande arrangemang som kan anses tillhöra den accepterande socialiseringsstrategin är möten seniora organisationsmedlemmar vars funktion är att stärka den nyanställdas uppfattning av sig själv (Van Maanen & Schein, 1979). I respondenternas berättelser framkommer det att de känner sig tagna av att de mer seniora på STR, samt STRs kunder, tar sig tiden att tillbringa tid med dem.

”Tämä on loistava näköalapaikka [...] Kyllä minä muistan traineekeväänä, että niinkun ihan siis meidän siis ihan yksi partnereistakin, niin muistan että ollaan jotain palkkalaskelmaan yhdessä tavattu ja hän on opettanut minulle että tällee nopeasti pystyt tämän katsoa.. ja ne on ollut hirveän hienoja hetkiä jotenkin, että niillä on niinkun aikaa, että jaksaa minun takia nähdään tämän vaivan [...] Pääset yritysjohtajien kanssa kahvittelemaan, lounastamaan [...] sinä pääset kehittämään sinun verkostoa älyttömästi.” (Johanna)

Enligt Schneider (1987) rekryterar en organisation individer med likande egenskaper som organisationen innehar som helhet. Individer med liknande personlighet, utbildningsbakgrund och värderingar attraheras av liknande organisationer och följaktligen uppstår det en homogenitet mellan individer inom organisationen (Schneider, 1987). Detta tankesätt, däribland en strävan efter homogenitet, kan enligt Van Maanen och Schein (1979) benämnas nekade socialiseringsstrategi. På STR rekryteras största delen av medarbetarna från ett par

utvalda universitet där de alla haft liknande studieinriktning. Nyanställda på STR är ofta unga och medgörliga nyutexaminerade som enligt mig bidrar till homogenitet inom organisationen.

”En fjärdeårsstuderande som är super, eller mycket social, [...] man måste ju ha gått liksom ekonomi men [...] sist och slutligen är det nog typen som är ganska viktig.” (Thomas)

”[...] tuntuu että ehkä meissä on jonkinlainen samanlainen ote, että vaikka on paljon eri persoonia, niin jotenkin tuntuu, että samantyylliset ihmiset tänne alalle hakeutuu.” (Pauline)

Bland respondenterna i studien förekommer det en medvetenhet om att STR förespråkar en viss homogenitet inom organisationen men respondenterna har emellertid svårt att på ett konkret plan benämna vilka egenskaper som bidrar till homogeniteten. Flera respondenter spekulerar att de valdes till traineepositionen på grund av sin sociala kompetens. Dock berättar Eric att teamet gynnas av mångfald med hänseende till kompetensspektret, en balansgång mellan anseelig substanskunskap och sociala förmåga.

”Inte för att skryta eller nånting.. men en typisk trainee är någon som.... nå jaa inte vet jag.. som jag.” (Eric)

#### **4.2.4 Sammanfattning av socialiseringsstrategierna på STR**

I tabellen nedan (Tabell 5) har jag ställt samman en översikt av socialiseringsstrategierna på STR. Med utgångspunkt i empirin och analysen kan jag dra slutsatsen att socialiseringsstrategierna respondenterna upplevt och tagit del av under sin första tid som nyanställd framförallt är formell, informell kollektiv, individuell, sekventiell, fast, rörlig, seriell, accepterande och nekande. Således är den institutionaliserade socialiseringstaktiken mer framträdande i min studie, ett resultat som är i linje med tidigare studier som genomförts inom revisions- och konsultbranschen (Allen & Meyer, 1990; Saks m.fl., 2007). Resultaten i detta avseende tyder på att STR i vid utsträckning tillämpar merparten av de socialiseringsstrategier Van Maanen och Schein (1979) fastställer i sin typologi.

**Tabell 5***Översikt av socialiseringsstrategierna på STR.*

Socialiseringsdimension	Socialiseringsstrategi	Socialisation på STR
Kontexten som socialiseringsstrategi	Formell; informell Kollektiv; individuell	Vardagen karaktäriseras av informell strategi men utbildningarna har inslag av formell strategi.  Både den individuella och den kollektiva strategin är framträdande.
Innehållet som socialiseringsstrategi	Sekventiell; icke-sekventiell Fast; rörlig	Den sekventiella strategin är framstädande medan enbart ett icke-sekventiellt element observeras.  Både den fasta och rörliga strategin är framträdande.
Sociala aspekter som socialiseringsstrategi	Seriell; åtskiljande Accepterande; nekande	Den seriella strategin är framstädande medan enbart ett åtskiljande element observeras.  Den accepterande och den nekande strategin är närvarande under socialiseringsprocessen, den accepterande något mer framträdande.



## 5 HUR UTVECKLAS DEN PROFESSIONELLA IDENTITETEN?

Analysen i föregående kapitel är utformad för att svara på studies frågeställning kring hur en begynnande professionell identitet utvecklas genom att de nyanställda anpassar sig till organisationen och organisationskulturen som en följd av socialiseringsstrategier.

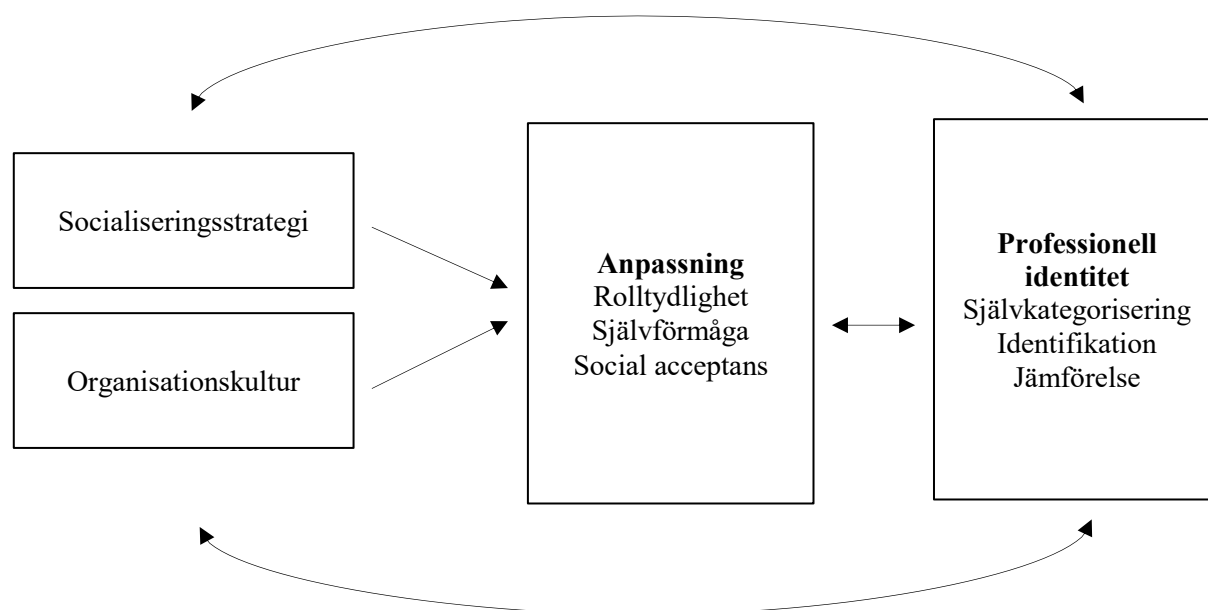
För att kunna dra slutsatser kring vad professionell identitet innebär och hur professionell identitet skapas har jag valt att återvända till teorin om social identitet. Enligt den sociala identitetsteorin påverkar den sociala identiteten i hög grad individens attityder och beteenden (Tajfel & Turner 1982) och vidare framhåller teorin att den sociala identiteten utvecklas då individen hamnar i en grupp (Tajfel & Turner, 1986; Alvesson, 2004). Sett ur ett socialt identitetsperspektiv utgör socialisering en möjlighet för den nyanställda att knyta an till den nya professionella gruppen och gruppmedlemmarna (Caza & Creary, 2016). Professionell identitet innebär den bild individen har av sig själv som professionell (Slay & Smith, 2011), inkluderande konstellationen av attribut, värderingar, motiv och erfarenheter individen använder för att definiera sin professionella kapacitet (Schein, 1978). I och med socialiseringsprocessen börjar den nyanställda identifiera sig med sitt arbete och yrke genom internalisering av normer, värderingar, beteenden och attityder.

För att strukturera upp tankarna kring hur de anställda beskriver socialiseringen till en professionell identitet har jag valt att stöda mig på de anpassningsindikatorer Bauer m.fl. (2007) identifierade i sin meta-analys och på Tajfel och Turners (1982) teori om självkategorisering. Bauer m.fl. (2007) hittade att rolltydlighet, upplevd självförmåga och social acceptans är de anpassningsindikatorerna som är relevanta för nyanställdas anpassning till organisationen. Enligt Tajfel och Turner (1982) konstruerar individer sin identitet i relation till hur de identifierar sig själva som medlemmar av sociala kategorier, en viss form av självkategorisering. Självkategoriseringen har två huvudsakliga funktioner, kategoriseringen fungerar som ett kognitivt medel för att få ordning på den sociala omgivning och som ett medel för reflektiv identifiering (Tajfel & Turner 1982). Självkategoriseringen kan antas innefatta tre nivåer av mental processering, nämligen kategorisering, social identifikation och social jämförelse. Informationssökning, det vill säga den nyanställdas strävan efter osäkerhetsreduktion, driver alla anpassningsstrategier.

Nedan diskuteras de nyanställdas professionella identitet i ljuset av social identitet och anpassningsprocesser. Jag vill framhålla att jag kan diskutera utvecklingen av den

professionella identiteten med hjälp av begrepp såsom social identitet och självkategorisering. I den tidigare presenterade teoretiska referensramen har jag närmare förklarat kopplingen mellan dessa begrepp.

Genom grundlig analys och tematisering av det empiriska materialet är tre huvudsakliga aspekter framträdande i respondenternas berättelser: meningsskapande, socialt stöd och elitistiskt förhållningssätt. Enligt mig är meningsskapande, socialt stöd och ett elitistiskt förhållningssätt på en övergripande nivå de aspekter som påverkar respondenternas anpassning på STR och genom vilka respondenterna utvecklar och formar sin professionella identitet. Jag vill framhålla att respondenterna inte själva uttryckligen nämner begreppen meningsskapande, socialt stöd eller elitism, utan detta är de övergripande teman jag hittat i material. Däremot diskuterar respondenterna skeenden relaterade till rollen, självförmågan och det sociala stödet – faktorer som är väsentliga för en nyanställds anpassning till organisationen (Bauer m.fl., 2007). Nedan i Figur 2 har jag illustrerat min analys helhet.



*Figur 2.* Översikt av analysens utformning. Hur utvecklas en begynnande professionell identitet hos respondenterna genom anpassning till organisationen?

## 5.1 Meningsskapande

Meningsskapande är en process genom vilken organisationsmedlemmarna skapar ömsesidiga förståelser av kontexten de är en del av, en process jag anser att är utmärkande för de nyanställdas strävan efter bland annat rolltydlighet. Begreppet rolltydlighet innebär att den nyanställda har information om sitt ansvar och målsättningar för att kunna skapa en förståelse av arbetet i en mer omfattande kontext (Kammeyer-Muller & Wanberg, 2003). Cassell och Bishop (2014) framhåller att meningsskapande är av relevans för självbilden och identitetsskapandet. Den innefattar bland annat den konkreta hierarkistrukturen som förklaras fungera som en källa till prestation och motivation. På basen av Cassell och Bishops (2014) och Kammeyer-Muller och Wanbergs (2003) antaganden anser jag följaktligen att det i Max uttalande nedan kan utläsas en eftersträvan på rolltydlighet.

”[...] så då direkt så presenterades jag som kollega, och inte så där att jag tog nu med en sådan här trainee här. [...] det digga jag nog. Det känns helt annorlunda. Att fastän du vet att du inte kan någonting, så att, det är helt kiva att inte kunden vet om det.” (Max)

En central aspekt för rolltydligheten hos nyanställda är att skapa en förståelse av organisationens värderingar, normer och artefakter. Individens kulturella förankring i organisationen kan stärkas genom skildring av organisationens kärnvärderingar och standarder inom ramen för den nyanställdas introduktionsprogram (Stahl m.fl., 2012). Eric nämnde att han har svårt att uppfatta vad som karaktäriserar organisationskulturen på STR. Trots det kan han senare under intervjun återge flera skeenden som direkt är kopplade till STRs kultur.

”Vi har en strak organisationskultur och sådär. Men nog har jag undrat vad det egentligen är.” (Eric)

Självkategorisering innebär att individen konstruerar sin identitet i relation till hur de identifierar sig själva som medlemmar av sociala kategorier (Tajfel & Turner, 1986) och jag anser att traineeprogrammet, introduktionen och faddersystemet är tydliga artefakter som bidrar till rolltydlighet hos den nyanställda på STR. STR framhåller vikten av den kulturella förankringen i organisationen genom att ordna introduktionsprogram för att skildra organisationens kärnvärderingar och standarder för den nyanställda, denna förankring sker bland annat i formen av historieberättande under introduktionsdagarna. Dessutom är faddersystemet är en artefakt på STR som kan antas vara medveten taktik för att göra socialisationen av den nyanställda till organisationen effektivare. Van Maanen och Schein

(1979) menar att dessa aspekter kan benämnas formell socialiseringsstrategi och Boje (1991) framhåller vidare att historieberättande är en effektiv metod för meningsskapande hos den nyanställda. På STR förekommer historieberättande framför allt i samband med de initiala introduktionsdagarna vars syfte enligt respondenterna bland annat är att förmedla de officiella värderingarna. Historieberättande är även av betydelse för individens socialisation och kan hos den nyanställda fungera som vägledande värderingar för att skapa lojalitet och engagemang gentemot organisationen (Bang, 1999). Historieberättande i koppling respondenternas introduktionsdagar anser jag att ha bidragit till respondenternas upplevelse av grupptillhörighet, en aspekt som i enlighet med den sociala identitetsteorin kan benämnas kategorisering (Tajfel & Turner, 1979).

Meningsskapande utgör en väsentlig aspekt av identitetskonstruktion (Brown, 2015; Cassell & Bishop, 2014 m.fl.) och Weick (1995) menar att meningsskapande på individnivå kan vara kopplat till individens självbild. Professionell identitet kan ses som ett dynamiskt fenomen som kontinuerligt omvärderas och konstrueras i växelverkan med den sociala omgivningen (Neary, 2014) vilken skapar mening och formar attityder, värderingar och beteende (Siebert & Siebert, 2005). Thomas upplevelser av kundernas krav som kan utläsas från citatet nedan belyser enligt mig Kondra och Hursts (2009) och DiMaggio och Powells (1983) antagande om mimetisk isomorfism som en bakomliggande orsak till den nyanställdas anpassning till organisationskulturen. Mimetisk isomorfism äger rum vid osäkerhet och instabilitet och i samband med denna process tenderar individen att imitera beteenden som uppmuntras och belönas av organisationen (Kondra & Hurst, 2009; DiMaggio & Powell, 1983).

”Det är ju nog ganska högra krav på det vi gör, eller jättehöga och det är egentligen helt motiverande. Kvalitetsgranskningar görs årligen, och man vill absolut inte få spaka av dem, för det är inte något roligt, dom är faktiskt noggranna [...] Så man gör det nog bra, och det driver mig att jobba [...] det är sådant man får stå ut med, det är ju för kunden vi gör det så.”  
(Thomas)

Individen skapar sin professionalitet genom interaktion med omgivningen (Roberts m.fl., 2005). Denna interaktion kan bland annat innebära att nyanställda själv tar initiativ för att utveckla omständigheter, initiativ som bland annat kan innebära att införskaffa information och bygga sociala relationer (Klein & Heuser, 2008) och därmed fungerar meningsskapande. Nyanställda söker aktivt efter information för att minska osäkerheten och för att kompensera brist på information och kunskap. Informationssökningen bidrar därmed till att den nyanställda

har möjligheten att blir integrerad i organisationen (Morrison, 1993). Ashford & Cummings (1983) menar att det finns två primära sätt att söka efter information som nyanställd, nämligen att direkt fråga eller att observera andra i organisationen. I min studie är det utmärkande för de nyanställda att ställa direkta frågor. Morrison (1993) menar att det kan finnas sociala kostnader hos den nyanställda vid direkta frågor såsom upplevda skador på den egna kompetensen. I empirin framkommer det likaså att respondenterna upplever att det kan vara jobbigt att ställa mycket frågor på grund av att det då finns en risk att de upplevs som besvärliga även om den generella synpunkten bland respondenterna är att det är av central betydelse att våga fråga. Morrison (1993) påpekar att det även finns en risk att den nyanställda tolkar signaler från omgivningen fel vid observation av andra. Vid analys av empiriska materialet i min studie hittar jag emellertid inte tecken på att respondenterna misstolkat ledtrådar i omgivningen även trots en stor del av inläringen sker via faddersystemet.

”Jag fick respons av en senior i teamet. Han sa att jag frågar massor, och ibland blir han nervös på det.” (Thomas)

Lapointe m.fl. (2014) menar att speciellt institutionaliserad socialisation bidrar till högre rolltydlighet, vilket återspeglar till vilken grad nyanställda har förståelse för sin roll i organisationen. Den seriella socialiseringsstrategin, som är en aspekt av institutionaliserad socialisation, förklarar att de nyanställda identifierar sig med de mer erfarna organisationsmedlemmarna (Van Maanen & Schein, 1979) samtidigt som Hogg och Terry (2000) menar, med grund i den sociala identitetsteorin, att individen är motiverad att skapa en professionell identitet eftersom identifikationen reducerar känslan av osäkerhet som nyanställd. Dessa antaganden är enligt mig synliga då Max upplever att han från början uppfattades som en del av expertteamet och inte nedvärderades vara ”*en sådan här trainee*” utan presenterades som kollega. Det går således att anta att Max meningsskapande i detta hänseende är kopplat till att han skapar sin professionella identitet genom kategorisering. Respondenterna, däribland Max, jämförde sig själv i rollen som nyanställd med de andra organisationsmedlemmarna, vilket är ett tecken på kategorisering i enlighet med Tajfel och Turners (1979) definition.

I likhet med tidigare studier (t.ex. Chan & Schmitt, 2000) ser jag ett mönster i att de respondenter som har jobbat längre på STR, eller de som har mer generell arbetserfarenhet inom liknande branscher, har en högre grad av samstämmighet mellan deras skildringar beträffande organisationskultur och skildringar av deras självbild. Johannas identifiering verkar vara på en

mer abstrakt och djupare nivå jämfört med de andra respondenterna. Medan de flesta respondenternas självbild mestadels består av aspekter som kan likställas artefakter och värderingar, går det ur det empiriska materialet att observera att Johanna delvis ser på sig själv som *expert* och *kvalitetsmedveten*, aspekter jag antar representera grundläggande antagandet professionalism. Erics självbild återspeglar emellertid huvudsakligen artefakter vilka Schein (2010) menar att utgör den första och mest synliga nivån i organisationskulturen. Eric är den respondent som senast kommit in i organisationen och återger bland annat *tvåspråkig* och *social* som sina utmärkande drag. Jag anser därmed att Eric befinner sig i det initiala skedet av identifieringsprocessen och han inte uppnått stadiet av reflektiv identifiering (Tajfel & Turner, 1986). Jag antar att detta beror på att Johanna har kommit längre i sin socialiseringsprocess än de andra respondenterna och menar att detta kan ha sin grund i att Johanna har omfattande arbetserfarenhet från liknande branscher, ett antagande som får stöd av Davies (2009) och Prentice (2012) som menar att för professionen specifika kunskaper, tankemönster, normer och värderingar har betydelse för hur en nyanställd socialiseras in en specifik professionskultur och professionell gemenskap. Pratt m.fl. (2006) menar att begreppet professionell identitet syftar på individens upplevelser beträffande arbetsrollen. Pratts (2006) klagörande angående den professionella identiteten är i linje med Johannas upplevelse då hon är den enda av respondenterna som framhåller att hon ser sig själv som en revisor, vilket tyder på att hon har kommit långt i utvecklingen av sin professionella identitet och rolltydligt. Utifrån Tajfel och Turners (1979) sociala identitetsteori kan Johanna anses ha uppnått det andra stadiet, social identifikation. Samtidigt uppvisar hon en stark anpassning till STR, utifrån Bauer m.fl. (2007) går det att tolka att Johanna upplever framstående rolltydlighet och självförmåga.

”[...] minä voin kyllä ihan sanoa itseni tilintarkastajaksi sen kevään jälkeen.” (Johanna)

Alvesson och Willmott (2002) konstaterar att det är av central betydelse att nyanställda absorberar organisationens riktlinjer och normer eftersom de bidrar till att utveckla de anställdas självidentitet. Normativt engagemang kan uppstå som en följd av internalisering av andra organisationsmedlemmars värderingar och normer samt av en upplevd press av att prestera på ett generellt plan. Allen och Meyer (1996) menar att normativt engagemang reflekterar den anställdas känsla av skyldighet gentemot organisationen. Speciellt nyanställda kan känna sig vara i skuld till organisationen på grund av att organisationen har satsat ekonomiska medel på deras utveckling och välmående (Allen & Meyer, 1990). Thomas anser

att medarbetare på STR ska uppskatta möjligheten att för jobba på företaget men jag anser att det eventuellt går att spåra en underliggande ton av en känsla kopplad till underlägset i hans skildring. Utifrån uttalandet nedan går det att tolka att Thomas skapar mening i sitt jobb genom bland annat prestation. Utifrån Tajfel och Turners (1979) tanke om social identifikation anser jag det vara välgrundat att dra slutsatsen att Thomas bygger sin professionella identitet i enlighet med STRs grundläggande antaganden om prestation och värdering beträffande kundfokus.

”[...] man ska nog vara tacksam för det man får lära sig...och inte vet jag, arbetsgivaren är väl säkert tacksam för den gjorde arbetsinsatsen. Men man jobbar ju nog ganska mycket att det är långa dagar och så. Men nej inte har jag nånting illa att säga om det.” (Thomas)

## 5.2 Sociala stödet

En stark känsla av gemenskap kan enligt Turner (1982) skapas genom utveckling av sociala kategorier, och vidare förklarar Casey (1995) att gemenskapen utgör en källa för individens självindentitet. Klein och Heuser (2008) menar att arbetsrelationer och sociala relationer har betydelse för socialisationens utfall. I praktiken kan sociala evenemang fungera som ett effektivt tillvägagångssätt för att skapa en strak sammanhållning inom organisationen (Kunda, 2006). Närvaron och betydelsen av diverse sociala evenemang avspeglas även i den föreliggande empirin och deltagandet i diverse evenemang kan till och med ses som en del av arbetsuppgifterna på STR. I detta sammanhang är även kontexten som socialiseringsstrategi framträdande (Van Maanen & Schein, 1979) och speciellt som nyanställd menar respondenterna att man uppmanas delta i diverse program som ordnas på kontoret, en metod vars syfte som jag i ljuset av Smiricichs (1983) studie antar är att överföra värderingar och skapa en känsla av tillhörighet.

Med utgångspunkt i individens grupptillhörighet kan individen definiera lämpligt beteende och passande värderingar genom kategorisering (Tajfel & Turner 1982). Vidare menar Joubert (2007) att mentorskap säkerställer nyanställda som påbörjar sin karriär i en ny organisation blir bekant med bland annat organisationskulturen, arbetssätt och praktiska detaljer. Resultatet i min studie är likväl i linje med Tajfel och Turners (1979) och Jouberts (2007) tankar eftersom respondenterna menar att faddrarna på STR fungerar som både praktiskt och mentalt stöd under den första tiden i organisationen vilket innebär att de lär den nyanställda att agera sig i enlighet med organisationens värderingar. Ur ett kategoriseringsperspektiv kategoriserar individen även

sig själv för att förstå den sociala omgivningen. Med utgångspunkt i individens grupptillhörighet kan individen definiera lämpligt beteende och passande värderingar genom kategorisering (Tajfel & Turner, 1986). Rhoades, Whelan och Carcary (2011) påvisar i sin studie att mentorskap är en effektiv metod för, att genom samarbete och socialisation, bidra till ökad motivation och kompetens, engagemang och effektiv kunskapsöverföring. I min studie framkommer liknande resultat, respondenternas anpassning till STR verkar huvudsakligen ske genom socialt stöd och social acceptans.

Kategoriseringsprocessen kan genom individens tendens till social jämförelse bidra till utformningen av den sociala identiteten (Tajfel, 1982). Under intervjuerna framkommer det att respondenterna frekvent jämför sig med de anställda på STRs andra kontor, en jämförelse som enligt mig har sin grund i den kontextrelaterade socialiseringsstrategin men även innehållet som socialiseringsstrategi (Van Maanen & Schein, 1979). I enlighet med teorin om social kategorisering råder det i innegruppen vissa styrande normer vilket innebär att innegrupper har en stark sammanhållning och vi-känsla och medlemskapet i innegruppen bidrar ofta även till en stärkt självkänsla (Tajfel & Turner, 2004). Respondenterna är samtliga tydliga med att sammanhållningen och vi-känslan på arbetsplatsen är stark och nämner i kontexten även att de inte tror att anställda på andra kontor har det lika bra. Bland annat Eric och Thomas framhåller att både gemenskapen och traineeprogrammets utformning är bättre på kontoret i Åbo. De poängterar bland annat att nyanställda på andra kontor troligtvis inte får ta så mycket ansvar och att de blir tvungna att arbeta med mer repetitiva uppgifter. Detta anser jag återspegla en social jämförelse som Tajfel och Turner (1979) menar att är en central del av den sociala kategoriseringsprocessen.

Då en individ känner sig tillhöra en viss grupp utgör detta faktum en central aspekt i hens självbild och skapar en stark affektion till gruppen, något som även kan likställas social acceptans (Bauer m.fl., 2007). Vidare menar Tajfel och Turner (2004) att en stark grupptillhörighet kan leda till inne- och utegruppsstereotyper. Individen har en tendens att attribuera mer positiva egenskaper till innegruppen (Bäck m.fl., 2010), i detta fall medlemmarna på Åbokontoret. Dessa gruppstereotyper anser jag att delvis är närvarande i respondenternas berättelser då kontoret i Åbo tillskrivs positiva attribut medan de andra kontoren tillskrivs attribut av negativ klang. Respondenterna berättar att kontoret i Åbo karaktäriseras av gemenskap, öppenhet och samarbete medan kontoret i Helsingfors beskrivs



som hierarkiskt. Dessa attribut är relaterade till organisationskulturens värderingar. Vidare menar Thomas att det är mer fördelaktigt att delta i traineeprogrammet i Åbo eftersom man som nyanställd då kommer att lära sig mer och därtill ha mer varierande arbetsuppgifter. Det finns alltså en naturlig strävan hos individen att upprätthålla en positiv bild av den grupp individen är en del av (Tajfel & Turner, 2004). Tendensen att tillskriva den egna gruppen positiva värden kan benämnas attributionsbias som har sin grund i individens behov av att bevara en positiv självbild (Reeder, 2005).

”[...] för då får man absolut en bredare vy över vad som händer, och att om du är med i något större uppdrag så ser du bara en liten del av det som händer. I ett mindre uppdrag så ser du helheten, och du lär dig garanterat mer om du ser helheter.” (Thomas)

I intervjuerna framkommer det därtill tydligt att en social jämförelse gentemot specifikt seniora organisationsmedlemmar är av distinkt betydelse för respondenterna och vidare tillskrivs även de högre uppe i hierarkin positiva attribut, vilket är i linje med Tajfel och Turners (2004) resonemang angående positiva och negativa värdekonflikter i relation till sociala kategorier och Bauers m.fl. (2007) resultat som framhåller betydelsen av social acceptans för anpassningen. Därtill kan denna tankegång bland respondenterna antas reflektera en social jämförelse (Tajfel & Turner, 1979).

”De förhåller sig på ett annat sätt om man säger att det här är någon trainee bara. Då kanske dom lite rynkar så där på näsan.” (Max)

Genom jämförelse med andra gruppmedlemmar tillskriver individens sig själv hög prestige respektive låg prestige (Weick, 1995). I det empiriska materialet går det att utskilja att den accepterande socialiseringsstrategin är en taktik som är närvarande på STR, och speciellt tydlig anser jag att den accepterande taktiken har varit i samband med Johannas socialisationsprocess. Hon berättar att de seniora organisationsmedlemmarna varit väldigt stödande och att hon har haft möjligheten att umgås med företagets kunder. Utifrån den sociala identitetsteorin (Tajfel & Turner, 1979) anser jag att Johannas självkategorisering har skett utifrån premissen att hon har haft möjligheten att utveckla sin professionella identitet i växelverkan med individer som enligt henne är högt uppsatta i hierarkin:

”Pääset yritysjohdajien kanssa kahvittelemaan, lounastamaan [...] sinä pääset kehittämään sinun verkostoa älyttömästi.” (Johanna)

Resultatet från (Stahl m.fl., 2012) studie tyder på att företag ofta använder sig av mentorhandledning för att göra socialisationen smidig. Vidare indikerar resultatet från deras studie att framgångsrika företag använde sig av dessa ovan nämnda metoder för att utveckla arbetstagarens färdigheter men också för att leda och förstärka kulturen. Det framkommer tydligt i respondenternas berättelser att både traineeprogrammet och faddersystemet utgör centrala aspekter i de processer vars syfte är att styra de nyanställda mot ett visst sätt att kommunicera och agera. Samtidigt är syftet att skapa en stark social gemenskap från dag ett, vilket bidrar att den nyanställda börjar bygga på en identitetskonstruktion som överensstämmer med gruppens värderingar. Vidare påvisar Kärreman och Alvesson (2004) i en studie genomförd inom konsultbranschen att anställda snabbt identifierade sig med organisationen och yrkesgruppen då de nyanställda oftast var unga, oerfarna och likasinnade och organisationen representerade konformitet och homogenitet. Respondenterna berättar att alla som rekryteras till traineeprogrammet är väldigt lika och identifierar följaktligen även sig själva utifrån denna beskrivning. Detta tolkar jag som att traineeprogrammet utgör en central startpunkt för utvecklingen av deras professionella identitet.

”Skulle nog säga att alla har höga ambitioner när det kommer till yrkeslivet. Alla är bra på analytiskt tänkande och förstår sig på siffror... Det är nog kanske den mallen man faller i.”

(Max)

### **5.3 Elitistiskt förhållningssätt**

Selektiva rekryteringsprocesser och begränsat inträde till organisationen kan bidra till utveckling av en elitidentitet. Forskning påvisar att det, med tanke på framtidsutsikter, kan vara motiverat att rekrytera med fokus på kandidaternas värderingar istället för på enbart färdigheter (t.ex. Kontoghiorghes, 2016; Stahl m.fl., 2012), ett tankesätt som även är i linje med teorin om social identitet (Kärreman & Alvesson, 2004). Under intervjuerna framkommer det att detta tankesätt verkar kunna representera drag av en kategoriseringsprocess på STR. Respondenterna berättar att STR framförallt framhäver personlighetens och värderingarnas betydelse för att få anställning hos dem. Respondenterna indikerar att de känner att de är en del av en exklusiv grupp på grund av att de blivit anställda trots de högra rekryteringskriterierna och krävande lämplighetsbedömningarna. Rekryteringsprocesser till STR är till sin natur exkluderande då enbart ett fåtal av alla tusentals kandidaterna blir rekryterade vilket leder till att respondenterna redan som nyanställda vet att de tillhör en viss kategori, de individer som klarade av

rekryteringsprocessen. Således anser jag att det är välgrundat att anta att rekryteringsprocessen på STR, sett ur ett socialt identitetsperspektiv, bidrar med en känsla av tillhörighet hos de nyanställda.

Enligt Alvesson och Robertson (2006) upprätthåller strategiska och symboliska mekanismer elitistiska organisationsidentiteter. Genom identifikation med en elitistisk organisationsidentitet genererar enligt Alvesson och Robertson (2006) starkt engagemang. Dutton (1994) framhäver att en elitistisk organisationsidentitet ökar sannolikheten för en stark identifikation med organisationen då termen är associerad med hög grad av prestige. Respondenterna var i ansökningsskedet väl medvetna om att chanserna att bli antagen till traineeprogrammet är relativt små vilket indikerar att de valda känner sig vara unika då just de blir valda till STR, någonting som leder till att elitismidentiteten börjar växa redan som nyanställd. Eric var den enda av respondenterna som genomgått personlighetsbedömningar, vilket i ljuset av tidigare forskning kan antas leda till att han utvecklar en strakare professionell identitet då inträdet i organisationen varit begränsat (Abbott, 1981) genom en krävande rekryteringsprocess, och samtidigt var han den enda som lyfte fram att han är den ideala traineen på STR:

”Inte för att skryta eller nånting.. men en typisk trainee är någon som.... nå jaa inte vet jag.. som jag.” (Eric)

Jag anser framförallt att Erics uttalande ovan indikerar att han upplever en social identifikation med STR. Därtill antar jag att Erics upplevelse och tankesätt representerar en accepterande socialiseringsstrategi då han verkar uppleva att STR accepterar och uppskattar hans personlighet och kunskap. Vidare tyder uttalandet på, med bas i tidigare forskning beträffande professionell identitet (Bunderson, 2001; Ibarra, 1999), att Eric har utvecklat en professionell identitet som både avspeglar beteende och värderingar. Däremot menar Van Maanen och Schein (1979) att den nekande socialiseringsstrategin är en strategi genom vilken den nyanställda mer sannolikt utvecklar en strakt professionell identitet. Den nekande taktiken innebär att organisationen eftersträvar att påverka och förändra den nyanställdas identitet (Van Maanen & Schein, 1979).

Enligt Schein (2010) ligger organisationskulturens styrka i individens behov av kognitiv stabilitet. Individens upplevelse av diskrepans mellan vem hen är och vem hen borde vara underlättas genom identifiering med organisationen och dess kultur. Enligt Alvesson (2004) är

individens identitetskonstruktion nära sammankopplad med organisationens yttre retorik och kommunikation med klienter, vilket enligt Scheins (1985) organisationskulturteori kan benämnas artefakter. Klädselkoden på STR kan antas bidra till individens kognitiva stabilitet genom starkt identifikation men den prestige artefakten och relaterade värderingar innebär. Dessutom kan personlighetsbedömningar vid rekryteringar vara en kraftfull artefakt som stöder den elitistiska identiteten. Detta på grund av att personligheten i omfattande utsträckning är stabil och individen därför uppfattar att hen inte själv kan påverka sina chanser att bli anställd. Eric hade en relativt lång rekryteringsprocess i jämförelse med de andra respondenterna och berättar att processen bestod av flera olika steg. Förutom ansökningsbrev och CV, skulle han inom ramen för rekryteringsprocessen även delta i en videointervju, psykologiska lämplighetsbedömningar och hela processen avrundades med en personlig intervju. Han beskriver testningssituationen som följande:

”Man hann inte tänka, man måste snabbt se helheter, och du hade sex olika svarsalternativ och jätte lite tid, [...] Det var helt hemskt.” (Eric)

I samtalen med respondenterna framkommer det även att speciellt den sociala pressen är stor: jobbuppgifterna ska genomföras effektivt och perfekt, kunderna ska vara nöjda och därtill strävar individen till att få en befordran. Prestation kan därmed i enlighet med Scheins (2010) definition antas vara ett grundläggande antagande. Konkurrensen på STR är hård vilket har gett upphov till en kultur där extremt övertidsarbete accepteras av medarbetarna. Tajfel och Turner (1979) framhåller att kärnan till hög prestationsnivå kan förklaras utifrån individens behov av att bygga en positiv självidentitet i interpersonella relationer medan Thompson & Bunderson (2001) menar att prestation kan fungera som identitetsbekräftande och spännande. Enligt teorin om social identifikation anpassar sig individen, på basen av den upplevda kategoriseringen, till de normer och värderingar som är närvarande inom den egna gruppen (Tajfel & Turner, 1979).

Långa arbetsdagar karaktäriserar långt jobbet som konsult men var gränsen för prestation går beror enligt respondenterna även på den egna livssituationen. Som nyanställd menar flera respondenter att det upplevs som rätt häftigt att satsa extremt hårt på alla uppgifter, men å andra sidan är detta någonting som företaget förväntar sig. När livssituationen förändras och familjelivet börjar få en större betydelse i vardagen är jobbsituationen som konsult inte längre hållbar. Thompson och Bunderson (2001) framhäver att individens identitet består av två enskilda identiteter, nämligen den förankrad i arbetslivet och den förankrad i det övriga livet.

Eftersom någondera av de två identiteterna är vanligtvis den dominanta (Thompson & Bunderson, 2001) antar jag att arbetsidentiteten tillskrivs mindre betydelse då familjelivet tar upp en större del av konsultens vardag. Med avstamp i Thompson och Bundersons (2001) argument spekulerar jag därför att den nyanställdas identitet är starkt förändrad i arbetslivet men att det är möjligt att identitetsfokus förflyttas till att fästas i det övriga livet som en följd av förändringar i privatlivet. Johannas uttalande nedan indikerar att den professionella identiteten inte alltid är den som prioriteras i alla livssituationer.

”Ihmiset priorisoivat eri tavalla eri elämäntilanteissa. Niin kyllähän semmoinen helpompi työpositio otetaan aika herkästi vastaan, kun joku sinulle soittaa [...] On tarjottu jotain omaan elämäntilanteeseen sopivampaa.” (Johanna)

## 6 AVSLUTANDE DISKUSSION

Detta kapitel fungerar som avslutande diskussion för min studie. I detta kapitel presenterar jag mina slutsatser och ger förslag till fortsatt forskning. Dessutom diskuterar jag kritiskt bland annat den teoretiska referensramen i studien. Syftet med den här studien är att undersöka hur nyanställda i ett revisions- och konsultföretag beskriver socialisationsprocessen till en professionell identitet i den rådande organisationskulturen. Syftet är vidare att beskriva hur en begynnande professionell identitet utvecklas genom att de nyanställda anpassar sig till organisationen. Det empiriska materialet bygger på fem nyanställdas skildringar av den första tiden som anställd på fallföretaget STR.

Resultat från kvantitativa studier visar att de tre dimensionerna av socialisation, nämligen kontexten, innehållet och sociala aspekterna, är korrelerade med varandra (se t.ex. meta-analysen av Bauer m.fl., 2007). Även i den föreliggande studien är det relativt tydligt att de olika dimensionerna är delvis överlappande. Alla tre socialiseringsdimensioner är i min studie tydligt framträdande. Resultatet i min studie tyder på att respondenterna huvudsakligen återger upplevelser som är kopplade till institutionaliserad socialiseringstaktik (se Tabell 5). Respondenterna beskriver socialisationsprocessen genom följande övergripande teman: *utbildning och introduktion, proaktivitet, hierarki, utvecklingsansvar, faddersystem och värderingarnas betydelse*. Dessa teman har jag genom noggrann analys av mitt empiriska material uppfattat i respondenternas skildringar av första tiden på STR.

Tidigare studier har observerat att institutionaliserade taktiker (Jones, 1986) har ett positivt samband med bland annat jobbtillfredsställelse och organisatoriskt engagemang (t.ex. Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Saks et al., 2007; Takeuchi & Takeuchi, 2009). I min studie har jag kommit fram till att socialiseringstaktikerna, huvudsakligen institutionaliserade, formar respondenternas anpassning och professionella identitet genom, och med hjälp av, tre variabler: meningsskapande, socialt stöd och elitistiskt förhållningssätt.

Resultatet i min studie påvisar även att organisationskulturen på STR kan delas in i tre nivåer i enlighet med Scheins (2010) definition. En översikt av de artefakterna, värderingarna och grundläggande antagandena som jag uppfattat i respondenternas berättelser är sammanställda i Tabell 4. De huvudsakliga artefakterna som jag urskilt i respondenternas berättelser är *utbildningsprogram, faddersystem och evenemang, hierarki och roller samt personliga attribut och CGR-examen*. De värderingar jag uppfattat och lagt märke till i respondenternas berättelser

är *respekt, uppskattning och ansvar, gemenskap och trivsel* samt *samarbete, kunskapsdelning och utveckling*. De grundläggande antaganden som går att uppfatta är *professionalism, den rätta personligheten och prestation i fokus*. Speciellt aktsam vill jag vara vid tolkning av de grundläggande antagandena jag urskilt ur det empiriska materialet. Denna aktsamhet har sin grund i definitionen av de grundläggande antaganden, Schein (2010) menar att de kan vara svåra att identifiera och att organisationsmedlemmarna ofta är omedvetna om dessa. Trots det anser jag att det varit möjligt att utskilja skeenden i berättelserna som ger en indikation på vilka underliggande antaganden och värderingar respondenterna arbetar utifrån även om analysen eller listan naturligtvis inte är fullständig, detta var dock inte heller målsättningen med min studie. För att det ska vara möjligt att på ett djupare plan skapa en förståelse av de grundläggande antagandena på STR skulle troligtvis en etnografisk studie vara praktisk.

Organisationskulturens betydelse är av central betydelse för att kunna beskriva hur nyanställda utvecklar en begynnande professionell identitet eftersom organisationskulturen är en väsentlig del av individens anpassning till organisationen. Individen definierar sin professionella kapacitet och professionella identitet genom attribut, övertygelser, värderingar, motiv och upplevelser (Schein, 1978; Bunderson, 2001; Ibarra, 1999). I Tabell 3 har jag sammanställt de tydligaste värderingarna och artefakterna som går att utläsa från respondenternas skildringar. Utifrån denna sammanställning anser jag att det går att se ett mönster, som jag även diskuterat tidigare i analysen, att de som jobbat längre på STR har en starkare och djupare samstämmighet mellan deras självbild och organisationen som helhet. Kosmala och Herrback (2006) undersökte i sin studie professionell identitet inom revisionsbranschen. Forskarna upptäckte tre identitetsattribut som revisorer associerar med sin självbild, nämligen professionell pliktrogenhet, kollektivt arbete och professionell uthållighet. Vilket kan utläsas från Tabell 3 kopplar respondenterna i min studie delvis samma attribut till sin självbild som revisorerna i Kosmala och Herrbacks (2006) studie.

Organisationskulturen är även strakt sammankopplad med konceptet självkategorisering (Tajfel & Turner, 1986). Sett ut ett socialt identitetsperspektiv, anser jag att merparten av respondenterna är i ett relativt tidigt skede i utvecklingen av sin professionella identitet. Vilket går att utläsa ur respondenternas berättelser och även delvis ur Tabell 3, kan majoriteten av respondenternas mentala processer tillskrivas stadiet *kategorisering*. Kategorisering utgör

enligt Tajfel och Turner (1982) det första av tre stadier i utvecklingen och utformningen av en social identitet, det vill säga en professionell identitet (Van Maanen & Barley, 1984).

Enligt min studie anpassar sig respondenterna sig till organisationen genom framförallt upplevelsen av socialt stöd, känslan av meningsskapande och ett elitistiskt förhållningssätt. Resultatet tyder på att bland annat faddersystemet och evenemang är väsentliga för respondenternas upplevelse av socialt stöd medan rolltydlighet och historieberättande är av betydelse för respondenternas processer kring meningsskapande. Mer specifikt framkommer det under intervjuerna att respondenterna upplever att det sociala stödet och klara rollförväntningar är viktiga informationskällor som nyanställd. Beträffande denna aspekt är mitt resultat i linje med resultatet från en meta-analys av Bauer m.fl. (2007) där forskarna bevisar att speciellt social acceptans och rolltydligt har en strak koppling till individens strävan efter information medan individens självförmåga inte har en signifikant koppling till osäkerhetsreduktionen hos individen. Trots att resultaten är samstämmiga är det emellertid värt att påpeka att min studie är av kvalitativ natur medan meta-analysen bygger på kvantitativt data.

När jag ser tillbaka på min teoretiska referensram finns det anledning till att reflektera över vissa aspekter. Jag har valt att basera en stor del av min analys på Van Maanen och Scheins teori om socialiseringsstrategier, en aspekt som det finns behov till att kritiskt granska eftersom teorin är från 1970-talet. Eftersom förutsättningarna och kontexten i organisationer är annorlunda idag jämfört med 1970-talet är det möjligt att några av socialiseringsstrategier Van Maanen och Schein framhåller, inte längre är av lika stor betydelse. I en meta-analytisk studie av Saks, Uggerslev och Fassina (2007) framkommer det dock att Van Maanen och Scheins (1979) typologi beträffande de sex socialiseringstaktikerna fortfarande, även i ljuset av modernare forskning, kan anses vara en mest utvecklade och en av de bäst lämpande teoretiska modellerna för att studera socialisation. Då Van Maanen och Schein specificerar länken mellan socialiseringstaktiker och beteende på individnivå (Saks, Uggerslev & Fassina, 2007) anser jag att tillämpning av teorin är fungerande för att nå min målsättning i studien. Dessutom har modern både kvalitativ och kvantitativ forskning utnyttjat Van Maanen och Scheins typologi som teoretisk referensram (Perrot, Bauer & Roussel, 2012; Bauer m.fl., 2007). Jag anser därmed att min teoretiska referensram är välgrundad i kontexten.



Min studie har även praktiska implikationer som är värda att nämna. I ljuset av tidigare studier har det framkommit att socialiseringsprocessens utformning är väsentlig för organisationens prestationsförmåga. Resultatet i min studie pålyser vidare betydelsen av socialiseringsstrategiernas inverkan på nyanställdas identitet, information som bland annat organisationer inom branschen kan utnyttja vid utformningen av deras introduktionsprogram. Även om mitt mål inte är att generalisera resultaten i min studie kan dock resultaten användas som grund då organisationer funderar över utveckling av organisationens socialisationsprocesser. Resultaten i studien kan även fungera som grund för reflektion för nyanställda individer inom branschen.

Den här studien ger upphov till en rad tankar kring aspekter som kan vara av intresse för fortsatta studier. I framtida forskning skulle det vara intressant att studera hur socialiseringsprocessen och den professionella identiteten kan användas som en metod för att uppnå kontroll. I min studie har jag inte studerat kontroll eller makt men att inkludera denna aspekt i framtida forskning kunde ge upphov till en mångfacetterad och intressant diskussion. Dessutom skulle det kunna vara intressant för fortsatta studier att studera socialiseringsstrategier med utgångspunkt i organisationens perspektiv. Jag har i denna studie valt att studera fenomenet ur individens perspektiv men genom att kombinera dessa två perspektiv skulle helhetsbilden av socialisation, organisatorisk identitet och professionell identitet kunna bli mer nyanserad.

## 7 KÄLLOR

- Abbott, A. (1981). Status and status strain in the professions. *American Journal of Sociology*, 86, 819–835.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 17–31). Stockholm: Liber AB.
- Alasuutari, P. (2018). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tammerfors: Vastapaino.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858.
- Allen, N., Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(6), 1101–1023.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863–886.
- Alvesson, M. (2015) *Organisationskultur och ledning*. 3. uppl. Malmö: Liber AB
- Alvesson, M., & Berg, P.-O. (2011). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. Berlin: de Gruyter.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 423–444.
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The Best and the Brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13(2), 195–224.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer*. Stockholm: Liber AB.

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Angelöw, B., & Jonsson, T. (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–38.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447–462.
- Bäck, E., Esaiasson, P., Gilljam, M., & Lindholm, T. (2010). Biased attributions regarding the origins of preferences in a group decision situation. *European Journal of Social Psychology*, 40, 270–281.
- Bakka, J. F., Lindkvist, L., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.
- Bambacas, M. (2010). Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment. *Journal of Management Development*, 29(9), 807–827.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*, 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Bauer, T.N., Morrison, E.W., & Callister, R.R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149–214.
- Boje, D. M. (1991). The story-telling organization: a study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1).

- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20–40.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctor's responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717–741.
- Business Dictionary. (2019). Organizational culture. Hämtad 30.10.2019 från <http://www.businessdictionary.com/>
- Calvo B., N., & García, R., R. (2010). Talent management in professional services firms: A HR issue? *International Journal of Organizational Analysis*, 18(4), 392–411.
- Cassell, C. & Bishop, V. (2014). Metaphors and sensemaking: understanding the taint associated with dirty work. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 9(3), 254–269.
- Caza, B. B., & Creary, S. J. (2016). The construction of professional identity. Hämtad 16.10.2019, från Cornell University, SHA School site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/878>
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 20–34.
- Chen, H-J., Huang, S. Y., Chiu, A-A., & Pai, F-C. (2012). The ERP system impact on the role of accountants. *Industrial Management & Data Systems*, 112(1), 83–101.
- Covaleski, M., Dirsmith, M., Heian, J., & Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293–327.
- Czarniawska, B., & Kunda, G. (2010). Socialization into modernity: on organizational enculturation in infantocracies. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 180–194.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring complex organizations: A cultural perspective*. Sage Publications, Newbury Park, California.
- Davies, J. (2009). *The making of psychotherapists: An anthropological analysis*. London: Karnac Books.

- Dawson, V. (2015). Who are we online? Approaches to organizational identity in social media contexts. *The Journal of Social Media in Society*, 4(2), 3–47.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–60.
- Dutton, J.E., Roberts, L.M., & Bednar, J.S. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35, 265–293.
- Eisele, P. (2003). *Experimentiell och tillämpad socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107–115.
- Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–53). Stockholm: Liber AB.
- Ernest & Young. (2015). Is your board yet to realise the true value of culture?
- Ervin, L.H., & Stryker, S. (2001). Theorizing the relationship between self-esteem and identity. In T.J. Owens & S. Stryker (eds), *Extending Self-Esteem Theory and Research: Sociological and Psychological Currents*. New York: Cambridge University Press.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2008). *Social Cognition: From Brains to Culture*. New York: McGraw-Hill.
- Grey, C. (1994). Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology*, 28(2), 479–497.
- Grusec, J. E., & Hastings, P. D. (2014). *Handbook of Socialization* (1 uppl.). New York: The Guilford Press.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176–190.
- Hamzagic, E. (2018). The Importance of the Organizational Identification in Forming Organizational Perception. *International Review*, 1(2), 15–27.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London: Sage Publications.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.

- Hochschild, A. (1997). *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan.
- Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 51–66.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255–269.
- Hogg, M.A., & Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121–140.
- Hunt, S. T. (2014). *Common sense talent management: Using strategic human resources to improve company performance*. London: Sage Publications.
- Hutcheon, P. D. (1999). *Building Character & Culture*. Westport: Greenwood Press.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Joubert, D. (2007). *Talent management: Deliberate practice for success*. Randburg: Knowres Publishing.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41(3), 183–193.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, 11(1), 149–175.
- Kärreman, D., & Rennstam, J. (2012). Styrning - beteenden, resultat och normer, i Alvesson & Sveningsson (Red), *Organisationer, Ledning och Processer* (s. 175–196). Lund: Studentlitteratur AB.
- Klein, H. J. & Weaver, N. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Personnel and Human Resources Management*, 27, 279–336).

- Kondra, A & Hurst, D. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture and Organization*, 15(1), 39–58.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853.
- Kosmala, K. & Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human Relations*, 59(10), 1393–1428.
- Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87–106.
- Kramer, M.W. (2010). *Organizational socialization: joining and leaving organizations*. Cambridge, UK: Polity.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*, Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J-S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 559–624.
- Leavitt, K., Reynolds, S.J., Barnes, C.M., Schilpzand, P., & Hannah, S.T. (2012). Different hats, different obligations, plural occupational identities, and situated moral judgment. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1316–1333.
- LeCompte, M., Goetz, J. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31–60.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. A. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Maginnis, C. (2018). A discussion of professional identity development in nursing students. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 6(1), 91–97.
- Martin, J. (2001). *The culture of organizations. Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P & Wang, T. (2015). Organizational Culture and Performance. *American Economic Review*, 105(5), 331–335.

- Maurer, T., & Lippstreu, M. (2008). Who will be committed to an organization that provides support for employee development? *Journal of Management Development*, 27(3), 328–347.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128.
- McKinsey & Company. (2018). Culture: 4 keys to why it matters.
- Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W., Wang, J., & Zheng, Q. (2016). The influence of organizational culture on talent management. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 7(2), 129-146.
- Meyer, E. (2015). When Culture doesn't translate. *Harvard Business Review*, October issue, 66–72.
- Nationalencyklopedin. (2019). Socialisation. Hämtad 5.10.2019 från <https://www.ne.se/info/>
- Neary, S. (2014). Professional identity: What I call myself defines who I am. *Career Matters*, 2(3), 14–15.
- Perrot, S., Bauer, T., & Roussel, P. (2012). Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 23–37.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84–107.
- Pratt, M.G., Rockmann, K.W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262.
- Reeder, G. D., Pryor, J. B., Wohl, M. J. A., & Griswell, M. L. (2005). On attributing negative motives to others who disagree with our opinions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1498–1510.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.



- Roberts, L.M., Dutton, J.E., Spreitzer, G.M., Heaphy, E.D., & Quinn, R.E. (2005). Composing the reflected best self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30, 712–736.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229–240.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 101–113.
- Siebert, D.C., & Siebert, C.F. (2005). The caregiver role identity scale: A validation study. *Research on Social Work Practice*, 15, 204–212.
- Slay, H. S., & Smith, D. A. (2011). Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human Relations*, 64(1), 85–107.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32.
- Stier, J. (2004). *Kulturmöten: en introduktion till interkulturella studier*. Lund: Studentlitteratur.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (s. 33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Key readings in social psychology. Political psychology: Key readings* (s. 276–293). New York, NY, US: Psychology Press.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relation*. Chicago: Hall Publishers.
- Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2009). A longitudinal investigation on the factors affecting newcomers' adjustment: Evidence from Japanese organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 928–952.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2001). Work-nonwork conflict and the phenomenology of time: beyond the balance metaphor. *Work and Occupations*, 28(1), 17–39.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Cambridge, MA, US: Basil Blackwell.
- Universum. (2016). Nordic's Most Attractive Employers – Business/Commerce student 2016. Hämtad 08.02.2017 från <http://universumglobal.com/rankings/nordic/student/2016/business-commerce/>
- Van Maanen, J. (1978). People Processing: Strategies of Organizational Socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 18-36.
- Van Maanen, J., & Barley, S.R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287–365.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Organizational Behavior*, 1(1), 209–264.
- Wanberg, C. R. (2012). *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational socialization*. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Whelan, E. and Carcary, M. (2011) Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15, 675–687.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## **BILAGA 1: Intervjuguide - Nyanställda**

### **ALLMÄNT**

- Berätta om dig själv och din bakgrund
  - o Utbildning
  - o Tidigare arbetserfarenhet
- Varför sökte du till STRs traineeprogram?
  - o Vad hade du för förväntningar på programmet?
- Berätta om rekryteringsprocessen
  - o Hur upplevde du processen?
  - o Var det flera andra sökande?
  - o Varför tror du att du blev vald?

### **SOCIALISATION**

- Hur kändes det att du blev emottagen av organisationen?
- Vill du berätta om de första dagarna på jobbet?
- Hur skulle du beskriva relationen till din kummi/fadder?
  - o Hurdant stöd fick du av henne/honom?

### **KULTUR**

- Beskriv den typiska traineen på STR
  - o Vilken är traineens roll på STR?
- Hur skulle du beskriva kulturen på STR?
  - o Hierarkin
  - o Traditioner
  - o Ritualer
  - o Rutiner

### **KUNSKAP**

- Beskriv en typisk arbetsdag
- Berätta om dina arbetsuppgifter
- Hur fungerar samarbetet med en som är som trainee och en mer erfaren arbetstagare på STR?
- Om du behöver hjälp med någon arbetsuppgift – hur går du till väga?
- Vad anser du att är den viktigaste kunskapskällan?
  - o Vad är det viktigaste arbetsverktyget?
  - o Tror du att erfarenhet är ett viktigt arbetsverktyg?
- Tror du att du har möjlighet att ta del av den tysta, implicita kunskapen i organisationen? Hur?
- Hur har ditt stödnätverk sett ut under traineeperioden? Har du haft formella skolningar?

- Har ni haft formella/informella tillställningar? Om ja, vad anser du att är skillnaden mellan dessa tillfällen med tanken på den kunskap och erfarenhet dessa kan ge dig.
- Hur öppet känner du att de mer erfarna konsulterna delar med sig av sin kunskap?
  - o Varför/varför inte?
- Tror du att du har möjligheten att dela av dig av din kunskap till de mer erfarna eller till organisationen som helhet?
- Vad motiverar dig för att göra ett bra jobb?
  - o Hur är det med belöningsystem?

### **UPPLEVELSER AV TRAINEEPROGRAMMET**

- Vad tror du att syftet med traineeprogrammet är?
  - o Vad är programmets nytta för dig?
  - o Vad tror du att STR har för nytta av att ordna detta traineeprogram?
- Hur känner du att traineeprogrammet har fungerat?
- Även många konkurrenter använder sig av traineeprogram. Ser du någon skillnad mellan STRs och konkurrents traineeprogram?
- Ser du några problemområden i STRs traineeprogram?
  - o Finns det någonting du skulle vilja ändra på och utveckla?
  - o Vad tycker du att har varit fungerande och givande?

### **KARRIÄR**

- Hur skulle du beskriva din egna utveckling under programmets gång?
- Vad skulle du säga att har varit det bästa med detta traineeprogram?
- Blev du redan i ett tidigt skede erbjuden en fastanställning på STR efter att gått traineeprogrammet?
  - o Hur ser din framtida karriär ut?
  - o Har ni haft samtal där ni diskuterar den kommande karriärutvecklingen?

### **AVSLUTNING**

- Tror du att STR är förberedd att ta vara på din kunskap om du lämnar organisationen?
  - o Vad händer om du tar din kunskap till konkurrenten?
- Övriga tankar

## **BILAGA 2: Intervjuguide - Regionchef**

### **ALLMÄNT**

- Vill du berätta om dig själv och din bakgrund?
  - o Utbildning
  - o Arbetsbakgrund
- Hur ser din karriär ut i STR
  - o Vad var din första position i företaget?
- Hur blev du mottagen när du kom till STR?

### **ALLMÄNT OM TRAINEEPROGRAMMET**

- Kan du berätta om hur traineeprogrammet?
  - o Hur är programmet uppbyggt
  - o Hur långt är traineeprogrammet
  - o Finns det olika typer av traineeprogram inom STR?
- Hur länge har STR använt sig av ett traineeprogram?
- Varför ordnas det traineeprogram?
  - o Vad anser du att är nyttan med traineeprogrammet?
- Vad är din roll i förhållande till traineeprogrammet
  - o Vad är dina arbetsuppgifter?
- Vem sköter rekryteringen till programmet?
  - o Vem tar över ansvaret för att stöda de nya traineena när de väl är inne i organisationen?

### **UVECKLINGEN AV EN TALANGPOOL MED HÖG POTENTIAL**

- Hur ser rekryteringsprocessen ut?
  - o Vilka steg finns det?
  - o Hur länge tar denna process?
- Hur skulle du beskriva den typiska traineen hos STR?
  - o Hurdan utbildningsbakgrund
  - o Hurdan arbetsbakgrund
  - o Ålder
- Hurdana personer söker STR till sitt traineeprogram?
- Hur bestämmer ni hur många trainees ni rekryterar till programmet?

### **KUNSKAP**

- Vad är en trainees arbetsuppgifter?
- Vad tror du att är den centrala kunskapskällan för en trainee?
  - o Vilka verktyg finns som stöd för lärandet?
- Har STR något system för kunskapsöverföring?

## **STRATEGI**

- Finns det någon specifik bakomliggande HR-strategi till traineeprogrammet?
- Hur ser du på en trainees roll inom organisationen? Vad är trainees roll?
  - o På vilket vis bidrar traineen till organisationens verksamhet?
  - o Vad är det som ger värde åt STR?

## **ATT KVARHÅLLA TALANGEN**

- Hur ser karriärutvecklingen ut hos en trainee?
  - o Hur ser framtida arbetsmöjligheter ut för en person som deltagit i traineeprogrammet?
  - o Hur många blir kvar i företaget efter att ha deltagit i ett traineeprogram?
- Vad är det viktigt att satsa på i ett traineeprogram enligt dig?
- Hur stöder organisationen lärandet hos traineen?

## **AVSLUTNING**

- Hur skulle du beskriva målet med traineeprogrammet?
  - o Upplever du att traineeprogrammet kan generera konkurrensfördelar på marknaden?
- Ser du några problem med traineeprogrammet?
  - o Hur skulle programmet kunna utvecklas?
- Övrigt