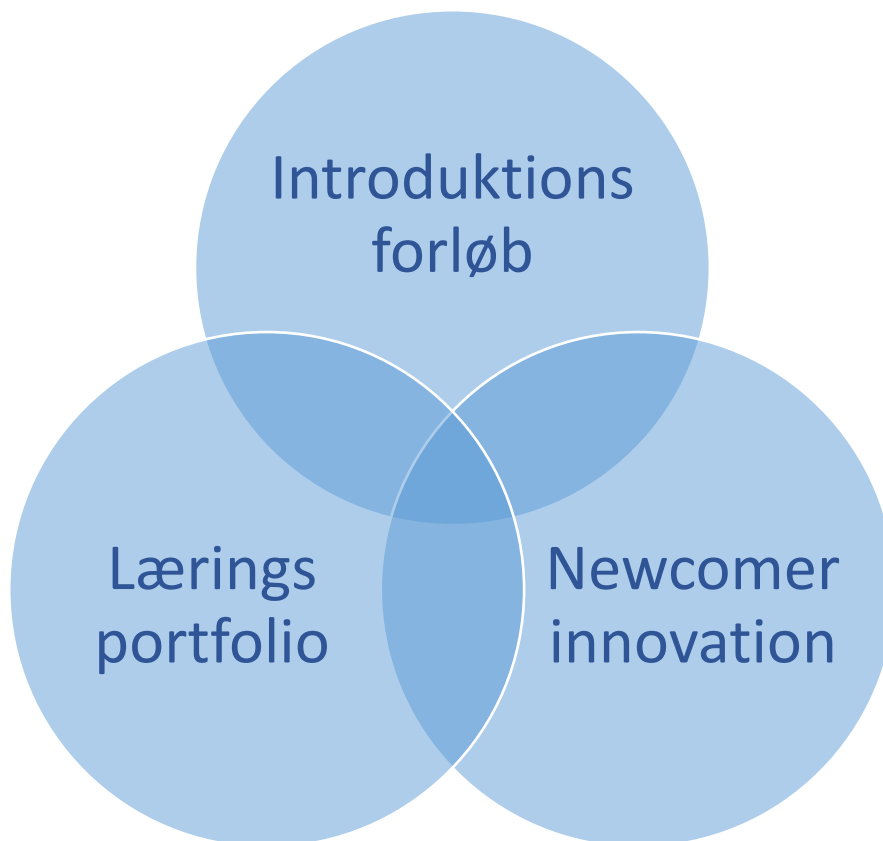


Et nyt potentiale for organisatorisk innovation

En undersøgelse af krydsfeltet mellem introduktionsforløb i offentlige organisationer, newcomer innovation og læringsportfolio i praksis





Titelblad

Læring og forandringsprocesser

Specialeafhandling

10. semester

30 ECTS

Skrevet af:

Jonas Bech Jensen

Jonas Bech Jensen

Studienummer: 20191547

Afleveret d. 31. maj 2021

Antal anslag i alt: 131.899

Antal normalsider: 53

Vejleder: Margit Saltofte

Abstract

The purpose of this paper is to explore the conjunction of three main areas, which are employee introductory courses, newcomer innovation and learning portfolio. The combination of these areas is largely unexplored territory in the academic field, to which the main question of this paper becomes; how learning portfolio can contribute to organizational innovation during introductory courses in public organizations. By tapping into this territory, the results of the paper can lay the groundwork for other papers, which might hope to explore the potential of these mixed methods. The methodic study, in which this paper approaches these areas, is produced through qualitative, individual, semi-structured interviews and Gadamer's hermeneutic scientific theory. The goal of this approach has been to gather information through the respondents' experiences and descriptions. The information is analyzed to obtain a deeper understanding of the phenomena, to which it becomes possible to explain, how learning portfolio can contribute to organizational innovation in public organizations. The analysis is based on organizational theory regarding innovation-promoting behavior, operationalized by Revsbæk, and theory on learning portfolio regarding portfolio in practice and tacit knowledge, operationalized by Saltofte. The study reveals, how innovation-promoting behavior can be amplified through learning portfolio and thereby contribute to new employees' introductory courses, in ways that benefits both the new employee, experienced colleagues and the organization. The portfolio methods can be utilized in such ways, that it can both contribute to the further sharing of new knowledge or ideas and provide the new employees with better argumentation tools to present their ideas to experienced colleagues or their management. Similarly, the practice-based use of portfolio can contribute to the transformation of tacit knowledge to explicit knowledge. The implementation possibilities during introductory courses also seems straightforward, as existing structures which facilitate meetings and dialogue usually are in place. Therefore, unnecessary expenses will not necessarily be brought upon an organization, should it decide to implement learning portfolio as a tool during introductory courses. Other factors should instead be taken into account, like considering if innovation is something you want to extract through new employees, or if your employees are able to set aside the required time to actually use portfolio as a tool in their daily work.

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| 1.0 Indledning (Problemfelt) | 6 |
| 1.1 Introduktionsforløb - Kært barn har mange navne | 6 |
| 1.2 Newcomer Innovation og innovation i det offentlige | 7 |
| 1.3 Portfolio som læringsredskab | 9 |
| 1.4 State of the art | 10 |
| 1.5 Problemformulering og undersøgelsesspørgsmål | 11 |
| 2.0 Meta-afsnit | 12 |
| 2.1 Begrebsafklaring | 12 |
| 2.2 Projektets kontekst (Covid-19) | 13 |
| 3.0 Metode | 15 |
| 3.1 Videnskabsteoretisk perspektiv (Ontologi) | 15 |
| 3.2 Kvalitative interviews som forskningsmetode (Epistemologi) | 17 |
| 3.3 Empiriindsamling (Metodologi) | 19 |
| 3.3.1 Afgrænsning | 19 |
| 3.3.2 Udvælgelse af respondenter | 20 |
| 3.3.3 Interviewguide | 21 |
| 3.3.4 Deduktion og induktion | 22 |
| 3.3.5 Behandling af empiri | 23 |
| 3.4 Ethiske overvejelser | 24 |
| 3.5 Præsentation af respondenter | 25 |
| 3.6 Metodiske overvejelser | 26 |
| 4.0 Teori | 28 |
| 4.1 Newcomer Innovation | 28 |
| 4.1.1 Innovationsfremmende adfærd | 29 |
| 4.2 Portfolio som læringsredskab | 30 |
| 4.2.1 Tavs viden | 32 |
| 5.0 Analyse | 33 |
| 5.1 Newcomer innovation | 33 |
| 5.1.1 Spørgen | 33 |
| 5.1.2 Spejling | 34 |
| 5.1.3 Sparring | 35 |

| | |
|---|----|
| 5.1.4 Manifestering af egen arbejdspraksis..... | 36 |
| 5.1.5 Delkonklusion..... | 37 |
| 5.2 Portfolio som læringsredskab | 38 |
| 5.2.1 Portfolio som redskab i praksis | 38 |
| 5.2.2 Tavs viden..... | 40 |
| 5.2.3 Delkonklusion..... | 42 |
| 6.0 Diskussion..... | 43 |
| 7.0 Konklusion..... | 44 |
| 7.1 Perspektivering | 44 |
| 8.0 Formidlende artikel..... | 46 |
| 9.0 Litteraturliste..... | 51 |
| 9.1 Bilagsliste..... | 53 |

1.0 Indledning (Problemfelt)

Følgende afsnit har til formål at give læseren en grundlæggende forståelse og indsigt i projektets emner, begrunde hvorfor disse er relevante, beskrive hvordan dette projekt tilgår emnerne og berettiger projektets undersøgelse samt dennes faglige og samfundsmæssige relevans. Afsnittet indeholder en introduktion til introduktionsforløb, newcomer innovation samt læringsportfolio og præsenterer projektets formål og problemformulering. Projektets fokus ligger i krydsfeltet mellem disse tre hovedemner og derfor vil følgende afsnit være opdelt således, at læseren får præsenteret de respektive emner for efterfølgende at sammenfatte dem i problemformuleringen.

1.1 Introduktionsforløb - Kært barn har mange navne

Dette projekt vil sætte fokus på dét forløb som umiddelbart finder sted, når en ny medarbejder ansættes i en organisation. Forløbet kan have forskellige navne, som f.eks. medarbejderintroduktionsforløb, intro-forløb, introduktionsperiode eller onboarding. Hvad vi vælger at kalde forløbet kan i princippet være underordnet, da indholdet og forløbets hensigt stort set er den samme, hvilket fremhæves i en artikel fra Børsen: *"Engang hed det introforløb. I dag kaldes det også onboarding. Det handler om det samme: Den måde, du byder nye medarbejdere velkommen på"* (Herdel, 2019). I skrivende stund benyttes begrebet Onboarding oftest som forløbets betegnelse og det kan være svært at benægte, hvordan begrebet har rodfæstet sig inden for HR & Rekrutteringsfeltet i løbet af det sidste årti. Onboarding oplever for tiden en stigende interesse og et øget fokus. Med dette medfølger produktionen af relevant litteratur, undersøgelser og vejledninger, hvilke har til formål at kvalificere begrebet, undersøge hvordan det kan benyttes i praksis, samt formidle informationen til relevante aktører i diverse organisationer. Hvis vi kigger på fordelene ved at have et gennemført onboardingprogram, fremlægges der blandt andet argumenter for, hvordan organisationer potentielt kan øge deres medarbejderengagement, medarbejdertilfredshed, fastholdelsesgrad, forbedre performance, reducere stress og mindske medarbejderomsætning (Harpelund & Højberg, 2016, s. 8) (Ase, u.d.). Foruden disse fordele præsenteres et potentiale ved onboardingprogrammer i form af Ballisager Konsulenthus og deres kandidatanalyse, hvilken understøtter flere punkter som går igen mellem de forskellige litterære kilder omhandlende onboarding. De vigtigste punkter som kan fremhæves er; hvordan den nyansatte skal have kontakt til sin nærmeste leder, at der skal foreligge et introduktions-program, og at vedkommende skal integreres tilfredsstillende i det sociale miljø (Ballisager, 2019). Onboarding som begreb kan hermed siges at være blevet kvalificeret i en sådan grad, at det uden tvivl er relevant at overveje i organisatoriske sammenhænge, inden for HR & Rekruttering. Derimod skal man passe på, at man ikke forelsker sig i onboarding-begrebet og dennes dyder, uden at man forholder sig kritisk til hensigten bag begrebets positive præsentation.

For det første er det ikke entydigt, hvad der helt præcist menes med onboarding, hvordan denne skal implementeres i praksis eller hvornår den tidsmæssigt starter og slutter. Organisationspsykolog og administrerende direktør, Harpelund & Højberg, argumenterer for, at man bør fokusere på seks dimensioner: Kultur, Regler, Netværk, Samarbejde, Kompetencer og Resultater (Harpelund & Højberg, 2016, s. 189). En anden tilgang, præsenteret af Research-konsulent hos Ballisager

Konsulenthus, Rasmus Pugholm, argumenterer for, at der bør fokuseres på tre behov: Oplevelsen af meningsfyldt arbejde, Oplevelsen af ansvarsfuldt arbejde og Viden om de aktuelle resultater af arbejdets udførelse (Pugholm, 2018). Derudover nævnes der både kritiske perioder i onboardingforløb der varer alt lige fra én dag til 12+ måneder (Harpelund & Højberg, 2016, s. 199). Selvom flere pointer overlapper, kan der næppe siges at være én bestemt opskrift på korrekt onboarding.

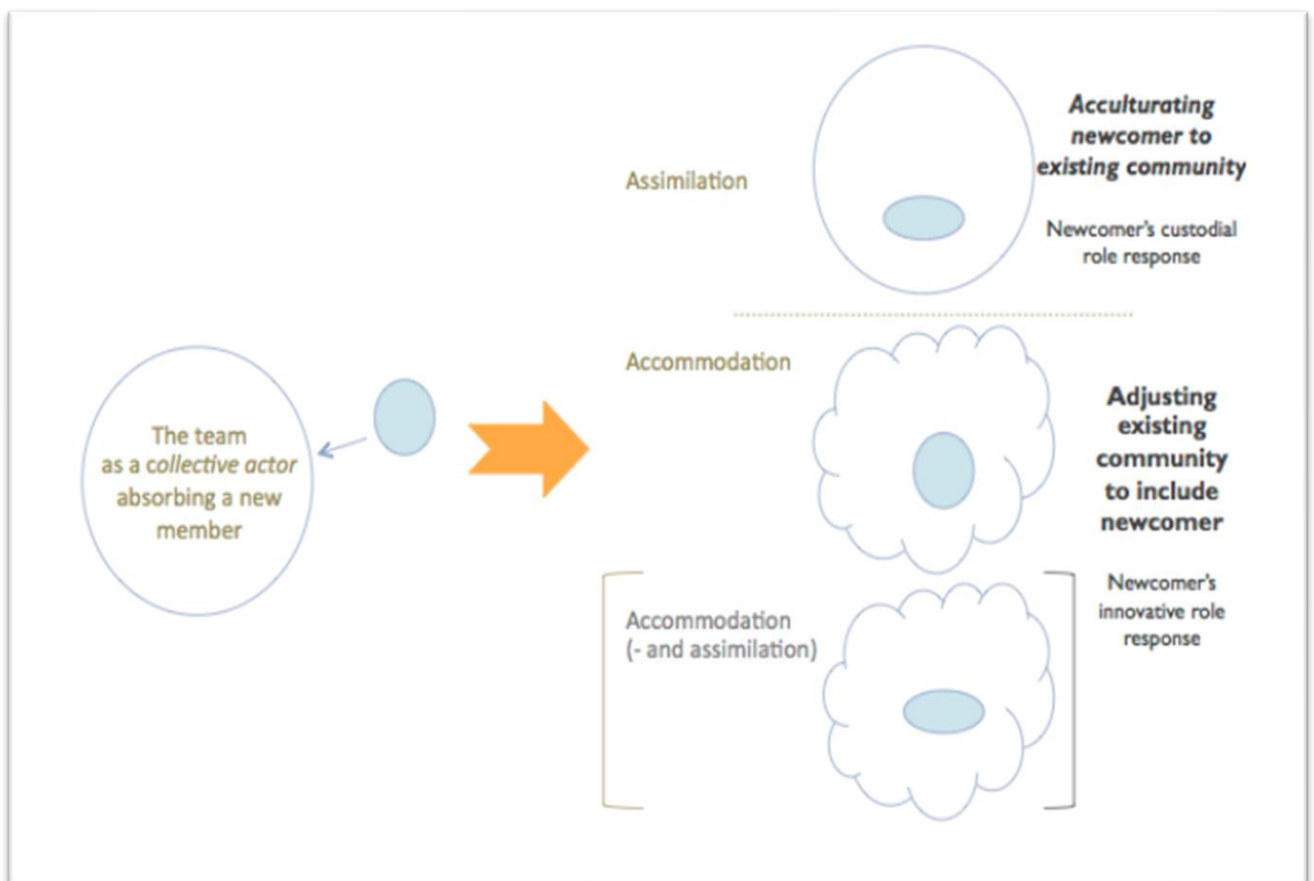
For det andet har det sidste årtis øgede fokus på onboarding medført et element af stigende udbud og efterspørgsel inden for medarbejderfokuserede onboarding-ydelser. Dette kan ses ved, at der nu eksisterer virksomheder som primært tilbyder konsulenttydelser eller onboarding-relaterede ydelser til virksomheder, såsom Leapeo der blev stiftet i 2015, HR-ON der blev stiftet i 2012, eller Introdus der blev stiftet i 2016 (Get to know us, u.d.) (Om os, u.d.) (Din pre & onboarding platform, u.d.). Hertil kan der stilles spørgsmålstegn ved, i hvilken grad kvalificeringen af onboarding-begrebet blot kan siges at være reklame for diverse onboarding-ydelser eller produkter. Sammenfattet er det derfor ikke hensigtsmæssigt, at dette projekt omfavner onboarding-begrebet til fulde, da det medbringer en række konnotationer.

Når det er sagt, foreligger der tilstrækkelig litteratur som taler for, at nyansattes introduktionsforløb er relevante at undersøge. På baggrund af Harpelund, Højberg, Ballisager Konsulenthus og de førnævnte virksomheder, kan der siges at være værdifulde gevinster at hente, både for den nyansatte og den respektive organisation som helhed, i sådan en grad, at fænomenet berettiger yderligere undersøgelse. Projektet vil fremadrettet bygge videre på elementer inden for onboarding og medarbejderintroduktion, men vil i stedet benytte begrebet introduktionsforløb som en sammenfatning af nyansattes første periode i organisationen. De nøjagtige og aktuelle begreber, som senere gør sig gældende i projektets undersøgelse, vil blive specificeret i afsnit 2.1.

1.2 Newcomer Innovation og innovation i det offentlige

Når nyansatte tiltræder i en organisation, en afdeling eller et team, kan der skildres mellem, hvorvidt den nyansatte tilpasser sig de eksisterende arbejdsmåder, kulturen og organisering, eller hvorvidt selve afdelingen påvirkes og tilpasser sig på baggrund af den nyansattes ankomst. Der opstår hermed et innovativt forandringspotentiale som kaldes newcomer innovation (Levine, Moreland, & Choi, Group Socialization and Newcomer Innovation, 2001) (Levine, Choi, & Moreland, Newcomer Innovation in Work Teams, 2003).

Erhvervspsykolog, Line Revsbæk, illustrerer dette fænomen ved en figur der synliggør innovationspotentialet gennem assimilation og akkommodation:



(Revsbæk, 2015, s. 173)

Newcomer innovation skal forstås således, at følgende tre scenarier kan finde sted, når en nyansat ansættes i en organisation og vedkommende absorberes af et eksisterende team:

- Den nyansatte tilpasser sig de eksisterende arbejdsmåder, kultur og organisering.
- De organisationserfarne tilpasser sine arbejdsmåder, kultur og organisering for at inkludere den nyansatte.
- Både den nyansatte og de organisationserfarne tilpasser sig i forhold til at danne nye arbejdsmåder, kultur og organisering.

Mødet mellem nyansatte medarbejdere og organisationserfarne medarbejdere medfører derfor et innovationspotentiale, hvortil nyansatte kan fungere som idegeneratorer for organisationen. Hertil fremhæves det dog, at gamle antagelser må frafalde for at give nye perspektiver og nye ideer plads (Revsbæk, 2015, s. 174). I forlængelse af afsnit 1.1 kunne det være interessant at kigge på, hvorvidt dette innovationspotentiale er medtænkt i organisationers introduktionsforløb. Er det noget som er tænkt ind i processen, eller er det ikke noget som bliver prioriteret? Revsbæk opstiller i forlængelse af begrebet newcomer innovation tre forskellige tilgange, en organisation kan have under tilrettelæggelsen af et introduktionsforløb; Disse er hhv. instruerende, dialogbaserede og innovationsgenererende tilgange. Både den instruerende og dialogbaserede tilgang ser de nyansatte medarbejdere som de primære lærende subjekter i processen, hvor den

innovationsgenererende derimod også ser de organisationserfarne medarbejdere som lærende subjekter, på lige fod med de nyansatte (Revsbæk, 2015, s. 171-172). Man kan hertil undre sig over, i hvilken grad virksomheder prioriterer innovation og innovationsfremmende forløb i deres introduktionsforløb, da nogle organisationstyper sandsynligvis vil prioritere det innovative aspekt højere end andre. I afsnit 4.1 vil jeg komme ind på de specifikke aspekter af teorien om newcomer innovation som bliver relevante for projektets analyse, og i afsnit 2.1 defineres det, hvad der menes med organisatorisk innovation.

Den Danske Regering har i flere omgange haft forskellige grader af fokus på at øge innovation og fremme innovationsfremmede adfærd og tiltag i det offentlige. Fra 2002 til 2014 havde Rådet for Teknologi og Innovation eksempelvis til formål at styrke vækst og innovation i erhvervslivet (Rådet for Teknologi og Innovation, 2019) og senest er Center for Offentlig Innovations indsats om at: *"Understøtte innovationsfokus i den offentlige sektors samarbejde med den private sektor"* blevet fastlagt i økonomiaftalerne fra 2019 (COI's strategi, u.d.). Det tyder på, at der foreligger et ønske om, at innovation til dels skal være en bærende faktor inden for velfærdsproduktion samt medskaber af økonomisk vækst i Danmark. Hertil kunne det være interessant at undersøge, om nyansatte i det offentlige oplever, at deres arbejdsplads medvirker til innovationsfremmende adfærd i deres introduktionsforløb og i så fald hvordan?

1.3 Portfolio som læringsredskab

Portfolio kan betyde forskellige ting, hvilket også har været tilfældet inden for forskellige brancher gennem tiden. Dét, som projektet præsenterer i følgende afsnit og som vil gå igen i resten af projektet, tager udgangspunkt i bogen; Portfolio i Praksis, hvilken fremadrettet vil defineres som læringsportfolio. Når jeg vælger at inddrage læringsportfolio i dette projekt, er det med udgangspunkt i potentialet for, at portfolio som redskab både kan fungere som en undervisningsmetode, læringsramme, dokumentationsform og et evalueringsredskab (Saltofte & Krill, 2017, s. 15-16). Jeg har en hypotese om, at det læringsmæssige aspekt af portfolio-redskabet kan fremhæve det innovative aspekt i nyansattes introduktionsforløb. Hertil opstår spørgsmålet; hvordan kan læringsportfolio bidrage til organisatorisk innovation?

Indbygget i portfolio-metoden foreligger begreberne arbejdsportfolio og præsentationsportfolio, også kaldet Backstage og Frontstage begreberne, hvilke indebærer, at man først opbygger backstage-delen af ens portfolio og på et senere tidspunkt udvælger og præsenterer frontstage-delen. Disse uddybes i afsnit 4.2. Sammenlagt kan disse to, i en vis form, udgøre nyansattes portfolio under et introduktionsforløb og være med til at understøtte en dialogisk proces med ens afdeling, ens nærmeste leder eller de organisationserfarne medarbejdere i ens team.

Ideen om at denne type lærings- og arbejdsform kan bidrage til et introduktionsforløb, understøttes af Harpelund & Højberg, idet de taler for, at man så vidt muligt skal inddrage aktiviteter for nyansatte der både kan øge læringsaktiviteter, outputaktiviteter og supportere de processuelle aktiviteter i et introduktionsforløb (Harpelund & Højberg, 2016, s. 191-194). Selvom portfolio-metoderne i den udvalgte litteratur primært er tiltænkt læring i uddannelsesmæssige

sammenhænge, præsenteres gevinster som angiveligt kan bidrage til højere selvindsigt og social-såvel som individuel læring: "[...] denne synliggørelse af faglig og personlig læring styrker både evnen og lysten til at forholde sig til egne læringsmål og mål i det hele taget samt til at få en dybere forståelse for sit faglige felt" (Saltofte & Krill, 2017, s. 26). Der kan her laves en kobling til de hyppigst definerede målsætninger for introduktionsforløb, det innovative potentiale ved newcomer innovation samt de ønskede gevinster ved brug af portfolio som læringsredskab, hvilken projektet har til formål at undersøge nærmere.

1.4 State of the art

Der foreligger på nuværende tidspunkt ikke tilstrækkeligt akademisk materiale eller undersøgelser på området, hvor introduktionsforløb, newcomer innovation og læringsportfolio kombineres. Selvom enkelte organisationer og virksomheder kan have elementer af portfolio eller logbøger under nyansattes introduktionsperiode, kan det være svært at finde redegørende, analyserende eller diskuterende materiale, hvilken undersøger hvorfor introduktionsforløb opstilles som de gør og hvilke effekter de har.

Personligt har jeg beskæftiget mig med emner omhandlende introduktionsforløb og onboarding i forskellige omfang, mens jeg har læst min kandidat i Læring og Forandringsprocesser på Aalborg Universitet. På uddannelsen har jeg blandt andet været med til at undersøge, hvilken rolle organisationskultur og medarbejdermotivation kan have på onboarding-kulturen i et læringsperspektiv (Jensen, Kristensen, Rasmussen, & Jensen, 2019), hvordan nyansatte integreres på en arbejdsplads med henblik på praksisfællesskaber og relationel ledelse (Isaksen, Jensen, Mogensen, & Mortensen, 2020), samt hvilke forbedringsforslag der kan fremstilles på baggrund af en funktionel analyse af en virksomheds introduktionsforløb (Jensen, Onboarding i praksis, 2020). Denne erfaring har været med til at præge mit valg af problemfelt, hvortil jeg finder det interessant at undersøge, hvordan man bedst muligt kan designe introduktionsforløb og med hvilke redskaber og perspektiver der bedst faciliterer processen. Det er blandt andet gennem min personlige erfaring på uddannelsen, at jeg fik ideen til at sammensætte de forskellige emner; introduktionsforløb, newcomer innovation og læringsportfolio, idet jeg forestiller mig, at der eksisterer et uudnyttet potentiale. Min subjektive rolle som forsker i dette projekt bliver i en vis grad inddraget i projektets undersøgelse, da projektet benytter en hermeneutisk videnskabsteoretisk tilgang, hvilken bliver uddybet i afsnit 3.1.

Harpelund og Højberg anerkender på samme måde, at selve introduktionsforløbets område endnu ikke er undersøgt til fulde: "*Der er ikke lavet et gennemgribende studie af alle de forskellige følelsesmæssige oplevelser, der er afgørende for, om Onboardingen lykkedes*" (Harpelund & Højberg, 2016, s. 53). Derimod kan dette projekt rodfæstes i det organisatoriske felt, idet projektet kan trække på forskning inden for organisatorisk innovation. Først kan innovationsparadigmet medarbejderdreven innovation inddrages, hvilken tilstræber at udnytte medarbejderes potentiale til at bidrage med kreativitet, netværk og eksklusiv viden (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 80). Yderligere kan begrebet praksisbaseret innovation inddrages, hvilken skal ses som en kontinuerlig udveksling mellem reproduktion af formaliserede procedurebeskrivelser i praksis og transformation af

procedurebeskrivelser på baggrund af inspiration fra praksis (Ellström, 2010, s. 37). Revsbæk operationaliserer i bogen, *Organisationer I Bevægelse*, hhv. elementer fra paradigmet medarbejderdreven innovation og praksisbaseret innovation til at sammenfatte teori fra Levine & Moreland om newcomer innovation, hvortil dette projekt kan tage udgangspunkt i denne operationalisering som grundlag for at undersøge, hvordan introduktionsforløb, newcomer innovation og læringsportfolio kan kombineres i praksis. De specifikke teorier og modeller, som senere benyttes i projektets undersøgelse, uddybes i afsnit 4.0.

Projektet får derfor følgende til formål: At danne et akademisk grundlag for en sammenkobling mellem introduktionsforløb, newcomer innovation og læringsportfolio i praksis. Projektets mål bliver ikke at beskrive, hvordan det optimale introduktionsforløb ser ud i diverse organisationer. Målet bliver i stedet, at jeg med projektets undersøgelse skal præsentere et velargumenteret grundlag for, hvordan læringsportfolio har potentiale til at bidrage til organisatorisk innovation under nyansattes introduktionsforløb. Mere specifikt vil jeg fokusere på offentlige organisationer, både fordi min personlige profil bærer præg af, at jeg har en professionsbachelor i Offentlig Administration, men også af metodiske grunde, hvilket uddybes i afsnit 3.3.1.

Problemfeltet præciseres i det følgende:

1.5 Problemformulering og undersøgelsesspørgsmål

Hvordan kan læringsportfolio bidrage til organisatorisk innovation under nyansattes introduktionsforløb i offentlige organisationer?

- Hvordan oplever nyansatte, at deres arbejdsplads medvirker til innovationsfremmende adfærd under deres introduktionsforløb?
- Hvilke elementer fra læringsportfolio kan medvirke til innovationsfremmende adfærd?

2.0 Meta-afsnit

Følgende afsnit har til formål at give læseren indsigt i de hyppigst benyttede begreber, der går igen under projektet, samt redegøre for, hvilke konsekvenser Covid-19 har haft for projektets udarbejdelse.

2.1 Begrebsafklaring

Dette projekt præsenterer en række begreber som ikke nødvendigvis er entydige at definere eller forstå. Derfor specificeres en række udvalgte begreber nedenfor, der er essentielle ift. for at forstå projektets indhold, hvortil deres mening består af følgende definitioner:

Organisationer:

Når begrebet Organisationer benyttes i dette projekt, vil betydningen fungere som en sammenfatning af forskellige offentlige institutioner og arbejdspladser, hvor medarbejdere kan ansættes. På trods af det mangfoldige teoretiske område, der eksisterer inden for organisatorisk læring, går dette projekt ikke i dybden med de historiske paradigmer eller andre teoretiske aspekter inden for organisatorisk læring, udover hvad der præsenteres i afsnit 4.1.

Introduktionsforløb:

En sammenfatning af de forskellige betegnelser for medarbejderintroduktionsforløb og onboardingforløb, hvilket kort blev nævnt i afsnit 1.1. Introduktionsforløb beskriver de første par måneder, en nyansat befinder sig i en organisation samt bliver introduceret og integreret i organisationens arbejdsmåder, kultur, organisering og fagprofessionelle miljø. Der er ikke én bestemt proces som finder sted eller én bestemt tidsperiode som forekommer under denne. Forløbet vil i stedet blive defineret og afgrænset af projektets respondenter, i forhold til hvordan de selv oplever introduktionsforløbet på deres arbejdsplads, idet processen primært beskrives som en følelsesmæssig oplevelse med den nyansatte i fokus (Harpelund & Højberg, 2016, s. 14).

Organisatorisk innovation:

Innovation af en organisations arbejdsmåder, kultur og organisering - også forstået som procesinnovation (Revsbæk, 2015, s. 168). Definitionen præsenteres af Revsbæk på baggrund af Ellström, Levine mf. (Ellström, 2010) (Levine, Moreland, & Choi, Group Socialization and Newcomer Innovation, 2001) (Levine, Choi, & Moreland, Newcomer Innovation in Work Teams, 2003).

Newcomer Innovation:

Det samlede potentiale for organisatorisk innovation som forekommer blandt nyansatte i en organisation, præsenteret af Levine mf. og operationaliseret af Revsbæk (Revsbæk, 2015) (Levine, Moreland, & Choi, Group Socialization and Newcomer Innovation, 2001) (Levine, Choi, & Moreland, Newcomer Innovation in Work Teams, 2003).

Nyansatte medarbejdere:

Personer som er blevet ansat i en organisation inden for de sidste seks måneder og som gennemgår et introduktionsforløb på deres arbejdsplads.

Organisationserfarne medarbejdere:

Medarbejdere der i relation til nyansatte har været i organisationen i længere tid og derfor også har kendskab til organisationens eksisterende arbejdsmåder, kultur og organisering.

2.2 Projektets kontekst (Covid-19)

Dette projekt blev udarbejdet i månederne februar til maj 2021, hvilket betyder, at skrive-processen blev påvirket af den daværende Covid-19 pandemi. Antallet af daglige nye smittede, i løbet af de sidste 12 måneder og under skrive-processen, kan ses på nedenstående graf:



(Kovyakh, Kalhauge, Nuh, Albrechtsen, & Bjerg, 2021)

Det har på baggrund af disse vilkår været nødvendigt, fra Regeringens side, at indføre diverse politiske tiltag og restriktioner for at mindske smitten i det danske samfund. Tiltagene har blandt andet medført, at landets grænser måtte lukke, at der blev indført private forsamlingsforbud, at der blev indført krav om mundbind i det offentlige rum, at forskellige erhverv måtte lukke ned, at medarbejdere måtte arbejde hjemmefra, at studerende måtte modtage virtuel undervisning og at en genåbning af samfundet står på skuldrene af eventuelle vaccinationsprogrammer (Brønnum & Steffensen, 2021). Covid-19 pandemien har derfor været svær at ignorere og er blevet en faktor i dette projekt, hvilket gør, at jeg bliver nødt til at påtale de konsekvenser, pandemien har medført for dette projekt. Primært har to faktorer været med til at påvirke skrive-processen og undersøgelsen, hvilke er indsamlingen af empiri til projektets undersøgelse samt påvirkningen på nyansattes introduktionsforløb i praksis.

For det første har indsamlingen af empiri været vanskelig i forhold til, at det har været sværere at komme i kontakt med virksomheder og organisationer end under normale omstændigheder. Dette har præget undersøgelsens målgruppe, idet jeg har været nødsaget til at indhente interviews med enkeltpersoner frem for at fokusere på én enkelt organisation eller virksomhed. Havde det været muligt, ville jeg have afgrænset mit problemfelt og min problemformulering yderligere ved at zoome

ind på én enkelt organisation til projektets undersøgelse. Selve undersøgelsens afgrænsning beskrives mere detaljeret i afsnit 3.3.1.

For det andet er corona-tiltag, gennem virtuelle arbejdsgange og øgede mængder af hjemmearbejde, blevet et vilkår for mange nyansatte samt organisationserfarne medarbejdere. Det har derfor været svært at udelukke Covid-19 som en aktiv påvirkning af nyansattes oplevelse gennem deres introduktionsforløb på arbejdspladsen. Jeg har så vidt muligt forsøgt at indsamle respondenter til projektets undersøgelse, der ikke er påvirket af disse vilkår, men det har vist sig umuligt fuldstændig at undgå. Jeg beskriver mine specifikke handlinger og deres hensigt yderligere i afsnit 3.3.2. Konsekvensen af Covid-19 har dog været, at min undersøgelse til en vis grad bærer præg af, at den er foretaget under pandemien på trods af, at det ikke har været et ønske eller et specifikt fokus. I undersøgelsens interviews kan der eksempelvis ses, at både interviewer og respondent anerkender, at Covid-19 er et vilkår i samfundet. Spørgsmålene og fokus ligger derimod stadig primært på organisatorisk innovation og deres oplevelse af denne på arbejdspladsen. Undersøgelsens validitet, reliabilitet og resultater diskuteres i afsnittene 3.6 og 6.0.

3.0 Metode

Følgende afsnit har til formål at beskrive, hvilket videnskabsteoretisk perspektiv projektet benytter i undersøgelsen, hvilke metodiske tilgange der benyttes i undersøgelsens empiriindsamling, diskutere fordelene og ulemperne ved de metodiske valg, præsentere hvordan undersøgelsens empiri behandles og fremhæve projektets etiske og metodiske overvejelser.

3.1 Videnskabsteoretisk perspektiv (Ontologi)

Dette projekt benytter hermeneutikken som videnskabsteoretisk udgangspunkt - mere specifikt den filosofiske gren som er blevet videreført af Hans-Georg Gadamer. Hermeneutikken betyder i al sin korthed 'fortolkning' og ser mennesket som et forstående og fortolkende væsen. Den filosofiske hermeneutik er af den opfattelse, at hermeneutik består af forståelse, udlægning og applikation, dvs. noget skal kunne tydes, udlægges og fortolkes samt anvendes i praksis (Højberg, 2004, s. 312). Inden for hermeneutikken eksisterer et grundprincip der kaldes den hermeneutiske cirkel, hvilken er væsentlig og central for den hermeneutiske tænkning. Denne cirkel betegner en vekselvirkning som foregår mellem del og helhed, idet delene af tekster, dialoger, sociale handlinger eller praksis kun kan forstås gennem inddragelse af helheden, og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af delene. Sammenhængen mellem delen og helheden bliver således meningsskabende og forudsætter, at vi som mennesker kan forstå og fortolke (Højberg, 2004, s. 311-312).

For Gadamer er den hermeneutiske cirkel ontologisk, idet vekselvirkningen mellem del og helhed er en bevægelse der inkluderer fortolkeren og genstanden. Hermed er der ikke tale om et metodisk værktøj men i stedet en iboende betingelse for den menneskelige erkendelsesproces. Vi kan som mennesker aldrig undslippe eller sætte os uden for den hermeneutiske cirkel, da vi allerede er en del af den, og den udgør strukturen for den måde, vi kan forstå og fortolke verden på. Den hermeneutiske cirkel ses også som en spiral fordi den kendetegnes ved hverken at have en iagttaget begyndelse eller slutning og dermed er en uendelig og uafsluttet proces, hvor man ligesådan aldrig kan vende tilbage til et tidspunkt man var, før man opnåede en ny grad af forståelse (Højberg, 2004, s. 320-321). Disse betingelser forkaster ideen om, at man som forsker burde forsøge at forholde sig objektivt til ens undersøgelse, idet det simpelthen ikke kan lade sig gøre. I stedet skal forskerens subjektivitet inddrages og benyttes, idet forskerens baggrund indeholder værdifuld viden og forståelser som kan komme undersøgelsen til gode. Før jeg forklarer, hvordan det hermeneutiske perspektiv benyttes i dette projekt, redegør jeg for de væsentligste begreber inden for den filosofiske hermeneutik:

Gadamer opstiller følgende ontologiske bestemmelser for den hermeneutiske forståelse; Disse beskriver, hvordan forståelse består af forforståelse og fordomme, sproglig tradition og historie, samt applikation. Foruden disse bestemmelser inddrages væsentlige elementer af den filosofiske hermeneutik, såsom horisontsammensmeltning og sandhedsbegrebet.

Forforståelse, fordomme og forståelseshorisont:

Som mennesker tilgår vi aldrig et fænomen uden at trække på vores eksisterende forudsætninger, hvilke bygger på vores nuværende forståelse af verden. Disse forudsætninger eksisterer gennem

vores forforståelse og vores fordomme, hvilke tilsammen udgør vores forståelseshorisont. Denne horisont er medbestemmende for, hvordan vi orienterer os og handler i verden, samt hvordan vi forstår verden. Forståelseshorisonten er snæver i sig selv og kan ses som et synsfelt der omfatter det, vi kan se fra en bestemt synsvinkel, hvortil der eksisterer et potentiale i at åbne op for nye horisonter og dermed opnå en bredere forståelse (Højberg, 2004, s. 321-324).

Horisontsammensmeltning:

Den cirkulære bevægelse i den hermeneutiske cirkel betegner, hvordan mødet mellem forskeren og subjektet, forstået som tekster, dialoger, sociale handlinger eller praksis, sker gennem en horisontsammensmeltning. Det er ved mødet heri, at forståelse og mening opstår, idet både forskeren og subjektet er bærere af menings- og betydningssammenhænge der gør, at man er i stand til at begribe og forstå det, den anden kommunikerer. Gennem denne proces, hvilken kan siges at foregå konstant, får man udvidet sin forståelseshorisont og måske endda revurderet sin eksisterende forståelse (Højberg, 2004, s. 324-326).

Historie og tidslighed:

Menneskelig forståelse vil altid være situeret i historie og tradition, hvilket betyder, at vores forståelseshorisont er afhængig af den historiske kontekst, vi befinder os i. Det historiske skal både ses som fortid, nutid og fremtid og binder mennesket fast, idet vi ikke kan undslippe den historiske proces. Det tidsmæssige aspekt, kaldet tidsligheden, bliver sammen med det historiske aspekt en vigtig indikator for at identificere, hvilke fordomme og fortolkninger der viser sig at være holdbare gennem tiden. Tid er hermed væsentlig for at kunne overskue en bestemt begivenhed der har fundet sted, da tiden bliver afgørende for at vurdere, hvilke fortolkninger der har vist sig holdbare og hvilke der ikke har, når man ser tilbage på en fortolkningsproces (Højberg, 2004, s. 326-328).

Applikation:

Det er ifølge Gadamer ikke nok at forstå eller udlægge noget, det skal også kunne anvendes. Derfor er forståelsesprocessen ikke fuldbrydet, før den er bragt i anvendelse. Dette sker i praksis og skal ses som erfaringsbaseret viden, hvilken omfatter de handlemuligheder, der opstår på baggrund af vores situationsbestemte og kontekstuelle forståelse (Højberg, 2004, s. 329).

Sprog:

Forståelse - fortolkning, udlægning og erfaring - kommer til udtryk gennem sproget. Dette er fordi, menneskets eksistens og livsmuligheder udfoldes i sproglig udtryksform, hvortil sproget er måden hvorpå, vi som mennesker kan forstå os selv, hinanden og omverdenen. Hermeneutisk forståelse er derfor også en dialogisk forståelse. Hver gang vi forstår hinanden, opnår vi ny en forståelse af os selv og udvider derfor vores forståelseshorisont (Højberg, 2004, s. 330-331).

Sandhed:

Inden for den filosofiske hermeneutik eksisterer sandhed ikke som et absolut begreb. Sandhed er i stedet en proces og en forventning - en hændelse der opstår i horisontsammensmeltningen. I den hermeneutiske cirkel bevæger man sig altid hen mod denne sandhed, men der kan siges at eksistere en uendelig mængde af fortolkninger og sandheder. Inden for et givent genstandsfelt opnås en forståelse af sandheden derfor ved, at man bliver ved med at spørge og undersøge, indtil man opnår en dækkende forståelse, fortolkning og udlæggelse af feltet (Højberg, 2004, s. 331-332).

Med ovenstående redegørelse for Gadammers filosofiske hermeneutik kan jeg beskrive, hvordan det videnskabssteoretiske synspunkt understøtter dette projekt:

Som forsker tilgår jeg projektet med en forståelse inden for introduktionsforløb og læringsteori, der medfører en forestilling om, at læringsportfolio kan bidrage til organisatorisk innovation gennem nyansattes møde med organisationen. Jeg tror, der eksisterer et iboende potentiale for at lave en sammenkobling af de to felter i praksis. Denne forståelse er baseret på min forforståelse og fordomme, der er tilegnet gennem min uddannelse inden for Læring og Forandringsprocesser, idet jeg har arbejdet med onboarding og introduktionsforløb gennem hele uddannelsen, hvilket jeg kort beskrev i afsnit 1.4. Denne forståelse kan være svær at forkaste, når jeg undersøger de relevante felter, hvortil Gadammers filosofiske hermeneutik kan inddrages med fordel, da forståelsen derfor bliver en positiv force for projektets faglige indhold. Hertil kan det også ses, hvordan det tidsmæssige aspekt spiller en rolle for en meningsdannende forståelsesproces, idet min forforståelse og fordomme havde set anderledes ud, såfremt dette projekt blev skrevet på et tidligere eller senere tidspunkt.

Projektets analyse vil inddrage den hermeneutiske proces ved, at jeg i projektets undersøgelse søger at opnå en horisontsammensmeltning med undersøgelsens respondenter. Ved at have en dialog om vedkommendes introduktionsperiode og ved at spørge ind til deres oplevelser, skabes en meningsdannelsesproces der bevæger sig hen mod en sandhed inden for organisatorisk innovation, introduktionsforløb og læringsportfolio. Denne proces danner grundlaget for, hvordan projektet kan sammenfatte organisatorisk innovation med læringsportfolio, på baggrund af den forståelseshorisont, der opstår under projektets undersøgelse.

3.2 Kvalitative interviews som forskningsmetode (Epistemologi)

Dette projekt benytter kvalitative, semistrukturerede interviews til at indsamle empiri i form af respondenternes fortællinger og oplevelser. Interviews søger viden udtrykt i normalt sprog og stræber efter at kvalificere forskellige aspekter af den interviewedes livsverden, hvilken modsætter sig den kvantitative tilgang til indhentning af empiri. Fokus bliver derfor, hvordan beskrivelse og meningsfortolkning af respondenternes udsagn er måden hvorpå viden indhentes og behandles (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51). For at forstå hvordan denne forskningsmetode understøtter projektets undersøgelse, redegøres der i det følgende for de væsentligste begreber inden for kvalitative interviews:

Det kvalitative interview:

Med det kvalitative begreb menes der, hvordan forskningsmetoden benytter ord til at indhente redegørelser og viden fra projektets respondenter. Der foreligger et ønske om at kvalificere udsagn og oplevelser frem for at kvantificere dem, på samme måde som tal benyttes inden for kvantitative metoder (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51).

Livsverden:

Med livsverden menes der, dén verden som man møder og oplever i hverdagen, ligesom den fremtræder i nuet uafhængigt af og forud for alle forklaringer. Kvalitative interviews giver adgang

til, at man gennem dialog kan indhente respondenternes oplevelser af den levede verden og dermed tegne et billede af respondenternes livsverden, hvilken senere hen giver adgang til, at man kan fortolke og forstå deres udsagn på baggrund af forskellige videnskabsteoretiske tilgange (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 50).

Meningsfortolkning:

Under interviews søges der en betydning af centrale temaer i respondentens livsverden, hvortil interviewer registrerer og fortolker betydningen af det der siges, samt hvordan det kommunikerer. Det er ikke tilstrækkeligt, at interviewer blot forholder sig til det, der eksplicit bliver sagt, det er derimod også nødvendigt for interviewer at forholde sig til det, der bliver hentydet til eller kommunikeret på implicit vis. Ofte kan implicite udtalelser bekræftes eller afkræftes ved, at interviewer sender budskabet tilbage til respondenter. Hermed opstår meningsfortolkning som et vilkår, for at interviewer kan indhente den bedst mulige beskrivelse af respondentens livsverden under afholdelsen af interviewet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 50-51).

Det semistrukturerede interview:

Det er under interviewet hensigtsmæssigt, at der fokuseres på bestemte temaer. Der skal være en struktur så man undgår, at interviewet hverken er låst fast på nogle stramme rammer, men samtidig skal det ikke være for løst eller blive ustruktureret. Interviewer får derfor til opgave at styre samtalen hen på forskellige dimensioner, vedkommende mener er vigtige. Det semistrukturerede interview giver mulighed for at medbringe en struktur til interviewet, men giver også plads til, at man kan bevæge sig ud over den medbragte interviewguide, så der kan stilles spørgsmålstegn og uddybes hvor det bliver nødvendigt, eksempelvis hvis der opstår en undren på baggrund af bestemte meningsfortolkninger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 52).

Med ovenstående redegørelse for semistrukturerede, kvalitative interviews kan jeg beskrive, hvordan denne forskningsmetode spiller sammen med min videnskabsteoretiske vinkel og benyttes til at indsamle projektets empiri:

Formålet med at afholde interviews har været at indhente detaljerede beskrivelser af respondenternes livsverdener. Disse beskrivelser bliver i projektets undersøgelse fortolket som meningshorisonter, hvorigennem jeg søger at opnå en horisontsammensmeltning der kan hjælpe med at besvare projektets overordnede problemformulering. Samspillet opstår i vekselvirkningen mellem del og helhed, der findes i den hermeneutiske cirkel, idet de enkelte interviews skal ses som dele der sættes op mod den større helhed, hvilken kan ses som værende projektets overordnede emner inden for introduktionsforløb, organisatorisk innovation og læringsportfolio. De afholdte interviews muliggør hermed, at jeg kan fortolke på respondenternes oplevelser og fortællinger, hvortil jeg kan opnå en bredere forståelseshorisont inden for projektets primære emner.

I de følgende afsnit beskrives det, hvorfor specifikke valg er taget under projektets empiriindsamling, samt hvordan disse har påvirket projektets undersøgelse.

3.3 Empiriindsamling (Metodologi)

Idet de forhenværende afsnit har beskrevet projektets metodiske grundlag, vil de følgende afsnit beskrive, hvordan projektets empiri rent metodisk er blevet indhentet og behandlet. Derudover præsenteres undersøgelses respondenter, så læseren kan få en tydeligere forståelse, forinden undersøgelsens analyseafsnit præsenteres i afsnit 5.0. Projektets empiri består af fem semistrukturerede interviews afholdt med enkeltpersoner som er ansat inden for den offentlige sektor. Udvælgelsen af respondenterne og de forskellige kriterier for deres deltagelse beskrives detaljeret i afsnit 3.3.2.

3.3.1 Afgrænsning

I forhold til dette projekts overordnede emner foreligger der nogle specifikke afgrænsninger, hvilke er nødvendige at nævne i forhold til at specificere projektets indholdsmæssige omfang. Disse beskrives i det følgende:

Som jeg kort nævnte i afsnit 2.2, har Covid-19 været en betydelig faktor, fordi jeg har været nødt til at gennemføre projektets empiriindsamling anderledes end først forventet. I forhold til at finde samarbejdspartnere til udarbejdelsen af projekts undersøgelse, har det været sværere at finde villige parter end hvad ville have været tilfældet, såfremt Covid-19 ikke havde været en faktor på de fleste arbejdspladser. Mange organisationer stod under denne periode i en situation, hvor mange ansatte var hjemsendte pga. pandemien. Dette medførte, at jeg tog en mere åben tilgang for at finde de nødvendige respondenter til projektet. I forhold til at undersøge emner inden for introduktionsforløb, organisatorisk innovation og læringsportfolio, ville det sandsynligvis have været optimalt at fokusere på én organisation eller arbejdsplads i stedet for at indhente enkeltpersoner på tværs af forskellige organisationer og geografiske placeringer. Oplevelser, mønstre og adfærdstyper kan antages at være mere strømlinede inden for samme organisation, hvilken ville bære præg af samme retningslinjer, arbejdsmåder, kulturer og fællesskabsprægede træk. Dette kan ikke nødvendigvis siges at være tilfældet, såfremt der indhentes tilfældige personer på tværs af organisatoriske og geografiske grænser, idet andre ansatte i samme organisation kan risikere at have helt andre oplevelser, end de respondenter som er udvalgt til projektets undersøgelse. Ønsket om at fokusere på én organisation er derimod blevet forkastet for, i stedet at gennemføre en undersøgelse der er realistisk ift. det tidsmæssige og ressourcemæssige omfang som projektet er pålagt. Konsekvensen af dette er, at projektet ikke får mulighed for at gennemføre en undersøgelse der i én bestemt organisation og kontekst er ganske valid, hvortil fokus i stedet sættes på et bredere og mere overordnet plan.

En anden afgrænsning, der er relevant for projektets undersøgelse, er, hvordan projektet fokuserer på nyansatte inden for den offentlige sektor. Undersøgelsen kunne lige såvel inddrage eller fokusere på nyansatte i den private sektor, idet organisatorisk innovation og læringsportfolio muligvis kan bidrage til deres proces på deres respektive arbejdspladser. Jeg har derimod valgt at fokusere på den offentlige sektor af tre årsager: For det første eksisterer der en stærkere kobling mellem den offentlige sektor og min egen forståelseshorisont, idet jeg har en baggrund inden for Offentlig Administration. For det andet kan det siges, at organiseringen af offentlige arbejdspladser er mere entydig, idet alle offentlige organisationer eksisterer i en politisk organiseret foranstaltning, der

eksisterer på tværs af det samme eksistensgrundlag. Derfor kan respondenterne antages at have flere af de samme oplevelsesmønstre og lignende fortællinger i modsætning til, hvis jeg både havde inddraget ansatte fra den private og offentlige sektor. For det tredje tyder det på, at der foreligger et ønske om, at innovation skal fremmes i det offentlige, hvilket jeg kort var inde på i afsnit 1.2. Afgrænsningen stopper derimod ved den offentlige sektor, da det ikke havde været realistisk at finde en håndfuld respondenter inden for samme type organisation som f.eks. folkeskoler eller forvaltninger, hvilket er tilfældet fordi, jeg primært har benyttet mit netværk til at opsøge frivillige respondenter.

Antallet af respondenter til projektets undersøgelse er afgrænset til fem personer, idet jeg som enkeltperson ikke har haft tid eller ressourcer til at behandle yderligere empiri i det omfang, projektet ville kræve. De specifikke kriterier for, hvordan respondenterne blev udvalgt, beskrives i det følgende afsnit.

3.3.2 Udvælgelse af respondenter

Måden, hvorpå jeg fik kontakt til projektets respondenter, kan ses i den udarbejdede invitationen til deltagelse i projektet (Bilag 1). Invitationen blev offentliggjort ved hjælp af sociale netværk som f.eks. Facebook og LinkedIn, hvortil mit netværk blev opfordret til at dele invitationen. Projektets overordnede emne har været tilkendegjort for potentielle respondenter, så de hele tiden har været klar over, hvad de går ind til. De personer, som blev udvalgt til projektets undersøgelse, falder ind under fire kriterier, der er opstillet i forlængelse af pointerne som nævnes i afsnit 3.3.1. Kriterierne er som følger:

- Man skal være ansat inden for den offentlige sektor
- Man skal være relativt ny på sin arbejdsplads (ansat under seks måneder)
- Man skal primært møde op fysisk på arbejdspladsen (ift. covid-19)
- Man skal have en arbejdsuge på 30 timer eller mere

(Bilag 1)

For det første skal personen være ansat inden for den offentlige sektor, idet projektet tager udgangspunkt inden for dette felt. For det andet skal personen være ny på arbejdspladsen, fordi der tages udgangspunkt i nyansattes oplevelser. Der er pålagt en tidsmæssig periode på op til seks måneder, så det er nemmere for læseren at forholde sig til, hvad der menes, når der skrives relativt ny på arbejdspladsen. For det tredje vil det gavne projektets undersøgelse, hvis det så vidt muligt kan undgås, at Covid-19 bliver for stor en del af de nyansattes oplevelser. Da det kan være svært at forblive fuldstændig upåvirket af pandemien, har jeg valgt, at kravet opstilles på en sådan måde, at man blot skal møde op primært fysisk, frem for at potentielle respondenter udelukkes, der blot påvirkes af Covid-19 i en mindre grad. For det fjerde kræves det, at personen arbejder i mindst 30 timer om ugen. Dette er tilføjet, for at få kontakt til ansatte som bruger en tilstrækkelig mængde tid på deres arbejdsplads og for at undgå, at respondenterne bliver en blanding af deltidsansatte, fuldtidsansatte eller med andre forbehold ift. deres arbejdstider. Hermed indhentes der også mere strømlinede oplevelser, idet der risikeres at lægges forskellig vægt på deltidsansattes og fuldtidsansattes introduktionsforløb.

Foruden de nævnte kriterier har jeg så vidt muligt forsøgt at undgå, at trække på relationer som jeg jævnligt har kontakt til i min hverdag. Ved at gøre dette undgår jeg, at der opstår uhensigtsmæssige bias i projektets undersøgelse, da en relation mellem interviewer og respondent kan medføre et skævt magtforhold eller implicit viden i en dialog, der ikke er hensigtsmæssig for kvalitative interviews som senere hen skal transskriberes og analyseres fra en bestemt synsvinkel. Den specifikke guide, hvilken interviewene er udarbejdet på baggrund af, præsenteres i følgende afsnit.

3.3.3 Interviewguide

Dette projekt baserer sit empiriske indhold på undersøgelsens interviews, hvilken er afholdt med de fem respondenter. Interviewene er foretaget på baggrund af en interviewguide, der er udarbejdet med projektets overordnede tema in mente (Bilag 2). Interviewguiden er opdelt i tre sektioner, der hver har et specifikt formål. Disse omhandler kontekst-baserede spørgsmål, introduktionsforløbet i praksis og oplevelsen af innovativ adfærd. Jeg uddyber sektionernes formål i det følgende:

Den specifikke kontekst:

Den første sektion har til formål: *"At kontekstualisere vedkommendes hverdag og opnå en generel forståelse af deres arbejdsplads"* (Bilag 2, side 1). Interviewet startes med at stille overordnede spørgsmål omkring vedkommendes stilling, deres arbejdsplads og generelle profil. Dette er både nemme spørgsmål, der lader respondenterne vænne sig til samtalen, før den fortsætter over til nogle spørgsmål, der kan være mere komplekse at beskrive eller forholde sig til. Det er derimod også spørgsmål, der har til formål at assistere projektet med at danne en profil på den givne respondent. Idet respondenterne er indhentet fra forskellige organisationer og geografiske placeringer, vælges det at opstille de forskellige profiler og baggrunde, hvilket gør undersøgelsens empiri mere gennemsigtig. Dette understøtter både, at projektets empiri bliver mere sammenlignelig, samt overskueliggør undersøgelsens indhold for læseren. Respondenternes profiler præsenteres i afsnit 3.5.

Introduktionsforløb i praksis:

Den næste sektion har til formål: *"At belyse vedkommendes introduktionsperiode, og deres oplevelse af denne, på arbejdspladsen"* (Bilag 2, side 1). Respondenterne skal med disse spørgsmål beskrive, hvordan deres introduktionsforløb har set ud i praksis. Der benyttes begreber som mentor, kurser og oplæring, hvilke er letforståelige og håndgribelige redskaber, arbejdspladser kan tage i brug under nyansattes introduktionsforløb. Ved at beskrive hvordan vedkommendes forløb har fundet sted i praksis, risikeres det, at respondenterne beskriver innovativ adfærd, selvom samtalen endnu ikke nået til den tilsvarende sektion. Hermed har denne sektion på sin vis også til formål at opfange beskrivelser af innovativ adfærd, respondenterne ikke selv forstår som værende inden for denne kategori.

Introduktionsforløb og innovativ adfærd:

Den sidste sektion har til formål at:

”At undersøge i hvilken grad organisatorisk innovation kan identificeres i en kontekst, hvor nyansatte kan ses som direkte idegeneratorer [...] og [...] At undersøge i hvilken grad organisatorisk innovation kan identificeres i en kontekst, hvor nyansatte kan ses som facilitatorer af de organisationserfarnes innovationsrefleksioner”

(Bilag 2, side 2)

I sidste halvdel af interviewet stilles respondenterne specifikke spørgsmål, der benytter de relevante begreber inden for organisatorisk innovation og innovativ adfærd. Denne sektion er bevidst udarbejdet med udgangspunkt i Revsbæks typologi om innovativ adfærd, hvilken beskrives i afsnit 4.1.1. Her har interviewet til formål at finde de mest relevante beskrivelser og fortællinger, vedkommende har oplevet under sin introduktionsperiode, hvilke vil være den primære kilde til undersøgelsens analytiske indhold, foruden de elementer der opdages af spørgsmålene fra sektionen forinden.

Interviewguiden indeholder til start og slut en sektion med briefing og debriefing. Indholdet af disse er ikke fagligrelevant af natur og har derfor ikke været relevant at transskribere. Sektionerne dækker primært over formelle aspekter ved interviewet såsom praktisk info omkring pauser, fortrolighed, kontaktinfo, smalltalk og uformel dialog.

Det skal nævnes, hvordan interviewguiden udelukkende har fungeret som et dialogisk værktøj for interviewerene under projektet. Ingen af respondenterne havde kendskab til spørgsmålene på forhånd, men havde blot kendskab til projektets overordnede emner. Idet interviewene har været semistrukturerede, har de enkelte samtaler ikke altid fulgt guiden til punkt og prikke men har gjort plads til, at man kan hoppe over spørgsmål, der allerede er blevet besvaret, få uddybet spørgsmål hvor der ses potentiale for undersøgelsens indhold og generelt holde et mere naturligt flow i løbet af interviewets forløb. Hvordan interviewguidens indhold er blevet udvalgt og opbygget gennem hhv. en induktiv og deduktiv metode beskrives i følgende afsnit.

3.3.4 Deduktion og induktion

Som det nævnes i afsnit 1.4, befinder projektets undersøgelse sig inden for en kombination af felter omhandlende introduktionsforløb, organisatorisk innovation og læringsportfolio, hvortil undersøgelsens udgangspunkt kan rodfæstes i det organisatoriske felt og inddrage Revsbæks typologi om innovationsfremmende adfærd, der beskrives i afsnit 4.1.1. Kombinationen af de forskellige felter medfører, at der kan siges at være benyttet en kombination af en deduktiv og induktiv tilgang til undersøgelsen og interviewguidens udarbejdelse. Dette uddybes i det følgende:

Den deduktive tilgang:

Deduktion ses traditionelt som betegnelsen for den videnskabelige proces, der forsøger at falsificere en bestemt hypotese som opstilles forudgående for en undersøgelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 259). Projektets undersøgelse kan siges at bære præg af deduktive træk, idet problemformuleringen forudsætter, at nyansatte oplever, deres arbejdsplads medvirker til innovationsfremmende adfærd.

Undersøgelsens formål bliver efterfølgende at undersøge, netop hvordan dette er tilfældet. Undersøgelsen kan hermed siges at være bygget på en forståelse, hvor innovativ adfærd er noget, en arbejdsplads medvirker til. Denne forståelsesmæssige hypotese vil på baggrund af undersøgelsen enten blive falsificeret eller bekræftet gennem en dybere forståelse for, hvordan arbejdspladsen kan medvirke til innovationsfremmende adfærd. Interviewguiden er udarbejdet på baggrund af tilsvarende teori inden for newcomer innovation og opstiller, i modsætning til den induktive tilgang, på forhånd de teoretiske rammer for undersøgelsens indhold. På baggrund af disse deduktive elementer dannes grundlaget for den første halvdel af projektets analyse.

Den induktive tilgang:

Induktion ses ofte som forskning, hvor et genstandsfelt gribes an uden at der medbringes for mange forudfattede ideer eller teoretiske modeller, hvortil der stilles åbne spørgsmål og først udvælges relevant teori på et senere tidspunkt i undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 258-259). Dette projekt bærer præg af induktive træk, idet relevant teori og litteratur omhandlende læringsportfolio først er blevet udvalgt efter at have gennemført undersøgelsens interviews og på baggrund af, hvilke oplevelser respondenterne har beskrevet. Dette ses blandt andet ved, at interviewguiden ikke indeholder emner eller spørgsmål inden for læringsportfolio. Hermed opstår en åbenhed i projektets undersøgelse, da der, forinden undersøgelsens udarbejdelse, ikke forelå en forklaring på, hvordan læringsportfolio potentielt kan medvirke til innovationsfremmende adfærd. Denne åbenhed har medført, at projektet har kunne fokusere på de forklaringer, der tydeligst fremstod under undersøgelsens udarbejdelse og senere hen kvalificere dem i undersøgelsens analysedel.

Projektets undersøgelse kan derfor siges både at bære præg af den deduktive og induktive tilgang, idet metoderne er inddraget for at understøtte hinanden, hvor de hver for sig ikke nødvendigvis havde haft samme mulighed for at besvare projektets problemformulering. Den deduktive opbygning og inddragelse af udvalgt teori har medvirket til at rodfæste undersøgelsens indhold i noget konkret, hvor den induktive viderebygning har medvirket til at skabe en dybere forståelse inden for de relevante temaer.

3.3.5 Behandling af empiri

Projektets empiri kan siges at være behandlet i tre forskellige stadier under projektets udarbejdelse; under indsamlingen, under transskriberingen og under analysen. Dette uddybes i det følgende:

Indsamling:

Projektets interviews blev gennemført telefonisk og optaget elektronisk på en diktafon. Optagelserne blev under projektets udarbejdelse opbevaret som lydfiler på en sikker enhed. De etiske implikationer af dette uddybes i afsnit 3.4.

Transskribering:

Gennem transskribering transformeres interviews fra mundtlig samtale til skreven tekst, hvortil man som forsker skal forholde sig til, hvordan denne transformation gennemføres. Dette indebærer et fokus på niveauet af detaljer, anonymisering af bestemte elementer og til hvilket formål transskriberingen skal benyttes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 243-247). I dette projekt indeholder

transskriberingerne et detaljeniveau, hvor overflødige gentagelser, lyde eller pauser er udeladte. Der er i stedet placeret et fokus på at beskrive, hvad meningen med det sagte består af. Hertil bliver de reelle oplevelser og forståelser fremhævet, hvilke er omdrejningspunktet i undersøgelsens analyse. Udsagn der indeholder personlig information eller navne er ligesådan udeladt, hvilket uddybes i afsnit 3.4.

Analyse:

Ved hjælp af transskriberingerne er projektets interviews blevet analyseret gennem en bricolage analysemetode. Metoden er en sammenfatning af forskellige analysemetoder, hvor meningskabelse opstår ved, at forskeren danner sig et overordnet indtryk af interviewenes indhold for senere at gå tilbage og udvælge specifikke passager, udsagn eller holdninger, der kan bruges til at fremhæve fortællinger, udvikle metaforer eller dække centrale forståelser for bedre at forstå et fænomen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 303-304). Denne analysemetode understøtter projektets ønske om at finde forklaringer der kan besvare, hvordan læringsportfolio kan medvirke til innovationsfremmende adfærd på arbejdspladsen. Yderligere kan metoden siges at understøtte den hermeneutiske cirkel, der beskrives i afsnit 3.1, idet den tilbagevendende tilgang til interviewenes indhold kan sammenlignes med hermeneutikkens vekselvirkning mellem del og helhed.

Kodning af projektets interviews er udeladt, da denne behandling af empirien blot ville tilføje endnu et lag af fortolkning til undersøgelsens indhold. Det ville ikke have været problematisk ift. projektets hermeneutiske tilgang, men det medfører derimod, at der ikke skulle afsættes tid og ressourcer af til at kode interviewene under projektets udarbejdelse. Interviewenes korte længde og strukturen fra interviewguiden har ligesådan medført, at transskriberingerne er opstillet på en måde, hvor de relevante emner er ligetil at opsøge og inddrage i projektets analysedel.

3.4 Ethiske overvejelser

Projektets undersøgelse medfører nogle etiske dilemmaer, hvortil det bliver nødvendigt at italesætte disse for at beskrive, hvordan de håndteres i undersøgelsen, samt for at give undersøgelsens metodik en vis grad af gennemsigtighed. Følgende punkter om etiske overvejelser er blevet inddraget i undersøgelsens udformning; den sociale relation mellem interviewer og respondent, samt informeret samtykke og fortrolighed. Disse uddybes i det følgende.

Som det nævnes i afsnit 3.3.2, har indsamlingen af empiri været præget af, at jeg som forsker har forsøgt at undgå inddragelse af respondenter, jeg har en personlig relation til. Dette gør, at undersøgelsen ikke indblander unødvendige og komplekse sociale bias under interviewenes afholdelse. Der opstår dog et uundgåeligt dilemma ift. interviewenes gennemførsel, idet undersøgelsen både ønsker at spørge ind til respondentens oplevelser på kritisk og nysgerrig vis samtidigt med, at respondenterne gerne skal føle sig trygge og komfortable under interviewet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 39-40). Dette er hensigtsmæssigt, da respondenterne både gør forskeren en tjeneste ved at deltage i undersøgelsen, hvortil det ikke gavner nogle af parterne, hvis respondenterne føler sig ukomfortabelt til mode eller overskrider grænser, der ikke ønskes krydset. For at understøtte en komfortabel tilgang til undersøgelsens interviews har jeg under hele

projektets udarbejdelse benyttet en gennemsigtig og forsigtig tilgang, når respondenterne har været inddraget. Blandt andet kan det fremhæves, hvordan gennemsigtheden fremgår på invitationen til potentielle respondenter (Bilag 1) og hvordan de mere formelle usikkerheder, spørgsmål og undren fra respondenternes side er kategoriseret under briefing og debriefing i interviewguiden. Dette har gjort, at der under interviewene blev konstrueret et trygt rum, hvor der kunne stilles spørgsmål og tales om ting som ikke omhandlede undersøgelsens faglige elementer (Bilag 2). Desuden er respondenterne blevet gjort opmærksomme på, at de på ethvert tidspunkt har mulighed for at trække sig fra undersøgelsen, hvilket også kaldes informeret samtykke.

Etiske principper som informeret samtykke og fortrolighed ses ofte som uundværlige i kvalitative undersøgelser, idet der søges at skabe en total åbenhed og rationalitet for forskningsprojektet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 116-118). Til formålet har jeg udarbejdet en samtykkeerklæring, hvilken er underskrevet af alle projektets respondenter og er udarbejdet på baggrund af de relevante retningslinjer, der anbefales inden for fortrolighedsprincipper og informeret samtykke af Aalborg Universitet (Værktøjsskassen, u.d.). Samtykkeerklæringen præsenterer projektets baggrund og formål, indeholder information om anonymisering og fortrolighed, informeret samtykke, samt beskriver, hvordan oplysninger behandles under projektets udarbejdelse (Bilag 3). Herigennem kommunikeres en tydelig gennemsigthed og garanteres, at respondenternes oplysninger behandles på sikker vis. Respondenternes personlige og geografiske oplysninger vil derfor også være anonymiseret, således at projektets indhold ikke kan lede tilbage til vedkommende og medføre konsekvenser for deres personlige eller faglige profil. For at gøre undersøgelsens analysedel mere overskuelig vil respondenterne blive tildelt tilfældige navne og blive introduceret i det følgende afsnit.

3.5 Præsentation af respondenter

Idet projektets fem respondenter er udvalgte på tværs af forskellige organisationer og geografiske placeringer, vil de blive præsenteret i dette afsnit med tilfældige navne og en kort opsummering af deres faglige profiler. Dette har til formål at øge sammenligneligheden respondenterne iblandt, hvilket gør det nemmere at identificere lighederne mellem deres respektive mønstre, oplevelser og beskrivelser, samt medføre en overskuelighed til undersøgelsens analysedel.

De fem respondenter er som følger:

Ulla

- Ansat som trafiksagsbehandler i en kommunes teknik- og miljøafdeling.
- Uddannet administrationsbachelor med en kandidat i læring og forandringsprocesser.
- Arbejder i en afdeling sammen med ca. 12 kollegaer.
- Har tidligere været ansat i en kommunal stilling med fokus på økonomi.

(Bilag 4)

Tove

- Ansat som tværfaglig socialrådgiver i en kommunes ungecenter.
- Uddannet socialrådgiver.
- Arbejder på tværs af afdelinger, men primært med en gruppe på ca. 10 kollegaer.
- Har tidligere været ansat som sagsbehandler på et jobcenter.
(Bilag 5)

Bob

- Ansat som familierådgiver i en børne- og familierådgivning.
- Uddannet socialrådgiver.
- Arbejder primært i en afdeling med ca. 12 kollegaer.
- Har tidligere erfaring fra praktik, men startede stillingen umiddelbart efter uddannelsen.
(Bilag 6)

Poul

- Ansat som operatør hos Rigspolitiet og Styrelsen for Patientsikkerhed.
- Har ikke nogen videregående uddannelse, men driver egen virksomhed.
- Arbejder primært sammen med 1-2 kollegaer i to-mands lokaler.
- Har tidligere arbejdet med salg og kundeservice for private virksomheder.
(Bilag 7)

Susan

- Ansat som fysioterapeut på et universitetshospital.
- Uddannet fysioterapeut.
- Arbejder primært sammen med ca. 5-8 kollegaer.
- Har tidligere haft nogle løse stillinger inden for sundhedssektoren.
(Bilag 8)

3.6 Metodiske overvejelser

I forhold til projektets metodiske indhold kan det være relevant at diskutere, hvilke tilgange der kunne være foretaget anderledes, eller hvilke effekter de faktiske valg har haft på projektets undersøgelse. En pointe, som blev fremhævet i afsnit 3.3.1, var, at undersøgelsen kunne have fokuseret på en enkelt organisation i stedet for at indhente respondenter fra forskellige organisationer og geografiske placeringer. Såfremt dette havde været tilfældet, ville de metodiske valg sandsynligvis have set anderledes ud. De valg, som derimod er blevet foretaget, er inddraget til projektets fordel, idet både den videnskabsteoretiske vinkel og undersøgelsens metodiske indhold spiller sammen ift. at kunne behandle en mere åben form for empiri, hvilken projektets faktiske undersøgelse kan siges at bære præg af.

En kritisk pointe kan dog fremhæves ved interviewenes telefoniske indsamling. En fordel ved telefoniske interviews kan siges at være muligheden for, at interviews kan gennemføres på trods af geografiske placeringer. En ulempe kan derimod være, at interviewet mister et element af nærvær, idet kropssprog og ansigtsudtryk ikke kan benyttes som pejlemærker til at styre det

semistrukturerede interview (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204-205). Undersøgelsens empiriindsamling havde ikke været muligt for dette projekt, såfremt den geografiske barriere ikke kunne nedbrydes. Konsekvensen kan dog risikeres at være interviews, der potentielt havde været mere spørgende og opfølgende på tidspunkter, hvor respondenterne havde noget interessant der kunne fremhæves, men som ikke er blevet fulgt op på. Denne pointe leder videre til spørgsmål om reliabilitet og validitet, hvilke er ganske vigtige inden for metodiske overvejelser. *"Reliabilitet vedrører konsistensen og troværdigheden af forskningsresultater; reliabilitet behandles ofte i relation til spørgsmålet om, hvorvidt et resultat kan reproduceres på andre tidspunkter og af andre forskere"* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 318). Ift. reliabilitet kan man på baggrund af ovenstående spørge, om undersøgelsens resultater ville se anderledes ud, såfremt den blev gengivet på baggrund af interviews som udføres ansigt til ansigt. Det umiddelbare svar, jeg kan præsentere i dette projekt, vil være; sandsynligvis ikke. På baggrund af projektets empiri vil jeg argumentere for, at projektet indhenter respondenternes oplevelser og meningsforståelser i sådan en grad, at undersøgelsen kan siges at være tilstrækkelig troværdig. Kunne man indhente yderligere pointer omkring projektets overordnede emner, der kunne være relevante? Ja, måske. Jeg har dog en formodning om, at det ikke ville være modstridende eller banebrydende i en sådan grad, at undersøgelsen ville se væsentligt anderledes ud.

Herefter kan vi diskutere validiteten i projektets undersøgelse. *"Validitet henviser i almindelig sprogbrug til sandheden, rigtigheden og styrken af et udsagn. En valid eller gyldig slutning er korrekt udledt af sine præmisser. Et gyldigt argument er fornuftigt, velbegrundet, berettiget, stærkt og overbevisende"* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 318-319). Det primære argument for, undersøgelsens resultater kan siges at være valide for projektet, skal findes i projektets metodiske argumentation. Har der fundet en hermeneutisk horisontsammensmeltning sted i sådan et omfang, at jeg som forsker har opnået en bredere forståelseshorisont og dermed kan sammenkoble introduktionsforløb, organisatorisk innovation og læringsportfolio på en måde, der besvarer projektets problemformulering? Til dette vil jeg svare; ja. Med projektets undersøgelse fremhæves det, hvordan elementer fra de forskellige emner kan sammenkobles på en meningsfuld måde, der kan understøttes af akademiske teorier, metoder og argumentation. En vigtig pointe inden for den kvalitative metode, som er værd at fremhæve, er; *"[...] at der ikke findes principper eller ufejlbarlige slutningsregler, der kan fastslå validiteten af kvalitativ forskning [...]"* men at fremgangsmåden i stedet burde fokusere på; *"[...] at analysere de mange kilder til potentiel bias, som vil kunne invalidere kvalitative observationer og fortolkninger [...]"* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 321). På baggrund af denne pointe kan projektets undersøgelse siges at opnå en status af validitet, der kvalificeres gennem projektets gennemsigtighed og fokus på metodiske fremgangsmåde, hvilken beskrives i afsnit 3.0.

4.0 Teori

Følgende afsnit har til formål at præsentere projektets teoretiske grundlag, hvilken benyttes til at analysere projektets empiri og besvare problemformuleringen samt dertilhørende undersøgelsesspørgsmål. Afsnittet er delt op i to teoretiske dele, hvilke omhandler teori om Newcomer Innovation og teori om Portfolio.

4.1 Newcomer Innovation

Som det kort blev beskrevet i afsnit 1.2, bygger newcomer innovation på litteratur inden for medarbejderdreven innovation, praksisbaseret innovation og en assimilations/akkommodationslæringsforståelse. For at redegøre for den teoretiske forståelsesramme, hvilken benyttes i projektets analyse, vil den baggrundsmæssige forståelse for newcomer innovation blive præsenteret i det følgende:

Den grundlæggende teoretiske opbygning er baseret på Piagets kognitive udviklingspsykologi, hvor assimilation betyder, at man kognitivt optager nye indtryk og tilpasser dem sine eksisterende mentale skemaer uden at ændre på ens grundlæggende forståelsesrammer. akkommodation betyder derimod, at man kognitivt optager nye indtryk, hvor man er nødt til at tilpasse sine eksisterende mentale skemaer for at inkorporere den nye viden. Begreberne blev udviklet til at beskrive individers kognitive og dannelsesmæssige læringsprocesser (Piaget, 1971).

Organisationsforskere har senere videreudviklet på Piagets begreber, hvortil deres formål bliver at beskrive, hvordan læring finder sted i organisationer. Levine & Moreland mf. benytter dem til at beskrive, hvordan læring forekommer hos den kollektive aktør, dvs. afdelingen, der modtager et nyt medlem i en organisation. Hertil benyttes assimilation om den nyansattes socialisering i de eksisterende arbejdsgange, kulturer og grundantagelser, hvor akkommodation benyttes til at betegne den innovation, den nyansatte kan medføre (Revsbæk, 2015, s. 173) (Levine, Moreland, & Choi, Group Socialization and Newcomer Innovation, 2002). Med denne justering medføres et teoretisk synspunkt, der ser alle medarbejderes praksiserfaringer, viden og færdigheder som de primære organisatoriske kilder til innovation (Revsbæk, 2015, s. 175). Den følgende teoretiske model, i afsnit 4.1.1, tager udgangspunkt i denne læringsforståelse og Revsbæks operationalisering af Newcomer Innovation. På baggrund af ovenstående præsenterer Revsbæk, hvordan nyansatte medarbejdere kan optræde som innovationsaktører på to måder; hhv. som direkte idegeneratorer og som facilitatorer af de organisationserfarnes innovationsrefleksioner, hvilke uddrages af Ellströms praksisbaserede innovation, samt den litterære baggrund inden for paradigmet Medarbejderdreven Innovation (Revsbæk, 2015, s. 180). Revsbæk opstiller hertil en mulig typologi, hvori hun præsenterer en model som indeholder karakteristika ved innovationsfremmende adfærd hos nyansatte (Revsbæk, 2015, s. 180). Denne model udgør det organisatorisk-teoretiske udgangspunkt i projektet, hvortil der redegøres for modellens specifikke aspekter i afsnit 4.1.1.

Teorien om Newcomer Innovation har jeg udvalgt til projektets undersøge idet, jeg netop beskæftiger mig med nyansatte der kommer ind i en organisation. Hertil kan det siges, at både individet har potentiale til at tilpasse sig og lære, ligesom de organisationserfarne har potentiale til

at tilpasse sig og lære, som igangsættes af den implicite forandring i mødet mellem den nyansatte og organisationen. Idet mit ønske med dette projekt er at undersøge innovationspotentiale, kan denne teori hjælpe med at identificere de innovative processer i praksis, gennem respondenternes oplevelser. Desuden vil teorien om newcomer innovation danne grundlag for, at jeg senere i undersøgelsen søger at koble elementer fra læringsportfolio på de innovative processer i organisationernes introduktionsforløb. Hermed bliver denne første del af projektets teori et vilkår for, at jeg senere kan bygge videre på min teoretiske argumentation med læringsportfolio. Når dette er blevet nævnt, vil jeg i det følgende præsentere modellen fra newcomer innovation, hvilken benyttes i projektets undersøgelse.

4.1.1 Innovationsfremmende adfærd

Nyansatte medarbejdere kan risikere at opleve, hvordan de bliver modtaget på forskellige måder, når de tiltræder i en organisation. Revsbæk advarer: *"Der er i mange eksisterende formaliserede introduktionsforløb en risiko for, at 'oplæring' og 'skoling' bliver den mest dominerende metafor for, hvordan vi skal møde vores nye medarbejdere i organisationen"* (Revsbæk, 2015, s. 181). Denne risiko kan mindskes såfremt organisationer medtænker, at nyansatte kan ses som forandringsagenter i deres tiltrædelse. Hertil kan Revsbæks typologi præsenteres, hvori hun opstiller en variation i de forskellige typer af innovationsfremmende adfærd, der kan iagttages hos nyansatte:

| Innovationsfremmende adfærd hos den nye medarbejder | Prototype på den sproglige handling | Idealtypiske kompetencepositioner som karakteristisk af den innovationsfremmende adfærd |
|---|--|---|
| Spørgeren | "Hvordan er det her?" | Journalistisk researcher |
| Spejling | "Jeg har lagt mærke til..." "Hvad er mon baggrunden?" "Hvorfor gør i det på den her måde?" | Antropolog |
| Sparring | "Der, hvor jeg tidligere kom fra, gjorde man..." "Det kunne også være sådan..." | Kritisk sparringspartner |
| Manifestering af egen arbejdspraksis | "Min måde er..." | Erfaren praktiker |

(Revsbæk, 2015, s. 180)

Modellen opstilles med fire forskellige typer adfærd, som kan siges at være innovationsfremmende, med hhv. eksempler på, hvordan den sproglige handling udføres i praksis, samt de dertilhørende idealtypiske kompetencepositioner.

Modellen indeholder, for det første, uintenderede innovationspåvirkninger, gennem spørgeren og spejling, hvilke sker i forlængelse af de nyansattes proaktive og selvsocialiserende adfærd. Hertil

kan de nyansatte fungere som en journalistisk researcher som kommer udefra og nysgerrigt observerer organisationen, eller som en antropolog, der følger med på sidelinjen og stiller spørgsmålstejn til dét, organisationen gør. For det andet, indeholder modellen intenderede innovationsforslag- og inspirationer, gennem sparring og manifestering af egen arbejdspraksis, hvilket direkte påvirker måden hvorpå organisationens processer fungerer. Dette kan eksempelvis være en revurdering eller italesættelse af organisationens arbejdsmåder, kultur og organisering som sker gennem sparring, eller en direkte sammenligning fra den nyansattes tidligere erhvervs erfaring (Revsbæk, 2015, s. 180). Pointen med modellen er, at de forskellige adfærdstyper indeholder potentialet for organisatorisk innovation, hvortil det kunne være ønskværdigt for en organisation at medtænke disse aspekter i deres introduktionsprogrammer, såfremt de vil opnå gavn af ovennævnte adfærd. De fire aspekter ved innovationsfremmende adfærd; spørgen, spejling, sparring og manifestering af egen arbejdspraksis, vil danne grundlaget for den første del af projektets analyse og benyttes til at identificere oplevelser hos respondenterne hvor der opleves, at innovationsfremmende adfærd finder sted, intenderet såvel som uintenderet, under deres introduktionsforløb.

En vigtig pointe, som Revsbæk derimod fremhæver, er:

”Den faktiske innovationseffekt i organisationen af sådan innovationsfremmende adfærd hos nye medarbejdere afhænger – ud over en generel innovationsmodtagelighed i samarbejds-kulturen – bl.a. af den nye medarbejders gennemslagskraft, timing af innovationsforsøgene i forhold til tiltrædelsestidspunktet og antallet af nye medarbejdere relativt til antallet af organisationserfarne medarbejdere i arbejdsfællesskabet”

(Revsbæk, 2015, s. 181)

Dette vil sige, at selvom de førnævnte aspekter ved innovationsfremmende adfærd opfyldes af en organisation, er det ikke ensbetydende med, at organisatorisk innovation dermed er en selvfølge. Der vil være andre aspekter, såsom timing, den generelle modtagelighed for innovation og forhold der forudsætter, om den nyansatte har en stemme i fællesskabet samt mulighed for at blive hørt og respekteret af sine organisationserfarne kollegaer, der påvirker, om innovationseffekten reelt set rodfæstes i praksis. Det er derfor vigtigt at understrege, hvordan den innovative adfærd eksisterer som et potentiale for organisatorisk innovation - ikke som en selvfølge. Dette bliver uddybet i forhold til projektets undersøgelse i afsnit 6.0.

4.2 Portfolio som læringsredskab

Uanset om det er den nyansatte, de organisationserfarne kollegaer eller organisationen som helhed der lærer, er det vigtigt at understrege, at der er nogen som lærer noget under nyansattes introduktionsforløb. Hertil inddrages teori om læringsportfolio, hvilken har til formål at fremme den selvsagte læring, og for at metoden kan sammenkobles til organisatorisk innovation. I dette projekt inddrages enkelte elementer af portfolio, idet redskabet er opbygget på baggrund af mange forskellige teoretiske lærings-syn og kan eksistere i mange forskellige former (Saltofte & Krill, 2017,

s. 31-50). Af disse grunde opstilles teorien således, at den kan inddrages i undersøgelsens analysedel på to måder; ved at se portfolio som et redskab i praksis og ved at se portfolio som facilitator af tavs viden, hvortil denne kan aktiveres og italesættes.

Som det kort beskrives i afsnit 1.3, kan læringsportfolio i sin grundlæggende form opdeles i to hovedtyper, hvilke betegnes; arbejdsportfolio og præsentationsportfolio. Ens arbejdsportfolio består af det private og det processuelle ved at føre portfolio, hvilken også betegnes som backstage. Ens præsentationsportfolio består af udvalgte elementer, resultater eller produkter, der har til formål at blive præsenteret, hvilken også betegnes som frontstage. Disse to sider har hver især følgende til formål:

Backstage:

- Få ideer og udvikle ideer
- Udforske muligheder
- Få øje på nyt og se nye perspektiver
- Tydeliggøre det utydelige
- Fastholde tanker og ideer
- Tænke det utænkelige
- Forklare for sig selv
- Tænke 'hvad nu hvis'
- Modtage feedback og vejledning af udvalgte dele

Frontstage:

- Præsentere produkter og faglig viden
- Beskrive ideer og mulige undersøgelsesfelter
- Synliggøre arbejds- og læreprocesser
- Modtage feedback og evaluering
- Iscenesætte en professionel profil

(Saltofte & Krill, 2017, s. 18-21)

Ovenstående elementer i læringsportfolio kan siges at understøtte ønskede forandringer inden for organisatorisk innovation, da nye ideer, muligheder og tankemønstre netop handler om, hvordan organisationer kan opnå bedre arbejdsmåder, kultur og organisering gennem innovation. Nyansatte kan med backstage-delen derfor forholde sig til, hvordan organisationen kan optimeres eller forbedres, samt præsentere ideer og forslag til ledelsen eller organisationserfarne kollegaer med frontstage-delen. Med dette syn på læringsportfolio kan der i projektets undersøgelse fokuseres på, hvor respondenternes oplevelser kan understøttes af en form for portfolio. Hvilken form, denne portfolio helt præcis kunne tage under et introduktionsforløb, vil ikke være projektets fokus, idet der ofte skal træffes valg omhandlende struktur og indhold, der kan være forskellige alt efter hvilken organisation der er tale om (Saltofte & Krill, 2017, s. 32). Med den praksis-relaterede del af læringsportfolio beskrevet, fortsætter følgende afsnit med det udvalgte teoretiske perspektiv.

4.2.1 Tavs viden

Tavs viden er et begreb som blev præsenteret af Michael Polanyi i hans bog, *Den Tavse Dimension*, fra 1983. Tavs viden skal forstås som implicit viden, vi ikke er bevidste omkring, modsat eksplicit viden, vi kender til og har mulighed for at sætte ord på. Polanyi opsummerer begrebet således: *"Vi ved mere end vi kan kommunikere"* (Polanyi, 1983, s. 4). Hertil opstår et potentiale i at italesætte og uddrage vores implicite viden, så den kan kommunikeres og aktiveres i praksis. For at redegøre for tavs viden som et forståeligt begreb, kan jeg præsentere et eksempel:

Jeg kan være bevidst om, at jeg besidder eksplicit viden inden for fodbold og de dertilhørende regler og teknikker, da jeg har udøvet sporten siden jeg var ung, samt interesserer mig for sporten i min fritid. Foruden dette kan jeg besidde implicit viden omkring de optimale forhold, en fodbold skal opbevares ift. lufttryk og læderets levetid, da jeg har en forståelse for, hvordan kemi og fysik påvirker ens personlige ejendele til dagligt. Jeg er måske ikke bevidst om, at jeg opbevarer min fodbold indenfor af denne årsag, men ikke desto mindre tager jeg altid min fodbold med ind, efter jeg har spillet en fodboldkamp med mine kammerater. Eksemplet fremhæver, hvordan min implicite viden påvirker, hvordan jeg handler i en bestemt situation, selvom det ikke gøres bevidst.

Tavs viden kan siges at være et iboende element i læringsportfolio, idet tavs viden ofte eksisterer som noget indforstået eller som selvfølgeligheder. Disse sprogliggøres gennem fordybelse, feedbackprocesser og refleksion, hvilke kan aktiveres gennem backstage- og frontstage-delene af portfolio (Saltofte & Krill, 2017, s. 64-65). Ved at agere nysgerrig, kritisk og udforskende, ligesom kendetegner Revsbæks typologi, kan nyansatte i mødet med deres arbejdsplads få italesat arbejdsmåder, kultur og organisering, på en måde der medvirker til innovationsfremmende adfærd. Begrebet vil af denne årsag inddrages i undersøgelsens analysedel, idet oplevelser og beskrivelser omhandlende situationer, hvor tavs viden kan siges at eksistere, har potentiale til at medvirke til organisatorisk innovation. Teorien er udvalgt, efter at undersøgelsens interviews blev gennemført, idet den kan siges at have den største relevans ift. respondenternes oplevelser. Der kunne potentielt have været inddraget flere forskellige teoretiske perspektiver, inden for læringsportfolio, det har dog ikke været muligt ift. projektets omfang, hvortil tavs viden er blevet udvalgt som den mest relevante, når der fokuseres på koblingen mellem læringsportfolio og Newcomer innovation.

5.0 Analyse

Følgende afsnit indeholder den primære del af projektets undersøgelse, idet respondenternes oplevelser analyseres på baggrund af projektets udvalgte teori. Analysen består af en organisatorisk del med Newcomer Innovation, samt en portfolio del med læringsportfolio som redskab i praksis og tavs viden. Analysen opsamles løbende med delkonklusioner.

5.1 Newcomer innovation

Idet første del af analysen tager udgangspunkt i Revsbæks typologi for innovationsfremmende adfærd, opdeles afsnittet i fire punkter, hvortil hvert punkt fokuserer på et af de fire aspekter; spørgen, spejling, sparring og manifestering af egen arbejdspraksis. Afsnittet har til formål at undersøge, hvordan nyansatte oplever, at deres arbejdsplads medvirker til innovationsfremmende adfærd under deres introduktionsforløb.

5.1.1 Spørgen

For at identificere spørgende adfærd hos de enkelte responder, behøver man ikke at lede længe. Muligheden for at agere spørgende kan identificeres under introduktionsforløbet hos Ulla, og hun oplever endda, at man som nyansat i allerhøjeste grad kan agere spørgende. Organisationen har givet udtryk for, at hvis der er noget som ikke giver mening, skal man blot stille spørgsmål (Bilag 4, side 4, linje 128-130). Dette opleves også i høj grad af Tove, Bob og Susan (Bilag 5, side 4, linje 104) (Bilag 6, side 4, linje 128) (Bilag 8, side 3, linje 73). Poul oplever på samme måde, der opfordres til, at man kan spørge sine kollegaer såfremt man er nysgerrig eller er i tvivl om noget. Dette er selvom, at man nogle gange får at vide, man skal benytte organisationens database til at finde svaret, så kan man alligevel i høj grad agere spørgende som nyansat (Bilag 7, side 4, linje 124-126).

De entydige oplevelser blandt respondenterne kan forklares ved, at man som nyansat ikke altid besidder de nødvendige kvalifikationer eller de rutinemæssige bekendtskaber til organisationens systemer eller redskaber, hvilke benyttes til dagligt. Det kan derfor blive nødvendigt at drage på sine organisationserfarne kollegaer for at indhente den nødvendige viden og for at komme godt i gang med arbejdet i praksis. Dette understøttes af Bobs oplevelse, idet han blev ansat umiddelbart efter at have færdiggjort sin uddannelse og gentagne gange har fået at vide, at man først falder på plads i sit arbejde, efter man har været der i et år (Bilag 6, side 3, linje 71-74). Ulla oplever på samme måde, at hun er blevet ansat i en afdeling, hvor der sidder medarbejdere med flere forskellige baggrunde som har forskellige kompetencesæt (Bilag 4, side 4, linje 102-105). Det tyder derfor på, at der fra de nyansattes side opstår et behov for, at en organisation muliggør spørgende adfærd under deres introduktionsforløb, idet det kan være nødvendigt, for at nyansatte kan opnå en tilstrækkelig forståelse og kendskab til de daglige arbejdsmåder og opgaver i afdelingen. Det kan ses i respondenternes oplevelser, at spørgende adfærd primært fremmes gennem opfordringer fra ledelsen og kollegaerne, når de nyansatte starter i deres stilling. I alle respondenternes tilfælde er disse opfordringer blevet formidlet til dem i løbet af deres introduktionsperiode enten af ledelsen eller organisationserfarne kollegaer.

5.1.2 Spejling

Respondenternes oplevelser, i forhold til spejlende adfærd, kan ligesom spørgende adfærd siges at være ganske entydige, da alle fem oplever, at deres organisation giver plads til at agere spejlende (Bilag 4, side 4-5, linje 138-141) (Bilag 5, side 4, linje 106) (Bilag 6, side 5, linje 138) (Bilag 7, side 5, linje 129-131) (Bilag 8, side 3, linje 76-78). Især beskrives spejlende adfærd som værende et vigtigt aspekt i hendes introduktionsforløb af Susan, da arbejdsmåder sammenlignes i forhold til, hvordan arbejdet udføres i andre lignende organisationer med fokus på, hvad der gøres anderledes og hvorfor. Det beskrives endda af Bob således:

"[...] det er man næsten fuldstændig afhængig af, her hvor jeg er. At man bygger videre på hinandens viden"

(Bilag 6, side 5, linje 138).

Udsagnet fra Bob kan hermed forstås ved, at man ikke blot inddrager spejlende adfærd, men derimod er afhængig af den i organisationen. Nyansatte opfordres til at opsøge hinandens hjælp, til at sammenligne daglige arbejdsmåder og til at overveje, hvordan arbejdet kan udføres med udgangspunkt i både ens egne og ens kollegaers tilgange. Ulla nævner også, hvordan hende og en tæt kollega har oplevet et behov for at tilpasse sig hinanden, da hun ikke selv er vant til opgaver inden for journalisering eller programmering, og hvor kollegaen hertil har været en hjælp samtidigt med, at kollegaen omvendt har måtte lære om organisationens noteprogrammer (Bilag 4, side 4, linje 120-124). Dette antyder, at der eksisterer et iboende behov for at spejle sig med sine kollegaer under ens introduktionsforløb, på samme måde som behovet for spørgende adfærd.

Der kan identificeres en kobling mellem nyansattes behov for at tilpasse sig til en ny organisation og organisationserfarnes behov for at tilpasse sig til at arbejde med en nyansat medarbejder. Denne vekselvirkning kan forstås gennem assimilation og akkommodation, hvilken beskrives i afsnit 4.1, og er en af de grundlæggende elementer i Revsbæks præsentation af Newcomer Innovation. Ulla, Tove, Bob og Susan anerkender, at der både sker en tilpasning fra den nyansattes side, når vedkommende skal lære organisationen at kende, og samtidigt opleves det, at de organisationserfarne tilpasser sig til den nyansatte og deres viden, kompetencer og følelsesmæssige erfaringer (Bilag 4, side 4, linje 112-113) (Bilag 5, side 4, linje, 118-120) (Bilag 6, side 4, linje 123-124) Bilag 8, side 3, linje 66-88). Poul anerkender ligesådan, at spejling foregår og er et vilkår blandt hans kollegaer, men oplever ikke samme vekselvirkning som de andre respondenter, da vedkommendes introduktionsforløb primært bestod af 8-timer lange PowerPoint præsentationer (Bilag 7, side 3, linje 71-76). Det tyder ikke på, at denne vekselvirkning og tilpasning blandt nyansatte og organisationserfarne kollegaer, kan foregå, medmindre man kan observere, sammenligne og forstå den måde, hvorpå ens kollegaer udfører deres arbejde. Ulla beskriver, hvordan hun identificerede et behov for at spørge ind til og sammenligne metoder hvorpå, en specifik opgave kunne udføres på, hvortil vedkommende proaktivt tog kontakt til en organisationserfaren kollega og spurgte ind til, hvordan kollegaen udførte deres opgave (Bilag 4, side 4-5, linje 138-141). Spejlende adfærd virker derimod ikke som noget der opfordres til, på samme vis som spørgende adfærd, men er i stedet en iboende form for adfærd, hvilken de nyansatte selv skal opsøge eller inddrage i deres introduktionsperiode. Det eneste krav, for at spejlende adfærd kan opstå, er blot, at der skal være mulighed for at inddrage sine kollegaer i sine arbejdsgange og sine arbejdsmåder.

5.1.3 Sparring

I forhold til at benytte sine kollegaer som sparringspartnere, opleves der generelt blandt Respondenterne, at man i grove træk har gode muligheder for at agere sparrende. Både Ulla, Bob og Susan oplever, hvordan sparring opstår i forlængelse af spejlende adfærd og beskriver, hvordan sparring og vidensdeling blandt kollegaer eksisterer som en nødvendighed, der opleves som en naturlig del af deres introduktionsforløb (Bilag 4, side 4-5, linje 138-141) (Bilag 6, side 5, linje 145-146) (Bilag 8, side 3, linje 83-84). Sparring sker både, når der eksempelvis er flere kollegaer som samarbejder om den samme patient, eller når der sammenlignes kendskab til forskellige områder inden for et tværfagligt felt. Tove og Poul oplever også, at de har mulighed for at agere sparrende i samarbejdet med deres kollegaer, men samtidigt oplever de, at der eksisterer en kløft i forhold til, hvem man kan sparre med, og hvornår man kan sparre med sine kollegaer som nyansat. Tove føler, at man skal være påpasselig i forhold til, hvordan man sætter sig i position overfor andre. Hvis man kommer med nogle forslag, skal man være opmærksom på, hvordan man leverer dem og sikre sig, at de præsenteres konstruktivt så man ikke kommer til at virke bedreviddende over for sine organisationserfarne kollegaer (Bilag 5, side 4, linje 111-113). Poul oplever, at der sagtens kan sparreres kollegaer iblandt, men oplever samtidigt, at det er svært at komme med forslag til ledelsen eller de overordnede supervisorer, idet vedkommendes forslag ikke omsættes til ændringer i praksis:

”Nu har jeg jo siddet mange år i callcentre og haft med ledelse at gøre og sådan nogle ting, så der har været rigtig mange tilfælde, hvor jeg tænker, at vi kan gøre dét og dét på den her måde. Og det har jeg sagt videre til min supervisor, og så er der bare aldrig sket noget derfra, for eksempel. Så den her dialog skal de nok tage med os, men så dør den bare der. Der er ikke særlig meget innovation i det overhovedet”

(Bilag 7, side 4, linje 99-103)

Det tyder derfor på, at der, trods en foreliggende mulighed for at agere sparrende som nyansat, eksisterer andre barrierer som nødvendigvis skal medtænkes eller overkommes, for at organisatorisk innovation kan opstå i praksis. Dette understøttes af Revsbæks teori, beskrevet i afsnit 4.1.1, idet timing, den generelle modtagelighed for innovation og andre forhold forudsætter, om den nyansatte har en stemme i fællesskabet samt mulighed for at blive hørt og respekteret af sine organisationserfarne kollegaer.

Såfremt sparrende adfærd eksisterer på et kollegialt niveau, på samme måde som spejlende adfærd, er det ikke blot noget, alle respondenterne oplever, men noget der minder om et iboende og kollektivt behov for nyansattes introduktionsforløb i organisationen. Det er derimod ikke en selvfølge, at sparrende adfærd eksisterer i samme forstand eller med fuldt udnyttet potentiale når der er tale om, hvordan medarbejdere præsenterer forslag til ledelsen eller kollegaer med en anden status end dem selv, hvilket ses på Pouls oplevelser. Her kan andre aspekter have indflydelse på organisatorisk innovation som rækker ud over innovativ adfærd, der kan ses ved eksempelvis innovativ modtagelighed hos en organisation. Kløften mellem ledelsen og nyansatte, hvilken opleves af Poul, kan siges at stamme fra blandt andet en mangel på innovativ modtagelighed i organisationen, idet der slet ikke opleves et fokus på at indhente ny viden til organisationen (Bilag 7, side 4, linje 110). På trods af den forsigtige tilgang til præsentationen af nye forslag, hvilken Tove

beskriver, opleves det generelt fra hendes side, at den tilsvarende organisation søger ny viden, hvortil det i højere grad kommer til at handle om, hvordan man præsenterer forslag uden at stille sig selv i en akavet magtposition over for sine kollegaer. Dette understøttes af Susan som påpeger, at man som nyansat nogle gange tilpasser sig først, hvortil man på et senere tidspunkt får nemmere ved at komme med nye forslag (Bilag 8, side 3, linje 66-68). Det beskrives dog både af Ulla, Tove, Bob og Poul hvordan de oplever, at deres organisation søger ny viden.

Respondenternes oplevelser om sparrende adfærd kan tyde på, hvordan der foreligger et iboende aspekt i deres introduktionsforløb som gør, at nyansatte og organisationserfarne agerer sparrende over for hinanden og omkring deres daglige arbejdsmåder, opgaver og tilgange til fælles opgaver. Det kan ses som et vilkår for, at der skabes et godt samarbejde med ens kollegaer. Derudover kan der siges at eksistere en form for sparrende adfærd, hvor nyansatte i forskellige grader oplever muligheden for at kunne præsentere forslag over for ledelsen eller ens organisationserfarne kollegaer, hvilken ikke nødvendigvis fremmes af organisationen. Sparrende adfærd kan i kraft af denne forståelse muliggøre organisatorisk innovation mere aktivt end ved spørgende eller spejlende adfærd. Det er derimod nødvendigt, for at sparrende adfærd kan leve op til dets innovative potentiale, at organisationen søger ny viden og faciliterer intenderede innovationsforslag gennem nyansattes sparrende adfærd. Som det opleves af respondenterne, fremmes denne form for sparrende adfærd ved at gøre det klart over for deres medarbejdere, at organisationen søger ny viden og er modtagelig over for forandringsforslag og åben dialog.

5.1.4 Manifestering af egen arbejdspraksis

En af pointerne fra ovenstående afsnit, der kan videreføres til manifestering af egen arbejdspraksis, er, at der, ligesom med sparrende adfærd, tyder på at foreligge et behov for, at man som nyansat kan komme ind i en organisation og drage nytte af tidligere erfaring i sin nye stilling. Især når det handler om, at man vidensdeler eller samarbejder med sine nærmeste kollegaer. Dette erkendes af alle respondenterne (Bilag 4, side 5, linje 145) (Bilag 5, side 4, linje 118-120) (Bilag 6, side 5, linje 150-151) (Bilag 7, side 5, linje 135-140) (Bilag 8, side 3, linje 87-89). Der nævnes som eksempler på denne adfærd, at medarbejdere som har arbejdet med feltet i 10-15 år, selvfølgelig vil drage på tidligere erfaring og dette muliggøres ligeledes for nyansatte, ifølge Susan. På samme måde oplever Tove, at selvom man kommer fra en stilling der ikke nødvendigvis er inden for de samme rammer, kan tidligere erfaring og kompetencer sagtens være brugbare og anvendes i den nye organisation. I det hele taget beskrives, hvordan det opleves som en fordel at udvikle sig som person og bygge videre på tidligere erfaringer, da man jo bruger sig selv, ens motivation, ens viden og følelsesliv i sit daglige arbejde (Bilag 5, side 4, linje 124-125) (Bilag 6, side 4, linje 122-124).

For Poul stopper denne adfærd dog inden for de kollegiale rammer idet, han ikke oplever, at man kan blive hørt på baggrund af tidligere erfaring på en måde, hvor ens forandringsforslag kommer igennem højere oppe i organisationen. I stedet opleves det, hvordan ledelsen blot giver et klap på ryggen og et anerkendende nik, uden at der sker nogen ændringer i praksis (Bilag 7, side 4, linje 110-112). Det hænger muligvis sammen med tidligere pointe fra sparrende adfærd om, at organisationen ikke virker modtagelig over for innovation eller forandringsforslag. Ulla, Tove, Bob

og Susan tyder derimod på at have organisationer til fælles, der umiddelbart søger at fremme organisatorisk innovation og ny viden gennem en vis modtagelighed over for innovation. I disse tilfælde kan det identificeres, hvordan respondenterne hver især oplever, at der under deres introduktionsforløb eksisterer en mulighed for, at man ikke blot kan agere spørgende eller spejlende over for sine kollegaer, men at man kan sparre med ledelsen og komme med forandringsforslag baseret på sine tidligere erfaringer, hvor modtageligheden over for eventuelle forslag er overordnet positiv (Bilag 4, side 5, linje 156-162) (Bilag 5, side 3, linje 94-101) (Bilag 6, side 4, linje 110-117) (Bilag 8, side 3, linje 59-61). Måden, hvorpå disse organisationer fremmer denne adfærd, tyder på at være gennem dialogiske værktøjer, i form af ugentlige møder og samtaler med deres nyansatte. Hermed kan der siges at blive skabt et rum, hvor modtagelighed og åbenhed over for nye ideer faciliteres, og hvor nyansatte kan præsentere deres input, såfremt de har noget at bidrage med. Dette opleves også af respondenterne som er relativt uerfarne på området, forstået således at de er nyuddannede inden for deres felt, idet deres ideer og forslag får mulighed for at blive hørt (Bilag 4, side 4, linje 112-115) (Bilag 6, side 4, linje 98-100). Denne facilitering af ny viden og modtagelighed over for innovation kan ses som et succeskriterie, i forhold til intenderet innovation i de respektive organisationer, idet både sparrende adfærd og manifestering af egen praksis kan identificeres til deres fulde potentiale i Ulla, Tove Bob og Susans oplevelser. Derimod opleves de blot i et begrænset omfang af Poul, hvor organisationen ikke kan siges at udvise modtagelighed over for innovation. Dette kan forklares ved hjælp af Revsbæks typologi, idet sparring og manifestering af egen arbejdspraksis betegnes som intenderet innovation, hvortil de sandsynligvis vil finde sted i organisationer der lægger vægt på innovation og mangle i organisationer som ikke lægger vægt på innovation.

5.1.5 Delkonklusion

Nyansatte oplever under deres introduktionsforløb, hvordan deres arbejdsplads medvirker til innovationsfremmende adfærd på to måder: gennem uintenderede innovationspåvirkninger og intenderet innovationsfacilitering:

Uintenderede innovationspåvirkninger, hvilke forekommer gennem spørgende og spejlende adfærd, kommer til udtryk gennem nogle grundlæggende behov blandt både de nyansatte og de organisationserfarne kollegaer. Der eksisterer et iboende ønske om at tilgå en given opgave med de bedst mulige redskaber og det bedste kendskab til de relevante arbejdsmåder, kulturen og den overordnede organisering, hvilke gør arbejdet nemmere for både de ansatte og organisationen som helhed. Nyansatte og organisationserfarne kollegaer vil derfor selv påvirke hinanden gennem spørgende og spejlende adfærd. Arbejdspladsen medvirker til disse påvirkninger ved at muliggøre kollegialt samarbejde, opfordre til at stille spørgsmål og fremme nysgerrighed hos de nyansatte.

Intenderet innovationsfacilitering, hvilken forekommer ved sparrende adfærd og manifestering af egen arbejdspraksis, kommer til udtryk såfremt arbejdspladsen giver dens medarbejdere de tilstrækkelige forudsætninger. Med dette menes der, at nyansatte skal have mulighed for at sparre og dele sine erfaringer med organisationserfarne kollegaer. På samme måde som med uintenderede innovationspåvirkninger, eksisterer et grundlæggende behov for at socialisere og udveksle

erfaringer med sine kollegaer. Foruden dette forudsættes et fuldt innovationspotentiale, at arbejdspladsen medvirker til en generel modtagelighed over for innovation, samt der faciliteres dialogiske rum, hvor nyansatte kan dele deres input og blive hørt af ledelsen.

5.2 Portfolio som læringsredskab

Anden del af analysen har til formål at koble teori om læringsportfolio på respondenternes oplevelse af deres introduktionsforløb og de forskellige former for innovationsfremmende adfærd. Afsnittene er opdelt i to; et afsnit om portfolio som redskab i praksis og et afsnit om tavs viden. Formålet er at undersøge, hvilke elementer fra portfolio og hvilke oplevelser omhandlende implicit og eksplicit viden, der kan medvirke til innovationsfremmende adfærd på arbejdspladsen.

5.2.1 Portfolio som redskab i praksis

I forlængelse af ovenstående analyseafsnit ses det, at respondenterne generelt oplever, hvordan der fra arbejdspladsens og de organisationserfarne kollegaers side opfordres til at være nysgerrig og spørge ind til ting, der ikke giver mening. Denne sproglige handling kunne ligeledes benyttes i situationer, hvor nyansatte i stedet får råderum til at notere spørgsmål og undren i en skriftlig portfolio. Det kan eksempelvis ses, hvordan Ulla decideret har fået til opgave at bemærke, hvornår noget ikke giver mening eller noget virker fjollet (Bilag 4, side 4, linje 128-130). Lignende opfordring ses også i Bobs tilfælde, hvor der lægges vægt på, at spørgsmål er velkomne og der ikke er nogen der kan være dumme (Bilag 6, side 5, linje 140-142). En form for arbejdsportfolio kunne i disse situationer støtte den innovationsfremmende adfærd ved at få eventuelle spørgsmål defineret skriftligt før de stilles mundtligt. Endnu et eksempel kan ses med Susan, idet hun oplever, at forskellige arbejdsmåder italesættes, både af hende selv og kollegaer iblandt (Bilag 8, side 3, linje 76-78). Foruden dette nævner hun, at der gerne trækkes på forskellige ting og tidligere erfaring, udover organisationens nuværende retningslinjer og arbejdsmåder (Bilag 8, side 4, linje 94-95). Man kan hertil spørge, om disse ønsker, om at inddrage denne adfærd og tidligere erfaringer, kunne opnå en højere grad af inddragelse og italesættelse, såfremt de nyansatte fik mulighed for at reflektere og skriftliggøre deres tanker?

I Toves tilfælde, beskrives det, hvordan hun fik mulighed for at vælge, om hun ville deltage i sparrings-sessioner med to andre nyansatte, hvortil hun valgte at undlade dette (Bilag 5, side 3, linje 63-67). Ved at undlade deltagelsen, kan både de andre nyansatte og Tove selv risikere at være gået glip af sparring, der potentielt kunne vise sig at være ganske frugtbar for alle parter. Potentialet, som eksisterer ved brugen af portfolio, kunne her have fungeret som en slags videreførelse af sparringen mellem de to andre nyansatte. Tove kunne have fået formidlet sessionens indhold og endda være kommet med sine egne input, såfremt en arbejdsportfolio og præsentationsportfolio var medtænkt i processen. Endnu et relevant eksempel kan ses ved, at Tove selv er med til at definere sin rolle og sine behov i hendes nye stilling (Bilag 5, side 3, linje 71-74). Potentialet ved portfolio kunne her siges at bidrage med en tydeliggørelse af behov, fastholdelse af tanker, mulighed for at reflektere over disse, samt medbringe en konkret måde, hvorpå dette kunne

præsenteres over for ledelsen eller andre kollegaer. Især i Bobs tilfælde, hvor organisationen beskrives som værende meget modtagelig over for innovation, nævnes det, hvordan nye procedurer og ideer er velkomne, især hvis de er gode (Bilag 6, side 4, linje 114-117). Potentialet for at kvalificere ideer kan netop findes i læringsportfolio, da der lægges vægt på, hvordan man kan få øje på nye perspektiver, modtage feedback og evaluering, hvortil gevinsterne ved arbejdsportfolio kan siges at lægge sig tæt op af innovationsfremmende adfærd.

I forhold til præsentations-delen af portfolio kan både Ulla, Tove, Bob og Poul siges at opleve, hvordan et dialogisk rum stilles til rådighed i løbet af deres introduktionsforløb. Med dialogisk rum menes der, at nyansatte har mulighed for at tale med nærmeste leder eller erfarne kollegaer således, at de kan italesætte emner efter behov og præsentere nye ideer eller ændringsforslag. I både Tove og Bobs tilfælde er planlagte møder allerede noget som er medtænkt i introduktionsforløbet (Bilag 5, side 3, linje 96-99) (Bilag 6, side 4, linje 110-117). Ulla og Poul har derimod ikke planlagte møder men beskriver, hvordan møderne er noget, organisationen ville være villig til at skabe for deres nyansatte (Bilag 4, side 5, linje 156-159) Bilag 7, side 4, linje 102). Susan kommer ikke specifikt ind på, hvordan muligheden for at skabe et dialogisk rum eksisterer i hendes organisation. Hun nævner dog, at der eksisterer en mulighed for at italesætte de praktiske arbejdsmåder over for sine kollegaer, hvilket tyder på, at muligheden for at skabe et dialogisk rum eksisterer i hendes organisation (Bilag 8, side 3, linje 76-78). Disse oplevelser understøtter, hvordan der allerede eksisterer et potentiale for inddragelse af præsentationsportfolio. Organisationerne ville ikke skulle allokere tid eller ressourcer til at facilitere denne form for benyttelse af portfolio i praksis, idet relevante dialogiske rum allerede eksisterer som et vilkår eller en mulighed som kan udnyttes af organisationen.

Hvis vi inddrager en pointe fra tidligere i analysen, kan der endda stilles spørgsmålstegn ved, om Poul måske havde følt, hans ideer blev taget bedre imod fra ledelsens side, såfremt de blev præsenteret gennem en præsentationsportfolio? Organisationen opleves som villig til at tage dialogen med deres nyansatte, men ved en udelukkende sproglig formidling sker der intet efterfølgende (Bilag 7, side 4, linje 99-103). Hertil kunne fordelene fra læringsportfolio muligvis gøre en større indflydelse end blot at foreslå ændringer mundtligt, såfremt formidlingen lagde mere vægt på præsentation og i højere grad var kvalificeret på baggrund ideudvikling og forklarende elementer. Hertil skal der også tages højde for, hvordan Pouls organisation ikke opleves som værende modtagelig over for innovation. Såfremt portfolio skal inddrages og benyttes som et redskab i praksis, forudsættes det, at en organisation medtænker redskabet som intenderede innovationshandlinger, hvortil en organisation sandsynligvis ikke ville vælge at benytte redskabet, såfremt der ikke eksisterer et ønske om aktivt at opsøge innovation. Ligesådan forudsættes det, at nyansatte skal sætte tid af til at skriftliggøre deres tanker og overvejelser i en arbejdsportfolio, såfremt læringsportfolio skal benyttes i praksis. I Bobs tilfælde ville dette være en udfordring, idet han beskriver:

"Det har de alle sammen kendskab til, det her, i forhold til, at der er den her arbejdsbyrde og mange ting der skal nås. Men selvfølgelig er der nogle ting – og det er jo det man skal navigere i hele tiden - det her med at nogle gange så kan der komme ting ind fra sidelinjen, og så er man nødt til at rydde skemaet for i dag"

(Bilag 6, side 5, linje 160-164)

Citatet skal forstås således, at Bob og hans kollegaer ofte kan opleve, hvordan der ikke nødvendigvis er tilstrækkelig tid til at udføre alle deres arbejdsopgaver. Hvis dette er tilfældet, ville det være vanskeligt at sætte tid af til at føre en portfolio på sidelinjen. Hertil kan det risikere at blive et spørgsmål om, hvor vidt man ønsker at prioritere sine vante arbejdsgange, eller man ønsker at kvalificere nogle spørgsmål, tanker eller ideer, man går rundt med. Hertil antydes det, at en organisation ikke blot skal være modtagelig over for innovation eller ønske intenderede innovationshandlinger, men der skal også være tid til, at medarbejderne kan få noget ud af læringsportfolio, så det ikke bliver en uønsket stressfaktor i deres hverdag.

5.2.2 Tavs viden

Den implicite dimension af tavs viden kan være svær at identificere, idet man ofte ikke ved, der er tale om tavs viden, medmindre det omdannes til noget eksplicit. Derfor kan der siges at foreligge et potentiale i de fleste situationer, hvor information udveksles på tværs af faglige eller baggrundsmæssige forskelligheder, da denne transformation potentielt kan finde sted. Som det blev nævnt tidligere i analysen, kan der f.eks. stilles spørgsmålstejn ved, hvad Tove potentielt er gået glip af, idet hun ikke deltog i valgfri sparringssessioner med to andre nyansatte (Bilag 5, side 3, linje 63-67). Denne beslutning kan være ganske rationel og måske også den bedste prioritering i hendes situation, men det kan være svært at sige med sikkerhed. Læringsportfolio kunne potentielt afklare usikkerheden i denne situation, såfremt det var et redskab, de nyansatte benyttede i organisationen. Ved hjælp af refleksion og tydeliggørelse af vedkommendes valg, kunne der måske sættes ord på, hvorfor Tove ikke følte, det var nødvendigt at deltage i disse sparringssessioner, og ligesådan kunne de andre kollegaer præsentere, hvad de selv fik ud af sessionerne.

Det opleves af Ulla, hvordan hun selv føler, at hun som nyansat medbringer en ny form for viden og kompetencer fra sin uddannelsesmæssige baggrund, der kan bidrage til organisationen. Hun har dog svært ved at sætte ord på, præcis hvilke elementer af hendes viden, der bliver relevante på sigt (Bilag 4, side 3, linje 79-81). Hertil kan siges at opstå et tydeligt potentiale for at udforske, forklare og tydeliggøre, hvordan hendes viden kan komme organisationen til gode, hvilke er iboende aspekter i læringsportfolio. I forlængelse af dette oplever Bob, hvordan det på hans arbejdsplads er nødvendigt at bruge sin viden og sig selv som redskab i organisationens daglige arbejde:

"Og man kan sige, i vores arbejde der er det jo os selv som redskab, vi bruger, det er vores... Den viden vi kommer med, den motivation vi har og det følelsesliv vi har. Det skal man jo også huske, det her med at man bruger sig selv meget som person, i sit arbejde, med borgere"

(Bilag 6, side 4, linje 122-124)

Når man på denne måde benytter sig selv i sit arbejde, kan det forstås således, at man både medbringer sine faglige og eksplicite kompetencer inden for feltet, men samtidigt medbringer man også adfærd og handlemønstre, der i højere grad baseres på nogle implicitte kriterier, som Bob nævner med deres motivation og følelsesliv. Når arbejdsmåder og adfærd kombineres på denne måde, kunne nye ideer og innovation med fordel sættes i fokus gennem læringsportfolio. Hermed kvalificeres nye ideer gennem en metakritisk proces, hvor der ikke blot italesættes den rent praktiske udførelse af en given opgave, men derimod åbnes op for en dybere diskussion blandt de inddragne parter. F.eks. kunne en familierådgiver i Bobs afdeling opnå en dybere indsigt i, hvorfor Bob ofte opnår en fælles konsensus i en social kontekst med forældre og børn, hvis kollegaen lærte, hvordan Bob besidder en nysgerrig adfærd, der tillader ham at stille mere beskrivende og åbne spørgsmål til deres møder. Dette var blot et eksempel, men når implicit adfærd på denne måde er iboende i daglige arbejdsgange, kan et fokus på en dybere forståelse bidrage med, at implicit viden gøres eksplicit, så den kan deles og udnyttes af andre i organisationen.

Det kan ligesådan udledes, hvordan Poul oplever, at implicit viden påvirker hans arbejde og kollegaer. Han beskriver, hvordan han har nemt ved at sætte sig ind i nye IT-systemer og hjælper gerne de andre nyansatte, såfremt de oplever udfordringer (Bilag 7, side 5, linje 139-140). Årsagen til denne viden og adfærd kan spores tilbage til, at Poul har arbejdet i forskellige systemer hos kundeservice virksomheder i løbet af de sidste fem år, samt han arbejder med systemer i sin egen virksomhed. Denne viden om systemerne tager form i specifik adfærd, når han hjælper hans kollegaer med at forstå systemets funktioner. Kendskabet til IT-systemer og hjælpende adfærd kunne med fordel skriftliggøres og præsenteres ved hjælp af læringsportfolio, da det ikke blot kan understøtte beskrivelser af, hvordan andre kollegaer kan agere under deres introduktionsforløb, men måske kan adfærden ses som eksemplarisk af ledelsen, hvortil de muligvis kunne overveje nogle af Pouls andre ændringsforslag, der endnu ikke er blevet taget seriøst fra deres side. En vigtig pointe, der også kan understreges her, er, at læringsportfolio kan bidrage til ansattes motivation, da nyansatte kan tilgå organisationen med ønsker og ideer om at indføre forbedringer og nye tiltag, hvor læringsportfolio netop bliver et medie, nyansatte kan få lov til at udtrykke sig gennem. Poul oplever netop, hvordan man f.eks. som nyansat kan tilgå en organisation med et ønske om at bidrage med nye ideer (Bilag 7, side 4, linje 100-101).

Susan oplever ligesom Ulla, at nyansatte medbringer viden udefra, når de tilgår deres daglige arbejdsgange i en ny organisation (Bilag 8, side 3, linje 88-89). Susan beskriver denne viden som værende selvfølgelig og iboende som en naturlig del af nyansattes adfærd, når de trækker på deres implicitte erfaringer. Endnu en gang kan det her fremhæves, hvordan tavs viden er noget, nyansatte medbringer og handler ud fra i deres stilling som nyansat. Læringsportfolio ville herigennem kunne understøtte denne viden og hjælpe med at gøre den eksplicit, såfremt redskabet blev benyttet under nyansattes introduktionsperiode. Tavs viden kan både have potentiale til at blive aktiveret af læringsportfolio i situationer, hvor innovationsfremmende adfærd beskrives som spørgende og spejlende, hvilket opleves af Ulla og Bob (Bilag 4, side 4, linje 128-130) (Bilag 6, side 5, linje 140-142). Derudover kan tavs viden også have potentiale til at bidrage til innovationsfremmende adfærd, som sparring og manifestering af egen praksis, hvilket kan udledes af udsagnene fra Tove, Poul og Susan (Bilag 5, side 3, linje 80-85) (Bilag 7, side 4, linje 99-103) (Bilag 8, side 3, linje 76-78).

Sammenkoblingen mellem tavs viden og innovationsfremmende adfærd kan ses ved, at innovationsfremmende adfærd hos nyansatte ofte handler om, hvordan de nyansatte interagerer med de organisationserfarne kollegaer. Når medarbejdere med to forskellige baggrunde eller arbejdsmåder mødes, er det her den tavse viden transformeres til noget eksplicit, begge parter kan drage fordel af. Dette fremhæves især i måden, hvorpå Ulla til dagligt arbejder med sin kollega:

”Vedkommende kender ikke så meget til notesprogrammer online, så hvordan vi ligesom har kunnet dele ting, uden det skulle være via mails, så der har jeg bidraget med en del og måtte undersøge en del fordi jeg heller ikke er vant til at bruge programmerne”

(Bilag 4, side 4, linje 121-124)

Både Ulla og kollegaen får trukket på nogle adfærdsmønstre og lærer noget nyt ift., hvordan organisationens programmer kan bruges på en hensigtsfuld måde. Foruden denne kobling eksisterer et potentiale for en højere grad af kvalificering, såfremt læringsportfolio benyttes under nyansattes introduktionsforløb i forlængelse af innovationsfremmende adfærd. Det kan være svært at konkludere noget foruden der afprøves forløb med redskabet i praksis, men det tyder på, at både Tove og Poul potentielt kunne have haft udbytte af redskabet, hvilket blev nævnt tidligere i analysen. Derudover kan der siges at eksistere en kobling, hvor læringsportfolio og tavs viden ofte knytter sig til innovationsfremmende adfærd, hvilket overordnet er blevet fremhævet med respondenternes oplevelser i analyseafsnittet.

5.2.3 Delkonklusion

De nyansatte beskriver flere tilfælde, hvor elementer fra læringsportfolio kan medvirke til innovationsfremmende adfærd. Både ift. hvordan portfolio kan integreres som et redskab i praksis på arbejdspladsen, men også i den teoretiske sammenkobling mellem læringsportfolio og innovationsfremmende adfærd.

Under de nyansattes introduktionsforløb eksisterer der ofte et dialogisk rum, hvilken kan forekomme som ugentlige møder med kollegaerne, jævnlig opfølgning fra nærmeste leder eller specifikke dialoger afsat under den nyes introduktionsforløb. Med disse rammer kan en præsentationsportfolio indbygges i en allerede-eksisterende struktur, hvortil det ikke vil være omkostningsfuldt for organisationen at medtænke portfolio for nyansatte i praksis. På samme måde kan elementer af en arbejdsportfolio indarbejdes i den nyansattes daglige eller ugentlige gøremål, alt efter hvad der giver mening for organisationen.

I den teoretiske sammenkobling ses det, at mange aspekter af innovationsfremmende adfærd går igen i elementer inden for læringsportfolio. Respondenterne oplever, hvordan de spørger, spejler, sparrer samt medtænker egne erfaringer og deler dem med deres organisation, hvilken oftest kommunikerer mundtligt. Ved flere eksempler kan der argumenteres for, hvordan skriftlig refleksion, kvalificering og efterfølgende præsentation ville gavne denne type adfærd. Endvidere tyder det på, at transformationen fra implicit til eksplicit viden kan styrkes af metoderne i læringsportfolio.

6.0 Diskussion

Følgende afsnit har til formål at opsamle essentielle pointer fra analysen og diskutere disse, forinden undersøgelsens resultater præciseres i projektets konklusion.

For det første skal en organisation, såfremt den vil inkorporere elementer fra læringsportfolio i nyansattes introduktionsforløb, tage højde for, hvordan dette udføres i praksis. På baggrund af analysen kan det udledes, at nyansattes introduktionsforløb ofte indeholder dialogiske rum som forudsætter, at læringsportfolio relativt nemt kan medtænkes i processen. Som det fremgår af respondenternes oplevelser, eksisterer der i forvejen jævnlige møder og opfølgning fra nærmeste leder, hvilket kan fungere som udgangspunkt for en præsenteringsportfolio. Det er derimod vigtigt at påpege, hvordan andre kriterier kan påvirke et eventuelt valg om at medtænke læringsportfolio i nyansattes introduktionsforløb. Disse er blandt andet, om organisationen kan siges at være modtagelig over for innovation og om ny viden er noget, organisationen bevidst søger fra deres ansatte. Ligesådan kan der stilles spørgsmål ved, om organisationens ansatte varetager stillinger, der har tid og overskud til at føre en form for portfolio under deres introduktionsforløb. Dette understøtter Revsbæks pointe med, at innovationsfremmende adfærd blot bidrager med et potentiale for egentlig innovation, hvortil virkeligheden kan være mere nuanceret end hvad typologien for innovativ adfærd og teorien om læringsportfolio omfatter. Undersøgelsens resultater kan derfor ses som kontekstafhængige, idet potentialet skal ses i en specifik kontekst, før man med sikkerhed kan påstå, at koblingen mellem introduktionsforløb, newcomer innovation og læringsportfolio giver mening.

For det andet er det væsentlig at nævne, hvordan undersøgelsens respondenter hver især varetager forskellige stillinger og er ansat i forskellige organisationer. Uddannelsesmæssigt er der også en relativ forskellighed, idet tre personer har en professionsbachelor, én person er kandidatuddannet og én person er foruden en videregående uddannelse. På trods af disse forskelligheder har respondenternes udsagn alle haft en relevans og har indeholdt muligheder for at koble innovationsfremmende adfærd på elementer inden for læringsportfolio. Dette taler for, hvordan projektets undersøgelse indeholder en bestemt grad af validitet, idet projektets overordnede emner kan sammenkobles på tværs af disse organisatoriske og fagprofessionelle forskelle. Dette kan dog uddybes ved, at projektet har tilgået undersøgelsen med nogle relativt brede teorier, hvortil det kan være nemt at drage koblinger ud fra respondenternes oplevelser. Der eksisterer en selvfølgelighed i at undersøge f.eks. spørgende adfærd under introduktionsforløb, idet en nyansat kan forventes at have mange spørgsmål når de ansættes. Dette lægger op til, at andre undersøgelser bør foretages inden for projektets emner, hvor mere specifikke aspekter kan afprøves i praksis. Det næste skridt vil uden tvivl være at gennemføre en undersøgelse, hvor læringsportfolio netop benyttes af en organisation, hvortil man kunne kigge på, hvordan nyansattes introduktionsperioder i så fald ville opleves og hvilke konsekvenser dette ville medføre.

7.0 Konklusion

Følgende afsnit har til formål at besvare, hvordan læringsportfolio kan bidrage til organisatorisk innovation under nyansattes introduktionsforløb i offentlige organisationer.

Lighederne mellem organisatorisk innovation og de indholdsmæssige aspekter af læringsportfolio kan siges at understøtte hinanden i et omfang, der tyder på, at læringsportfolio kan øge mængden af innovationsfremmende adfærd under nyansattes introduktionsforløb i offentlige organisationer. Primært kan læringsportfolio bidrage til organisatorisk innovation på to måder.

For det første kan innovationsfremmende adfærd hos nyansatte kvalificeres gennem arbejdsportfolio, ved at tydeliggøre og facilitere spørgen, spejling, sparring og manifestering af egen arbejdspraksis, de nyansatte kan opleve i mødet med organisationen. Opgøret med de eksisterende arbejdsmåder, kultur og organisering, foregår oftest gennem mundtlig formidling mellem den nyansatte, nærmeste leder eller de organisationserfarne kollegaer. En arbejdsportfolio ville hertil fungere som et kvalificerende redskab, hvor den nyansatte kan producere mere gennemtænkte og velovervejede ideer, forinden disse formidles og forsøges indført i praksis. I forlængelse af dette kan det siges, at en arbejdsportfolio kan bidrage til en italesættelse og transformation fra implicit viden til eksplicit viden, hvilken både opstår i mødet mellem nyansatte og organisationserfarne kollegaer, samt refleksionen af denne.

For det andet kan præsentationen af nye ideer kvalificeres gennem præsentationsportfolio ved at udvælge, forberede og formidle specifikke elementer eller vinkler fra nyansattes læringsportfolio, hvortil en vis kvalitet af nyansattes forståelse og argumentation forstærkes. Det ses ofte, hvordan eksisterende dialogiske rum er medtænkte under nyansattes introduktionsforløb, hvortil præsentationsportfolio kunne fungere som et kvalificerende værktøj, der ikke blot tilføjer et stærkere grundlag til dialogens indhold, men også kan benyttes som rammesætning for præsentation af nye ideer. Foruden dette kan portfolio fungere som et skriftligt produkt, der kan videreføre information fra andre kontekster og dermed få delt relevant viden med afdelingens andre kollegaer.

7.1 Perspektivering

En teoretisk pointe der kan præsenteres er, hvordan Peter Senges begreb om den lærende organisation kan sammenkobles med Revsbæks beskrivelse af paradigmer inden for medarbejderintroduktion. Revsbæk præsenterer tre slags forløb, hvilke er; instruerende, dialogbaserede og innovationsgenererende (Revsbæk, 2015, s. 171). Senge præsenterer et syn på organisationer, hvortil det er hensigtsmæssigt kontinuerligt at indhente ny viden gennem organisationens medlemmer (Senge, 1994). I forhold til Senges organisationssyn, kan de nyere tilgange som dialogbaserede og innovationsgenererende introduktionsforløb ses som de mest hensigtsmæssige, idet de faciliterer en akkumulering af viden i organisationen. Dette kan sammenfattes med en af pointerne fra projektets undersøgelse, da en organisation gerne skal besidde en vis modtagelighed over for innovation, for at innovationsfremmende adfærd kan leve op til dets potentiale. Derfor kan der lægges vægt på, hvordan en arbejdsplads gerne skal besidde

et overordnet ønske om at eksistere som en lærende organisation, hvortil der aktivt benyttes dialogbaserede eller innovationsgenererende introduktionsforløb. Såfremt dette er tilfældet, vil en organisation sandsynligvis opnå en højere grad af viden og innovation på arbejdspladsen.

Endnu en pointe der kan præsenteres, når der inddrages læringsportfolio under introduktionsforløb, hvilken ikke fremkommer i projektets undersøgelse, er, hvordan en metode som læringsportfolio også medfører læringsteoretiske kritikpunkter. Når der medbringes et element af kritisk refleksion og dybere interne metaperspektiver, hvilket sker med læringsportfolio, kan det risikeres at påvirke individets selvopfattelse og personlige dannelsesproces (Saltofte & Krill, 2017, s. 68-70). Denne pointe kan være ganske relevant, såfremt videre undersøgelser vælger at dykke ned i en organisation og afprøve, hvordan læringsportfolio påvirker nyansatte i praksis. Pointen lægger op til, at man i en organisation udarbejder et gennemført didaktisk design, forinden man implementerer læringsportfolio i praksis, således der ikke risikeres at påvirke nyansattes dannelsesproces på en negativ måde.

En sidste pointe, jeg ønsker at præsentere, er, hvordan dette projekt kan eksistere som et akademisk grundlag for, at yderligere undersøgelser inden for sammenkoblingen mellem introduktionsforløb, newcomer innovation og læringsportfolio kan finde sted. Projektet er af natur relativt bredt teoretisk opbygget, hvilket er et bevidst valg, idet der ikke foreligger tilstrækkeligt akademisk materiale eller undersøgelser på området, til at der kunne tages udgangspunkt i en mere snæver tilgang og derigennem specificere projektets formål. Derfor opfordres det til, at andre dykker mere ned i den organisatoriske virkelighed og afprøver læringsportfolio som facilitator af organisatorisk innovation i praksis.

Et nyt potentiale for organisatorisk innovation

Formidlende artikel

Skrevet af Jonas Bech Jensen

Læring og forandringsprocesser

Aalborg Universitet

31. maj 2021

Abstract

Artiklen har til formål at præsentere og formidle indholdet af specialeafhandlingen 'Et nyt potentiale for organisatorisk innovation'. Afhandlingen fokuserer på nyansattes introduktionsforløb i offentlige organisationer og søger at besvare, hvordan læringsportfolio kan bidrage til organisatorisk innovation. Med en hermeneutisk tilgang til videnskabsteori og ved hjælp af kvalitative, semistrukturerede interviews, besvares spørgsmålet ved at analysere respondenternes oplevelser og beskrivelser i afhandlingens undersøgelse. Læringsportfolio kan herigennem siges at bidrage med en højere grad af kvalificering inden for innovativ adfærd blandt de nyansatte, samt medføre et praksisnært redskab, der kan bidrage til effektiv formidling af viden og tydelig præsentation over for kollegaer.

Indledning

Forløbet som finder sted, når nye medarbejdere ansættes i en organisation, har modtaget en stigende interesse inden for HR & rekruttering i løbet af det sidste årti. Inden for relevant litteratur præsenteres en række fordele, et godt introduktionsforløb kan siges at medføre. Disse indebærer blandt andet potentiale for at øge medarbejderengagement, medarbejdertilfredshed, fastholdelsesgrad, forbedre performance, reducere stress og mindske medarbejderomsætning (Harpelund & Højberg, 2016, s. 8) (Ase, u.d.). Det øgede fokus berettiger yderligere undersøgelser inden for området, hvortil introduktionsforløb kan sammenfattes med et begreb der kaldes newcomer innovation. Dette begreb omhandler potentialet, hvor nyansatte ansættes i en organisation og medbringer viden udefra, hvilken kan komme den nyansatte, de organisationserfarne kollegaer eller organisationen til gode (Revsbæk, 2015). Hertil kan det være interessant at undersøge, i hvilken grad organisationers introduktionsforløb er designet således, de nyansattes innovationspotentiale medtænkes eller aktiveres under forløbet. Uanset om det er den nyansatte, de organisationserfarne kollegaer eller organisationen som helhed der lærer, er det vigtigt at understrege, at der er nogen som lærer noget under nyansattes introduktionsforløb. Hertil kan der inddrages teori om læringsportfolio, hvilken har til formål at fremme den selvtagne læring (Saltofte & Krill, 2017). På nuværende tidspunkt foreligger der ikke tilstrækkeligt akademisk materiale eller undersøgelser på området, hvor introduktionsforløb, newcomer innovation og portfolio kombineres. Projektet får derfor til formål at danne et akademisk grundlag for en sammenkobling mellem introduktionsforløb, newcomer innovation og læringsportfolio i praksis. På baggrund af tidligere projekter og erfaring inden for introduktionsforløb i diverse organisationer, kan jeg se et potentiale i sammenkoblingen mellem de respektive felter. Der kan eksempelvis stilles spørgsmålstejn ved, om metoder fra læringsportfolio kan bidrage til organisatorisk innovation, så organisationen på bedre vis kan benytte nyansatte til at indhente ny viden om effektive arbejdsmåder, kultur og organisering og i så fald, hvordan kan det gøres? Med disse overvejelser præsenteres afhandlingens problemformulering og undersøgelsesspørgsmål:

Hvordan kan læringsportfolio bidrage til organisatorisk innovation under nyansattes introduktionsforløb i offentlige organisationer?

- *Hvordan oplever nyansatte, at deres arbejdsplads medvirker til innovationsfremmende adfærd under deres introduktionsforløb?*
- *Hvilke elementer fra læringsportfolio kan medvirke til innovationsfremmende adfærd?*

Metode

Undersøgelsens videnskabssteoretiske ståsted tager udgangspunkt i Gadammers filosofiske hermeneutik. Den filosofiske hermeneutik er af den opfattelse, at hermeneutik består af forståelse, udlægning og applikation, dvs. noget skal kunne tydes, udlægges og fortolkes samt anvendes i praksis (Højberg, 2004, s. 312). Inden for hermeneutikken eksisterer et grundprincip der kaldes den hermeneutiske cirkel, hvilken er væsentlig og central for den hermeneutiske tænkning. Denne cirkel betegner en vekselvirkning som foregår mellem del og helhed, idet delene af tekster, dialoger, sociale handlinger eller praksis kun kan forstås gennem inddragelse af helheden, og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af delene. Sammenhængen mellem delen og helheden bliver således meningskabende og forudsætter, at vi som mennesker kan forstå og fortolke (Højberg, 2004, s. 311-312). For Gadamer ses den hermeneutiske cirkel som et ontologisk princip, idet menneskets erkendelse ikke kan undslippe eller stilles udenfor den forstående, fortolkende eller historiske kontekst. Samtidigt giver det ikke mening, at man som forsker søger at forholde sig objektivt i en forståelsesproces, da det grundlæggende ikke kan lade sig gøre. Sammen med den videnskabssteoretiske tilgang, er undersøgelsens empiriske indhold indhentet vha. kvalitative, semistrukturerede enkeltmandsinterviews, hvortil der tages udgangspunkt i oplevelserne og beskrivelserne fra fem udvalgte respondenter. Disse er blevet valgt på tværs af organisatoriske og geografiske placeringer, da praktiske årsager og Covid-19 har været relevante faktorer.

Teori

Undersøgelsens teori er opdelt i hhv. afsnit om innovationsfremmende adfærd, læringsportfolio i praksis og begrebet tavs viden

Newcomer innovations teoretiske opbygning er grundlæggende baseret på Piagets kognitive udviklingspsykologi, hvor assimilation betyder, at man kognitivt optager nye indtryk og tilpasser dem sine eksisterende mentale skemaer uden at ændre på ens grundlæggende forståelsesrammer. akkommodation betyder derimod, at man kognitivt optager nye indtryk, hvor man er nødt til at tilpasse sine eksisterende mentale skemaer for at inkorporere den nye viden. Begreberne blev udviklet til at beskrive individers kognitive og dannelsesmæssige læringsprocesser (Piaget, 1971). Organisationsforskere har senere videreudviklet på Piagets begreber, hvortil deres formål bliver at beskrive, hvordan læring finder sted i organisationer. Levine & Moreland mf. benytter dem til at beskrive, hvordan læring forekommer hos den kollektive aktør, dvs. afdelingen, der modtager et nyt medlem i en organisation. Hertil benyttes assimilation om den nyansattes socialisering i de eksisterende arbejds gange, kulturer og grundantagelser, hvor akkommodation benyttes til at betegne den innovation, den nyansatte kan medføre (Revsbæk, 2015, s. 173) (Levine, Moreland, & Choi, Group Socialization and Newcomer Innovation, 2002). På baggrund af ovenstående præsenterer Revsbæk, hvordan nyansatte medarbejdere kan optræde som innovationsaktører på to måder; hhv. som direkte idegeneratorer og som facilitatorer af de organisationserfarnes innovationsrefleksioner, hvilke uddrages af Ellströms praksisbaserede innovation, samt den litterære baggrund inden for paradigmet Medarbejderdreven Innovation (Revsbæk, 2015, s. 180).

Revsbæks typologi præsenteres, hvori hun opstiller en variation i de forskellige typer af innovationsfremmende adfærd, der kan iagttages hos nyansatte:

| Innovationsfremmende adfærd hos den nye medarbejder | Prototype på den sproglige handling | Idealtypiske kompetencepositioner som karakteristisk af den innovationsfremmende adfærd |
|---|--|---|
| Spørgen | "Hvordan er det her?" | Journalistisk researcher |
| Spejling | "Jeg har lagt mærke til..." "Hvad er mon baggrunden?" "Hvorfor gør i det på den her måde?" | Antropolog |
| Sparring | "Der, hvor jeg tidligere kom fra, gjorde man..." "Det kunne også være sådan..." | Kritisk sparringspartner |
| Manifestering af egen arbejdspraksis | "Min måde er..." | Erfaren praktiker |

(Revsbæk, 2015, s. 180)

Sammen med ovenstående teori om innovationsfremmende adfærd, inddrages teori om læringsportfolio og dennes benyttelse i praksis.

Læringsportfolio kan i sin grundlæggende form opdeles i to hovedtyper, hvilke betegnes arbejdsportfolio og præsentationsportfolio. Ens arbejdsportfolio består af det private og det processuelle ved at føre portfolio, hvilken også betegnes som backstage. Ens præsentationsportfolio består af udvalgte elementer, resultater eller produkter, der har til formål at blive præsenteret, hvilken også betegnes som frontstage. Disse har hver især følgende til formål:

Backstage:

- Få ideer og udvikle ideer
- Udforske muligheder
- Få øje på nyt og se nye perspektiver
- Tydeliggøre det utydelige
- Fastholde tanker og ideer
- Tænke det utænkelige
- Forklare for sig selv
- Tænke 'hvad nu hvis'
- Modtage feedback og vejledning af udvalgte dele

Frontstage:

- Præsentere produkter og faglig viden
- Beskrive ideer og mulige undersøgelsesfelter
- Synliggøre arbejds- og læreprocesser
- Modtage feedback og evaluering
- Iscenesætte en professionel profil

(Saltofte & Krill, 2017, s. 18-21)

Tavs viden er et teoretisk begreb som blev præsenteret af Michael Polanyi i hans bog, Den Tavs Dimension, fra 1983. Tavs viden skal forstås som implicit viden, vi ikke er bevidste omkring, modsat eksplicit viden, vi kender til og har mulighed for at sætte ord på (Polanyi, 1983). Denne implicite form for viden kan siges at være et iboende element i læringsportfolio, idet tavs viden ofte eksisterer som noget indforstået eller som selvfølgeligheder. Disse sprogliggøres gennem fordybelse, feedbackprocesser og refleksion, hvilke kan aktiveres gennem backstage- og frontstage-delene af portfolio (Saltofte & Krill, 2017, s. 64-65). Ved at agere nysgerrig, kritisk og udforskende, ligesom kendetegner Revsbæks typologi om innovationsfremmende adfærd, kan nyansatte i mødet med deres arbejdsplads få italesat arbejdsmåder, kultur og organisering, på en måde der medvirker til innovationsfremmende adfærd.

Undersøgelsens fund og konklusioner

Lighederne mellem organisatorisk innovation og de indholdsmæssige aspekter af læringsportfolio kan siges at understøtte hinanden i et omfang, der tyder på, at læringsportfolio kan øge mængden af innovationsfremmende adfærd under nyansattes introduktionsforløb i offentlige organisationer.

For det første kan innovationsfremmende adfærd hos nyansatte kvalificeres gennem arbejdsportfolio, ved at tydeliggøre og facilitere spørgen, spejling, sparring og manifestering af egen arbejdspraksis, de nyansatte kan opleve i mødet med organisationen. Opgøret med de eksisterende arbejdsmåder, kultur og organisering, foregår oftest gennem mundtlig formidling mellem den nyansatte, nærmeste leder eller de organisationserfarne kollegaer. En arbejdsportfolio ville hertil fungere som et kvalificerende redskab, hvor den nyansatte kan producere mere gennemtænkte og velovervejede ideer, forinden disse formidles og forsøges indført i praksis. I forlængelse af dette kan det siges, at en arbejdsportfolio kan bidrage til en italesættelse og transformation fra implicit viden til eksplicit viden, hvilken både opstår i mødet mellem nyansatte og organisationserfarne kollegaer, samt refleksionen af denne. For det andet kan præsentationen af nye ideer kvalificeres gennem præsentationsportfolio ved at udvælge, forberede og formidle specifikke elementer eller vinkler fra nyansattes læringsportfolio, hvortil en vis kvalitet af nyansattes forståelse og argumentation forstærkes. Det ses ofte, hvordan eksisterende dialogiske rum er medtænkte under nyansattes introduktionsforløb, hvortil præsentationsportfolio kunne fungere som et kvalificerende værktøj, der ikke blot tilføjer et stærkere grundlag til dialogens indhold, men også kan benyttes som rammesætning for præsentation af nye ideer. Foruden dette kan portfolio fungere som et skriftligt produkt, der kan videreføre information fra andre kontekster og dermed få delt relevant viden med afdelingens andre kollegaer.

Dette projekt kan eksistere som et akademisk grundlag for, at yderligere undersøgelser inden for sammenkoblingen mellem introduktionsforløb, newcomer innovation og læringsportfolio kan finde sted. Projektet er af natur relativt bredt teoretisk opbygget, hvilket er et bevidst valg, idet der ikke foreligger tilstrækkeligt akademisk materiale eller undersøgelser på området, til at der kunne tages udgangspunkt i en mere snæver tilgang og derigennem specificere projektets formål. Derfor opfordres det til, at andre dykker mere ned i den organisatoriske virkelighed og afprøver læringsportfolio som facilitator af organisatorisk innovation i praksis.

9.0 Litteraturliste

- Ase. (u.d.). *Onboarding - Få nyansatte godt om bord*. Hentet fra Ase.dk:
<https://www.ase.dk/media/2208/onboarding.pdf>
- Ballisager, M. (1. August 2019). *Onboarding: Det er vigtigt i en onboardingproces*. Hentet fra Ballisager: <https://ballisager.com/onboarding-hvad-er-vigtigt/>
- Brønnum, M. G., & Steffensen, J. S. (11. Marts 2021). *Et år med corona: Her er tidslinjen over pandemiens 'dans' med Nordjylland*. Hentet fra TV2 Nord:
<https://www.tv2nord.dk/coronavirus/et-aar-med-corona-her-er-tidslinjen-over-pandemiens-dans-med-nordjylland>
- COI's strategi. (u.d.). Hentet fra Center for Offentlig Innovation: <https://www.coi.dk/om-coi/cois-strategi/>
- Din pre & onboarding platform*. (u.d.). Hentet fra Introdus: <https://introdus.dk/>
- Ellström, P.-E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, s. 27-40.
- Get to know us*. (u.d.). Hentet fra Leapeo: <https://www.leapeo.com/company/about-us/about-us>
- Harpelund, C., & Højberg, M. T. (2016). *Onboarding, Flyvende fra start*. København V: Jyllands-Postens Forlag.
- Herdel, S. B. (1. April 2019). *Medarbejdere siger op på grund af dårlige introforløb*. Hentet fra Børsen.dk: <https://borsen.dk/sponsoreret/medarbejdere-siger-op-paa-grund-af-daarlige-introforlob>
- Højberg, H. (2004). Hermeneutik. I L. Fuglsang, & P. B. Olsen (red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, på tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 309-348). Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Isaksen, C. D., Jensen, J. B., Mogensen, L. K., & Mortensen, M. N. (2020). *Meningsforhandling som integrationsproces*. Aalborg: Aalborg Universitet.
- Jensen, J. B. (2020). *Onboarding i praksis*. Aalborg: Aalborg Universitet.
- Jensen, J. B., Kristensen, L. H., Rasmussen, S. H., & Jensen, J. M. (2019). *Onboarding i Fårup Sommerland*. Aalborg: Aalborg Universitet.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, s. 65-84.
- Kovyakh, Y., Kalhauge, L., Nuh, S., Albrechtsen, N., & Bjerg, M. (7. Maj 2021). *Dagens coronatal: Stort overblik opdateret hver dag klokken 14*. Hentet fra TV2 Nyheder:
<https://nyheder.tv2.dk/samfund/dagens-coronatal-overblik-over-smittede-indlagte-og-doede>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview, det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Levine, J. M., Choi, H.-S., & Moreland, R. L. (2003). Newcomer Innovation in Work Teams. I P. B. Paulus, & B. A. Nijstad, *Group Creativity: Innovation through Collaboration* (s. 202-224). New York: Oxford University Press.
- Levine, J. M., Moreland, R. L., & Choi, H.-S. (2001). Group Socialization and Newcomer Innovation. I M. A. Hogg, & R. S. Tindale, *Blackwell Handbook of Social Psychology*: (s. 86-106). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Levine, J. M., Moreland, R. L., & Choi, H.-S. (2002). Group Socialization and Newcomer Innovation. I M. A. Hogg, & R. S. Tindale, *Blackwell Handbook of Social Psychology: group processes* (s. 86-106). Oxford: Blackwell Publishers.
- Om os. (u.d.). Hentet fra HR-ON: <https://hr-on.com/om-os/>
- Onboarding. (u.d.). Hentet fra Google Trends: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2004-01-01%202021-04-24&q=onboarding>
- Piaget, J. (1971). *The construction of reality in the child*. New York: Ballantine.
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Pugholm, R. (9. August 2018). *Blog: Sådan gør Onboarding din nye medarbejder produktiv*. Hentet fra Ballisager: <https://ballisager.com/saadan-goer-onboarding-din-nye-medarbejder-produktiv/>
- Rasmussen, J. G., Jørgensen, K. M., & Larsen, M. V. (2015). Organisering og forandring. I N. Stegeager, & E. Laursen (Red.), *Organisationer i bevægelse* (s. 21-48). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Revsbæk, L. (2015). Medarbejderintroduktion - et bidrag til organisatorisk innovation. I N. Stegeager, & E. Laursen (Red.), *Organisationer i bevægelse; læring - udvikling - intervention* (s. 167-182). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Rådet for Teknologi og Innovation. (15. August 2019). Hentet fra Uddannelses- og Forskningsministeriet: <https://ufm.dk/forskning-og-innovation/rad-og-udvalg/tidligere-rad-og-udvalg/radet-for-teknologi-og-innovation>
- Saltofte, M., & Krill, C. (2017). *Portfolio i praksis - Læring, refleksion og kreativitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Værktøjskassen. (u.d.). Hentet fra Aalborg Universitet:

<https://www.studerende.aau.dk/gdpr/vaerktoejskassen/?fbclid=IwAR01wbv63DoksCSvMfjNnepOu9vWpVmwHoGhFNEt3FvBUQ-Fqaa0rpAfTyE>

9.1 Bilagsliste

Bilag 1 – Invitation til interview.pdf

Bilag 2 – Interviewguide.pdf

Bilag 3 – Samtykkeerklæring skabelon.pdf

Bilag 4 – Transskribering 1.pdf

Bilag 5 – Transskribering 2.pdf

Bilag 6 – Transskribering 3.pdf

Bilag 7 – Transskribering 4.pdf

Bilag 8 – Transskribering 5.pdf