



Newcomer Adaption Process

Den nyansattes
tilpasningsproces

Navn: Sofia Nelzén

Studienummer: 20144675

Vejleder: Jørn Ry Hansen



10. semester, Psykologi
Kandidatspeciale i Psykologi
31. maj 2019

Samlede antal tegn med
mellemrum & fodnoter: 108.476
Svarende til antal normalsider: 45,2

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to gain a new understanding of the newcomer's adaption process, from an organizational and an individual perspective, within the context of societal dynamics as they are seen in today's society. This is based upon an observation that the labor market is changing. The effects of increasing job mobility and re-evaluation of work have led to a growing interest in career transition and newcomer adaption. However, our current understanding and approach to recruitment and the newcomer's adaption process doesn't seem to reflect these changes. The thesis refers these current societal dynamics to Anthony Giddens' understanding of the late modern society, where the individualization and globalization effects the way we live our lives. This includes career related issues.

The thesis is constructed as an analytical perspective of the current understanding of the newcomer adaption process. Based on critical realism and through inductive theory analysis, organizational socialization literature and Socialization Resources Theory represents this current understanding. The current knowledge is valued as highly limited since it works upon the basis of the wishes and goals of the organization, where the individual's autonomy and motivation aren't in the center of attention. Therefore, this thesis includes Parkes' and Schlossberg's work within transition theory, to gain a further understanding of the individual's perspective in this process. All theories are analyzed individually and compared. Because of their different paradigms the diverse understandings of the process are synthesized to gain a holistic and contextual understanding of the newcomer's adaption process.

The synthesis results in a new theory: Newcomer Adaption Process (NAP) which is presented together with an illustration of the graphical model. This new understanding of the newcomer's adaption process is based upon the recognition that an employment effect several aspects of the individual's life, other than just the ones connected directly to the organization. The model provides a more realistic and practical overview for psychologist and consultants that work with coaching, HR-development and recruitment than the organizational socialization approach alone. This because is it gives an overview of the general aspects and processes connected to the transition into an organization, without undermining the individual's autonomy or the role the organization plays within this process. The theory is presented and further discussed in the light of the dynamics of the society. Recommendations to further research are suggested.

Keywords: Career transition, newcomer adaption, late modernity, organizational socialization.

FORORD

Nærværende speciale symboliserer afslutningen på min 5 år lange uddannelse i psykologi ved Aalborg Universitet. Det har været en tid fyldt med inspiration og læring, både fagligt og personligt. Det har i den grad været en tilpasningsproces. Jeg har gennem hele uddannelsen altid vist hvad jeg brænder for, hvorfor jeg håber at nærværende speciale afspejler min interesse for transition og tilpasningsprocesser.

Der lyder en særlig tak til min vejleder *Jørn Ry Hansen*, der til trods for vis skepsis af min originale idé og hvad hans selv kunne bidrage med, blev ved min side. Jeg vil ligeledes takke *Mads Lindholm* for at altid stille op som mentor og byde på endeløs optimisme.

Ydermere, vil jeg takke min mor *Yvonne Nelzén Wester*, der altid er klar til at hjælpe og dele sin klogskab.

Nakita Oxbøl Hilding skal have tak for at i den grad ha bidraget til nogle hysterisk sjove arbejdsdage og for at få mig til at både abstrahere væk fra pres og føle pres når det har været nødvendigt.

Sidst men ikke mindst vil jeg takke *Andy Gerbing* for at være min største støttestøtte og for at lade mig gøre brug af hans grafiske evner til at pynte det hele.

INDHOLD

1. INDLEDNING	- 6 -
1.1 Problemformulering.....	- 8 -
2. FREMGANGSMÅDE.....	- 8 -
2.1 Læseguide.....	- 8 -
2.2 Videnskabsteoretisk tilgang – kritisk realisme	- 10 -
2.2.1 Induktiv teoretisk analysemetode	- 10 -
2.3 Begrebsafklaring	- 11 -
2.3.1 Definition af karrieretransition og tilpasning	- 11 -
2.3.2 Aktuelle samfundsdynamikker – Senmoderniteten	- 12 -
3. ORGANISATORISK PERSPEKTIV - den nuværende forståelse	- 13 -
3.1 Organisatorisk socialiseringspraksis:	- 14 -
3.2 Socialization Resouces Theory - SRT	- 16 -
4. INDIVIDUELT PERSPEKTIV – kognition og udviklingsteori	- 20 -
4.1 Parkes og Schlossbergs forståelsesramme	- 20 -
4.2 Parkes psykosociale transitionsforståelse.....	- 22 -
4.2.1 Parkes og den nyansatte	- 24 -
4.3 Schlossbergs transitionsmodel	- 26 -
4.3.1 De 4S af transition.....	- 28 -
4.3.2 Schlossberg og den nyansatte.....	- 30 -
4.4 Opsamling	- 31 -
5. SAMMENSTILLING AF TEORI	- 33 -
5.1 Styrker og svagheder	- 33 -
5.1.1 Organisatorisk Socialisering som modernistisk perspektiv.....	- 34 -
5.2 Ligheder og forskelle.....	- 35 -
6. SYNTESE – Newcomer Adaption Process (NAP)	- 37 -
6.1 Tilpasningsprocessen.....	- 37 -
6.2 Antagelsesverden i en nyansættelse	- 39 -
6.2.1 Supportsystemet.....	- 40 -
6.3 Hvad tilpasning er og ikke er	- 40 -
6.4 Newcome Adaption Process som psykologfagligt værktøj	- 41 -
6.5 Opsamling	- 42 -
7. UDDYBENDE DISKUSSION	- 43 -

7.1 En ny teori, er det nok?	- 43 -
7.2 Har organisationen ingen magt i det senmoderne samfund?	- 44 -
7.3 Organisationens rolle for selvidentitet.....	- 45 -
7.4 Organisationens rækkevidde	- 47 -
8. KONKLUSION	- 48 -
8.1 Anbefaling til fremtidig forskning.....	- 48 -
9. REFERENCER.....	- 49 -

1. INDLEDNING¹

I takt med den samfundsmæssige udvikling blevet en større konsensus omkring at mennesket lever i forandringens tid og at verdenen ofte opleves mere kompleks, foranderlig og uforudsigelig (Bright & Pryor, 2008). Iblandt individer der søger job og konstruerer sin karriere provokerer nutidens arbejdsmarkedet en følelse af usikkerhed (Savickas, 2011; Kenny & Di Fabio, 2018). Det 20 århundredes forestilling om en sikker ansættelse i en stabil organisation som base for at opbygge ens liv (Super, 1957) er blevet erstattet af den digitale revolution og globalisering, der opbygger en ny social orden af arbejde der baseres på tilfældigheder og fleksibilitet (Savickas, 2011; Kenny & Di Fabio, 2018). Det nye arbejdsmarked reflekterer de demografiske, sociale, kulturelle, politiske, historiske og teknologiske dynamikker der konstant trækker os, hvilket sætter præg på vores arbejdsliv og dermed også processen i hvordan vi forholder os til arbejde og ansættelse.

I nutidens arbejdsmarked har vi ikke bare *et* arbejde, vi har flere, da job- og karriereskift er den nye norm. Den gennemsnitlige livslængde fra fødsel har øget med seks år global siden 1990 (WHO, 2014) og vi har i den forbindelse også har fået et længere arbejdsliv. Mere end hver fjerde medarbejder er nyansat i Danmark (Arbejdsmarkedsrapport, 2014). Derudover kan det ses at ud fra de lønmodtagere der skifter job, ca 30 pct. skifter både branche og arbejdsfunktion (ibid.). Normen at bibeholde et job og at blive indenfor en organisation hele ens karriere giver derfor lige så stille plads til et mønstre af periodisk jobskifte. I USA ses samme udvikling, hvor den gennemsnitlige amerikaner vil have 11,9 forskellige jobs i alderen mellem 18-50 år, hvor halvdelen af disse job er før alderen af 25 (U.S. Department of Labor, 2017). De amerikanske lønmodtagers ansættelsestid på hver arbejdsplads stiger med alderen, men ansættelsestiden afspejler alligevel stor jobmobilitet. For eksempel, ud af dem der begyndt et arbejde som 35 til 44-årig, så stoppede 36 procent indenfor et års tid og 75 procent indenfor 5 år (ibid.). Den stigende arbejdsmobilitet er således noget der gør sig gældende på tværs af vestlige lande, hvilket stiller krav både til individets og organisationens tilpasningsevne i et meget flydende arbejdsmarked.

Arbejderen bliver nødt til at være ansættelsesbar og være åben for livslang læring for at kunne forpligte sig til en organisation under en tidsperiode (Savickas, 2011). Vedkommende skal dertil kunne professionelt håndtere forandring og emotionelt krævende arbejde professionelt (ibid.). Den ny præmis om *ansættelsesbarhed* tvinger organisationens management og HR at omforme mulige

¹ Forfatteren er svensk og har ikke dansk som første sprog.

karrierer som værende fuldt af muligheder og uden begrænsninger (Arthur, 1994), skræddersyet til individet (Benko & Weisberg, 2007) og som værende værdifuldt til den personlige portfolio (Handy, 1998; ifølge Savickas, 2018). I kort så indebærer jobmobiliteten at arbejderen skal vise sig ansættelsesbar og værdifuld for organisationen og organisationen skal vise sig være det der giver arbejderen mest muligheder til selvudvikling. Det kan argumenteres for at dette afspejler bevægelsen ind i en markedsstyret era, væk fra modernismens mekaniske produktionssamfund og ind i det post- industrialistiske forbrugersamfund (Kenny & Di Fabio, 2018). Kontinuitet og forudsigelighed i forbindelse med den klassiske forståelse af at *klatre opad karrierestigen* er blevet udbyttet med normen at konstant tilpasse sig til forandring og at udvikle vores karriere på tværs af arbejdspladser (Louis, 1980; Hall, 1976).

Der råder ingen tvivl om de enorme resurser der bliver brugt i dag på rekruttering. Det er en af de største opgaver der beskæftiger intern HR og eksterne konsulenter, hvilket også afspejles i forskningen på området. Rekrutterer og forsker vil gerne kunne forudse hvorvidt vedkommende kommer til at passe til jobbet, teamet og organisationen. Det er en tradition som strækker sig helt tilbage til når Scientific management kom på banen år 1911, hvor Taylor mente at man på en videnskabelig måde skal udvælge ”ret mand til jobbet” for at øge effektiviteten (Butler, 1991). Hans teori præges også i høj grad af at mennesket primært bliver motiveret økonomisk (Taneja, Pryor & Toombs, 2011). Hvis man tilbyder højere løn for effektivt arbejde, vil effektiviteten stige generelt – en tankegang som stadig præger vores arbejdsmarked. Størstedelen af kritikken mod Taylors teori har været at man udelukkende stræber efter effektivitet og således ikke tager højde for individet (Taneja et al, 2011). Hvorvidt Taylor negligerede medarbejderens autonomi for at maksimere organisationens udbytte eller ej, råder de nu delte meninger om, men der er ingen tvivl at Taylors idéer havde en stor effekt på management og ledelse (ibid.; Butler, 1991) siden vi stadig bruger videnskabelige rekrutteringsprocesser for at få ret mand til jobbet og økonomiske fordele for at motivere den enkelte. Men nu har samfundet gennemgået over 100 år af udvikling siden da. På Taylors tid var industrialiseringen stadig i gang og folk havde som regel den samme arbejdsplads og funktion i størstedelen af sine arbejdsliv. Man kan således spørge om hvorvidt Taylors forståelse for medarbejder og rekruttering muligvis er forældet? Det er ingen tvivl om at penge er vigtige i dagens samfund, men er det virkelig den største motivation til arbejde? I 2013 kom det ud to forskellige undersøgelser der blev publiceret i nyhedskanaler, der begge viste på at majoriteten af danskerne vil arbejde, selvom det ikke er økonomisk incitament for det (Steen, 2013; Kjær, 2013). Det vil sige stik modsat Taylors forståelse for hvad der motiverer mennesker til arbejde. Forklaringen var at et

arbejde har en så stor indvirkning på vores identitet, at vi er i større grad, er socialt motiverede foran økonomisk motiverede (Kjær, 2013). Dette kan underbygges af et flertal undersøgelser der siden begyndelsen af 1950'erne har konstateret at 65-95 % af individer, der repræsenterer forskellige typer af erhverv, i forskellige lande, har svaret, at de ville fortsætte med at arbejde selvom de ikke havde et finansielt behov (Morse & Weiss, 1955; Parker, 1971; Kaplan & Tausky, 1974; MOW - International Research Team, 1987; Harpaz 1990, 1999). Dette forventes dermed at have en indvirkning på den nyansattes tilpasning til en ny organisation, specielt hvis dagens leder ikke deler denne opfattelse/forståelse. Rekruttering af medarbejdere har fået et nyt udgangspunkt og dette tyder på at det der sker *efter* ansættelsen kan have en større betydning end tidligere vurderet, da mennesker nu har et ønske om at udvikles og finde mening gennem sit job (Louis, 1980; Savickas, 2011; Kenny & Di Fabio, 2018). Dette begrundes hvorfor nærværende speciale vil beskæftige sig med netop denne transition – transitionen ind i organisationen.

1.1 Problemformulering

Hvordan kan vi i lyset af aktuelle samfundsdynamikker forstå

den nyansattes tilpasning til organisationen, ud fra et individuelt og et organisatorisk perspektiv?

2. FREMGANGSMÅDE

På baggrund af ovenstående indledning og til formål for at kunne besvare ovennævnte problemformulering vil følgende kapitel redegøre for nærværende speciales fremgangsmåde og metodevalg. Kapitlet indledes med en præsentation af de efterfølgende kapitler i en læseguide, afløst af en redegørelse for den videnskabsteoretiske tilgang med afsæt i kritisk rationalisme og induktiv teoretisk analyse. Herefter vil specialet redegøre for nogle begreber der er relevante i forhold til problemformuleringen, hhv. karrieretransition, tilpasning og aktuelle samfundsdynamikker.

2.1 Læseguide

Siden specialet vil studere karriererelaterede fænomener, så anses det være essentielt at se den nyansatte "(...) *within the total life space and throughout his lifetime*" (Van Maanen & Schein, 1977, p. 46). For at afdække de områder der er en del af individet *life space* er det derfor relevant at anskue tilpasningsprocessen i lyset af dagens samfundsdynamikker, hvorfor begrebsafklaringen vil uddybe for

nærværende speciales forståelse af samfundet. Afsnittet beskriver bevægelsen fra et modernistisk til et mere senmodernt samfund, hvor det sidstnævnte udgør den realitet nærværende specialet forholder sig til. Herefter vil specialets organisatoriske perspektiv blive præsenteret (kapitel 3). Dels i form af en definition af organisatorisk socialisering som forskningsfelt og derefter en præsentation af Saks & Grumans resurseteori. At inddrage en teori fra organisatorisk socialisering begrundes med at det bidrager med en kontekstuel forståelse af den nyansattes tilpasningsproces, da organisatorisk socialisering som forskningsfelt primært interesserer sig for hvordan man former den nyansattes viden og skills (Vancouver & Warren, 2012, p.192). Organisatorisk socialisering og resurseteori vil løbende gennem specialet blive refereret til som den *nuværende forståelse* af den nyansattes tilpasningsproces, i det at det er det eneste forskningsfelt der direkte interesserer sig for den proces, indtil nu. Det organisatoriske perspektiv vil herefter blive udfordret gennem at inddrage to transitionsteorier i der repræsenterer det individuelle perspektiv i problemformuleringen (kapitel 4). Med afsæt i afsæt i Parkes psykosociale transitionsforståelse indeholder dette kapitel en redegørelse for nogle iboende processer der tilpasser sig til formål for at forstå den usikkerhed der florerer på arbejdsmarkedet. Han beskriver således den kognitive proces i forbindelse med en transition. Derudover så det relevant at inddrage en forståelse for karrieretransitionens påvirkning af hele menneskets life space med en udviklingsteoretiske forståelse, hvorfor Parkes teori vil blive afløst af Schlossbergs teori og model om transition og tilpasning. Schlossberg bidrager med en udviklingsteoretisk og holistisk forståelse af individet i denne proces, hvor den subjektive forståelse i stor grad afgør hvis processen ender i personlig udvikling eller personlig nedbrydning.

Den transitionsteoretiske forståelse af tilpasning vil derefter blive sammenstillet med den organisatoriske forståelse i en analyse (kapitel 5) af deres fordele og ulemper samt forskelle og ligheder. De respektive perspektiver og teorier syntetiseres og danner således grundlag for en ny teori, *Newcomer Adaption Process* (kapitel 6), der også vil blive illustreret i en grafisk model. Kapitlet omkring *Newcomer Adaption Process* indeholder en beskrivelse af forståelsen for den nyansattes tilpasningsproces og de faktorer der er den del af denne proces. I forlængelse heraf bliver det diskuteret hvordan modellen forholder sig til hvad tilpasning er og ikke er, efterfulgt af en diskussion omkring modellen som psykologfagligt værktøj. Det hele mynder derefter ud i en uddybende diskussion (kapitel 7) af *Newcomer Adaption Process* i forbindelse med organisation og samfund. Specialet afsluttes med en konklusion (kapitel 8) og anbefalinger til videre forskning. Specialet er således opbygget som et analytisk perspektiv på den nuværende forståelse af den nyansattes tilpasning.

2.2 Videnskabsteoretisk tilgang – kritisk realisme

Nærværende speciale gør brug af kritisk realisme som videnskabsteoretisk tilgang. I følgende afsnit vil der blive redegjort for den kritiske realismes hovedpunkter, samt en kritisk realistiske forskningsstrategi og hvordan nærværende projekt forholder sig til dette.

De kritiske realisme anerkender at der eksisterer en objektiv virkelighed og at vores viden er konceptuelt medierede: fakta er teoretisk afhængig, men ikke teoretisk bestemt (Danermark, Ekström, Jakobsen, Karlsson & Bhaskar, 2001). Dette gør at all viden er fejlbar og åben for at tilpasses (ibid.). Det faktum at vi kan begå fejl ses dermed som den åbenlyse evidens for den uafhængige eksistens af virkeligheden. At prøve at definere ens egen virkelighed og at leve herefter kan i den sidste ende vise sig være ganske upraktisk. De fleste mennesker har oplevet at selv de bedste intentioner kan have uventede konsekvenser (ibid.). Virkeligheden reagerer således ikke i overensstemmelse med vores forventninger, men tværtimod med en betydelig autonomi (Danermark et al., 2001).

Den kritiske realismens karaktertræk kan samles i en principiel form, bestående af ontologisk realisme, epistemologisk relativisme og metodologisk rationalisme (Wad, 2015). Ontologisk realisme referer til at der findes en objektiv virkelighed der er uafhængig af vores viden. Epistemologisk relativisme, referer til at vores viden om verden er usikker og fejlbar. Metodologisk rationalisme referer til at all viden ikke er ligegyldig. Den er heller ikke ugyldig og at vi relationelt kan bedømme kvaliteten af vores viden (ibid.). Kritisk rationalisme mener at formålet med videnskabeligt arbejde er at undersøge og identificere relationelle forhold og ikke-relationelle forhold, hhv. mellem det vi oplever, hvad der faktisk sker og de underliggende mekanismer, der producerer det er sker i verden (Danermark et al., 2001).

2.2.1 Induktiv teoretisk analysemetode

Formålet med en videnskabelig teori er at skabe testbare forslag omkring relationen mellem identificerbare fænomener (Jasso, 1988), hvilket også er formålet med det kritiske realistiske arbejde der tidligere blev beskrevet. Formålet med en teoretisk analyse er således at identificere disse testbare forslag. Nærværende projekt gør brug af en induktiv metode i det at der bliver udvalgt tre teorier, til formål for at skabe viden der bedre afspejler virkeligheden (Birkler, 2014). Ud fra nogle perspektiver formår vi altså at skabe ny viden (ibid.).

Induktiv teoretisk analyse er en kvalitativ metode der er brugbar for at udvikle teori og identificere temaer gennem at sammenligne teorier med hinanden. Induktiv teoretisk analyse hviler derfor på induktivt ræsonnement hvor temaer opstår fra den rå data gennem gentagende undersøgelse og sammenligning. Dette går således i tråd med den kritiske realismes

Til forskel fra kvantitative analysemetoder, der muliggør at udtrækker kvantitative data fra non-numeriske informationskilder, så passer den induktive analyse forskning hvor det er meget få eller ingen forrige studier på fænomenet. Dette underbygger valget af metode, da der ikke er blevet identificeret en teori der redegør for individets perspektiv i den nyansattes tilpasning, end mindre en teori der tager højde for både organisation og individ.

Den induktive teoretiske analysemetode tillader dette speciale at identificere hver teoris hovedpunkter gennem at reducere mængden af data, hvorefter disse kan sammenstilles til en syntese hvor nøgleelementer fra de forskellige teorier bliver præsenteret. Målet med denne metode er således at ende med en ny, og bedre teori (Birkler, 2014), der netop tager højde for både organisation og individ. Der skal understreges at selvom den endelige syntese anses være en bedre forståelse end den nuværende, så betyder det ikke at resultatet er lige med sandhed, hvorfor teoretisk analyse ikke er alene anses som tilstrækkelig for at skabe til viden (Jesse, 1988). Dette afspejler den epistemologiske relativisme, samt den metodologiske rationalisme i at viden kan være fejlbar og at vi skal forholde os kritisk til vores nuværende viden. Den grundlæggende nye viden, der bliver skabt, kan ikke være helt sikker (Birkler, 2014), hvorfor følgende speciale skal ses som en grundig udarbejdelse af en ny teori der vil være testbar. Empirisk analyse kan således være nødvendig.

2.3 Begrebsafklaring

I følgende afsnit vil flere begreber der relaterer sig til specialets problemformulering blive afklaret, hhv. karrieretransition, tilpasning og aktuelle samfundsdynamikker.

2.3.1 Definition af karrieretransition og tilpasning

I forbindelse med at dette speciale fokuserer på individets transition ind i et nyt job, anses det være relevant at definere hvad jeg mener med *karrieretransition*. Her vil jeg bruge Louis definition af karriere, hvor en karriere bliver set som værende en sekvens af rollerelaterede erfaringer akkumuleret over tid (Louis, 1980, p. 330). Siden *rolle* er centralt i forståelsen af karriere, så skal karrieretransition forstås som værende en periode hvor individet enten ændrer sin rolle rent

objektivt (fx går fra at arbejde med rengøring, til at være teamledere) eller hvor individet ændrer sin subjektive roller, dvs. en ændring i attitude til den objektive rolle individet allerede besidder (ibid.). Selvom definitionen inkluderer transitioner uden jobskifte, så skal det understreges at dette speciale udelukkende fokuserer på transitioner der inkluderer en objektiv rolleændring i forbindelse med et nyt arbejde. Selvom du ikke nødvendigvis ændrer arbejdsfunktion, så anses et nyt job stadig indebære objektiv rolleændring i det at du forholder dig til et nyt miljø og nye mennesker, hvilket forventes kræve tilpasning.

I den strengeste forstand er tilpasning det at få noget eller nogen til at passe ind. At tilpasse sig kan referer til en proces hvor nogen ændres for at bedre passe ind i en bestemt sammenhæng, dvs. en *justering* (Den danske ordbog, 2019). Det kan også afspejle at *indordne* sig, dvs. en ændring af ens adfærd for at få denne til at stemme overens med omgivelsernes normer (ibid.). Den nyansattes tilpasning skal således forstås som værende den proces hvor den nyansatte justerer sig fysisk, psykisk, funktionelt og socialt til formål for at indordne sig en organisations krav og normer.

2.3.2 Aktuelle samfundsdynamikker – Senmoderniteten

Som beskrevet i indledningen har arbejdsmarkedet har gennemgået en udvikling hvilket kan skyldes en udviklingen fra modernismens mekaniske produktionssamfund til det post-industrialistiske forbrugersamfund. Det anses derfor relevant at definere hvad der menes med denne udvikling. Følgende afsnit vil derfor definere og redegøre for udviklingen fra modernitet til senmodernitet, med udgangspunkt i Anthony Giddens beskrivelse.

Efter industrialiseringen, mener Giddens at der vokser frem en præmoderne kultur i slutningen af 1800-tallets i forbindelse med industrialiseringen. Dette udvikler sig til det moderne samfund der præger det 20. og 21. århundrede (Giddens, 1996). Det der adskiller det præmoderne fra det senmoderne, er *adskillelse af tid og rum, udlejring af sociale relationer og refleksivitet*. Giddens beskriver adskillelsen af tid og rum gennem at fremhæve det senmoderne samfunds dynamiske karakter. På grund af den informationsteknologiske udvikling der finder sted i det senmoderne så sker forandringer med høj hastighed og udviser grænser der tidligere adskilte os (Giddens, 1994). Globalisering er en del af denne udvikling ”...der markant har forøget den hastighed, hvormed ideer, information, varer og mennesker kan udveksles over lange afstande samtidig med, at omkostningerne ved denne udveksling er markant reduceret” (Lidegaard, 2019). Dette bringer os videre til udlejring af sociale relationer, der henviser til at de funktioner, der i det tidligere blev udført i de nære omgivelser foregår andre steder (Giddens, 1994), fx børnepasning der gik fra at

foregå i hjemmet, til dagpleje-institutioner. Vi er således blevet mere afhængig af ekspertsystemer (fx pædagoger), der specialiserer sig på et specifikt område, for at kvalificere sig til en opgave der tidligere var centraliseret i familien. Et organisatorisk perspektiv vil være at der i højre grad kræves dokumenteret kvalifikation i forbindelse med jobs.

Grundet ovenstående så løsgør sig individet fra modernitetens tradition og hierarki. Det som var forudbestemt og virkede mekanisk i det moderne, er nu betydeligt mere rettet mod individets egne valg og ønsker, hvorfor det nu fremstår som den enkeltes ansvar at konstruere sit eget liv og fremtid. Dette gør at individet tvinges at forme sin egen skæbne når modernitetens traditionsrettede liv er i opløsning. Begrebet refleksivitet henviser således til alle de valgmuligheder, og den bevidsthed om forskellige risici der følger som en konsekvens af de mange muligheder (ibid.).

Mennesket i det senmoderne samfund lever derfor mellem samfundets mange muligheder for at skabe sit eget liv og identitet og det ansvar og risiko der følger det vilkår at vælge (Giddens, 1994; 1996). Giddens beskriver *individualiseringen* som et centralt punkt i senmoderniteten, hvilket er defineret som en samfundsmæssig proces, der nedbryder den sociale orden hvor familie og klasse er centraliseret, men også danner individet som en social enhed med flere rettigheder og med et større ansvar (Bloch, 2019; Giddens, 1996). Den individuelle valgfrihed bliver således rammen for individet at udforske sig selv (Giddens, 1996). Dette afspejler således de dynamikker der kan ses i forbindelse med dagens arbejdsmarked, hvor individet går væk fra den traditionelle karrierestige og søger andre muligheder. Giddens peger altså på at det sker et skift fra tradition til refleksivitet. Det moderne individ kan aldrig være helt sikker på ny viden, idet at det skal efterprøves. Den konstante revision af viden og øgede muligheder danner en øget usikkerhed og tvivl hos individet (Giddens, 1996), hvilket underbygger hvorfor det anses vigtigt at praktiker der beskæftiger sig med karrieretransition at have en god forståelse for alt individet skal forholde sig til, når vi kan konstatere at samfundet har udviklet sig.

I nærværende speciale vil senmoderniteten blive refereret til som de aktuelle samfundsdynamikker der beskriver den ændring vi ser på arbejdsmarkedet.

3. ORGANISATORISK PERSPEKTIV - den nuværende forståelse

I følgende kapitel vil det blive redegjort for organisatorisk socialisering (herefter OS) som repræsenterer den organisatorisk forståelse af den nyansattes tilpasning til en organisation. Til

formål for at besvare den gældende problemformulering ud fra en kontekstuel forståelse, så vil dette afsnit præsentere den dominerende litteratur på området og trække ud de definerende aspekter der udgør den aktuelle forståelse af OS, hermed med primært udgangspunkt i Socialization Resources Theory.

Organisatorisk Socialisering som anerkendt term blev møntet af Van Maanen & Shein i 1979 i deres artikel *Toward a theory of Organizational Socialization*. Denne artikel indeholder således den mest citerede definition af OS som værende ”...processen hvor et individ erhverver sig den sociale viden og evner der er nødvendige i at tage til sig en organisatorisk rolle” (Van Maanen & Shein, 1979, p. 211, oversat fra engelsk). Den sociale viden skal her forstås som værende det værdisystem, normer og de adfærdsmønstre der er påkrævet i en organisation eller gruppe (Schein, 1968). Socialisering foregår således igennem hele ens karriere så snart man bevæger sig over en grænse. Van Maanen & Shein (1979) beskriver tre typer af grænser i den organisatoriske setting: (1) at gå over grænsen mellem at være inde i, eller udenfor organisationen (fx at være nyansat), (2) at gå mellem grupper inde i organisationen (fx når medarbejder bliver forflyttet), (3) når man bevæger sig mellem niveauer i organisationen (fx befordring). Naturligt så vil dette speciale fokusere udelukkende på den første grænse: at gå fra at være en outsider til en insider.

Selvom OS er noget der pågår mere eller mindre for alle individer gennem deres arbejdsliv og det dermed er et emne der optager ledelse og HR i forbindelse med de ovenstående tre punkter så har Van Maanen & Sheins arbejde formet OS-litteraturen i en sådan retning, at socialiseringen af den nyansatte er gået foran socialisering i forbindelse med andre transitioner, og organisatorisk aktivitet foran individets oplevelse i processen (Ashford & Nurmohamed, 2012). Forskningen indenfor området er således blevet formet til at fremhæve de resultater der er vigtige for organisationen (fx performance og engagement), og bevæger sig således væk fra andre resultater der kan have en større relevans for individet (fx emotionelle reaktioner og work-life balance) (ibid.). Dette anses relevant da den nyansatte befinder sig en kontekst hvor organisationens kultur og forventninger i høj grad vil påvirke individets tilpasningsmuligheder.

3.1 Organisatorisk socialiseringspraksis

Selvom den nuværende dominerende definition af OS der i højre grad inkluderer individet, så stammer det hele fra et udelukkende organisatorisk fokus (Ashford & Nurmohamed, 2012) Tidlige socialiseringsmodeller (fx Feldmans, 1976, 1981) dannede vej for hvad organisationer kan gøre for at fremme at socialiseringsprocessen af den nyansatte ender i linje med organisationens ønsker. Van

Maanen & Shein (1979) bruger begrebet *people processing techniques* for at beskrive måden individets oplevelser bliver struktureret gennem andre medlemmer i organisationen (p.230). Deres teoretiske arbejde på området resulterede i seks definerede taktikker som organisationen kan bruge til formål for at socialisere nyansatte. Hver taktiske dimension er tosidig med en betydelig rækkevidde mellem to poler og konstituerer således dimensioner af socialisering som managers kan bruge når nye ansatte skal socialiseres. Hermed en samlet oversigt af de seks taktikker (ibid.):

TABEL 1 – Van Maanen & Sheins (1979) Socialiseringstaktikker

1. Kollektiv vs individuel socialisering	At samle nyansatte og tage dem igennem et fælles sæt af opgaver VS; At isolere nyansatte fra hinanden og tage dem igennem mere eller mindre unikke sæt af opgaver
2. Formel vs uformel socialisering	At adskille den nyansatte fra andre organisationsmedlemmer under en defineret socialiseringsperiode og lade dem gennemgå tilpassede opgaver VS; at ikke gøre forskel på ny og gammel ansat og lade læringen af det nye job foregår gennem trail & error.
3. Sekventiel vs tilfældig socialisering	At lade den nyansatte gennemgå en fast sekvens af identificerbare trin der leder til en anerkendt måde at fortage roller VS; at sekvensen af trin der skal opfyldes, er ukendt og foranderlig.
4. Fast vs variabel socialisering	Det kommunikeres en fast tidslinje til den nyansatte med trin der er involveret i rolledefinitionen samt nøjagtig hvad lang tid det forventes at tage for at klare en specifik passage VS; at ikke kommunikere en tidsplan for hvad lang tid det skal tage før den nyansatte at tilpasse sig.

5. Seriel vs disjunktiv socialisering	Erfarne ansatte socialiserer den nyansatte og fremstår som rollemodeller VS; hvor rollemodeller ikke er tilgængelige for at guide den nyansatte.
6. Indvielse vs udsætningsocialisering	At anerkende den nyansattes identitet og egenskaber VS; at søge efter at pille ned den nyansattes identitet og egenskaber.

Van Maanen & Sheins (1979) taktikker er alle meget anerkendte i OS universet (Ashford & Nurmohamed, 2012) og de er det tætteste man har kommet til en komplet teori omkring OS, men de kan kritiseres for at være for brede og abstrakte (Saks & Gruman, 2012). Van Maanen & Sheins primære fokus var at koble hver taktik til en rolleorienteringspraksis som individet sandsynligt bliver nødt til at tilpasse sig til i forbindelse med et rolleskift, men de formår ikke at skabe noget brugbart og praktisk. De uddyber således ikke organisationsspecifik praksis og formår ikke at konkret besvare *hvad* organisationen kan gøre og *hvornår* for at få en effektiv socialisering. Overordnet kan det konstateres at det ikke er sket meget teoretisk udvikling siden Van Maanen & Shein (Cooper-Thomas & Anderson, 2006), hvorfor Saks & Gruman (2012) prøvede at lave en mere praktisk teoretisering af OS hvor de inddrager de håndgribelige og praktiske ting som organisationer og praktiker faktisk gør for at socialisere nyansatte. Dette resulterede i Socialization Resources Theory (SRT) som er den model der vil være bærende i det organisatoriske perspektiv i dette speciale.

3.2 Socialization Resources Theory - SRT

Saks & Gruman (2012) mener at OS er en meget afgørende proces for organisationer der har investeret i rekruttering, i det at de ressourcer vil være spildt hvis socialiseringsprocessen mislykkes. Præmissen for deres teori er, at transitionen til et nyt job anses som stressfyldt og det at give de nyansatte de resurser de har brug for for at håndtere denne udfordring, er den mest effektive og gavnlige metode til at fostre en positiv socialisering og tilpasning til organisationen (ibid, p 45-46).

Gennem at gennemgå både akademisk og praktisk litteratur indenfor OS har Saks & Gruman identificeret fem primære faktorer som den nyansatte kan have behov for til formål for at kunne

socialisere sig på en tilfredsstillende måde i organisationen. Den nyansatte kan have behov for: (1) *At få relevant information* for at reducere usikkerhed samt at lære sig at levere varen og tilpasse livet i organisationen; (2) *At få reduceret deres angstelighed* så det ikke hæmmer deres performance og dermed virke som en effektiv medlem i organisationen; (3) *At føle sig sikker i sig selv* og i sine evne at løse sine arbejdsopgaver til formål for at kunne blive en effektiv organisationsmedlem; (4) *Feedback*, så de nyansatte ved hvad de laver samt hvordan det går, sådan at de får mulighed for at tilpasse uønsket adfærd og forbedres; (5) *At få social support* for at kunne hjælpe de nyansatte at håndtere pressen af at være ny og for at cope med krav, forandringer, kontraster og uventede overraskelser som de kan opleve igennem deres socialiseringsproces (ibid.). At tilfredsstille den nyansattes behov forventes have en gavnlig effekt på både proksimale- (dvs. outcomes der kommer tidligt i processen og der er essentielle for at kunne arbejde, fx klarhed i rolle og arbejdsopgaver) og distale socialiseringsoutcomes (outcomes der i stor grad er afhængige af de proksimale og dermed kommer senere i processen, fx arbejdsglæde og engagement). Ligeledes, så fandt de ud af at nogle resurser vil være mere eller mindre effektive i hvordan de påvirker proksimale og distale socialiseringsoutcomes samt at denne forskellighed er relativ i forbindelse med hvornår resurserne er tilgængelige under socialiseringsprocessen (Saks & Gruman, 2012).

SRT bygger på Bakker & Demeroutis (2007) koncept at arbejdsmiljøet kan deles op i arbejdsrelaterede krav og resurser (Saks & Gruman, 2012). Krav referer til fysiske, psykiske, sociale og organisatoriske faktorer der kan kræve en vedvarende fysisk og/eller psykisk indsats fra den ansatte der kan resultere i fysiologiske og/eller psykologiske omkostninger for individet (ibid, p. 46). Resurser referer til fysiske, psykiske, sociale og organisatoriske faktorer af et arbejde, der er funktionelle i den forstand, at de hjælper individet at opnå arbejdsrelaterede mål, reducere krav og stimulere personlig udvikling og læring (ibid.). Høje krav udmatter den ansattes fysiske og mentale resurser, hvilket kan lede til helbredsproblemer, hvorefter resurser er motiverende og kan lede til positiv indstilling, adfærd og velbefindende (Bakker & Demeroutis, 2007). Bakker & Demeroutis underbygger sammenhængen mellem arbejdsrelaterede krav og negative outcomes, og arbejdsrelaterede resurser og positive outcomes (ibid.). Det har vist sig at man via arbejdsrelaterede resurser kan forudse engagement, performance og organisatorisk commitment (ibid.). Ydermere, kan man se at arbejdsrelaterede krav så som rollekonflikt/tvetydighed eller overbelastning samt uopnåede forventninger er negativt relateret til den nyansattes tilpasning og socialiseringsoutcome (fx Saks & Ashforth, 2000).

SRT består af 17 dimensioner af socialiseringsressurser der kan hjælpe den nyansattes tilpasning. Dimensionerne er koblet til specifikke tidsperioder til formål for at belyse at forskellige ressourcer er vigtige på forskellige tidspunkter (Saks & Gruman, 2012).

TABEL 2 – Saks & Grumans (2011) Socialiseringsressurser

<p>FØR JOBSTART</p> <p>Nyansatte burde få ressourcer før deres første dag på arbejde.</p>	<p>1. Foregribende socialisering referer til det omfang som organisationen kontakter nye ansatte inden deres første dag på jobbet. Dette kan være sociale event, eller kontakt med medlemmer i organisationen.</p>
<p>EFTER JOBSTART</p> <p>Nyansatte burde få tilbudt flere ressourcer så snart de begynder på sit nye job. Disse inkluderer formel orientering, proaktiv opmuntring og formel assistance. orienterings-/onboardingprogrammer spiller en vigtig rolle i socialiseringsprocessen og kan facilitere læring og en positiv job attitude.</p>	<p>2. Formel orientering referer til hvordan orienteringen bliver modtaget af den nyansatte, fx hvor lang tid det varede, dens metode (klasselokale, online); den indeholdt ift. øvelser, spil, konkurrence og hvem der var involveret.</p> <p>3. Proaktiv opmuntring referer til i hvilket omfang de nyansatte er blevet opmuntret til at være proaktiv i hans/hendes socialisering. Dvs at den nyansatte burde opmuntres til at søge information, socialisere og udvikle relationer etc.</p> <p>4. Formel assistance referer til i hvilken omgang de nyansatte er tilknyttet en mentor eller buddy til at få hjælp og assistance fra.</p>
<p>ORIENTERING I DE FØRSTE 6 MÅNEDER – SOCIALT KAPITAL</p> <p>Effektiv socialisering kræver at den nyansatte får adgang til og bruger det sociale kapital i de sociale</p>	<p>5. Sociale events referer til i hvilken grad organisationen arrangerer formelle events (fx frokost, fester etc.) hvor nyansatte kan mødes med andre i organisationen. Disse events promoverer social interaktion og gør det muligt at udvikle relationer.</p> <p>6. Socialiseringsagenter referer til i hvilken grad andre ansatte i organisationen har gjort sig umage for at hjælpe den nyansatte.</p>

<p>relationer som de skaber sammen med andre i organisationen.</p>	<p>7. Supervisor support referer til i hvilken grad den nyansattes supervisor udviser adfærd der demonstrerer at denne passer på den nyansatte samt skridter til handling for at hjælpe vedkommende at tilpasse sig.</p> <p>8. Relationsudvikling referer til i hvilken grad tid bliver afsat til at den nyansatte kan møde og lære andre at kende (fx blive introduceret til kollegaer, hvem man kan kontakte etc)</p>
<p>ORIENTERING I DE FØRSTE 6 MÅNEDER</p> <p>–</p> <p>ARBEJDSRELATEREDE RESURSER:</p> <p>Udover socialt kapital har nyansatte brug for resurser der er direkte koblet til deres performance. Dette er således resurser som den nyansatte har behov for til formål for at lære sit arbejde og sin rolle effektivt.</p>	<p>9. Arbejdsressurser referer til i hvilken grad arbejdsmiljøet, fysiske resurser, materiale og værktøj er tilgængelige når den nyansatte starter.</p> <p>10. Personlig planlægning referer til i hvilken grad den nyansattes ledere har kommunikeret forventninger og arbejdsrelaterede mål.</p> <p>11. Træning referer til formelle program der udstyrer den nyansatte med den viden og de evner der kræves for at effektivt kunne levere.</p> <p>12. Opgaver referer til den nyansattes tidlige opgaver i forbindelse med jobbets karakteristika (fx grad af udfordring vs rutine; selvstændig arbejde vs gruppearbejde).</p> <p>13. Information referer til i hvilken grad medlemmer i organisationen forsyner nyansatte med information omkring deres arbejde, rolle og organisationen.</p> <p>14. Feedback referer til i hvilken grad nyansatte får korrekt og timet feedback vedrørende performance og arbejdsrelateret adfærd.</p> <p>15. Anerkendelse referer til i hvilken grad den nyansatte bliver anerkendt og får ros for sin indsats og performance.</p>
<p>ONBOARDING PERIOD</p> <p>Tiden efter den formelle socialiseringsproces er overstået og organisationen bliver ved med at holde</p>	<p>16. Follow-up referer til i hvilken grad organisationen følger up efter den formelle socialiseringsproces er overstået (fx se hvordan de har det, om de har brug for hjælp etc).</p> <p>17. Programevaluering referer til graden organisationen evaluerer sin orientering og socialiseringspraksis. Dette kan fokusere på</p>

kontakt til den nyansatte og samler data omkring deres onboarding oplevelse.	omkostninger, men burde også indeholde hvordan de har påvirket nyansattes tilpasning.
--	---

Til forskel fra Van Maanen & Shein, inkorporerer Saks & Grumans teori, vigtigheden af timing ved at angive en tidsperiode til hver resurse. Derudover, tager SRT udgangspunkt i den nyansattes behov og derefter de resurser det er brug for når disse behov opstår. Kombinationen af disse gør SRT mere praktisk end sin forgænger, hvorfor teorien anses som mere aktuel og det tætteste vi kommer på en specifik teori indenfor OS.

Da teorien bygger på en organisationspsykologisk tilgang, belyser den en blot socialisering ud fra organisationens perspektiv, dvs. hvordan organisationen kan få den nyansatte at påtage sig sin organisatoriske rolle og de normer der er gældende. Dette stiller således spørgsmålstejn ved hvordan vi kan forstå tilpasning ud fra et individuelt perspektiv, hvorfor de efterfølgende afsnit vil uddybe kognitive og udviklingsmæssige processer med udgangspunkt i Parkes og Schlossbergs forståelsers.

4. INDIVIDUELT PERSPEKTIV – kognition og udviklingsteori

I følgende kapitel vil det individuelle perspektiv af den nyansattes tilpasning blive præsenteret. Det individuelle perspektiv består af Parkes psykosociale transitionsforståelse, der bidrager med en uddybning af kognitive processer i forbindelse med tilpasning, efterfulgt af Schlossbergs transitionsteori og model der bidrager med en holistisk forståelse og en model for transitionsprocessen hvor tilpasnings bliver set ud fra et udviklingsperspektiv. Før vi går ind i Parkes og Schlossbergs forståelser så anses det relevant at belyse deres forskellige udgangspunkt og forforståelse samt hvordan dette kan bidrage til en bedre forståelse for det individuelle i forhold til den nyansattes tilpasning til en organisation. Da Schlossbergs forståelse delvis bygger på Parkes teori, vil de to samlet blive repræsenteret som transitionsteori.

4.1 Parkes og Schlossbergs forståelsesramme

Nancy Schlossberg er en amerikansk professor i konsultationspsykologi. Interessen for transitioner startede med at hun selv blev nødt til at flytte i forbindelse med et nyt job, hvorfor hun begyndte at undersøge emnet ift. geografiske transitioner. Hendes transitionsuniverset har ekspanderet siden den

gang og hun har studeret mange forskellige transitioner mennesker gennemgår i deres levetid der har resulteret i mange bøger og publikationer om emnet. Der vil primært tages udgangspunkt i *A Model for Analyzing Human Adaptation to Transition* (1981) og *Counseling Adults in Transition: Linking Practice with Theory* (2006).

Colin Murray Parkes OBE er en britisk psykiater med en række bøger og publikationer omkring tab og sorg. Til forskel fra Schlossberg trækker han i større grad på forskning i den mere traditionel klinisk psykiatri med inspiration fra stress og krisestudier samt forskning om tab. Dette speciale vil tage udgangspunkt i hans publikation *Psycho-Social Transitions: A Field for Study* (1971).

Imens Schlossberg er mere funderet i voksnes udvikling så stammer Parkes interesse for psykosociale transitioner fra konklusionen, at alle de forsøg der har været at finde den endegyldige årsag til psykopatologi, har mislykket og at de fleste forsker derefter er blevet relativt enige i at årsagen til dysfunktioner er en konstellation af flere komplekse interaktioner mellem flere forskellige faktorer (Parkes, 1971). Der er dog flere specifikke situationer og begivenheder som de fleste klinikere er opmærksomme på og i den forbindelse bliver set som en delvis grund til psykopatologi. Disse begivenheder bliver skiftevis benævnt som *stressorer* eller *kriser* (ibid.), fx katastrofer, dødsfald, fødsel, flytning, pension, migration, alvorlig sygdom, og invaliditet. Både Parkes og Schlossberg er kritiske til at bruge disse to termer (ibid; Schlossberg, 1981).

”In first place, the terms [crisis and stressors] have come to have so wide a meaning as to give no clear indication of their limits. In the second place there is, in their use, implication of outcome since a stressor is defined in terms of its effects. It seems better not to prejudge the question of whether or not particular event will prove “stressful”.
“ (Parkes, 1971, p. 101)

De kritiserer altså brugen af krise og stress som begreb ift. en begivenhed da disse automatisk *antager* at begivenheden vil være svær og kritisk for individet, selvom en krise lige så godt kan lede til positive muligheder. Begge begreb kritiseres således for at have en negativ klang og er *”essentielt deskriptive, retrospektive og negative”* (Parkes, 1971, p. 102), hvorfor de mislykkes i at dække over begivenheder hvor forandring både kan lede til gevinst og tab. Dette anses relevant for den kontekst som nærværende speciale arbejder med, da transitionen ind på en ny arbejdsplads kan indebære tab af gamle kollegaer, men gevinst ift. udviklingsmuligheder på en ny arbejdsplads. Parkes bruger dermed termerne gevinst og tab som to måder at klassificere forandring i individets tilstand. Ved en gevinst så forventes individet at få det bedre end udgangspunkter og i forhold til tab

forventes det omvendte (ibid.). Hvordan man kan pege på hvorvidt en begivenhed er positiv eller negativ, er afhængigt af en evaluering af begivenheden, hvilket således er afhængigt af individet egen oplevelse. Dette går i tråd med dette speciales individuelle perspektiv, da ønsket er at tage udgangspunkt i individet. Ifølge Parkes vil det af og til ske store forandringer i ens tilstand hvor fordeler og ulemper går jævnt ud og resultatet af begivenheden hverken kan klassificeres som gevinst eller tab (Parkes, 1971). I forhold til det gældende problemfelt så vil fx relationen til de nye kollegaer muligvis udbedre tabet af de gamle.

Parkes understreger at det ikke bare er i forbindelse med tab som vi antager en risiko for tilpasningsproblemer, men at dette også er gældende for gevinster (ibid.). Uanset om vi står indfør en gevinst eller tab i forbindelse med forandring så møder vi et behov at tilpasse os til situationen i form af at ændre vores måde at se verdenen og os selve på. Uanset hvordan vi benævner den gældende forandring så vil det kræve en indsats. Vi bliver nødt til at tilpasse os. Dette fluktuerer med dette speciales udgangspunkt, at vi antager at det er ”nemt” og positivt at starte et nyt arbejde. Der ligger en stor forventning til den nyansattes indstilling, hvilket illustreres i indledningen. Som nyansat så *burde* man have en positiv indstilling og være modtagelig for læring selvom en nyansættelse i høj grad bliver set som en positiv begivenhed for og af individet så betyder det ikke automatisk at det vil være nemt. Schlossberg og Parkes forståelser hjælper os at fordybe os i hvordan vi kan forstå individets tilpasningsproces *uanset* om den første tid på arbejde bliver opfattet som positiv eller negativ.

4.2 Parkes psykosociale transitionsforståelse

Til formål for at forstå nyansattes tilpasning er det relevant at undersøge *hvad* det egentlig er der tilpasser sig. Parkes gør brug af Kurt Lewins (1936) begreb *life space* (herefter livsverden) for at beskrive de dele af ens omgivelser hvor selvet interagerer og i den relation tilpasser sin adfærd (Parkes, 1971). Dette inkluderer de dele af verdenen som ens krop og sind er i kontakt med. Dette inkluderer således ikke de dele af verdenen som man ikke er kontakt med. Forandringer i ens livsverden anses være relevante eller irrelevante afhængigt af hvordan det påvirker ens antagelser om verdenen. I denne forbindelse er *antagelsesverdenen* den eneste verden vi kender, dvs. den subjektive oplevelse af livet. Dette inkluderer vores fortolkning af datid og nutid, samt vores forventning til fremtiden. Nogle eller alle af disse antagelser kan være nødt til at tilpasses som et resultat af forandring i ens livsverden. En forandring kan være gradvis, hvilket giver individet tid til

at tilpasse sig i form af at rekonstruere sine antagelser, hvilket forventes være sværere hvis forandringen kommer pludseligt og uventet (ibid.).

Parkes definerer psykosociale transitioner som værende: større forandringer i ens livsverden hvilke har vedvarende virkning, der foregår over en relativt kort periode, og som påvirker store områder af ens antagelsesverdenen (ibid., p.103). Nogle forandringer vil leve op til de forventninger der er og kræve lidt eller ingen tilpasning af ens antagelsesverdenen, hvorefter andre kan kræve en kæmpe omstrukturering. Opgivelsen af nogle antagelser og udvikling af nogle nye gør det mulig for individet at håndtere det nye der nu er i ens livsverden. Til formål for at illustrere et eksempel af en psykosocial transition brugen Parkes begivenheden at miste sit job (Parkes, 1971). At blive fyret fratager individet sit arbejde, selskabet fra kollegaer og forsørgelse, hvorfor det ændrer flere ting i ens livsverden. Dette vil give tilsvarende ændringer i individets antagelsesverdenen, fx hvordan man vil spendere sin tid i hverdagen, antagelse om hvordan man skal forsørge sig, følelsen af sikkerhed samt individets tro på sin egen kapacitet. Antagelsen af verdenen som en sikker og trykplads vil ændres, ligesom individets forventninger til fremtiden. Hvis hun/han har familie, vil det også påvirke antagelser om hvordan fremtiden ser ud med dem, samt hans/hendes plads i familien. Det er meget sandsynligt at individet bliver nødt til at ændre sine planer, måske sælge nogle ting og i den sidste ende at eventuelt blive nødt til at flytte for at forbedre sine muligheder. Individets ændrede antagelser vil få vedkommende til at introducere forandring i sin livsverden, til formål for at forbedre hvordan omgivelserne ”passer sammen” (Parkes, 1971).

Antagelsesverdenen indeholder ikke blot en model over hvordan verdenen ser ud, men også hvordan den kan se ud (ibid.). Modeller af verdenen forestiller mulige scenarier, ideelle situationer eller frygtede begivenheder. Modeller af verdenen som den kan være bliver brugt for at indøve adfærd der er passende til en sådan verden. Hvis det viser sig at en forandring i ens livsverden tilfredsstillende en mangel mellem den ideale verden som vi kan forestille os samt verdenen så som vi opfatter den, så kommer forandringen at ses som en gevinst. Det faktum at individet allerede har øvet sig i hvordan han/hun skal begå sig i denne mere ideale verden kan gøre at transitionen vil foregå uden gnidninger. Det er ifølge Parkes, dog sjældent at positive forandringer ikke medfører forandringer vi ikke har forudset (ibid.). Det uventede i en ventet forandring kan være at vi har fejltaget vores evne at håndtere den nye verden, hvilket vækker nye huller mellem vores ideale og vores opfattede verden, hvorfor vi bliver nødt til at tilpasse vores antagelsesverdenen. For at illustrere dette så inddrager Parkes, hvorfor immigranter kan have store problemer med at få en vellykket transition. Immigranter oplever tit en skuffelse over antallet af mangler som de opdager

undervejs mellem de forestillinger de havde af landet, samt hvordan de faktisk oplever landet de har flyttet til. I det at alle større forandringer i ens livsverden har stor sandsynlighed at ændre flere dele i antagelsesverden kræver det at individet bliver nødt til at opgive sit selv billede og sin antagelsesverden og anskaffe en ny, mere realistisk en for at få lavet en tilfredsstillende tilpasning (Parkes, 1971).

Parkes understreger at til formål for at forstå det at miste et job, er det nødvendigt at identificere de områder af ens livsverden og ens antagelsesverden, hvilke kan og burde forandres, som konsekvens af den oprindelige ændring i ens livsverden (ibid.). Alt det der på en måde kan betegnes som "mit" bliver således bundet til vores selv. *Mit* job, *min* arm, *min* ægtefælle, *mit* hår, *mit* land etc, er alle ting som vi har knyttet tætte emotionelle bånd til. Parkes forklarer at modstand mod forandring er forventeligt og naturligt, så snart det kræver at vi bliver nødt til at opgive dele af vores livsverden som vi er vant til, da det er i de emotionelle båndes natur at beskytte sig mod brud (ibid.).

Her nævner han også at frygten af muligt nederlag i det nye liv kan forsinke processen at gøre sig af med det gamle. Den opfattede størrelse af forandringen i livsverden (som vi kan se) og de forandringer i antagelsesverden (som vi forventer i forbindelse med forandringen i livsverden) kan få os at trække tilbage og 'se tilbage med vrede' på den uforsonlige proces som truer at overtage og ødelægge os (ibid.). Undgående adfærd og depression bliver derfor de to primære alternativer til acceptens af virkeligheden (ibid.).

4.2.1 Parkes og den nyansatte

Til formål for at besvare den gældende problemformulering ud fra Parkes teori, kan den nyansattes tilpasning forstås som værende et forsøg fra individet til at få sin livsverden og antagelsesverden at passe sammen. Dette kræver at den nyansatte accepterer sin livsverden og lader den influere sin antagelsesverden, hvilket skaber kongruens.

Hvis ansættelsen var en del af den nyansattes antagelse og forestilling om fremtiden forventes tilpasningen at gå nemmere, i det at man allerede har forestillet sig at være i den situation og således mentalt har øvet sig på forhånd. Men det er således afhængigt af hvad realistiske ens antagelser var i forvejen. Dette underbygges af at Parkes påpeger at selv en positiv transition kan lede til tilpasningsproblemer, hvis forandringen leder til en række uventede begivenheder der har vedvarende virkning. En positiv transition er således ikke nødvendigvis lige med en nem tilpasningsproces.

Parkes eksempel af at miste et job, kan overføres på det at få et job da det i lige så høj grad forandrer ting i ens livsverden. Uafhængigt af ens antagelser og hvorvidt man har forestillet sig at få et nyt job eller ej så påvirker en ansættelse ens hverdag og dermed livsverden. Den nyansatte skal forholde sig til nye tider og nye mennesker. Hun/han får et nyt forsørgelsesgrundlag der både kan være positivt og eller negativt afhængigt af vedkommendes antagelse om fortiden. Økonomien og hvor fleksibel hverdagen bliver kommer til at påvirke den nyansattes privatliv positivt og/eller negativt. En nyansættelse påvirker også følelsen af sikkerhed og troen på ens kapacitet ligesom det at miste et job. Hvordan vedkommende bliver introduceret i organisationen og hvordan hun/han danner nye relationer, forventes således påvirke indre antagelser så som troen på sig selv i forbindelse med arbejdet. En nyansættelse indebærer således også en ændring i antagelsen om ens identitet.

Som tidligere beskrevet så vil man udefra Parkes teorien forklare modstand med at det er en ubalance mellem antagelser og livsverden. Nyansættelsen kan indebære en forandring, der har bidraget yderligere til mange ventede og uventede forandringer, hvilket kan tage tid at processere. I hans beskrivelse af de emotionelle bånd der bliver dannet og vores tilknytning til ting, kan vi udlede at en forandring i den nyansattes livsverden kan opleves så omfattende at den føles truende for vedkommendes eksistens (dvs. vores antagelse om sig selv og verden). Ved et sådant tilfælde vil den nyansatte udvise undgående og depressiv adfærd og dermed have svært ved at kapere realiteten. Man kan forestille sig at det således vil være svært for vedkommende at påtage sig rollen og have en positiv indstilling.

Modstand er selvfølgelig ikke nødvendigvis altafgørende. Vi kender alle følelsen af at få instruktioner som vi ikke nødvendigvis har lyst til at følge, men vi formår at gøre det alligevel, selv med en iboende modstand knyttet til vores antagelse. Dette illustreres godt med eksemplet af immigranten, der sagtens kan overføres på den nyansatte. I konteksten af at det nye job bliver opfattet som en mulighed og noget godt, så danner individet antagelser om fremtiden og hvordan ansættelsen vil påvirke dennes liv. Undervejs viser det sig at den nyansatte har sværere ved at håndtere forandringerne end hvad hun/han havde ventet sig. Det kræver en således en opgivelse af den ideelle arbejdsplads og en tilsvarende ændring i ens selv billede og antagelsesverden.

Da teorien bygger på en kognitiv tilgang, belyser den kun indre processer der tilpasser sig i forbindelse med en nyansættelse. Spørgsmålet om hvordan denne proces påvirker dele hele

menneske kræver et mere holistisk perspektiv af problemformuleringen, hvorfor det herefter vil inddrages et udviklingspsykologisk perspektiv i form af Schlossbergs transitionsmodel.

4.3 Schlossbergs transitionsmodel

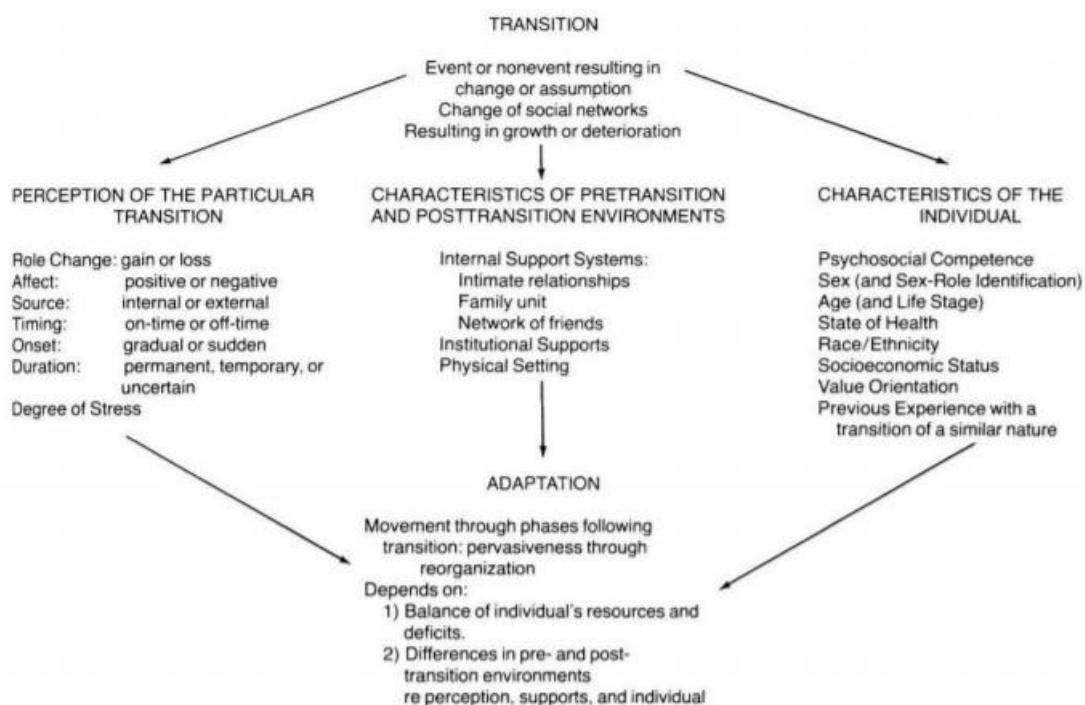
Teoretiker har positioneret transitionsteorien i et udviklingsteoretisk perspektiv og defineret *transitioner* som værende vendepunkter eller et stadie mellem to perioder af stabilitet (Goodman, Schlossberg, Anderson, 2006). En transition kan således både opleves som en livskrise, men den kan også være en mulighed for at vokse og udvikles som menneske (ibid.). Transitionsprocessen er således tæt forbundet med individets personlige evne at tilpasse sig. Schlossberg (1981) har defineret *tilpasning* som værende den proces hvor individet forflytter sig fra at være helt optaget af transitionen til at aktivt integrere den i livet. Nogle gennemgår en transition uden problemer og på kort tid, men andre får det svært og kan risikere at havne i en svær krisesituation, samt udvikle depressive og angstrelaterede symptomer (Ibid; Heppner & Scott, 2006).

Schlossberg (1981) ønskede at besvare hvad det er der gør at vi kan se store forskelle mellem hvordan individer, eller i det enkelte individ på forskellige tidspunkter i livet. Ydermere, ønskede hun at give et bud på hvad der bestemmer hvorvidt et menneske vokser eller nedbrydes som følge af en transition og hvorfor nogle tilpasser sig nemt og andre lider af en enorm modstand der medfører vedvarende konsekvenser (ibid, p. 3). Med inspiration i litteratur omkring voksende udvikling så rummer Schlossbergs teori, hvad der konstituerer en transition, forskellige former for transitioner, transitionsprocessen og faktorer der kan påvirke en transition (FIGUR 1). En transition er en begivenhed eller ikke begivenhed der resulterer i en tilpasning af relationer, rutiner, roller samt forestillinger/opfattelse om verden og en selv (Goodman Schlossberg & Andersen, 2006, p.33). Hvordan individet opfatter sig selv, spiller en rolle siden transitioner defineres alt efter hvad individet oplever (Goodman et al., 2006). Forandring kan således ske uden at individet tildeler dem nogen signifikans, hvorfor disse forandringer ikke ville blive defineret som en transition. Transitionens type, kontekst og påvirkning er vigtige til formål for at forstå hvilken mening transitionen har for individet (ibid.). Teorien definerer tre typer af transitioner: (a) Forventede transitioner, der er forudsigelige; (b) uventede transitioner, der ikke kan forudses; (c) Ikke-begivenheder, transitioner der er forventede, men der udebliver. Ifølge Schlossberg så er ikke-begivenheder associeret mere med sandsynlighed end mulighed (Schlossberg & Robinson, 1996). Det vil sige når det er sandsynligt at en begivenhed vil finde til stede, men udebliver så vil det tælle

som en ikke-begivenhed. Den mening forskellige individer tillægger i transitionen er relativ, ligesom hvilket type transitionen bliver kategoriseret som.

Transitionens kontekst og karakteristika refererer til individets tilknytning til transitionen, samt i hvilken setting transitionen finder sted (fx arbejde, hjemmet eller intime relationer). Ydermere, vil transitionens påvirkning på individet bliver bestemt af i hvilken grad transitionen ændrer hverdagen for individet. Både positive og negative transitioner anses producere en relativ grad af stress, hvilket endvidere er afhængigt af individets resurser i forhold til tiden hvor transitionen finder til stede (Patton, Renn, Guide & Quaye, 2016).

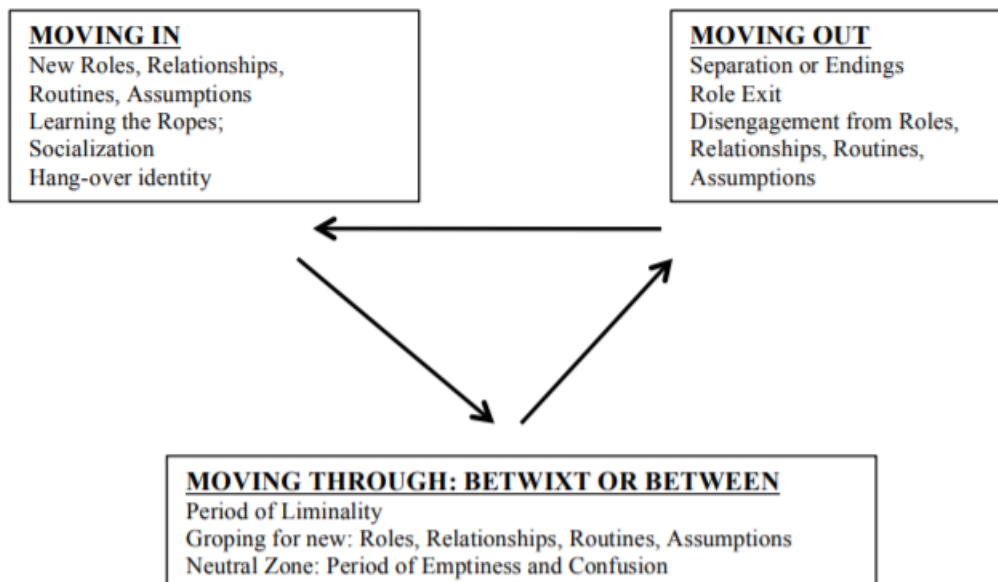
FIGUR 1. Schlossbergs transitionsmodel (1981)



Transitionsprocessen henviser til hvordan transitionen udfolder sig. Imens en transition kan blive udfoldet gennem en enkel begivenhed eller ikke-begivenhed så er transition noget der tager tid at processere. Tiden det tager for en vellykket integration af transitionen varierer beroende af person og transitionstype. I og med at transitionen kan både kan lede til personlig udvikling og personlig nedbrydning så er det ikke usædvanligt at individer der gennemgår transition, har et ambivalent forhold til sin oplevelse (ibid). Dette underbygger således Parkes forståelse, at selv positive

forandringer kan årsage uventede konsekvenser og dermed usikkerhed. Hver fase i transitionen indebærer forskellige tilpasningsprocesser, hvilket bliver illustreret i FIGUR 2 nedenfor.

FIGUR 2. Schlossbergs interaktive model af transitionsprocessen (1995)



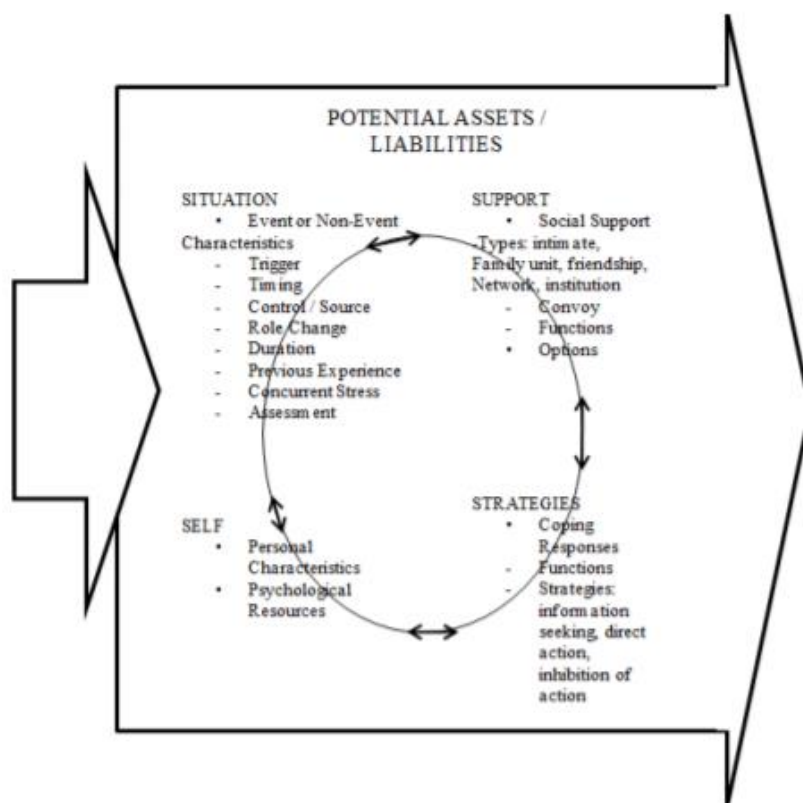
4.3.1 De 4S af transition

I forhold til de faktorer der kan påvirke en transition og individets tilpasning, så har Schlossberg senere kunnet sammenstille fire kategorier: situation, selvet, support og strategier for coping også kaldt de 4S af transition (Sergant & Schlossberg, 1988). Hvor effektiv individet er i sin tilpasning til transitionen er afhængigt af ressourcerne i disse områder. Dette inkluderer alle de aktiver og passiver som individet besidder på tidspunktet. Forholdet mellem disse ressourcer er, ifølge Schlossberg, det der forklarer “...*why different individuals react differently to the same type of transition and why the same person reacts differently at different times*” (Schlossberg, Waters & Goodman, 1995, p. 57).

Situation referer til individets situation i livet. For eksempel hvad der årsagede transitionen; hvis transitionen har en god/dårlig timing; hvorvidt individet føler at hun/han har kontrol over situationen; hvorvidt individet forstår transitionen som permanent, tilfældig eller usikker; individets eventuelle tidligere erfaringer med lignende transitioner; om det er flere stressorer nærværende; hvem og hvad der anses ses som den/det der bærer ansvaret for transitionen og hvordan bliver

individet påvirket af denne opfattelse og hvorvidt et eventuelt rolleskift bliver opfattet som en gevinst eller tab. Situationen består således i høj grad af hvordan individet *forstår* situationen hun/han er i (Goodman et al., 2006).

FIGUR 3. De 4S af transition (Schlossberg et al., 1995, p. 48)



Selvet referer til personens indre styrker for at håndtere situationen. De personlige og demografiske karakteristika påvirker hvordan individet ser på livet. Dette inkluderer socioøkonomisk status, køn, alder og stadie i livet, helbred og etnicitet/kultur. Psykologiske resurser inkluderer selvkoncept, grad af optimism og self-efficacy; commitment og værdier; og spiritualitet og resiliens. Personlige karakteristika anses derfor som en afgørende faktor for individets tilpasningsproces (ibid.).

Support refererer til social support fra intime relationer, familieenheder, venner, samt institutioner og fællesskab (ibid.). Der er mennesker der sandsynligvis vil hjælpe eller forhindre individet at gennemgå transitionen (Sergant & Schlossberg, 1988). Bekræftelse, hjælp og ærlig feedback er primære funktioner af social support.

Strategier referer til de copingstrategier der modificerer situationen, de strategier der kontrollerer meningen af problemet og de strategier der hjælper i at håndtere stress efterfølgende. Individet kan, ifølge Schlossberg, gøre brug af fire coping strategier: Informationssøgning, direkte handling,

hæmmende af handling og intrapsykisk adfærd. Individder der copes effektivt demonstrerer fleksibilitet og bruger som regel flere metoder (Goodman et al., 2006). De tre første S'er: situation, selvet og support er således fundamentale for at hjælpe den enkelte at skride til handling (Sergent & Schlossberg, 1988).

4.3.2 Schlossberg og den nyansatte

Ifølge Schlossbergs forståelse så vil en nyansættelse enten være en stor mulighed for at udvikles som menneske, eller en årsag til personlig nedbrydning. En nyansættelse kan således være ventet, uventet eller en ikke-begivenhed, dvs. planlagt, ikke-planlagt. Da en nyansættelse i sig selv indebærer at noget forandres i individets liv, så er det svært at referere en nyansættelse som værende en ikke-begivenhed.

Transitionens kontekst eller situation vil således være de forhold som individet var i før hun/han fik jobbet, fx den forrige arbejdsplads, uddannelsesinstitutionen eller arbejdsløshed. Konteksten indeholder også de nuværende forhold, dvs. den nye arbejdsplads og den nyansattes tilknytning til denne. Individets perception og opfattelse af transitionen har også betydning for tilpasningsprocessen, hvorvidt rolleændringen ses som en gevinst eller tab, om individet har positive eller negativ indstilling til jobbet, timingen af at starte et nyt arbejde og graden af stress forbundet hertil.

Derudover har den personlige karakteristika en betydning for tilpasningsprocessen. Den nyansattes køn kan fx have en signifikant betydning i forbindelse med et job i en mande-, kvindedomineret branche. Det samme er gældende vedrørende etnicitet og eventuelt religiøs overbevisning. Den nyansattes alder og hvor hun/han befinder sig i livet vil have en betydning hvis vedkommende fx er ældre/ynge end gennemsnittet i organisationen samt hvorvidt vedkommende eksempelvis har familie og et stærkt netværk udenfor arbejdet. I 4S modellen inddrages også psykologiske resurser så som self-efficacy, hvorvidt den nyansatte er motiveret eller ej, graden af resiliens. Alt dette og mere konstituerer ifølge Schlossbergs teori et overblik over individets krav og resurser, hvilket i sidste ende forklarer hvorfor ansatte reagerer så forskelligt på samme transition eller hvorfor samme individ reagerer anderledes på forskellige tidspunkter i livet.

Hvorvidt den nyansatte har support fra organisationen, gamle og nye medarbejdere, venner og familie forventes også påvirke, hvilket giver mening da det kan forventes at det vil være sværere hvis fx ens familie ikke står bag ens beslutning at tage jobbet og hvis individet har mistet kontakten til gamle kollegaer i forbindelse med det nye arbejde.

Alt dette konstituerer et individuelt og holistisk billede af den unikke nyansatte, hvor man ud fra disse aktiver og passiver kan se hvilke muligheder individet har til at cope med situationen. Ud fra hendes model om transitionens faser (FIGUR 2) kan vi forstå at den nyansattes transition starter med en tilpasning ift. nye roller, relationer, rutiner og antagelser. Vedkommende skal lære arbejdsgangen og socialisere sig i det nye miljø, og derefter bevæge sig ind i en overgangsfase. Dette indebærer at vedkommende prøver at integrere de nye roller, relationer, rutiner og antagelser ind i livet, hvilket kan årsage en følelse af tomhed og forvirring. Det er her man kan forestille sig at den nyansatte eksempelvis prøver at få privatlivet til at hænge sammen med den nye hverdag. Til sidst vil den nyansatte frasige sig gamle roller, relationer, rutiner og antagelser og således til sidst helt separere sig fra det gamle og gå ind i en ny periode af stabilitet i livet.

Schlossberg taler ikke om en god eller dårlig tilpasningsproces, men mere hvorvidt individets copingstrategi leder til personlig nedbrydning eller personlig udvikling. Dette er således afhængigt af hvorvidt individet har resurser til at håndtere de krav der opstår i forbindelse med transitionen. Den nyansatte har således brug for yderligere hjælp, hvis der opstår en situation, hvor individets opfattelse af nuværende resurser ikke rækker til, hvis man skal kunne undgå personlig nedbrydning. Det er således noget der tyder på at teorien anerkender at individet nogle gange ikke er i stand til altid se de muligheder hun/ham har, hvor en ekstra resurse udefra vil være til gavn.

4.4 Opsamling

Med afsæt i det senmoderne arbejdsmarked og der krav der bliver stillet på individ og organisation var ønsket med nærværende speciale, at få en større forståelse for hvordan vi kan forstå individets tilpasningsproces ind i en organisation samt de faktorer der kan påvirke denne proces. Alt set i lyset af den stigende jobmobilitet og dens konsekvenser for individ og organisation. Formålet med nærværende speciale er således at skabe en opdateret og brugbar forståelsesramme for psykologer og konsulenter. Specialet tager afsæt i en evolutionær forforståelse af at vi er biologisk disponerede til at konstant tilpasse os vores omgivelser på både et biologisk og et kulturelt niveau. Tilpasning er vores måde at begå os i verden, hvor dette speciale fokuserer på en specifik tilpasningsproces – den nyansattes.

I forrige afsnit er to særskilte paradigmer blevet gennemgået, hhv. organisatorisk socialisering og transitionsteori, hvor begge ud fra forskellige udgangspunkt, har interesseret sig for individets tilpasning.

OS har en direkte tilgang og belyser den nyansattes tilpasning ud fra organisationens synsvinkel, hvor organisationens bedste er i fokus. Her er en lykkelig tilpasning en nyansat der bliver godt integreret i sin rolle og de normer der styrer organisationens arbejdsgang. En mislykket tilpasning er når individet ikke bliver socialiseret og således har problemer med at udføre sine arbejdsopgaver og/eller begå sig i organisationen. SRT-modellen fremstiller 17 socialiseringsressourcer organisationen kan bruge til formål for at hjælpe individet at socialisere sig under sin første periode i organisationen. Dette perspektiv konstituerer således den nuværende forståelse for den nyansattes tilpasning. Da denne teori bærer meget præg af, at OS-litteraturen generelt har bevæget sig i retning mod at interessere sig mere for hvad der er bedst for organisationen foran individets socialisering i forbindelse med andre transitioner samt individets oplevelse i processen, ansås det meget essentielt at inddrage et individuelt perspektiv, der netop tager udgangspunkt i individet og dennes oplevelse. For at afdække denne mangel i OS litteraturen og SRT-modellen, blev Parkes psykosociale transitionsforståelse samt Schlossbergs transitionsmodel inddraget.

Parkes bidrog med en forståelse for den kognitive tilpasningsproces hvor individets livsverden og antagelsesverden skal stemme overens for at vi skal opleve stabilitet. I forbindelse med en forandring i vores livsverden, så som en nyansættelse, er vi nødt til at acceptere virkeligheden og ændre vores antagelser sådan at de passer sammen, men pga emotionelle bånd til vores antagelser om hvordan vi fx har forestillet os fremtiden i den nye organisation, så kan den nyansatte udvise modstand mod at ændre det billede, hvis det ikke viser sig at blive så som den nyansatte havde forestillet sig. Dette kan gøre at tilpasningen kan trække ud i tid.

Transitionsteorien, der positionerer sig udviklingsteoretisk, bidrog med en holistisk forståelse af individets transitionsproces. 4S-modellen giver en praktisk forståelsesramme af den nyansattes ressourcer til formål for at kunne cope med transitionen ind i organisationen. Ifølge denne forståelse vil en ubalance mellem de krav og ressourcer der omgiver den nyansatte lede til at personen nedbrydes. I den sidste ende kan dette lede til en livskrise. Det er den nyansattes ressourcer i situationen, selvet og den support der omgiver vedkommende der bestemmer hvordan hun/han vil cope med situationen. Her vil flere aktiver end passiver være årsagen til hvorfor nogle tilpasser sig hurtigt og effektivt, og flere passiver end aktiver vil være årsagen til hvorfor et individ har svært ved og/eller er langsom til at tilpasse sig organisation sammenlignet med andre.

Det kan således konkluderes at nærværende speciale har redegjort for problemformuleringens organisatoriske og et individuelle perspektiv.

5. SAMMENSTILLING AF TEORI

Følgende kapitel vil starte ud med at sammenstille de forskellige teories fordele og ulemper i forhold til problemformuleringen, samt ligheder og forskelle vil blive diskuteret. Afsnittet fortsætter derefter med en diskussion, hvor de ovenstående perspektivers hovedpunkter sættes i forhold til forståelsen af den nyansattes tilpasning.

5.1 Styrker og svagheder

Både Parkes og OS litteraturen som helhed kan kritiseres for at være for at være mere eller mindre reduktionistiske, idet at de udelukkende kigger på *et* særligt aspekt der kan knyttes til tilpasning, henholdsvis kognitiv tilpasningsproces og socialisering. Dette speciale har taget højde for dette gennem at inddrage Schlossberg der tilfører et holistisk syn på individet, for at således få belyst flere aspekter der kan påvirke den nyansattes tilpasning. Parkes og OS uddyber således nogle af de specifikke processer der også er en del af Schlossbergs transitionsmodel. Parkes perspektiv med individets forståelse og opfattelse af situationen indgår som en faktor i Schlossbergs model over transitionsprocessen (FIGUR 1). OS fokus på institutionel support (FIGUR 1 & 3) og socialisering (FIGUR 2) gør det samme. Alle er faktorer der influerer hvordan individet vil cope med transitionen ind i organisationen, hvorfor teorierne ikke nødvendigvis taler imod hinanden. Styrken ved alle valgte teorier er at de kan kombineres og vi får således et skarpere billede af den nyansattes transition og tilpasningsproces som helhed.

I den forbindelse er både styrken og svagheden med Schlossbergs teori dens generaliserbarhed, da den ikke er særligt uddybende mht. de forskellige faktorer der er i spil i transitionsprocessen. Men spørgsmålet er hvorvidt en uddybning af *alle* de forskellige faktorer egentlig hjælper os at forstå den enkelte individ? Hendes generelle model hjælper at guide praktikers opmærksomhed og giver en forståelse for relationen *mellem* de forskellige faktorer, foran at uddybe hver enkelt faktor og gå ind i detalje. Det kan tænkes at en mere uddybende model vil begrænse muligheden i at se det hele menneske. Schlossbergs teori lever således op til sit formål at være en praktisk forståelsesramme for transition og tilpasning, uden at reducere det enkelte individ i den unikke situation vedkommende befinder sig i. Det kan også argumenteres for at Schlossbergs generelle faktorer ikke er uddybende i sig selv, men at det giver rum for en uddybning. Den subjektive information der kommer fra individet, udfylder faktorerne med detaljer og et helhedsbillede kan ses. Individets oplevelse og opfattelse af sin transition er derfor essentiel i brugen af modellen, hvilket underbygger hvorfor den er relevant for dette speciale.

Som tidligere noteret ser organisatorisk socialisering individets tilpasning ud fra et organisatorisk perspektiv. Styrken bliver således, i modsætning til Schlossberg, en uddybning af hvad den nyansatte kan møde når vedkommende indtræder i en ny organisation. OS bidrager med en mere kontekstuel forståelse end Parkes og Schlossberg. Van Maanen & Sheins teori fremlagde at socialisering ikke nødvendigvis er lige med at tage den nyansatte i hånden, men at det lige så godt kan være at lade den nyansatte klare sig selv. Saks & Grumans model får organisationens taktikker sat i perspektiv til mere praktiske grader af socialiseringspraksis, der også er koblet til et bestemt tidsforløb. Tiden er dog ikke helt relativ, men referer til en 6 måneders periode, hvilket kan være problematisk fordi den unikke situation for individet kan betyde individuelt forskellige behov af tid. På den anden side så skal det anerkendes at resurser ikke kommer gratis. At sætte resurser til for at hjælpe individet at finde ud af sit job, bliver nødt til at have en grænse rent økonomisk for organisationen. En anden ulempe med modellen er at den reducerer individet ned til blot en brik i organisationens spil da det er tale om en envejsproces. Organisation til individ og ikke omvendt. Ydermere, uddyber den ikke om til hvem eller hvornår, i de udsatte perioder det vil være passende at indsætte en resurse. Vi ved altså ikke hvilken effekt de forskellige resurser har.

Endvidere, så har SRT undladt at bygge videre på Van Maanen & Sheins sidste socialiseringstaktik der omhandlede at anerkende eller nedbryde medarbejderens identitet. SRT indeholder ikke resurser der understøtter den nyansattes identitet og identitetsdannelse. Denne videreudvikling kan ses som problematisk i den forstand at det senmoderne arbejdsmarked i høj grad styres af individets ønske og søgen efter mening og selvudvikling.

5.1.1 Organisatorisk Socialisering som modernistisk perspektiv

Det kan anses problematisk at OS-litteraturen på nuværende tidspunkt er det eneste perspektiv der fokuserer direkte på den nyansattes tilpasning, hvilket er et af grunderne til hvorfor nærværende speciale har valgt at inddrage transitionsteori.

SRT-modellen fremhæver udelukkende hvordan organisationen kan påvirke individet, ikke hvordan den nyansatte kan påvirke organisationen. Ydermere, har vi allerede konstateret at OS litteraturen simplificerer individets tilpasning gennem at udelukkende kigge på netop socialisering, og udelukker således andre processer som kan påvirke tilpasningen til organisation. Det er således begrænsninger ved OS forståelsesramme i forhold til specialets problemformulering. Det kan argumenteres for at OS litteraturen, ligesom vores nuværende rekrutteringsmetoder er lidt låst i en modernistisk tænkning, hvor organisationen er tydeligt designet og ting er forudsigeligt. At ikke

inddrage hvordan individet påvirker organisationen underbygger et modernistisk magtforhold. Ydermere er hele begrundelsen til at indføre socialiseringsressourcer for at opnå eller opretholde effektivitet. Man kan dermed argumentere for at OS og SRT-modellen er et neo-taylorstisk værktøj, der kan kritiseres for at negligere individets væren og selvstændighed i den organisatoriske kontekst. På samme måde som Scientific management har blevet kritiseret for. Det er muligt at dette kan skyldes at OS litteraturen er blevet opbygget af en modernistisk filosofi, hvor den organisatoriske forståelse og praksis stadig i høj grad er systematisk og forudsigelig. I den forstand kan man argumentere for at vores forståelse af nyansættelse er forældet og trænger til fornyelse.

Det skal anerkendes, at uanset hvilket perspektiv vi vælger, så er en måde at se et fænomen, også en måde at gøre sig blind. I dette tilfælde gør OS litteraturen sig blind for individets perspektiv og rolle i socialiseringsprocessen og tilpasning generelt. Alle perspektiver, inklusive OS litteraturen, er således noget der både skaber muligheder og begrænsninger for forståelsen. Dette speciale starter ud med at argumentere for at vi har et behov for flere metoder og perspektiver, så at vi kan få en rigere forståelse af tilpasningsprocessen for den nyansatte. I det senmoderne samfund har individet fået mere magt og ansvar, hvilket også former dagens organisationer, siden socialisering aldrig har været et fænomen der passivt bliver modtaget fra samfund til individ (Giddens, 1979), men et er en dynamisk proces der går begge veje. Det skal derfor i særdeleshed understreges, at det anses vigtigt at fokusere mere på hvordan individet former sin rolle, i stedet for at blive ved at kigge på hvordan organisationen påvirker individet. Dette begrundes af det individualiserede samfund, hvor den enkelte i større grad bestemmer selv hvem hun eller han vil være. Hvis vi udelukkende ser socialisering som noget organisationen putter på individet, så underminerer dette individets egen evne og vilje at udvikles i en bestemt retning. Dette skal ikke forstås som at vi skal forkaste den viden der bliver genereret fra et organisatorisk perspektiv, blot at vi burde bygge videre og anerkende hvor den kommer fra. Det anses derfor vigtigt at kigge udover, identificere og anerkende når samfundspræmisserne ændres. Dette underbygger inddragelsen af et mere individfokuseret perspektiv.

5.2 Ligheder og forskelle

Alle tre teorier anerkender at en tilpasningsproces kan være stressfyldt, selv om ansættelsen er et ønske fra individet. OS litteraturen uddyber ikke nødvendigvis hvorfor og hvordan individet kan opleve stress, udover at det kan føles overvældende med alle krav den nye rolle indebærer. Både Schlossberg og Parkes mener at denne usikkerhed bunder i en ubalance. Parks vil sige det er en

ubalance mellem livsverden og antagelsesverden hvor Schlossberg bygger videre på denne forståelse og mener at dette stadie af ubalance eller ustabilitet også beror på individets tilgange til psykologiske, fysiske, funktionelle og sociale resurser i individet liv. Ikke blot indenfor organisationens rammer.

Både OS litteraturen og Schlossberg inddrager krav & resurser som signifikante faktorer der kan påvirke en tilpasningsproces. De adskiller sig således i deres forskellige udgangspunkt, henholdsvis organisation og individ. Som tidligere beskrevet redegør SRT-modellen for organisationens mulige resurser, hvilket Schlossberg vil kalde for institutionel support, der blot er én del af hendes holistiske forståelse, hvor andre supportsystemer også indgår.

Denne forståelse kan føres videre på hvordan de forskellige perspektiver forholder sig til en lykket og en mislykket tilpasning. Som tidligere nævnt vil Parkes sige at en vellykket tilpasning er når den nyansatte accepterer sin nye tilværelse og ændrer sine antagelser sådan at der opstår en kongruens mellem antagelser og livsverden. Selvom Schlossberg ikke direkte taler om, hverken lykket eller mislykket tilpasning, så anerkender hun at en god balance mellem krav og resurser vil være mere sandsynligt at lede til personlig udvikling og dermed (formentlig) tilpasning. Det kan argumenteres for at dette underbygges i SRT-modellens forståelse, at organisationens understøttelse af socialisering vil lede til reduceret stress og at individet tilpasser sig i organisationen. Dette forklarer hvorfor SRT-modellen fokuserer på socialiseringsressurser, da det i denne teori er for organisationens bedste at individet tilpasser sig efter deres normer. Og er det organisationens bedste vil det også være individet bedste. Men er det altid den nyansattes bedste? Set ud fra det individuelle perspektiv så kan man forestille sig at den nyansatte, i stedet for at "passe ind" i en organisatorisk forstand, får organisationen til at passe ham/hende gennem at fx foreslå ændrede arbejdstider eller arbejdsdag. SRT-modellen adskiller sig således fra transitionsteorien da den ikke anerkender det dynamiske forhold mellem individ og organisation. Man kan forestille sig at en åben og fri kultur kan ønske at vedkommende påvirker dynamikken, hvor en mere stringent kultur vil have det samme ud af hver medarbejder med den samme arbejdsbeskrivelse. En vellykket og mislykket tilpasning er således meget afhængigt af hvilket perspektiv det bliver taget udgangspunkt i, samt kontekstuelle faktorer om som organisationskultur.

SRT-modellen påpeger forberedelse før første dagen på arbejde i form af foregribende socialisering kan være vigtigt til formål for at hjælpe den nyansatte at komme på plads. Dette er baseret på at socialisering allerede begynder før den første dag på arbejde (Feldman, 1976, p. 65). Lundberg &

Youngs (1997) studie fandt at nyansatte vurderede det at føle sig velkommen og som en del af teamet allerede før jobstart, som noget der havde mest betydning i deres erfaring som ny i organisationen. Studier der baseres på transitionsteori, understøtter ydermere vigtigheden af forberedelse før en transition i forbindelse med at gå fra en branche til en anden (Nelzén, 2018). Vi kan således antage at det vil have positiv effekt på den nyansattes tilpasning, hvis den nyansatte er opsøgende og/eller organisationen allerede før jobstart introducerer vedkommende til organisationen. Ifølge Parkes vil dette angiveligt påvirke individets antagelsesverden sådan at hun/han får mere realistiske forventninger og en større ustabilitet kan forhindres.

6. SYNTSESE – Newcomer Adaption Process (NAP)

Udefra ovenstående sammenstilling kan det konstateres at transitionsteori udfylder flere af de mangler som kan ses ved den nuværende forståelse af den nyansattes tilpasning i OS og SRT-modellen. Det kan således argumenteres for at det vil være gavnligt for praktiker at kombinere disse forståelser til formål for at få en kontekstuel forståelsesramme der inddrager mere af individet end hvad SRT-modellen foreslår. Til formål for at illustrere hvordan disse teorier kan kombineres, er der blevet lavet en grafisk model der kan ses ned under (FIGUR 4). Modellen er en ny forståelsesramme der tager udgangspunkt i Schlossbergs teori, hvor vi både fusionerer hendes modeller (FIGUR 1, 2 & 3) og hvor Parkes og OS litteraturens bidrag bliver integreret.

6.1 Tilpasningsprocessen

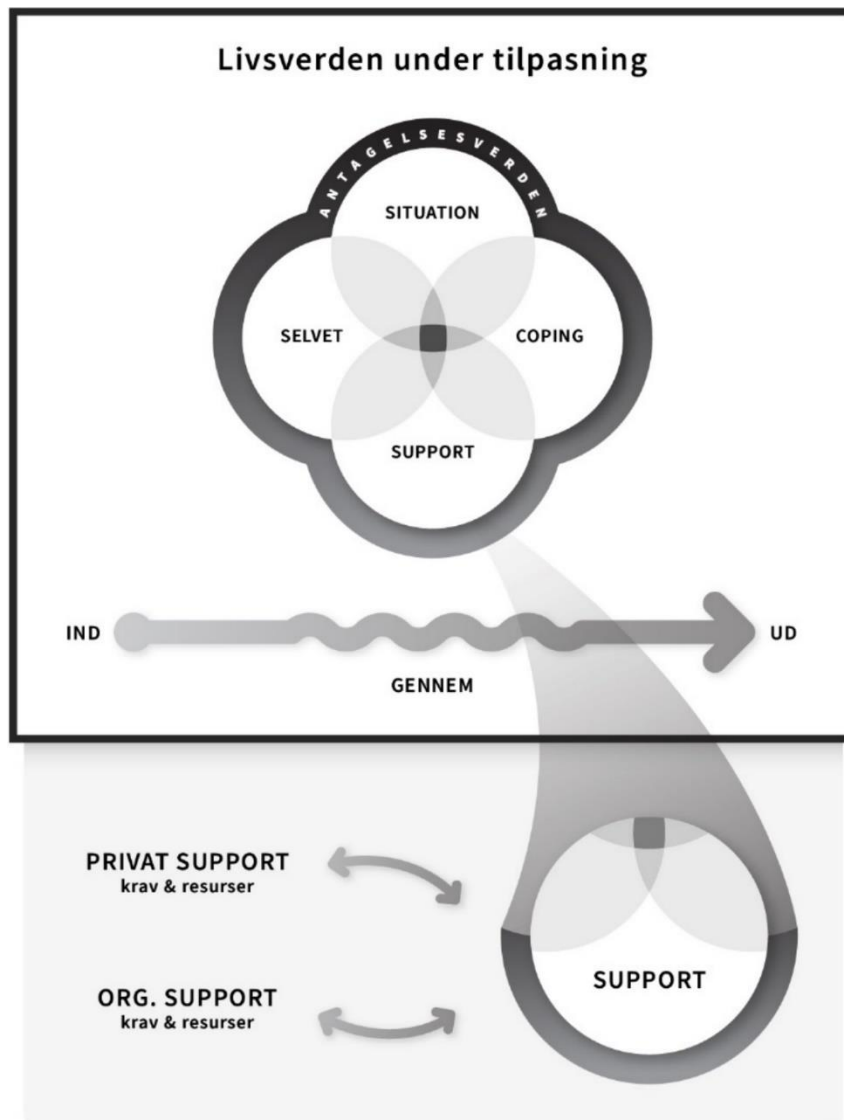
I NAP skal livsverden forstås som den objektive verden individet kommer i kontakt med. Organisation og arbejdspladsen er derfor en del af denne verden. Antagelsesverden er således individets subjektive forståelse af sin livsverden. Dette inkluderer antagelser om fortid, nutid og fremtid. Da individet begår sig i sin livsverden, er der et konstant udbytte mellem individet realitet og individets forståelse af denne realitet. Ydermere, er der et dynamisk forhold mellem individ og organisation i individets livsverden og antagelsesverden.

Da den nyansatte går ind i sin tilpasningsproces, skal forstås som i at den nyansatte går imellem to stadier af stabilitet i livet. Det vil sige at vedkommendes livsverden forandres og begynder at påvirke flere faktorer i den nyansattes livsverden og antagelsesverden så snart beskeden kommer at hun/han har fået jobbet. Individet fortæller måske sine venner om nyheden. Nogle synes det er godt at hun/han har fået jobbet, andre er ikke så optimistiske. Måske skal det gamle job siges op, måske skal vedkommende vænne sig ved tanken at ikke være arbejdsløs mere, måske er det et spring lige

efter dimittering. En ny hverdag skal planlægges, individet har brug for information om hvornår og hvordan første dagen ser ud (Saks & Gruman, 2012). Det kan være nødvendigt at blive enig med manden/konen/kæresten hvem der tager bilen om morgenen, hvem der afleverer og henter børnene og hvem der står for madlavning. Sådanne ændringer forandrer flere roller, relationer, rutiner og antagelser end blot dem der er direkte forbundet til organisationen. En nyansættelse kan således få individet slået ud af stadiet af balance og ind i et stadie af ubalance og usikkerhed hvilket illustreres med bølgerne i FIGUR 4. Dette behøver ikke betyde at individet går rundt og er angstfuld, men at NAP, ligesom de teorier den er baseret på understøtter, at en nyansættelse indeholder en vis grad af stress der er relativ til personen der gennemgår en karrieretransition.

Når det sker en forandring i individets livsverden, sættes det dermed i gang en proces hvor både livsverden og antagelsesverden bliver udfordret. En forandring leder altså til andre ændringer. Når individet går ind i denne proces, så bliver hans/hendes rolle, relationer, rutiner og antagelser udfordret, da individet skal integrere organisationen in hans/hendes liv. Dette leder til en proces af trail & error til formål for at få antagelser og livsverden til at passe sammen. For at individet skal kunne nå til et nyt stadie af stabilitet så skal nyansættelsen være fuldt integreret i individets liv, hvor livsverden og antagelsesverden er i balance. Når individet har accepteret forandringerne i livsverden og lavet en tilsvarende forandring i sin antagelsesverden, så bliver hverdagen nemmere at forholde sig til, da de ting der sker, er forventelige og giver mening.

FIGUR 4. Newcomer Adaption Process (NAP)



6.2 Antagelsesverden i en nyansættelse

I NAP består individets antagelsesverden af Schlossbergs 4S'er, da de fire dele referer til den subjektive opfattelse. I oversættelsen af modellen, er dog 'strategies' erstattet med 'coping', da dette bedre beskriver at den nyansatte skal cope/håndtere situationen hun/han er i. Når vedkommende får beskeden om at hun/han er ansat starter tilpasningsprocessen påvirker dette individets fire S'er. Ligesom i Schlossbergs 4'S model konstituerer (1) Selvet individets personlige karakteristika & psykologiske resurser; (2) Support er karakteristika og opfattelse af de sociale fællesskaber der omgiver individet og; (3) individets opfattelse af situationen. De ovenstående tre S'er påvirker hvordan individet kommer til at cope med forandringen i livsverden (4).

Alle S'er påvirker hinanden i en konstant pågående proces. Ens handlinger kan fx påvirke ens personlige relationer, hvilket også påvirker ens opfattelse af dem (1), og hvem/hvad der forhindrer eller støtter tilpasningen (2), hvilket naturligt vil påvirke hvordan man opfatter situationens karakteristiske (3) som i sin tur gør at man får et nyt udgangspunkt ift. at handle (4). Det vil sige at både individets livsverden og antagelsesverden er under forandring, hvorfor tilpasningsprocessen forholder sig til en bevægelse og hele tiden omformes. Til forskel fra SRT-modellen er der således taget afstand fra at sætte nogen form for faktisk tidsramme, da hver tilpasningsproces er unik på grund af alle de faktorer der omgiver individet. Dette inkluderer tidsrammen for organisationens support.

6.2.1 Supportsystemet

Tilstanden af forandring præges af ustabilitet og forvirring hvor individet i en dynamisk proces forholder sig til to typer af supportsystemer: privat- & organisations support. Privat support indeholder krav og resurser fra venner, familie, intime relationer og netværk udenfor organisationen. Organisationens support indeholder krav og resurser fra organisationen. Her indgår SRT-modellens 17 resurser. Disse 17 resurser indeholder både uformelle og formelle events og relationer der kan understøtte tilpasningen til organisationen. Der skal dog understreges at, til forskel fra den SRT-modellen, så tager NAP højde for at den nyansatte også kan påvirke organisationen og dermed de resurser der findes, hvorfor modellen fremhæver at resurserne i 'support' er dynamiske til og fra individet. Det er altså tale om en gensidig interaktion mellem organisation og individ både i livsverden som helhed og som et delaspekt af support i antagelsesverden. Oplevede krav fra bla. intime relationer, venner, familie kan dermed påvirke hvordan individet forholder sig til organisationens krav og resurser.

6.3 Hvad tilpasning er og ikke er

Når individet bevæger sig UD af processen, så indebærer det at individets forhold til sine roller, relationer, rutiner og antagelser er blevet integreret i individets livsverden. Dette er NAP's definition på en *gennemført* tilpasning. Individet har gjort op med det gamle, accepteret det nye og befinder sig nu, igen i et stadie af balance og stabilitet. Tilpasningen kan dog anses vare vellykket ud fra organisationens perspektiv, da det indgår i den nyansattes tilpasning at tilpasse sig de normer og regler der omgiver individet i organisationen. At individet "passer ind" ud fra organisationens perspektiv indebærer dog ikke at tilpasningen er integreret. Det er vigtigt at huske at NAP ikke tager udgangspunkt i organisationen, men fokuserer på det hele menneske, hvorfor organisationens

tilfredshed ikke vil være nok. Andre områder i individets liv kan være i en usikker tilstand, selvom vedkommende har socialiseret sig på arbejdspladsen.

NAP har ikke en definition af en dårlig tilpasning, da det modsatte af stabilitet henviser til at individet stadigvæk er i processen. NAP lægger altså ikke nogen værdi i det. Det er altså ikke tale om en god eller dårlig tilpasning, men mere hvorvidt tilpasningen er gennemført eller ej. Som eksempel så kan en nyansættelse være uønsket i den forstand at den nyansatte egentlig ville have et andet job, men var nødt til at tage det første bedste for at kunne forsørge sig. Dette forhindrer ikke vedkommende at integrere nyansættelsen i livet. Individet er altså ikke nødt til kunne at lide hvad der kræves, men har accepteret situationen. Gennem at følge de 4S'er igennem processen kan man også følge individets opfattelse af sin livsverden. Transitionen ind i en organisation kan således både opfattes som god eller dårlig og stadig gennemføres.

At tilpasningen går i stå eller går langsomt, skyldes at individet af forskellige grunde ikke formår at acceptere forandringerne i livsverdenen og har svært ved at tilpasse sin antagelsesverden hertil. Jo mere modstand individet udviser, desto længere tid forventes det at tage før individet finder balance i forhold til nyansættelsen. I den organisatoriske kontekst så kan man fx forestille sig at organisationen formidler forventninger til hvordan den nyansatte skal agere. Man kan forestille sig at individet kan få det svært ved at socialisere sig, hvis de ønskede normer ikke efterleves af andre i organisationen. Dette underbygger at tilpasning er en proces og en proces indeholder trail & error som vedkommende skal lære og navigere igennem.

6.4 Newcomer Adaption Process som psykologfagligt værktøj

I forlængelse heraf så skal det understreges at en holistisk og generel model som NAP er tiltænkt psykologfaglige praktiker der kommer i kontakt med nyansættelse. Dette begrundes med at det er anses nødvendig at man har en baggrund, hvor man forstår sammenhængen mellem de faktorer som modellen indeholder. Hvorvidt modellen er nok i sig selv eller ej, kan besvares både med et 'ja' og et 'nej' alt efter hvad den bliver brugt til. Den er nok i forhold til at forstå de faktorer der er i spil når en nyansat begynder sit nye job. Den er ikke nok til at forstå et enkelt individ, medmindre det er adgang til dette individs antagelsesverden gennem kommunikation mellem klient/deltager og praktiker. Modellen er således også afhængig af den der sidder bagved.

Den helt grundlæggende funktion vi har som praktiserende psykologer og konsulenter er at hjælpe. Udover at NAP muliggør for at få danne et overblik over individets antagelsesverden og livsverden, så skaber den også mulighed for at se potentielle krav og resurser i individets omgivelser, og/eller

huller i vedkommendes opfattelse af situationen. Dette var ikke mulig med de andre teorier i det organisatoriske perspektiv der beskæftigede sig med den nyansattes tilpasning. Ved hjælp af et godt overblik så understøtter dette praktiker-klient relationen hvor praktikern kan komme med nye perspektiv på individets virkelighed samt hvordan vedkommende opfatter denne virkelighed, til formål for at understøtte tilpasningsprocessen. I forbindelse med organisatoriske opgaver er NAP brugbar i forbindelse med at kommunikere til organisationen hvilke muligheder de har i forbindelse med at understøtte at individet bliver tilpasset så effektivt så mulig, men også organisationens begrænsninger.

6.5 Opsamling

Nærværende speciale har baseret sin problemformulering på et problemfelt der identificerer at vi bevæger os mod et samfund, hvor individet har fået mere frihed og ansvar over sin egen karriereudvikling. Teknisk udvikling, individualisering og globalisering har sammen skabt et arbejdsmarked der bliver mere og mere flydende, hvilket stiller krav både individ og organisation. Dette har ledt til en øget jobmobilitet, hvorfor interessen for den nyansattes tilpasningsproces vækkes. Hvis vi forventes at skifte job mere og mere hyppigt, bliver det mere og mere aktuelt at understøtte denne proces. Det kan argumenteres for at praktiker vil mærke en øget efterspørgsel i blandt andet individuel karrierecoaching og udarbejdelse af socialiseringsprogrammer, hvor en god forståelse for hvordan og hvorfor individet tilpasser sig i forbindelse med et nyt job, bliver essentiel. Med udgangspunkt i det organisationspsykologiske paradigme, blev SRT identificeret som det tætteste vi kommer på en teori der beskæftiger sig med den nyansattes tilpasning. Denne teori havde dog flere væsentlige mangler, hvorfor et individuelt perspektiv, der bevægede sig hele individets liv ansås nødvendigt. Transitionsteori, gav en generel forståelsesramme, der nemt kunne blive appliceret på den organisatoriske kontekst. Specialets organisatoriske og individuelle perspektiv blev derefter syntetiseret og NAP blev skabt. NAP er en generel forståelse af den nyansattes tilpasning ind i organisationen. Den tager udgangspunkt i individets livsverden og forstår at den nyansattes tilpasningsproces bliver formet alt efter vedkommendes antagelser omkring sin fortid, nutid og fremtid. NAP inddrager altså *hele* den nyansattes indre og ydre verden i tilpasningsprocessen hvor organisationen blot er en del af det. Dette stammer fra en erkendelse at en ansættelse påvirker flere aspekter af individet end blot dem der er direkte knyttet til organisationen. For at forstå individets tilpasningsproces bliver man altså nødt til at bevæge sig udover organisationens grænser og se hele individets livsverden da alt hænger sammen. NAP tager derfor

højde for at relationen mellem individ og organisation er dynamisk. Modellen skal således både ses som en viderebygning af SRT-modellen, og som en mere kontekstuel transitionsteoretisk forståelse af den nyansattes tilpasning. Dette skaber en mere realistisk, praktisk og brugbar forståelsesramme for psykologer og konsulenter i forbindelse med coaching, udvikling af HR-programmer og rekruttering. Specialets problemformulering er således blevet besvaret. Hvad så nu?

7. UDDYBENDE DISKUSSION

I dette afsnit vil flere aspekter af både NAP og det samfundsteoretiske afsæt blive diskuteret.

Afsnittet starter ud med at diskutere hvorvidt NAP er nok i sig selv og hvad vi egentlig forstå når vi bruger modellen. Ydermere, vil organisationens magt i det senmoderne blive diskuteret, efterfulgt af organisationens rolle ift. selvidentitet samt organisationens rækkevidde.

7.1 En ny teori, er det nok?

Nærværende speciale gjorde brug af en induktiv teoretisk analyse for at danne en ny forståelse for den nyansattes tilpasning. Lige som tidligere beskrevet er en af begrænsningerne med den induktive metode at den viden der bliver skabt, ikke skal ses som endelig sandhed (Birkler, 2014), hvorfor følgende speciale lavede en grundig udarbejdelse af en ny teori, på basis af to perspektiv, med det formål at den skal være testbar. Empirisk undersøgelse anses derfor være nødvendig for at kunne verificere NAP's brugbarhed i praksis.

Derudover anses der nødvendigt at tydeliggøre hvad det egentlig er vi forstår når vi gør brug af NAP-modellen. Ligesom Schlossbergs forståelse så kan den blive kritiseret for at hver faktor ikke bliver yderligere uddybet, men hele pointen med modellen er at hvert menneske og situation er unik. Formålet er ikke at reducere det enkelte individ til nogle faser i en specifik tidsramme, for så mister vi værdifulde data. Modellen skal ikke ses som en detaljeret beskrivelse. Den skal ses som en forståelsesramme og et overblik over processen, hvor det enkelte individs fortælling herefter udfylder disse detaljer. Det kan således argumenteres for at en tom NAP udelukkende viser hvordan den nyansattes in- og outputs fra livsverden påvirker vedkommendes antagelsesverden der kan opdeles i situation, selv, support og coping. Support har både en privat og en organisatorisk opdeling der krav og resurser bliver kommunikeret til og fra individet. Modellen tager således højde for både individers og organisationers forskellighed, men til formål for at kunne generalisere specifikke grupper af individer, organisationstyper og brancher kræves der yderligere empirisk forskning.

7.2 Har organisationen ingen magt i det senmoderne samfund?

I specialets indledning dannes en hypotese om at den nuværende tilgang til rekruttering og ansættelse er præget af en modernistisk tænkning, hvilket kunne underbygges i analysen af OS. Men hvem har egentlig magten og ansvaret i transitionsprocessen?

Som præsenteret i indledningen så har meget af ansvaret for karriereudvikling bevæget sig væk fra organisation til individ, i det at karriereudvikling nu sker på tværs af organisationer. Ud fra senmoderniteten kan man derfor argumentere for at individet bærer det store ansvar. Men hvis individet har mere ansvar og større muligheder at vælge arbejdsplads og fremtid, hvilken magt har egentlig organisationen i forbindelse med nyansættelse? Og hvordan kan dette påvirke tilpasningen? Samfundets krav om ansættelsesbarhed og en positiv attitude i forbindelse med jobsamtaler kan potentielt fortsætte ind i den første tid på arbejdspladsen, da mange organisationer ansætter med en prøveperiode, hvor de har ret til at fyre medarbejderen øjeblikkelig. Siden arbejdet er individets indkomstkilde, kan man forestille sig at dette lægger yderligere pres på at individet præsenterer sig som om at 'alt er godt'. Herfra kan det konkluderes, at individualiseringen af samfundet har givet individet flere rettigheder, men at dette ikke udelukker at organisationen påvirker individet. Ud fra Giddens forståelse så kan denne dynamik skyldes den usikkerhed der følger når individet tager risici. Giddens mener at tillid således bliver afgørende og han definerer tillid som en tiltro til, at en person eller system er pålideligt (Giddens, 1994).

Man kan argumentere for at organisationens interesse i individets tilpasning udelukkende er en måde at prøve at kontrollere sine medarbejdere. Dette kan ikke helt afvises, da organisationen ansætter en person til formålet at udføre en opgave. Det er ingen tvivl om at både organisation og individ har motiver for at tilpasningsprocessen skal være så effektiv som mulig, og nærværende speciale har givet forskellige bud på hvad en vellykket/god/gennemført tilpasningsproces egentlig indeholder. Individet har et ønske at finde balance og stabilitet. Dette kan anses være for uspecifikt. For hvad *er* balance og stabilitet når det kommer til den organisatoriske setting? Eller er det noget mere end det? Som beskrevet i indledningen er det meget der tyder på at individet søger mening gennem sit arbejde og at karriereudvikling går hånd i hånd med den personlige udvikling. Som en del af det senmoderne samfund kan individet mere frit vælge sin identitet, hvor vi således vil vælge arbejde alt efter hvad der giver mening for os. Dette kan yderligere være en grund til tilpasningsproblemer ud fra den organisatoriske forstand, da det senmoderne individ kan opponere mod den traditionelle struktur der hæmmer hans/hendes udvikling. Individer vil således i større grad

søge organisationer der giver dem mere frihed, hvilket i sin tur tvinger organisationer i en retning mod en mere flydende struktur. En af de væsentlige aspekter af senmoderniteten er som sagt adskillelsen af tid og rum, i stedet for stabilitet og forudsigelighed.

7.3 Organisationens rolle for selvidentitet

På internationalt plan råder der ingen tvivl om at arbejde er en af de mest fundamentale aktiviteter for mennesker i nutid. Påstanden at arbejde spiller en central og fundamental rolle i menneskers liv har fået empirisk support i de fleste industrialiserede lande (Breif & Nord, 1990; Mannheim, 1993; MOW-International Research Team, 1987). Arbejde bliver ranket relativt højt, sammenlignet med andre aspekter af livet. Det bliver generelt set som mere betydningsfuldt for individet end fritid, fællesskaber og religion, og har i flere studier blevet rangeret som nr 2, efter familie (MOW-International Research Team, 1987; England, 1991; Harpaz, 1999). Dette underbygger at organisationen generelt må have en vigtig rolle i individets liv. I forlængelse heraf er det interessant at spørge hvordan og hvorfor organisationen har fået en så vigtig rolle.

Giddens argumenterer for at forandringerne i samfundet har en betydning for det han definerer som værende vores selvidentitet. Selvidentiteten der tidligere blev formet af traditioner, er nu blevet et refleksivt projekt, hvor individet prøver at opretholde en selvfortælling der konstant skal revurderes for at kunne hænge sammen (Giddens, 1996). Individet stræber dermed efter konstant selvudvikling og prøver hele tiden at få livet til at give mening som en konsekvens af et samfund i konstant forandring. Denne udvikling er en del af den refleksivitet der er forbundet med alle de valg som individet skal træffe, herunder karrierevalg. Der er en stor usikkerhed og angst forbundet med, at den nyansatte aldrig kan være sikker på, om vedkommende har realiseret sin identitet med den rigtige livsstil. Denne usikkerhed betragtes som en betingelse i det senmoderne samfund (Giddens, 1994; Giddens, 1996). Det er således muligt at en del af den stress der er forbundet med at være ny på arbejdspladsen, er forbundet med usikkerheden hvorvidt 'dette valg afspejler mig?'

Ud fra Giddens forståelse af samfundet og selvidentiteten, så kan det anses som værende nødvendigt at ens arbejde skal bidrage til selvidentiteten, hvis det skal give mening for den nyansatte. Dette kan således være en årsag til hvorfor arbejde har en så stor betydning for mennesker generelt. Der er tidligere blevet argumenteret for at individet har større magt og ansvar i det senmoderne samfund, men at dette ikke udelukker at organisationen stadig har en stor påvirkning på individet. Man kan i forlængelse heraf diskutere hvilken rolle organisationen egentlig har i forbindelse med selvidentiteten?

NAP er i stor grad bygget på paradigmer der begge inddrager de krav & resurser der omgiver individet som vigtige faktorer for individets tilpasning. NAP highlightet individets support i antagelsesverden, da dette er essentielt i tilpasningsprocessen forbundet med nyansættelse. Valget at bibeholde krav & resurser bliver blandt andet underbygget af Clausens & Borgs (2011) studie, der identificerede en longitudinelt sammenhæng mellem psykosociale krav og resurser og oplevelsen af *meaning of work* (herefter 'mening af arbejde'). Mening af arbejde skal her forstås som "*the significance, beliefs, definitions and the value which individuals attach to working as a major element of human activity that transpire over much of their lives*" (Harpaz & Fu, 2002, p. 641). De undersøgte sammenhængen mellem krav og resurser, og meningen af arbejde, på både gruppeniveau og individuelt niveau af 6.299 medarbejdere i den danske ældrepleje. Analysen viste at oplevelsen af mening i større grad kan forudsiges på et individuelt niveau. Det kan argumenteres for at dette afspejler nærværende speciales forståelse af samfundet som mere individualiseret. Aftraditionaliseringen har ledt til individets selvbestemmelse. Clausen & Borg (2011) mener at deres resultat tyder på, at organisatoriske initiativ med formålet at øge organisationens ressourcer og håndtere arbejdsrelaterede krav, bidrager til at forbedre medarbejderoplevelser af mening på arbejdspladsen. Endvidere, at mere fokus på at øge medarbejderes oplevelse af mening af arbejde kan bidrage til samfundets evne at rekruttere og bibeholde talent for at dække udbuddet af arbejde in de kommende årtier.

Det kan argumenteres for at Clausen & Borgs studie underbygger NAP i at organisationens support i forbindelse med nyansættelse kan være afgørende i individets oplevelse af mening. Det kan derfor argumenteres for at karriereudvikling er en vigtig del af selvudvikling, hvorfor ens arbejdsidentitet er en vigtig del af ens selvidentitet (Ibarra, 2003). Til forskel fra OS og SRT så skifter NAP fokus til individ, uden at fjerne generelle kontekstuelle organisatoriske faktorer og således undgå at underminere organisationens potentielle påvirkning til individet. Imidlertid, skal det understreges at mening og selvidentitet ikke skal ses som noget forudbestemt, eller som en endelig sandhed man kan opnå og bibeholde. Selvidentiteten er som sagt et refleksivt projekt, under konstant forhandling. Den nyansattes tilpasningsproces er forbundet med trail & error til formål for at få livsverden og antagelsesverden at hænge sammen. Karrieretransitioner skal derfor ikke ses som en lige vej mod det endelige sande jeg, men en rutsjebane hvor vi prøver mange mulige selv som vi kan komme til at tilskrive os selv. Organisationens support har således en lille, men vigtig rolle i den nyansattes tilpasningsproces i forbindelse med udvikling sin selvidentitet.

7.4 Organisationens rækkevidde

På baggrund af ovenstående diskussion om organisationens rolle for selvidentiteten så findes der relevant at diskutere organisationens rækkevidde i relation til individet. Ifølge Clausen & Borg burde organisationen have en interesse i at skabe mening for individet, hvilket afspejler hvorfor organisationer er nødt til at gøre sig attraktive for at kunne tiltrække ret medarbejder til jobbet. Sat på sin spids kan det betyde at en organisation der kan være mere fleksibel i at tilpasse jobbet til individet, foran at tilpasse individet til jobbet, vil have mere succes i forhold til at bibeholde medarbejdere.

Men organisationen er begrænset i sin rækkevidde i forhold til support, da organisationen blot kan tilbyde support indenfor organisationens rammer. Hvis individet har tilpasningsproblemer der blandt andet skyldes modstand fra, fx venner og/eller familie, er det begrænset hvad organisationen kan gøre udover at skrue op for nogle af de 17 resurser som SRT lister op. Selvom det organisatoriske perspektiv (hvis det står alene) kan kritiseres for at ikke se det hele menneske kan man også spørge om hvorvidt organisationen *skal* se det hele menneske? I forhold til organisationen som enhed og system så kan det argumenteres for at organisationer ikke burde sætte individet foran organisationen, da dette vil undergrave organisationens egen eksistens. Det bliver et spørgsmål om etik om hvor langt organisationen skal strække sig. Det kan argumenteres for at det er mange områder i individets liv, hvor organisationen ikke har med at gøre (fx privatliv). Derudover kan det argumenteres for at organisationen skal have en *forståelse* for at individer ikke nødvendigvis har jobtilfredshed og produktivitet som primært mål når de begynder et nyt arbejde men, at de stræber efter mening i livet og en forstærket identitet igennem sit arbejde. Det vil sige man i udarbejdelse af fx HR-programmer burde have en forståelse for individets væren og kan i den forbindelse tænke ind den dynamiske relation mellem organisation og individ. Dette understøtter at brugen af NAP vil gavne både organisation og individ, da det giver et mere realistisk billede af virkeligheden. Hvis NAP skal bruges i forbindelse med at skabe mere mening på arbejdspladsen så kan man gennem modellen identificere de faktorer der påvirker individet i tilpasningsprocessen, hvor organisationen kan justere sine krav til den nyansatte. Herefter kan man gennem NAP identificere individets egne mål og ønsker i livet, hvor organisationen kan justere sine resurser for at hjælpe vedkommende at kommer dertil. Men NAP anerkender også at der er mere til individet end hvad organisationen kan påvirke i direkte. Det er således den indirekte påvirkning der bliver interessant for organisationen.

8. KONKLUSION

Formålet med nærværende speciale var at gennem en kritisk realistisk tilgang og en induktiv teoretisk analysemetode, besvare hvordan vi i lyset af aktuelle samfundsdynamikker kan forstå den nyansattes tilpasning til organisationen, ud fra et individuelt og et organisatorisk perspektiv. På baggrund af en observeret øget jobmobilitet og senmodernitetens uforudsigelighed så har specialet stillet sig kritisk til organisationspsykologiens tilgang til nyansattes tilpasning, gennem organisatorisk socialisering. Denne tilgang ansås mangelfuld på flere punkter da de ser relationen mellem organisation og individ som en envejsproces, hvorfor individet blot bliver en brække i organisationens spil. Det argumenteres for at virkeligheden ikke forholder sig sådan, hvorfor den transitionsteoretiske udfylder flere af disse mangler. Gennem at syntetisere de to tilgange til den nyansattes tilpasning udarbejdedes en ny forståelse af den nyansattes tilpasning: Newcomer Adaption Process. NAP forholder sig holistisk til individet uden at reducere hverken organisationens rolle og påvirkning af individet men samtidigt anerkender den magt og ansvar der omgiver vedkommende i den senmoderne virkelighed. Modellen beskriver generelle processer og er således et praktisk psykologfagligt værktøj der kan bruges i forbindelse med rekruttering, individuel coaching og udvikling af HR-programmer.

8.1 Anbefaling til fremtidig forskning

Siden NAP er den første af sit slags, vil det på baggrund af nærværende speciale anbefales at teorien testes i praksis gennem empirisk undersøgelse. Først og fremmest i forbindelse med at analysere den nyansattes tilpasningsproces. Ydermere, vil det være interessant at undersøge den nyansattes tilpasningsproces i forbindelse med forskellige kontekster. I forlængelse heraf se, hvordan forskellige kontekster giver af forskydninger i forhold til NAPs delaspekter, hvilket kan lede til generaliseringer ift. forskellige jobs, brancher, organisationstyper og kulturer og samfundskulturer. Grundet sin universalitet så muliggør NAP analyser der strækker sig over flere paradigmer og forventes at kunne bidrage til ny viden på flere forskningsområder. Den nyansattes tilpasning, ligesom andre tilpasningsprocesser i forbindelse med transition er processer af høj kompleksitet, hvorfor samarbejde over forskningsfelter er at foretrække.

9. REFERENCER

- Arbejdsmarkedsrapport 2014, Dansk Arbejdsgiverforening, Hentet 06.05.2019 fra:
<https://www.da.dk/globalassets/arbejdsmarkedsanalyse/arbejdsmarkedsrapport-2014.pdf>
- Arthur, M. B. (1994). *The boundaryless career* [Special issue]. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4)
- Ashford, S. & Nurmohamed, S. (2012) From Past to Present and Into the Future: A Hitchhiker's Guide to the Socialization Literature, IN: Theory IN: Wanberg, C. R. (Eds.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, Oxford University Press, Inc. New York.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, (pp. 309-328).
- Baumeister, R.F. & Vohs, K.D. (2005) The pursuit of meaningfulness in life, IN: Snyder, C.R. and Lopez, S.J. (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, (pp. 608-618), Oxford University Press, New York, NY
- Benko, C., & Weisberg, A. (2007). *Mass career customization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Birkler, J. (2014) *Videnskabsteori*, Munksgaard, København
- Bloch, C. (2019) individualisering i *Den Store Danske*, Gyldendal. Hentet 15. maj 2019 fra
<http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=97352>
- Brief, A. & Nord, W. (1990) Work and Meaning: Definitions and interpretations. IN: Brief, A. & Nord, W. (Eds.). *The meaning of occupational work*. MA: Lexington, Lexington.
- Bright, J. E. H., & Pryor, R. G. L. (2008). Shiftwork: A Chaos Theory of Careers agenda for change in career counselling. *Australian Journal of Career Development*, 17, (pp. 63–72)
- Butler, G. (1991). Frederick Winslow Taylor: the father of Scientific Management and His Philosophy Revisited. *Industrial Management*, 33(3)
- Chalofsky, N. (2003), An emerging construct of meaningful work, *Human Resource Development International*, 6(1), (pp. 69-83).
- Clausen, T. & Borg, V. (2011) Job demands, job resources and meaning at work, *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), (pp. 665-681) <https://doi.org/10.1108/02683941111181761>
- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2006) Organizational Socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21, (pp. 492-516).
- Danermark, B., Ekström, M., & Jakobsen, L. (2001). *Explaining society: An introduction to critical realism in the social sciences*. Routledge, London & New York
- Den Danske Ordbog (2019) *Tilpasning*, Hentet senest 28.05.2019 fra:
<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=tilpasning>

- England, G. W (1991) The meaning of working in USA: Recent changes. *European Work and Organizational Psychology*. 1, (pp. 111-124)
- Feldman, D.C. (1976) A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*, 5(2), (pp.64-80), [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(76\)90055-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(76)90055-3)
- Feldman, D.C. (1981) The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), (pp. 309-318). DOI: 10.2307/257888
- Giddens, A. (1994). *Modernitetens konsekvenser*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Giddens, A. (1996). *Modernitet og Selvidentitet – Selvet og Samfundet under Senmoderniteten*. København: Hans Reitzels Forlag
- Goodman, J., Schlossberg, N. K., Anderson, M. (2006), *Counseling Adults in Transition: Linking Practices with Theory*, 3 ed., Springer Publishing Company.
- Hall, D.T. (1976) *Careers in organizations*. Pacific Palisades. Goodyear: California, USA.
- Handy, C. (1998). *The age of unreason*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Harpaz, I. (1990) *The meaning of work in Isreal, its nature and consequences*. Praeger: New York.
- Harpaz, I. (1999) Work values in Isreal: Stability and change over time. *Monthly Labor Review*, 122, (pp. 46-50).
- Harpaz, I. and Fu, X. (2002) The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change, *Human Relations*, 55 (pp. 639-368). DOI: 10.4324/9781315135953-6
- Heppner, M. J., Scott A. B., (2006). Career Transition, IN: *Encyclopedia of Career Development* (ed.) Greenhaus J. H., Callanan, G. A., (pp. 157-158), SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412952675.n57>
- Ibarra, H. (2003) *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*, Harvard Business School Press
- Jasso, G. (1988). Principles of Theoretical Analysis. *Sociological Theory*, 6(1), (pp. 1-20). DOI:10.2307/201910
- Kaplan, H. R. & Tausky, C. (1974) The meaning of work among the had-core unemployed. *Pacific Sociological Review*, 17, (pp.185-198), DOI:10.2307/1388341
- Kenny, M. E. & Di Fabio, A., (2018) Postmodern Guidance and Career Counseling: The Need for New Qualitative Tools for Evaluating Intervention Effectiveness, In Di Fabio, A. & Bernaud, J.-L. (eds.) *Narrative Interventions in Post-modern Guidance and Career Counseling*, Springer Nature, Switzerland. http://doi.org/10.1007/978-3-319-98300-4_7
- Keyes, C.L.M. (2007) Promoting and protecting mental health as flourishing: a complementary strategy for improving national mental health, *American Psychologist*, 62(2), pp. 95-108 DOI: 10.1037/0003-066X.62.2.95

- Kjær, C. (2013), *Undersøgelse: Danskerne elsker at arbejde*, TV2, publiceret 02.12.2013. Hentet d. 20.05.2019 fra <http://nyheder.tv2.dk/nyheder/article.php/id-72916441%3Aunders%C3%83%C6%92%C3%82%C2%B8gelse-danskerne-elsker-at-arbejde.html>
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill
- Lidegaard, B. (2019) globalisering, *Den Store Danske*, Gyldendal. Hentet 15. maj 2019 fra <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=84438>
- Louis, M. (1980). Career Transitions: Varieties and Commonalities. *The Academy of Management Review*, 5(3), (pp. 329-340). Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/257108>
- Lundberg, C. C., & Young, C. A. (1997). Newcomer Socialization: Critical Incidents in Hospitality Organizations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(2), (pp. 58-74). <https://doi.org/10.1177/109634809702100205>
- Mannheim, B. (1993) Gender and the effects of demographics status and work values on work centrality. *Work and Occupations*, 20(1), (pp. 3-22). <https://doi.org/10.1177/0730888493020001001>
- Morse, N. L. & Weiss R. S. (1955) The function and meaning of work and job. *American Sociological Review*, 20, (pp. 191-198). <http://dx.doi.org/10.2307/2088325>
- MOW-International Research Team (1987) *The meaning of working*, Academic Press, London.
- Nelzén, S. (2018) *Hvordan kan militær & atletes karrieretransition væk fra militær og sport understøttes?: Et systematisk review*, TPV-projekt, Aalborg Universitet
- Parker, S. R., (1971) *The future of work and leisure*, MacGibbon and Kee, London.
- Parkes, C. M., (1971). Psycho-Social Transitions: A Field of Study, *Social Science & medicine*, 5, (pp. 101- 115), Pergamon Press, Great Britain.
- Patton, L. D., Renn, K. A., Guido, F. M., & Quaye, S. J. (2016). *Student development in college : Theory, research, and practice*. Jossey-Bass, Hentet fra <https://ebookcentral.proquest.com>
- Pratt, M.G. and Ashforth, B.E. (2003) Fostering meaningfulness in working and at work, IN: Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (Eds), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, (pp. 309-27), Berett-Kohler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (2000) The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), (pp. 43-62). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<43::AID-JOB985>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<43::AID-JOB985>3.0.CO;2-W)
- Saks, A. M. Gruman , J. A. (2012) Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resource Theory IN: Wanberg, C. R. (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, Oxford University Press, Inc. New York.

- Savickas, M. L. (2011). New Questions for Vocational Psychology: Premises, Paradigms, and Practices. *Journal of Career Assessment*, 19(3), (pp. 251-258).
<https://doi.org/10.1177/1069072710395532>
- Schlossberg, N. K. (1981) A Model for Analyzing Human Adaption For Transition. *The Counseling Psychologist*, 9(2), (pp. 2-18), SAGE, <https://doi.org/10.1177/001100008100900202>
- Schlossberg, N. K., Waters, E. B., & Goodman, J. (1995). Counseling adults in transition: Linking practice with theory. (2nd ed.). New York: Springer Publishing Co
- Schlossberg, N. K. & Robinson, S. P. (1996) *Going to plan B: How you can cope, regroup and start your life on a new path*, New York, NY: Simon and Shuster.
- Sargent, A.G. & Schlossberg, N.K. (1988). Managing adult transitions. *Training and Development Journal*, 41(12), (pp. 58–60)
- Shein, E. H. (1968) Organizational Socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, (pp. 1-16).
- Steen, J. J. (2013), *Hvorfor arbejder vi?*, Børsen, publiceret 27.11.13. hentet d. 20.05.2019 fra <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/67114/artikel.html>
- Super, D. (1957) *The psychology of career*, New York: Harper
- Taneja, S., Pryor, M.G. & Toombs, L.A. (2011) Frederick W. Taylor's scientific management principles: Relevance and validity, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), Taylor & Francis Ltd. (pp. 60-78).
- U.S Department of Labor (2017), *U.S. Bureau of Labor Statistics News Release, 10:00 a.m. (EDT) Thursday, August 24, 2017*, USDL-17-1158, Hentet fra www.bls.gov/nls
- Vancouver J.B. & Warren M.A (2012) This Is How We Do Research Around Here: Socializing Methodological and Measurement Issues, IN: Wanberg, C. R. (Eds.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, Oxford University Press, Inc. New York.
- Van Maanen, J. & Shein, E. H. (1979) Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behaviour*, 1, (pp. 209-264).
- Wad, P. (2015) Realistisk Videnskabsfilosofi and Kritisk Realisme IN: Hviid Jacobsen, M., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (Eds.) *Videnskabsteori – i stadskunskab, sociologi og forvaltning*, Hans Reitzels Forlag.
- World Health Organization, *World Health Statistics 2014*, Hentet d. 06.05.2019 fra http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/112738/1/9789240692671_eng.pdf?ua=1