

Høyskolen Kristiania

HR og personalledelse

Bacheloroppgave

Organisasjonssosialisering – En stressende prosess?



Utdanning/studium: HR og personalledelse
Emne: Bacheloroppgave BCR3103, våren 2020

Våren 2020

*Denne oppgaven er utført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater,
konklusjoner eller anbefalinger.*

Sammendrag:

Denne bacheloroppgaven undersøker hva som kan gjøres i oppstartsfasen av onboardingprosessen for å redusere nyansattes stressnivå. Dette er et tema vi mener fortjener mer forskning. Vi har tatt utgangspunkt i to forskningsspørsmål: Hva sier forskning og litteratur på området (stress) om hva organisasjoner kan gjøre for å redusere/håndtere stress, og hvordan kan dette settes i sammenheng med oppstartsfasen i en onboardingprosess.

Vi har benyttet kvalitativ metode for å besvare problemstillingen og oppgaven er gjennomført som et rent litteraturstudie. Empirien som er benyttet er litteratur og teori relatert til onboarding/organisasjonssosialisering og stress.

I besvarelsen av det første forskningsspørsmålet konkluderer vi med at sosial støtte og jobbressurser er spesielt viktige aspekter i arbeidet med å mitigere stress. Videre fant vi at organisasjoner bør kartlegge de ansattes kunnskap og kompetansenivå for å sette arbeidskravene som gis i forhold til dette.

I besvarelsen av det andre forskningsspørsmålet fant vi ut at når det angår organisasjonssosialiseringstaktikker, kan det lønne seg å bruke institusjonelle taktikker for å mitigere nyansattes stressnivå. Dette er dog veldig avhengig av hva slags organisasjon det er snakk om.

Innholdsfortegnelse:

1.0 Innledning	s.3
1.1 Innledning	s.3
1.2 Forord	s.3
1.3 Formål	s.3-4
1.4 Problemstilling / Forskningsspørsmål	s.4
1.5 Avgrensninger	s.4
2.0 Teori	s.5
2.1 Stressteori	s.5
2.1.1 Jobbrelatert stress og psykologisk stress	s.5
2.1.2 Stressmodeller og teorier	s.5-6
2.1.3 Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R)	s.6-8
2.1.4 Stressorer i arbeidsmiljøet	s.8
2.1.5 Bruk av sosial støtte	s.8-9
2.1.6 Problemløsningsstrategi	s.9
2.1.7 Rollemodeller i onboardingprosessen	s.9-10
2.2 Organisasjonssosialiseringsteori	s.11
2.2.1 Tilnærminger	s.11
2.2.2 Prosessmodeller	s.12
2.2.3 Etablerings- og oppnåelsesfaser	s.12-13
2.2.4 Stadiemodeller og taktikker for organisasjonssosialisering	s.13-15
2.2.5 Forhånds- og forventningssosialisering	s.15-18
2.2.6 Taktikker for organisasjonssosialisering	s.18-24
3.0 Metode	s.23
3.1 Pragmatiske hensyn	s.23
3.2 Kvalitativ metode	s.24
3.3 Forskningsdesign	s.24
3.3.1 Eksplorativt design	s.25
3.4 Innsamling av data	s.25-26
3.5 Validitet og reliabilitet	s.26
3.6 Etikk	s.27
4.0 Analyse og drøfting	s.28
4.1 Analyse og drøfting av forskningsspørsmål 1	s.28-30
4.2 Analyse og drøfting av forskningsspørsmål 2	s.30-33
5.0 Konklusjon	s.33-34
5.1 Selvransakelse / Selvkritikk	s.34
6.0 Litteraturliste	s.35

Innledning:

I dette kapittelet skal vi presentere oppgavens formål, problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål og redegjøre for hvordan oppgaven er avgrenset.

Forord:

Opgaven i sin helhet ble til gjennom at vi følte at dette var det eneste feltet der vi manglet litt kunnskap om, etter endt studie i HR og Personalledelse. Onboarding, eller organisasjonssosialisering, er et fagområde og et potensielt verktøy vi ønsker å utforske nærmere, da både forskjellig litteratur og teori omtaler organisasjonssosialisering som et viktig hjelpemiddel for å få ansatte raskere og tryggere på plass i sin posisjon i organisasjonene. Som Bauer (2010) forteller er det 69 prosent høyere sannsynlighet for at en ansatt som deltar i et organisert onboardingsprogram blir værende i virksomheten opp til tre år, enn en ansatt som ikke deltar i et slikt program. Vi mener dette er et fagfelt som fortjener mer oppmerksomhet, noe som passer oss godt da vi begge interesserer oss for temaet.

Utover onboarding har vi begge fattet en faglig interesse for temaet stress. Nærmere bestemt stress i arbeidslivet, og hva organisasjoner kan gjøre for å bekjempe dette. Vi har begge arbeidet i samme bransje og i samme bedrift i over ett tiår. Aspekter ved denne bransjen (sikkerhetsbransjen) er til tider preget av stressende situasjoner, så vi har gjennom dette utviklet personlig kjennskap til tematikken og en interesse på området. Mitigering av stress, nærmere bestemt negativt stress er noe vi mener at er essensielt for mange organisasjoner i bekjempelsen av høy turnover, tilfeller av sykemeldinger og andre slike utfordringer. Som du vil lese under er denne oppgaven basert på disse temaene.

Vi vil gjerne rette en takk til alle medstudenter vi har hatt faglige og interessante diskusjoner og læringsprosesser sammen med. Dere har bidratt til at vi har holdt fokus, og evnet å tenke to, om ikke enda flere sider av samme sak.

Uten å nevne navn vil vi gjerne takke flere av våre forelesere som både har bidratt med engasjement og sørget for at vi har fått blod på tann, mens andre forelesere igjen har skapt en unik læringsarena gjennom sine tunge akademiske bakgrunner.

Videre vil vi takke familie og venner som har holdt ut, samt gitt støtte og vært forståelsesfulle i de perioder hvor studiene har hatt vårt fullstendige fokus.

Formål:

Vi har som nevnt begge lik yrkesbakgrunn hvor vi har arbeidet sammen i samme bedrift og vært ansatt i ca. 12 år. En årsak til at vi valgte å tre ut av våre faste stillinger som mellomledere var mangelen på nye utfordringer og utviklingsmuligheter, men samtidig det faktum at vi «mistet» kollegaer innen relativt kort tid etter at de ble ansatt. Vi følte vi stagnerte, og dette gjorde at vi mistet motivasjon og følelsen av tilhørighet til både arbeidsplassen og selve jobben.

Da bedriften og yrket vi kommer fra har en forholdsvis høy turnoverprosent, og som var noe vi ofte fikk kjenne på i vårt daglige arbeid, har vi prøvd å reflektere over årsakene til dette. Etter å ha snakket med kolleger opp gjennom årene kom vi frem til at noe av grunnlaget for om en person ønsket å bli, samt utvikle seg i bedriften, har noe med måten vedkommende blir tatt imot i bedriften å gjøre, samt hvilke muligheter som forespeiles og som det legges til rette for. I tillegg var tilbakemeldingene ofte at de ansatte opplevde arbeidshverdagen og nye oppgaver som stressende, noe vi også fikk kjenne på til tider. Etter tre år på Høgskolen

Kristiania har vi tilegnet oss god kunnskap om alt fra det psykologiske på individnivå til det organisatoriske i både små og store organisasjoner. Et sted i midten av alt dette, var vi inne på temaene organisasjonssosialisering (onboarding) og arbeidsrelatert stress. Vi hadde funnet våre særegne interessefelt i et hav av emner og det var dette som var utslagsgivende og gjorde at vi fattet en beslutning for temaene denne oppgaven bygger på.

Nyansatte står ofte i en spesielt krevende situasjon. De skal blant annet lære seg nye arbeidsoppgaver, etablere seg i et ukjent miljø, lære seg sin egen rolle i organisasjonen og forholde seg til arbeidskrav de ikke nødvendigvis har nødvendig kompetanse for å klare. Det er en sårbar periode der mye står på spill. Mange organisasjoner opplever høy turnover blant nyansatte, noe som kan oppleves som en belastning, både for organisasjonene og arbeidstakerne som slutter. Formålet med denne oppgaven å undersøke hva som eventuelt kan gjøres i startfasen av en onboardingsprosess for å mitigere de nyansattes nivå av negativt stress.

Problemstilling og forskningsspørsmål:

Hva kan gjøres i etableringsstadiet i en onboardingprosess for å mitigere nyansattes nivå av negativt stress?

- *Forskningsspørsmål 1: Hva sier forskning og litteratur på området (stress) om hva organisasjoner kan gjøre for å redusere/håndtere stress?*
- *Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan dette settes i sammenheng med etableringsstadiet i en onboardingprosess?*

Avgrensninger:

Vår problemstilling gjorde det hensiktsmessig å basere oppgavens teoretiske fundament på litteratur og teori om onboarding/organisasjonssosialisering og stressteori. Da problemstillingen hovedsakelig ønsker å avdekke aspekter ved oppstartsfasen i onboardingprosessen som potensielt kan mitigere nyansattes nivå av negativt stress, så vi at det var naturlig å lene oppgavens teoretiske tyngde innen relevant stressteori og relevant litteratur som omhandler de aspektene ved organisasjonssosialisering vi mener er relevant. Teorien som presenteres innen organisasjonssosialisering tar først for seg et helhetlig perspektiv av hva organisasjonssosialisering er, hvordan det kan defineres og tolkes, samt enkelte faser og taktikker som finnes innenfor emne. Dette for ryddighetens skyld, da det trengs en liten innføring for å forstå tilnærmingen vi har til våre forskningsspørsmål. Vi har derifra tatt utgangspunkt i Filstads fem hovedutfordringer for en effektiv og vellykket organisasjonssosialisering, og rettet fokus mot taktikker, oppstartsfasen og etablering i organisasjonssosialiseringprosessen. Dette var det vi så som mest relevant i henhold til problemstillingen og vårt ønske om utdypelse. Videre har vi avgrenset oppgaven ved å belyse og besvare problemstillingen på et relativt generelt og begrenset nivå innenfor hovedemnene stress og organisasjonssosialisering. Det betyr at vi i liten grad har fokusert på individuelle forskjeller blant personer, personligheter og personlighetsteori.

Teori:

Jobbrelatert stress og psykologisk stress:

Før vi går løs på stressteorier og gjør et dybdykk inn i dette feltet er det fornuftig å fastslå hva vi mener med stress. Selve begrepet stress kommer fra det latinske ordet *stringere*, som oversettes til «stramme til». Stress er et fenomen som er studert innen mange forskjellige fagdisipliner som psykologi, biologi, medisin, sosiologi mfl. Resultatet av dette har gitt oss mange gode, men også veldig forskjellige definisjoner. En kanskje noe utdatert definisjon av stress er at ytre påkjenninger som kan føre til sykdom, kriser og ellers negative psykiske og fysiske virkninger. Andre forskere har siden hevdet at stress kan skyldes den totale oppsamlede virkningen av store og små problemer og hindringer, som til sammen fører til en større belastning, som kan kalles stress. Når stress studeres som et fenomen på arbeidsarenaen er det ofte nettopp belastningsperspektivet som er i fokus. (Kaufmann 2016, 300)

Noen forskere definerer stress som ytre psykiske, fysiske eller sosiale stimuli som kan gjøre skade på, eller føre til forstyrrelser i den menneskelige organismen. I denne forståelsen av stress er det en overbelastning som påføres utenifra, som overstiger organismens toleransenivå og derav gjør en form for skade, eller har en negativ virkning.

Vår definisjon av stress er en blanding av to forskjellige definisjoner, presentert av Kaufmann (2016, 301) Den første av disse er at det er en manglende overenstemmelse mellom individets mestringsevne og de krav og utfordringer som situasjonen innebærer. Den andre er at stress i hovedsak er en respons på ytre og indre stimuli. Da er det altså faktorer ved det indre i individet som forårsaker og avgjør graden av opplevd stress. Definisjonen vi lander på er da som følger:

Stress kan sees som en følge av uoverensstemmelse mellom individets mestringsevne og situasjonens krav og betingelser, i relasjon til indre betingelser ved individet som har innvirkninger på graden av opplevd stress.

Videre er det viktig å redegjøre for forholdet mellom positivt og negativt stress. Som Kaufmann (2016, 301) skriver kan et skille mellom disse forklares som at stress kan oppleves som muligheter eller trusler, avhengig av individets evne til å mestre situasjonen og kravene som stilles. Her fremheves det at om individet persiperer stressoren som en mulighet vil det føre til positivt stress, mens negativt stress er et resultat av at stressoren persiperes som en trussel. Kriteriet for at stressoren skal persiperes som en mulighet er at individet har tro på sin egen mestring av situasjonen og av kravene, men om troen på egen mestring ikke er til stede vil det oppleves som en trussel. Hvis stressoren oppleves som en mulighet kan dette føre til økt konsentrasjon og mestring, mens negativt stress kan i motsetning føre til psykisk og fysisk harme og redusert ytelse.

Stressmodeller og teorier:

MacGraths stressteori, som er gitt navnet transaksjonsmodellen er en bredt akseptert modell i mange forskjellige faglige kretser. Transaksjonsmodellen hevder at stress kan ansees som et gjensidig samvirke mellom flere forskjellige faktorer, hvor individets subjektive (Kognitive) tolkning/persepsjon av egen livssituasjon er en fremhevet faktor. Et viktig moment i denne

modellen er prosessperspektivet. McGrath anfører at stress utvikler seg gjennom en opplevd dynamisk prosess i fire stadier, og de er som følger:

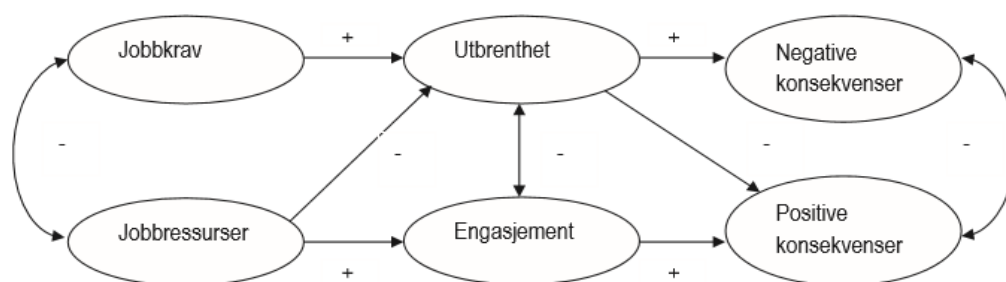
- 1: Krav - Miljøet presenterer fysiske og sosiale krav til individet. De rent objektive tolkningene av disse kalles *belastninger*.
- 2: Tolkning - Individet persiperer kravene og vurderer og bedømmer disse ut ifra individuelle og personlige egenskaper og erfaringer. I dette stadiet vurderer også individet sin egen mestringsevne opp imot situasjonen og kravet.
- 3: Responser - Individet responderer basert på sin tolkning og forståelse av kravene. Responsen kan utarte seg fysiologisk, psykologisk og via atferd individet fremviser.
- 4: Konsekvenser - Dette er konsekvensen som stress utgjør for individet og derav organisasjonen. (Kaufmann 2016, 302)

Vi har benyttet denne modellen som utgangspunkt for å ha en klar forståelse av hvordan prosessen som forårsaker jobbstress kan forstås og deles opp i faser.

Jobbkraft-ressursmodellen:

Jobbkraft-ressursmodellen (The Job Demands–Resources Model, JD-R) modellen fremhever hvordan utbrenthet og engasjement kan være et resultat av to spesifikke aspekter ved arbeidsforhold som finnes i enhver organisatorisk sammenheng. Disse to er jobbkraft og jobbressurser.

JD – R modellen kan benyttes uansett hvilke krav en jobb stiller eller hvilke tilgjengelige ressurser som foreligger. Selve forholdet mellom krav, ressurser og jobbengasjement har vist seg ikke å endre seg i særlig grad, selv om man endrer innholdet i kravene og ressursene. Dette betyr at modellen kan brukes på tvers av ulike yrker og arbeidsplasser.



(Undebakke 2014, 2, 3)

Videre beskriver denne modellen to prosesser som går parallelt, motivasjonsprosessen og stressprosessen. JD – R modellen anfører at jobbressurser har en positiv innvirkning på engasjementet, gjennom motivasjonsprosessen, *samtidig* som jobbkraftene bidrar til utbrenthet som følge av stressprosessen.

Modellen definerer jobbkraft som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved arbeidet som krever vedvarende innsats. Dette kan være aspekter som tidspress, arbeidsmengde, fysisk eller psykisk arbeidsmiljø eller arbeidsrelaterte konflikter.

Jobbressurser defineres her som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben, og disse er som følger:

- 1 - redusere jobbkrav og relaterte fysiske og psykologiske kostnader.
- 2 - aspekter som kan være funksjonelle i forhold til og nå mål i arbeidet-
- 3 - aspekter som kan stimulere til personlig vekst, læring og utvikling.

Eksempler på slike ressurser kan være emosjonell og instrumentell støtte fra leder og/eller medarbeidere, kompetanseutvikling og en opplevelse av kontroll og autonomi.

(Undebakke 2014, 3)

Stressprosessen kan forklares ved at arbeidstakere som opplever stress, opplever en «bytteavtale» mellom det å beskytte sine prestasjonsmål og den mentale innsatsen som de investerer for å nå målene sine. Når jobbkravene øker i omfang, reelt eller persipert, kan det resultere i en ubalanse mellom opplevd innsats og gevinst. Dette kan være fordi man fortsatt må forholde seg til økningen av arbeidskravene, samtidig som man må opprettholde det samme prestasjonsnivået. Videre kan dette føre til psykiske og fysiske «kostnader» som utmattelse og irritabilitet. Når dette forholdet vedvarer over tid, kan det påvirke arbeidstakerens energinivå, og igjen føre til helseproblemer og utbrenthet i verste fall sykefravær og at en faller ut av arbeidslivet.

Motivasjonsprosessen på den andre siden er drevet av tilgjengelighet av jobbressurser, som har en positiv innvirkning på motivasjonen fordi disse promoterer arbeidstakernes personlige utvikling, læring og vekst. Jobbressursene på sin side er viktige for å nå mål i arbeidet. Denne tilnærmingen hevder at et arbeidsmiljø som byr på ressurser, resulterer i arbeidstakere som viser villighet til å gjøre en ekstra innsats i forhold til sine arbeidsoppgaver, noe som øker sannsynligheten for økt ytelse og bedre resultater både for arbeidstakerne selv og organisasjonene de jobber for. Jobbressurser vil da altså som en følge av overnevnte, kunne føre til økt jobbengasjement gjennom en motivasjonsprosess og derfor øke sannsynligheten for måloppnåelse blant arbeidstakerne. I møte med høye arbeidskrav har jobbressurser vist seg å være spesielt viktig. Hakanen, Bakker og Demerouti forsket på og testet denne interaksjonshypotesen. I et utvalg bestående av finske tannleger viste det seg at det var støtte for at jobbressurser økte jobbengasjementet hos arbeidstakerne når arbeidsmengden var høy. Tilsvarende funn fikk også Bakker, Hakanen, Demerouti og Xanthopoulou i sin studie på finske lærere. De fant i dette studie resultater som støtter for at jobbressurser fungerte som en buffer og minsket det negative forholdet mellom jobbengasjementet til lærerne og dårlig atferd blant elevene. Særlig gjaldt dette når graden av dårlig atferd blant elevene var høyere. disse studiene sett sammen viser derfor at jobbressurser kan bli viktigere og kan ha økt motivasjonskraft når arbeidstakerne er konfronterte med høye jobbkrav. (Undebakke 2014, 4)

Crawford, LePine og Rich gjennomførte en meta-analyse i 2010, av JD-R modellen, der de analyserte 55 forskjellige artikler med 64 forskjellige utvalg som alle hadde anvendt JD-R modellen. Resultatene fra denne studien viste at jobbkrav og utbrenthet hadde en positiv sammenheng, mens ressurser og utbrenthet viste en negativ sammenheng. Videre viste studien at forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement var positivt, mens forholdet mellom jobbkrav og engasjement var avhengig hva slags type krav som ble benyttet i undersøkelsene. Arbeidskrav som arbeidstakerne oppleve som et hinder viste en negativ korrelasjon med jobbengasjement, mens krav de opplevde som utfordrende, korrelerte positivt

med jobbengasjement. Eksempler krav som kan oppleves som hindrende er rollekonflikt, rolletvetydighet og andre typer konflikter. Arbeidstakere opplever ofte slike krav som begrensninger, barrierer og unødvendige hinder for deres måloppnåelse. Eksempler på spesielt utfordrende krav kan være høy arbeidsmengde, tidspress og mye ansvar. Utfordringer ser ut til å ha et potensial til å kunne gi mestring, personlig vekst og fremtidig gevinst. Arbeidstakere som opplever disse kravene som en mulighet til å lære, samt å oppnå og demonstrere sin kompetanse ser ut til å bli premiært. (Undebakke 2014, 4, 5)

Stressorer i arbeidsmiljøet:

For å kunne si noe om hva som kan motvirke negativt stress i organisasjoner bør vi først se på hva som kan utløse stress i arbeidslivet. Det er selvfølgelig mange faktorer som kan føre til stress for ansatte, men forskere har beskrevet noen stressorer (stressfremkallende faktorer) som er spesielt verdt å merke seg.

Som Kaufmann (2016, 306) skriver er det visse faktorer i jobbarenaen som er særlig betydningsfulle i utvikling av stress, og disse er som følger:

- 1 – JobbkraV. Dette er jobbfaktorer som er innebygd i vår arbeidsoppgaver og betingelser. Forhold som ansvar, arbeidstid, status, fysisk arbeidsmiljø og skiftorganisering er eksempler på slike faktorer.
- 2 – Rollekrav. Rollen ansatte har i organisasjonen kan også være en potensiell kilde til stress. For eksempel kan rollekonflikter utløse stressreaksjoner. Et eksempel på en rollekonflikt kan være en leders situasjon om lederen må si opp en ansatt. På den ene siden kommer lojaliteten og det personlige forholdet til den ansatte, og på den andre siden hensynet og kravene fra organisasjonen.
- 3 – Sosiale relasjoner. Dersom de ansatte opplever at de har gode sosiale relasjoner og sosial støtte på arbeidsplassen er dette en positiv ressurs, men om dette er fraværende vil det være en kilde til stress.
- 4 – Karriereutvikling er også en potensiell stressor for mange. Et eksempel kan være om en ansatt ikke får realisert sine ambisjoner, eller om den ansatte blir presset til en karriereutvikling som overstiger individets evner og ferdigheter.
- 5 – Organisasjonsstruktur og organisasjonsklima. Ved svikt i forhold som deltagelse i beslutninger, grad av jobbarangement og selvbestemmelse, kan dette utløse stressreaksjoner hos de ansatte dette påvirker.

Bruk av sosial støtte for å mitigere negativt stress?

Som et allmenngyldig prinsipp vil sosial støtte dempe stressreaksjoner og følgene av dem. Sosial støtte kan defineres som støtte fra individets sosiale omgivelser, og i denne sammenhengen mener vi da individets sosiale omgivelser på arbeidsplassen.

Forskning viser at sosial støtte kan ha en positiv effekt på individers helse på to hovedmåter. Gjennom at stresskilden endres eller modifiseres kan individets helse bedres direkte gjennom

at viktige og grunnleggende behov for trygghet, kontakt, omsorg og annerkjennelse blir tilfredsstilt. Videre finnes det som kalles buffereffektene som kan redusere den negative virkningen av en gitt stressor på individet. I en Norsk undersøkelse ble det vist at sosial støtte kan motvirke effekten av psykososialt stress, målt ved blodtrykk og kolesterolnivå. (Kaufmann 2016, 307)

Det er vanlig å skille mellom fire forskjellige former for sosial støtte og disse er:

- *Følelsesmessig støtte*, som å vise interesse oppmerksomhet og omsorg.
- *Oppgavestøtte*, som klargjøring og hjelp til systematisering av problemer og arbeidsoppgaver.
- *Informasjonsstøtte*, som går på at den ansatte får godt med informasjon i krevende situasjoner, som nedbemanning, omorganisering, kriser eller lignende.
- *Praktisk støtte* i hverdagen og i krisesituasjoner i form av tid, ressurser, hjelp og råd.

(Kaufmann 2016, 307)

Som vi kan se er sosial støtte antatt å ha en positiv effekt på reduksjon av stress og de negative følgende stress kan medføre. Forskningen på området kan tyde på at sosial støtte er et lønnsomt tiltak for alle ansatte, uavhengig av stilling, type bedrift eller anisnitet.

Problemløsningsstrategi organisasjoner kan bruke for å mitigere stress:

Ifølge Kaufmann (2016, 309) foreslår Arnold, Cooper og Robertson en systematisk problemløsningsstrategi organisasjoner kan benytte for å dempe stress for både individene og hele organisasjon. Denne strategien består av fem steg:

1. Være bevisst på, og akseptere at problemet eksisterer
2. Identifisere problemet
3. Forsøke å endre problemet for dermed å finne en god løsning for alle
4. Finne en måte å leve med problemet på hvis det ikke kan endres
5. Overvåke og strukturere utfallet

Denne strategien er interessant i forhold til fremgangsmåten vi benytter når vi drøfter tiltak relatert til problemstillingen. Den er ikke intendert som en mal, men som en sjekklister i bakhånd, vi benytter for å strukturere tilnærmingen til problemløsningen.

Rollemodeller i onboardingprosessen:

Nyansatte synliggjør ofte etablerte kollegaer som kilder til kunnskap. Som Filstad (2017, 145) skriver, snakkes det om tre nivåer av etablerte kollegaer relatert til kunnskapsnivå, og disse er som følger:

1. Suksessmodeller – de er i kraft av sin posisjon i organisasjonen og ut fra hva som er suksesskriterier i organisasjonen, å betrakte som de beste, og vil kunne inspirere nyansatte og være et mål der fremme på hvor den nyansatte selv ønsker å plassere seg i organisasjonen.
2. Motivasjonsmodeller – som vil være modeller de nyansatte kan strekke seg etter og ha mulighet til å komme på samme nivå som, i en ikke for fjern fremtid. Her

vil typisk de som er over middels gode ansatte være representert, men også eventuelt de nyansattes faglige leder.

3. Overlevelsesmodeller – her vil mer typisk de som er middels gode ansatte være. De kan gi indikasjoner på hva de nyansatte kan forvente, men også gi svar på dagligdagse spørsmål. (Filstad 2017, 145, 146)

En casestudie gjennomført av Filstad (2017, 146) som omhandlet nyansatte eiendomsめglere, viste hvordan de nyansatte bruker etablerte eiendomsめglere som kunnskapskilder, og hvordan dette påvirker hvordan de selv etablerer seg som eiendomsめglere. Denne studien kom frem til at de beste nyansatte i hovedsak brukte suksessmodellene som referansepersoner. De middels og under gjennomsnittet gode nyansatte brukte ofte kun motivasjon og overlevelsesmodellene, og de dårligste «sin egen fiende nyansatte» brukte ofte ingen.

I oppsummeringen av denne casen ramser Filstad opp følgende punkter som spesielt viktige for at de nyansatte skal kunne utvikle seg til gode kunnskapsmedarbeidere:

1. Organisasjonen må bli kjent med de nyansattes personlige egenskaper, med spesiell vekt på kompetanse, erfaringer, forventninger og selvtillit, da dette vil ha stor betydning for organisasjonssosialiseringen.
2. Organisasjonen bør på forhånd avklare hvilke forventninger de har til de nyansatte, samt være tydelige på dette både innad i organisasjonen og ovenfor den nyansatte.
3. Organisasjonen bør foreslå at ansvaret for den nyansatte må inkludere flere av de etablerte medlemmene av organisasjonen, og synliggjøre disse som viktige kunnskapskilder. Organisasjonen bør ikke gjøre det som tradisjonelt har vært praksis, at opplæring av nyansatte har vært forbeholdt personalledere og de nærmeste overordnede.
4. Organisasjonssosialisering tar tid, og dette må både organisasjonen, de etablerte medlemmene av organisasjonen og de nyansatte selv ha nødvendig forståelse for. (Filstad 2017, 147, 148)

En rollemodell kan ha kunnskaper og egenskaper som de nyansatte ikke innehar og som derfor kan læres gjennom observasjon og sammenligning. Dette blir spesielt viktig for de nyansatte som ofte vil stå ovenfor utfordringer som er ukjente og som forutsetter læring og tilegnelse av ny kunnskap. Det at den nyansatte blir eksponert for kollegaer som potensielle rollemodeller, kan være en fruktbar taktikk i tilegnelsen av deres læringsprosesser. Det kan gi motivasjon og troen på at man selv kan oppnå det samme hvis man bare jobber hardt nok. (Filstad 2017, 97)

Organisasjonssosialisering (Onboarding):

Det finnes flere tilnærminger til, samt måter å definere organisasjonssosialisering på. Én vinkling er at; «Organisasjonssosialisering (onboarding) viser til den tidsbestemte læringsprosessen fra den nyansatte blir ansatt i organisasjonen til vedkommende er å betrakte som et fullverdig medlem av organisasjonen». Organisasjonssosialisering setter i fokus den nyansatte og de stadier individet går gjennom for å tilegne seg nødvendig kunnskap og ferdigheter. Det sentrale for nyansattes organisasjonssosialisering er læring på arbeidsplassen og etablerte kollegers betydning. Definisjonen på organisasjonssosialisering har vært: «den prosessen hvor et individ tilegner seg den sosiale kunnskapen og ferdighetene som er nødvendig for å påta seg en rolle i organisasjonen». (Van Maanen og Schein 1979) og «den prosessen hvor den nyansatte blir et fullverdig medlem av organisasjonen» (Wanous et al. 1992).

I andre definisjoner forstås organisasjonssosialisering som en prosess hvor organisasjonen hjelper de nyansatte å lære om arbeidet de skal gjøre og hvordan de skal tilpasse seg organisasjonen (Ashfort og Kreiner 2002).

Filstad (2017) skriver at «Organisasjonssosialisering ses på som en tidsbestemt læringsprosess ut fra tiden det tar fra den nyansatte går inn i organisasjon og til vedkommende kan betraktes som etablert i organisasjonen». Dette blir synlig ved formuleringer som «nødvendig for å påta seg en rolle» og «fullverdig medlem». Samtidig er definisjonene ovenfor generelle. De har derfor blitt kritisert for ikke å være mer omfattende og for at de ikke kommer mer inn på betydningen av sosiale og psykologiske perspektiver, eller vektlegger et spesifikt innhold.

Dette har gitt følgende definisjon: Organisasjonssosialisering «er prosessen hvor en person sikrer seg relevante arbeidsegenskaper, tilegner seg et funksjonelt nivå av forståelse av organisasjonen, deltar i støttende sosial interaksjon med kolleger og generelt sett aksepterer de etablerte måter som denne organisasjonen handler i henhold til» (Filstad 2017, 19)

Filstad sin definisjon på organisasjonssosialisering gjennom sine studier er:

«læringsprosessen hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et etablert medlem. Organisasjonssosialisering inkluderer således både de individuelle, sosiale, kulturelle og situasjonsavhengige læringsprosesser» (Filstad 2017, 20) Det foreligger ikke en teori på hva organisasjonssosialisering er. Heller har søkelyset vært satt på taktikker for organisasjonssosialisering, stadier, faser og hva som læres i sosialiseringprosessen. De ulike forhold som påvirker organisasjonssosialiseringen, er ofte påvirket av Robert K. Mertons (1949), som først og fremst har vært opptatt av hvordan individet tilegner seg nødvendige holdninger, overbevisninger, verdier og ferdigheter for effektiv deltakelse i en organisasjon. (Filstad 2017, 21)

En nyansatt går oftest inn i et etablert og sosialt system, i en organisasjon under stadig utvikling og endring. Den nyansatte må finne ut av dette systemet, hva som gir anerkjennelse og posisjonering, hva som kjennetegner kulturen, hvilken kunnskap som er viktig, hvilke personer som er sentrale og rett og slett hva det er som gjør at organisasjonen fungerer som den gjør. Organisasjonssosialisering omfatter derfor kunnskap og kompetanse for å løse arbeidsoppgavene og hvordan medarbeidere jobber sammen i sosiale grupper og avdelinger opp mot ulike mål. Men like viktig er det å finne ut av de grunnleggende normer og regler for atferd, mestring og hva som forventes av den nyansatte. Det innebærer at den

nyansatte må finne ut både det formelle og uformelle livet i organisasjonen, strategier og visjoner, maktstrukturer, politikk og ulike interesser. (Filstad 2017, 20)

Sentrale bidragsyttere innenfor organisasjonssosialisering vektlegger individet og dets tilegnelse av kunnskap som nyansatt i en organisasjon. Definisjoner på organisasjonssosialisering kan derfor plasseres i henhold til en tilegnelsesmetafor heller enn en deltakermetafor til sosialisering og læring (Filstad 2017, 20).

Det betyr at læringen ses på som individuell heller enn et hovedfokus på læringen som sosial og kulturell. Det legges større vekt på en tradisjonell tilnærming til læring og sosialisering hvor individet er i fokus, selv om forankringen i sosiologi tilsynelatende burde gi en sterkere vektlegging og vurdering av deltakelse og det relasjonelle, og hva det betyr å bli en del av et sosialt fellesskap innenfor en organisasjon. (Filstad 2017, 21)

Korte og Lins (2013) studier viser at det er kvaliteten på relasjonene som den nyansatte utvikler sammen med kolleger og ledere som er den primære drivkraften i organisasjonssosialiseringen. De argumenterer også for at litteraturen om organisasjonssosialisering forutsetter at det er den nyansattes ansvar å tilpasse seg organisasjonen og dermed lære å på å se inn i det eksisterende.

Begrepet organisasjonssosialisering har også ulike tilnærminger ved at taktikker for organisasjonssosialisering typisk vil være hjelpemidler, mens faser og stadier vil være beskrivende for de faser en nyansatt typisk vil gjennomgå.

Taktikkene som organisasjonen kan benytte seg av, er ment å føre til en henholdsvis innovativ eller konform rolleatferd hos en nyansatt. Argumentet er ikke at taktikkene gir en helhetlig organisasjonssosialiseringsteori, men heller at taktikkene er et langt steg i retningen av å utvikle en slik teori. (Filstad 2017, 21, 22)

Prosessmodeller

Et annet område innenfor organisasjonssosialisering er prosessmodeller. Prosessmodeller tar for seg de ulike prosessene i organisasjonssosialiseringen. Nærmere bestemt deles organisasjonssosialisering inn i tre hovedprosesser:

1. Forhånds- og forventningssosialisering – hva som skjer før den nyansatte starter i jobben.
2. Entre og møtet med organisasjonen – fra den nyansatte starter i jobben og den første tiden i den nye jobben.
3. Etablering – Prosessen frem til at den nyansatte er å betrakte som fullverdig medlem av organisasjonen.

Det betyr at man også ser på hva som skjer før den nyansatte starter i den nye jobben, i perioden fra kontrakten er undertegnet og til vedkommende starter i jobben.

Etablerings- og oppnåelsesfaser

Deretter ser man på neste prosess, som er at den nyansatte etablerer seg i organisasjonen.

Organisasjonssosialisering må ses i sammenheng med personlig karriereutvikling.

Som Filstad nevner, (2017, 24) gjør Greenhaus et al. (2010) nettopp dette ved å skille mellom to hovedfaser for karriereforløp og karrieremål. De hevder at første fase er etablering, hvor det å passe inn og dermed tilpasse seg den nye organisasjonen er målet. Den neste fase er

oppnåelse, der det for den nyansatte gjelder å bevege seg oppover i organisasjonen for å oppnå karrieremål. (Filstad 2017, 22)

Dette er illustrert som følger:

Etablering	Oppnåelse
Passe inn	Bevege seg oppover
Avhengighet	Uavhengighet
Lære	Bidra
Teste kompetanse	Øke kompetanse
Usikkerhet	Selvtillit
Søker anerkjennelse	Søker autoritet

(Tabell 1.1 Endring gjennom tidlig karriere) (Filstad 2017, s22)

I etableringsfasen vil den nyansatte typisk være usikker, søke anerkjennelse, ha et stort læringsbehov, og ha ønske om å prøve ut egen kunnskap i den nye stillingen. Den nyansatte er derfor i stor grad avhengig av at organisasjonen tilrettelegger for læring og kunnskapsutvikling, samtidig som han eller hun selv tar nødvendig ansvar for egen læring. Etableringsfasen kjennetegnes av forventningsavklaring mellom den nyansatte og organisasjonen.

Den nyansatte går inn i ukjente territorier og dermed blir tilpasning heller enn mestring resultatet på kort sikt. Her blir det viktig hvordan organisasjonen opererer, hvilke handlinger som belønnes eller straffes, organisasjonens verdier, kultur og sosiale nettverk.

Organisasjonen må forsikre seg om at den nyansatte lærer hvordan han eller hun skal mestre den nye jobben, og hvordan man skal passe inn i organisasjonen. Samtidig må organisasjonen unngå å kun sette den nyansattes tilpasning i fokus, men heller skape felles aksept mellom partene, først da vil den nyansatte kunne bidra og mestre sine nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Den nyansattes vei fra etablering til oppnåelse vil typisk variere. Unge kan gå rett til oppnåelse, mer erfarne kan være mer grundig på etablering, eller motsatt. Begge faser er imidlertid en forutsetning for at den nyansatte skal bli en kompetent bidragsyter og dermed lykkes i sin nye stilling.

Videre kommer betydningen av kolleger inn, det er disse som kan overføre den tause og symbolske kunnskapen til den nyansatte, uten at det nødvendigvis betyr at de etablerte medlemmene av organisasjonen er bevisst denne kunnskapen selv. Den vil ofte fremstå som en integrert del av den enkelte medarbeider, samtidig som den tause kunnskapen vil være en integrert del av organisasjonskulturen. Det at den ikke er eksplisitt, gjør at den må overføres og deles gjennom felles praksis. Det innebærer at den nyansatte må gjøre erfaringen sammen med de etablerte og tilegne seg taus kunnskap gjennom felles praksis. (Filstad 2017, 23)

Stadiemodeller og taktikker for organisasjonssosialisering

Stadiemodeller viser hvordan organisasjonssosialiseringprosessen kan deles inn i flere stadier eller faser (Wanous et al. 1992). Hensikten med stadiemodeller er å se på hva som kjennetegner de ulike stadiene den nyansatte befinner seg på, og hva som blir viktig for den

nyansattes læring i henhold til hvilket stadium hun eller han befinner seg på. Det er hovedsakelig tre stadier som er utgangspunktet (Feldman 1981).

1. Forhånd- og forventningssosialisering – Komme inn; stadier før den nyansatte starter i jobben.
2. Entre og møte med organisasjonen – Bryte seg inn; Stadiet fra den nyansatte starter i den nye jobben og de månedene som er konsentrert rundt informasjonsinnhenting, læring av nødvendige arbeidsoppgaver samt finne sin posisjon i organisasjonen.
3. Endring og etablering er læringsprosessen frem til fullt medlemskap og etablering i organisasjonen.

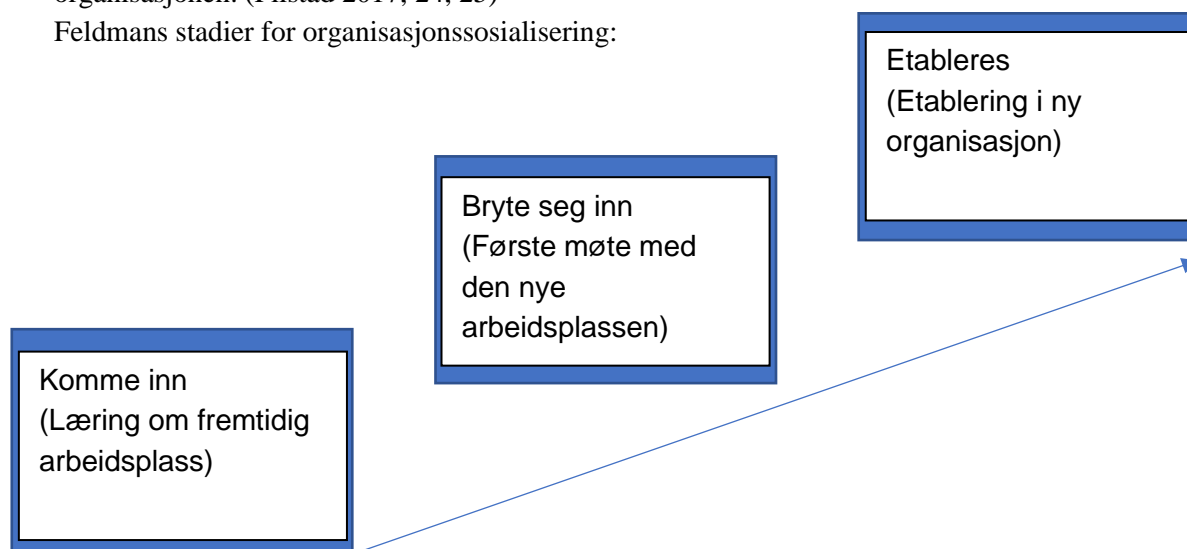
Som nevnt tidligere tar det helt opp til to år før en ansatt er ferdig «integrert» i organisasjonen. Dette er i hovedsak avhengig av den nyansatte og organisasjonen, hvilken type arbeid vedkommende skal lære og hva som kjennetegner organisasjonen, og hvor gjennomsnittlig sosialisering er. (Filstad 2017, 24)

Bakgrunnen for stadiemodellene er de mange måter nyansatte blir sosialisert på, og hvordan sosialiseringen kan forstås ved å se på hva som kjennetegner de ulike stadiene som nyansatte typisk vil gå igjennom. Sosialisering må forstås som:

1. Sosialisering som tilegnelsen av et sett av passende og hensiktsmessig rolleatferd. Det innebærer nødvendig rolleavklaring.
2. Sosialisering som utvikling av arbeidsegenskaper og evner. Det innebærer avklaring av ansvarsområder og arbeidsoppgaver.
3. Sosialisering som tilpasning til arbeidsgruppens normer og verdier. Det betyr å få tak i arbeidsgruppen og organisasjonens kultur.

Det å se på organisasjonssosialisering som en kombinasjon av tilegnelse av kunnskap, utvikling av denne kunnskapen og tilpasning til krav og forventninger må også ses i sammenheng med krav og forventninger både hos den nyansatte, dennes leder og organisasjonen. (Filstad 2017, 24, 25)

Feldmans stadier for organisasjonssosialisering:



Figur 1.1 Feldmans (1981) Stadier for organisasjonssosialisering. (Filstad 2017, 25)

Forhånds- og forventningssosialisering - Komme inn:

Forhåndssosialisering og utvikling av forventninger er ofte uformelt, hvor den nyansatte får et bilde av organisasjonen og egne karrieremuligheter før ansettelsesforholdet starter. Ofte har den nyansatte informasjon om organisasjonen på forhånd og har satt seg inn i hva organisasjonen står for og kan tilby, noe som er årsaken til at man søkte stilling der i utgangspunktet. Tidlig sosialisering er derfor et resultat av rekrutteringsprosessen og møte med representanter fra organisasjonen i denne prosessen.

I tillegg har den nyansatte gjerne fått informasjon fra familie, venner, sosiale medier, aviser og tidsskrifter. I sum gir dette forventninger til den nye organisasjonen og forventninger til hva den nyansatte selv ønsker å kunne bidra med.

Det hender også at organisasjonen har formelle tiltak i denne forhåndssosialiseringprosessen.

Det kan være formelle tiltak som for eksempel turnustjeneste, traineestillinger eller informative intervjuer i regi av organisasjonen. Disse tiltakene har vist seg å gi styrket mestring og selvtillit gjennom at nyansatte utvikler jobbrelevant kunnskap.

Den nyansatte vil gjøre seg opp en mening om hvilken virkelighet organisasjonen representerer ut fra disse tidlige tiltakene og de informasjonskilder som er tilgjengelige.

Riktig informasjon om organisasjonen har stor betydning for resultatet av organisasjonssosialiseringen. Det er også i denne delen av prosessen den nyansatte opparbeider forventninger til sitt nye arbeidssted. Forventninger utvikler seg naturlig nok med utgangspunkt i personens tidligere erfaringer og kunnskap, ikke minst som et resultat av informasjon som ble formidlet i ansettelsesintervjuer og andre deler av ansettelsesprosessen. Derfor må organisasjonen i så stor grad som mulig gi den nyansatte en realistisk vurdering av organisasjonen og en realistisk vurdering av jobben.

Det første møtet med organisasjonen representerer i hvilken grad en person er forberedt på hva som kommer til å være virkeligheten i den nye stillingen / den nye organisasjonen.

Det kan derfor være verdt å gå litt mer i dybden når det gjelder organisasjonens ansvar for hva som formidles av informasjon til den nyansatte før vedkommende starter i den nye jobben. (Filstad 2017, 25, 26)

1. Realisme om organisasjonen. Å gi et fullstendig og korrekt bilde av organisasjonen som mulig.
 - Hva er organisasjonens mål?
 - Hva er styrker og erfaringer?
 - Hva er svakheter og utfordringer?
 - Er den noen konflikter den nyansatte bør vite om?
 - Hva er den kjennetegnende kulturen?
 - Hva med typiske delkulturer?
 - Er noen forbigått internt fordi den nyansatte har fått stillingen?
2. Realisme om jobben. Hva de nye arbeidsoppgavene og ansvarsområder innebærer og hvilke muligheter den nyansatte har når det gjelder utforming av disse med tanke på autonomi, tilhørende arbeidsoppgaver, kollegers arbeidsoppgaver, leders arbeidsoppgaver, osv.
3. Overensstemmelse mellom kunnskap, ferdigheter og evner. Det betyr å gi et så korrekt bilde som mulig av hvilke kunnskaper, egenskaper og evner som organisasjonen ser for seg som nødvendige for å fullføre arbeidsoppgavene på en

suksessfull måte, og dessuten hva organisasjonen, ledelsen og andre kolleger tar ansvar for og hva som vil være den nyansattes ansvar.

4. Overensstemmelse mellom behov og verdier. Det betyr å dele de behov og verdier som organisasjonen har med de personlige behov og forventninger den nyansatte har. Det er viktig denne fasen av sosialiseringen at det er overensstemmelse mellom det som blir formidlet av verdier, og det som møter den nyansatte i organisasjonen virkelige liv. Erfaringer de fleste nyansatte gjør, er at situasjoner er ukjente, og de opplever betydelig usikkerhet når det gjelder å gjøre ting riktig (Miller og Jablin 1991). Derfor opplever de å ha liten kontroll. Hvis den nyansatte er forberedt på mulige problemer og usikkerhet, vil det gjøre vedkommende bedre rustet til å møte utfordringene når de kommer. Ikke minst vil det være lettere når den nyansatte vet at det er forhold ved organisasjonen som er problemet. Det fjør også at den nyansatte er forberedt på de utfordringene som vil komme. I denne første fasen har den nyansattes forventninger stor betydning. Realistiske forventninger vil gjøre prosessen lettere, heller enn opplevelsen av virkelighetssjokk som fort kan redusere motivasjon og skape usikkerhet. (Filstad 2017, 26, 27)

Entre og møte med organisasjonen - Bryte seg inn:

I denne fasen vil forventninger bli en del av det å skape mening, og det å forstå den nye organisasjonen blir ofte altoppslukende. I denne fasen stilles det store krav til den nyansattes læring og at vedkommende skal utvikle betydelig kunnskap og kompetanse. I tillegg skal den nyansatte lære seg og finne ut av kodene, det vil si hvordan man gjør det i denne organisasjonen/avdelingen. Den nyansatte må her lære seg organisasjonskulturen.

Som beskrevet tidligere er mye av denne læringsprosessen uformell. Det betyr at den ansatte selv må ta en stor del av ansvaret for egen læring. Organisasjonen må imidlertid være bevisst rundt sin uformelle læring og være tydelig på hvordan den nyansatte skal få tilgang til kolleger som viktige kunnskapskilder også uformelt.

Når det gjelder den formelle læringen, har organisasjonen og ledelsen et stort ansvar. Det er her mulige sosialiseringstaktikker kan være viktige hjelpemidler. Hva som tilrettelegges for av formelle aktiviteter, gir også signaler om hva organisasjonen mener blir viktig for hvordan den nyansattes læringsprosesser bør være og hvordan den nyansatte får tilgang til kunnskapskilder. Videre gjenspeiles muligheten til å anvende tilegnet kunnskap gjennom formelle tiltak i eget praktisk arbeid.

Det finnes en rekke muligheter for trenings- og utviklingsaktiviteter for jobberelaterte oppgaver og orientering av organisasjonens mål og praksis. Eksempler på dette kan være læringsprogrammer koblet direkte til fagområdet eller en lederrolle gjennom kunnskap om for eksempel finansielle produkter (for en bankrådgiver) og ledelse (for en nyansatt leder). Det kan også settes i gang ordninger med fadder, mentor eller coach for tilretteleggelse av noen formelle relasjoner med utvalgte kolleger.

Det avgjørende her er at taktikker som benyttes, er tilpasset type stilling, type organisasjon, og den nyansattes kvalifikasjoner og erfaring, slik at resultatet blir mestring for den nyansatte. Nettopp opplevelse av mestring gjennom tilegnelse av ny kunnskap for økt kompetanse er kritisk for den nyansattes organisasjons sosialisering. (Filstad 2017, 27, 28)

Nyansatte vil også forsøke å tilegne seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å utføre de arbeidsoppgavene man er ansvarlig for. Dette inkluderer å lære seg forventet rolleatferd. Min erfaring er også at den nyansatte ønsker å komme i gang å jobbe så fort som mulig. Det handler om å vise hva man duger til og et ønske om å bidra så fort som mulig (Filstad 2010a).

Et annet poeng er at i begynnelsen gis det ofte mye informasjon, og den nyansatte får beskjed om at det bare er å spørre hvis man lurer på noe. Her er problemet at de nyansatte ikke vet hva de skal spørre om. Spørsmålene de ønsker svar på kommer som et resultat av at de praktiserer gjennom å løse arbeidsoppgaver. Det er også gjennom å løse arbeidsoppgavene at kolleger blir relevante for hverandre ut fra hvem som har kunnskap og ansvar om hva. Det blir slik som en informant påpekte: «Hvor lenge skal du sitte på tribunen og få kunnskap om å spille fotball? Jeg må spille fotball for å lære meg å spille fotball, på samme måte som jeg må praktisere i jobben for å lære meg å utføre de arbeidsoppgavene jeg har ansvar for». (Filstad 2017, s28)

For at organisasjonssosialiseringen skal være effektiv og vellykket, er det fem hovedutfordringer som må løses:

1. Den nyansatte lærer å håndtere mulige konflikter mellom rolleforpliktelser overfor egen gruppe og krav fra andre grupper innad i organisasjonen.
2. Den nyansatte lærer seg å definere arbeidsrollen og avklare hva den innebærer innenfor den umiddelbare arbeidsgruppen. Det inkluderer å kunne ta beslutninger om arbeidsplikter, prioriteringer og tidsallokeringer for arbeidsoppgaver.
3. Den nyansatte tilegner seg kunnskap og ferdigheter for nødvendig kompetanse i utførelse av arbeidsoppgaver.
4. Den nyansatte etablerer mellommenneskelige relasjoner og lærer gruppens normer.
5. Den nyansatte lærer å håndtere mulige uoverensstemmelser mellom privatlivet og arbeidslivet. (Filstad 2017, 28)

Det kanskje viktigste budskapet for å forstå nyansattes læringsprosesser er at det finnes ingen fasit eller bestemt kunnskap som den nyansatte kan tilegne seg for å løse de utfordringene som er beskrevet. Det er bakgrunnen for at Filstad (2017) gir en beskrivelse av hva kunnskap er og ikke er, og hvordan både kunnskap og kompetanse ikke er noe som er, men at kunnskap og kompetanse er situasjonsavhengig, sosial og kulturell.

I etableringsstadiet vil rolleatferd, aksept, tilegnelse og tilpasning være et resultat av en læringsprosess hos den nyansatte. Dette merkes gjennom mestring av arbeidsoppgaver, vellykkede handlinger og opptreden i nye roller. Det gjelder også evnen til å tilpasse seg nye arbeidsgrupper og deres verdier og normer. Når den nyansatte har beveget seg fra rollen som nyansatt til å bli et etablert medlem av organisasjonen, inkluderes den personlige identiteten. Den nyansatte har lært nye holdninger, verdier og atferd som er overensstemmende med etablerte normer, både når det gjelder lojalitet, fremtreden og identifisering med organisasjonen. (Filstad 2017, s28)

Taktikker for organisasjonssosialisering:

Van Maanen og Scheins (1979) typologi over organisasjonssosialiseringstaktikker har fått mye oppmerksomhet og har vært gjenstand for mye forskning. De ser på organisasjonssosialiseringens sammenheng med strategiske mål og tiltak i organisasjoner.

Målet er å identifisere en rekke konkrete organisasjonssosialiseringstaktikker som organisasjonen bør handle i henhold til, og hvordan taktikkene påvirker den nyansattes tilpasning til organisasjonen. Deres underliggende tema er å se at disse taktikkene vil være en måte å forstå at «hva» individet lærer, ofte er et direkte resultat av «hvordan» de lærer.

De deler taktikkene inn i tre hovedkategorier hvor man enten er opptatt av:

1. Konteksten som sosialiseringen foregår i.
2. Innholdet i sosialiseringen.
3. Det sosiale (relasjonelle) ved sosialiseringen.

Hver av disse hovedkategoriene har videre blitt delt inn i to som igjen fremstår som motpoler. Det gir dermed totalt 12 mulige organisasjonssosialiseringstaktikker, som igjen følges av konkrete tiltak avhengig av taktikker som velges. Det innebærer at taktikkene enten vil være forbundet med konformitet (institusjonalisering) eller innovativitet (individualisering). Dette betyr at resultatet av en sosialiseringsprosess vil bli forskjellig avhengig av de organisasjonstaktikkene som benyttes for den nyansattes læringsprosesser.

Utgangspunktet for utvikling av sosialiseringstaktikkene er basert på følgende antakelser:

- En nyansatt opplever usikkerhet og er mer eller mindre interessert i å redusere denne usikkerheten ved å lære de funksjonelle og sosiale krav og forventninger knyttet til den nye rollen så fort som mulig.
- Organisasjonssosialiseringen fremstår ikke i et sosialt vakuum strengt basert på en offisiell og tilgjengelig versjon av de nye rolleforpliktelsene.
- Stabiliteten og produktiviteten til en organisasjon er i stor grad avhengig av hvilken måte de nyansatte til syvende og sist utfører sine arbeidsoppgaver og forpliktelser.
- Den måten som individet tilpasser seg nye omstendigheter på, er bemerkelsesverdig lik selv om det er store variasjoner i det spesifikke innholdet og hvilke tilpasninger de oppnår eller ikke oppnår.
- Det er ingen implisitte eller eksplisitte forestillinger om at en organisasjons relevante regler, verdier eller motivasjon må bli internalisert av de nyansatte for at de skal delta og bidra til organisasjonen kontinuerlige overlevelse.
(Filstad 2017, 31, 32)

Jones (1986) har utviklet følgende modell basert på Van Maanen og Scheins rammeverk:

Taktikker med vektlegging av	Institusjonalisering	Individualisering	Tiltak
Kontekst	Kollektive Formelle	Individuelle -> Uformelle ->	Tilgang til felles læringserfaring i opplæringsprogram
Innhold	Sekvensielle Faste	Tilfeldige -> Variable ->	Strukturerte karriereprogram Tidstabell for karriereprogresjon
Sosial	Fortløpende Innsettende	Usammenhengende -> Avkledende ->	Tilgang på rollemodeller Støtte fra erfarne organisasjonsmedlemmer

Tabell 1.2 – Kategorisering av organisasjonssosialiseringstaktikker (Filstad 2017, 32)

Kollektive vs. individuelle sosialiseringprosesser:

Kollektiv taktikk på den ene side vil medføre å opprettholde rolleorienteringen i organisasjonen. Det innebærer at den nyansatte aksepterer tilstanden som den er. Individuell taktikk vil derimot medføre en innovativ rolleorientering og at man oppmuntrer den nyansatte til å endre de etablerte og foreta handlinger ut fra sin egen overbevisning. Hovedforskjellen i disse to taktikkene er da enten å gruppere og eksponere de nyansatte for felles erfaringer i et praksisfellesskap bestående av andre nyansatte – eller å behandle hver nyansatt individuelt og eksponere vedkommende for mer eller mindre unike erfaringer. I den forstand vil førstnevnte (Kollektiv) innebære at den nyansatte treffer andre nyansatte som man kan identifisere seg med og som opplever tilnærmet lik grad av usikkerhet. Sistnevnte (Individuell) har derimot en annen fremgangsmåte hvor den nyansatte i hovedsak omgår de andre ansatte og organisasjonen for øvrig, med minimalt med eksponering og samarbeid med andre nyansatte. Kollektiv sosialisering vil til en viss grad opprettholde status quo, mens den individuelle sosialiseringen i større grad vil bidra til nytenkning og innovative nyansatte, ifølge teori og modellen. (Filstad 2017, 32, 33)

Formelle vs. uformelle sosialiseringprosesser:

Formell sosialisering viser til de prosessene der den nyansatte i større eller mindre grad er isolert fra de faste organisasjonsmedlemmene mens vedkommende gjennomfører opplæring som er skreddersydd for den enkelte. En formell taktikk, spesielt i kombinasjonen med kollektiv taktikk, øker tilbøyeligheten for at den nyansatte aksepterer definisjonen av sin rolle i organisasjonen. Dette resulterer i en lite innovativ, men heller bevarende rolleorientering. Ved uformell sosialisering gjøres ingen anstrengelser for å differensiere mellom den nyansatte og de erfarne medlemmene av organisasjonen. Derfor kan uformell sosialisering bli en «se hvordan det går»-taktikk, hvor den nyansatte lærer gjennom prøving og feiling. Opplæring tas ofte etter hvert som det dukker opp problemer eller spørsmål. Den nyansatte må derfor i stor grad finne sine egne «sosialiseringsganter» blant etablerte kolleger og «tvinge» disse til å dele nødvendig kunnskap med seg. Formell versus uformell sosialiseringstaktikk innebærer enten å skille den nyansatte fra etablerte medlemmer i organisasjonen for en begrenset periode, eller å ikke skille den nyansatte fra de etablerte medlemmene.

En del yrker krever derimot lengre perioder med formell sosialisering, for eksempel flygere, leger, advokater og lignende, som ikke kan baseres på prøving og feiling. Det kan også være at en nyansatt starter med formell utdanning for så å bevege seg videre mot en mer uformell sosialisering. Her er det viktig å ta med at type jobb, og hvilke oppgaver organisasjonen har, vil gi forskjellige rammebetingelser. Type jobb må også vurderes opp mot en henholdsvis formell eller uformell organisasjonssosialisering. (Filstad 2017, 33, 34)

Sekvensiell vs. tilfeldige steg i sosialiseringsprosesser:

Sekvensiell sosialisering refererer til i hvilken grad organisasjonen spesifiserer sekvenser av identifiserbare skritt som leder til mål for de rollene den nyansatte skal utføre. Taktikker basert på faste sekvenser hvor spesifikk informasjon blir gitt om ulike prosesser og nivåer vil mest sannsynlig produsere en bevarende rolleorientering. Ved tilfeldig sosialisering er skritt og mål ukjente, tvetydige eller i konstant endring. Mer tilfeldig sosialisering hvor informasjon blir gitt sporadisk uten spesielle regler, gir anledning til variasjon og forskjellige tolkninger om rolleatferd og den ansattes fremtid i organisasjonen. Sekvensiell vs. tilfeldige sosialiseringstaktikker innebærer enten fast progresjon og stadige nye skritt fremover som vil kulmineres inn i en ønsket rolle, eller en flertydig eller dynamisk progresjon av skritt som vil føre den nyansatte nærmere målet om å etablere seg i organisasjonen og den rolleatferden som er nødvendig for å oppnå dette. (Filstad 2017, 34)

Faste vs. variable sosialiseringsprosesser:

Denne dimensjonen av taktikker baserer seg på hvorvidt det er en fastsatt tidsplan eller ikke som den nyansatte skal forholde seg til. Faste sosialiseringsprosesser gir den nyansatte konkret kunnskap om tiden det vil ta for å fullføre en gitt begivenhet. Faste sosialiseringstaktikker gir holdepunkter og en klar mening om progresjon. Variabel sosialiseringstaktikker gir den nyansatte få holdepunkter om forventede begivenheter. For den nyansatte vil det være vanskelig å forholde seg til en sjef som forklarer at den nyansatte vil få flere utfordringer når han er klar for det eller god nok. En annen ting er at det som er godt nok for én person, ikke nødvendigvis oppfattes som godt nok for en annen. Tidsperspektiver kan bli utviklet av den nyansatte selv når dette ikke er gitt fra organisasjonen, men den nyansatte vil da basere seg på usikker og mangelfull informasjon. Variabel sosialisering gir ingen tidsramme eller angivelse av hva den nyansatte kan forvente når. (Filstad 2017, 34, 35)

Fortløpende vs. sammenhengende sosialiseringsprosesser

Fortløpende sosialisering er når erfarne medlemmer lærer opp nyansatte som skal ha samme type posisjon i organisasjonen. De erfarne organisasjonsmedlemmene blir dermed som rollemodeller for de nyansatte. I utgangspunktet vil det være lettere for en nyansatt å lære fra andre enn å lære på egenhånd, men da må de etablere medlemmene være personen den nyansatte kan identifisere seg med. Dette er verdt å ta med i betraktningen om hvem som er tilgjengelig for den nyansatte. Ved sammenhengende sosialisering tenker man at den nyansatte mer eller mindre er overlatt til seg selv. Vedkommende følger ikke fotsporene til noen i organisasjonen, og det er ingen formelt tilgjengelige rollemodeller som kan informere vedkommende om hvordan hun eller han skal gå frem i sin nye rolle. Mer sammenhengende sosialisering kan gi den nyansatte mulighet til å være oppfinnsom og original, og dette igjen kan øke sannsynligheten for innovasjon.

Fortløpende sosialisering vil i større grad føre til bevarende rolleorientering. For eksempel vil mentorprogrammer med vilje koble den nyansatte med en senior rollemodell slik at den nyansatte kan forme bånd til det etablerte og på den måte lære etablert praksis.

Fortløpende sosialisering kan videre før til stagnering og overføring av allerede negative forhold i organisasjonen.

Usammenhengende sosialisering risikerer komplikasjoner og forvirring, men kan også utvikle muligheten for at den nyansatte er original og oppfinnsom. For at det oppmuntres til innovasjon fremfor konformitet, bør det vurderes hvorvidt den nyansatte skal sosialiseres av den som slutter i organisasjonen. (Filstad 2017, 35)

Innsettende vs. avkledende sosialiseringprosesser

Den siste strategien er opptatt av i hvilken grad sosialiseringstaktikker er konstruert til enten å bekrefte eller avkrefte den nyansattes kunnskap og personlige identitet. Innsettende sosialisering verdsetter levedyktigheten og nyttigheten av den nyansattes tidligere erfaring og kunnskap. Organisasjonen ønsker gjennom denne strategien å ha fordel av og bygge på de egenskaper, verdier og holdninger som den nyansatte har med seg. Det er et forsøk på å definere rollen til den nyansatte så smidig og problemfri som mulig, hvor orienteringsprogram, karriereveiledning og ledelse bekrefter at den nyansatte er verdifull for organisasjonen. Utgangspunktet er altså at organisasjonen ikke ønsker å forandre den nyansatte, men tvert imot ønsker velkommen kompetansen og kapasiteten til vedkommende. Dette i motsetning til strategien om avkledende sosialisering, hvor organisasjonen kritiserer og gir negativ tilbakemelding om den nyansattes tidligere kompetanse, erfaringer og handlinger. Med andre ord vil disse to motsatte taktikkene føre til enten en forsikring om verdien av den nyansattes identitet, kompetanse og holdninger, eller en fornektelse og avkledning av den nyansattes kunnskap holdninger og dermed selvtillit.

Det viktigste argumentet for å bruke de forskjellige sosialiseringstaktikkene er at kombinasjonen av dem kan medføre variasjoner når det gjelder den nyansattes rolleatferd og rolleorientering. Organisasjonssosialiseringen vil altså være påvirket av hvilke sosialiseringstaktikker og strategier som møter den nyansatte. (Filstad 2017, 35, 36)

Institusjonaliserte taktikker representerer kollektive, formelle, sekvensielle, faste, fortløpende og innsettende sosialiseringstaktikker i den ene enden.

I den andre enden finner vi individualiserende taktikker som representerer individuelle, uformelle, tilfældige, variable, usammenhengende og avkledende sosialiseringstaktikker.

Institusjonaliserende taktikker vil oppmuntre den nyansatte til å akseptere etablerte regler og derfor i større grad føre til en reproduksjon av status quo i organisasjonen. I tillegg vil det gi et strukturert program for organisasjonssosialisering.

Individualiserte taktikker vil på den andre siden gi fravær av struktur og fastlagte strategier for hvordan organisasjonen tar imot og lærer opp nyansatte. (Filstad 2017, 36)

Jones (1986) synliggjør at hans tolkning av taktikkene er forskjellig fra Van Maanen og Scheins (1979) egne tolkninger. Van Maanen og Schein påpeker at faste tidsangivelser som taktikk gir den nyansatte informasjon om når man bør ha tilegnet seg nødvendig kunnskap og kunne utføre spesifikke handlinger, så vil dette redusere usikkerhet og angst om fremtiden, noe som i neste omgang kan lede til innovativ orientering.

Her argumenterer Jones for at sikkerhet med faste tidsangivelser reduserer den samme innovative orienteringen som Van Maanen og Schein hevder er en mulighet. (Filstad 2017, 36)

En annen forskjell på tolkningene er at Van Maanen og Schein mener en innsettende taktikk vil styrke den ansattes tro på egen kompetanse, og resultere i innovativ atferd, fremfor at den nyansatte opplever at kompetansen og egenskapene vedkommende har med seg inn i organisasjonen, ikke har noen verdi.

Jones understreker her at positiv støtte i relasjon til innsettende taktikk vil redusere sannsynligheten for at den nyansatte stiller spørsmål ved egne antakelser og egen kompetanse. Derfor vil også sannsynligheten for innovasjon bli redusert betraktelig. (Filstad 2017, 37)

Tatt disse uoverensstemmelsene i betraktning har senere forskning og bruk av organisasjonssosialiseringstaktikker i stor grad støttet Jones tolkning (Allen og Meyer 1990).

Faren med rendyrkning av taktikker som noe som blir enten institusjonalisert eller individualisert, er at det kan bli «enten-eller». Taktikkene organisasjonen velger bør derfor avhenge av hvem den nyansatte er, hva som kreves i jobben, og det individuelle ved dette, da det kan være stor variasjon på type person, type arbeidsoppgaver og stilling, samt type organisasjon og formål. (Filstad 2017, 37)

Det sistnevnte bør være det avgjørende for valg og beslutning om bruk av taktikker for tilrettelegging av nyansattes organisasjonssosialisering.

Forskning viser at institusjonaliserte taktikker positivt assosieres med mekaniske organisasjoner, mens individualiserte taktikker positivt assosieres med organiske organisasjoner (Ashfort og Saks 1996).

Årsaken er at mekaniske organisasjoner vil være mer orientert mot reproduksjon av det etablerte for å oppnå større kontroll over de nyansattes holdninger og atferd, i motsetning til organiske organisasjoner som har utfordringer når det gjelder investeringer, endring og risiko. Sistnevnte er avhengig av motivasjon, innovasjon og utnyttelse av den nyansattes potensial. Det må vurderes hvorvidt man i dagens organisasjoner utelukkende må forholde seg til individuelle strategier, da tiltak som felles læringserfaring, opplæringsprogram, strukturert karriereprogram, tidstabell for karriereprogresjon, tilgang på rollemodeller og støtte fra erfarne organisasjonsmedlemmer også til en viss grad må være til stede for en vellykket individualisert organisasjonssosialisering. (Filstad 2017, 37)

Institusjonaliserende taktikker vil i stor grad innebære en tilpasning til det eksisterende, noe som kan føre til lavere jobbtvetydighet, rollekonflikter og ønske om å forlate arbeidsplassen (Mignerey et al. 1995). Men, det kan også føre til høyere arbeidstilfredshet, lojalitet til arbeidsplassen, tilfredshet med kommunikasjonen, mindre stress og høyere grad av identifisering med arbeidsplassen (Baker og Feldman 1990; Laker og Steffy 1995) (Filstad 2017, 38)

Det at den nyansatte ikke stiller spørsmål ved det eksisterende i en organisasjon, og heller ikke utvikler en egen personlig identitet og rolleatferd innenfor organisasjonen, kan være et problem. I hvor stor grad organisasjonen er villig til å legge forholdene til rette for innovative nye medarbeidere slik at det både er en kultur og aksept for nye løsninger, kan også være problematisk. Ved å praktisere individualiserte taktikker er den nyansatte nødt til selv å definere situasjoner og forandre den opprinnelige rolledefinisjonen og forventninger knyttet til rolleatferd (King og Sethi 1998).

Det kan gå på bekostning av den nyansattes opplevelse av rollekonflikt, trygghet og opplevelse av stress. Det er derfor aktuelt å vurdere det institusjonaliserte kontra det individualiserte opp mot henholdsvis det konforme kontra det innovative. (Filstad 2017, 38)

Metode:

«En *metode* betyr en planmessig framgangsmåte. Det betyr at når vi skal bestemme oss for en metode, må vi først ha klart for oss hva som er målet vårt. Hva er det vi ønsker å oppnå?» (Gripsrud 2018, 15)

I dette kapittelet skal vi redegjøre for denne oppgavens metodiske tilnærming. Det redegjøres for hvilken forskningsstrategi vi har valgt, samt metode for datainnsamling og valg av forskningsdesign. Videre skal vi forklare hvorfor vi har gjort disse valgene og hvordan vi mener disse er best egnet for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen vår.

Pragmatiske hensyn ved valget av metode:

I all forskning vil pragmatiske hensyn spille inn, også hvordan man vurderer relevansen av for eksempel kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. Alle former for forskningsaktivitet vil preges av begrensede ressurser, som gjerne begrenser en metodologisk mangfoldighet. Hva slags metoder og analyser man bestemmer seg for å bruke, styres derfor ikke bare av faglige hensyn, men også i noen grad av praktiske forhold. Den mest umiddelbare vurderingen er ofte knyttet til hva slags tilgang man har til aktuelle informanter, hvor god tid disse har, om det er sannsynlig at de lar seg rekruttere til for eksempel intervjustudier, om det vil være mye enklere å få dem til å fylle ut spørreskjemaer, og så videre. (Tjora 2018, 36)

Vi hadde i oppstartsfasen av denne oppgaven intensjon om å benytte et kvalitativt forskningsdesign med dybdeintervjuer i kombinasjon med litteraturstudie som metoder for datainnsamlingen, da vi mente dette var en hensiktsmessig metode for å besvare denne oppgaven. Den globale situasjonen endret seg så dessverre raskt, noe som også påvirket våre ressurser i arbeidet med denne oppgaven. Intervjukandidatene vi i utgangspunktet skulle benytte ble utilgjengelige. Utvalget vi hadde sett for oss og som vi i utgangspunktet var i dialog med, var basert på ganske så spesifikke kriterier. (Spesialisert kunnskap om temaet, erfaring med praksis osv.), så når disse ble utilgjengelige valgte vi å endre fremgangsmåten og metode for datainnsamling. Vi gjorde dette valget fordi situasjonen gjorde det vanskelig å finne andre kandidater basert på de samme utvalgskriteriene og kandidater utenfor disse kriteriene, mente vi at trolig ikke ville besitte den spesialiserte kunnskapen/erfaringene vi trengte. Dette var med andre ord pragmatiske hensyn som var direkte avgjørende i arbeidet med valg av metode.

Kvalitativ metode:

Kvalitative metoder innebærer at en går i dybden for å forstå et fenomen, mens i kvantitative metoder søker en heller etter å forklare fenomenet. De to metodene kan også komplementere hverandre fordi det dreier seg om to ytterpunkter på samme skala. Når det kommer til hvilke metode en bør velge er det som oftest selve problemstillingen som avgjør dette, da problemstillingen er utgangspunktet for hva du vil besvare og derav hvordan du bør gå til verks for å besvare det. (Gripsrud 2018, 103)

I denne oppgaven ønsker vi å utforske forholdet mellom onboardingsprosessen og dens potensielle innvirkning på nyansattes stressnivå. Vi fant at det foreligger en vesentlig mengde litteratur på begge disse overordnede fagområdene (Onboarding og stressteori), men etter det vi har kartlagt så er det ikke veldig mye fagstoff som knytter disse sammen direkte, i alle fall ikke på en så spesifikk måte som i vinklingen til vår problemstilling. Vi ønsker derfor å gå i dybden på dette området for å utforske forholdet mellom disse nærmere, slik beskrevet i problemstillingen. Som Gripsrud (2018, 103) forteller er kvalitative metoder egnet om man går i dybden for å forstå, mens med kvantitative metoder søker man heller etter å forklare. I lys av dette anser vi en kvalitativ tilnærming som mest hensiktsmessig for å besvare vår problemstilling.

Forskningsdesign:

Et forskningsdesign er en type prosjektbeskrivelse der man redegjør for de viktigste elementene i et forskningsprosjekt. Det er først og fremst viktig å si noe om hvordan man har tenkt å «finne svar» på det som skal studeres. (Brottveit 2018, 63) Vi skal under redegjøre for vårt valg av forsøksdesign og hvorfor vi mener dette er best egnet, på bakgrunn av relevant teori på dette området.

I prosessen med å velge forskningsdesign bør en jobbe systematisk. Undersøkelsens design skal innebære en god beskrivelse av hvordan analyseprosessen skal legges opp, for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. I denne sammenheng er det viktig at vi vet vite hvilke typer data vi trenger, hvordan vi skal innhente disse dataene, samt hvordan de skal analyseres. Forskningsdesignet omfatter altså alle stadiene i forskningsprosessen etter formålet med studien og undersøkelsesspørsmålene er satt. Selve valget av design avhenger blant annet av hvor mye vi vet om temaet fra før og ambisjonene vi har når det gjelder analysering data og forklaring av sammenhenger. (Gripsrud 2018, 46, 47)

Det er spesielt tre faktorer som er av betydning for hvilke design man bør benytte for å besvare et undersøkelsesspørsmål. Disse er; 1- erfaring fra saksområdet, 2 - kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler og 3 - ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler. Hvis man har liten eller ingen erfaring på et område, betyr det at man primært er ute etter å forstå hva det hele dreier seg om. Dette peker i retning av at det først bør benyttes et eksplorativt design. (Gripsrud 2018, 59)

Eksplorativt design:

Eksplorativt design brukes når forskeren(e) ikke besitter mye kunnskap på området fra før. Dette er et design som passer hvis man ikke har god oversikt over eksisterende sammenhenger og om man mangler teoretiske begreper, eller noen velegnet teoretisk modell. Det er et velegnet forsøksdesign for å skaffe seg innsikt innen et relativt ukjent område. Det er vanlig å benytte eksplorativt design i startfasen av forskningsprosessen på et område for å *utforske* teamet, slik at en senere kan generere hypoteser og bygge videre på resultatene i nye studier med deskriptivt eller kausalt design. (Gripsrud 2018, 47)

Vi bestemte oss for å benytte et kvalitativt eksplorativt design for å besvare problemstillingen og undersøkelsesspørsmålene i dette forsøksprosjektet. Vår intensjon med dette prosjektet er som sagt å utforske sammenhengen mellom negativt stress hos nyansatte og aspekter ved innledningsfasen av onboardingprosessen som kan bidra til å motvirke eller redusere dette. Vi satt med lite kunnskap på dette området fra før og vi fant som sagt lite eksisterende dokumentasjon som direkte beskriver situasjonen problemstillingen vil belyse. Vi mener derfor et eksplorativt design passer, da dette er egnet for å skaffe oss dypere innsikt på området, samt generere hypoteser for som kan brukes i besvarelsen av problemstillingen.

Innsamling av data med dokumentstudier som metode:

Vi besluttet å gjennomføre denne oppgaven som et rent dokumentstudie. Denne avgjørelsen ble som sagt gjort, blant annet på grunn av pragmatiske hensyn. Etter en gjennomgang av litteraturen innen de aktuelle fagområdene så vi også at det foreligger en vesentlig mengde relevant fagstoff innen nærliggende temaer, slik at ett litteraturstudie ville være gjennomførbart. Dette betyr at oppgavens empiri i sin helhet er satt sammen av dokumenter vi mener er direkte relevant for å belyse temaet problemstillingen vil besvare.

Dokumentstudier er tradisjonelt sett som *ikke-påtrengende metoder*. Dette er fordi man genererer empiriske data uten å involvere utenforstående, som f.eks. informanter. Bruken av dokumenter som kilde for datainnsamling har en sentral rolle i de fleste forskningsprosjekter, men dokumentstudier brukes som oftest i tillegg til andre kilder, som intervjuer og observasjoner. Ved rene dokumentstudier brukes kun dokumenter som empiri. Dokumentene som brukes kan være casespesifikke, som informasjon fra et firmas nettside, årsoppgaver osv, eller generelle dokumenter som for eksempel politiske dokumenter og lovverk. De kan være fra medier, som nyhetsartikler og lignende og de kan være forskningsdokumenter. Når man benytter dokumenter som kilder i denne sammenhengen må de settes i en kontekst som for eksempel når de er skrevet, hvem de er skrevet til/for, dokumentenes formål, samt hvor og av hvem de er skrevet av. (Tjora 2018, 182, 183)

Denne oppgavens empiri er hovedsakelig basert på forskningsdokumenter og faglitteratur innen stressteori og onboarding/organisasjonssosialisering. Vi hadde allerede i oppstartsfasen av prosjektet en idé om hva vi kunne bruke av relevant fagstoff da deler av pensum i vårt studieløp omhandler teorier og litteratur nærliggende til vår problemstilling. Det var for øvrig også i arbeidet med pensumoppgaver vi fattet interesse for temaet og fikk ideer som ledet til den aktuelle problemstillingen.

Som Tjora (2018, 182) skriver er en av fordelene med denne metoden at vi kan gjennomføre forskningsprosessen uten å involvere utenforstående i prosessen. Vi mener i derfor at det er en «bonus» sådan, at vi kan gjennomføre forskningsprosjektet på en måte som gjør det mulig

å utelate bruken av potensielle brysomme intervjuprosesser. Dette med hensyn til de potensielle informantene og utenforstående som kan oppleve slike prosesser som påtrengende, brysomme, og ellers ubehagelig. Et av de fremste prioriteringer innen forskningsetikken at informantene ikke skal komme til skade. Følsomme temaer, personlige anliggender, dynamikken mellom intervjuer og informant og andre faktorer innebærer alltid en risiko for at informanten skal komme til skade. (Med skade menes ikke nødvendigvis hvis fysisk skade i denne sammenhengen, men enhver form negativ innvirkning eller opplevelse sådan)

Bruken av dokumenter som eneste kilde til data har også potensielle negative sider. I gjennomføringen av for eksempel dybdeintervjuer kan forskerne få tilgang til data med høy grad av relevans, som de i utgangspunktet ikke var ute etter, men som informanter belyser i sine svar. Som Brottveit (2018, 66) skriver er det ofte slik at selv om forskeren leder an, (For eksempel gjennom å lede forskningsprosjektets deltagere jf. informanter) skjer det likevel en interaksjon mellom forsker og informant der data skapes i samhandlingen mellom partene. På den måten bidrar både forsker og informant aktivt i kunnskapsproduksjonen, gjennom felles deltagelse. Informanter er da ofte ikke bare en kilde for spesifikke svar til de forhåndsbestemte forskningsspørsmålene, men i tillegg en potensiell kilde til andre relevante spørsmål, vinklinger og innsikt. Når vi gjennomfører et rent dokumentstudie går vi glipp av disse potensielle verdifulle kildene til relevant data. Forskningsprosjektet blir en mer lukket prosess da det kun er forskerne selv (vi) som vurderer informasjonen som benyttes og tolkningen av dette.

Som Tjora (2018, 184) skriver, er det i rene dokumentstudier viktig med systematisering og ryddige utvalgsriterier. Klare utvalgsriterier kan gjøre det mulig å søke etter dokumenter en rekke ulike steder uten å drukne i empiri.

Validitet og reliabilitet:

Validitet og reliabilitet er begreper som benyttes blant annet i relasjon til vurderingen av kvaliteten til et forskningsprosjekt. Enten man skal planlegge nye analyser eller vurdere analyser som allerede er utført er det viktig å vurdere hvor «god» en undersøkelse er. I denne forbindelsen dukker spørsmålet om undersøkelsens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) opp. (Gripsrud 2018, 61)

Som Gripsrud (2018, 61, 62) skriver kan validitet i denne sammenhengen sies å være hvor godt vi har målt det vi hadde til hensikt å måle, eller besvare det vi hadde intensjon om å besvare. Det handler altså om i hvilken grad dataene våre, vurderingen av denne, drøftelsen og konklusjoner vi har kommet frem til samsvarer med virkeligheten og fenomenet vi har undersøkt. Våre data er samlet i sin helhet gjennom en litteraturstudie, så en viktig vurdering vi har gjort, er validiteten og reliabiliteten til dokumentene vi benyttet, relatert til problemstillingen. (Gripsrud 2018, 132, 133, 134)

For å besvare oppgavens problemstilling har vi valgt ut de dokumentene vi mener er best egnet for å belyse forskningsspørsmålene. Det er så vår forståelse av konklusjonen av disse spørsmålene som til slutt leder til svaret på problemstillingen. Kriteriene i utvelgelsen var blant annet basert på vår forståelse av informasjonsbehovet for å belyse

forskningsspørsmålene, og dokumentenes validitet i forhold til disse. Dokumentene vi benyttet for å besvare forskningsspørsmålene oppfyller kravet om å inneholde relevant informasjon om stressteori samt teori og litteratur om onboarding. For å sikre reliabiliteten til dokumentene vi benyttet, har vi vært særlig kritiske med tanke på kildene. Noe av litteraturen vi har benyttet har tilknytning til vårt pensum i HR-studie, så dette er kilder vi har stor tiltro til. Resterende kilder ble vurdert i forhold til forfatterens anerkjennelse og bakgrunn, samt dokumentenes formål og opphav.

Når det gjelder selve oppgavens reliabilitet har vi gjort vårt ytterste for å benytte relevante dokumenter, samt tolke og anvende disse så «korrekt» som mulig. Et kontrollspørsmål vi har stilt oss underveis er i hvilken grad andre forskere ville kommet til samme konklusjon om de jobbet med de samme dokumentene som vi har, og under de samme premissene. Det er kanskje ikke realistisk å påstå at dette vil være tilfelle da dette er en oppgave som bygger på vår subjektive forståelse av empirien, og våre konklusjoner basert på dette. Det er uansett en taktikk vi har benyttet for å forsøke å redusere vår subjektive innflytelse i oppgaven.

Når det angår oppgavens validitet har vi gjort vårt ytterste for å holde en rød tråd gjennom hele prosessen, med fokus på å besvare problemstillingen, uten for mange avsporinger. Som nevnt over er en betegnelse på validitet, hvor godt man har målt det man mente å måle. Vi har selektert to forskningsspørsmål som vi mener gjorde det lettere for oss å «holde kursen». Ved å dele opp problemstillingen i to «underkategorier» (forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2) kunne vi måle/undersøke disse separat, og dermed fokusere på et fagområde om gangen. Dette gjorde det lettere å unngå store avsporinger under innsamlingen av teori og lettere når vi benyttet teori i drøftelsen.

Etikk:

Som forskere er det alltid visse etiske betraktninger som vi må merke oss når vi gjennomfører et forskningsprosjekt. Selv om vi har valgt en metode for datainnsamling som ekskluderer bruken av informanter, har denne oppgaven etiske hensyn vi har strebet etter å imøtekomme. Dokumentene oppgaven benytter skal tilfredsstillende krav om legitimitet og kvalitet, fordi vi ser det som et etisk ansvar at oppgavens uttalelser, resultater og konklusjoner er bygget på materie av så høy kvalitet som mulig. Vi har ingen illusjoner om at vi er komplette forskere, eller i nærheten av ufeilbarlige, men vi anser selve streben etter kvalitet som et etisk ansvar i seg selv. Vi har også gjort vårt ytterste for å benytte andre forfatters verk på en verdig måte. I arbeidet med analysering og tolkning av dokumentene og litteraturen som er benyttet, har vi strebet etter å gjøre dette uten å endre eller misforstå forfatterens uttalelser, anføringer og konklusjoner. Videre har vi gjort vårt ytterste for å sitere og referere innenfor gjeldende lover og regler og på en god måte.

Analyse og drøfting:

Repetisjon av problemstillingen og forskningsspørsmålene:

Hva kan gjøres i etableringsstadiet i en onboardingprosess for å mitigere nyansattes nivå av negativt stress?

- *Forskningsspørsmål 1: Hva sier forskning og litteratur på området (stress) om hva organisasjoner kan gjøre for å mitigere negativt stress?*
- *Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan dette settes i sammenheng med etableringsstadiet i en onboardingprosess?*

Analyse og drøftelse relatert til forskningsspørsmål 1:

En forutinntatt antagelse som hele denne oppgaven baserer seg på er at stress, spesielt negativt stress er noe de fleste ønsker å minimere. Det er liten uenighet blant forskere (og folk flest) at negativt stress over tid er skadelig for helsen, har en negativ innvirkning på arbeidsmiljøet og er et hinder for gode resultater. Vår problemstilling retter seg spesifikt mot nyansatte og derav onboardingprosessen fordi vi tror dette er en periode i et ansettelsesforhold der negativt stress fort kan bygge seg opp og konsekvensene potensielt kan være ekstra store, både for den ansatte og organisasjonen. Nyansatte er i en situasjon der alt er nytt. Arbeidsoppgaver skal læres og utføres, den nye rollen deres skal forstås og utfylles, og de skal etablere seg i et ukjent miljø. Alle disse faktorene er potensielle stressorer, så det er liten tvil om at stress er en del av hverdagen for de fleste i en ny stilling, så spørsmålet er da hva vi kan gjøre med det.

Når det er sagt er det viktig å poengtere at vi hverken tror vi kan, eller bør eliminere all stress fra de nyansattes tilværelse. Positivt stress er som Kaufmann (2016, 301) poengterer en potensiell kilde til motivasjon, ekstra ytelse og derav tro på egen mestring. Positivt stress kan også knyttes opp til Mihaly Csikszentmihalyi (1990) sin flowteori. Han demonstrerer med denne modellen hvordan riktig balanse mellom positivt stress (i form av overkommelige, men ikke for overkommelige krav) og individets kunnskaper og egenskaper, kan sette individet i en flow-tilstand. Vi forstår med andre ord at stress i seg selv ikke er en onde, så det vi fokuserer på er derfor mitigering av *negativt stress*.

I MacGraths sin transaksjonsmodell (Kaufmann 2016, 302) er som nevnt det første stadiet i prosessperspektivet *krav*. I dette stadiet stiller miljøet objektive krav i mennesket. Neste stadiet er *tolkning*, og det er kanskje i forholdet mellom disse at negativt stress eventuelt oppstår. Når individet tolker kravet gjøres det på bakgrunn av hvordan de selv forstår det objektive kravet, hvordan de persiperer det, vurderer det, bedømmer det og hva de tenker om det. Hvis individet i dette stadiet persiperer kravet til å være over deres mestringsevne, vil det trolig resultere i en stressreaksjon. Som Kaufmann (2016, 301) skriver avhenger reaksjonen til individet av i hvilken grad de opplever kravet som viktig, og om de er i stand til å mestre det eller ikke. Om individet opplever kravet som viktig, men ikke tror de er i stand til å mestre det, vil dette trolig føre til at den ansatte reagerer med negativt stress.

En påbegynt hypotese vi ser for oss på bakgrunn av ovennevnte er at potensielle fokusområder for tiltak eller hensyn organisasjoner kan merke seg, er relatert til nettopp *kravet* som stilles og *tolkningen*. Det er kanskje en litt banal uttalelse, men vi tror (på bakgrunn av ovennevnte) at et potent tiltak kan være å justere/sette krav som gis på bakgrunn av den ansattes kompetanse og selvtillit. Dette er selvfølgelig lett å si, men vi mener uansett at det er et utgangspunkt som fortjener videre eksplorasjon.

En spesifikk utfordring vi ser for oss i forbindelse med dette er hvordan organisasjoner kan beregne de ansattes «nivå» av selvtillit og kompetanse, slik at de kan sette kravene i forhold til dette. Vi tror ikke at det er realistisk å forvente at organisasjoner skal kunne opparbeide og opprettholde komplett dokumentasjon på alle de ansattes kompetanse, og ihvertfall ikke på nivå av selvtillit. (selvtillit er basert på interne aspekter ved individet som vanskelig kan måles) Noen organisasjoner er dog opptatte av, og flinke til å loggføre de ansattes kompetanseområder og nivåer, så for disse er det ihvertfall hypotetisk mulig å beregne krav som settes i forhold til dokumentert kompetanse.

Videre forteller Kaufmann (2016, 309) hvordan det kan være betydelige gevinster å hente ved å tilrettelegge, utvikle og styrke de sosiale støttestrukturene og det sosiale felleskapet. Sosial støtte er forøvrig en gjenganger vi ser flere kilder fremhever når det angår motvirkning av stress i organisasjoner, og som Kaufmann (2016, 307) skrev ble det i en Norsk undersøkelse vist at sosial støtte kan motvirke effekten av psykososialt stress, målt ved blodtrykk og kolesterolnivå. (Kaufmann 2016, 307)

Kaufmann beskriver også diverse organisatoriske mestringsstrategier for å motvirke stress, blant annet opplæring og utviklingsprogrammer, og kommunikasjonsnettverk. Opplæring og utviklingsprogrammer vil jo generelt være en god idé med tanke på heving av ansattes kompetanse, men i forhold til mitigering av stress, ser et også ut som en god idé. Som beskrevet over kan stress være et resultat av en ubalanse mellom de ansattes kompetanse og kravene som stilles. Derfor ser vi det som naturlig å anta at heving av kompetansen til de ansatte vil kunne redusere tilfeller der de mottar jobbkrav de ikke kan mestre, og på den måten mitigere tilfeller der ansatte opplever negativt stress.

Jobbkrav-ressursmodellen (som beskrevet i teori-kapittelet) beskriver forholdet mellom arbeidskrav og jobbressurser og hvordan jobbressurser kan balansere ut arbeidskravene og på den måten redusere utbrenthet, stress og andre negative virkninger som høye arbeidskrav kan medføre. En av de viktigste formene for ressurser denne modellen utpeker er støtte fra ledere og kollegaer. Her ser vi igjen at sosial støtte utpekes i denne sammenhengen. JD-R modellen beskriver hvordan motivasjonsprosessen går parallelt med stressprosessen og hvordan jobbressurser spiller en motiverende rolle i denne prosessen. I denne sammenhengen kan kanskje sosial støttes sees som en potensiell kilde til både økt motivasjon og redusert stress. Slik vi forstår denne modellen er det også slik at økte krav bør balanseres ut med tilsvarende økt tilgang på ressurser. Derfor er det kanskje ikke bare tilgang på sosial støtte, men kvaliteten og kvantiteten av denne som bør betraktes. Når det angår jobbressurser, gjelder dette selvfølgelig ikke bare støtte fra ledere og kollegaer. Slik vi forstår JD-R modellen gjelder dette alt som stilles de ansatte til disposisjon for å kunne utføre arbeidskravene.

Om vi ser videre på sammenhengen mellom stress og nyansattes kompetanse og kunnskapsnivå kan vi kanskje se til punktene som Filstad (2017, 147, 148) utpeker som spesielt viktige for at de nyansatte skal kunne utvikle seg til gode kunnskapsmedarbeidere. Det første punktet her skiller seg kanskje mest ut for oss da dette poengterer hvordan organisasjonen bør lære seg de nyansattes kunnskaper, kompetanse, erfaringer, forventninger og selvtillit, da dette er viktig for hvor vellykket onboardingprosessen blir. Dette kan vi se i sammenheng med MacGrath sin transaksjonsmodell (Kaufmann 2016, 302) og vår påbegynte hypotese om at stress kan reduseres ved å kartlegge og imøtekomme nyansattes kompetanse og selvtillitsnivå.

Som Filstad (2017, 97) skriver er det at den nyansatte blir eksponert for kollegaer som potensielle rollemodeller, en potensielt fruktbar taktikk i tilegnelsen av deres læringsprosesser. På den måten kan vi kanskje se rollemodeller som velegnet for å mitigere stress på to måter. Den ene måten kan være, som nevnt over ved at de kan heve de nyansattes kunnskaper og kompetanse. Den andre måten kan være hvordan rollemodellene kan gi motivasjon og troen på at de selv kan oppnå det samme hvis man bare jobber hardt nok. (Filstad 2017, 97) Sistnevnte (troen på en selv) kan kanskje relateres til økt selvtillit, som igjen kan være en viktig faktor når en nyansatt står ovenfor krevende arbeidskrav. Rollemodeller kan i tillegg kanskje relateres til alle de forskjellige formene for sosial støtte som Kaufmann (2016, 307) nevner; Følelsesmessig støtte, oppgavestøtte, informasjonsstøtte og praktisk støtte.

Analyse og drøfting relatert til forskningsspørsmål 2:

Hvordan kan dette settes i sammenheng med etableringsstadiet i en onboardingprosess?

Som nevnt i teorien skriver Filstad (2017, 28) i sin bok at det er fem hovedutfordringer som må løses for at en organisasjonssosialisering skal være effektiv og vellykket. Dette er noe diffust, men vi tolker det dithen at med denne påstanden mener Filstad at det gjelder like mye for den nyansatte, som det gjelder organisasjonen.

Med det så mener vi at det er ikke nødvendigvis bare organisasjonen som skal oppleve en effektiv ansatt og en vellykket ansettelse, men den nyansatte skal også oppleve en effektiv prosess hvor vedkommende underveis, og i ettertid føler seg vellykket.

Vi har i vår tilnærming til organisasjonssosialisering tatt utgangspunkt i Filstads fem utfordringer som må løses, og belaget oss mest på taktikker for sosialiseringprosessen, for selve drøftelsesbiten. Som beskrevet i teorien representerer institusjonaliserte taktikker det kollektive, formelle, sekvensielle, faste, fortløpende og innsettende sosialiseringstaktikker i den ene enden, mens man i den andre enden finner vi individualiserende taktikker som representerer individuelle, uformelle, tilfeldige, variable, usammenhengende og avkledende sosialiseringstaktikker.

Videre ønsker vi her i drøftelsen å påpeke noe av det vi fant som mest essensielt i Filstad (2017) sin litteratur: «Faren med rendyrkning av taktikker som noe som blir enten institusjonalisert eller individualisert, er at det kan bli «enten-eller».

Taktikkene organisasjonen velger bør derfor avhenge av hvem den nyansatte er, hva som kreves i jobben, og det individuelle ved dette, da det kan være stor variasjon på type person, type arbeidsoppgaver og stilling, samt type organisasjon og formål».

Vi vil her gjenta disse fem hovedutfordringene nevnt øverst, og sette det opp imot drøftingen av forskningsspørsmål 1.

1. *«Den nyansatte lærer å håndtere mulige konflikter mellom rolleforpliktelser overfor egen gruppe og krav fra andre grupper innad i organisasjonen».*
2. *«Den nyansatte lærer seg å definere arbeidsrollen og avklare hva den innebærer innenfor den umiddelbare arbeidsgruppen. Det inkluderer å kunne ta beslutninger om arbeidsplikter, prioriteringer og tidsallokeringer for arbeidsoppgaver».*
(To nokså like punkter som best lar seg besvare sammen)

Setter vi dette punktet opp mot drøftingen av MacGraths transaksjonsmodell og prosessperspektivet krav, vil vi her finne miljøer (egen gruppe, andre grupper i organisasjonen) som har visse forventninger til den nyansatte. For å lære seg å håndtere disse kravene må den nyansatte, slik vi har forstått MacGraths modell, i første omgang tolke rolleforpliktelser og krav korrekt.

Taktikker brukt for å forstå dette med rolleorientering vil kunne brukes her for å oppnå en forståelse av rolleforpliktelse. Vi vil si at om du har orientert deg rundt din rolle, og forstått rollen din, så vil også forpliktelsene tilknyttet rollen være et mer stadfestet faktum. Filstad (2017) forteller i sin bok at «taktikker basert på faste sekvenser hvor spesifikk informasjon blir gitt om ulike prosesser og nivåer vil mest sannsynlig produsere en bevarende rolleorientering»

I den motsatte enden skriver Filstad (2017) at «mer tilfeldig sosialisering hvor informasjon blir gitt sporadisk uten spesielle regler, gir anledning til variasjon og forskjellige tolkninger om rolleatferd og den ansattes fremtid i organisasjonen».

Videre skriver Filstad (2017, 35, 36) at «innsettende sosialisering verdsetter levedyktigheten og nyttigheten av den nyansattes tidligere erfaring og kunnskap. Organisasjonen ønsker gjennom denne strategien å ha fordel av og bygge på de egenskaper, verdier og holdninger som den nyansatte har med seg. Det er et forsøk på å definere rollen til den nyansatte så smidig og problemfri som mulig, hvor orienteringsprogram, karriereveiledning og ledelse bekrefter at den nyansatte er verdifull for organisasjonen».

Med disse to institusjonaliserte taktikkene, Sekvensiell- og Innsettende sosialiseringstaktikk, kan man da altså til en viss grad eliminere feilpersiperte krav, eventuelt sørge for en rolleavklaring som det er enighet om mellom organisasjonen, organisasjonens øvrige medlemmer og den nyansatte, samtidig som man bygger opp under kunnskap og kompetanse den nyansatte har med seg.

For tidsallokering av arbeidsoppgaver vil faste sosialiseringsprosesser videre kunne bidra til å opprettholde tidsrammer slik at den nyansatte ikke persiperer dette feil.

3. *Den nyansatte tilegner seg kunnskap og ferdigheter for nødvendig kompetanse i utførelse av arbeidsoppgaver.*

I drøftingen av forskningsspørsmål 1 tar vi opp dette med «organisatoriske *mestringsstrategier*» for å motvirke stress. Herunder opplærings- og utviklingsprogrammer, og kommunikasjonsnettverk. Heving, eller tilegnelse av ansattes kompetanse, vil som vi beskriver i drøfting av forskningsspørsmål 1, kunne rette opp en ubalanse mellom de ansattes kompetanse og de persiperte kravene som stilles – noe som igjen kan redusere negativt stress.

Videre i drøftingen tar vi for oss Filstad (2017, 97), som skriver at en nyansatt som blir eksponert for kollegaer som er potensielle rollemodeller, kan være en fruktbar taktikk i tilegnelsen av deres læringsprosess og at vi kanskje kan se rollemodeller som velegnet for å mitigere stress ved at de kan heve de nyansattes kunnskaper og kompetanse, men også hvordan de kan være rollemodeller som gir motivasjon og troen på at de selv kan oppnå det samme hvis man bare jobber hardt nok.

Filstad (2017) skriver videre i sin bok at «fortløpende sosialisering» er når erfarne medlemmer lærer opp nyansatte som skal ha samme type posisjon i organisasjonen. De erfarne organisasjonsmedlemmene blir dermed som rollemodeller for de nyansatte. I utgangspunktet vil det være lettere for en nyansatt å lære fra andre enn å lære på egenhånd, men da må de etablerte medlemmene være personer den nyansatte kan identifisere seg med

Her vil man altså i henhold til teorien, under forutsetning av at den nyansatte kan identifisere seg med vedkommende, det vil si at den nyansatte opplever vedkommende som en person med relativt like verdier og holdninger, eller generelt ser på vedkommende som en legitim person å få kunnskap fra, kunne oppnå kompetanseveksling og læring gjennom kommunikasjonsnettverk eller da rollemodeller i organisasjonen, og som vi drøftet i forskningsspørsmål 1, muligens redusere opplevelsen av negative stressorer.

4. *Den nyansatte etablerer mellommenneskelige relasjoner og lærer gruppens normer.*

Kaufmann (2016, 309) forteller hvordan det kan være betydelige gevinster å hente ved å tilrettelegge, utvikle og styrke de sosiale støttestrukturene og det sosiale felleskapet. Dette kommer frem i vår drøfting av forskningsspørsmål 1. Videre forteller vi at sosial støtte for øvrig er en gjenganger vi ser flere kilder fremhever når det angår motvirkning av stress i organisasjoner, og som Kaufmann (2016, 307) skrev ble det i en Norsk undersøkelse vist at sosial støtte kan motvirke effekten av psykososialt stress.

I den forstand vil kollektiv sosialisering, som Filstad (2017) skriver, innebære at den nyansatte treffer andre nyansatte som man kan identifisere seg med og som opplever tilnærmet lik grad av usikkerhet. Her er mulighetene mange for å treffe ansatte «i samme bås», og begynne arbeidet med å etablere relasjoner i organisasjonen for nettopp det å styrke den sosiale støttefunksjonen. Videre kan man også her benytte seg av fortløpende sosialisering hvor erfarne medlemmer lærer opp nyansatte, hvor de erfarne organisasjonsmedlemmene blir som rollemodeller.

Disse to faktorene kan da altså bidra sterkt til å redusere negativt stress, og det er legitimt å påstå at man også vil oppnå en større tilfredshet på en generell basis, om man har kjennskap til og kunnskap om andre individer i organisasjonen.

5. *Den nyansatte lærer å håndtere mulige uoverensstemmelser mellom privatlivet og arbeidslivet.*

Jobbkraft-ressursmodellen er noe vi også tar for oss i drøftingen av forskningsspørsmål 1, hvor denne da beskriver forholdet mellom arbeidskrav og jobbressurser og hvordan jobbressurser kan balansere ut arbeidskravene og på den måten redusere utbrenthet, stress og andre negative virkninger som høye arbeidskrav kan medføre. Vi vil her hevde at ting som utbrenthet og stress forårsaket av høye arbeidskrav, også kan ha en innvirkning på privatlivet. I lik linje vil en eventuell konflikt og stressor i hjemmet, kunne ha en innvirkning i arbeidslivet og den ansattes prestasjoner og tilstedeværelse i arbeidet. Som vi skriver videre i drøftelsen av forskningsspørsmål 1: «En av de viktigste formene for ressurser denne modellen utpeker er støtte fra ledere og kollegaer. Her ser vi igjen at sosial støtte utpekes i denne sammenhengen. JD-R modellen beskriver hvordan motivasjonsprosessen går parallelt med stressprosessen og hvordan jobbressurser spiller en motiverende rolle i denne prosessen. I denne sammenhengen kan kanskje sosial støttes sees som en potensiell kilde til både økt motivasjon og redusert stress».

Her kan man da også dra frem en kollektiv sosialiseringstaktikk som igjen innebærer at den nyansatte treffer andre nyansatte som man kan identifisere seg med.

Dette er da i henhold til JD-R modellen noe som kan sørge for mindre negativt stress hos den ansatte.

Konklusjon:

Repetisjon av problemstilling: *Hva kan gjøres i etableringsstadiet i en onboardingprosess for å mitigere nyansattes nivå av negativt stress?*

Vi vil starte konklusjonen med ytterligere gjentakelse av Filstad (2017) sin bemerkning i hennes litteratur: «Taktikkene for organisasjonssosialisering som organisasjonen velger bør avhenge av hvem den nyansatte er, hva som kreves i jobben, og det individuelle ved dette, da det kan være stor variasjon på type person, type arbeidsoppgaver og stilling, samt type organisasjon og formål».

Dette er et punkt man ikke kommer unna, og er noe som deler av vår teori både innenfor stress og organisasjonssosialisering sier noe om. I tillegg er det selvforklarende at f.eks. en forsikringsagent får en annen fremgangsmåte enn en pilot. Det later til at en institusjonaliserende taktikk er best egnet for å motvirke stress blant nyansatte, men dette avhenger sterkt av hva slags organisasjon det dreier seg om.

Er det noe som går igjen i våre funn i drøftelsene, så er det dette med rollemodeller, sosial støtte og jobbressurser. Rollemodeller er en resurs som kan gi nyansatte økt selvtillit, kunnskap og kompetanse, og på den måten bidra til å redusere negativt stress. Sosial støtte fra ledere og kollegaer er en av de viktigste jobbressursene for nyansatte. (og etablerte ansatte) Sosial støtte fungerer på mange måter som en buffer i møte med høye arbeidskrav og på den

måten hjelper med å mitigere negativt stress. Slik beskrevet i JD-R modellen er tilstrekkelig med jobbressurser i møte med høye arbeidskrav en motvekt, og er derfor en potent måte å mitigere negativt stress.

Videre er det viktig at organisasjoner lærer seg de nyansattes kunnskap og kompetansenivå slik at de kan sette arbeidskravene i forhold til dette. En meget god måte å mitigere de nyansattes nivå av negativt stress på, er å balansere arbeidskravene riktig i forhold til kunnskap og kompetanse.

Selvransakelse/selvkritikk:

I første omgang er vi fullstendig klar over våre begrensninger som forskere og videre bidragsytere i academia. Vi ser oss selv som nysgjerrige, fokusorienterte og villige, men også ydmyke og «på bar bakke» ovenfor den forskning og det empiriske som allerede foreligger i materialet vi har benyttet oss av. Vår hensikt har vært å forsøke å skape en solid forståelse for de to emner som går igjen, organisasjonssosialisering og stress, for så å prøve å finne ut av om disse to fagfeltene kan si noe om hvordan man i teorien vil kunne redusere ønskede stressorer og oppnå en bedre effekt av organisasjonssosialiseringen.

Grunnet Covid-19 mistet vi dessverre muligheten til å samarbeide med institusjonen (NMBU), hvor vi opprinnelig hadde fått tilgang på informanter. Vår oppgave ble derfor en rent litteraturstudie, uten innspill eller korrigerende fra informanter eller andre. En av svakhetene i vår oppgave kan derfor være en eller flere bekreftelsesfeller, men også feiltolkning av litteratur, teori og forskning vi har benyttet.

Videre kunne kanskje teoribiten bestått av flere kilder og mer litteratur, men bare det å få et solid innblikk i onboarding samt stress, og det å kunne benytte dette i vinklingen vi ønsket, var en ganske stor jobb i seg selv. Vi så oss derfor nødt til å delvis begrense oss med tanke på størrelsen på oppgaven. Litteraturen og det teoretiske som er benyttet, er såpass omfattende at vi fant en del svar i dette. Allikevel er vi innforstått med at det finnes teorier, vinklinger eller annen empiri som kan stride imot de konklusjonene vi har stadfestet.

Vår oppgave er i tillegg snevret inn i form av at vi tar utgangspunkt i Filstads fem hovedpunkter for en effektiv og vellykket organisasjonssosialisering, for å drøfte opp imot presenterte stressteorier og annen litteratur. Vi har et mindre fokus på det som faktisk er Filstads definering av organisasjonssosialisering: «læringsprosessen hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et etablert medlem. Organisasjonssosialisering inkluderer således både de individuelle, sosiale, kulturelle og situasjonsavhengige læringsprosesser»

Vi føler selv at oppgaven ble et resultat av en hasteavgjørelse da vi plutselig måtte gjøre om deler av oppgaven fordi vi ikke hadde tilgang på informanter, samtidig som situasjonen som nasjonen er i på en generell basis har vært en faktor som har gitt oss tidsnød og ellers personlige utfordringer.

Litteraturliste:

Aksel Tjora 2018. Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 3. utgave. Gyldendal.

Bauer, Talya N. 2010. "Onboarding new employees: Maximizing success." SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.

<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-pastinitiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Blake E. Ashforth, Glen E. Kreiner. 2002. Normalizing emotions in organisations: Making the extraordinary seem ordinary.

https://www.researchgate.net/publication/257471829_Normalizing_emotion_in_organizations_Making_the_extraordinary_seem_ordinary

Cathrine Filstad. 2017. Nyansattes organisasjonssosialisering. 1. Utgave. Fagbokforlaget.

Gudrun Brottveit. 2018. Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder. 1. utgave. Gyldendal.

Kaufmann & Kaufmann. 2016. Psykologi I organisasjon og ledelse. 5. utgave. Fagbokforlaget.

Olsson, Ragnhild og Geir Gripsrud. 2018. Metode og dataanalyse. 3. utgave. Cappelen Damm.

Undebakke, KG, Innstrand ST, Anthun KS, Christensen M. 2014. Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser Hvem - Hva – Hvordan.

<https://www.ntnu.no/documents/34221120/1264459276/Arbeidsmilj%C3%B8+og+klimaunders%C3%B8kelser++hvem++hva++hvordan.pdf/a49bc9dc-6eef-48b6-818d-347b6cff09b0>

Mihaly Csikszentmihalyi. 2008. Flow. Harper Collins Publishers Inc.

Van Maanen, J. and E. H. Schein. 1979. Toward of Theory of Organizational Socialization. Research in Organizational Behavior. 1: 209-264.

http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/socialization_notes/vanschein_soc.html

Wanous, John P.,Poland, Timothy D.,Premack, Stephen L.,Davis, K. Shannon. 1992. The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis.