

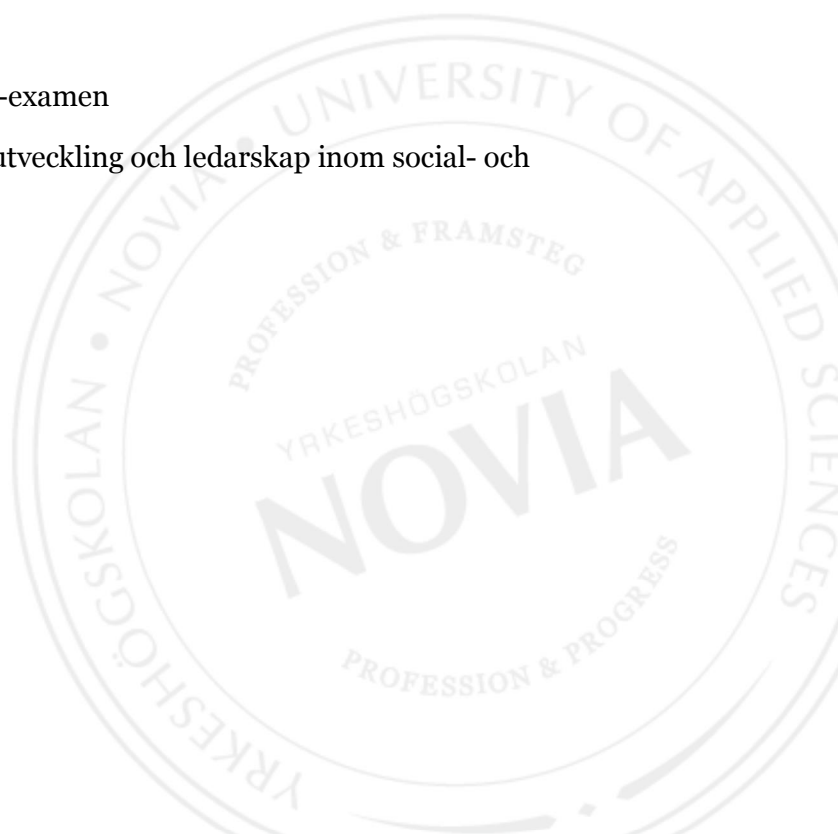
# **En organisationskultur som stöder socialisationen**

Pia Nylund-Gabrielsson

Examensarbete för högre YH-examen

Utbildningsprogrammet för utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård

Åbo 2018



## EXAMENSARBETE

Författare: Pia Nylund-Gabrielsson

Utbildning och ort: Utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård (HYH), Åbo

Handledare: Eva Juslin

Titel: En organisationskultur som stöder socialisationen

---

Datum: 19.3.2018

Sidantal: 40

Bilagor: 3

---

### Abstrakt:

Många forskare har påvisat betydelsen av en distinkt organisationskultur för organisationens framgång. En delad uppfattning av verkligheten utgör grunden för organisationskulturen. Via socialisationen internaliserar den nya medarbetaren de grundläggande värderingarna och förbinder sig till den existerande kulturen inom organisationen. Socialisationen är med andra ord en avgörande faktor för en resultatrik organisationskultur.

Syftet med det här arbetet är att öka förståelsen för hur en organisation kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation. Målet är att utveckla en modell av en organisationskultur som stöder socialisationen. Arbetet utgår från problemformuleringen:

Vilka faktorer kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation?

Som metod användes litteraturstudie (n=15). Genom en kvalitativ innehållsanalys av materialet identifierades information, mentorskap, socialt kapital, acceptans och uppskattning samt utvecklingsmöjligheter som socialisationsstödjande faktorer.

Organisationskunskap och meningsfullhet framkom som de beståndsdelar som organisationskulturen bör erbjuda den nya medarbetaren för att möjliggöra en framgångsrik organisationsocialisation.

Modellen av en organisationskultur som stöder socialisationen, utvecklades från de faktorer och kategorier som framkom via innehållsanalysen.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: socialisation, organisationskultur, organisationskunskap, meningsfullhet

---

Examensarbetet finns tillgängligt antingen i webbiblioteket Theseus.fi eller i biblioteket.

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Pia Nylund-Gabrielsson

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Koulutusohjelma ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK), Turku

Ohjaaja: Eva Juslin

Nimike: Sosialisatiota tukeva organisaatiokulttuuri

---

Päivämäärä: 19.3.2018

Sivumäärä: 40

Liitteet: 3

---

### Tiivistelmä:

Monet tutkijat ovat osoittaneet selväpiirteisen organisaatiokulttuurin merkityksen organisaation menestymiselle. Yhteinen käsitys todellisuudesta on organisaatiokulttuurin perusta. Sosialisatiota kautta uusi työntekijä sisäistää organisaation perusarvot ja sitoutuu organisaation nykyiseen kulttuuriin. Toisin sanoen sosialisatiosta tulee tuloksellisen organisaatiokulttuurin ratkaiseva tekijä.

Tämän työn tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten organisaatio voi tukea uuden työntekijän organisaatiososialisatiota. Työn tavoitteena on kehittää malli sosialisatiota tukevasta organisaatiokulttuurista. Tutkimusongelma on muodostanut lähtökohdan tälle työlle: Mitkä tekijät voivat tukea uuden työntekijän organisaatiososialisatiota?

Käytetty menetelmänä on kirjallisuustutkimus (n=15). Laadullisen sisällönanalyysin avulla tunnistettiin sekä informaatio, mentorointi, sosiaalinen pääoma, hyväksyntä ja arvostus että kehitysmahdollisuudet sosialisatiota tukevinä tekijöinä. Organisaatioosaaminen ja merkityksellisyys paljastuivat elementeiksi, jotka organisaatiokulttuurin tulisi tarjota tulokkaalle menestyksellisen organisaatiososialisatiota mahdollistamiseksi.

Malli sosialisatiota tukevasta organisaatiokulttuurista kehitettiin sisällönanalyysissa esiin tulleista tekijöistä ja elementeistä.

---

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: sosialisatio, organisaatiokulttuuri, organisaatioosaaminen, merkityksellisyys

---

Opinnäytetyö on saatavilla joko ammattikorkeakoulujen verkkokirjastosta Theseus.fi tai kirjastosta.

## MASTER'S THESIS

Author: Pia Nylund-Gabrielsson

Degree Programme: The Development and Leadership of Social and Health Care Services  
(Master degree), Turku

Supervisor: Eva Juslin

Title: An organizational culture that supports socialization

---

Date: 19.3.2018

Number of pages: 40

Appendices: 3

---

### **Abstract:**

Many researchers have proven the importance of a distinct organisational culture, for the success of the organization. A shared view of reality makes the basis of the organizational culture. By socialization, a new employee internalizes the fundamental organizational values and commits to the existing culture within the organization. In other words, socialization will be a crucial factor for an efficacious organizational culture.

The purpose of this review is to increase the understanding for how an organization can support the new employee's organizational socialization. The aim of this review is to develop a model for an organizational culture that supports socialization. The problem definition has given a starting point for this review: Which factors can support a newcomer's organizational socialization?

Literature review (n=15) was used as method. With a qualitative content analysis of the material information, mentoring, social capital, acceptance and appreciation as well as development opportunities were identified as the factors that support socialization.

Organizational knowledge and meaningfulness emerged as elements that the organizational culture should offer the newcomer for enabling a successful organizational socialization.

The model of an organizational culture that supports socialization was developed from the factors and elements that incurred from the content analysis.

---

Language: Swedish

Key words: Organizational culture, socialization,  
organizational knowledge, meaningfulness

---

The examination work is available either at the electronic library Theseus.fi or in the library.

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Organisationskultur .....	2
2.1	Organisationskultur som begrepp.....	3
2.2	Organisationskulturella modeller .....	4
2.3	Organisationskulturen som uttryck och innehåll.....	6
2.4	Organisationskultur och ledarskap.....	7
3	Socialisationen.....	8
3.1	Socialisation som begrepp.....	8
3.2	Socialisation ur grupperspektiv.....	10
3.3	Organisationsocialisation .....	11
4	Metodbeskrivning.....	12
4.1	Litteraturstudie.....	12
4.2	Problemformulering.....	13
4.3	Avgränsningar .....	14
4.4	Litteraturinsamling.....	15
4.5	Litteraturgranskning.....	16
4.6	Tillförlitlighet och etiska ställningstaganden.....	19
5	Innehållsanalys - skede ett.....	20
5.1	Information.....	20
5.2	Mentorskap .....	22
5.3	Socialt kapital.....	23
5.4	Acceptans och uppskattning.....	25
5.5	Utvecklingsmöjligheter .....	26
5.6	Socialisationsstödjande faktorer .....	26
6	Innehållsanalys - skede två.....	27
6.1	Organisationskunskap .....	28
6.1.1	Formell kunskap.....	28
6.1.2	Informell kunskap .....	29
6.2	Meningsfullhet.....	30
6.2.1	En tydlig yrkesroll .....	30
6.2.2	Gemenskap.....	30
6.2.3	Utvecklingsmöjligheter .....	31
7	En modell för en organisationskultur som stöder socialisationen.....	32
8	Avslutande diskussion .....	34
	Källförteckning.....	38

## **Figurer**

Figur 1. Organisationskulturens tre nivåer enligt Schein.....	5
Figur 2. Frenchs & Bells (1998) beskrivning av kulturen.....	6
Figur 3. De kulturella uttryckens olika dimensioner .....	7
Figur 4. Socialisationsplatsen för värderingar och sedvanor .....	9
Figur 5. Sambandet mellan organisationskulturen och socialisationen.....	14
Figur 6. En visualisering av problemformuleringen .....	14
Figur 7. Litteraturgranskningen, steg för steg.....	17
Figur 8. Faktorer som kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation	27
Figur 9. Formell kunskap skapas via information, mentorskap och socialt kapital.....	28
Figur 10. Informell kunskap skapas via socialt kapital.....	29
Figur 11. En tydlig yrkesroll skapas via mentorskap.....	30
Figur 12. Gemenskap skapas via socialt kapital och acceptans och uppskattning.....	31
Figur 13. En organisationskultur som stöder socialisationen.....	32

## **Tabell**

Tabell 1. Kriterier för bedömning av en forsknings vetenskapliga kvalitet.....	18
--	----

## **Bilagor**

Bilaga 1 Redovisning av litteratursökningen.....	41
Bilaga 2 Sammanfattning av de inkluderade artiklarna och deras värde .....	43
Bilaga 3 Kopieringsunderlag.....	47

## 1 Inledning

Alla organisationer har både formella regler och informella normer som tillsammans bildar strukturen för den vardagliga praxisen, organisationskulturen. En organisations framgång är beroende av hur samspelta de formella och informella normsystemen är. Spänningsförhållandet systemen emellan leder till konflikter som kan resultera i reducerat engagemang och nedsatt motivation hos medarbetarna. (Svedberg, 2012, s. 331)

Grundidén med organisationsverksamheten är ett effektivt gruppssamarbete och det kollektiva handlandet som förväntas uppnå ett bättre resultat än vad summan av de individuella insatserna skulle vara. En förutsättning för att en organisations verksamhet ska vara framgångsrik är att medlemmarnas uppfattning om verkligheten är likartad. (Alvesson & Sveningsson, 2014, s. 205) En förenad uppfattning av verkligheten utgör grunden för organisationskulturen och många forskningar har bevisat betydelsen av en distinkt organisationskultur för en organisations framgång (Zhang, Li, & Wei, 2008, s. 272).

All organiserad verksamhet har någon form av värdegrund som medlemmarna förväntas förbinda sig till. För att en värdebas ska ha en positiv inverkan på medarbetarnas prestationer och produktivitet räcker det inte med att alla förbinder sig till dem utan det krävs ett känslomässigt och äkta engagemang. Medarbetarna bör med andra ord internalisera de gemensamma värderingarna. (Alvesson & Sveningsson, 2014, s. 63)

Organisationskulturens grund utgörs av en gemensam uppfattning av världen. Socialisationsprocessen leder till att individerna kan internalisera de grundläggande värderingarna och identifiera sig med den existerande organisationskulturen. Internaliseringen sker med andra ord genom ett känslomässigt engagemang som skapas via en lyckad socialisation och kontexten är organisationskulturen. (Alvesson & Sveningsson, 2012, ss. 220-222)

Eftersom jag själv fungerar som förman och därmed ansvarar för både rekrytering och inskolning av nya medarbetare är det i mitt intresse att utreda vilka faktorer inom organisationskulturen som kan ha en stödande inverkan på den nya medarbetarens socialisationsprocess. Syftet med det här arbetet är därför att öka förståelsen för hur en organisation kan stöda den nya medarbetarens organisations-socialisation. Målet är att utveckla en modell för en organisationskultur som stöder socialisationen. Modellen utvecklas för personer i ledande position. Arbetet utgår från problemformuleringen: Vilka

faktorer kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation? Studien avgränsas till faktorer inom organisationen och berör inte sådana socialisationsstödjande åtgärder och egenskaper som den nya medarbetaren själv kan bidra med. Som undersökningsmetod används litteraturstudie och analysen följer den kvalitativa innehållsanalysens principer.

I den teoretiska bakgrunden för arbetet redovisas och definieras begreppen kultur och socialisation i organisationssammanhang. Enligt Alvesson och Sveningsson (2012, s. 220) leder socialisationen till organisationsidentifieringen och resulterar i en internalisering av organisationskulturen. Alvesson och Sveningsson definierar organisationsidentitet som organisationsmedlemmarnas gemensamma antaganden om organisationens värderingar, intressen och handlingsmodeller. Heide, et al. (2012, s. 47) använder samma definition för organisationskulturens innehåll. Grunden till modellen ”En organisationskultur som stöder socialisationen” utgörs därför av de teman som via innehållsanalysens första skede identifierats som socialisationsstödjande faktorer.

Modellen vidareutvecklas med hjälp av de kategorier som framkommer genom innehållsanalysens andra skede. Organisationskunskap och meningsfullhet visade sig vara de beståndsdelar en organisationskultur bör erbjuda den nya medarbetaren för att möjliggöra en framgångsrik organisationsocialisation.

Samtidigt som det här arbetet har skrivits har jag själv genomgått en organisationsocialisation. I den avslutande diskussionen kommer jag att reflektera över min egen socialisationsprocess utgående från modellen.

## **2 Organisationskultur**

Kultur existerar på många olika nivåer. Den nationella nivån är förknippad med individen hemland. Kulturen kan ha regionala, etniska, religiösa och lingvistiska skillnader och den har också en könsnivå som varierar stort olika nationer emellan. Den manliga och den kvinnliga kulturen ser väldigt olika ut t.ex. i Europa och Asien. Generationsnivån skiljer tidigare generationer från efterkommande. Den kulturella samhällsklassnivån har anknytningar till individens utbildningsmöjligheter, sysselsättning och yrkesliv. För de yrkesverksamma finns det dessutom olika kulturella nivåer inom organisationen. Den organisationskulturella nivån bestäms av den nya medarbetarens socialisation in i arbetsgemenskapen och av hans/hennes identifiering med den rådande organisationskulturen. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s. 37) Schein (2010, s. 24)

har valt att indela organisationskulturen i tre olika nivåer: artefakter, gemensamma värderingar och grundläggande antaganden (Kapitel 2.2 s.4)

## 2.1 Organisationskultur som begrepp

Begreppet organisationskultur har genom åren definierats av flertalet forskare, men någon entydig precisering finns inte. Definitionerna rör sig på två olika nivåer. Inom den första nivån förklaras organisationskulturen som det övergripande systemet av fasta övertygelser och gemensamma värderingar som definierar organisationen från grunden och som anger riktningen för verksamheten. Kulturen bestämmer då hur medarbetarna förhåller sig till varandra och den styr också deras beteenden. De rådande föreställningarna och övertygelserna inom organisationen synliggörs i medarbetarnas språkbruk och handlingar. Kulturen ger mening, riktning och sociala krafter som kan leda till produktiva, medelmåttliga eller ineffektiva åtgärder inom organisationen. (Fairholm, 1998, s. 84; Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, ss. 46-47)

Alvesson och Sveningsson (2014, s. 205) anser också att organisationskulturens kärna utgörs av de gemensamma värderingarna. Värderingar handlar enligt deras definition om idéer och föreställningar om vad som är gott kontra ont, vad som är eftersträvansvärt och vad som bör undvikas. Värderingar inkluderar också uppfattningar om vad som är effektivt och vad som leder till goda resultat.

Schein (2010, ss. 16-17) menar att begreppet kultur inkluderar de värderingar, normer, mönster, ritualer, traditioner, beteenden m.m., vilka är gemensamma för medlemmarna i en grupp. Bang (1999, s. 24) beskriver organisationskulturen som en uppsättning gemensamma normer, värderingar och uppfattningar om verkligheten som utvecklas genom växelverkan medlemmarna sinsemellan och genom deras samverkan med omvärlden.

De flesta forskare anser att gemensamma värderingar utgör kärnan för en organisationskultur. Hofstede (1991, s. 227) skiljer sig här en aning från mängden. Organisationskulturens kärna beskrivs av Hofstede, som förenade uppfattningar av vardagliga sedvanor. Enligt honom är orsaken till att många forskare anser att gemensamma värderingar utgör den kulturella grunden i organisationen, att de inte skiljer på ledarskapets och medarbetarnas värderingar. Hofstede instämmer nog i att ledarskapet och ledarens värderingar formar kulturen men enligt honom sker socialisationen via

gemensamma sedvanor. Med det menar Hofstede att ledarens värderingar övergår till att bilda medarbetarnas praxis.

Den organisationskulturella forskningen andra nivå beskriver kulturen som det dagliga arbetet inom organisationen. Organisationskulturen definieras då som accepterade uppfattningar och tillvägagångssätt, vilka leder till en meningsfull verksamhet. Forskningen fokuserar i det här fallet på observerbara funktioner och faktorer. Kulturen består då av en uppsättning kognitiva referenspunkter som utgör en ram inom vilken medarbetarna kan tolka innebörden av sitt eget beteende. (Fairholm, 1998, ss. 84, 90; Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, ss. 46-47)

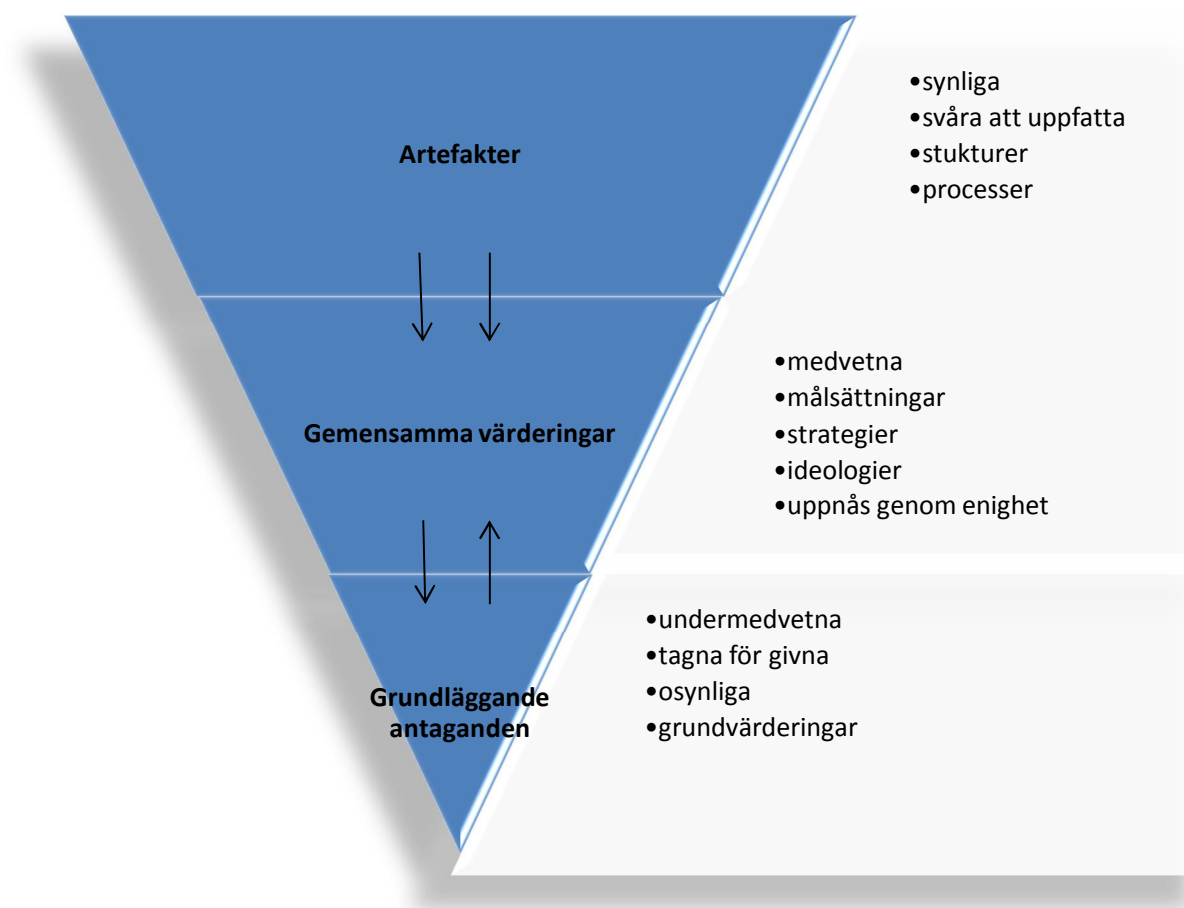
Inom forskningsområdet gällande organisationskultur förekommer det dessutom tre olika perspektiv. Inom integrationsperspektivet är kulturen utformad av ledaren, den är konsekvent och överensstämmer med medlemmarnas värderingar. Kulturens inkonsekvens betonas inom differentieringsperspektivet. Enligt det här perspektivet breder kulturens värderingar ut sig i olika riktningar och det uppstår subkulturer inom organisationskulturen. Inom det tredje perspektivet, fragmenteringen, uppfattas kulturen som något obeständigt som ständigt omvandlas. Organisationskulturen uppfattas då som en process som inte automatiskt leder till socialisation av medarbetarna utan som faktiskt kan upplevas som splittrande i stället för enande. (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, ss. 49-52)

Intresset för organisationskulturer hade sitt genombrott på 1980-talet men ämnet är ännu idag högaktuellt inom organisationsteorin. Enligt organisationsforskaren Schein (2010, s. 7) beskriver kulturbegreppet olika krafter som utvecklas i sociala och i organisationssammanhang. De kulturella krafterna är enligt honom mäktiga eftersom de verkar utanför individens medvetenhet. Förstår vi inte hur krafter fungerar kommer vi enligt Schein istället att falla offer dem. Han anser därför att många frusterande och utmanande situationer inom organisationen bättre kan förklaras om vi har tillräckligt med kunskap om de organisationskulturella krafterna.

## **2.2 Organisationskulturella modeller**

Organisationskulturen överlever även då någon medlem går ur gruppen. Enligt Schein (2010, ss. 16-17) värderar medlemmarna stabiliteten i organisationskulturen eftersom den ger både mening och förutsägbarhet. Den djupaste delen av kulturen är gruppen oftast helt

omedveten om och den är därför mindre påtaglig och mindre synlig. Kulturen påverkar alla aspekter av en organisations verksamhet. Det innebär en utvidgning av begreppet organisationskultur som inkluderar alla faktorer och funktioner i hela organisationen. Integrationen innebär en sammanfogning av alla de här kulturelementen, vilket i sin tur bidrar till en ännu djupare kulturell nivå inom organisationen.

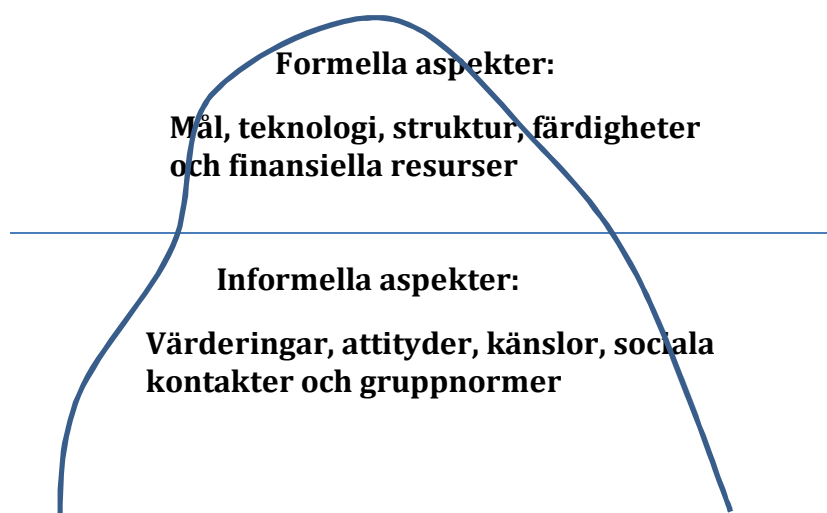


**Figur 1. Organisationskulturens tre nivåer enligt Schein (2010, s. 24)**

Schein (2010, ss. 23-33) indelar organisationskulturen i tre olika nivåer; artefakter, gemensamma värderingar och grundläggande antaganden (Figur 1). Den artificiella nivån inkluderar det synliga och det hörbara i arbetsgruppens agerande. Analyseras organisationskulturen på en djupare nivå berörs de gemensamma ideologierna, värderingarna och målsättningarna inom organisationen. Scheins tredje nivå innehåller omedvetna, uttalade och självklara värderingar och övertygelser som styr beteenden, tankegångar och känslor inom organisationen.

French & Bell (1998) beskriver (enligt Lindqvist, Bakka, & Fivelsdal, 2014, ss. 125-126) kulturen i form av ett isberg, där toppen utgörs av de formella aspekterna och den

underliggande delen av isberget av de informella (Figur 2). Den synliga delen av isberget utgör i verkligheten en väldigt liten del av det som sker inom organisationen och inom det dagliga arbetet. Den informella och till stora delar dolda aspekten har en betydligt viktigare funktion för organisationen eftersom den delen utgör grunden för all verksamhet.



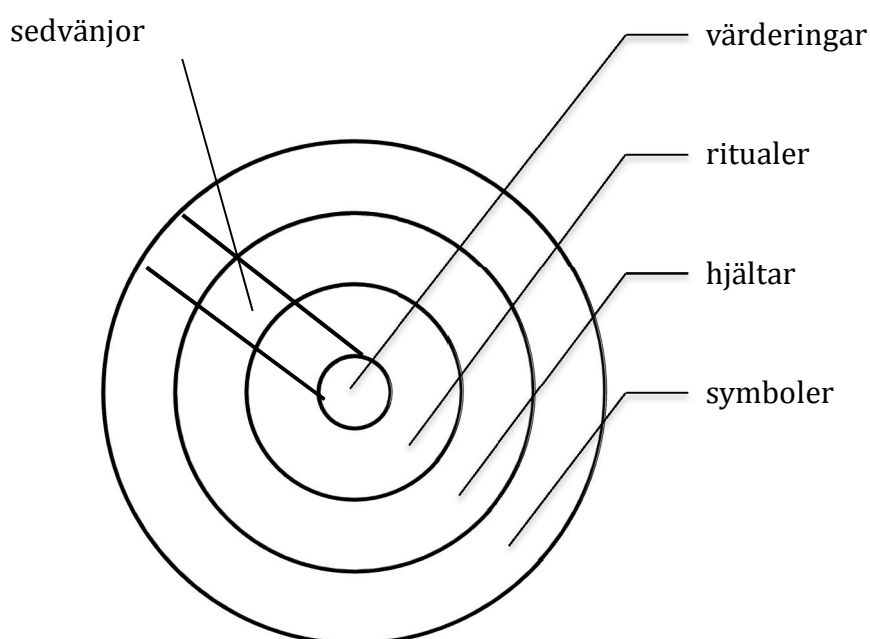
Figur 2. Frenchs & Bells (1998) beskrivning av kulturen (enligt Lindqvist, Bakka, & Fivelsdal, 2014, s. 126)

### 2.3 Organisationskulturen som uttryck och innehåll

Organisationskulturen kan uppfattas både som ett uttryck och som ett innehåll. De värden, intressen och handlingsmodeller som omfattas av alla organisationsmedlemmar utgör innehållet. Innehållet synliggörs i organisationskulturen genom olika uttryck. (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, s. 47)

Bang (1999, s. 64) delar in organisationskulturens uttryck i beteende-, verbala-, materiella- och strukturella uttryck. Organisationsmedlemmarnas beteenden och handlingsmönster kategoriseras under beteendeuttrycken. Hur medarbetarna yttrar sina känslor hör också till den här kategorin. Som verbala uttryck definieras både framställda värderingar och normer, men också de historier, det språk och den jargong som lever vidare inom organisationen. Organisationskulturens materiella uttrycksform synliggörs i form av materiella tillgångar och genom den fysiska utformningen av arbetsplatsen. Organisationskulturens olika handlingsmodeller (t.ex. rekryterings- och belöningsystem) och olika ceremonier och ritualer inom organisationen benämner Bang som organisationskulturens strukturella uttrycksformer.

Organisationernas kulturella uttryck kan se väldigt olika ut. Hofstede, et al. (2010, ss. 24-25) har valt att beskriva de kulturella uttrycken som symboler, hjältar, ritualer och värderingar och avbildar dem i ett lökdiagram (Figur 3). Ritualer är kollektiva evenemang som t.ex. kaffepauser vid ett visst klockslag, årligen återkommande fester och ceremonier. Ritualerna har endast en social betydelse inom kulturen. Personer vars egenskaper värderas högt inom en organisation får rollen som förebilder och hjältar. Hjältestatus kan tillskrivas bl.a. en organisations grundare eller en karismatisk ledare. Symbolerna utgörs av ord, bilder, gester och synliggörs bl.a. som logon och slogans. Språkbruket och jargongen inom organisationen kategoriserar också under symbolerna. De utvecklas fort och kan därför också snabbt förändras. Av den här orsaken är symbolerna placerade i lökdiagrammets yttersta skikt. Ritualer, hjältar och symboler synliggörs som sedvänjor och är därför inordnade under den faktorn i diagrammet.



Figur 3. De kulturella uttryckens olika dimensioner (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s. 25)

## 2.4 Organisationskultur och ledarskap

Ingen organisation kan undvika kulturen eftersom utformningen av gemensamma regler och förfaringssätt är en förutsättning för kollektiv överlevnad. Hur en grupps kultur kommer att se ut beror enligt Hofstede et al. (2010, s. 29) till stor del på slumpen men de anser samtidigt att kulturen också kan påverkas av individernas värderingar, speciellt de mest framstående d.v.s. de ledande medlemmarnas värderingar.

Fairholm (1998, s. 84) anser också att organisationskulturen innehåller ledarskapets värderingar och sätt att tänka, men enligt honom utvecklas kulturen genom åtgärder och händelser och via medarbetarnas erfarenheter. Den här processen formar enligt Fairholm en önskvärd organisationskultur där medlemmar förväntas ha tillit till varandra.

Ur ett organisationskulturellt perspektiv handlar ledarskapet mest om påverkan av medarbetarnas förhållningssätt och attityder till sina arbetsuppgifter, organisationens gällande direktiv, belönings- och styrsystem, kunder m.m. Ledarskapet utövas genom ett s.k. symboliskt ledarskap. (Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 217)

Betoningen på det symboliska innebär att kommunikationen anses bilda själva ledarskapet (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, s. 15). Ett symboliskt ledarskap försöker inverka på medarbetarnas beteenden genom att föregå med gott exempel. Ledaren fungerar som en förebild bl.a. genom sitt språkbruk och beteende gentemot medarbetarna. Genom att agera enligt organisationens värderingar och följa organisationens direktiv kan ledarskapet uppnå en trovärdighet som leder till effektivitet via en positiv inverkan på medarbetarnas organisationsocialisation. (Alvesson & Sveningsson, 2012, ss. 217-218)

### **3 Socialisationen**

En del forskare har tolkat socialisation som en dialektisk process genom vilken den nya medarbetaren anammar perspektiv, värderingar och idéer som fungerar i samverkan med organisationens förväntningar. Modernare perspektiv ser socialisation som en dubbelriktad process, genom vilken den nya medarbetaren både formar och formas av den komplexa organisationskulturen. De här teoretiska variationerna har fått forskningen att erkänna att socialisationsprocessen inte är en process som sker automatiskt. (Gardner & Mendoza, 2010, s. 30)

#### **3.1 Socialisation som begrepp**

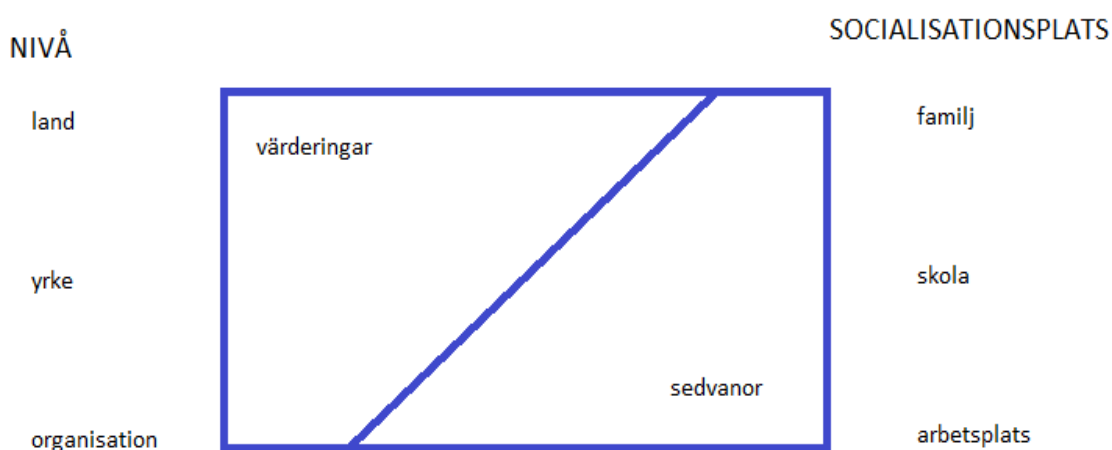
Enligt Svenska akademins ordbok (2006, s. 875) innebär socialisation en anpassning av värderingar till gällande mönster. Nationalencyklopedin (2016) beskriver begreppet i organisationssammanhang som den process genom vilken individen internaliserar organisationens gängse värderingar, normer, beteendemönster, sedvanor och vanor. Enligt Angelöw och Jonsson (2000, s. 82) skapades begreppet socialisation i början av 1900-talet av den franska sociologen och psykologen Emelie Durkheim som beskrev socialisation

som den vuxna generationens påverkan på den yngre som ännu inte var redo för samhällslivet.

Enligt Gardner och Mendoza (2010, s. 30) definierade Brim socialisationen på 1960-talet som den process genom vilken individen förvärvar de kunskaper, färdigheter och regler som gör honom/henne till en mer eller mindre effektiv samhällsmedlem. Bakom den här definitionen ligger de allmänna antagandena om att socialisation är både en enkelriktad process och en process genom vilken en ny medlem internaliseras i en kultur.

Grusec och Hastings (2014, s. 13) menar att begreppet socialisations handlar om den process genom vilken individen lär sig de mönster, beteenden, värderingar och den motivation som behövs för ett kompetent agerande i den rådande kulturen. Social förmåga, social förståelse och emotionell mognad är enligt dem variabler som behövs för interaktionen med andra individer och för anpassning till olika grupper.

Hofstede (1991, ss. 226-227) beskriver socialisation som en pågående process som sker på olika nivåer och i olika kontext (Figur 4). Balansen mellan värderingar och sedvanor som avbildas i Hofstedes modell kan enligt honom förklaras med att socialisationen sker på olika nivåer, i olika omfattning och i olika kontext. De grundläggande värderingarna förvärvas genom den primära socialisationen. Värderingar med anknytningar till olika yrkesgrupper socialiseras under utbildningstiden och organisationsocialisationen sker på arbetsplatsen.



Figur 4. Socialisationsplatsen för värderingar och sedvanor (Hofstede, 1991, s. 226)

Angelöw och Jansson (2000, s. 82) stöder Hofstedts synsätt då de beskriver socialisationen som en livslång överföringsprocess av värderingar, attityder, kunskap och handlingsätt från en individ eller grupp i samhället till den enskilda individen.

Socialisation, som vanligtvis beskrivs som en process, uppfattas av Hutcheon (1999, s. 44) som en produkt som uppstår genom social interaktion. Att existera som en social varelse innebär alltid någon form av social interaktion men också en utväxling med den fysiska omgivningen. Individen formar sin miljö och miljön formar individen. Det innebär att de relationer som är involverade i interaktion inte kan studeras som enkla orsakssammanhang, utan de måste ses som komplexa interaktionsmekanismer som förekommer i olika kontexter.

Angelöw och Jansson (2000, s. 83) poängterar också att socialisationen inte innebär att mottagaren är ett passivt objekt för internaliseringsprocessen. Berger och Luckmann (1979) menar (enligt Angelöw & Jonsson, 2000, s. 83) att socialisationen också innebär en externalisation, vilket innebär att individerna aktivt försöker anamma och förändra verkligheten enligt deras egna behov.

### **3.2 Socialisation ur grupperspektiv**

Socialisationsprocessens komplexitet medför att processen varken kan förklaras eller förstås i sin helhet, utan att de grupporienterade teorier och de processer som inkluderas i socialisationen också beaktas. Enligt Svedberg (2012, ss. 17-18) ingår det kommunikation, normer, relationer och roller i en grupp. Han beskriver därför sin uppfattning av begreppet som ” I en grupp samspelar medlemmarna (minst tre) för att uppnå ett mål eller för att utföra en uppgift”. Eiseles (2003, s. 54) definition av gruppbegreppet är ”Två eller flera personer som interagerar. Interaktionen kan bestå av påverkan eller av samspel utan påverkan”.

En individs agerande är varken slumpmässigt eller utan sammanhang. Socialpsykologin är den vetenskap som söker efter förklaringar till hur olika normer, relationer, roller och kulturella koncept påverkar individens handlingar. I begynnelsen var det socialpsykologiska perspektivet mera individinriktat än det är i dagens läge. Den individcentrerade synen har sitt ursprung inom behaviorismen. Inom behaviorismen är individens attityder, tänkande och handlingar alltid ett resultat av inläring. Den enskilda gruppmedlemmens inlärd beteende formas genom belöning eller bestraffning. Beteendet

uppfattas som situationsbundet och leder alltid till konsekvenser. Positiv förstärkning d.v.s. belöningar anses generellt sett vara betydligt effektivare än bestraffningar då det handlar om att uppnå varaktiga förändringar. (Svedberg, 2012, ss. 21-23)

Orsaken till den synsättsförändring som ledde till att fokuseringen blev allt mer grupporienterad är enligt Svedberg (2012, s. 16) en följd av de socialpsykologiska forskarnas framgångsrika arbetsinsatser under andra världskriget.

### **3.3 Organisationssocialisation**

Socialisationen inkluderar alltid en social påverkan, vilket innebär att endera en grupp eller en individ försöker påverka en annan grupp eller individs attityder och handlingar (Eisele, 2003, s. 81). Den här processen är dessutom ömsesidig, eftersom den enskilda medlemmen påverkar gruppen och vice versa (Lindqvist, Bakka, & Fivelsdal, 2014, s. 153). Internalisation är den process av socialisationen genom vilken individen införlivar den rådande organisationskulturen med den egna personligheten. Externalisation innebär att medlemmarna genom det egna beteendet och sociala traditioner försöker skapa mening och innebörd i tillvaron bl.a. genom social påverkan (Angelöw & Jonsson, 2000, s. 83).

Social påverkan kan enligt Eisele (2003, s. 82) indelas i tre olika stadier samtycke, internalisering och identifikation. En identifikation med organisationen kan bara ske ifall medarbetaren upplever arbetet vara tillräckligt belönande. Under industrialismen motiverades medarbetarna av sociala relationer och belöningar i penningform. Genom att samhället blivit allt mer service- och tjänsteinriktat har medarbetarnas intresse för att finna ett meningsfullt arbete och för utvecklingsmöjligheter däremot ökat. (Kramer, 2010, s. 106)

Enligt Schein (2010, s. 19) ägnas en ny medarbetares tid i gruppen till stor del till tolkning av de normer och antaganden som gruppens verksamhet bygger på. Den här avkodningen av gällande principer och sedvänjor är bara fruktsam om de tidigare gruppmedlemmarna belönar eller straffar den nya medarbetarens beteende. Det betyder att socialisationen alltid är en inlärningsprocess trots att den många gånger är både outtalad och ostrukturerad. Den nya medarbetaren försöker finna mening i den nya situationen genom att lära sig att förstå både sin nya roll och sin omgivning. (Kramer, 2010, s. 82)

Schein (2010, s. 19) menar att organisationskulturens allra innersta dimension delas med den nya medarbetaren först då han/hon får en tydlig roll inom organisationen. Hutcheon

(1999, ss. 135-137) poängterar att det finns flera orsaker till att socialisationen och identifieringen med organisationskulturen kan stöta på problem. Förändringar av grundläggande värderingar och beteenden på samhällsnivå har enligt honom inte erkänts i tillräckligt stor utsträckning inom den akademiska världen. Förberedelserna för yrkesrollen kan därför vara otillräckliga, inaktuella eller på annat sätt olämpliga. Det här kan medföra att de utbildningsmässiga förberedelserna inte är anpassade till det verkliga arbetslivet och den nya medarbetaren faller i så fall lätt offer för obekväma attityder och åsikter från de andra medarbetarna.

Ett annat relativt vanligt socialisationsproblem som Hutcheon (1999, ss. 135-137) lyfter fram är när det uppstår en konflikt mellan organisationskulturens värden och den enskilda medarbetarens värderingar. En annan problematisk situation kan enligt honom uppstå när arbetsgruppen utvecklar normer som står i konflikt med organisationens målsättningar eller med allmänna antaganden i samhället.

## **4 Metodbeskrivning**

En gemensam uppfattning av verkligheten utgör grunden för organisationskulturen. Genom socialisationen internaliseras de grundläggande värderingarna vilket leder till att den nya medarbetaren identifierar sig med den existerande organisationskulturen. (Alvesson & Sveningsson, 2012, ss. 220-222)

Syftet med det här arbetet är att öka förståelsen för hur en organisation kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation. Målet är att utveckla en modell för en organisationskultur som stöder socialisationen. Som undersökningsmetod används litteraturstudie och kvalitativ innehållsanalys brukas som analysmetod.

Modellen byggs upp av de faktorer som genom innehållsanslynsens första skede, litteratursammanställningen, kan identifieras som socialisationsstödjande faktorer. Modellen vidareutvecklas utgående från de kategorier som bildas genom innehållsanslynsens andra skede.

### **4.1 Litteraturstudie**

Som forskningsmetod är litteraturstudie en omfattande undersökning och tolkning av den existerande litteraturen inom ett visst ämnesområde. Enligt Coughlan, et al. (2013, s. 34) och Aveyard (2014, s. 2) är problemformuleringen det första steget i en litteraturstudie.

Därefter söks, insamlas, undersöks och analyseras relevant litteratur på ett systematiskt sätt för att besvara arbetets frågeställning.

Utgående från problemformuleringen för det här arbetet fastställs urvalskriterier för litteratursökningen. Litteratursökning utförs för att finna relevant data för arbetet. Tillvägagångssättet dokumenteras systematiskt och noggrant eftersom det enligt Coughlan, et al. (2013, ss. 41-42) är en förutsättning för att arbetet ska anses ha hög tillförlitlighet. Av samma orsak genomförs en relevans- och kvalitetsbedömning av det inkluderade materialet.

Den inkluderade litteraturen analyseras efter den kvalitativa innehållsanalysens principer. Enlig Coughlan, et al. (2013, s. 97) är målsättningen med en innehållsanalys både att förenkla och att berika materialet. Innehållsanalysen utförs i det här arbetet enligt Jacobsens (2012, ss. 146-147) anvisningar i två skeden. I analysens första skede, litteratursammanställningen, redovisas det inkluderade materialet enligt de faktorer som kan identifieras som socialisationsstödande åtgärder. I innehållsanalysens andra skede kodas de här faktorerna för att sedan bilda nya kategorier. Innehållsanalysen omfattar också en utredning av följder, samband och relationer faktorerna och kategorierna emellan. Metoden är enligt Jacobsen (2012, s. 62) induktiv eftersom kategorierna framkommer ur materialet.

## **4.2 Problemformulering**

Många undersökningar har påvisat betydelsen av en distinkt organisationskultur för en organisations framgång (Zhang, Li, & Wei, 2008, s. 272). En tydlig organisationskultur förutsätter att alla organisationsmedlemmarna identifierar sig med organisationen. Organisationsidentifieringen sker genom socialisationen och resulterar i en internalisering av organisationskulturen (Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 220).

Organisationsidentitet kan definieras som organisationsmedlemmarnas gemensamma antaganden om organisationens värderingar, intressen och handlingsmodeller (Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 220). Heide, et al. (2012, s. 47) använder samma definition för organisationskulturens innehåll. Med det här som bakgrund konstateras, att en organisations framgång är beroende av en distinkt organisationskultur som i sin tur förutsätter att medlemmarna genom socialisationen identifierar sig med organisationen. De

faktorer som ur organisationsperspektivet stöder socialisationen återfinns i sin tur inom organisationskulturen (Figur 5).



**Figur 5. Sambandet mellan organisationskulturen och socialisationen**

Problemformuleringen för det här arbetet formulerades därför som: Vilka faktorer kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation? Svaret på problemformulering utreds genom innehållsanalysens första skede, litteratursammanställningen.



**Figur 6. En visualisering av problemformuleringen**

### 4.3 Avgränsningar

I den teoretiska bakgrunden (Kapitel 2 och 3) framkom att begreppen organisationskultur och organisationsocialisation definieras och beskrivs på ett flertal olika sätt. Den organisationskulturella forskningen kan därför utföras på olika nivåer och ur olika perspektiv. I det här arbetet förklaras organisationskulturen som det dagliga arbetet inom organisationen. Organisationskulturen definieras då som accepterade uppfattningar och

tillvägagångssätt, vilka leder till en meningsfull verksamhet. Forskningen ur det här perspektivet fokuserar enligt Hofstede (1991, s. 227) och Heide, et al. (2012, ss. 46-47) på observerbara funktioner och faktorer. Fokuseringen i det här arbetet ligger på socialisationsstödande faktorer inom organisationskulturen.

Med socialisation avses i det här arbetet en livslång ömsesidig överföringsprocess av värderingar, attityder, kunskap och handlingssätt. Överföringen anses här ske enligt Eiseles (2003, s. 81) teori genom social påverkan. Det här innebär att endera en grupp eller en individ försöker påverka en annan grups eller individs attityder och handlingar. Processen är ömsesidig och påverkning bedrivs i båda riktningarna.

Socialisation på arbetsplatsen är en mångdimensionell process som inkluderar funktioner och mekanismer på olika nivåer. En ny medarbetares socialisation kan stödas både av organisationen och av individen själv. Syftet med det här arbetet är att öka förståelsen för hur en organisation kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation. Målsättningen är att utveckla en modell för en organisationskultur som stöder socialisationen. Modellen utvecklas som ett verktyg för personer i ledande ställning. Av ovanstående orsakerna beaktar det här arbetet inte de strategier som den nya medarbetaren själv kan tillämpa för att stöda socialisationen.

De socialisationsstödande faktorernas inverkan kan variera och vara av olika betydelse under olika faser av den nya medarbetarens socialisation. I det här arbetet ses hela socialisationsprocessen som en helhet och det är skälet till att tidsaspekten inte tas i beaktande. Litteraturstudien görs utgående från organisationens perspektiv och kontexten är det dagliga arbetet inom organisationen, d.v.s. organisationskulturen.

Trots att det här arbetet utförs inom verksamhetsområdet för social- och hälsovård är litteratursökningen inte begränsad till någon enskild yrkesbransch. Valet är väl motiverat, eftersom arbetets kontext är organisationskulturen utan specificering av yrkesområde.

#### **4.4 Litteraturinsamling**

Litteratursökningen genomförs för att samla in material som svarar på arbetets problemformulering: Vilka faktorer kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation? Sökningen utfördes huvudsakligen på engelska. De sökord som användes var bl.a. *organizational/ job socialization* eller *organizational commitment* i olika

kombinationer bl.a. med begreppen *organizational culture components*, *corporate culture*, *job*, *successful supports*, *internalize values* och *newcomer*.

Litteraturinsamlingen gjordes via den elektroniska Nelli-portalen <sup>1</sup> (National Electronic Library Interface), en nationell portal för informationssökning. Portalen gav tillgång till följande databaser: *EBSCO*, *DOAJ*, *Emerald*, *Highwire press*, *PubMed Central*, *SpringerLink* och *ProQuest*, *SvedMed+* och *Elektra*. Databaserna innehåller både avgiftsbelagd och fritt tillgänglig litteratur. Eftersom det här arbetet görs utan finansiering har sökningarna avgränsats till kostnadsfritt tillgängliga artiklar.

För att arbete ska anses vara tillförlitligt och för att det ska vara möjligt att genomföras på nytt, på exakt samma sätt och med samma resultat har både sökning och insamling av relevant litteratur dokumenterats enligt Coughlan, et al. (2013, s. 56) anvisningar, steg för steg och så noggrant som möjligt. Litteraturinsamlingen är redovisad och dokumenterad i tabellform (Bilaga 1, s. 41) enligt den modell som Coughlan, et al. (2013, s. 91) förespråkar. Enligt dem bör åtminstone databasens namn, sökorden och sökordskombinationerna, tidpunkt för sökning, eventuella avgränsningar och antalet träffar redovisas. Antalet lästa abstrakt och hela artiklar samt den litteratur som inkluderats i undersökningen presenteras också i tabellen. Materialinsamlingen är utförd mellan den 15:e juli och den 13:e november 2016. Sökningarna är begränsad till att omfatta artiklar som publicerats mellan åren 2006-2016.

#### **4.5 Litteraturgranskning**

Mängden av tillgänglig litteratur har mångdubblas under det senaste decenniet bl.a. genom att forskningsrapporter nuförtiden publiceras elektroniskt i olika databaser. Aveyard (2014, s. 44) menar att det av den här orsaken blivit allt viktigare att kritiskt granska och identifiera relevant litteratur.

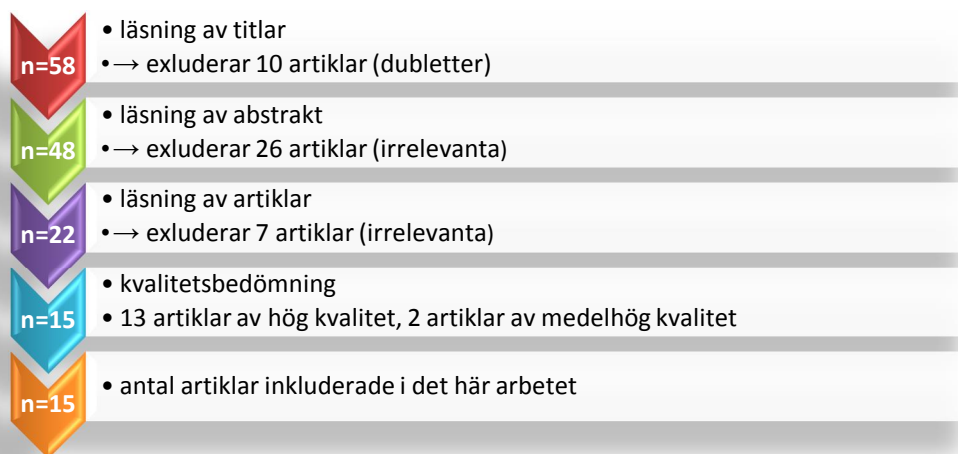
Forskningar utgör enligt Aveyard (2014, s. 47) det bästa undersökningsmaterialet för besvarandet av en litteraturstudies problemformulering. Coughlan, et al. (2013, s. 59) stöder den här åsikten och menar att åtminstone flertalet av de inkluderade texterna i en litteraturstudie bör utgöras av forskningar. All litteratur som inkluderats i det här arbetet utgörs därför av vetenskapligt utförda studier.

---

<sup>1</sup> Nelli-portalen lades ner vid årsskiftet 2016/2017.

Litteratursökningen gav 58 användbara abstrakt. Alla de här abstrakten innehöll begreppen organisation, kultur och socialisation eller kombinationer av de här begreppen. Bland abstrakten återfanns tio dubletter. Det här var förväntat eftersom en forskningsrapport vanligtvis publiceras i flera av de databaser som Nelliportalen gav tillträde till. Förutom dubletterna kunde ytterligare 26 rapporter i det här skedet exkluderas. En del av de irrelevanta artiklarna fokuserade på de följder och effekter som uppkommer via en lyckad alternativt en misslyckad organisationsocialisation. Bland de exkluderade artiklarna fanns också forskningar som mätte organisationers användning av olika formella socialisationsprogram.

Efter en första bearbetningen av materialet kvarstod 22 artiklar som jag med tanke på problemformuleringen ansåg vara relevanta för arbetet. De här undersökningarna berörde socialisationsprocessen och faktorer som stöder den. Efter en närmare bekantskap med litteraturen kategoriserades ännu sju forskningar som icke relevanta eftersom de fokuserade på socialisationsstödjande faktorer inom den nya medarbetarens eget aktivitetsområde. På de återstående 15 artiklarna utfördes en kvalitetsbedömning.



**Figur 7. Litteraturgranskningen, steg för steg**

Bedömning av materialets kvalitet innebär en utvärdering av den vetenskapliga tillförlitligheten. För att en studie ska klassificeras vara av hög kvalitet bör den vara logiskt strukturerad och lätt förståelig. Frågeställningar och metodval ska vara tydligt redovisade och väldefinierade. Urval och kontext ska vara relevanta och tydligt beskrivna. Datainsamlingen ska vara noggrant redovisad. Analysprocessens gång och relationen mellan data och resultat ska framgå av texten. Ifall det finns någon teorianslutning ska det

här också framgå. Tolkningar och resultat ska vara logiskt och tydligt beskrivna och resultatets överförbarhet bör påvisas. (SBU , 2014, s. 84)

Den vetenskapliga kvaliteten på den litteratur som inkluderats i det här arbetet har bedömts enligt skalan hög, medelhög eller låg. Bedömningen är gjord utgående från de kriterier som Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU) (2014, s. 87) har utfärdat (Tabell 1, på följande sida). Enligt de här kriterierna värderades tretton artiklar vara av hög kvalitet och två av medelhög kvalitet. Ingen av undersökningarna utvärderades vara av låg vetenskaplig kvalitet. Därmed inkluderades alla de återstående artiklar i det här arbetet.

En sammanställning av de inkluderade artiklarna och deras vetenskapliga värde finns i Bilaga 2, s.43.

**Tabell 1. Kriterier för bedömning av en forsknings vetenskapliga kvalitet (SBU , 2014, s. 87)**

Hög kvalitet	Medelhög kvalitet	Låg kvalitet
Klart beskrivet sammanhang	Sammanhanget är inte tydligt beskrivet	Otydligt beskrivet sammanhang
Väldefinierad frågeställning	Otydligt beskriven frågeställning	Vagt definierad frågeställning
Välbeskriven urvalsprocess, datainsamlingsmetod, transkriberingsprocess och analysmetod	Några otydligheter i beskrivning av urvalsprocess, datainsamlingsmetod, transkriberingsprocess och analysmetod	Otydligt beskriven urvalsprocess, datainsamlingsmetod, transkriberingsprocess och analysmetod
Dokumenterad metodisk medvetenhet	Några otydligheter i dokumenterade metodiska medvetenheten	Dålig dokumenterad metodisk medvetenhet
Systematisk, stringent presentation av data	Otydlig presentation av data.	Osystematisk och mindre stringent presentation av data
Tolkningars förankring i data påvisas	Några otydligheter om tolkningars förankring i data	Otydlig förankring av tolkningar i data
Diskussion om tolkningar trovärdighet och tillförlitlighet	Några otydligheter om tolkningar trovärdighet och tillförlitlighet	Diskussion om tolkningar trovärdighet och tillförlitlighet är bristfällig eller saknas
Kontextualisering av resultat i tidigare forskning	Otydlig kontextualisering av resultat i tidigare forskning	Kontextualisering av resultat i tidigare forskning saknas eller är outvecklad
Implikationer för relevant praktik välformulerad	Implikationer för relevant praktik är otydligt beskriven	Implikationer för relevant praktik saknas eller är otydliga

Litteraturgranskningen resulterade i att 15 forskningsrapporter inkluderades i studien. Enligt Aveyard (2014, s. 87) ligger den idealiska mängden av forskningsunderlag för en litteraturstudie någonstans mellan 10 och 20. Materialmängden för det här arbetet kan därför anses vara lämpligt. Hela granskningsprocessen är visualiserad i Figur 7.

## 4.6 Tillförlitlighet och etiska ställningstaganden

Ett vetenskapligt arbete kan anses vara etiskt hållbart, tillförlitligt och trovärdigt endast genom att forskningsprocessen genomförts på ett sätt som överensstämmer med god vetenskaplig praxis. Ett tillvägagångssätt som godkänts av forskningssamfundet bör följas genom alla delmoment i arbetet. De forskningsetiska principerna bygger på ärlighet, noggrannhet och öppenhet. (Forskningsetiska delegationen, 2012, s. 18)

Materialinsamlingen för det här arbetet är noggrant utförd. Processen är tydligt beskriven, systematiskt utförd och väl dokumenterad. Litteratursökningen genomfördes år 2016. Det här innebär att arbetet inte omfattar eventuella nya resultat som publicerats efter 2016. Det finns också en risk för att relevanta och väsentliga undersökningar pga. att det varit avgiftsbelagda inte inkluderats i det här arbetet. Däremot är artiklarnas relevansbedömning och urvalsprocessen av det inkluderade materialet omsorgsfullt genomförd och precist beskriven. De inkluderade artiklarnas vetenskapliga kvalitet är utvärderad enligt en allmänt använd modell (Tabell 1 s.18).

De etiska aspekterna har beaktats genom hela arbetsprocessen. Jag är medveten om att min egen förförståelse kan inverka på litteraturinsamlingen. Därför har jag medvetet försökt undvika att skapa någon förhandsuppfattning om vad det är jag letat efter. På samma sätt har jag varit medveten om att min förförståelse kan förvränga analysen av det inkluderade materialet. Av den här orsaken har jag medvetet strävat till att upprätthålla en objektiv inställning genom hela arbetet. Det inkluderade artiklarna och deras resultat är av forskningsetiska principer redovisade så korrekt och ärligt som möjligt.

Litteraturunderlaget för det här arbetet är i sin helhet skrivet på engelska. Det finns många begrepp inom det engelska språket som kan ha olika betydelser i olika sammanhang. På samma sätt kan olika begreppsdefinitioner ibland ha samma innebörd. Det förekommer därför en risk för att vissa språkliga nyanseringar förbisetts då översättningen till svenska genomförts.

Plagiering är en avvikelse från god vetenskaplig praxis som skribenten enligt den Forskningsetiska delegationen (2012, ss. 18-20) lätt kan göra sig skyldig till ifall källhänvisningarna inte utförs på ett noggrant och etiskt hållbart sätt. Enligt Coughlan, et al. (2013, ss. 119-120) har hänvisningarna två viktiga funktioner. För det första ges författaren till den inkluderade litteraturen erkännande för sitt arbete och sina

forskningsresultat. För det andra får läsaren genom hänvisningarna tillgång till det primära materialet för studien.

I det här arbetet är hänvisningarna utförda så noggrant och korrekt som möjligt. Allt material är omsorgsfullt redovisat i källförteckningen. Ursprungsmaterialet är därmed lättillgängligt för läsaren. För att hänvisningarna ska vara så konsekvent och så felfritt redovisade som möjligt har den automatiska källförtecknings- och hänvisningsfunktion i Microsoft Word programmet använts. Både källhänvisningar och källförteckning är i det här arbetet gjorda enligt källhänvisningssystemet APA (American Psychological Association)

## **5 Innehållsanalys – skede ett**

Meningen med en kvalitativ innehållsanalys är enligt Coughlan, et al. (2013, s. 69) att både förenkla och berika materialet. I analysens första skede görs en litteratursammanställning där innehållet förenklas och görs mera åskådligt för läsaren. Förenklingen görs i det här arbetet med hjälp av något som inom forskningen kallas för tematisering. Tematiseringen innebär att de mest förekommande eller de viktigaste faktorerna identifieras och sammanställs.

Först lästes alla texterna noggrant igenom. Därefter markerades alla faktorer som på ett eller annat sätt ansågs viktiga med avseende på arbetets problemformulering. De markerade begreppen d.v.s. de faktorer som kan stöda en ny medarbetarens organisationsocialisation bildade sedan följande teman; information, mentorskap, socialt kapital, acceptans och uppskattning samt utvecklingsmöjligheter. Den inkluderade litteraturen i den här litteraturstudien är här sammaställd och redovisad enligt de här temana.

### **5.1 Information**

Simosi (2010, s. 319) fann i sin undersökning att både organisationsmässig och arbetsuppgiftsrelaterad information stöder den nya medarbetarens socialisation. Tillgång till information berörande organisationens värderingar, målsättningar, tillvägagångssätt och procedurer påvisades i Fang, et al. (2011, s. 141) forskning inneha en stödande inverkan på organisationsocialisationen. Även Zou, et al. (2015, s. 172) fann i sin undersökning att

tillgängligheten på informations har en stor betydelse för den nya medarbetarens socialisationsprocess.

Tillgång till nyttig information minskar osäkerheten och gör den nya arbetsomgivningen meningsfull. Zou, et al. (2015, s. 172) anser därför att organisationer borde skapa flera olika informationskanaler för att förse den nya medarbetaren med väsentlig data. Fang, et al. (2011, s. 141) lyfter fram vikten av en fungerande informationsdelning olika avdelningar och arbetsgrupper emellan eftersom alla enheter är källor till unik information från olika perspektiv. Ett fungerande informationsflöde som inkluderande alla nätverk är viktig för att den nya medarbetare ska kunna skapa sig en förståelse för hur organisationen fungerar.

Cooper-Thomas och Andersson (2006, s. 508) påvisar också att tillgängligheten av information har betydelse för den nya medarbetarens socialisation och de poängterar vikten av att informationen överensstämmer med verkligheten och att den inte är en beskrivning av organisationens visioner. Cooper-Thomas och Andersson (2006, s. 508) understryker också organisationens skyldighet att förse den nya medarbetaren med fungerande informationssökningsmetoder. Korte och Li (2015, s. 47) lyfter fram teknikens betydelse för att göra informationen mera tillgänglig. Exempelvis genom att göra information åtkomlig via internet underlättas den nya medarbetarens informationssökning.

Via arbetsplatsinläring får nykomlingen information som bidrar till ökad förståelse om organisationens olika funktioner (Taormina, 2009, s. 670). Den förmella inläringen på arbetsplatsen har en stor informationsmässig betydelse för socialisationen och Taormina (2009, s. 670) anser därför att arbetsplatsinläring borde ingå i alla organisationers socialisationsprogram. Tan och Shen (2016, s. 173) är inne på samma linje då de menar att den nya medarbetarens socialisation borde inledas med uppgiftrelaterad inläring. Houghton (2014, ss. 5-6) anser att socialisationsprocessen också kan främjas av förhandsinformation och/eller av nykomlingens tidigare kännedom om organisationen.

Mitus (2006, s. 18) undersökning kom fram till att redan känslan av att ha stor kunskap om den nya arbetsplatsen ökade den nya medarbetarens engagemang. Enligt honom är det just organisationskunskapen som är den avgörande faktorn då en nykomling väljer att förbinda sig till organisationen eller inte. Mitus rekommenderar därför att alla organisationer borde satsa på att nya medarbetare snabbt får kunskap om organisationens historik, målsättningar och värderingar och kännedom om de yrkesmässiga relationerna medarbetarna emellan.

## 5.2 Mentorskap

Fleming, et al. (2016, s. 566) fann att nya medarbetare med mentormässiga relationer var bättre integrerade på arbetsplatsen än de som inte hade tillgång till mentorliknande kontakter. Vägledning och stödåtgärder för rolldefinition ökar den nya medarbetarens psykiska förbindelse till organisationen (Tan & Shen, 2016, ss. 173-174). Mentorer förser de nyanställda med information men de har också en rådgivande funktion vid olika beslutsprocesser. (Fleming, Goldman, Corell, & Taylor, 2016, s. 566).

Tomietto, et al (2015, ss. 856-857) fann i sin undersökning att en organisationskultur som stöder mentorfunktioner stöder den nya medarbetarens socialisation. Samtidigt som mentorn fungerar som rollmodell har mentorn också en motiverande inverkan på kunskapsdelning inom organisationen. Fihlstedt (2011, s. 387) kunde i sin undersökning också påvisa att tillgången till rollmodeller hade en positiv inverkan på den nya medarbetarens socialisation. Antonacopoulou och Güttel (2010, s. 40) anser också att mentorskapet har en stödande inverkan på den nya medarbetarens yrkesmässiga rolluppfattning eftersom mentorn kan erbjuda arbetsuppgiftrelaterad kunskap. De påvisar också att ett mentorskap underlättar den kulturella integrationen.

Mitus (2006, s. 19) anser att nykomlingen kan få större kännedom om organisationen med hjälp av en mentor. Enligt Simosi (2010, s. 319) fann Van Maanen och Schein (1979) att en positiv kommunikation med en mentor hjälper nykomlingen att anamma organisationens värderingar. Simosi (2010, s. 320) menar att den sociala inläringen som sker genom mentorskap ökar den nya medarbetarens förståelse för organisationen.

Atzori, et al. (2008, s. 343) påvisar också i sin undersökning att mentorskapet har en betydande inverkan på den nya medarbetarens integration och socialisation. Anmärkningsvärt är att betydelsen av den här socialisationsstödande faktorn var betydligt större för de kvinnliga än för de manliga deltagarna i deras undersökning. Atzori, et al. menar att det här resultatet kan bero på att undersökningen utfördes i en så pass mansdominerad organisationsmiljö som armén. De menar att det finns en möjlighet att det i den här miljön var lättare för de manliga, än för de kvinnliga, nykomlingarna att skapa sociala relationer med de erfarna kollegorna. Atzori, et al. menar att det av den här orsaken kan tänkas att behovet av mentorskapsrelationer upplevdes som viktigare bland de kvinnliga nya medarbetarna.

Houghton (2014, s. 4) och Korte och Li (2015, s. 47) poängterar att ett mentorskap inte automatiskt leder till ett positivt utfall. Utbildning för mentorn, tillräckligt med tid för själva mentorskapet samt kompensation för uppgiften rekommenderas. Dessutom bör mentorn vara engagerad och ha en positiv attityd för att mentorskapet ska vara framgångsrikt.

### **5.3 Socialt kapital**

Många undersökningar visade att regelbunden interaktion med kollegor och möjlighet att skapa nätverk, både av formell och av informell karaktär, hade en socialisationsstödjande inverkan. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, s. 507; Filstad, 2011, s. 384; Korte & Li, 2015, s. 47; Fleming, Goldman, Corell, & Taylor, 2016, s. 567) (Tan & Shen, 2016, s. 173)

Cooper-Thomas och Anderson (2006, s. 507) och Saks och Gruman (2011, s. 397) ser kollegorna som den allra viktigaste resursen för den nya medarbetarens socialisation. Enligt Saks och Gruman (2011, ss. 396-398) kan medarbetarna erbjuda både information, feedback, handledning och stöd. De här faktorerna är viktiga för socialisationen och de fungerar dessutom som en buffert mot eventuella negativa effekter som arbetsuppgifterna kan medföra. Därför är det enligt dem synnerligen viktigt att organisationen erbjuder medarbetarna möjlighet att samarbeta och att umgås.

Korte och Li (2015, s. 47) poängterar här vikten av att göra medarbetarna medvetna om betydelsen av deras insats för en lyckad socialisation av den nya medarbetaren. Också Zou et al. (2015, s. 171) poängterar arbetsgruppens betydelse för nykomlingens socialisation.

Socialt kapital i form av fungerande nätverksstrukturer och tillgängliga nätverksresurser främjar organisationsocialisationen. Fungerande nätverksmönster hämtar unik information om normer, gällande politik, informella sociala nätverk och formella relationer från alla enheter i nätverket. Det här är information som bidrar till den nya medarbetarens organisationskunskap, en helhetsförståelse av organisationen som stöder socialisationen. (Fang, Duffy, & Shaw, 2011, s. 141). Taormina (2009, s. 671) menar också att socialisationsprocessen underlättas genom att en ny medarbetare skapar sig förståelse för hur organisationen fungerar.

Antonacopoulou och Güttel (2010, s. 40) fann i sin studie att medarbetarnas beteende har avsevärt större betydelse för den nya medarbetarens anpassning än vad formella integrationsprogram har. Nykomlingen lär sig via sina kollegor organisationens

värderingar och normer. Av samma orsak föreslår både Simosi (2010, s. 320) och Tan och Shen (2016, s. 174) att organisationen bör arrangera möjligheter för kommunikation och interaktion nya medarbetare och erfarna medarbetare emellan. Möjligheterna till växelverkan kan ökas bl.a. genom att arrangera olika sociala evenemang där den nya medarbetaren har möjlighet att träffa och interagera med sina samarbetspartners (Saks & Gruman, 2011, s. 396).

Många undersökningar visade att regelbunden interaktion med kollegor hade en socialisationsstödjande betydelse men Fihlstedt (2011, s. 385) betonade vikten av att de sociala aktiviteterna sker med medarbetare från samma nivå inom organisationen.

På samma sätt var det endast Fleming, et al. (2016, s. 567) som poängterar den nyanställdas fysiska placering som en viktig åtgärd för att stöda den kollegiala växelverkan och socialisationen. En förklaring kan vara att deras undersökning var utförd i en akademisk miljö där alla verksamma hade sitt egna arbetsrum. Flertalet av de andra forskningarna var utförda i arbetsmiljöer där medarbetarna, fysiskt sett, inte har egna statiska platser (t.ex. på en vårdavdelning) och den fysiska placeringen av den här orsaken inte framkom som väsentlig för socialisationen. Däremot kan det vara skäl att beakta den här faktorn på arbetsplatser med tydligt angivna fysiska placeringar.

Enligt Fleming, et al. (2016, s. 566) är det viktigt att poängtera att all interaktion medarbetarna emellan nödvändigtvis inte behöver leda till positivt utfall, varken på organisations- eller på individnivå. Sociala nätverk kan också leda till oönskade kommunikationsformer så som skvaller, gruppbildning, mobbning, baktal osv. I sådana fall kan nätverkandet utgöra ett hinder för produktiviteten. Cooper-Thomas och Andersson (2006, s. 507) stöder den här tanken då de menar att den information som nykomlingen får via olika sociala relationer inte nödvändigtvis överensstämmer sinsemellan.

Flera forskningarna fann också att organisationssocialisationen kan stödjas genom att skapa möjligheter för informell socialisation eftersom vänskapsrelationer med kollegor ökar nykomlingens engagemang (Tan & Shen, 2016, s. 173). Enligt Korte och Li, (2015, ss. 44-47) kan nykomlingen få informell information och vetskap om oskrivna regler och normer genom personlig relation med de andra medarbetarna. De anser att informella sociala relationer med arbetskamrater, kollegor och mentorer är den viktigaste faktorn för den nya medarbetarens socialisationsprocess. Enligt Korte och Li (2015, ss. 44-47) påskyndas socialisationen genom personliga sociala relationer eftersom förhållandet mellan den nya

medarbetaren och den befintliga arbetsgruppen på det här sättet blir både starkare och produktivare.

Atzori, m.fl. (2008, ss. 341, 343) påvisar att nya medarbetares internalisering av organisationens värderingar och politik bättre stöds genom aktivt deltagande i sociala evenemang, än via organisationens officiella socialisationsmetoder. De föreslår därför att organisationer borde komplettera sina formella socialisationsprogram med mera informella inslag som t.ex. träffar och evenemang för medarbetarna utanför arbetstid. Kort och Li (2015, s. 47) lyfter här fram teknologin och speciellt sociala media som en kanal som möjliggör ökade personliga kontakter medarbetarna emellan.

Cooper-Thomas och Anderson, (2006, ss. 506-507) förespråkar också i socialisationssammanhang att organisationen skapar möjligheter för informell interaktion eftersom nykomlingens förståelse för organisationen på det sättet kan ökas. En drink efter arbetet med medarbetarna kan också ha en positiv inverkan på den nya medarbetarens organisationsengagemang. Samtidigt vill de poängtera att den informella informationen inte alltid behöver vara av den karaktär som organisationen skulle önska. Cooper-Thomas och Andersson menar därför att kontrollen av den informella informationen är en av de frågor organisationen borde ta i beaktande.

#### **5.4 Acceptans och uppskattning**

Många undersökningar visar att organisationssocialisationen stöds genom att den nya medarbetaren uppnår ett medlemskap och känner sig accepterad av de andra i arbetsgemenskapen. (Korte & Li, 2015, s. 44; Tomietto, Rappagliosi, Sartori, & Battistelli, 2015, s. 857). Simosis (2010, ss. 318-319) och Filstads (2011, s. 385) undersökningar visar också att kollegialt stöd och uppskattning av den nya medarbetarens personlighet, tidigare erfarenheter och kunskap är socialisationsstödjande faktorer. Av samma orsak menar Taormina (2009, s. 671) att stöd från medarbetarna borde ingå i alla organisationers socialisationsprogram.

Gemensamma värderingar och målsättningar är en förutsättning för att den nya medlemmen ska känna sig involverad i arbetsgemenskapen (Atzori, Battistelli, & Zaniboni, 2008, s. 342). Feed-back från medarbetarna är enligt Antonacopoulou och Güttel (2010, s. 40) och Houghton (2014, s. 6) också en faktor som kan påskynda processen för nykomlingen att upptas som en accepterad medlem i arbetsgemenskapen. Fleming, et al.

(2016, s. 567) fann i sin undersökning att nykomlingens integration i arbetsgemenskapen var större i arbetsmiljöer där det var accepterat att fråga efter hjälp och där hjälpen var tillgänglig.

Från Atzori, et al. (2008, s. 342) undersökning framkom att det inom mansdominerade organisationer är betydligt svårare för kvinnliga än manliga nykomlingar att bli accepterade av medarbetarna. Eftersom endast en av de inkluderade forskningarna hade undersökt det här perspektivet, går det inte att generalisera resultatet. Däremot kan det vara en faktor värd att beakta i samband med socialisationsprocessen av kvinnor inom mansdominerade organisationer eller vice versa.

## **5.5 Utvecklingsmöjligheter**

Möjlighet till professionell utveckling och livslångt lärande stöder socialisationen och minskar personalomsättningen (Taormina, 2009, s. 671; Tomietto, Rappagliosi, Sartori, & Battistelli, 2015, ss. 856-857). Fang, et al. (2011, s. 143) menar också att karriärmöjligheter har en positiv inverkan på organisationsocialisationen. Lika så fann Taormina (2009, s. 669) i sin undersökning att framtidsutsikterna kan ha en socialisationsstödande inverkan och menar att bl.a. belöningar, avancerings- och befordringsmöjligheter stöder den här processen.

Fleming, et al. (2016, s. 560) påvisade i sin undersökning att möjligheten att delta i en inflytelserik kommitté fick den nya medarbetaren att känna sig som en källa för viktig information, vilket hade en stödande inverkan på hans/hennes socialisationsprocess. Av samma orsak rekommenderar Tan och Shen (2016, s. 174) att nya medarbetare erbjuds att delta i olika projekt.

## **5.6 Socialisationsstödande faktorer**

Genom innehållsanalysens första skede, litteratursammanställningen, besvarades arbetets problemformulering: Vilka faktorer kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation?

De socialisationsstödande faktorerna visade sig vara information, mentorskap och socialt kapital (både i form av formella och informella relationer), acceptans och uppskattning samt utvecklingsmöjligheter. Vetskapen om de här beståndsdelarna är inte tillräckligt för att begripa den komplexa socialisationsprocessen. Enligt Jacobsen (2012, s. 170) behövs

det också en förståelse av de mekanismer som förbinder de olika kategorier och faktorer i processen.

Efter tematiseringen kodas de olika faktorerna i innehållsanalysens andra skede och nya kategorier uppstår. Undersökaren har ingen klar uppfattning om grupperingen på förhand utan metoden är enligt Jacobsen (2012, ss. 146-147) induktiv eftersom kategorierna framkommer från materialet.



**Figur 8. Faktorer som kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation**

## 6 Innehållsanalys - skede två

I innehållsanalysens andra skede har de socialisationsstödjande faktorerna kodats och följande kategorier bilades; formell och informell kunskap, gemenskap, tydlig yrkesroll och utvecklingsmöjligheter. Formell och informell kunskap visade sig ge den nya medarbetaren något som av flera forskare benämns som organisationskunskap. En omfattande kunskap om organisationen som möjliggör en framgångsrik organisationsocialisation. Den gemensamma nämnaren för tydlig yrkesroll, gemenskap och utvecklingsmöjligheter visade sig vara meningsfullhet.

Kategoriernas uppkomst redovisas här under de överordnade begreppen organisationskunskap och meningsfullhet. Analysen omfattar också en utredning av följder, samband och relationer begreppen emellan. Resultaten från innehållsanalysens båda skeden åskådliggörs i modellen "En organisationskultur som stöder socialisationen" (Figur 13 s. 32).

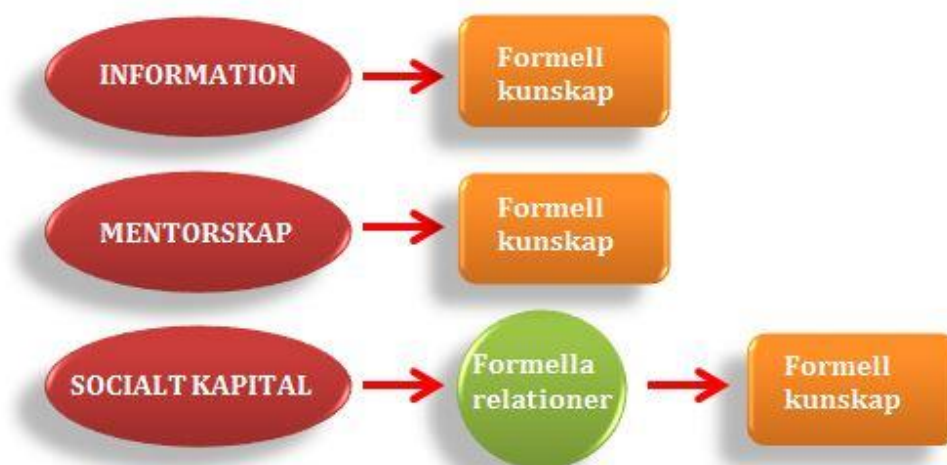
## 6.1 Organisationskunskap

Den nya medarbetaren erhåller via olika källor både formell och informell kunskap om organisationen. De två kunskapsperspektiven bildar tillsammans något som av flera forskare benämns som organisationskunskap. Organisationskunskap innebär en förståelse för hur organisationen fungerar och ses av flera forskare som den avgörande faktorn för en lyckad socialisationsprocess. (Mitus, 2006, s. 18; Taormina, 2009, s. 671; Fang, Duffy, & Shaw, 2011, s. 141)

### 6.1.1 Formell kunskap

Tillgången till nyttig och korrekt information minskar den nya medarbetarens osäkerhet och ökar förståelsen för den nya arbetsmiljön. Ett fungerande informationsflöde som inkluderar alla nätverk i organisationen är därför avgörande för medarbetarens tillgång till relevant kunskap om organisationen. Kännedom om organisationens värderingar, målsättningar, politik, historik samt vetskap om de yrkesmässiga relationerna medarbetarna emellan ökar nykomlingen förståelse för organisationen. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, s. 508; Fang, Duffy, & Shaw, 2011, s. 141; Korte & Li, 2015, s. 47; Zou, Tian, & Liu, 2015, s. 172)

Mentorer förser nya medarbetare med både arbetsuppgiftsrelaterad information och formell kunskap om organisationen. Mentorn har också en motiverande inverkan på kunskapsdelning inom organisationen. (Mitus, 2006, s. 19; Tomietto, Rappagliosi, Sartori, & Battistelli, 2015, ss. 856-857; Fleming, Goldman, Corell, & Taylor, 2016, s. 566; Tan & Shen, 2016, ss. 173-174).



Figur 9. Formell kunskap skapas via information, mentorskap och socialt kapital

Starka sociala relationer medarbetarna emellan hjälper den nya medarbetaren att internalisera organisationens värderingar och målsättningar. Den nya medarbetaren lär sig organisationens värderingar och normer via sina kollegor. Fungerande nätverksstrukturer ger nykomlingen kunskap om organisationens normer, gällande politik, informella nätverk och yrkesmässiga relationer. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, s. 507; Antonacopoulou & Güttel, 2010, s. 40; Saks & Gruman, 2011, s. 396; Filstad, 2011, s. 385) (Fang, Duffy, & Shaw, 2011, s. 141)

Den nya medarbetaren lär sig organisationens värderingar och normer via sina kollegor. En regelbunden växelverkan med medarbetarna och fungerande nätverksstrukturer bidrar till starka sociala relationer. Det är därför synnerligen viktigt att organisationen erbjuder medarbetarna tillfällen att samarbeta och umgås. Möjligheter till växelverkan och interaktion kan ökas bl.a. genom att arrangera olika sociala aktiviteter. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, s. 507; Saks & Gruman, 2011, s. 396; Filstad, 2011, s. 385; Fang, Duffy, & Shaw, 2011, s. 141)

Känslan av att ha stor kunskap om den nya arbetsplatsen ökar den nya medarbetarens engagemang. Organisationer borde satsa på att nya medarbetare snabbt får kunskap om organisationens historik, målsättningar och värderingar (Mitus, 2006, s. 18).

### 6.1.2 Informell kunskap

Atzori, m.fl. (2008, ss. 341, 343) fann att nya medarbetares internalisering av organisationens värderingar och politik bättre stöds genom aktivt deltagande i inofficiella sociala evenemang, än via organisationens strukturella socialisationsmetoder. De föreslår därför att organisationer borde komplettera sina strukturerade socialisationsprogram med mera icke-strukturerade inslag som t.ex. träffar och evenemang för medarbetarna utanför arbetstid.



Figur 10. Informell kunskap skapas via socialt kapital

Enligt Tomietto, et al. (2015, s. 856) stöder informella sociala relationer socialisationsprocessen genom att nykomlingen lär sig förstå de regler och normer som styr

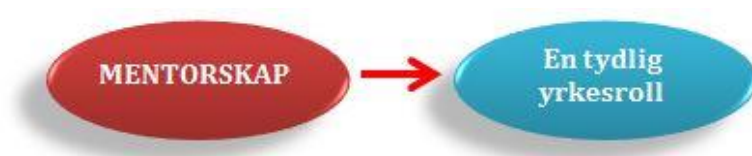
verksamheten i arbetsgruppen. Cooper-Thomas och Anderson (2006, s. 507) förespråkar också möjligheter för informell socialisation, eftersom den nya medarbetarens förståelse för organisationen på det här sättet kan ökas. En drink efter arbetet med medarbetarna kan ha en positiv inverkan på den nya medarbetarens organisationsengagemang.

## 6.2 Meningsfullhet

En identifikation med organisationen kan bara ske ifall medarbetaren upplever att hans/hennes arbete är tillräckligt belönande. Belöningen behöver inte vara av ekonomisk karaktär utan arbetet bör enligt Kramer (2010, s. 106) ge medarbetaren ett mervärde. Medarbetarna måste uppleva att deras arbete är meningsfullt. De kategorier vars gemensamma nämnare är meningsfullhet är en tydlig yrkesroll, gemenskap och utvecklingsmöjligheter.

### 6.2.1 En tydlig yrkesroll

Mentorskap har visat sig ha en stor betydelse för nykomlingens organisationsocialisation. Mentorskapet har flera socialisationsstödjande egenskaper. En mentor har både en informationsmässig och en rådgivande funktion. Den väsentligaste uppgiften är enligt flera forskare trots allt stöddandet av den nya medarbetarens definition av sin yrkesroll. Mentorn stöder definitionen av yrkesrollen bl.a. genom att fungera som en rollmodell och genom att bidra med kunskap berörande arbetsuppgifterna. (Antonacopoulou & Güttel, 2010, s. 40; Filstad, 2011, s. 387; Tomietto, Rappagliosi, Sartori, & Battistelli, 2015, ss. 856-857; Tan & Shen, 2016, ss. 173-174)



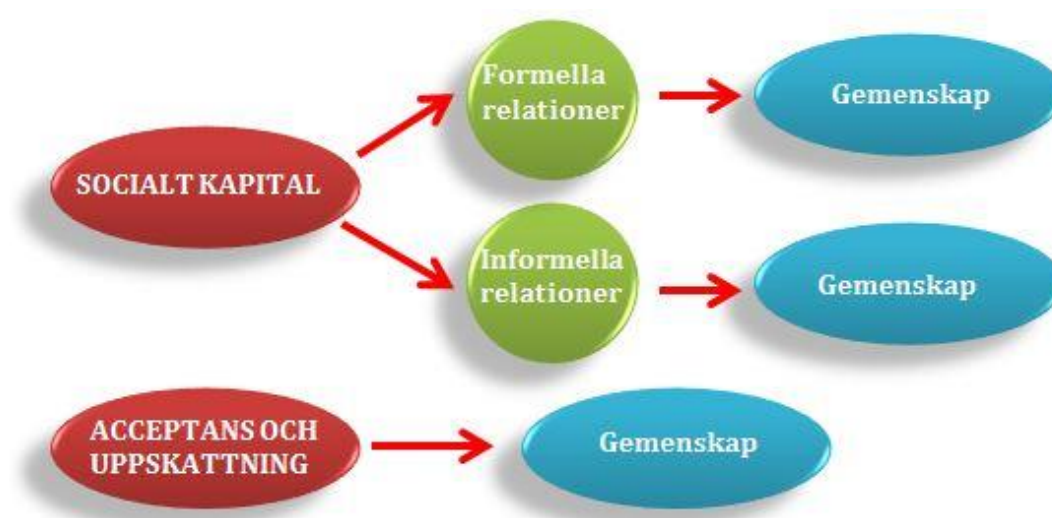
Figur 11. En tydlig yrkesroll skapas via mentorskap

### 6.2.2 Gemenskap

Gemenskap är en del av det sociala kapitalet i organisationen. Gemenskapen har både en formell och en informell dimension. En förutsättning för att nykomlingen ska känna sig involverad i arbetsgemenskapen är gemensamma värderingar och målsättningar. (Atzori, Battistelli, & Zaniboni, 2008, s. 342).

Medarbetarna kan också genom att visa sin uppskattning påverka nykomlingens delaktighet i arbetsgemenskapen. Då den nya medarbetaren känner sig accepterad och bemöts som en fullvärdig medlem i arbetsgruppen ökas gemenskapskänslan. (Antonacopoulou & Güttel, 2010, s. 40; Filstad, 2011, s. 385; Houghton, 2014, s. 6) (Tomietto, Rappagliosi, Sartori, & Battistelli, 2015, s. 857; Korte & Li, 2015, s. 44).

Personliga sociala relationer medarbetarna emellan ökar den nya medarbetarens andel i arbetsgemenskapen. Vänskapsrelationer kollegor emellan kan växa med hjälp av social media och genom att skapa sociala evenemang och träffar utanför arbetstid. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, s. 507; Atzori, Battistelli, & Zaniboni, 2008, s. 343; Korte & Li, 2015, s. 47)



Figur 12. Gemenskap skapas via socialt kapital och acceptans och uppskattning

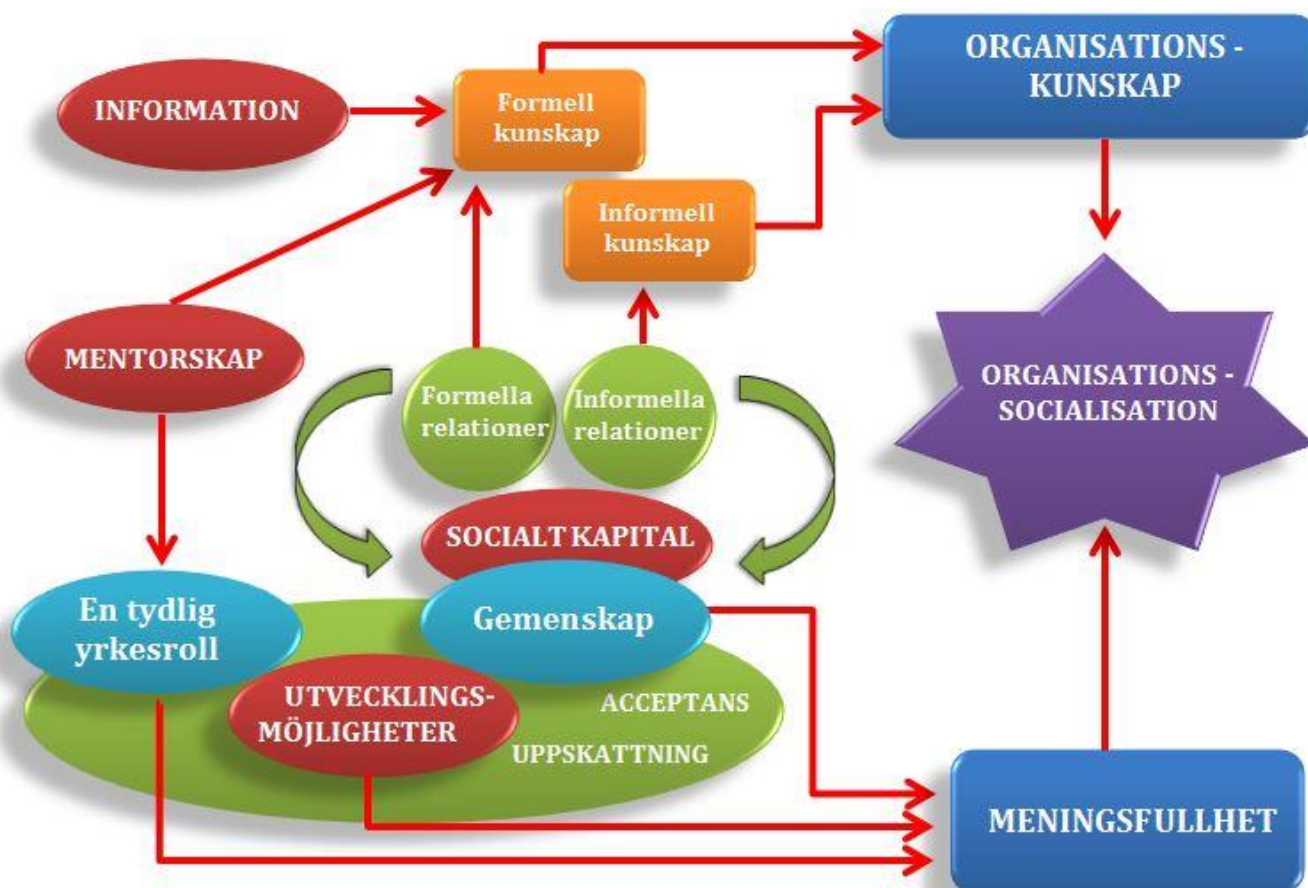
### 6.2.3 Utvecklingsmöjligheter

Känslan av meningsfullhet kan ökas genom möjligheten till professionell utveckling. Ett livslångt lärande, belöningsystem och möjligheten till att avancera ger den nya medarbetaren framtidsutsikter inom organisationen (Tomietto, Rappagliosi, Sartori, & Battistelli, 2015, ss. 856-857; Taormina, 2009, s. 669; Fang, Duffy, & Shaw, 2011, s. 143; Tomietto, Rappagliosi, Sartori, & Battistelli, 2015, ss. 856-857). Tan och Shen (2016, s. 174) och Fleming, et al. (2016, s. 560) menar att nykomlingens professionella utveckling kan stödas genom möjligheten att delta i olika projekt eller arbetsgrupper.

## 7 En modell för en organisationskultur som stöder socialisationen

Organisationskunskap och meningsfullhet framkom som de element som en organisationskultur bör erbjuda den nya medarbetaren för att möjliggöra en framgångsrik organisationsocialisation. Organisationskunskap innebär en helhetsförståelse för hur organisationen fungerar och den inkluderar både den informella och den formella kunskapen. Den formella kunskapens kanaler utgörs av officiell information, mentorskap och formella relationer. Den informella kunskapen så som insikten om bl.a. uttalade regler, normer och informella nätverk erhåller nykomlingen genom personliga vänskapsförhållanden med andra medarbetare.

Meningsfullhet utvinns av den nya medarbetaren genom en tydlig yrkesroll, gemenskap och utvecklingsmöjligheter. Ett mentorskap stöder uppkomsten av en tydlig yrkesroll. Gemenskap uppnås genom acceptans och uppskattning inom det sociala kapitalet. Utvecklingsmöjligheterna är en socialisationsstödjande faktor som organisationen eller ledarskapet direkt kan erbjuda den nya medarbetaren.



Figur 13. En organisationskultur som stöder socialisationen (som kopieringsunderlag i Bilaga 3, s.47)

Modellen är utvecklad för personer i ledande ställning och kan användas inom alla näringsområden. Här följer några förklaringar för den praktiska tillämpningen av modellen.

**Information** om organisationens värderingar, målsättningar, historik, politik, strategier m.m. bör vara lättillgängliga för den nya medarbetaren. Här lönar det sig att ta tekniken till hjälp. Alla verksamhetsdokument kan sändas per e-post till nya medarbetare. Alternativt kan organisationen skapa ett intranät där alla väsentliga handlingar finns tillgängliga. Det är viktigt att informationen är uppdaterad och överensstämmer med verkligheten.

**Mentorskapet** har en kunskapsmässig inlärningsuppgift, men mentorskapet fungerar också som stöd för den nya medarbetarens uppfattning av yrkesrollen. För att mentorskapet ska ge ett positivt resultat bör mentorn vara positiv och angagerad i sin uppgift. Utbildning för mentorer rekommenderas. Mentorskapet bör också garanteras tillräckligt med tid för att sköta uppdraget. En belöning för uppgiften har visat sig ha positiv inverkan på mentorskapet. Belöning behöver däremot inte vara av ekonomisk karaktär.

**Det sociala kapitalet** är av stor betydelse för den nya medarbetarens socialisationsprocess. Medarbetarna kan konstateras vara de allra viktigaste agenterna för den nya medarbetarens organisationsocialisation. Medarbetarna har en kunskapsmässig roll, men de kan också skapa ett mervärde som ökar känslan av meningsfullhet hos den nya medarbetaren.

Möjligheter att samarbeta och skapa nätverk är viktiga åtgärder för att förse den nya medarbetaren med formell kunskap om organisationen. Trots det har de informella relationerna medarbetarna emellan många gånger påvisats ha en större inverkan på socialisationsprocessen. Arrangerandet av gemensamma sociala tillställningar utanför arbetstiden rekommenderas därför.

Gemenskapskänslan ger ett mervärde och arbetet upplevs meningsfullt. Känslan av gemenskap skapas, genom att den nya medarbetaren accepteras och uppskattas av sina nya medarbetare<sup>2</sup>. Det är av stor vikt att medarbetarna delges information och blir medvetna om deras betydelse för den nya medarbetarens socialisation. Information om den nya medarbetarens utbildning och arbetserfarenheten möjliggör realistiska förväntningar på den

---

<sup>2</sup> Atzori, et al. (2008, s. 342) undersökning påvisade att det inom mansdominerade organisationer är betydligt svårare för kvinnliga än manliga nykomlingar att bli accepterade av medarbetarna. Eftersom endast en av de inkluderade forskningarna hade undersökt det här perspektivet går det inte att generalisera resultatet. Däremot kan det vara en faktor värd att beakta i samband med socialisationsprocessen av kvinnor inom mansdominerad organisationer eller vice versa.

nya medarbetarens kunskapsnivå. Trots medarbetarnas betydelsefulla roll som socialisationsagenter bör ledaren vara medveten om att all social interaktion medarbetarna emellan inte leder till ett positivt utfall.

**Utvecklingsmöjligheter** stöder den nya medarbetarens socialisation genom att de har en positiv inverkan på engagemanget. Ett livslångt lärande, möjlighet att avancera och möjlighet till utvecklande arbetsuppgifter är avgörande för hur meningsfullt en ny medarbetare uppfattar sitt arbete. Belöningar i form av utvecklingsmöjligheter kan många gånger vara mera uppskattade än ekonomiska ersättningar.

## 8 Avslutande diskussion

Syftet med det här arbetet var att öka förståelsen för hur en organisation kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation och målet var att utveckla en modell för en organisationskultur som stöder socialisationen.

Litteraturstudie har använts som undersökningsmetod och underlaget för studien har analyserats enligt innehållsanalysens principer. Arbetets uppbyggnad utgick från problemformuleringen: Vilka faktorer kan stöda den nya medarbetarens organisationsocialisation? Frågeställningen besvarades genom innehållsanalysens första skede; litteratursammanställningen. De socialisationsstödjande faktorerna visade sig vara information, mentorskap, socialt kapital, acceptans och uppskattning samt utvecklingsmöjligheter. I innehållsanalysens andra skede kodades de här faktorerna och kategorierna; informell och formell kunskap, en tydlig yrkesroll, gemenskap och utvecklingsmöjligheter bildades.

Genom informell och formell kunskap förvärvar den nya medarbetaren organisationskunskap, en heltäckande kunskap om organisationens värderingar, historia, politik, uttalade normer, inbördes relationer m.m. Meningsfullhet identifierades som den gemensamma nämnaren för kategorierna; en tydlig yrkesroll, gemenskap och utvecklingsmöjligheter. Organisationskunskap och meningsfullhet konstaterades därför vara de beståndsdelar som en organisationskultur bör erbjuda den nya medarbetaren för att möjliggöra en framgångsrik organisationsocialisation.

Socialisationens kunskapsmässiga del stöds också av Schein (2010, s. 19) som anser att en socialisation alltid är en lärandeprocess, trots att den många gånger är både uttalad och ostrukturerad. Enligt honom ägnas en ny medarbetarens tid i gruppen till stor del till

tolkning av de normer och antaganden som gruppens verksamhet bygger på. Teorin om meningsfullhet får stöd bl.a. av Kramer (2010, s. 106) som menar att en förutsättning för en lyckad organisationsocialisation är att arbetet upplevs som meningsfullt. Arbetet bör ge medarbetaren ett mervärde.

Utgående från innehållsanalysens resultat utvecklades modellen ”En organisationskultur som stöder socialisationen”. Modellen är framställd för personer i ledande position och kan tillämpas inom olika organisationer oberoende av yrkesområde.

Eftersom en organisationsocialisation är en relativt tidskrävande process har tidsramarna för det här arbetet inte möjliggjort en praktisk tillämpning av modellen. Modellens praktiska värde förblir därför osäkert. Däremot har jag valt att göra en jämförelse av min egen organisationsocialisation kontra modellen.

För drygt ett och ett halvt år sedan var jag själv den nya medarbetaren i en för mig okänd organisation<sup>3</sup>. Under det här arbetets gång har det varit oundvikligt att reflektera över min egen organisationsocialisation. Efterhand som modellen utvecklades kunde jag identifiera så gott som alla socialisationsstödjande faktorer och beståndsdelar som viktiga för min egen organisationsocialisation.

Tillgången till information har varit viktig för mig under hela socialisationsprocessen. Det fanns ett fungerande system för delgivning av alla handlingsplaner och åtgärdsprogram inom organisationen. Däremot upplevde jag informationsmängden tyngande. Jag märkte rätt fort att endast en bråkdel av den information som jag tog del av fastnade i mitt minne. Därför insåg jag att det viktigaste nödvändigtvis inte är att ta del av all information, utan att veta var jag hittar den fakta jag behöver.

När jag kom till organisationen hade jag en färdigt utsedd mentor som hade både tidigare erfarenhet av mentorskap och som var motiverad för uppgiften. Vi förde långa diskussioner om både mina arbetsuppgifter och min yrkesroll. Den rådgivande funktionen i mentorskapet är trots allt den faktor som jag upplevt som den allra viktigaste. Det gav framförallt trygghet att ha en erfaren mentor som jag kunde rådfråga och konsultera.

Det sociala kapitalet visade sig i min undersökning ha en stor betydelse för organisationsocialisationen. Det här är ett konstaterande som jag ur min egen socialisationsprocess också kan underskriva. Det stöd och den hjälp som jag fått av mina

---

<sup>3</sup> Ämnesvalet för det här arbetet har ingen koppling till den här situationen.

medarbetare har varit ovärderlig. Det känns bra att bli accepterad som en i gruppen och den gemenskap som jag upplever med mina kollegor och medarbetare betyder väldigt mycket för mig. Gemenskapen ger mig välbefinnande och jag trivs på min arbetsplats.

Utvecklingsmöjligheter framkom i det här arbetet som en socialisationsstödjande faktor som skapar meningsfullhet. Jag kan förstå att utvecklingsmöjligheter kan inverka på det känslomässiga engagemanget men för mig personligen vågar jag påstå att den här faktorn inte haft någon inverkan på min organisationssocialisation.

Jämförelsen mellan min egen organisationssocialisation och modellen bevisar naturligtvis inte den praktiska nyttan av modellen men den påvisar inte heller motsatsen. Däremot visar den att det finns en möjlighet att alla komponenter i modellen inte nödvändigtvis behövs för alla nya medarbetares organisationssocialisation. På samma sätt öppnar den möjligheten för att det kan för den enskilda medarbetaren förekomma väsentliga socialisationsstödjande faktorer som inte är inkluderade i modellen.

Granskas modellens delmoment utgående från ledarens möjligheter att inverka på dem så kan information, mentorskap och utvecklingsmöjligheter konstateras vara faktorer som ledaren har stora möjligheter att endera direkt eller indirekt inverka på. Det sociala kapitalet däremot är den del i modellen som ledaren har minst möjligheter att påverka. Det sociala kapitalet klassades dessutom av flera forskare (Cooper-Thomas & Anderson, 2006, s. 507; Antonacopoulou & Güttel, 2010, s. 40; Saks & Gruman, 2011, s. 397; Korte & Li, 2015, ss. 44-47) som den viktigaste socialisationsstödjande faktorn. Därför anser jag att det sociala kapitalet utgör den största utmaningen för ledarskapet i skapandet av en organisationskultur som stöder socialisationen.

Ledarskapets stora utmaning, det sociala kapitalet, kan ännu kopplas samman med Alvessons och Svenssons (2012, s. 217) syn på ledarskapet ur ett organisationskulturellt perspektiv (som beskrevs i kapitel 2.4). Enligt dem handlar ledarskapet ur det här perspektivet mest om påverkan av medarbetarnas förhållningssätt och attityder. Ledarskapet utövas genom ett s.k. symboliskt ledarskap. Alvesson och Svensson menar att ett symboliskt ledarskap försöker inverka på medarbetarnas beteende genom att föregå med gott exempel. Genom att agera enligt organisationens värderingar och följa organisationens direktiv kan ledarskapet enligt dem uppnå en trovärdighet som leder till effektivitet via en positiv inverkan på medarbetarnas organisationssocialisation.

Avslutningsvis kan jag då dra slutsatsen att den modell jag utvecklat troligtvis kan användas som ett verktyg av ledare i skapandet av en organisationskultur som stöder den nya medarbetarens organisationsocialisation. Men för att det ska vara möjligt måste ledaren först och främst föregå med gott exempel genom att agera och fungera i enighet med organisationens värderingar och verksamhetsprinciper.

## Källförteckning

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (Red.). (2012). *Organisationer, ledning och processer* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer. Om att utveckla företagskulturer* (2 uppl.). Stockholm: Liber.
- Angelöw, B., & Jonsson, T. (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonacopoulou, E. P., & Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and.
- Atzori, M., Battistelli, A., & Zaniboni, S. (2008). Organizational socialization of women in the Italian army. Learning processes and proactive tactics.
- Aveyard, H. (2014). *Doing a Literature Review in Health and Social Care: A Practical Guide* (3:je uppl.). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1979). *Kunskapssociologi*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Coughlan, M., Cronin, P., & Ryan, F. (2013). *Doing a Literature Review in Nursing, Health and Social Care*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eisele, P. (2003). *Experimentiell och tillämpad socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectivers on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. Westport, CT, USA: Greenwood Press.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment trough organizational sozialisation tactics.
- Fleming, S. S., Goldman, A. W., Corell, S. J., & Taylor, C. J. (2016). Setting in: The role of individual and departmental tactics in the development of new faculty networks.
- Forskningsetiska delegationen. (2012). *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland*. Helsingfors: Forskningsetiska delegationen.
- Gardner, S. K., & Mendoza, P. (2010). *On Becoming a Scholar: Socialization and Development in Doctoral Education*. Sterling: Stylus Publishing.
- Grusec, J. E., & Hastings, P. D. (2014). *Handbook of Socialization* (1 uppl.). New York: The Guilford Press.

- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer* (2 uppl.). Malmö: Liber .
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Organisationer och kulturer* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Houghton, C. E. (2014). "Newcomers adaption": A lens through which to understand how nursing students fit in with the real world of practice. *Journal of Clinical Nursing*(January).
- Hutcheon, P. D. (1999). *Building Character & Culture*. Westport: Greenwood Press.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Förståelse, beskrivning och förklaring. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Korte, R., & Li, J. (2015). Exploring the organizational socialisation of engineers in Taiwan.
- Kramer, M. W. (2010). *Organizational Socialization. Joining and leaving organizations*. Cambridge: Polity Press.
- Lindqvist, L., Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori* (6 uppl.). Stockholm: Liber.
- Mitus, J. S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effects on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors.
- NE Nationalencyklopedin AB. (2016). *Socialisation*. Hämtat från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/socialisation> den 4 3 2016
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402.
- SBU . (2014). *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården: En handbok* (2 uppl.). (M. Rosén, Red.) Stockholm: Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 uppl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers affective commitment.
- Svedberg, L. (2012). *Grupp-psykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap* (5 uppl.). Lund: Studentlitteratur .
- Svenska Akademien. (2006). *Svenska Akademiens ordlista (SAOL)*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.
- Tan, Y., & Shen, X. (2016). Socialization content and adjustment outcome: a longitudinal study of Chinese employees beginning their career. *Social behavior and personality*, 44(1), 161-176.

- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650-676.
- Tomietto, M., Rappagliosi, C. M., Sartori, R., & Battistelli, A. (2015). Newcomer nurses' organisational socialisation and turnover intension during the first 2 years of employment. *Journal of Nursing Management*, 23, 851-858.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organized Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-261.
- Zhang, M., Li, H., & Wei, J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Frontiers Journals of Higher Education Press*, 2(2), 256-276.
- Zou, W.-C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). The role of work group context and information seeking in newcomer socialization: An interactionist perspective. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 159-175.

**Bilaga 1 Redovisning av litteraturinsamling**

DATA BAS	DATUM	SÖKORD	FILTER	TRÄFFAR	LÄSTA ABSTRAKT	LÄSTA ARTIKLAR	VALDA ARTIKLAR
ProQuest	15.7. 2016	Successful AND job socialization OR internalization of values	2006-2016 in abstract full text peer review article	7	4	2	The role of work group context and information seeking in newcomer socialization: an interactionist perspective (Zou, Tian, & Liu, 2015)  Newcomer nurses' organisational socialization and turnover intention during the first 2 years of employment (Tomietto, Rappagliosi, Sartori, & Battistelli, 2015)
ProQuest	15.7. 2016	Corporate culture AND job socialization	Som ämnesord 2006-2016 full text peer Review article	1	1	1	Organizational socialization the missing link between employee needs and organizational culture (Taormina, 2009)
		Organizational culture AND job socialization		2	1	1	The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers affective commitment (Simosi, 2010)
Emerald Insight	15.7. 2016	Organizational culture components AND successful socialization	2006-2016 in abstract only access full text article	1	1	1	Exploring the organizational socialization of engineers in Taiwan (Korte & Li, 2015)
CINAHL	15.7. 2016	Newcomer AND Socialization AND Organizational culture	2006-2016 full text	1	1	1	'Newcomer adaptation': a lens through which to understand how nursing students fit in with the real world of practice (Houghton, 2014)

Emerald Insight	26.9. 2016	Successful socialization AND organizational culture components	2006-2016 anywhere full text accepted articles sort. by rel.	1707	15	4	Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations (Cooper-Thomas & Anderson, 2006)
Emerald Insight	29.9. 2016	Organizational commitment AND organizational culture components	2006-2016 in abstract full text accepted art. sort. by rel.	22	3	2	Organizational socialization from a content perspective and its effects on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors (Mitus, 2006)  Organizational commitment through organizational socialization tactics (Filstad, 2011)
Google Scholar	14.10. 2016	Organizational culture as socialization support	2006-2016 sort. by rel.	19400	10	5	Settling in: The role of individual and departmental tactics in the development of new faculty networks (Fleming, Goldman, Corell, & Taylor, 2016) Socialization content and adjustment outcome: a longitudinal study of Chinese employees beginning their career (Tan & Shen, 2016)  Organizational socialization of women in the Italian Army Learning processes and proactive tactics (Atzori, Battistelli, & Zaniboni, 2008)
CINAHL	13.11. 2016	relation between organizational culture and socialization	2006-2016 full text sort. by rel.	240	7	2	Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate (Antonacopoulou & Güttel, 2010)
Emerald Insight	13.11. 2016	Newcomer AND Successful socialization	2006-2016 full text sort. by rel.	174	15	3	The organizational socialization process: review and development of a social capital model (Fang, Duffy, & Shaw, 2011)  Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics (Saks & Gruman, 2011)
				21555	58	22	

**Bilaga 2 Sammanfattning av de inkluderade artiklarna och deras värde**

	Artikel/Författare/ Publiceringsår	Metod	Insamlingsmetod	Sampel	Resultat	Artikel värde
1	Setting in: The role of individual and departmental tactics in the development of new faculty networks. (Fleming, Goldman, Corell, & Taylor, 2016)	Kvalitativ forskning	Strukturerad djupintervju	n=34 fakultets medlemmar	Socialisationen kan stödas genom att nykomlingen ges möjlighet att skapa nätverk. Organisationens socialisationsstrategier kan ha större inverkan på socialisationsprocessen än vad individens egna socialisationsåtgärder har.	Högt
2	Socialization content and adjustment outcome: a longitudinal study of Chinese employees beginning their career. (Tan & Shen, 2016)	Längsgående studie	Enkät vid tre tillfällen under en 6 månaders tidsperiod	n=187 ny utexaminerade universitets- studerande med heltids arbete	Ju fortare en nykomling begrep de sociala relationerna inom organisationen desto, fortare skapade de ett emotionellt engagemang.	Högt
3	Exploring the organizational socialization of engineers in Taiwan. (Korte & Li, 2015)	Kvalitativ fallstudie	Semi-strukturerad intervju	n=13 taiwanesiska ingenjörer	Personliga relationer konstaterades ha en avgörande betydelse för en framgångsrik socialisationsprocess. Inläringen under socialisationen visade sig ske på tre olika nivåer; social, teknisk och personlig. Mentorskap visade sig också ha en positiv inverkan på den nya medarbetarens känslomässiga engagemang.	Högt
4	The role of work group context and information seeking in newcomer socialization: An interactionist perspective. (Zou, Tian, & Liu, 2015)	Hypotes prövning	Enkät vid tre tillfällen inom en månad	n=53 ledare n=212 nyanställda	En tydlig rolldefinition, informationsökning och social integration visade sig vara signifikant relaterat till medarbetarens känslomässiga organisations engagemang. Information påvisades vara en avgörande faktor för påskyndandet av den nya medarbetarens anpassning till organisationen.	Högt

5	Newcomer nurses' organisational socialization and turnover intension during the first 2 years of employment. (Tomietto, Rappagliosi, Sartori, & Battistelli, 2015)	Längsgående tvärsnitts studie	Enkät	n=156 italienska sjukvårdare	Undersökningen visar att det behövs olika strategier för socialisation av nya medarbetare, för att processen ska leda till ett känslomässigt engagemang och därmed minska omsättningen av nyanställda.	Högt
6	"Newcomers adaption": A lens through which to understand how nursing students fit in with the real world of practice. (Houghton, 2014)	Kritisk litteratur undersökning			Roll förebilder är avgörande för en framgångsrik socialisationsprocess. Kollegialt stöd är nödvändigt, men samtidigt måste poängteras att medarbetarnas stöd i vissa sammanhang kan ge ett önskat resultat.	Högt
7	The organizational socialization process: review and development of a social capital model. (Fang, Duffy, & Shaw, 2011)	Litteratur undersökning			Socialt kapital är positivt relaterat till nyanställdas anpassning och assimilation i organisationen.	Medelhögt
8	Organizational commitment trough organizational socialization tactics. (Filstad, 2011)	Hypotes prövning	Enkät	n=179 nyanställda inom statlig ämbeten	En korrelation mellan formella socialisationsmetoder och en ny medarbetares internalisering kunde inte konstateras. Däremot kunde en betydande korrelation konstateras mellan organisationens sociala dimensioner och den nya medarbetares emotionella engagemang. Nya medarbetares internalisering kan påverkas positivt genom att erbjuda roll modeller samt stöd och erkännande från erfarna kollegor.	Högt

9	Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. (Saks & Gruman, 2011)	Tvärsnittsstudie	Enkät	n=140	Formella socialisationsmetoder kan vara för breda och allmänna för att de ska stöda nya medarbetares engagemang. Sociala socialisationsmetoder kan användas för att skapa positiva känslor och för att stärka nykomlingens tro på den egna effektiviteten. De här faktorerna inverkar i sin tur positivt på medarbetarens känslomässiga förbindelse till organisationen. Den nya medarbetarens internalisering av organisationens värderingar kan också stödas genom sociala socialisationsåtgärder.	Högt
10	The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. (Simosi, 2010)	Hypotes prövning	Enkät	n=280 nyanställda inom ett grekiskt service-företag	Förvärvandet av information (både uppgifts- och organisationsrelaterad) visade sig, speciellt i början av socialisationsprocessen, vara av stor betydelse för den nya medarbetarens emotionella anknytning till organisationen.	Högt
11	Staff induction practices and organizational socialization. (Antonacopoulou & Güttel, 2010)	Systematisk litteratur undersökning			Medarbetarnas visade sig ha betydligt större inverkan den nya medarbetarens socialisation än vad organisationens formella socialisationsprogram hade. Kollegors stöd är positivt relaterat med den nya medarbetarens engagemang. Existerande roll-modeller ökar den nya medarbetarens förståelse för organisationen.	Högt

12	Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. (Taormina, 2009)	Hypotesprövning	Enkät	n=156 heltidsarbetande från olika organisationer och företag i Hong Kong	Organisationskulturen har betydelse för vilka faktorer som stöder socialisationen. Medarbetarnas behov bör beaktas vid planering av socialisationsprogram.	Högt
13	Organizational socialization of women in the Italian army. Learning processes and proactive tactics. (Atzori, Battistelli, & Zaniboni, 2008)	Kvalitativ studie	Enkät och intervju	n=324 43 % män 57 % kvinnor	Anammandet av organisationens värderingar och målsättning visade sig ha en positiv inverkan på socialisationsprocessen. Kvinnornas socialisation påverkades till större utstäckning än männens av mentorskapet.	Högt
14	Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. (Cooper-Thomas & Anderson, 2006)	Litteratur undersökning			En ny medarbetares inläring sker på fem olika nivåer; uppgift/prestation, grupp, historisk, politisk och framtidsaspekt, inlärningskanaler under socialisationsprocessens konstaterades vara; kollegialet, ledarskapet, mentorskapet, de formella socialisationsmetoder och litteratur om organisationen.	Högt
15	Organizational socialization from a content perspective and its effects on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. (Mitus, 2006)	Hypotesprövning	Enkät undersökning	n=168 nyanställda rehabiliteringshandledare i USA	Socialisationens beståndsdelar har positiv inverkan på omfattningen av engagemanget till organisationen. Speciellt organisationens värderingar och målsättning har en betydande inverkan på de nya medarbetarnas organisationsocialisation.	Medelhögt

