

Modtagelsessamspillet lokale økologi

Identitet og mening til forhandling

Line Revsbæk

Ph.d.-stipendiat & Cand. Psych., Institut for Læring og Filosofi, AAU. Forsker i medarbejdermodtagelse og Newcomer Innovation. Øvrige fagområder: læringsteori, organisatorisk læring, medarbejderdrevet innovation, kompleksitetsteori. Praksiserfaring som erhvervspsykolog indenfor organisationsudvikling, lederudvikling, rekruttering, medarbejderintroduktion og proceskonsultation.

Medarbejdermodtagelse i organisationer

Modtagelse af nye medarbejdere gives stadig større opmærksomhed i organisatorisk praksis og forskning, bl.a. grundet store fratrædelsesprocenter blandt nye medarbejdere (Bauer & Erdogan 2011). Det er økonomisk omkostningsfyldt at rekruttere og ansætte nye medarbejdere, introducere dem i jobfunktion og samarbejdsrelationer – for så at skulle gennemløbe hele processen igen i tilfælde af tidlig fratrædelse hos den nytiltrådte. For virksomheder med stor medarbejdergennemstrømning og tidlig fratrædelse, kan det være massivt omkostningsbesparende at optimere medarbejdermodtagelsesindsatsen.

For at fremme medarbejdermodtagelse kaster mange (særligt store) organisationer deres bestræbelse ind i at etablere og optimere formaliserede, HR-drevne introprogrammer (Sluss & Thompson 2012). Forskere indenfor medarbejdermodtagelse er enige om, at mere uformelle interaktioner med organisationserfarne (ledere og kolleger) har afgørende betydning for effektiviteten af socialiseringen af nye medarbejdere: "Some of the most important socialization is decidedly local" (Ashford & Nurmohamed 2012, p. 16). Et nyere review af forskningsfeltet *Organizational Socialization* (eng.) konstaterer behovet for forskning omkring praksisnære samspil mellem nye

og organisationserfarne medarbejdere (Ibid.), og særligt betydningen af medarbejdertiltrædelse for organisationserfarne medarbejdere (Feldmann 2012).

Med reference til et casestudium af organisatorisk medarbejdermodtagelse i et ph.d.-projekt ved Aalborg Universitet¹ portrætter artiklen et modtagelsesspil mellem ny medarbejder, organisationserfaren kollega og ansættende leder i en forandringspræget organisatorisk kontekst, og argumenterer for at institutionelle introduktionstiltag baseret på antagelser om 'den uvidende nye' og 'den indsigtfulde gamle' medarbejder potentielt står i modsætning til de faktiske læringspositioner mellem nye og organisationserfarne medarbejdere i foranderlige organisationer.

Artiklen introducerer et begreb om *organisatorisk temporalitet* og munder ud i en empiribaseret og kompleksitetsteoretisk inspireret (Stacey 2010, Prigogine 1997) betragtning om *lokal økologi* i modtagelsessamspillet som optik i medarbejderintroduktion. Artiklen reintroducerer medarbejderintroduktion som en ledelsesopgave tæt forbundet med den øvrige personaleledelse og kompetenceudvikling i arbejdsteamet.

Organisatorisk temporalitet

Anskuelsen af 'organisationens' beskaffenhed som analyseenhed betinger, hvad der er muligt for os at betragte i relation til medarbejdermodtagelse. Ashforth (2012) peger på, at temporalitet er en overset faktor i forskning omkring medarbejdermodtagelse: "... time tends to play only a backstage role in most socialization research, absolutely essential to the process of socialization but largely unheralded" (Ibid., p. 161). Ashforth retter fokus primært på tidslighed i forhold til nye medarbejders læringsproces, men også *organisatorisk tidslighed*, dvs. foranderlighed i den organisatoriske kontekst, er en overset faktor i forskning om medarbejdertiltrædelse og -modtagelse. Casen, der bringes senere, er eksempel på et opstartsforløb, der i væsentlig grad er præget af organisatorisk tidslighed og kontinuerlig forandring i den organisatoriske kontekst.

Grundantagelsesspørgsmålet om, hvordan vi relevant forstår og begrebsliggør den organisatoriske kontekst, som nye medarbejdere tiltræder i, rejses ikke i forskningslitteraturen omkring medarbejdermodtagelse. Begrebsbrug som den nye medarbejders 'assimilation' versus organisatorisk 'akkommodation' om forhandlingen

mellem den nye medarbejders *tilpasning* til arbejdsfællesskabet versus den nye medarbejders *innovative* prægning af arbejdsfællesskabet, spejler en ide om forudgående stabilitet i den organisatoriske kontekst, som den nye medarbejder 'tilpasses' eller 'innovierer' (se også Revsbæk 2011). Det er en forståelsesform, der ligger i forlængelse af traditionelle systemteoretiske principper om systemers søgen mod ækvilibrium (jf. Lewins forandringsforståelse eng. unfreeze – move – refreeze).

Det var Heraklit som første gang lærte os, at vi ikke kan træde ned i den samme flod to gange (Prigogine 1997), men trods den gamle indsigt bøvler vi stadig teoretisk med at forstå betydningen af tidslighedens præmis i vores teoridannelse om organisationer, hvor tid som faktor oftest sættes udenfor parentes, når vi begrebsliggør organisationskultur, kompetenceudvikling og andre aspekter af organisatorisk adfærd. I forhold til medarbejdermodtagelse er der - hvis vi forstår organisationer som kontinuerligt foranderlige mønstre af aktivitet (Stacey 2010) - ingen ny medarbejder, der forskudt i tid, tiltræder i (præcis) samme organisatoriske sammenhæng som tidligere nye medarbejdere. Så radikalt og abstrakt teoretisk bliver argumentet let, når vi med baggrund i kompleksitetsteoretiske redegørelser for tings tidslighed (Prigogine 1997) skal eksemplificere tidslighedens væsentlighed i forhold til medarbejdermodtagelse. Men anskuet fra det konkrete, lokale mikro-organisatoriske perspektiv, i det medarbejder-modtagende arbejdsteam, bliver det tydeligt, at tid, trends og relationer potentielt er anderledes – eller har andre betydninger i forhold til opstarten – fra den ene nye medarbejders tiltrædelse til den næstes. Tiltrædelsen af en ny medarbejder forstås da som en specifik punkttering af et konkret samspil mellem konkrete andre mennesker i specifikke organisatoriske omstændigheder.

Kompleksitetsteoretiske grundforståelser manifesterer betydningen af fortløbende tid i enhver konstruktion og forekomst. Den kompleksitetsteoretiske udfordring til klassisk fysik og relativitetsteori er indarbejdelsen af tid som en irreversibel og konstruerende faktor. Prigogines redegørelse for en ontologisk "Science of Uncertainty" (Ibid.) gør op med forestillingen om ontologisk determinisme og forskningsidealer om kortlægning af egentlig regelmæssighed i natur såvel som kultur (Prigogine 1997).

Organisationsteoretiker Ralph Stacey (2010) tager Prigogines teoridannelse op og udfordrer organisatorisk essens-tænkning om

organisationer som selvstændigt eksisterende 'kollektive aktører'. Staceys radikale perspektiv skildrer organisationer, som den samlede mængde af interaktion og kommunikation individer imellem. 'Organisation' er anskuet som den mønsterdannelse og mønsteromdannelse, som sker i "Complex Responsive Processes" (Ibid.) mellem individuelle aktører, der alle er forskellige og gensidigt afhængige af hinanden, og som alle bestræber sig på noget bestemt. 'Organisation' anskues som det mønster i vores aktivitet, der opstår, vedligeholdes eller forlades i det fælles "Interplay of intentions" (Ibid.). 'Organisation' er således noget vi kontinuerligt skaber i en fortløbende organisatorisk tilblivelsesproces (jf. eng. *becoming*, Prigogine 1997).

Det kompleksitetsteoretiske perspektiv skildrer alle organisationer og organiseringer som stabilt ustabile mønsterdannelse over tid, og anvendes ofte til at fremhæve betydningen af dynamikker og tendenser i det uformelle organisatoriske liv for effekten af det, som faktisk skabes i organisationer af mennesker. Betoningen af, at organisationer og organisatorisk adfærd relevant beskrives som processer (snarere end i terminologi om faste strukturer) gør det kompleksitetsteoretiske perspektiv egnet til begrebsdannelse om medarbejdermodtagelse i foranderlige organisatoriske kontekster.

Den kompleksitetsteoretiske udfordring af spatial metaforik i vores forståelser af og teorier om organisationer (Stacey 2010) udgør grundlag for en alternativ begrebsdannelse om den nye medarbejders tiltrædelse i organisatoriske sammenhænge. I kompleksitetsteoretisk optik tiltræder den nye medarbejder i en kontinuerlig mønsterdannelse af aktivitet blandt organisationens medlemmer, hvor nogle tendenser i organiseringsprocessen har været kendt længe (det vi kunne kende som stabilitet eller identitet/kultur i organisationen) og andre er nyere.

I det følgende præsenteres empiriske iagttagelser fra igangværende ph.d.-projekt om medarbejdermodtagelse i forandringspræget organisatorisk kontekst.

Casestudie af medarbejdermodtagelse i forandringspræget organisation

Metode

I et casestudie af medarbejdermodtagelse i stabsfunktioner i en større dansk industrivirksomhed har jeg sat fokus på det lokale samspil

mellem nye medarbejdere, organisationserfarne kolleger og ansættende ledere. Det samlede casestudie følger seks medarbejderopstartsforløb i seks forskellige stabsfunktioner fordelt på to forskellige forretningsenheder i virksomheden. Skildringen i denne artikel præsenterer én af disse seks cases.

Data om medarbejdermodtagelsen og opstartsforløbene er indsamlet gennem deltagerobservationer på institutionaliserede HR-drevne introkurser for organisationens nye medarbejdere og gennem semi-strukturerede kvalitative interviews (Kvale & Brinkmann 2009) med dels de nye medarbejdere, deres nærmeste kollega i den afdeling de tiltrådte, og ansættende leder som også er nærmeste leder til den organisationserfarne kollega. Informanterne i de tre positioner i modtagelsessamspillet er interviewet to gange med tre måneders mellemrum (henholdsvis en og fire måneder efter tiltrædelsen). Informanterne er interviewet om deres oplevelser af opstartsforløbet, omfanget af samarbejdet og deres oplevelse af samarbejdet frem til interviewtidspunktet.

Præsentation af casen

Medarbejdertiltrædelsen i den aktuelle case sker i en mindre afdeling på seks personer. To af tre medarbejdere i afdelingens primærfunktion er relativt nytiltrådte (indenfor 5 måneder), og den tredje har været i virksomheden i mange år. Leder af afdelingen er ligeledes relativt nytiltrådt (seks måneder før den aktuelle medarbejdertiltrædelse), og har siden sin opstart ansat de to nye medarbejdere i afdelingen. Leder og de to nytiltrådte medarbejdere i afdelingen kender hinanden fra tidligere fælles arbejdsplads². Den organisationserfarne kollega tildeles en mentor-inspireret formaliseret rolle som 'kollegial makker' i forhold til den nye medarbejder i casen.

Casen er atypisk i forhold til en idealtypisk forståelse af en ny medarbejder, der tiltræder i ukendt organisatorisk kontekst og ukendte relationer, og hvor leder og kollega begge er organisationserfarne og har indgående kendskab til hinanden. Casen er dog typisk i casestudiets organisatoriske kontekst: Således har tre af tre entrycases i samme forretningsenhed en konstellation med tiltrædelse af ny medarbejder hos relativt nyansat leder. I to af disse cases kendte ansættende leder og den nye medarbejder hinanden fra tidligere fælles arbejdsplads og oplevede sig derfor mere bekendte

og fortrolige med hinanden end med organisationserfarne i de pågældende afdelinger.

Virksomheden er præget af organisatorisk vækst og stort ansættelsestempo. Den gennemsnitlige anciennitet blandt de ansatte er ca. 2 år. Virksomheden er en arbejdsplads med lille kontinuitet – eller man kunne sige med stor grad af løbende organisatorisk tilblivelse.

Foranderlighed som præmis

Flere organisatoriske forandringsbevægelser har aktualitet og betydning i den organisatoriske kontekst på tidspunktet for medarbejertiltrædelsen. En karakteristik af disse forandringsbevægelser belyser organisatorisk temporalitet som en væsentlig kontekstfaktor for det pågældende forløb af medarbejdermodtagelse.

Aktuelle forandringsbevægelser er:

- Afdelingsintern om-allokering af eksisterende arbejdsopgaver pga. medarbejderfratrædelser
- Implementering af helt nye arbejdsopgaver, arbejdsfunktioner og opgaveløsninger, der 'importeres' fra central koncernafdeling.
- Introduktion af ny faglighed i opgaveløsningen fra nytiltrådt leder

For at illustrerer betydningen af den foranderlige organisatoriske kontekst for samspillet mellem nytiltrådt medarbejder og organisationserfaren kollega illustreres i nedenstående skema (Figur 1 - næste side) de nævnte aktuelle forandringsstrømninger i afdelingen i forhold til, om den konkrete arbejdsopgave, som tiltagene stiller medarbejderne overfor, er henholdsvis *kendt* eller *ukendt* for henholdsvis den nytiltrådte medarbejder og den organisationserfarne kollega.

Den nye medarbejder møder de aktuelle opgaver og udfordringer i arbejdet med, hvad man kunne kalde *diskontinuitetens forventning* - en forventning om, at meget vil være ham ukendt i den nye organisation og det nye arbejde. Omvendt møder den organisationserfarne kollega opgaver og udfordringer på baggrund af en *kontinuitetens forventning*, hvilket vil sige en forventning om, at meget vil være ham velkendt.

I forskningsfeltet Organisatorisk Socialisering præsenteres *Uncertainty Management (eng.)* som den dominerende forklarende faktor

Aktuelle forandringsbevægelser i organisationen	Ny medarbejder	Organisationserfaren kollega
Afdelingskendte arbejdsopgaver, der ikke påvirkes af om-allokering	Ukendt	Kendt
Afdelingskendte opgaver, der om-allokeres (pga. medarbejderfratrædelser)	Ukendt	Ukendt
Implementering af nye arbejdsopgaver og arbejdsfunktioner fra central koncernafdeling	Ukendt	Ukendt
Introduktion af ny faglighed fra nytiltrådt leder	Kendt	Ukendt

Figur 1: Aktuelle forandringsbevægelser og læringsposition for ny og organisationserfaren medarbejder

for nye medarbejders adfærd i opstartsperioden (Gruman & Saks 2012). Forståelsen er, at den nye medarbejder oplever høj grad af ukendthed og ubestemmelighed i mødet den nye organisation og derfor vil være motiveret til at søge information og feedback for at reducere oplevelsen af ubestemmelighed og følelserne af usikkerhed og angst, der er forbundet dermed (Ashforth et. al. 2007). Grundet de organisatoriske omstændigheder i den pågældende case med en række samtidige forandringstendenser befinder den organisationserfarne kollega sig i en lignende oplevelses- og læringsmæssig situation som den nye medarbejder.

Kollega: "... jeg er old school, rigtig old school i forhold til alle de andre ... jeg er rigtig dygtig til nogle ting, men jeg er bare medium god til det, jeg laver nu..."

Leder om den initierede faglige udvikling i afdelingen: "...jeg har trukket noget af det væk fra dem [de organisationserfarne], som tidligere har konstitueret dem i rollen. Så selvfølgelig er der meget på spil ... jeg er ret overbevist om, at det er svært for Mark³ [organisationserfaren kollega] at være i".

Casen illustrerer, hvordan grundantagelser om 'den uvidende nye' og 'den indsigtfulde gamle' medarbejder bliver utilstrækkel-

ge til forståelse af medarbejdermodtagelse i foranderlige og forandringsprægede organisatoriske kontekster. Det formaliserede introduktionstiltag med 'kollegial makker'-relation mellem den nye medarbejder og den organisationserfarne kollega kommer i sin idealtypiske udgave med inspiration fra mesterlærerrelationen i dissonans med de faktiske læringspositioner i medarbejdermodtagelsen.

Historik i de indbyrdes relationer mellem ny medarbejder, ansættende leder og organisationserfaren kollega, som uddybes i det følgende, forstærker asymmetrien mellem ny medarbejder og organisationserfaren kollega som henholdsvis 'kompetent' og 'inkompetent' set i forhold til den ønskede fremtidige profil i afdelingen.

Relationel historik som faktor i modtagelsessamspil

Den nye medarbejder træder ind i en diskurskamp repræsenteret ved standpunkterne mellem den organisationserfarne kollega og leder omkring 'det gamle' versus 'det nye', den 'hårde' versus 'bløde' faglighed, centrale standardiseringer versus decentral fleksibilitet og deduktive versus induktive arbejdsmåder.

Kollega beretter om denne diskurskamp: "... den ene er ikke mere rigtig end den anden. Det er to vidt forskellige måder at betragte det på ... hvis flere personer kommer med samme billede af, hvordan verden ser ud, så er det rigtig svært, hvis man ikke er enig... de [ny leder og nye medarbejdere] kommer alle fra en anden verden, hvor man tænker på en anden måde, men er enige om, hvordan man tænker".

Både leder og organisationserfaren kollega referer til aktuelle organisatoriske diskurser manifesteret i organisatoriske udmeldinger og initiativer, når de tydeliggør deres egen position og argument for, hvad de anser som relevant fremtidig udvikling for organisationen.

Ny medarbejder og leder fremhæver deres indbyrdes kendskab og fortrolighed fra samarbejde på tidligere fælles arbejdsplads som en ressource i deres samarbejde i opstartsperioden.

Leder: "...når man kender hinanden i forvejen, som vi gør, så vinder man rigtig meget ved det... Vi har en tryghed ved hinanden, der gør, at jeg har været i stand til at tage Peter [ny medarbejder] hurtigere med i nogle konkrete opgaver. Jeg ved, hvad han kan, og hvilke kompetencer han har. Så har jeg haft modet til at skubbe lidt mere til ham".

Ny medarbejder: "... Anders [leder] ved, hvad jeg kan, og hvad jeg interessere mig for... det er jo rart at vide, at man er kommet hertil på grund af noget af det, man kan. Det giver en selvsikkerhed i forhold til, hvis man skal prøve at bidrage med noget..."

Kollega giver udtryk for, at forhåndskendskabet i relationen mellem ny medarbejder og leder har betydning for, hvordan han agerer i relation til den nye medarbejder: "...Peter [ny medarbejder] kendte Anders [leder] i forvejen, og det har jo selvfølgelig gjort, at jeg ikke har følt, at han [Peter, ny medarbejder] var alene... jeg føler, at han kommer tilbage til gamle kolleger... det er virkelig en følelse af, at det er mig, der er alene, og ikke dem".

Den organisationserfarne kollega og ny medarbejder mødes ikke på tomandshånd i den formelle "kollegial makker"-relation, hvad ellers er vanligt i lignende introforløb i organisationen.

På vej mod begrebsdannelse om 'Modtagelsessamspillet lokale økologi'

Modtagelsessamspillet lokale økologi (eng. *Ecology of Entry*) som optik i forskning og praksis indenfor organisatorisk medarbejdermodtagelse tager afsæt i den empiriske iagttagelse af, at såvel organisationserfarne kolleger som nytiltrådte medarbejdere bliver lærende subjekter i forandringsprægede organisatoriske kontekster og i konstellationer, som sætter traditionelle for-forståelser om 'den uvidende nye' og 'den indsigtfulde gamle' medarbejder ud af funktion. Teoretiske betragtninger fra det kompleksitetsteoretiske perspektiv om organisationer som kontinuerlige mønsterdannelser af aktivitet mellem organisationsmedlemmer (Stacey 2010) bidrager til udkrystallisering af *organisatorisk temporalitet* som et paradigme at begrebsliggøre den lokale, uformelle socialisering i organisatoriske opstartsforløb ud fra.

- *Modtagelsessamspillet lokale økologi* handler om at betragte det **lokale** samspil mellem nye og organisationserfarne medarbejdere og ledere som en primær arena for modtagelse af nye medarbejdere og for gensidig læring mellem nye og organisationserfarne medarbejdere.
- *Modtagelsessamspillet lokale økologi* peger på vigtigheden af at rette opmærksomhed mod **specifikke** konstellationer (i relationer, jobfunktioner, arbejdstilrettelæggelse og team-eksterne kon-

taktflader), når medarbejdermodtagelse skal tilrettelægges, ledes og justeres løbende.

- *Modtagelsessamspillet lokale økologi* handler om **historikken** i involverede relationer og om forholdet mellem relationsmæssig historik og bredere organisatoriske forandringsbevægelser.

Konklusion - implikationer for forskning og praksis

I forskningsfeltet *Organizational Socialization* har Reichers (1987) stået fadder til *interaktionistiske tilgange* indenfor forskning i medarbejdermodtagelse. Reichers tager afsæt i Meads symbolske interaktionisme og fremhæver interaktionen mellem nytiltrådte og organisationserfarne som den primære socialiseringsmekanisme. God medarbejderintroduktion er i denne optik tiltag, der øger frekvensen af interaktion mellem nye og organisationserfarne (Ibid.). Den begyndende begrebsdannelse om *Modtagelsessamspillet lokale økologi* ligger i forlængelse af interaktionistiske tilgange indenfor forskning i medarbejdermodtagelse, men tilføjer en *kontekstualisering* af de lokale interaktioner i et globalt organisatorisk flow. Artiklens forskningsmæssige bidrag til feltet består i at anskue tidslighed i organisatoriske samspilsprocesser som en væsentlig faktor i betragtninger om medarbejdermodtagelse. Artiklen identificerer betydningen af bredere organisatoriske forandringsbevægelser for den uformelle positionering mellem ny medarbejder og organisationserfarne kolleger i forandringsprægede organisatoriske kontekster.

Modtagelsessamspillet lokale økologi er en væsentlig arena for medarbejderintroduktion, og vi bør både forskningsmæssigt og i praksis interessere os for samspillet mellem formelle introduktionstiltag og den uformelle praksisnære socialisering mellem nye og organisationserfarne og mellem leder og medarbejdere. En given tiltrædelse må anskues i de dynamikker, som den enkelte nye medarbejder *lokalt* tiltræder i. Det fordrer af ansættende ledere, at standardiserede introtiltag rettet mod praksisnære kollegiale relationer (som eksempelvis mentor- og buddyordninger) anvendes kontekst-fleksibelt og gentænkes i relation til faktiske læringspositioner mellem ny medarbejder og organisationserfarne kolleger i afdelingen. Fokus på modtagelsessamspillet lokale økologi i medarbejdermodtagelse udvider HR-praksisfeltet i forhold til medarbejderintroduktion fra kursusundervisning (af nye medarbejdere på formaliserede introkurser) til ledelsesmæssig sparring

af ansættende ledere omkring indsats og opmærksomhedspunkter i det lokale modtagelsessamspil.

Noter

- 1 Ph.d.-projektet om medarbejdermodtagelse under titlen *Innovationspotentialet ved nye medarbejders tiltrædelse* er samfinansieret mellem Aalborg Universitet og Mercuri Urval A/S.
- 2 Ansættelser i virksomheden følger HR-drevne, standardiserede assessment- og selektionsprocedurer. Ansættelser i relation til denne case var ingen undtagelse.
- 3 Casen er anonymiseret. Anvendte personnavne er fiktive.

Referencer

- Ashford, S. og S. Nurmohamed, 2012. From Past to Present and Into the Future: A Hitchhiker's Guide to The Socialization Literature. In: Wanberg, C. R. (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., 2012. The Role of Time in Socialization Dynamics. In: Wanberg, C. R. (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.
- Bauer, T. N. og B. Erdogan, 2011. The effective onboarding of new employees. In Zedeck, Sheldon (ed.) *APA Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, p. 51.64. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Feldman, D. C., 2012. The Impact of Socializing Newcomers on Insiders. In: Wanberg, C. R. (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.
- Kvale, S. og S. Brinkmann, 2009. *Interview: Introduktion til et håndværk*, 2. Udg. DK: Hans Reitzel.
- Prigogine, I., 1997. *The End of Certainty. Time, Chaos, and the New Laws of Nature*. New York, US: The Free Press.
- Reichers, A. E., 1987. An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *The Academy of Management Review*, vol 12(2), pp. 278-287.
- Revsbæk, L., 2011. Medarbejderintroduktion – Et bidrag til organisatorisk innovation. I N. Stegeager og E. Laursen (red.), *Organisationer i bevægelse, Læring- Udvikling - Intervention*. DK: Samfundslitteratur.

- Saks, A. M. og J. A. Gruman, 2012. Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory. In: Wanberg, C. R. (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. New York: Oxford University Press.
- Sluss, D. M. og B. S. Tompson, 2012. Socializing the newcomer: The mediating role og leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 pp. 114-125.
- Stacey, R., 2010. *Complexity and Organizational Reality. Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*, 2nd ed. Abingdon, Oxon, UK: Routledge.