

# **En del av sammanhanget**

## **- Chefens roll i att introducera nya medarbetare**

**Evelina Benjaminsson**



**Linköpings universitet**

Institutionen för beteendevetenskap och lärande  
Masterprogrammet i Human Resource Management and Development

## **En del av sammanhanget**

- Chefens roll i att introducera nya medarbetare

## **Part of the context**

- The Manager's role in introducing new employees

**Evelina Benjaminsson**

Masteruppsats i  
Masterprogrammet i Human Resource Management and Development  
Linköpings Universitet  
Vårterminen 2014  
Handledare: Cecilia Enberg

## **Sammanfattning**

Syftet med denna studie är att beskriva hur chefer introducerar nya medarbetare och hur detta påverkar socialiseringen in i en organisation och arbetsgrupp. Studien är uppdelat i två teoretiska teman; de hårda formella delarna av en introduktion och de mjuka den socialisering som sker. Detta är en kvalitativ studie och resultatet är baserat på sju intervjuer med chefer och de dokument som tillhör introduktionen. Resultatet tyder på att vikten vid en introduktion ligger på arbetsuppgifter, trygghet och sammanhanget av organisationen. Introduktionerna är individualiserade men då personalomsättningen ökar så ökar även vikten av att skapa standardiserade rutiner för introduktioner.

**Nyckelord:** Chef, introduktion, socialisering, nya medarbetare

## **Förord**

Jag vill först tacka mina kontaktpersoner för visat förtroende, för ni ställt upp med stöd under hela processen och för ett smidigt samarbete. Jag vill även tacka alla informanter som ställt upp med sin tid och gjort denna uppsats möjlig.

Jag vill tacka min handledare Cecilia Enberg för det stöd och den vägledning jag fått. Jag vill även tacka vänner och familj som stöttat mig genom hela processen. Jag vill ge ett extra tack till mamma som ställt upp med många bra reflektioner och funderingar och för att ha varit ett bollplank under hela arbetets gång.

Linköping, 23 maj 2014

Evelina Benjaminsson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Centrala begrepp.....	2
1.3 Beskrivning av organisationen.....	3
1.4 Disposition.....	3
<b>2 TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>4</b>
2.1 Osäkerhetshantering.....	4
2.2 Introduktion.....	5
2.2.1 Verktyg.....	6
2.3 Socialisering.....	7
2.3.1 Institutionaliserande socialisering.....	8
2.3.2 Individualiserad socialisering.....	9
2.4 Introduktionspraktiker.....	9
2.4.1 Kollektiv respektive individuell praktik.....	10
2.4.2 Formell respektive informell praktik.....	10
2.4.3 Sekventiell respektive icke-sekventiell praktik.....	11
2.4.4 Fast respektive rörlig praktik.....	12
2.4.5 Kontinuerlig respektive åtskiljande praktik.....	12
2.4.6 Bearbetande respektive behållande praktik.....	13
2.4.7 Skapandet av en taktik.....	14
<b>3 METOD</b> .....	<b>15</b>
3.1 Metodologiska utgångspunkter.....	15
3.1.1 Kvalitativ ansats.....	15
3.1.2 Fallstudie.....	15
3.1.3 Abduktivt förhållningssätt.....	16
3.2 Datainsamling.....	16
3.2.1 Triangulering.....	16
3.2.2 Dokumentgranskning.....	16
3.2.3 Semistrukturerade intervjuer.....	17
3.2.4 Urval av chefer.....	18
3.2.5 Utförande av intervjuer.....	18
3.3 Bearbetning och analys av data.....	19
3.3.1 Transkribering.....	19
3.3.2 Kodning och analys av data.....	20
3.3.3 Presentation av data.....	20
3.4 Etiskt övervägande.....	21
3.5 Kvalitetskriterier.....	21
<b>4 RESULTAT</b> .....	<b>24</b>
4.1 Introduktion.....	24
4.1.1 Strukturerad introduktion.....	25
4.1.2 Individanpassad introduktion.....	25
4.1.3 Förberedelser inför introduktion.....	26
4.1.4 Medarbetaren i organisationen.....	28
4.1.5 Introduktion till arbetsuppgifter.....	28
4.2 Verktyg.....	29
4.2.1 Introduktionsschema.....	29
4.2.2 Checklista.....	30
4.2.3 Organisatorisk information.....	31
4.2.4 Tillgänglighet till verktyg.....	32
4.3 Uppföljning.....	32

<b>4.4 Socialisering</b> .....	<b>34</b>
4.4.1 Välkomnande.....	34
4.4.2 Trygghet.....	35
4.4.3 Arbetsgruppen .....	36
4.4.4 Gruppdynamik .....	37
4.4.5 Kontaktnät .....	39
<b>4.5 Sammanfattning</b> .....	<b>41</b>
<b>5 DISKUSSION</b> .....	<b>42</b>
<b>5.1 Introduktionen</b> .....	<b>42</b>
5.1.1 Förberedande aktiviteter .....	42
5.1.2 Orientering mot organisationen.....	44
5.1.3 Orientering mot arbetet.....	46
<b>5.2 Introduktionspraktiker</b> .....	<b>47</b>
5.2.1 Kollektiv respektive individuell praktik.....	47
5.2.2 Formell respektive informell praktik.....	48
5.2.3 Sekventiell respektive icke-sekventiell praktik .....	49
5.2.4 Fast respektive rörlig praktik.....	49
5.2.5 Kontinuerlig respektive åtskiljande praktik.....	50
5.2.6 Bearbetande respektive behållande praktik .....	50
5.2.7 Organisationens taktik .....	51
<b>6 SLUTSATS</b> .....	<b>53</b>
<b>6.1 Praktiska implikationer</b> .....	<b>54</b>
<b>6.2 Förslag till framtida forskning</b> .....	<b>54</b>
<b>7 REFERENSER</b> .....	<b>56</b>
<b>BILAGOR</b> .....	
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	

# 1 INLEDNING

Många organisationer, stora som små, har ofta flyktiga introduktioner med information om timmar, löner, förmåner och arbetsregler. Detta följer av introduktioner av medarbetare, rundtur i organisationen och en uppmaning till den nyanställde om att ställa frågor när de uppkommer (Cirilo & Kleiner, 2003). Cirilo och Kleiner (2003) menar att organisationer gör detta med lite eller ingen hänsyn till de tveksamheter och orosmoment som finns för den nyanställde. Samtidigt är det när en ny medarbetare får närma sig sitt nya jobb välorienterad som detta görs med en förhöjd självsäkerhet och ett större engagemang gentemot organisationen (Cirilo & Kleiner, 2003). Medarbetares engagemang genom introduktion har blivit en nyckeldel i organisationers framgång och konkurrenskraft (Saks & Gruman, 2010). Ett sätt att skapa detta engagemang är via socialisering. Att få nya medarbetare socialiserade i en organisation är en viktig del av lärande, välmående och prestation (Allen, 2006; Korte & Lin 2012). Kommer inte en medarbetare in i arbetet och organisationen så finns en risk att den nyanställde slutar inom några månader (Granberg, 2011).

Forskningen kring socialisering har till största del fokuserat på individen gentemot organisationen och arbetsgruppen (Allen, 2006; Saeed et al., 2012; Saks & Gruman, 2010; Smith et al., 2012). Klein och Weaver (2000) menar att det finns fyra olika fokusområden inom forskning kring socialisering. Det första är de steg den nya medarbetaren genomgår genom processen, det andra är hur nya medarbetare lär sig att förstå sin nya miljö. Det tredje är olika praktiker organisationer använder sig av för att underlätta socialisering och det fjärde och sista fokuserar på innehållet i olika socialiseringspraktiker.

Vanligt i litteraturen inom HRM är ett fokus på socialisation och att skapa normativa råd för hur nya medarbetare kan integreras in i det nya arbetet och organisationen (Antonacopoulou & Güttel, 2010). L. Smith, Amiot, Callan, Terry och J. Smith (2012) fann att arbetsgruppen och chefen är en stor del av att socialiseringen av nya medarbetare sker på rätt sätt för organisationen, och de kan hjälpa till vid motivationen som gör att den nya medarbetaren kommer att stanna i organisationen. Cirilo och Klein (2003) menar att det är av stor vikt att ledning och chefer är deltagande i en introduktion av nya medarbetare.

Det är organisationen som har ansvaret över en introduktion och en stor del av att detta ska bli lyckat ligger på den chef som utför denna. Från organisationens sida krävs det en medvetenhet kring den långa process som en introduktion är och de formella och personliga nivåer som påverkas för att få ett optimalt resultat (Lindelöw, 2008). I det formella menar Lindelöw (2008) att vikten ska läggas på att vara förberedd för

den nya medarbetaren och att det ska finnas en plan. Vidare menar hon att den personliga nivån handlar om att bygga en bas för ömsesidig förståelse och samarbete (Lindelöw, 2008). Under en introduktion krävs det att den nya medarbetaren får en generell kunskap kring organisationen och kulturen, som innebär mer än bara arbetsbeskrivningen av dennes arbete. Detta för att skapa en möjlighet för denne att framgångsrikt och kontinuerligt kunna förbättra sin prestation över en längre period (Cirilo & Kleiner, 2003). Men det krävs även att medarbetaren ska komma in i den sociala miljön på arbetsplatsen, på en personell nivå. Ardts, Jansen och van der Velde (2001) menar att resultatet av en socialisering in i en organisation är motivation, minskad frånvaro, produktivitet, organisatoriskt engagemang och minskad personalomsättning.

Det finns forskning kring både hur olika socialiseringspraktiker påverkar en ny medarbetare och hur en ny medarbetare påverkar arbetsgruppen. Forskningen ser på chefer som en viktig del av en socialisering av nya medarbetare, men ändå har den inte sett till den betydelse som chefer har (Bauer & Green, 1998; Jokisaari & Nurmi, 2009). En introduktion påverkar stora delar av hur en ny medarbetare sedan kommer in i organisationen och vill stanna i denna. Det är då en viktig del hur organisationer kan använda sig av chefen för att underlätta en medarbetares socialisering in i organisationen.

## **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna studie är att beskriva hur chefer arbetar med att introducera nya medarbetare in i en organisation och arbetsgrupp och att därigenom skapa en förståelse för hur detta påverkar en socialisering.

1. *Hur arbetar chefer idag med introduktioner?*
2. *Hur ser chefer på sin roll i arbetet med att introducera nya medarbetare?*
3. *Hur använder chefer olika praktiker idag?*

## **1.2 Centrala begrepp**

Nedan definieras de två huvudbegrepp som studiens utgår ifrån och hur dessa hänger ihop.

I linje med Granberg (2011) utgår denna studie från att en introduktion är en process som handlar om både anpassning utifrån ett socialpsykologiskt perspektiv och kunskapsutveckling. Introduktion av nya medarbetare är ett område inom kompetensutveckling och det finns tre viktiga delar att lägga fokus på, den ska underlätta övergången till nya arbetsuppgifter, nya arbetskamrater och den nya miljön (Granberg, 2011). Introduktionen består av det Granberg (2011) benämner som en sammansättning av åtgärder. De hårda delarna av en introduktion



innehåller dokument om exempelvis organisation, verksamhet, löne- och anställningsvillkor, viktiga ordningsregler, fackliga organisationer, skyddsverksamhet och möjlighet till utbildningar. De mjuka delarna handlar om exempelvis företagskulturen, gruppnormer och personliga relationer. Socialisering likställt i denna studie till det Angelöw och Jonsson (2000) menar är en process där överföring av värderingar, attityder, beteenden och kunskap sker till en individ från andra individer och grupp. Detta ses på i denna studie som de mjuka delarna av introduktionen.

Introduktionen börjar från den dag då avtal om anställning sker, då den information som den nyanställde får tillgång till inför sin första dag sätter prägel på hur denne går in i organisationen och de förväntningar denne har inför första dagen (Granberg, 2011).

### **1.3 Beskrivning av organisationen**

Organisationen studien är utförd på är en enhet tillhörande landstinget i Östergötland. Denna enhet fungerar som en stödfunktion för övriga landstinget. Enheten är en intern resurs som erbjuder stöd genom olika tjänster såsom kundtjänst inom ekonomi, HR och systemstöd. Enheten består i sig av olika avdelningar inom olika områden där varje avdelning har en ansvarig chef. Dessa chefer ansvarar för medarbetare med olika yrkesroller, dessa kan sitta både på plats och vara utplacerade ute i olika delar av landstinget.

### **1.4 Disposition**

Denna studie är indelad i sex kapitel. I det andra kapitlet presenteras den teoretiska referensram som studien utgått från. Vidare i kapitel tre presenteras det metodologiska tillvägagångssätt som studien har haft i slutet presenteras även etiska aspekter och en diskussion kring kvalitetskriterier. I kapitel fyra presenteras det resultat studiens empiri gett. Kapitel fem presenterar en analys som är baserad på den teoretiska referensramen och resultatkapitlet. I kapitel sex presenteras slutsatser utifrån de frågeställningar studien utgått ifrån och avslutas med praktiska implikationer och förslag på framtida forskning.

## 2 TEORETISK REFERENS RAM

*I detta kapitel presenteras studiens teoretiska referensram. Det som presenteras är tidigare forskning kring osäkerhetshandling och vad som händer med individen och gruppen vid en nyanställning. Vidare presenteras vad en introduktion innebär för att sedan gå in på socialisering och sist olika praktiker organisationer kan använda vid introduktioner.*

### 2.1 Osäkerhetshandling

Vi en introduktion när en individ går in i en ny organisation är denne full av osäkerhet och måste få olika typer av information för att hantera denna osäkerhet (Kramer, 2010). Kramer (2010) menar att de finns fyra typer av osäkerheter: uppgiftsrelaterad, relationsrelaterad, organisationsrelaterad och makt- och politiskrelaterad. Uppgiftsrelaterad osäkerhet innebär en osäkerhet gentemot de uppgifter som ska utföras och kriterier för dessa men även normer och kommunikation inom gruppen. Relationsrelaterad osäkerhet handlar om hur individen ska skapa en relation till gruppmedlemmar och andra, men även hur nätverk ska skapas. Organisationsrelaterad osäkerhet handlar om att förstå organisationens historia, kultur och generella beteendenormer. Makt och politik handlar om osäkerheten kring vem som har inflytande, vem den nya medarbetaren ska prata med för att få saker gjorda och hur denne ska bete sig för att öka sitt eget övertag och skapa möjligheter inom organisationen.

Den osäkerhet som finns hos en ny medarbetare i en organisation kan enligt Kramer (2010) minskas med hjälp av osäkerhetshandling genom informationssökning och genom att använda sig av sina tidigare erfarenheter. Informationssökning sker genom arbetskamrater, chefer, offentlig information och organisatoriskt kontrollerad information, såsom policys och handböcker. Genom att handskas med sin osäkerhet kommer nya medarbetare ha en mer positiv erfarenhet av organisationen (Kramer, 2010).

Den osäkerhet som finns hos en medarbetare är något som pågår genom hela karriären inom organisationen. När en ny medarbetare kommer in i organisationen skapas en osäkerhet i hela gruppen och de använder sig alla av osäkerhetshandling genom informationssökning för att minska sin osäkerhet (Gallagher & Sias, 2009; Kramer, 2010). Gallagher och Sias (2009) menar att de erfarna medarbetarna har en osäkerhet kring hur den nya medarbetaren kommer att fungera i gruppen och i deras arbetsvardag, men även hur denne kommer att påverka den egna arbetsbelastningen. Denna osäkerhet kommer från att de erfarna medarbetarna inte vet vad den nya medarbetaren har för kunskap och motivation inför det nya jobbet medan den nya medarbetaren är osäker

bara genom att vara ny. De gamla medarbetarna använder sig av informationssökning på samma sätt som nya medarbetare gör. Ett sätt för chefer att arbeta bort denna osäkerhet hos arbetsgruppen är att ge dem information om den nya medarbetaren och dennes roll i organisationen och hur detta påverkar gruppen (Gallagher & Sias, 2009).

## **2.2 Introduktion**

Enligt Rubenowitz (2004) är en introduktion hela den process genom vilken den nya medarbetaren kommer in i en ny arbetssituation. Vidare menar han att en medarbetares första kontakt med en organisation skapar en grundattityd gentemot organisationen och arbetsmiljön som kommer att påverka denne under en lång tid. Med introduktionsprogram går det att skapa ett positivt första intryck av organisationen (Rubenowitz, 2004). Cirilo och Kleiner (2003) menar att det finns tre komponenter till introduktionsprogram: förberedande aktiviteter, orientering mot organisationen och orientering mot arbetet.

Den tid med förberedande aktiviteter är från att individen blivit erbjuden arbetet till den första dagen på arbetsplatsen, en tid som kan variera i längd. Under denna period finns det olika typer av aktiviteter. Det går att skicka ut interna publikationer såsom information om aktiviteter, individer och den service som organisationen utför. Även dokument kring policys och manualer kan ge medarbetaren en möjlighet att förbereda sig inför arbetet. Genom att den närmsta chefen hör av sig kan detta motivera den nya medarbetaren och ge information som kan skapa förväntningar inför arbetet. Även korta möten eller workshops kan förbereda den nya medarbetaren på den miljö denne kommer att arbeta i. Att använda sig av olika förberedande aktiviteter är ett kostnadseffektivt sätt att förbereda en ny medarbetare på ett sätt där denne kan ta till sig information i sin egen takt. Det är också ett sätt att skapa positiva relationer redan innan medarbetaren kommit till arbetsplatsen, där medarbetaren får en bild av den kultur som finns och skapa en positiv bild av chefen som senare ska utföra introduktionen (Cirilo & Kleiner, 2003). Kramer (2010) menar att kommunikationen som sker med en ny medarbetare innan denne börjat sitt arbete kan vara avgörande för hur denne senare kommer att delta i organisationen.

Cirilo och Klein (2003) beskriver en orientering mot organisationen som ett sätt för den nya medarbetaren att bli bekant med organisationen. Vanliga komponenter i denna del av en introduktion är organisationens historia, filosofi, struktur, förmåner, policys, processer och en rundvandring på arbetsplatsen. Under en orientering till arbetet så tar en typisk introduktion upp avdelningens mål, relationen till hela organisationen, hur avdelningen är strukturerad, vart material finns, arbetsbeskrivning, schema och avdelningens policys. Vid denna del av

introduktionen krävs det även att se till tre delar för att få en så bra introduktion som möjligt; själva presentationen, medarbetares engagemang och materialet i form av exempelvis handböcker. En formell träning behövs för att den nya medarbetaren ska få en tydlig bild av organisationen och hur värderingar ska användas och uttryckas på arbetsplatsen. Genom att engagera olika chefer och högre uppsatta medarbetare i introduktionen kan detta utöka möjligheten för den nya medarbetarens guidning till kulturen i organisationen. Detta kan då resultera i lojalitet och engagemang hos den nya medarbetaren gentemot organisationen (Cirilo & Kleiner, 2003).

Med systematiska introduktionsrutiner går det enligt Rubenowitz (2004) att skapa en planerad introduktion. Utfall av dessa kan vara att det skapas en positiv inställning till arbetsplatsen och den garanterar att den nya medarbetaren får den kunskap som krävs. Genom dessa systematiska introduktionsrutiner så går chefen igenom förhållanden och föreskrifter och detta skapar en förståelse hos den nya medarbetaren om hur organisationen fungerar. Viktigt är att inte skapa för höga förväntningar hos den nya medarbetaren på arbetsplatsen utan att denne ska få saklig och ärlig information om vardagsverkligheten. Med en systematisk introduktion så underlättas anpassningen för den nye medarbetare och skapar bättre möjlighet för att denne ska trivas.

Rubenowitz (2004) menar att den närmast överordnade chefen spelar den viktigaste rollen i introduktionsarbetet. Det är inte bara chefens roll att ansvara över information om viktiga hålltider och lön, utan även att sätta in den nya medarbetaren i de sociala och oskrivna reglerna. Det är även denne som ska presentera den nya medarbetaren till andra överordnade inom organisationen. Det är av vikt för det systematiska introduktionsarbetet att chefer med personalansvar ser vikten av en väl utförd introduktion.

### *2.2.1 Verktyg*

Lindelöw (2008) menar att de hårda delarna av en introduktion kan underlättas genom att ha en struktur för dessa. Genom att ha planerat för hur den nya medarbetaren ska få till sig alla information denne behöver, signalerar detta att den nya medarbetaren har en betydelse för organisationen. Det finns olika verktyg att arbeta med för att underlätta introduktionsprocessen (Cirilo & Kleiner, 2003). Ett vanligt sätt enligt Rubenowitz (2004) är att skapa en checklista, som blir till en minneslista så att inget moment ska glömmas bort. Alla moment i denna checklista behöver inte genomföras första dagen eller i listans ordning men de viktigaste momenten är de som gör att medarbetaren kan arbeta någorlunda tillfredsställande på egen hand.

En informationsbroschyr är ett verktyg i form av skriftlig information om exempelvis organisationens produktion, organisation och personalpolitik och som kan användas som ett hjälpmedel som kan betraktas som ett första steg i en intern utbildning. Den innehåller även väsentlig information som berör organisationen och arbetet. Denna går att lämna ut innan första arbetsdagen eller i början av en introduktionsprocess (Rubenowitz, 2004). Det går även att formulera en medarbetarhandbok med allt material som finns i introduktionen, inklusive information om medarbetarens arbetsuppgifter. Materialet bör innehålla organisationens kärnvärden men de kan utformas för att passa organisationens mål med en introduktion, och då innehålla mer eller mindre av praktisk eller värderingsbaserad information (Cirilo & Kleiner, 2003). Dessa skriftliga informationsverktyg får enligt Rubenowitz (2004) aldrig ersätta muntlig information. När en informationsbroschyr lägger tyngdpunkt i förhållanden som berör medarbetaren och dennes arbetsmiljö får den mer positiv respons än om den fokuserar enbart på organisationens historia och produktion (Rubenowitz, 2004).

Ett annat verktyg är enligt Cirilo och Kleiner (2003) att använda sig av handledare vid stöttning av lärande på arbetsplatsen. Denna handledare är inte en ersättare för chefen utan ses mer som ett komplement. En handledare kan hjälpa den nya medarbetaren att känna sig välkommen, ses som en förebild och lära ut hur arbetsplatsen fungerar, något som formell information ibland kan sakna.

### **2.3 Socialisering**

Den forskning som finns om organisatorisk socialisering har enligt Ponte och Rizzi (2010) två huvudperspektiv; socialiseringspraktiker och fokus på individens rolltagande. Socialiseringspraktiker handlar om hur organisationer arbetar för att socialisera in nya medarbetare i organisationen. Individens rolltagande handlar om de beteenden den nya medarbetaren använder sig av för att skapa sig en roll i organisationen. Då denna studie ser på chefers arbete med introduktioner och hur detta påverkar en socialisering av en ny medarbetare ser jag att det är de praktiker som används som ligger i fokus i denna studie.

När en ny medarbetare framgångsrikt socialiserats in skapas interpersonella kvaliteter, samarbetsvilja, en känsla av kompetens, självförtroende och tillfredställelse med sitt arbete. Socialisering går att se på som en process med tre faser; en föregripande fas, en mötandefas och en förvärvningsfas. Den första fasen är när den nya medarbetaren väljer ett jobb eller en organisation, i den andra får medarbetaren en första kontakt med organisationen då vid en rekrytering, när förväntningar från den nya medarbetaren blir testade mot

organisationens attityder och beteenden. Den sista fasen innehåller en mer långsiktig anpassning till uppgifter, roller, värderingar och normer mot gruppen och organisationen (Ards, et al. 2001), som då blir den stora delen av introduktionen där medarbetaren börjat sitt arbete. Ponte & Rizzi (2010) beskriver en socialiseringspraktik som en dynamisk process som utvecklas över tid i samband med att en organisation utvecklas. Den påverkas av personalomsättning och hur chefer hanterar olika situationer som sker när organisationen utvecklas.

Saks och Gruman (2010) undersökte kopplingen mellan en nyanställds motivation och socialiseringspraktiker. De fann ingen direkt relation mellan dessa, men att medarbetaren kunde känna positiva känslor gentemot organisationen och effektivitet i arbetet. Men de menade att avsaknaden av koppling kunde bero på att praktikerna inte gav möjlighet till engagemang, genom att de var för breda och generella. Praktikerna kan variera i till vilken grad de ger resurser som är viktiga för engagemang. Enligt Saks och Gruman (2010) måste först de aktiviteter som krävs för att nya medarbetare ska känna engagemang identifieras.

Korte och Lin (2012) menar att det inte bara är den nya medarbetarens möjlighet att anpassa sig till organisationskulturen som ger framgång i en socialisering, utan att ansvaret även hamnar på medarbetarna och cheferna. Med socialt kapital, de resurser och relationer en medarbetare kan använda sig av för att underlätta i det sociala med arbetsgruppen, så menar Korte och Lin (2012) att det finns två sätt för en nyanställd att komma in i gruppen. Genom att hitta en mentor och genom att bygga kamratskap. De menar att genom användandet av mentorskap skapas en relation till organisationen och gruppen tidigare hos den nya medarbetaren än om ansvaret ges till hela gruppen att skapa relationer till medarbetare.

### *2.3.1 Institutionaliserande socialisering*

En institutionaliserad socialisering vid en introduktion innebär att organisationen skapar en kultur som ledarskapet sedan ställer sig bakom och föreskriver gentemot en ny medarbetare, som en kulturell kontroll (Harris & Ogbonna, 2011). Fogarty och Dirsmith (2002) menar att socialiseringen har blivit institutionaliserade, det är inte tillräckligt att nya medarbetare blir socialiserade utan de behöver bli effektivt socialiserade genom sanktionerade strukturer och processer. Det är inte tillräckligt att använda sig av de formella delarna av en organisationsstruktur för att den nya medarbetaren ska institutionaliseras in i organisationskulturen. När medarbetare och chefer bestämmer över socialisering av nya medarbetare har då denna introduktion blivit institutionaliserad och en del av den organisatoriska

strukturen (Fogarty & Dirsmith, 2002). Harris och Ogbonna (2011) menar att en kulturell kontroll sker genom det sociala på arbetsplatsen, där medarbetare och chefer påverkar den kultur som presenteras. När en organisation har en hög kulturell kontroll påverkar detta medarbetaren på ett negativt sätt. Detta då medarbetaren blir stressad och får lägre självförtroende eftersom organisationen lägger större fokus på ett ideal än individens egen identitet (Harris & Ogbonna, 2011). Klein och Weaver (2000) menar att effekterna av en formell introduktion i socialisering påverkar den nya medarbetarens mål och värderingar. Ardts et al. (2001) menar att en institutionaliserad introduktion skapar engagemang till organisationen hos medarbetaren i form av lojalitet och emotionellt engagemang, det skapar även enligt Fogarty och Dirsmith (2002) en konform arbetsgrupp.

### *2.3.2 Individualiserad socialisering*

En introduktion som är baserad på en individualiserad socialisering sker på den nye medarbetarens villkor, där organisationen finns som ett stöd. En individualiserad socialisation skapar innovativa och flexibla medarbetare (Ardts et al., 2001). I en individualiserad introduktion upplever nya medarbetare en organisation med ett fåtal eller helt utan begränsningar och normer. Denna avsaknad av begränsningar finns för att skapa medarbetare som är innovativa genom att de själva får skapa den kunskap som de behöver, med stöd från erfarna medarbetare (Antonacopoulou & Güttel, 2010). I denna typ av introduktion ligger fokus på medarbetarens egen karaktär och proaktivitet (Fang et al., 2011). En nackdel med en individualiserad introduktion är att medarbetaren är mindre benägen att stanna i organisationen, då denne känner mer ansvar för sin egen karriär än för organisationen (Ardts et al., 2001).

## **2.4 Introduktionspraktiker**

Van Maanen och Schein (1979) har skapat sex praktiker där olika fokus skapar olika typer av introduktioner för socialisering av nya medarbetare. I dessa finns det både hårda och mjuka delar och de utgår ifrån att vad en ny medarbetare lär sig är ett direkt resultat av hur denne lär sig detta. Varje praktik har två dimensioner, som används för att förstå introduktioner, dess upplägg, innehåll och de konsekvenser detta får. De sex praktikerna är (1) kollektiv/individuell, (2) formell/informell, (3) sekventiell/icke-sekventiell, (4) fast/rörlig, (5) kontinuerlig/åtskiljande och (6) bearbetande/behållande.

Den första dimensionen av varje praktik fokuserar på grupprocessen, likt en institutionaliserad socialisering, som är anpassad efter att individen ska formas av organisationen och kulturen. I denna dimension får även varje medarbetare en identisk introduktion. Den andra

dimensionen av varje praktik fokuserar på individen. Introduktionen anpassas då efter varje individ och dennes behov, likt en individualiserad socialisering. Dessa praktiker är presenterade i sina extremer men är ofta kombinerade och används samtidigt. De två olika dimensionerna av varje praktik skapar antingen en innovativ eller konform medarbetare gentemot organisationen och hur denne utför sina arbetsuppgifter (van Maanen & Schein, 1979).

Kramer (2010) kritiserade dessa praktiker för att det finns dimensioner, då de flesta använder sig lite av båda och inte bara den ena eller den andra. Han menar även att den nya medarbetaren ses som en passiv deltagare i denna process. Men Ardts, et al. (2001) ser att dessa olika praktiker ger organisationer ett stöd för att skapa en introduktion som anpassas utifrån det utfall de vill ha av en introduktionsprocess.

#### *2.4.1 Kollektiv respektive individuell praktik*

En kollektiv praktik innebär enligt van Maanen och Schein (1979) att en organisation låter en grupp nya medarbetare gå igenom en gemensam introduktion. Exempel på detta är gemensamma utbildningar kring organisationen eller arbetsuppgifter för alla medarbetare. I en kollektiv praktik sker ett kollektivt lärande. Det sätts ett högre krav på de sociala agenterna, chefer och medarbetare, där de kan påverka den syn de nya medarbetarna får till organisationen. En typ av social agent är en mentor och denna kan ses på som en förebild. En ny medarbetare accepterar mentorns sätt att arbeta och se på organisationen i en kollektiv praktik. I denna socialisering skapas ett likartat arbetssätt där alla medarbetare lär sig samma sätt för att angripa arbetsuppgifter. Detta skapar en homogenitet i gruppen. En kollektiv praktik används oftast när ett stort nummer av nya medarbetare ska rekryteras in i likartade roller. Även där det viktiga är att skapa en kollektiv identitet, solidaritet och lojalitet inom en arbetsgrupp.

Individuell praktik är motsatsen till den kollektiva, där medarbetare isoleras från gruppen och lär sig genom mer eller mindre unika erfarenheter. Exempel på dessa är när medarbetare lär sig genom att utföra sina arbetsuppgifter. En individuell praktik är både kostsam och tar tid. Men det är en praktik som används när ett arbete är komplext och där en kollektiv identitet inte anses viktig. I denna praktik anpassas ordningsföljden i hur den nya medarbetaren löser en uppgift, vilket innebär att resultaten varierar från en individ till en annan (van Maanen & Schein, 1979).

#### *2.4.2 Formell respektive informell praktik*

En formell praktik beskriver van Maanen och Schein (1979) som till vilken del en ny medarbetare är segregerad från andra i organisationen



när denne går igenom introduktionen. Vid en formell praktik får medarbetaren en klar bild av sin roll i organisationen. Processer är illustrerade på ett sätt så att den nya medarbetaren vet vilka arbetsuppgifter denne ska utföra och de är förordnade formellt och tydligt. En formell praktik används när en ny medarbetare behöver lära sig organisationens värderingar, attityder och processer som ingår i rollen. Denna del av en introduktion fokuserar mer på attityder än arbetsuppgifter och är den del som förbereder medarbetaren inför dennes roll i organisationen.

En informell praktik menar van Maanen och Schein (1979) är att medarbetarens roll inte är specificerad. I introduktionsprogrammen finns heller inget försök till att särskilja den nya medarbetaren från andra i organisationen. Den nya rollen lärs ut genom att den nya medarbetaren skapar sig erfarenhet inom organisationen. Detta innebär exempelvis att den nya medarbetaren lär sig genom att utföra sina arbetsuppgifter när de kommer upp och inte genom specifika program där arbetsuppgifter lärs ut en arbetsuppgift i taget. När den nya medarbetaren lär sig genom att utföra arbetet kan också ett fel kosta mer än vid en formell träningsform, då det är det riktiga arbetet som utförs och inga tester. Detta kan skapa en press hos den nya medarbetaren då denne inte har kunskap kring hur arbetet ska utföras medan dennes arbetskamrater är mer kunniga och kan då se de fel som den nya medarbetaren genomför. Detta kan undvikas genom att den nya medarbetaren får stöd från en erfaren medarbetare innan en arbetsuppgift utförs. Även vid en informell praktik krävs det en viss del av formell träning, där den nya medarbetaren behöver skapa en kunskapsbas i arbetsuppgifterna. I denna typ av praktik skapas medarbetare som är mer innovativa än i en formell.

#### *2.4.3 Sekventiell respektive icke-sekventiell praktik*

van Maanen och Schein (1979) menar att den sekventiella praktiken ser till vilken utsträckning processen är den samma i sina orienteringsaktiviteter, till vilken grad organisationen har en sekventiell introduktion för organisationen eller yrket. Denna praktik fokuserar till större del på introduktion mot organisationen och yrkesrollen och den information den nya medarbetaren får kring dessa. Vid denna praktik är det viktigt att notera till vilken grad varje steg bygger på det föregående. En sekventiell praktik innebär att varje del som går igenom under en introduktion bygger på det som tidigare lärts ut, där den nya medarbetaren känner igen sig i de olika stegen. Denna praktik skapar konforma medarbetare som lär sig samma process av hur arbetet ska utföras.

En icke-sekventiell praktik innebär enligt van Maanen och Schein (1979) att de steg som går igenom under en introduktion är oplanerad och kan ständigt förändras. Det finns inga tydliga riktlinjer för hur något ska läras ut till den nya medarbetaren. Genom att den nya medarbetaren i denna praktik utsätts för olika typer av arbetsuppgifter och lösningar på dem så skapar detta också en mer innovativ medarbetare. I en icke-sekventiell praktik kan de mentorer som lär ut arbetsuppgifterna vara omedvetna om vad de andra lär ut och kan då ge väldigt olika bilder av det som de lär ut. Detta innebär att det skapas en konflikt hos medarbetaren i hur denne ska utföra de olika arbetsuppgifterna. Denna praktik skapar mer innovativa medarbetare där de nya medarbetarna får insyn i många olika varianter av olika processer.

#### *2.4.4 Fast respektive rörlig praktik*

van Maanen och Schein (1979) menar att en fast eller rörlig praktik behandlar i vilken grad introduktionens olika delar har en fastställd ordning. En fast praktik innebär enligt van Maanen och Schein (1979) att det finns en bestämd tid för varje steg i introduktionen, ett introduktionsschema. Inom en organisation kan varje roll i organisationen ha ett eget schema men alla scheman bör vara mer eller mindre likformiga. En rörlig praktik innebär att den nyanställda får några ledtrådar kring när denne bör kunna vissa delar av introduktionen. Det schema som skapas för introduktionen skapas av den nya medarbetaren själv genom att lyssna till chef och medarbetare. I denna praktik släpps den nya medarbetaren från sin introduktion när denne anses vara klar, det finns inget tydligt schema med början och slut. I en rörlig praktik är det svårt att skapa en sammanhängande grupp bland de nyanställda, där det oftast skapas en tävlingsinriktad kultur där varje medlem försöker skilja sig från gruppen.

En fast praktik skapar enligt van Maanen och Schein (1979) innovativa medarbetare medan en rörlig skapar en konformitet i arbetsgruppen. Detta för att den rörliga praktiken skapar en oro och stress för den nya medarbetaren. Denna stress handlar om inte lära sig arbetsuppgifterna rätt eller i tid då de inte har ett schema där den nya medarbetaren kan se när denne ska ha lärt sig något, och den anpassar sig då efter hur arbetskamraterna arbetar istället för att lära sig genom att utföra jobbet själv.

#### *2.4.5 Kontinuerlig respektive åtskiljande praktik*

I en kontinuerlig praktik hjälper arbetskamrater den nya medarbetaren in i arbetet (van Maanen och Schein, 1979). Medarbetare inom organisationen agerar som förebilder för den nye. En ny medarbetare kan då få en känsla av säkerhet genom att se till hur de mer erfarna medarbetarna arbetar. Men i en organisation där moralen är låg och det

är hög omsättning av personal kan detta påverka på ett negativt sätt och förstärka den negativa känslan som redan finns i organisationen.

När det inte finns en förebild inom organisationen att lära upp den nya medarbetaren är detta enligt van Maanen och Schein (1979) en åtskiljande praktik. Detta kan ske när det skapats en ny yrkesroll eller när exempelvis en man kommer till en kvinnodominerande arbetsplats. Ibland kan en organisation ha en stor omsättning och då skapa en åtskiljande praktik, där organisationen inte längre kom att likna det den tidigare varit genom avsaknad av erfarna medarbetare. Även när den nya medarbetaren inte är villig att ta de råd från sin förebild skapas en åtskiljande praktik.

Om det finns en individ som är mer kunnig så har den nya medarbetaren enligt van Maanen och Schein (1979) lättare att lära sig och socialiseras in i organisationen och arbetet. Denna typ av praktik skapar mer konforma medarbetare men kan också skapa en osäkerhet och förvirring. Detta för att organisationen då inte har kontroll över vad det är de erfarna medarbetarna lär ut. Det är den erfarna medarbetaren som bestämmer vad denne ska lära ut av hur den arbetar. En åtskiljande praktik kan skapa innovativa medarbetare genom att de då inte kan ta till sig de arbetssätt som tidigare funnits i organisationen.

#### *2.4.6 Bearbetande respektive behållande praktik*

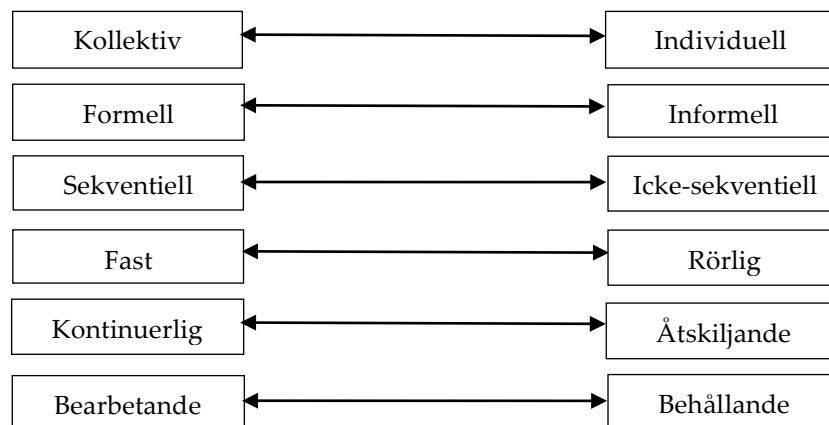
Denna praktik handlar enligt van Maanen och Schein (1979) om till vilken grad organisationen jobbar mot att den nya medarbetaren ska skapa en identitet som motsvarar organisationens. En bearbetande praktik är när organisationen försöker att bearbeta vissa delar av en ny medarbetares karaktärsdrag. Detta för att institutionalisera medarbetaren in i organisationens kultur och attityder. Denna praktik används av organisationer som fokuserar på sina värderingar och attityder och där de vill behålla medarbetare av en specifik identitet. Denna praktik skapar konforma medarbetare.

En behållande praktik är enligt van Maanen och Schein (1979) till vilken grad organisationen tar tillvara på medarbetarens egen identitet och erfarenhet som denne tar med sig in i organisationen. Detta innebär att organisationen inte vill förändra medarbetaren utan vill behålla dennes karaktärsdrag och dra nytta av dessa. Detta görs genom att låta den nya medarbetaren vara så fri som möjligt under sin socialisering och där de tar tillvara på dennes idéer för att utveckla organisationen. Denna praktik skapar mer innovativa medarbetare, där de får utveckla arbetet och organisationen genom sina erfarenheter.

#### 2.4.7 Skapandet av en taktik

Dessa praktiker är nära kopplade till varandra. Exempelvis är den formella/informella praktiken nära kopplad till den kollektiva/individuella, men är inte den samma. Detta då formella praktiker oftast är kollektiva, men det finns även praktiker som är informella och kollektiva. Detta genom att medarbetare som kommer in i grupp kan bli introducerade i grupp kring organisatoriska delar men när det kommer till arbetsuppgifter sker det en informell träning genom att de utför sitt arbete. Men en medarbetare kan också få en formell träning genom att denne genomgår träning i speciella steg, där det då blir en individuell och formell taktik (van Maanen & Schein, 1979).

En organisation kan använda de olika praktikerna för att tillsammans skapa en taktik i sina introduktioner som anpassas efter hur de vill att en ny medarbetare ska komma in i arbetet och socialiseras.



Figur 1. En teoretisk modell för introduktionspraktiker.

Beroende på var i modellen, se figur 1, olika aktiviteter hamnar kan en organisation sätta ihop de olika praktikerna till en taktik där de skapar det utfall av en introduktion de vill ha.

## 3 METOD

*I detta kapitel redogörs för vilka metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt som använts i denna studie. Först presenteras metodologiska utgångspunkter, och sedan presenteras datainsamlingen. Vidare presenteras bearbetning och analys av data. Därefter presenteras etiska överväganden och kapitlet avslutas med en diskussion kring kvalitetskriterier.*

### 3.1 Metodologiska utgångspunkter

#### 3.1.1 Kvalitativ ansats

Men utgångspunkt i studiens syfte föll det sig naturligt att basera datainsamlingen på en kvalitativ ansats (Dalen, 2007). I fokus står den sociala verkligheten som chefer med introduktionsansvar ger uttryck för. Genom att använda mig av en kvalitativ ansats har insikter om detta fenomen skapats utifrån ett helhetsperspektiv som omfattar både chefernas föreställningar och kontext.

#### 3.1.2 Fallstudie

Då denna uppsats har inriktats mot att studera chefers arbete med introduktioner i en särskild kontext där gränserna mellan fenomenet och sammanhanget inte är tydliga har fallstudiemetodologi (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2007) varit en inspirationskälla för datainsamlingsarbetet.

Med inspiration av Yins (2009) definition av en fallstudie

fallstudie är det studerade fenomenet hur chefer introducerar nya medarbetare, själva fallet hur introduktioner hanteras och kontexten är enheten inom landstinget. I denna studie är fenomenet hur chefer introducerar nya medarbetare, fallet hur introduktioner hanteras och kontexten är enheten inom landstinget. Att inspireras av fallstudiemetodologi för att utforska detta fenomen ser jag som ett sätt att arbeta med hur introduktioner påverkar socialiseringen av nya medarbetare.

Vid en fallstudie är enligt Eisenhardt och Graebner (2007) urvalet av organisation inte viktigt ur aspekten att skapa generaliserbar kunskap, utan fallen är valda för att de är relevanta för att illustrera det valda fenomenet. Fallstudier används som ett sätt att rikligt kunna förklara och beskriva ett fenomen och då är generaliserbarheten inte det som ligger i fokus. Siggelkow (2007) menar att då en fallstudie används för att belysa ett intressant fenomen genom att fördjupa sig i en kontext och valet av studerad organisation kan då ske genom tillgång till en kontext. Det viktiga vid val av organisation hamnar bara vid vilka slutsatser som skapas, där fokus ligger på att illustrera fenomenet och inspirera till nya idéer. Denna studies kontext är en enhet inom Landstinget i Östergötland. Denna enhet är vald utifrån att det var där jag fick tillgång

till chefer som utförde introduktioner. Detta blir ett bekvämlighetsurval, något jag inte ser som negativt då detta underlättade tillgången till den empiri som krävdes för studiens syfte.

### *3.1.3 Abduktivt förhållningssätt*

Studien har inspirerats av ett abduktivt förhållningssätt likt Alvesson och Sköldbbergs (2008) syn, där teori och empiri legat som grund för att skapa en fördjupad förståelse av fenomenet. I denna studie inledde jag med att skapa en teoretisk medvetenhet kring fenomenet introduktion av nya medarbetare och socialisering. Den tidigare forskningen låg sedan till grund för utformandet av problem och syfte. Denna förståelse blev till den teoretiska referensramen jag arbetade utifrån under hela processen. Den teoretiska referensramen omstrukturerades och utvecklades sedan under hela processen utifrån den empiri som samlats in för att skapa fördjupad förståelse för fenomenet och den empiri som samlats in. Genom att använda mig av tidigare forskning i skapandet av en förståelse så utvecklades den teoretiska referensramen som även den utvecklades efter empiriinsamling för att få en djupare förståelse för datan som samlats in. Denna utveckling skedde till största del av att teorierna kring praktiker och taktiker har utvecklats efter insamlingen av datan.

## **3.2 Datainsamling**

### *3.2.1 Triangulering*

I en fallstudie är det enligt Patel och Davidsson (2011) viktigt att samla in information av olika karaktär för att få en fyllig bild av det aktuella fallet. Av denna anledning valde jag att inspireras av en metodtriangulering (Merriam, 2009) vid insamlandet av data. Jag samlade in data genom intervjuer med cheferna och dokument som fanns kring introduktion inom enheten. Detta var ett sätt att få en djupare förståelse för hur introduktionsprocessen gick till på enheten.

En triangulering är ett sätt att som forskare få en större och bättre förståelse av det som undersöks genom att betrakta fenomenet från olika perspektiv (Denscombe, 2009). Bell (2007) menar att triangulering är ett bra sätt att ifrågasätta data och då till större del undvika att som forskare bli subjektiv. Då för att få en djupare bild av introduktionerna på enheten men även för att belysa sätten att arbeta med introduktionerna och då få en bredare bild av introduktionsarbetet.

### *3.2.2 Dokumentgranskning*

Enligt Patel och Davidsson (2011) är dokument ett bra sätt att besvara frågeställningar kring förhållanden som råder i en organisation. Bryman (2012) menar att det är viktigt att vid studier av organisationer använda sig av deras policys, riktlinjer och instruktioner i form av dokument.

Genom att ha tagit del av de dokument som fanns kring introduktionsprogrammen så fick jag en bild av hur organisationen lagt upp sina introduktionsprogram. De dokument som fanns var en checklista, en broschyr om att vara ny på enheten och ett schema för de 4-6 första veckorna av introduktionen. Alla dokument rörande introduktion samlades in innan intervjuerna, där jag under ett möte tillsammans med min kontaktperson från HR-avdelningen på enheten gick igenom de olika dokumenten och vad de användes till. Dokumenten är till stor del använda för att skapa mig en uppfattning om hur de på enheten arbetade med introduktionerna men fanns även med vid skapandet av en intervjuguide och som en del av resultatpresentationen. Vid resultatpresentationen används dokumenten som stöd för det cheferna sagt och används då som sekundärdata.

### *3.2.3 Semistrukturerade intervjuer*

Semistrukturerade intervjuer innebär att skapa teman inför en intervju som ska beröras (Patel & Davidsson, 2011). Då det aldrig går att förutsätta svaren under en kvalitativ intervju (Patel & Davidsson, 2011) ansåg jag att semistrukturerade intervjuer var ett bra alternativ då det fanns möjlighet till att ställa följdfrågor för att få så utförliga svar som möjligt. Samtalen kunde på detta sätt bli mer genuina där ordningsföljden på frågorna skiljde sig för att anpassas efter de teman som cheferna tog upp och hur de kunde följa samtalet. Genom att ställa frågorna i den ordning som passar samtalet så blev det en låg grad av standardisering (Patel & Davidsson, 2011).

En intervjuguide (Bryman, 2012) skapades där frågorna inte följde ett specifikt schema utan användes som ett stöd för mig vid intervjuerna. Alla dessa frågor användes för att de skulle ställas någorlunda lika till alla informanter. Genom att jag använde mig av semistrukturerade intervjuer så fick informanten utveckla sina idéer och tala mer utförligt kring de teman som togs upp under intervjun (Denscombe, 2009). Vid skapandet av en intervjuguide utgick jag från tidigare forskning och de dokument som samlats in från enheten. Detta skapade teman utifrån hur chefer praktiskt utförde sina introduktioner, deras tankar kring detta men även hur de såg på socialisering och hur detta kunde påverka introduktionen. Vid några frågor utformades följdfrågor eller punkter för ämnen som inte skulle bli bortglömda under intervjun. Bryman (2012) menar att använda teman är att föredra då det går att ställa följdfrågor. Bryman och Bell (2013) menar att under en semistrukturerad intervju är det informanten som tolkar frågorna och vad som är av vikt i dem.

### *3.2.4 Urval av chefer*

Vid val av chefer som skulle delta i studien så gjordes detta utifrån ett bekvämlighetsurval. Min kontaktperson gav mig tillgång till alla de chefer som fanns på enheten som hade ansvar för introduktioner. Innan jag fick tillgång till enheten så diskuterade de i chefsgruppen om de ville delta i studien och alla sju chefer med ansvar för introduktion av nya medarbetare gav samtycke till detta. Innan intervjuerna bokades in var jag närvarande vid ett chefsmöte där jag presenterade mig själv och syftet med studien och informerade om att deltagandet i studien var frivillig. Efter detta skickade jag ut en förfrågan till alla sju chefer om datum för intervju. Efter några påminnelsemail och samtal till ett fåtal chefer fick jag intervjuer inbokade med alla.

Kvale och Brinkmann (2009) menar att antalet informanter som krävs beror på studiens syfte, fler intervjuer är inte alltid bättre. Då syftet med denna fallstudie var att beskriva chefer arbetade med en introduktion så anser jag att använda mig av alla sju chefer inom kontexten gav mig en insyn av helheten.

Alla sju chefer hade ansvar för en avdelning inom enheten med undantag för en chef som hade ansvaret för två avdelningar. Cheferna har varit ansvariga för att introducera sina medarbetare inom enheten i genomsnittligen fyra år. En av cheferna hade ingen tidigare erfarenhet som ansvarig för introduktioner medan en annan hade flera års erfarenhet. Två av cheferna hade över tio års erfarenhet som chef med ansvar av introduktion av nya medarbetare, då både inom landstinget och inom privata sektorn.

### *3.2.5 Utförande av intervjuer*

Några chefer uttryckte en vilja av att få intervjuguiden utskickad inför intervjun. Då för att få möjlighet att förbereda sig så skickade jag ut en reviderad intervjuguide några dagar innan intervjun. Denna var reviderad genom att några följdfrågor inte fanns med, detta för att inte styra cheferna för mycket i deras svar utan att de skulle få möjlighet att fundera kring de öppna frågorna i allmänhet inför intervjun. Jag såg på detta som en möjlighet för cheferna att förbereda sig då introduktioner inte är något de utför dagligen och det var då en möjlighet för dem att fundera kring hur de gjort och vad för likheter och olikheter som funnits i deras arbetssätt.

Som intervjuare hade jag en roll i att föra samtalet för att det skulle bli meningsfullt för studien och därför var det viktigt att skapa en bra miljö för detta samtal (Dalen, 2007). Detta för att vi båda skulle känna oss så bekväma som möjligt för att skapa en ärlig konversation. Jag lät cheferna välja mellan att utföra intervjun i sitt egna kontor eller i ett samtalsrum i



deras lokaler. Bryman och Bell (2013) menar att val av miljö ska vara ett lugnt och avskilt utrymme och att göra en intervju i informantens arbetsrum kan vara problematiskt ifall det skulle dyka upp störande moment såsom ringande telefoner eller om andra personer knackar på dörren. Valet av lokaler skedde utifrån vad chefen kände sig mest bekväm med och vad det fanns tillgång till. Jag anser att det inte var några problem med störningsmoment under de intervjuer som utfördes i chefernas egna kontor. Vidare menar de att kvalitativa intervjuer kan skilja mycket i tid, men en kortare intervju behöver inte vara av sämre kvalitet (Bryman & Bell, 2013). Varje intervju varade mellan 30 till 60 minuter.

Efter tre intervjuer såg jag teman där personalomsättningen och gruppens motstånd hade skapat en problematik. Då detta var en ny dimension av introduktionen jag inte tidigare sett till vid utformandet av intervjuguiden valde jag därför att i de sista fyra intervjuerna ta upp denna problematik som en följdfråga. Detta för att skapa en kontroll i gruppen om de kände igen sig i mina tolkningar.

### **3.3 Bearbetning och analys av data**

#### *3.3.1 Transkribering*

Likt Kvale och Brinkmann (2009) synsätt på transkribering har jag sett till målet med studien som påverkan på hur ordagrann transkriberingen blir. Då fokus inte ligger på en detaljerad språklig analys utan att den ska ingå i en läsbar berättelse så valde jag att inte transkribera ut exempelvis emotionella uttryck. Bryman och Bell (2013) menar att det är av vikt att försäkra sig om att transkriberingarna håller en god kvalitet. Jag har då för att försäkra mig om att alla intervjuer transkriberats ordagrann genom att efter varje transkribering lyssnat igenom intervjun en extra gång och kontrollerat att inget skiljer sig. Transkribering av inspelningarna skedde även en kort tid efter avslutad intervju, detta för att hålla samtalet färskt i minne. En anledning till detta var för att förenkla då några informanter använt sig av gestikulering eller visat på något i rummet för att förklara sig i ett svar och för att jag då inte skulle glömma bort vad som menades eller pekades på.

Genom att ge varje informant ett slumpmässigt valt nummer redan vid transkribering har jag sett till att informanterna hållits anonyma. Att inte skriva ut några namn på personer som nämnts vid intervjun var ett sätt att se till att andra inom kontexten blivit anonyma. Jag anser att detta inte påverkat något vid utläsandet av transkriberingen då det framgår vilken roll det handlar om även om namn tagits bort.

### *3.3.2 Kodning och analys av data*

Vid bearbetning av all empirisk data, dokumenten och de transkriberade intervjuerna, använde jag till en början en öppen kodning likt Merriams (2009) definition, där materialet definierades i teman, mönster, ett fynd eller ett svar på en frågeställning. Genom en öppen kodning (Merriam, 2009) så angrep jag mig empirin öppet, där all data sågs som att den möjligen var användbar. Detta för att inte missa en aspekt av materialet som kunde vara intressant. Genom att inte bara fokusera på att materialet skulle placeras in i teman utifrån tidigare forskning eller frågeställningen så gick det att se fler dimensioner av materialet utan att ha varit för färgad av dessa.

Texterna från både intervjutranskriberingarna och dokumenten bröts ner genom att jag läste igenom texten flera gånger och färgkoordinerade olika teman som framkom. Genom att använda mig av färgkoordinering kunde jag lätt se de sammanhang de olika delarna av texterna tillhörde. Jag började med att bryta ner intervjutranskriberingarna i dessa färgkoordineringar för att sedan göra samma sak med dokumenten för att hitta likhet och skillnader i de båda insamlingsmetoderna. De teman som framkom ur empirin var kring två stora teman utifrån introduktionsarbetet och socialisering. Under introduktionsarbetet fanns det åtta sub-teman som kom fram; det gemensamma, strukturerad introduktion, individualiserad introduktion, förberedelser inför introduktion, medarbetaren i organisationen, introduktion mot arbetsuppgifterna, verktyg och uppföljning. Inom socialisering fanns det fem teman; välkomnande, trygghet, arbetsgruppen, gruppdynamiken och kontaktnät.

Vid analys av data har jag inspirerats av en innehållsanalys utifrån Pattons (2002) definition, där varje intervju analyserats var för sig till en början att identifiera grundläggande likheter och meningar. Jag ansåg att detta var ett bra alternativ då Patton (2002) menar att fallstudier kan analyseras utifrån innehållsanalys. Genom att se till de teman som kodats kunde jag bryta ner texterna och se likheter och skillnader mellan dem.

### *3.3.3 Presentation av data*

Efter analysarbetet skulle de teman som kommit fram presenteras på bästa sätt. De centrala teman som kommit fram under analysarbetet var de som låg till grund för uppbyggandet av resultatkapitlet. Dessa är uppdelade i fyra huvudteman, introduktion, verktyg, uppföljning och socialisering. För att göra detta överskådligt så skapades även en sammanfattning som presenteras i slutet. Under det första temat introduktion så presenterades den struktur som introduktionerna hade, där de mer hårda delarna av introduktionen presenterades. Dessa var

indelade i sub-teman strukturerad introduktion, individanpassad introduktion, förberedelser för introduktion, medarbetaren i organisationen och introduktion till arbetsuppgifter. Under temat verktyg presenteras de dokument som fanns och hur cheferna använder sig av dessa. Detta är uppdelat utifrån de olika dokumenten och då fått sub-teman introduktionsschema, checklista, organisatorisk information och avslutas med en presentation av verktygens tillgänglighet. Även under uppföljning finns verktygen med som stöd men till stor del baserades på intervjutranskriberingarna. Efter detta presenteras det sista centrala temat som är socialisering, där de mer mjuka delarna av introduktionen tas upp. I detta tema fanns fem sub-teman. Dessa sub-teman var välkomnande, trygghet, arbetsgruppen, gruppdynamik och kontaktnät. Till detta valdes olika citat från intervjuerna för att förstärka det resultat som presenterats.

### 3.4 Etiskt övervägande

I denna studie har jag tagit hänsyn till Forskningsrådets (2002) fyra etiska huvudkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet och samtyckeskravet följdes genom att informera cheferna om syftet med studien både vid ett möte med presentation och mail vid inbjudan till intervju. Cheferna informerades även om att deras deltagande var frivilligt. Konfidentialitetskravet togs i beaktning genom att resultatet till största möjliga grad har framställts så att det inte går att utläsa vem som säger vad. Det har dock varit svårt att helt utesluta att det går att hänvisa vissa svar till en viss chef för dem inom gruppen då alla cheferna var medvetna om varandras deltagande. Men då cheferna fått ge sitt samtycke inför intervjuerna så ser jag det som av mer vikt att anonymisera enheten och cheferna för att utomstående inte ska ha möjlighet att urskilja en viss person. Vid transkribering av intervjuer har endast jag lyssnat till inspelningarna och namn på informanter har kodats om till siffror. Nyttjandekravet har följts genom att den information som kommit ur studien har använts inom ramen för syftet för studien.

### 3.5 Kvalitetskriterier

Guba och Lincoln (1989) har utvecklat fyra kriterier kring kvalitét i kvalitativa studier. Dessa kriterier motsvarar validitet och reliabilitet men är mer lämpade för den kvalitativa forskningen. Dessa är *credibility*, *transferability*, *dependability* och *conformability*.

*Credibility* är motsvarigheten till den interna validiteten, och det innebär att den verklighet jag som forskare bygger upp motsvarar den som informanterna ser (Guba & Lincoln, 1989). För att säkerställa att jag som

forskare förstått den verklighet som informanterna ser så strävade jag efter att ställa följdfrågor under intervjuerna för att få en klar bild av informantens bild. Genom att leta mönster i empirin kan detta enligt Yin (2009) stärka den interna validiteten om dessa överensstämmer. Guba och Lincoln (1989) menar även att ett av de viktigaste sätten att testa credibility är genom att låta en informant kontrollera resultatet. Resultatkapitlet skickades ut till cheferna där de fick möjlighet att kommentera ifall de ansåg mina tolkningar som rimliga. Detta skapade en kommunikativ validitet (Patel & Davidsson, 2011) då cheferna inte ansåg att det fanns något att anmärka på vid min tolkning av intervjuerna.

Genom att jag skickat ut intervjuguiden inför intervjuerna, hade cheferna då möjlighet att påverka sina svar genom att förbereda sig. Men jag ansåg att då introduktioner är något cheferna utför relativt sällan så kunde detta ge dem en möjlighet att reflektera kring hur de arbetat med introduktionerna. Jag valde även att ta bort de följdfrågor som jag själv använde som stöd i intervjuguiden för att de inte skulle bli för präglade i vad jag ville att de skulle svara på. Så jag anser att en viss spontanitet ändå fanns i deras svar då de bara fått fundera kring de större temana som ingick i intervjuguiden.

*Transferability* är en motsvarighet till överförbarhet eller extern validitet. Transferability mäts genom hur övergripande en tydlig beskrivning är kring kontexten av studien (Guba & Lincoln, 1989). Då enheten har anonymiserats så valde jag att inte göra en tydlig beskrivning av själva organisationen, men genom att i resultatet ge en så tydlig beskrivning av hur cheferna arbetat med introduktioner som möjligt ser jag detta som ett sätt att beskriva kontexten av i alla fall introduktionerna. Larsson (2009) ser att transferability liknar generalisering och att det Lincoln och Guba menar på är transferability är en likhet i kontexter. Vidare problematiserar han den kontextlikhet som kan skapa generaliserbarhet i en studie. Detta då generalisering genom kontextlikhet innebär att kontexten alltid innehar samma kvaliteter i ett fenomen. Men att det går att se att individer kan agera annorlunda inom samma kontext. Det är då svårt att generalisera utifrån en kontextlikhet där det finns individer som alla kommer agera olika (Larsson 2009). Jag ser då att genom att presentera kontexten landstinget och chefernas erfarenhet går det att skapa en typ av beskrivning av kontexten. Läsaren kan få en så tydlig beskrivning som möjligt av den kontext studien är baserad på utan att röja de etiska aspekterna av anonymiseringen. Yin (2007) diskuterar möjligheten för överförbarhet eller generalisering av en fallstudie och att det bara är möjligt att skapa teoretiska hypoteser men inte generalisera utifrån populationer och då skapa analytisk generalisering. Jag har i denna studie då inspirerat mig av det som Yin (2007) beskriver som

analytisk generalisering där jag använt mig av redan befintlig teori för att jämföra dessa med resultatet av studiens empiri.

*Dependability* motsvarar reliabilitet, som innebär hur datan håller sig över tiden (Guba & Lincoln, 1989). Men då den sociala verkligheten ständigt är föränderlig så går det omöjligen att göra en identisk studie med samma resultat, då introduktionsprogrammen och chefernas syn på dessa ständigt förändras och utvecklas. Så genom att presentera tillvägagångssätt och metod tydligt är det upp till läsaren att bedöma om denna studie är pålitligt.

*Conformability* motsvarar objektivitet och innebär att den data som presenteras inte färgats av mig som forskare. Genom att visa all datas uppkomst är ett sätt att skapa credibility (Guba & Lincoln, 1989). Jag skapade detta genom att transkribera intervjuerna ordagrant och även ge informanterna en möjlighet att se till resultatet för att se om detta representerar dem.

## 4 RESULTAT

*I detta kapitel presenteras en sammanställning av resultaten från studiens dokument och intervjuer. De presenteras först genom en övergripande beskrivning av de gemensamma delarna av introduktionen på enheten för att sedan gå in på en mer detaljerad beskrivning av olika verktyg som används. Vidare presenteras socialiseringen med en övergripande bild av vad introduktionen ska leda till för att sedan gå in på arbetsgruppens del av introduktionen. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av resultatets alla delar.*

### 4.1 Introduktion

Inom enheten finns det några gemensamma delar för introduktionen. Det finns en utbildning kring hur det är att arbeta i landstinget i Östergötland, som alla nya inom hela landstinget genomgår. Denna utbildning ges två gånger om året. Alla nya medarbetare ska även utföra några möten med olika nyckelroller inom enheten, såsom alla avdelningars chefer. Det är en IT-samordnare som sköter introduktionen inom tidredovisningssystem och personalsystem och som ger behörigheter till alla system. Personalchefen är den som går igenom rutiner och regler som gäller anställningen och respektive avdelningschef går igenom sitt område.

Jag introducerar vår enhet och vad vi gör här och hur det fungerar och sen så ser jag till att de får tid med XX för att få en introduktion i HR-arbetet eller vilka det nu är. (Chef 7)

Enligt en chef tar det lång tid att skapa fungerande rutiner kring en introduktion. En chef nämner att de under chefsmöten har diskuterat introduktionerna och hur dessa ska genomföras och då kommit fram till ett, i stora drag, gemensamt sätt att genomföra dessa. Men de arbetssätt som är gemensamma för alla chefer är till stor del informella. Alla chefer menar att introduktionerna ser olika ut då de också handlar om olika yrkesroller, men introduktionerna är också utformade efter vad varje chef själv anser är viktigt. Alla chefer arbetar olika med sina introduktioner, där vissa har introduktioner som sträcker sig över flera månader medan andra chefer har mindre omfattande introduktioner.

I dagsläget så har ju jag jobbat mycket med det själv för min avdelning om man säger, och inte haft så mycket utbyte med de andra kring hur, kring att göra det på ett enhetligt sätt så. (Chef 1)

Några chefer anser att när det kommer många nya medarbetare till hela enheten finns det möjlighet att genomföra en samlad introduktion. Det gäller att underlätta för nyckelpersoner då de har mycket fulltecknade scheman. Att ha gemensamma introduktioner av detta slag är under

utveckling och kommer att användas när det kommer in flera nya medarbetare även från olika avdelningar.

Sen vet jag inte om vi, det som vi möjligtvis skulle titta på är den här enhetsnivån, kanske om vi ska ha någon gemensam och kanske få till utbytet över gränserna lite mer och lite tidigare i processen, som det är nu så blir man nog väldigt introducerad till sin avdelning. (Chef 1)

#### *4.1.1 Strukturerad introduktion*

En chef påpekar vikten av att ha en strukturerad introduktion:

Även om man har börjat med ett introduktionsprogram så har man inte satt det i sjön då vilket gör att det blir lite mera slumpartat på något vänster hur det blir, den känns ju inte riktigt bra. (Chef 2)

Då det i vissa arbetsgrupper inte funnits en utarbetad struktur för hur de ska ta hand om en ny medarbetare har arbetsgruppen då inte klarat av att introducera på ett bra sätt. En chef har skapat ett introduktionsprogram för en specifik tjänst, för att de planerat för att introducera många inom tjänsten i framtiden. Chefen har tagit fram dokument med regler som finns i landstinget och dessa går den nya medarbetaren igenom tillsammans med en erfaren medarbetare.

Ett arbete som sker för att förbättra introduktionen är att de på hela enheten arbetar med att skriva rutiner och manualer. Detta för att introduktionen kring arbetsuppgifterna introduceras lika för alla nya medarbetare och att inget glöms bort.

Man kan säkert vara mer strukturerad och gå mycket mer efter mallar och vi diskuterade om vi ska få fram en bra mall som kan täcka in alltihop så att man åtminstone kan bocka av att man tagit upp alla delar. (Chef 6)

#### *4.1.2 Individanpassad introduktion*

Introduktionen kan läggas upp på olika sätt då det ibland går att gå med den som tidigare haft tjänsten innan denne slutat. När detta är möjligt blir resultatet av introduktionen det bästa enligt en chef. Men i vissa fall har medarbetare redan slutat och arbetsgruppen har varit en personal mindre vilket har resulterat i att det blivit stressigt under en introduktion av en ny medarbetare. En chef påpekar även att introduktionen påverkas av den nya medarbetarens erfarenhet, är denne ung eller gammal eller är den ny eller erfaren inom yrkesrollen. En yngre medarbetare eller en med mindre erfarenhet kan behöva mer stöd under introduktionen för att komma in i arbetet och kunna arbeta självständigt medan en äldre och mer erfaren kan klara sig själv tidigt och det bara krävs ett fåtal kontrollpunkter.

Men de här två senaste var väldigt olika, en var mer erfaren än den andre, så hon kom ju igång att arbeta fullt ut liksom väldigt fort, det tog henne två tre veckor så var hon som om hon hade varit anställd länge fast hon fortfarande hade mycket funderingar förstås. (Chef 3)

Några av cheferna anpassar varje introduktion efter den individ som kommer in i organisationen, men de ser ändå en vikt av att styra den nya medarbetaren då denne oftast inte vet vad som behövs under en introduktion. Introduktioner ser även olika ut beroende på om den nya medarbetaren arbetat inom landstinget tidigare eller inte. En chef menar också att det är lätt att missa delar av introduktionen om medarbetaren kommer från landstinget, då chefen ibland tror att den nya medarbetaren då har mer kunskap än denne har. I dessa fall har det lösts genom att gå tillbaka och gå igenom det som saknas vid ett senare tillfälle.

Några av cheferna låter arbetsuppgifterna trappas upp, detta anpassas efter hur den nya medarbetaren vill ha det och vad denne behöver. Det är viktigt att lyssna till vad den nya medarbetaren behöver i förhållandet mellan introduktion och arbete. Att varva introduktion med arbete används för att det inte ska bli för mycket information för den nya medarbetaren. Även om den nya medarbetaren ännu inte är produktiv i någon större utsträckning.

Sen behöver man ju saker att lägga händerna på också, för det här är ju ganska jobbigt att gå igenom och få all den här informationen och träffa alla de här personerna då, så att det gäller ju att få varva lite. (Chef 4)

I ett fåtal yrkesroller krävs mycket övning och att den nya medarbetaren kan känna som att denne inte producerar något, vilket leder till en frustration. Det är då viktigt för chefen att lyssna på den nya medarbetaren och låta denne förstå varför introduktionen är upplagd på detta sätt. Inom enheten finns ingen gemensam syn på hur mycket arbete som ska ingå i en introduktion till en början. Men fokus ligger på att ge förutsättningar för att medarbetaren ska kunna börja arbeta och producera så snart det går.

#### *4.1.3 Förberedelser inför introduktion*

Ett fåtal chefer börjar förbereda introduktionen redan i samband med rekrytering. En funderar kring vad för ny medarbetare avdelningen vill ha, är det en ny funktion som ska tillsättas, ska den nya medarbetaren ersätta någon eller vilken kompetens behöver denne ha. En annan chef sätter in i sitt schema att den nya ska komma. Några chefer ser att intervjutillfället är ett viktigt tillfälle att börja introducera den nya medarbetaren till organisationen och enheten.



Jag vet inte hur mycket man hör egentligen men jag tycker ändå det är viktigt att man börjar med att sätta in det i någon form av helhet, vart tjänsten finns någonstans och vad den syftar till eller vad den ingår i för sammanhang. (Chef 3)

Innan medarbetarens första dag förbereder cheferna på lite olika sätt. Många av cheferna har kontakt med medarbetaren innan dennes första dag, då det oftast tar några månader från dagen de skrivit på anställningskontrakt till den dagen då de börjar sitt arbete. Detta sker antingen via telefon eller via mail, beroende på vad som ska förmedlas. Några av cheferna skickar ut organisatorisk information kring enheten och landstinget. Många chefer frågar den nya medarbetaren om vad denne vill ha för information skickad till sig för att förbereda sig. En av cheferna skickar inte ut någon information innan medarbetarens första dag utan informerar under anställningsintervjuer om vart information går att hitta.

Så det tycker jag inte är något konstigt för att jag skickar aldrig ut några papper innan. Utan vi har träffats på anställningsintervju och så och då har vi ändå pratat om precis vad vi gör och vart man kan leta efter information. (Chef 6)

En chef låter den nya medarbetaren komma på besök en till två gånger innan dennes första dag. Under dessa besök ges material som denne kan läsa igenom och förbereda sig. Detta material är exempelvis policys och verksamhetsplaner. En chef ser det inte som något tvång för den nya medarbetaren att läsa igenom det material som delas ut innan den första dagen. Innan första dagen brukar cheferna också skicka ut information om arbetstider och om första dagen, om vem denne ska möta och vart. Några av cheferna ringer för att ge denna information medan andra skickar ut detta via mail.

Genom besök och telefonsamtal hålls kontakt hela tiden. Detta för att visa att den nya medarbetaren inte är bortglömd och att hela arbetsgruppen är förväntansfulla på att medarbetaren ska börja. Några chefer menar att vikten av arbetet innan medarbetaren kommer handlar om att denne ska känna sig välkommen. En chef påpekade vikten av kontakt innan en ny medarbetarens första dag:

Det känns bra för både den personen, tror jag, och mig själv att vi inte bara liksom ses där igen om tre månader utan det är viktigt att man har kontaktakten på vägen. Det skapar också lite känsla av att man är efterlängtd tror jag. (Chef 2)

Även om dessa samtal sker innan första dagen så kommer den nya medarbetaren ganska oförberedda till sin första arbetsdag. Alla chefer har också inför medarbetarens första dag sett till att det finns en

arbetsplats, oftast med en välkomnande blomma på bordet. Några har material kring regler i arbetet utskrivna som medarbetare kan se över när de kommit på plats.

#### *4.1.4 Medarbetaren i organisationen*

En av delarna i en introduktion är för några chefer att den nya medarbetaren ska ha förstått organisationens och enhetens syfte, mål, uppdrag och hur de arbetar. Det är viktigt att den nya medarbetaren vet hur det fungerar på arbetsplatsen, med regler och policys, för att denne ska känna en trygghet i att ha en bas att stå på vad gäller riktlinjer och regelverk. Ett sätt att visa på detta är, enligt en chef, att ge en realistisk bild av arbetet och enheten för att den nya medarbetaren ska veta vad som förväntas av denne. Det då även viktigt att förtydliga de olika arbetsmoment som kommer ingå i den nya medarbetarens tjänst. En chef påpekar att en introduktion inte behöver vara avancerad, det handlar om att den nya medarbetaren ska förstå vad det är som gäller på arbetsplatsen.

Vi går ju alla den här Ny i landstinget, den utbildningen ska få lite bild av vad kommer jag in i för sammanhang, vad är det för verksamhet som enheten jobbar för att stötta och så då, så den tycker jag har varit bra. Sen så saknas ju den mellanvarianten, alltså kanske blir väldigt mycket på avdelningen och sen blir det den övergripande för men vi har ju inte haft någon gemensam för enheten, att det här är enhetens uppdrag och lite vilka vi är och så. (Chef 1)

#### *4.1.5 Introduktion till arbetsuppgifter*

En chef påpekar vikten av att lära sig det regelverk som finns inom landstinget, då det är viktigt att ha kunskap kring det ansvar och rättigheter som de anställda måste förhålla sig till. En annan chef anser att det är av vikt att medarbetaren har kännedom om det regelverk som gäller både för medarbetaren som anställd men även som arbetsverktyg, då både inom enheten och inom landstinget.

En av de viktigaste delarna av en introduktion är att få in medarbetaren i sitt arbete så fort som möjligt. En introduktion ska enligt många chefer böttna i arbetsuppgifterna och att nya medarbetare har en bild av att de är färdiga för att arbeta.

Man ska veta vad man tillför, alltså vad är mitt uppdrag, det ska vara väldigt tydligt för det ska man känna att det böttnar man i. Sen kan det ju bli nyanser sen när man jobbar vidare men efter introduktionen ska man veta att de har rekryterat mig för det här. (Chef 5)

En chef menar att introduktionen är klar när medarbetaren är erfaren och gått igenom nästan alla återkommande arbetsmoment. Detta är något som några chefer ser kan ske olika snabbt beroende på den nya

medarbetarens bakgrund. Beroende på om medarbetaren kommer från en annan del av landstinget eller om denne är erfaren i sin roll. En chef försöker uppmuntra till att den nya medarbetaren ska signalera om det är något denne undrar över eller behöver hjälp med. Detta för att alla de olika erfarenheterna skapar olika behov i introduktionen.

Det jag gör som chef handlar nog mer bara om att checka av läget, hur känns det, saknar man något (...) att det inte finns några dumma frågor utan att man finns där. (Chef 2)

Fokus ligger hos många chefer att skapa individuella förutsättningar för alla medarbetare att komma in i sitt arbete så fort som möjligt men i sin egen takt. En ny medarbetare ska känna sig bekväm i sina arbetsuppgifter och hur dessa ska utföras, detta då den första tiden oftast är frustrerande då medarbetaren gärna vill leverera även om denne inte behärskar alla moment. Det är då viktigt att den nya medarbetaren ska ha stöttning så den i alla fall vet vart denne ska vända sig för svar på sina frågor. Genom introduktionen ska den nya medarbetaren ha kunskap i hur den hittar information och vart denna information finns.

## 4.2 Verktyg

Enheten har tre olika verktyg som används, ett introduktionsschema för de första veckorna av introduktionen, en checklista för olika moment av introduktionen och en broschyr som handlar om att vara ny medarbetare inom enheten.

### 4.2.1 Introduktionsschema

Ett av de verktyg som används av nästan alla chefer är ett schema i form av en excell-fil som är till för att planera de första fyra till sex veckorna av en introduktion. I detta schema planeras träffar med olika nyckelpersoner och olika aktiviteter som behövs gå igenom under introduktionen, exempelvis utbildningar i olika program. Detta schema har en framsida där de roller som den nya medarbetaren ska möta finns presenterade tillsammans med ett telefonnummer. De utbildningar som ska genomgåas finns även med, då med antingen en kontaktperson som är ansvarig för dessa eller en länk till en internetsida där utbildningen finns.

Sen brukar hårdvaran eller vad man ska kalla det i introduktionen brukar bestå i att man får en lista på ett antal nyckelpersoner att träffa (...) då brukar det vara en blandning utav kollegor, nyckelpersoner i enheten och ute i verksamheten som de ska jobba med. (Chef 3)

Denna planering är viktig för att den nya medarbetaren ska träffa alla nyckelpersoner inom organisationen och få ett ansikte på alla men även att alla nyckelpersoner ska få ett ansikte på den nya medarbetaren. Detta

är ett sätt för medarbetaren att komma in i sammanhanget av hela enheten.

Planeringen av dessa möten görs på tre olika sätt, många av cheferna låter medarbetaren själv ta kontakt med nyckelpersonerna. För att denne ska börja känna ett ansvar och snabbare komma in i organisationen. Några chefer bokar in några viktiga möten innan den nya medarbetarens första dag för att sedan låta denne boka in resterande möten själv. Detta inte bara för att den nya medarbetaren själv ska börja ta kontakt med andra medarbetare men även för att schemat då börjar fyllas med arbetsuppgifter och det blir smidigare att låta medarbetaren själv planera. Men en chef påpekar att denne finns där som stöd och som hjälp ifall den nya medarbetaren behöver chefens kontaktnät för att komma i kontakt med vissa personer. En chef väljer att boka in alla möten innan medarbetarens första dag. En chef använder sig inte av detta schema, då denne inte strukturerar upp sina introduktioner utan individanpassar varje introduktion. De chefer som bokar in delar av eller hela schemat för den nya medarbetaren skickade ut detta innan dennes första dag, så att den nya medarbetaren ska veta vad som kommer ske den första perioden.

Förutom att man ska träffa en del personer och gå igenom en del, alltså basutbildningar så är det också att rent konkret lära sig telefonin, lära sig alla system vi använder, sitta bredvid och när jag ska sitta bredvid, vem jag ska sitta bredvid, vem det är som tar emot mig och liksom hjälper mig första tiden så, så att det är en ganska detaljerad planering för dem.  
(Chef 4)

En chef har varit med om att vissa personer ansett att de skulle vara med på listan över nyckelpersoner men som inte var det och att chefen inte fått en återkoppling kring detta. En svårighet med schemat är för en chef att denne gärna ser att nya medarbetare får träffa vissa personer tidigare än de gör men att det finns en problematik i detta då kulturen i enheten är en med mycket möten och då svårt att hitta tid för dessa möten.

#### 4.2.2 Checklista

Ett annat verktyg som finns är en checklista. Denna checklista innehåller moment som ska ske som förberedelse inför medarbetarens första dag, under första dagen och under hela introduktionsperioden. Inför första dagen finns moment som att skicka ut information, utse fadder, informera arbetskamrater, se till att det finns en arbetsplats och skapa behörigheter. Momenten som finns med när medarbetaren börjat är att hälsa välkommen, visa runt, presentera arbetskamrater, presentation av landstinget och enheten och genomgång rutiner och regler. Det finns även med att gå igenom säkerhetsföreskrifter, anmäla till interna utbildningar och två uppföljningstillfällen, ett efter en månad och

nästkommande efter tre till sex månader. I denna checklista finns även med vem som ansvarar för de olika delarna, där det kan vara en specifik nyckelperson, närmsta chefen eller faddern. Alla punkter på checklista tar cirka två till tre månader att gå igenom i sin helhet.

Ja men det är ju de här praktiska sakerna som vi har på den checklistan om man säger så. De ska ju veta hur det fungerar med arbetstider och vad enhetens uppdrag är och praktiskt hur saker fungerar i huset(...) Var kan jag få hjälp med vad helt enkelt och sen är det ju de här momenten som man ska ha gått igenom, just arbetsmässigt. (Chef 1)

Denna checklista ses av många chefer som en lista över mer praktiska moment som behövs förberedas innan medarbetaren kommer men även praktiskt över vad som behöver gås igenom de första dagarna för den nya medarbetaren. En av cheferna ser denna checklista som väldigt viktig för de medarbetare som inte sitter på plats på enheten, då mycket ansvar i dessa fall ligger på den nya medarbetaren. Denna checklista är ett sätt att kontrollera att medarbetaren fått gå igenom alla viktiga delar av introduktionen. Men listan är också ett sätt att få medarbetaren att känna sig välkommen. Då om cheferna utför alla moment så har de även förberett för den nya medarbetaren och denne kan också se på checklistan att det finns en plan för introduktionen framöver. Det är ett sätt att förmedla tryggheten hos den nya medarbetaren där denne kan känna sig omhändertagen.

Några chefer ser att även om de har samma lista att utgå ifrån så blir alla introduktioner olika, då de alla chefer skapar sin egen introduktion som anpassas efter individen och yrkesrollen. En chef ser på checklistan som ett levande dokument, som utformas utifrån vad cheferna anser ska vara med och fylls på om något saknas. En chef tycker att checklistan känns lite förlegad och har då anpassat den efter sin egen avdelning. Några chefer har även egna checklistor utöver den enhetsgemensamma. I dessa checklistor finns punkter över system som behöver gås igenom och det som den nya medarbetaren behöver kunna på arbetsuppgiftsnivå för att utföra sitt uppdrag.

Men jag tycker att den fångar upp och sen är det ju upp till oss chefer själva om känner att det är något som saknas får man se till att det fylls på att det är ett levande dokument liksom. (Chef 2)

#### *4.2.3 Organisatorisk information*

Det finns ett häfte med information kring enheten och landstinget. Detta ska skickas ut inför den nyanställda medarbetarens första dag. I häftet finns information kring enhetens vision, värdegrund, verksamhetsidé och uppdrag. Även information om hur det är att vara medarbetare på enheten, med praktisk information om exempelvis löner, sjukanmälan,

semester och arbetsmiljö. Häftet avslutas med enhetens mål och även en förklaring av vanliga förkortningar inom landstinget.

Detta dokument är det endast en chef som använder. Denna chef använder dokumentet under första mötet med den nya medarbetaren under dennes första dag. Chefen går tillsammans med medarbetaren igenom alla delar av dokumentet. Chefen ser dokumentet som ett stöd vid genomgång av enheten och som ett sätt att säkerställa att ingen information glöms. Detta dokument får medarbetaren sedan med sig för att ges möjlighet att gå tillbaka till och läsa mer om denne vill.

Den brukar jag ge första dagen, vi brukar kika igenom den tillsammans och gå igenom och så har man den ändå som en när man väl sitter där och vad var det hon sa nu igen, hon pratade något om det där men det kommer jag inte ihåg, och då har man det som en skriftlig dokumentation då, så jag brukar använda den vid första dagen man börjar. (Chef 4)

Den information som övriga chefer skickar ut inför en ny medarbetares första dag är dokument som är offentliga eller som inte används specifikt för nya medarbetare.

#### *4.2.4 Tillgänglighet till verktyg*

De stödverktyg som finns för cheferna är svåra att hitta och en chef menar att det är svårt att utläsa om det är den senaste versionen av dem som finns. Chefen får själv gå igenom alla dokument för att se så att informationen är den aktuella.

Men egentligen tycker jag inte att jag ska behöva tveka om de enhetsgemensamma utan det ska vara solklart vad, vilka delar och hur det ska se ut. (Chef 4)

Excellfilen och checklistorna skaffar sig cheferna på olika sätt, ett fåtal chefer lånar listor och filer från den chef som senast genomfört en introduktion. Detta för att utnyttja om en annan chef kommit på något nytt att ha med i listan, såsom utbildning eller nyckelperson att träffa. Men också för att de då får en aktuell lista med namn och telefonnummer.

### **4.3 Uppföljning**

I checklistan finns två uppföljningstillfällen som varsin punkt. Dessa ska utföras av närmaste chef, första en månad efter tillträde och den andra tre till sex månader efter tillträde. De flesta chefer använder sig av detta sätt att göra uppföljningar. Det första uppföljningssamtalet används av en chef för att gå igenom hur det gått med introduktionen, om den nya medarbetaren har tillgång till alla system eller har några problem. En chef valde att börja med uppföljning vid den senaste introduktionen,

med ett samtal efter en till två månader efter den nya medarbetarens första dag. Chefen menade på att efter denna tid så har medarbetaren kommit in i både sina arbetsuppgifter och i gruppen.

Oftast har medarbetaren frågor kring olika saker och sen så försöker vi bena ut det och sen att kanske en del saker är ologiska eller varför funkar det så här eller det blir mer samtal kring hur trivs du på arbetsplatsen, har du kommit in i ditt arbete, är det någonting som försvårar eller hindrar att du ska komma in på något bra sätt. Efter en månad brukar man börja kunna se om det krävs annan kompetensutveckling, efter tre till sex månader ser vi ganska tidigt att här behöver vi fylla på extern eller intern på olika sätt då. (Chef 7)

Genom att fråga den nya medarbetaren om upplägget på introduktionen så har denne möjlighet att påverka. Men en chef påpekade att det är i regel sällan den som är nyanställd har något att påpeka förrän senare i processen.

Sen är det viktigt att stanna upp då med jämna mellanrum, det kan vara till en början veckovis då. (Chef 5)

En chef tycker att uppföljning är viktigt för att se till hur det går för den nya medarbetaren och har då dessa möten en gång i veckan. Detta för att se om den nya medarbetaren trivs och om introduktionen går bra. Också för att se om denne har egna reflektioner över hur introduktionen går. Under dessa veckomöten chefen har så ser de till hur veckan varit men fokuserar till stor del på hur de ska lägga upp nästkommande vecka. Dessa möten sker mer sällan med tiden och till slut går de in i de vanliga mötena. En annan chef följer även upp med arbetskamraterna hur de tycker att introduktionen går, om de behöver avlastas på något sätt eller om de behöver mer stöd för att klara av att stötta den nya medarbetaren. Att följa upp hur allt arbete går är viktigt för en chef, men även att veta när det är dags att släppa taget.

Det är väl det att man följer med hela tiden på resan och inte bara hoppar av och kopplar på vid själva uppföljningen utan träffas vi så hjälper man till då och sen är det viktigt att man någonstans släpper för att någonstans så står den här personen på egna ben. Man kan ju inte, det blir som att curla för länge någonstans. (Chef 5)

En chef ser på sin roll under introduktionen som att finnas där som stöd för den nya medarbetaren under hela introduktionen. Ihop med dessa inplanerade uppföljningssamtal så sker många spontana samtal för alla chefer tillsammans med de nya medarbetarna där de kontrollerar hur den nya medarbetaren tycker introduktionen går.

Jag försöker se dem i alla fall, så mycket kan jag säga, och det är det jag tror att alla människor behöver, att man ser de. (Chef 6)

De uppföljningssamtal som sker efter tre till sex månader blir för många av cheferna en naturlig del av de medarbetarsamtal som finns på enheten, då dessa samtal sker tättliggande inpå varandra. Medarbetarsamtalen är ett utvecklingssamtal med uppföljning varje kvartal.

Uppföljningen är inte bara ett sätt att stämma av hur det går för den nya medarbetaren utan en möjlighet att ta reda på vad som gått mindre bra och varför för att kunna utveckla detta inför kommande introduktioner.

## **4.4 Socialisering**

### *4.4.1 Välkomnande*

Under en introduktion är det viktigt att det resulterar i att en ny medarbetare inte bara fungera arbetsmässigt utan även socialt. En chef ser att även om denne har ett stort ansvar i introduktionen så är det även den nya medarbetaren och arbetsgruppen som har ett ansvar för att en introduktion ska gå rätt till. Arbetsgruppen har ett ansvar för att den nya medarbetaren kommer in i arbetet.

De måste ju också ta ett taktiskt ansvar för de nya som kommer, det är ju, jag ser det, det är fånigt att jämföra med lagidrotter och så men jag ser det lite som en lagidrott. Vi är ju alla ansvariga för att vänsterbacken fungerar bra i laget också så då. Så störst ansvar har nog rekryterande chef, sen är det nog den enskilda nyanställde men det är ställer också ett ansvar på den grupp man ska komma in i tycker jag. (Chef 3)

Den socialiserande delen av introduktion är enligt många av cheferna viktigt för att medarbetaren ska känna sig välkommen. Att den nya medarbetaren känner sig trygg med sina kollegor och att denne har kommit in i arbetsgruppen. Ett sätt att få medarbetaren att känna sig välkommen är genom att visa på den kultur av öppenhet och flexibilitet som finns. Att visa på de värderingar enheten har om engagemang kan medarbetaren känna sig välkommen och där denne är med i gemenskapen och kan påverka.

Några chefer ser vikten av att vara så förberedda som möjligt för att den nya medarbetaren ska känna sig välkommen. Den nya medarbetaren kan känna en trygghet i att det finns en planering över vad som ska göras den första tiden. Den nya medarbetaren vet om när denne får träffa olika personer och när den ska få lära sig vad. Med denna information kan medarbetaren känna en mindre nervositet inför den första dagen då denne vet vad som kommer ske när. En del av introduktionen, enligt en



chef, är att den nya medarbetaren ska känna att denne trivs och inte vilja sluta efter någon vecka.

Alltså jag tror det är viktigt att den känner att vi har tänkt på medarbetaren och att vi har gjort plats för den på något sätt, jag tror att det är viktigt. Jag vet att vi inte alltid lyckas men jag vet ju hur jag skulle vilja att det var. (Chef 7)

Ett sätt att arbeta med detta är genom att arbeta med attityderna hos arbetskamraterna. Att skapa ett välkomnande klimat, där det är förberett för den nya medarbetare och alla inom introduktionsprogrammet vet vad de ska göra. En chef menar att det sällan krävs extra aktiviteter såsom olika typer av aktiviteter, utan att gruppen ska göra de aktiviteter som de brukar och se till att den nya medarbetaren hänger med på dessa. De gånger det kan behövas större grepp är om mindre grupper byts ut till en stor del, exempelvis en grupp på fyra där två nya kommer in. Det kan då behövas en heldag för gruppen för att komma in i team-känslan. Men detta behövs i grunden inte då den nya medarbetaren kommer in i ett större sammanhang där kulturen redan finns. I detta krävs då istället ett engagemang från arbetskamraterna i exempelvis fikarummet genom att prata med den nya medarbetaren. Det är då arbetskamraterna som skapar känslan av ett välkomnande eller inte.

En chef menar att det är viktigt ta tillvara på den tid som finns i början av en introduktion för att den nya medarbetaren ska lära känna organisationen, känna sig välkommen och lära sig de verktyg som krävs för att utföra sitt arbete.

För att det är ju ett litet vacuumläge där innan man börjar, innan cheferna hittat en och man börjar få kalendern fulltecknad som man verkligen ska nyttja till det här. (Chef 4)

#### *4.4.2 Trygghet*

En viktig del av introduktionen är att den nya medarbetaren känner sig trygg genom att denne blir sedd, vet hur det fungerar på arbetsplatsen och kommer in i arbetet. Ett sätt att skapa en trygghet för medarbetaren är enligt en chef att underlätta de praktiska delarna av introduktionen. Så att den nya medarbetaren kan fokusera på det sociala och arbetsuppgifterna och då komma in i arbetsgruppen snabbare. Ett annat sätt att skapa en trygghet är att under en ny medarbetares första period vara extra omsorgsfull som chef och se till att en koppling till övriga medarbetare etableras. En chef ser det som viktigt att hjälpa medarbetaren in i arbetsgruppen genom att se till så att grupperna blandas på ett bra sätt och en annan chef ser sin roll i socialiseringen att finnas som stöttning för den nya medarbetaren för att denne ska känna en trygghet. Även genom korta avstämningar går det att skapa trygghet

och en känsla hos den nya medarbetaren att denne inte blivit bortglömd av chefen.

Alltså det jag menar med delaktighet är att jag tror att det här med delaktighet att man är med tidigt och att man tar första dagen personen kommer att man samlar alla och det här är den nya medarbetaren (...) jag som chef har en del i det att man verkligen lägger lite krut på det, skapar de där relationerna ganska tidigt. (Chef 2)

En chef lägger kraft på kamratskap och skapandet av relationer tidigt i en introduktion. Som ett sätt att använda sig av alla arbetskamrater vid skapandet av känslan av att den nya medarbetaren är önskad. Det är genom att arbeta med delaktigheten som detta kan ske, där hela arbetsgruppen samlas redan första dagen och presenteras för den nya medarbetaren. Även att arbetsgruppen hjälper den nya medarbetaren in i sin yrkesroll och finns där som stöttning i arbetsvardagen. Säkerheten hos den nya medarbetaren skapas då genom positiva upplevelser, både genom att chefen själv är positiv men även arbetskamraterna.

Sen handlar det ju om att den där första dagen personen kommer att vara där på plats och ta emot, och sen brukar jag boka in en särskild tid med personen för att gå igenom vad är rutinerna på enheten, hur ser samarbetet ut mellan dig som medarbetare och mig som chef. (Chef 4)

#### *4.4.3 Arbetsgruppen*

Många chefer vill att arbetsgruppen ska känna sig nöjd med en introduktion eftersom de är en del i arbetet med att göra den så bra som möjligt. Det går att ha bra introduktionsprogram på papper men finns inte arbetsgruppen där som stöd så blir det inte en bra introduktion.

Det handlar ju mycket om att man känner att jag kan ställa vilka frågor som helst och det är utan att behöva känna mig dum liksom den delen är mycket bättre och att kollegorna är uppmärksamma på mig och frågar hur jag har det eller vad som, hur går det för mig och liksom så hur klimatet är på enheten känns det som är mycket viktigare, att man ska känna att man trivs. (Chef 1)

En chef menar att den sociala introduktionen kan verka som att den går fortare än den gör, då många anstränger sig för att det ska bli en bra relation till en början. Men arbetsgruppen måste få umgås och arbeta tillsammans även när det är stressigt för att den nya medarbetaren verkligen ska komma in i gruppen.

Man kan trivas väldigt bra men man behöver göra några bra saker och man behöver göra några dåliga saker. Det är inte så att man behöver vara osams med varandra men man ska ju känna på varandra i nöd och lust så att säga. (Chef 5)

Det är efter detta som den nya medarbetaren kommer att se de oskrivna regler som finns i gruppen och uppmärksamma dessa. Arbetskamraterna kan även se det som skiljer sig mellan gruppens normer och den nya medarbetarens personlighet. Detta ses av chefen på som störningar som kan ske men som också visar om den nya medarbetaren kan fungera i gruppen i det långa loppet och om det var en bra rekrytering.

#### 4.4.4 Gruppdynamik

Några chefer använder sig av rekryteringsgrupper. Även om chefen ansvarar för valet av kandidater så får en grupp medarbetare vara med under hela rekryteringsprocessen. Detta är ett sätt att förbereda arbetsgruppen på att en ny medarbetare ska komma och den nya medarbetaren börjar skapa en relation till arbetsgruppen.

Sen handlar det ju om att hela tiden hålla gruppen informerad och att skapa en delaktighet kanske redan vid rekryteringen där så att de känner att de vet vem som ska komma, de vet vad personen har för bakgrund. (Chef 4)

Det är viktigt att gruppen informeras vid flertal tillfällen om att en ny medarbetare ska komma, så att ingen glömmer bort det. Information om att den nya medarbetaren ska börja läggs även upp på intranätet för enheten. Detta för att alla på enheten ska veta att det kommer en ny medarbetare och också för att visa på att kulturen som finns innebär att alla nya medarbetare ska hälsas välkomna och att bjudas in i sociala sammanhang såsom fika och lunch. En chef förbereder gruppen genom att berätta redan vid rekryteringen hur det går, hur många som sökt tjänsten och hur långt de kommit i rekryteringsprocessen för att sedan presentera den nya medarbetaren när denne skrivit på anställningskontrakt. Sedan kan den nya medarbetaren ibland komma på besök.

Men när man då har bestämt sig för slutkandidat och slutkandidater då brukar arbetsgruppen få träffa de här personerna innan man skriver på eller så, bara för att de ska få känna lite på vad det här är för person och så de har ju ett ansikte redan. (Chef 3)

När det kommer in en ny medarbetare kan detta tas på två olika sätt av arbetsgruppen, antingen som önskad eller som ett hot. Detta hot kommer från att arbetskamraterna inte vet vad den nya medarbetaren kan. För chefen ingår det i introduktionsarbetet att se till den arbetsgruppgrupp den nya medarbetaren kommer in i och vad som kan ske i denna.

Jag tror att vi underskattar ibland att bara sätta upp en grupp att den ska fungera, för det kan det ju göra men ibland går det mindre bra, så vi får försöka hjälpa till och liksom jobba med den delen också. (chef 4)

Den kultur som finns på enheten är till stor del stöttande för den nya medarbetaren, där det sällan är några problem med att få in denne i det sociala sammanhanget. När en ny medarbetare på en avdelning tvivlade på sin roll gick inte bara chefen in och stöttade upp denne utan även arbetskamraterna gjorde detta. Men många chefer ser att de har en problematik när det kommer in nya medarbetare och att arbetskamrater har försvårat ett välkomnande in i arbetet.

Inom enheten har personalomsättningen ökat på alla avdelningar, däribland på grund av en generationsväxling.

Vi har ju haft en organisation där börjar man så slutar man ju aldrig så vi har inte varit vana egentligen med så mycket omsättning, jag tror att vi kommer ha det. Jag tror att vi kommer få vänja oss vid att folk kommer och går lite mer än vad som gjort. (Chef 2)

I detta försvinner den kultur av öppenhet och engagemang då den nya medarbetaren blir motarbetad i sina försök att utveckla sitt arbete och avdelningen. Arbetskamraterna ser den nya medarbetarens engagemang som ett hot där arbetskamraterna känner att de är rädda för att bli av med sin kunskap. Det är då viktigt att som chef ta tag i det i tid genom prata om det med de inblandade, att se till att det reds ut.

Då en chef brottas med en kultur så försöker denne synliggöra så mycket som möjligt för att den nya medarbetaren ska komma in i sammanhanget och trivas. Men det är även viktigt att ta upp det i gruppen och inte som chef tro att det kommer lösa sig över tiden. En chef har även valt att låta den nya medarbetaren arbeta tillsammans med medarbetare som vill ha nya kollegor. När en medarbetare är rädd om sina egna uppgifter har chefen löst detta genom att ge den nya medarbetaren arbetsuppgifter som inte tillhörde denne.

En chef beskriver ansträngningen kring personalomsättningen:

Det där är ju ett dilemma, det är ju så ett moment 22 ibland som jag har dåligt samvete för, både dåligt samvete gentemot den nya medarbetaren som kanske inte får ut rätt förutsättningar alltid då, men också gentemot uppdraget på enheten för vi får inte ut lika mycket som vi kan heller om vi tittar på vårt uppdrag och så. (Chef 7)

Det är viktigt att nya medarbetare ska trivas och komma in i gruppen men det blir ansträngt för arbetsgruppen när många nya kommer in samtidigt som arbetsuppgifter behöver utföras. Då skapas inte alltid rätt

förutsättningar för att en ny medarbetare att komma in rätt i arbetsgruppen då gruppen har svårt att hitta tid till att lära upp denne. Men chefen menar att arbetsgrupperna är ganska omhändertagande och gör sitt bästa för att få med den nya medarbetaren in i gruppen. Några chefer ser att denna omsättning påverkar introduktionen på ett negativt sätt då det inte finns lika mycket tid för introduktion som tidigare, då det hela tiden finns en brist att täcka. En chef arbetar med teamkänsla då många nya medarbetare känner att deras arbetskollegor inte har tid åt dem. Ett sätt att arbeta med detta gentemot den nya medarbetaren är att berätta om arbetsgruppens historik. Genom att förklara hur det ser ut och att de är mitt uppe i ett utvecklingsarbete är då den nya medarbetaren medveten om gruppens kultur.

#### *4.4.5 Kontaktnät*

En annan viktig del av introduktionen är att skapa ett kontaktnät inom enheten och landstinget i helhet. Många chefer ser att möjligheten för en gemensam introduktion kan innebära ett större nätverk till hela enheten, där de kan bygga på att samarbeta över gränserna mellan avdelningarna. Men även ge de nya medarbetarna stöd i varandra.

Vi kommer ta emot väldigt många nya anställda under de kommande åren och då vore det dumt om vi inte samarbetade kring det här och gjorde något bra av det. (Chef 7)

En fadder är på de flesta avdelningarna ansvarig för att hjälpa den nya medarbetaren in i organisationen. De ska stötta i exempelvis att hitta i lokalerna, vart den nya medarbetaren ska vända sig vid vissa frågor och se till att denne inte blir lämnad vid fika eller lunch. Det är faddern som ska vara ett stöd och till största del ansvara för att medarbetaren ska känna sig välkommen och hjälpa den nya medarbetaren in i arbetsvardagen.

Vi gör ju på vårt sätt, det är så i alla organisationer, och då vet man inte riktigt vart man ska vända sig och då känner man att det finns så mycket dumma frågor men man måste ju få ställa dem och då är det ju faddern man går till. (Chef 3)

Några chefer ser på dessa stödfunktioner som att det finns en fadder och en mentor, där faddern är mer ett stöd för de arbetsuppgifts- och arbetsgruppsrelaterade frågorna medan en mentor finns där som stöd för den nya att komma in i sammanhanget. Fadderns uppgift finns även med i checklistan där denne har ansvar att presentera arbetskamraterna och gå igenom olika sätt att få information i arbetet. En chef använder sig av en mentor som inte är en del av nya medarbetarens egen arbetsgrupp men inom landstinget, detta för att skapa ett stöd kopplat till den nya medarbetarens roll.

En chef använder sig inte av en fadder utan ett team som tar hand om den nya medarbetaren. Dessa team består av fem personer från avdelningen. Teamet bestämmer själva vem som ska stötta den nya medarbetaren i vad och de har då stort ansvar att lägga upp introduktionen. Detta teamarbetsätt är en möjlighet för den nya medarbetaren att snabbt skapa samhörighet till hela gruppen. Även teamet får en känsla av ansvar för den nya medarbetaren när denne kommer in i organisationen och den nya medarbetaren känner sig omhändertagen.

Det här sättet med introduktionen till teamet när jag haft några stycken som har testat den modellen. Men det känns som att det fungerar ganska bra, att man får liksom en hemmatillhörighet till den här stora gruppen. (Chef 1)

Många av faddrarna väljs ut på valfrihetsbasis, där alla i arbetsgruppen får förfrågan. I vissa fall väljer chefen ut någon de anser kan passa i form av kunskap eller personlighet. En fadder ska även finnas på plats större del av arbetstiden och arbeta nära den nya medarbetaren. Men det är i grund och botten frivilligt att vara en fadder åt en ny medarbetare.

Tänker jag att det kan ju vara någon som personen ska jobba nära, men är det inte så, jag har delat ut det på alla möjliga, så vi försöker dela på det helt enkelt. Och någon som kanske är hyfsat på plats också så att det inte är någon som alltid sitter i möten eller är borta mycket, för då är det ju svårt att nå sin fadder. (Chef 7)

Inom landstinget finns det en modell och stödlitteratur för mentorer men en chef ser att det saknas en checklista för faddrar. En annan chef ser att skapa rutiner och manualer för både faddrars arbete med introduktioner men även för arbetsuppgifterna kan underlätta faddrarnas arbete med att introducera nya medarbetare. Genom att skapa manualer och checklistor går det att säkerställa att den nya medarbetaren får det stöd denne behöver i introduktionen och att inget glöms bort eller lärs ut på olika sätt.

En av cheferna ser att fadderskapet bygger på kemi mellan faddern och den nye medarbetaren, det är de ihop som ska bygga upp hur deras introduktion ska gå till. En chef ser att fadderskapet kan vara längre än introduktionen, då faddern är en person den nya medarbetaren känner sig extra trygg med och som blir till en bra arbetskamrat.

Det finns en trygghet där det kan ju hänga i ännu längre men då är det nog mera att det fungerar i arbetet som en bra arbetskamrat. (Chef 2)

## 4.5 Sammanfattning

Det finns inom enheten några gemensamma delar under introduktionen, dels ska de genomgå en introduktion på landstingsnivå, träffa vissa nyckelpersoner men också genomgå olika utbildningar. Dessa introduktioner skiljer sig till en viss del åt och detta är för att de sätt cheferna arbetar på är informella och varje chef anpassar då sin introduktion av nya medarbetare utifrån vad de själva anser är viktigt. Många chefer använder i dagsläget individualiserade introduktioner, där de anpassar innehållet och hur mycket arbetsuppgifter som ska varvas i en introduktion utifrån vad den nya medarbetaren och yrkesrollen kräver. Det har påbörjats ett arbete med att skapa mer strukturerade introduktioner, där det ska finnas manualer och strukturer för hur varje arbetsuppgift ska utföras och läras ut. Inför en ny medarbetares ankomst har många chefer kontakt med den nya medarbetaren, den information som skickas ut är oftast organisatorisk information. I sin roll som chef vill de under en introduktion att medarbetaren ska förstå sitt sammanhang och lära sig sina arbetsuppgifter. De verktyg som finns inom enheten är introduktionsschema, checklista och en broschyr med organisatorisk information. De verktyg som finns är svåra att hitta och oftast svåra att utläsa om de är aktuella. Den uppföljning som sker använder sig de flesta av cheferna av det sätt som finns i checklistan, en chef använder sig av uppföljning veckovis. En uppföljning används för att se hur det går för medarbetaren men även att som chef visa sitt stöd.

Inom socialisering finns det enligt cheferna två viktiga fokus under en introduktion, att den nya medarbetaren ska känna sig välkommen och att den ska känna sig trygg. Genom att som chef förbereda går det att ge den nya medarbetaren en känsla av välkomnande och trygghet. Även arbetsgruppens attityder är viktigt för välkomnandet. En viktig del av tryggheten är att som chef se till att den nya medarbetaren får en koppling till arbetsgruppen genom kamratskapet och att skapa relationer tidigt i introduktionen. Inom arbetsgruppen är det viktigt att de hålls informerade av cheferna redan från tiden av rekrytering. Det är arbetskamraterna som kan hjälpa till vid skapandet av en bra introduktion, där den nya medarbetaren måste komma in i de normer och oskrivna regler som finns inom gruppen. Gruppdynamiken är viktig att se till som chef och en ny medarbetare kan ses som ett hot om en erfaren medarbetare känner att den är osäker på den nya medarbetaren eller på sina egna arbetsuppgifter. Med en större personalomsättning blir också den kultur som finns mindre öppen och stöttande gentemot nya medarbetares engagemang. En viktig del inom socialiseringen av en ny medarbetare är att denne ska skapa sig ett kontaktnät. Detta sker både genom att ha en stöttande kultur men även skapa faddrar och mentorer i arbetsgruppen.

## 5 DISKUSSION

*I detta kapitel analyseras och diskuteras resultatet av studiens empiri tillsammans med den teoretiska referensramen. Chefernas synsätt och arbetssätt av introduktioner problematiseras ihop med frågeställningarna. Diskussionen är uppdelad i två delar. Först presenteras det arbetssätt som används vid introduktionen för att sedan gå in på de praktiker som cheferna använder.*

### 5.1 Introduktionen

Likt det Cirilo och Kleiners (2003) beskriver så har enheten tre tydliga komponenter i sina introduktioner; förberedande aktiviteter, där cheferna ser att det är av vikt att förbereda inför den nya medarbetarens första dag. Orientering mot organisationen sker genom att cheferna ser det som viktigt att den nya medarbetaren sätts in i ett sammanhang. Med orientering mot arbetet ser cheferna att introduktionen ska böttna i att de nya medarbetarna ska producera och kunna sitt arbete.

#### 5.1.1 Förberedande aktiviteter

De förberedande aktiviteterna (Cirilo & Kleiner, 2003) är något alla chefer använder sig av. Många av cheferna är medvetna om vikten av de aktiviteter som sker innan medarbetarens första dag och att dessa kan skapa det Kramer (2010) menar är en trygghet hos medarbetaren inför första dagen av arbetet. Men även genom att planera för medarbetaren kan introduktionen bli bättre både för den nya medarbetaren men även för arbetsgruppen, då gruppen också är förberedd på att den nya medarbetaren ska komma. Det är genom dessa aktiviteter som en chef vill skapa känslan av att medarbetaren är efterlängtd, det är då rimligt att anta att likt Kramer (2010) menar att detta skapar den motivation hos den nya medarbetaren. För chefen handlar det då om att skapa en känsla hos den nya medarbetaren, att denne känner sig välkommen. Dessa olika aktiviteter inför den nya medarbetarens första dag handlar om hur chefen kan förebygga osäkerhetshanteringen hos både den nya medarbetaren och arbetsgruppen där de kan påbörja en informationssökning redan innan den nya medarbetarens första dag (Kramer, 2010). Dessa aktiviteter kan minska de osäkerheter som Kramer (2010) beskriver som organisations- och relationsrelaterade.

Cheferna anpassar den information som de ger den nya medarbetaren innan dennes första dag utifrån vad denne vill ha för att få möjlighet att förbereda sig, något som enligt Rubenowitz (2004) kan ge positiv respons. Rubenowitz (2004) menar vidare att genom att ge den nya medarbetaren dokument som är anpassade efter vad som är aktuell för denne kommer också en större motivation till att läsa in dessa dokument att skapas. Men en chef menar att medarbetaren kommer oförberedd första dagen även om information skickats ut, detta kan likt det



Rubenowitz (2004) menar bero på att den information som skickats ut inte anpassats efter det som berör den nya medarbetaren och då inte använts som förberedelse inför arbetet. Den information som skickas ut är mer praktisk information (Cirilo & Klein, 2003). Den praktiska informationen kring enheten och landstinget kan hjälpa medarbetaren i sin informationssökning kring organisationen (Kramer, 2010). Dessa dokument kan hjälpa en ny medarbetare med den osäkerhet som Kramer (2010) ser som organisationsrelaterad. Där medarbetaren skapar sig en uppfattning kring hur det går till i enheten och landstinget innan dennes första dag genom att läsa exempelvis policy, regelverk och årsredovisningar.

Det schema som görs inför medarbetarens första tid skickas ut av cheferna för att den nya medarbetaren ska få information kring vad som sker den första tiden och vilka denne ska träffa. Likt Cirilo och Klein (2003) kan detta vara ett sätt för cheferna att minska den nervositet den nya medarbetaren kan känna inför första dagen och skapa en större känsla av trygghet. Denna trygghet handlar inte bara om att den nya medarbetaren känner att den vet vad som kommer hända men även en trygghet i att det finns en plan och chefen har förberett för den nya medarbetaren.

Redan vid intervjutillfället börjar många chefer att introducera den nya medarbetaren till landstinget och enheten, detta skapar det Cirilo och Klein(2003) ser som en relation till organisationen för den nya medarbetaren. Vidare går det att se en reducering av det Kramer (2010) ser på som relationsrelaterad osäkerhet, där både arbetsgruppen och den nya medarbetaren kan börja informationssökning där ett nätverk och relationer skapas. Likt detta kan det även ske när chefer låter den nya medarbetaren komma på besök och då få chans att träffa den nya arbetsgruppen, för att båda ska kunna börja knyta en kontakt och starta socialisering redan där. Några chefer använder sig av rekryteringsgrupper, detta är för att den nya medarbetaren redan där ska få en koppling till arbetsgruppen. Även till för att arbetsgruppen ska få en möjlighet att förbereda sig inför att den nya medarbetaren ska komma och då också starta en socialisering. Detta är inte bara en relationsrelaterad osäkerhetshantering utan även det andra steget, mötandefasen, i Ardts et al., (2001) socialisering. I denna första kontakt med gruppen så kommer medarbetarens första förväntning på gruppens normer bli testade.

Ett sätt att hantera osäkerheten i gruppen innan en ny medarbetares första dag är att cheferna håller arbetsgruppen informerad (Kramer, 2010). Genom att berätta för dem vart i rekryteringsprocessen de är och sedan även hur det går under månaderna från att anställningsavtal har

skrivits och framöver. En chef ser på det med att informera, både muntligt på möten men även på enhetens intranät, som ett sätt att visa att den kultur de har på enheten är att alla ska veta om att det kommer en ny medarbetare och alla har ett ansvar likt det Korte och Lin (2012) ser på att det är även chefers och arbetskamraters ansvar att hjälpa denne in i sammanhanget.

### *5.1.2 Orientering mot organisationen*

Alla chefer arbetar för att den nya medarbetaren ska förstå sin del av det sammanhang den ingår i, likt det Cirilo och Klein (2012) ser på som orientering mot organisationen. I detta ingår att den nya medarbetaren ska förstå enhetens mål, uppdrag, regelverk, policys men även kulturen och det sociala samspelet. Detta för att ha en bas att stå på som en trygghet. I denna del hanteras de osäkerheter som finns kring relationer, organisationen och makt och politik (Kramer, 2010).

Ett sätt för en chef att visa på avdelningens arbete och historia är genom att ge en realistisk bild. Likt Rubenowitz (2004) ser cheferna detta som ett sätt för medarbetaren att trivas, som ett resultat av att den nya medarbetaren fått rätt förutsättningar för att komma in i arbetsgruppen och enheten som helhet. Chefen använder sig av detta för att underlätta för den nya medarbetarens anpassning in i den kultur som finns (Rubenowitz, 2004). Cheferna skickar alla sina nya medarbetare till en utbildning kring landstinget. Detta är ett sätt att sätta in den nya medarbetaren i ett historiskt och organisatoriskt sammanhang och minska den organisatoriskt relaterade osäkerheten (Kramer, 2010).

Att både hantera osäkerhet kring organisationen, relationer och makt och politik (Kramer, 2010) är genom de möten den nya medarbetaren ska genomgå. Där kan varje chef då sätta in sin avdelning i hela enheten och landstingets större sammanhang där också både chefen och den nya medarbetaren skapar en relation till varandra. Den nya medarbetaren skapar ett nätverk skapar detta också en större förståelse för kontaktnätet inom enheten hos den nya medarbetaren, vilket minskar de Kramer (2010) kallar de makt- och politikrelaterade osäkerheterna där de nya medarbetarna lär sig vem de kan vända sig till. Likt Cirilo och Kleiner (2003) menar så kan detta även skapa mer lojalitet och engagemang hos den nya medarbetaren när det är cheferna som introducerar den nya medarbetaren i kulturen och strukturen på enheten. De möten som sker kring olika rutiner hjälper medarbetaren att känna ett engagemang gentemot enheten. Då dessa möten är en systematisk del av introduktionsrutinerna kan det då enligt Rubenowitz (2004) skapas en positiv inställning till arbetsplatsen hos den nya medarbetaren där denne får all den kunskap som krävs. Detta kan då

även skapa det Kramer (2010) menar är en trygghet hos den nya medarbetaren i dennes hantering av arbetsrelaterade osäkerheter.

Cheferna håller på att utveckla introduktioner som ska gälla inom hela enheten, vilket är ett sätt att skapa samarbete över avdelningsgränserna. Likt Korte och Lin (2012) är detta ett sätt för en medarbetare att socialiseras in genom kamratskap. Detta kan då även skapa nätverk mellan nya medarbetare och olika avdelningar som minskar en makt- och politikrelaterad osäkerhet. Men även minska en arbetsrelaterad osäkerhet där de nya medarbetarna förstår de normer som sker i arbetet mellan de olika avdelningarna och arbetsgrupperna.

Cheferna arbetar i introduktionerna med att den nya medarbetaren ska känna sig välkommen, ett sätt att göra detta är att den nya medarbetaren fungerar i det sociala sammanhanget. Detta för att minska osäkerhet kring både relationer och organisationen (Kramer, 2010). De ser att när den nya medarbetaren kommit in i arbetsgruppen kan denne känna en trygghet i sina arbetskamrater. Många chefer ser det som deras uppgift att skapa denna trygghet gentemot arbetsgruppen. Det är de som ska se till att den nya medarbetaren kommer in i det större sammanhanget i arbetsgruppen. Då inte bara genom att presentera arbetsgruppen för den nya medarbetaren utan även genom att arbeta med arbetsgruppen och se till att de förstår att kulturen innebär att de ska stötta den nya medarbetaren i arbetsvardagen och låta denna känna sig välkommen. Chefernas syn på sin roll i introduktionen till det sociala är likt Rubenowitz (2004), där det är chefen som ska presentera de sociala och oskrivna reglerna för medarbetaren.

Då många medarbetare anstränger sig till en början så krävs det en längre tid för medarbetare att komma in i sammanhanget, det är i Ardts et al (2001) tredje fas av socialiseringen där det sker en mer långsiktig anpassning till arbetsgruppens attityder och beteendenormer. Det är då viktigt för chefen att ha kontinuerliga uppföljningar under introduktionen för att se hur det går för den nya medarbetaren att komma in i arbetsgruppen. Många chefer ser även till att använda sig av faddrar för att medarbetaren snabbare ska komma in i kulturen och lära sig denna.

Likt Korte och Lin (2012) så är det medarbetarna tillsammans med cheferna som har ansvaret för att en socialisering sker på ett bra sätt och med en fadder kan denne hjälpa den nya medarbetaren in i gruppen. Faddern finns där som ett stöd i arbetsvardagen och ska hjälpa den nya medarbetaren in i det sociala när chefen inte finns där. Denna fadder ska inte bara hjälpa cheferna med arbetet att få in den nya medarbetaren i arbetsgruppen utan denna ska även hjälpa till med skapandet av ett

kontaktnät, där denne hjälper till i arbetsvardagen i vart den nya medarbetaren ska vända sig vid frågor (Cirilo & Klein, 2003). Det är även faddern som till stor del hjälper den nya medarbetaren att lära sig att hitta i organisationen.

### *5.1.3 Orientering mot arbetet*

En chef ser vikten av att inte bara förstå sin del av organisationens sammanhang utan även hur detta kopplas till att medarbetaren måste förstå sina arbetsuppgifter och hur dessa hör samman med hela enheten och landstinget. Detta är ett sätt att skapa en trygghet i det Kramer (2010) menar är de uppgiftsrelaterade osäkerheterna och cheferna ser en vikt av att introduktionen ska botten i arbetsuppgifterna. Den nya medarbetaren ska förstå arbetsuppgiften men också hur hela gruppen och enheten arbetar med dessa utifrån normer och kommunikation. Likt Cirilo och Klein (2003) ser cheferna på vikten av hur detta ska presenteras och material kring detta, då de ser att de manualer som skrivs ska hjälpa till att alla medarbetare ska lära sig på samma sätt. Medarbetarens engagemang är även viktigt för cheferna då introduktion mot arbetsuppgifter då det anpassas efter dennes behov. Den nya medarbetaren är då aktiv i utformandet av introduktionen mot arbetsuppgifterna. Detta skapar enligt Cirilo och Klein (2003) bra förutsättningar för att den nya medarbetaren ska introduceras på ett bra sätt i sina arbetsuppgifter. Hur mycket arbete som sker i början av en introduktion påverkas av vilken avdelning den nya medarbetaren tillhör och av den nya medarbetaren. Hur den nya medarbetaren själv känner att denne vill ha arbetsuppgifter att ta tag i och hur mycket introduktion denne behöver, detta för att skapa en motivation hos den nya medarbetaren genom att denne känner att den producerar (Cirilo & Klein, 2003).

En yrkesroll kräver mycket övning innan denne får sättas in i det riktiga arbetet och får då övningar att arbeta med en lång tid innan denne får sättas in i det riktiga arbetet. En chef ser att detta kan skapa en frustration, likt det Ardts et al (2001) menar att innan en medarbetare kommit in i socialiseringen i en organisation så känner denne inte än en tillfredsställelse i sina arbetsuppgifter. Genom att den nya medarbetaren inte producerar något till arbetsgruppen skapas en frustration att ännu inte vara en del av gruppen i utförandet av arbetsuppgifterna.

I introduktionen mot arbetsuppgifter finns det ingen formell träning, likt det Cirilo och Klein (2003) menar att det krävs för att medarbetaren ska få en tydlig bild av arbetet. En brist är avsaknaden av formell träning innebär att nya medarbetare får lära sig olika sätt att göra samma uppgift och då ibland inte lära sig på det sätt arbetsuppgiften ska utföras. Många chefer påpekar vikten av en strukturerad introduktion och att de på

grund av detta är i en fas av att skapa rutiner och manualer för det. Detta för att alla nya medarbetare ska introduceras in i arbetsuppgifterna på samma sätt och där de får lära sig att göra samma arbetsuppgift på likartat sätt, där ser de likt Cirilo och Klein (2003) vikten av hur arbetet presenteras men även materialet som ligger som stöd för introduktionen. De material som skapas kommer bli ett sätt att underlätta för både den nya medarbetaren men även för den som ska lära den nya medarbetaren. Detta för att allt som lärs ut har kontrollerats så det de görs på rätt sätt och ingen del i introduktionen glöms bort. Ett fåtal chefer använder sig av checklistor för detta, de har själva utformat listor för allt en ny medarbetare behöver introduceras inom för att kunna utföra sitt arbete. En av cheferna ser att det bästa sättet att lära sig sina arbetsuppgifter är genom att gå med den som tidigare haft tjänsten, om detta är möjligt.

Att gå med en fadder eller arbetskollega är ett sätt för den nya medarbetaren att få stöttning från inte bara chefen in i sina arbetsuppgifter (Cirilo & Klein, 2003). Men Cirilo och Klein (2003) menar att detta även stöttar den nya medarbetaren in i sammanhanget och arbetskamrater och faddrar hjälper medarbetaren att skapa en uppfattning kring hur gruppen kommunicerar och löser uppgifter. Detta hjälper medarbetare även i sin arbetsuppgiftsrelaterade osäkerhet (Kramer, 2010). Den nya medarbetaren ska kunna få stöttning och hjälp vid problem från alla inom arbetsgruppen. En chef ser det likt Cirilo och Kleiner (2003) där faddrar och medarbetare finns där i arbetsvardagen för att stötta den nya medarbetaren i sina arbetsuppgifter när chefen inte själv finns där. Detta är en del av Ardts et al (2001) tredje fast av socialisering där det sker en långsiktig anpassning till både arbetet och arbetsuppgifterna och den stöttning som sker från arbetskamrater hjälper också medarbetaren in i socialiseringen.

## **5.2 Introduktionspraktiker**

### *5.2.1 Kollektiv respektive individuell praktik*

En gemensam del av en introduktion för en ny medarbetare är en utbildning som är en del av att lära sig om hur landstinget i helhet ser ut. Detta ses av van Maanen och Schein (1979) som en kollektiv praktik där alla nya medarbetare får genomgå samma introduktion gentemot landstinget och detta gör de samlat. Det finns även information varje medarbetare ska genomgå. Denna information är kollektiv i det att alla medarbetare ska få denna men blir individuell då den genomgås utanför arbetsgruppen eller utan en grupp av andra nya medarbetare (van Maanen & Schein, 1979).

De faddrar cheferna använder sig av vid introduktion inför arbetsuppgifterna är också en kollektiv praktik (van Maanen & Schein, 1979). Detta då den nya medarbetaren lär sig ett likartat arbetssätt mot

vad arbetsgruppen i stort använder sig av ifrån faddern. Men cheferna menar likt van Maanen och Schein (1979) att detta ställer ett stort krav på faddrarna då de påverkar den nya medarbetarens syn på organisationen. Den nya medarbetaren lär sig det sätt som enheten arbetar på och enhetens kultur genom detta arbetssätt. Medarbetaren accepterar också det sätt att arbeta som arbetsgruppen använder sig av.

Det finns en yrkesroll inom enheten där den nya medarbetaren socialiseras in i sitt arbete genom att vara isolerad från arbetsgruppen. Detta då arbetet är komplext och det krävs att innan den nya medarbetaren börjar sitt arbete behöver denne kunna arbetsuppgifterna, likt en individuell praktik (van Maanen & Schein, 1979). Alla chefer använder sig till större del av det van Maanen och Schein (1979) menar är en individuell praktik då de alla individanpassar den ordningsföljd som introduktionen har. Detta för att anpassa efter individen behov.

### *5.2.2 Formell respektive informell praktik*

En del av den introduktion cheferna genomför är formell, då de ser vikten av att den nya medarbetarens skapar en bild av sitt sammanhang (van Maanen & Schein, 1979). Den nya medarbetarens roll i enheten och landstinget lärs oftast ut av cheferna själva under de möten den nya medarbetaren ska genomgå med både sin närmsta chef men även under de möten som finns med i schemat som finns som verktyg för introduktionen. Dessa möten är till för att medarbetaren ska skapa sig ett nätverk men också sätta in sin nya roll i hela organisationen. Denna del av introduktionen av den nya medarbetaren fokuserar cheferna mer på att den nya medarbetaren ska förstå sitt arbete genom att förstå sin del av sammanhanget av enheten som helhet (van Maanen & Schein, 1979). Genom att cheferna lägger mycket energi på denna del av att den nya medarbetaren ska förstå sitt sammanhang och att de har en engagerad kultur lär sig denne då också det arbetssätt som denne ingår i. Där de ska vara flexibla och kompetenta, de ska arbeta självständigt och de är duktiga på det de gör, de lär sig värderingar och attityder som igår i rollen (van Maanen & Schein, 1979).

Cheferna arbetar idag till stor del med informella introduktioner av nya medarbetare, inga arbetsuppgifter lärs ut i en specifik ordning utan de lär sig genom både andra inom arbetsgruppen som lär ut eller genom att utföra arbetet själv (van Maanen & Schein, 1979). van Maanen & Schein (1979) ser att det ändå krävs en viss del av formell träning inom denna praktik och denna sker genom de möten och den information den nya medarbetaren får innan denne börjar arbeta.

Cheferna arbetar idag med att skapa en mer formell praktik där de arbetar med manualer och rutiner där de ska förtydliga de roller som finns i organisationen men även för att förtydliga de processer och rutiner som sker både inom varje yrkesroll men även för introduktionen. Detta för att alla medarbetare ska få en tydligare bild av vad som ingår i deras roll inom organisationen (van Maanen & Schein, 1979). Idag använder de sig av en informell praktik (van Maanen & Schein, 1979) där varje ny medarbetares introduktion till arbetet anpassas efter dennes behov och faddern och arbetskamraterna hur mycket den nya medarbetaren får lära genom att utföra arbetsuppgifter anpassas efter individens behov.

### *5.2.3 Sekventiell respektive icke-sekventiell praktik*

De introduktioner som cheferna planerar är till stor del det som van Maanen och Schein (1979) ser på som icke-sekventiella där nästintill inget i introduktionen är byggt på att det ska följa en viss ordning.

De delar i introduktionen som är sekventiella är den checklista som finns vilket är ett verktyg som är gemensamt för alla, oavsett yrkesroll. Detta verktyg kan ändå ses på som icke-sekventiellt (van Maanen & Schein, 1979) då det i denna inte finns en specifik ordning allt ska göras i. Denna lista utvecklar cheferna hela tiden för att förbättra introduktionen, detta innebär att introduktionen inte är beständig (van Maanen & Schein, 1979). En chef har skapat en egen checklista för olika yrkesroller och vad de ska lära sig. Genom att strukturera upp introduktionen till arbetsuppgifter i form av checklistor skapar cheferna mer sekventiella praktiker likt det van Maanen och Schein (1979) ser då detta skapar en introduktion där varje del lärs ut på samma sätt och i samma följd. Då cheferna nu inte har ett specifikt arbetsätt för faddrarna och medarbetarna arbeta vid introduktion av arbetsuppgifter så kan den nya medarbetaren då lära sig olika sätt att utföra en arbetsuppgift och då få olika bilder av hur arbetsuppgiften går att lösa och då få en icke-sekventiell introduktion (van Maanen & Schein, 1979).

### *5.2.4 Fast respektive rörlig praktik*

Det schema som planeras in under den nya medarbetarens första fyra till sex veckor är ett sätt att arbeta med en fast praktik (van Maanen & Schein, 1979). Varje chef avgör när detta ska planeras in och den nya medarbetaren har ibland längre tid på sig att genomföra dessa möten. Schemat kan då ses som en riktlinje för när dessa möten och utbildningar ska vara genomförda. Då blir detta verktyg mer en del av det van Maanen och Schein (1979) ser på som en rörlig praktik. Många chefer har även olika syn på när en medarbetare är färdig med sin introduktion och att detta påverkas av hur säker denne känner sig i sin roll och om denne tidigare arbetat inom landstinget. Detta gör att det inte finns ett tydligt

slut på en introduktion utan detta individanpassas där chefen får avgöra när det är dags att släppa denne. Många chefer ser ett problem i att arbeta med en rörlig praktik, då många moment kan komma vid ett sent tillfälle, då den utbildning som finns kring att vara ny i landstinget bara går två gånger om året kan den nya medarbetaren ibland få vänta i nästan ett halvår innan denne kan genomgå denna utbildning. Även möten med olika nyckelpersoner kan komma vid ett sent tillfälle och medarbetaren då inte får den kunskap den behöver i tid.

#### *5.2.5 Kontinuerlig respektive åtskiljande praktik*

Enheten använder sig i sin helhet till största del en kontinuerlig praktik (van Maanen och Schein, 1979). Detta genom att cheferna till största del använder sig av faddrar och arbetsgruppen vid upplärande av arbetsuppgifter hos den nya medarbetaren. Detta skapar likt det van Maanen och Schein (1979) en trygghet hos den nya medarbetaren att denne har ett stöd i arbetsgruppen vid introduktion till arbetsuppgifterna.

Då en ny medarbetare kan tas emot på två sätt inom arbetsgruppen kan det skapas en osäkerhet hos både erfarna medarbetare och nya medarbetare. Denna osäkerhet kan likt van Maanen och Schein (1979) bota i att personalomsättningen påverka introduktionen på ett negativt. Den kultur cheferna pratar om som finns inom enhetens alla avdelningar är en stöttande kultur där alla medarbetare ska visa engagemang. Men detta engagemang kan vid en stor personalomsättning motarbetas. När en ny medarbetare kommer in i arbetsgruppen och vill förändra och utveckla kommer detta tas emot som hot hos arbetsgruppen och det skapas då en störning mellan den kultur som cheferna skapar gentemot den arbetsgruppen skapar.

#### *5.2.6 Bearbetande respektive behållande praktik*

Enheten använder sig både av en bearbetande och behållande praktik när det kommer till introduktion gentemot kulturen (van Maanen och Schein, 1979).

Då det för många chefer är viktigt att nya medarbetare ska förstå det sammanhang de kommer in i och skapar en koppling till gruppen så sker då det som van Maanen och Schein (1979) beskriver som en bearbetande praktik. En chef menar att den typ av organisation som de tillhör så passar kulturen inte den nya medarbetaren så passar denne inte in i organisationen. Även gentemot arbetsgruppen sker en bearbetande praktik då chefernas aktiviteter innan en ny medarbetares ankomst ska resultera i att de föreskriver den kultur av öppenhet och välkomnande som enheten vill skapa.

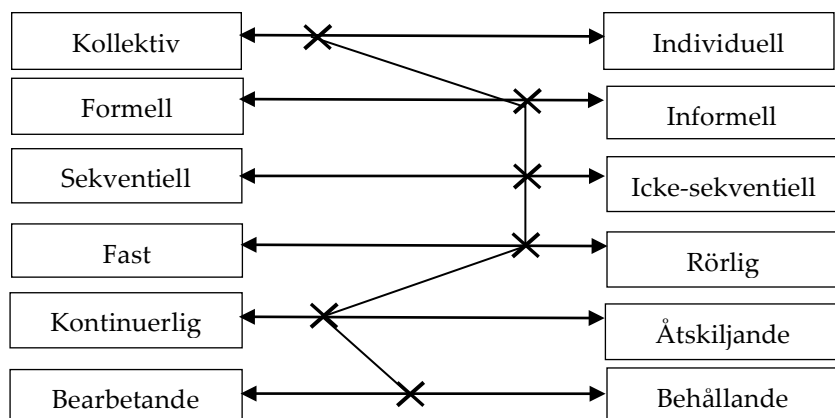


Många chefer ser även vikten av nya medarbetares egna erfarenheter och kunskaper som en stark känsla av hur kulturen ska vara i organisationen där alla ska vara flexibla, engagerade. Engagemanget från nya medarbetare kan visas upp genom att använda sig av sina erfarenheter för att utveckla enheten och arbetet, detta ses på som en behållande praktik (van Maanen & Schein, 1979).

#### *5.2.7 Organisationens taktik*

I största del så använder sig enhetens chefer av en individualiserad socialisering då de anpassar introduktionen utifrån den nya medarbetaren (Antonacopoulou & Güttel, 2010). Stort fokus ligger här på att medarbetaren faktiskt ska delaktigt se till vad denne behöver (Fang et al., 2011). Dessa introduktioner saknar det Rubenowitz (2004) menar är en systematisk introduktion då introduktionen läggs upp utefter varje yrkesroll och individ. Medan de lik Ponte och Rizzi (2010) utvecklar introduktionerna utifrån det behov som finns och då har en dynamisk process.

Det som cheferna idag använder sig av är en kombination av kollektiv och informell praktik där en medarbetare lär sig sina arbetsuppgifter och normer ihop med arbetsgruppen men introduktionen är individanpassad. Det är en icke-sekventiell och rörlig praktik som används vid uppbyggandet av introduktionen, där chefen, arbetskamraterna och den nya medarbetaren vid varje enskild introduktion bestämmer hur introduktionen ska struktureras upp. Cheferna använder sig av en kontinuerlig praktik där den nya medarbetarens arbetsgrupp ska finnas med i introduktionen och hjälpa medarbetaren in i gruppen. De använder sig alla av både en behållande och bearbetande praktik när det kommer till att socialisera in den nya medarbetaren in i kulturen (van Maanen & Schein, 1979). Både då cheferna ställde sig bakom en kultur av öppenhet, välkomnande, flexibilitet och engagemang (Harris & Ogbonna, 2011) vilket skapar en bearbetande praktik. Genom att ta tillvara på den nya medarbetarens erfarenheter så finns det en del av en behållande praktik.



Figur 2. Enhetens modell för introduktionspraktiker.

Den taktik cheferna skapat (se figur 2) stöttar till stor del skapandet av innovativa medarbetare i förhållande till arbetsuppgiftsorienterade delar. Introduktionen skapar en koppling till organisationen som skapar mer konforma medarbetare (van Maanen & Schein, 1979). Detta då de praktiker som sker i koppling till organisationen är mer fokuserade gruppen.

Chefernas arbete med att skapa strukturerade introduktioner i form av manualer, rutiner och processer kommer bli till en kollektiv formell praktik. Där det finns en struktur för hur detta ska utföras, där rutiner och processer blir till manualer för arbetet och för introduktionen. Detta skapar till en större del en institutionaliserande socialisation (Fogarty & Dirsmith, 2002; Harris & Ogbonna, 2011), där cheferna kan styra det som lärs ut. Med dessa praktiker skapas det till största del konforma medarbetare som får engagemang och lojalitet gentemot enheten och arbetsgruppen (van Maanen & Schein, 1979; Artds et al., 2001; Fogarty & Dirsmith, 2002).

## 6 SLUTSATS

*I detta kapitel kommer studiens slutsatser presenteras, vidare presenteras praktiska implikationer och avslutas med förslag till vidare forskning.*

Syftet med studien har varit att beskriva hur chefer arbetar med att introducera nya medarbetare in i en organisation och arbetsgrupp och skapa en förståelse för hur detta påverkar en socialisering. Detta har kategoriserats utifrån introduktionen i stort och dess hårda och mjuka delar men även utifrån praktiker som går att använda sig av för att strukturera upp en introduktion.

Resultatet i denna studie har bidragit till att se till den helhet som chefer använder sig av vid introduktion och hur detta påverkar den utgång som kan ske av hur en ny medarbetare sedan har socialiserats in. Men även kring vilka stöttningar och vilket motstånd som finns från arbetsgruppen och hur detta kan påverka hur chefer lägger upp en introduktion. Hur cheferna hanterar den kultur som finns och den de vill förespråka så krävs det olika typer av introduktioner och stöttningar från chefens håll för att skapa den typ av medarbetare som organisationen vill ha, konforma eller innovativa.

Att ha en planerad introduktion, vare sig den är individualiserad eller institutionaliserad, kan skapa en trygghet och den osäkerhet som finns i både arbetsgruppen och hos den nya medarbetaren kan då försvinna och skapa en bra introduktion. Detta då alla hålls informerade och den informationssökning (Kramer, 2010) som sker underlättas från chefens sida både gentemot den nya medarbetaren men även arbetsgruppen.

När arbetet med introduktioner inte är systematiskt sker detta utifrån vad chefen anser viktigt men den kultur som finns spelar en stor roll, likt enheten där alla chefer ser på samma delar som viktiga. Där den nya medarbetaren ska ha fått med sig kunskap kring sammanhanget i organisationen. Men de blir då även mer individualiserade där den nya medarbetaren spelar en stor roll i introduktionens upplägg.

Vid individuella introduktioner krävs det stort ansvar på arbetsgruppen, men även att chefen har koll på dessa. Då kulturen förändras kan detta påverka hur den nya medarbetaren kommer in i organisationen. När personalomsättningen ökar kommer detta påverka kulturen och det krävs då att chefer ser till denna förändring och planerar för detta inför arbetet med att introducera nya medarbetare. Det skapas då även ett större behov av att strukturerar upp arbetsgruppen då kulturen förändras. För att cheferna ska kunna behålla den kultur som de vill ha, där introduktionen som sker skapar den typ av medarbetare organisationen vill ha krävs också en större kulturell kontroll (Harris &

Ogbonna, 2011) av arbetsgruppen. Chefer ser ett större behov av att kontrollera introduktionerna ju fler medarbetare som ska introduceras. Behovet av att strukturera upp introduktioner är något som påverkas av antalet medarbetare som ska introduceras.

Slutligen så genom att förändringar sker behöver organisationen även se till hur detta påverkar den taktik som skapas genom att introduktionen förändras. Detta då cheferna bör se till helheten av alla praktiker som används för att skapa den typ av medarbetare, arbetsgrupp och kultur som de vill ha som utfall av introduktionerna. Är det en konform eller en innovativ medarbetare som cheferna vill ha och hur de då ska förhålla sig till de olika praktikerna. Genom att se till hur organisationen vill att utgången ska vara av en introduktion så ska alla delar av introduktionen struktureras och planeras som helhet där både de mjuka och hårda delarna påverkar den helhet som sedan blir till den introduktion som skapar den medarbetare som organisationen sedan vill ha. Men även se till de förändringar som sker i organisationen och gruppen och skapa en stöttning i taktiken utifrån de problem som kan dyka upp.

## **6.1 Praktiska implikationer**

Denna studie har resulterat i några praktiska implikationer för organisationer som vill se över sina introduktioner. Hur introduktionen kan påverka en socialisering av en ny medarbetare, men även hur en introduktion kan påverka hela gruppen. Att som organisation utvärdera sin egen introduktion utifrån de praktiker som finns kan de då se hur deras medarbetare socialiseras in och om de ska bli konforma eller innovativa. Dessa praktiker kan även skapas utifrån vad organisationen vill att olika bitar av introduktionerna ska ha för utfall, hur detta förhåller sig gentemot arbetsuppgifterna, organisationen och arbetsgruppen. Detta för att skapa en taktik som är anpassad efter organisationens kultur.

## **6.2 Förslag till framtida forskning**

Under denna studie har några tankar angående förslag kring att ta detta forskningsområde vidare. Det första är att koppla ihop hur chefernas syn på introduktion faktiskt påverkar den nya medarbetaren som kommer in i organisationen och arbetsgruppen och hur de upplever introduktionen.

Vidare då jag såg att personalomsättningen till stor del inte bara påverkade socialiseringen in i en organisation utan även hur introduktioner utförs så kan en vidare forskning kring detta utöka en förståelse för hur dessa påverkar varandra. Det skulle även vara intressant att se till hur kulturen påverkar personalomsättningen och hur chefer och medarbetare kan påverka introduktionen genom förändring av kultur vid ökad personalomsättning. Något som jag även ser som

intressant att studera vidare är hur val av praktiker kan påverka vid en situation där cheferna vill ha en kultur som arbetsgruppen motverkar vid en personalomsättning. Skulle exempelvis en institutionaliserad praktik hjälpa vid behållande av den engagerande kulturen vid en stor personalomsättning?

## 7 REFERENSER

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Antonacopoulou, E. & Güttel, W. (2010). Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. *Society and Business Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 22-47.

Allen, D. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 237-256.

Angelöw, B. & Jonsson, T. (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Ardts, J., Jansen, P. & van der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 2, pp. 159-167.

Bauer, T. & Green, S. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and managers behaviour on socialization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 1, pp. 72-83.

Bell, J. (2007). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Pres.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Cirilo, R. & Kleiner, B. (2003). How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News*, Vol. 26, No. 8, pp. 16-26.

Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 25-32.

Fang, R., Duffy, M. & Shaw, J. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 127-152.

Fogarty, T. & Dirsmith, M. (2002). Organizational socialization as instrument and symbol: An extended institutional theory perspective. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 3, pp. 247-266.

Gallagher, E. & Sias, P. (2009). The new employee as a source of uncertainty: Veteran employee information seeking about new hires. *Western Journal of Communication*, Vol. 72, No. 1, pp. 23-46.

Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.

Guba, E. & Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage.

Harris, L. & Ogbonna, E. (2011). Antecedents and consequences of management-espoused organizational cultural control. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 5, pp. 437-445.

Jokisaar, M. & Nurmi, J-E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 3, pp. 527-544.

Klein, H. & Weaver, N. (2000). The effectiveness of an Organisational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 1, pp. 47-66.

Korte, R. & Lin, S. (2012). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of capital. *Human Relations*, Vol. 66, No. 3, pp. 407-428.

Kramer, M. (2010). *Organizational socialization: Joining and leaving organizations*. Cambridge: Polity Press.

Kvale, S & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S. (2009). A pluralist view of generalization in qualitative research. *International Journal of Research & Method in Education*, Vol. 32, No. 1, pp. 25-38.

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: Hur man tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur & Kultur.

Merriam, S. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. London: SAGE.

Ponte, D. & Rizzi, C. (2010). Understanding socialization practice: Factors fostering and hindering its evolution. *Society and Business Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 144-154.

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Saeed, T., Mansor, N., Siddique, S., Anis-ul-Haq, M. & Ishaq, H. (2012). Organizational socialization: Individual and organizational consequences. *International Journal of Academic research*, Vol. 4, No. 3, pp. 96-101.

Saks, A. & Gruman, J. (2010). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, No. 5, pp. 383-402.

Smith, L. G. E., Amoite, C., Callan, V., Terry, D. & Smith, J. R. (2012). Getting new staff to stay: The mediating role of organizational identification. *British Journal of Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 45-64.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 20-24.

van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 209-264.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Yin, R. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. London: SAGE.



# BILAGA 1

## Intervjuguide

Om mig, syftet med studien, spela in, anonymt, samtalet kommer handla om introduktion. Frågor innan vi börjar?

### *1. Bakgrund*

1. Funktion i organisationen?
2. Hur lång tid i organisationen?
3. Hur lång tid som ansvarig för introduktion av nya medarbetare?

### *2. Introduktionen*

1. Beskriv hur du genomför en introduktion av en ny medarbetare?
  - När börjar den?
  - När genomgår den nya medarbetaren den?
  - Vem ansvarar för vad under introduktionen?
  - Hur länge pågår introduktionen?
2. Vad för verktyg finns som underlättar introduktionen? Beskriv dessa.
3. Använder du dig av faddrar/handledare?
  - Hur utses dessa?
  - Vad för funktion fyller de?
  - Vad ansvarar de för?
4. Vad ska en ny medarbetare veta när denne genomgått en introduktion?
5. Vem anser du ansvarar för att introduktionen ska gå rätt till?
6. På vilket sätt har du möjlighet att påverka eller utveckla utförandet av introduktionsarbetet?
7. Vad vill du uppnå med en introduktion av en nyanställd?

### *3. Hur går introduktionen till?*

1. På vilket sätt förbereder du den nya medarbetaren innan dennes första arbetsdag?
2. På vilket sätt förbereder du på arbetsplatsen innan den nya medarbetaren börjar?
  - Praktiskt
  - Socialt

3. Vad lägger du fokus på under en introduktion?
  - Kunskap kring hela enheten / bara avdelning?
  - Socialt / praktiskt
4. På vilket sätt följs introduktionen upp?
  - Hur långt efter?

#### *4. Kultur/socialisering*

1. När anser du att socialiseringsprocessen av den nya medarbetaren börjar?
2. Vad anser du att introduktionen kan göra för att den nyanställda ska trivas på enheten?
3. Vad för intryck av enheten är det du vill förmedla till den nyanställda?
4. Hur förmedlar du detta till den nya medarbetaren? Ex. kultur
5. På vilket sätt arbetar du för att den nya medarbetaren ska komma in i gemenskapen på arbetsplatsen? (exempel skapa sig en uppfattning och normer och regler)
6. Vad gör du för att den nyanställda ska trivas på enheten?
7. Hur tror du att introduktionen påverkar den nyanställda?

#### *5. Övrigt*

1. Vem är det som bestämmer hur introduktionen ska se ut och utföras?
2. Har den nyanställda möjlighet att påverka hur introduktionen ska gå till?
3. Vad anser du om introduktionsprocessen som helhet som den ser ut idag?
4. Tror du det finns en skillnad på introduktionen beroende på vilken avdelning den nyanställda ska arbeta?
  - Vilka är de eventuella skillnaderna?
  - Varför tror du att det är så?
5. Hur uppfattar du att introduktionen fungerar?

#### *Avslut*