



C- uppsats i pedagogik (41-60 p)  
10 poäng HT 2006

# Introduktion av nyanställd vårdpersonal

En intervjustudie med sjuksköterskor och undersköterskor vid Centralsjukhuset  
Kristianstads gyn-, kirurg och ortopedavdelningar

Författare: Åsa Karlsson & Susanne Löfgren  
Handledare: Inge Carlström

## Abstract

Den här uppsatsen är en intervjustudie om vad sjuksköterskor och undersköterskor vid Centralsjukhuset Kristianstads gyn-, kirurg- och ortopedavdelningar anser om sin introduktion. Uppsatsen kommer delvis att ta upp detta men även försöka att förklara lite om hur det kan vara att arbeta som vårdpersonal. I litteraturstudien finns det beskrivet om olika ämnen som organisationer idag bör kunna hantera för att kunna fungera på ett tillfredställande sätt samt för att få en välmående personal. Dagens lagstiftning gällande introduktion av nyanställda och olika metoder för hur organisationer kan introducera sina nyanställda, ledarskap, kommunikation och lärande finns även det med i litteraturstudien. Då studien handlar om sjuksköterskor och undersköterskor finns det även med ett stycke om hur det kan vara att arbeta inom de båda yrkesvalen.

Vi har använt oss utav en kvalitativ datainsamlingsmetod som bygger på sju intervjuer med nyanställda sjuksköterskor och undersköterskor på Centralsjukhuset Kristianstad. Tre utav respondenterna arbetar som handledare och har hand om avdelningens introduktion och resterande fyra respondenter var nyanställda. Genom våra intervjuer med nyanställda sjuksköterskor och undersköterskor vid CSK: s gyn-, kirurg- och ortopedavdelningar kom vi fram till att respondenterna var nöjda med sin introduktion. Det finns dock alltid saker som kan förbättras, såsom exempelvis struktur och tidsbrist.

Nyckelord: Introduktion, nyanställd, vårdpersonal, handledare och reflektion

## Förord

För ungefär två och ett halvt år sedan påbörjades vår utbildning på Högskolan Kristianstads Personal- och arbetslivsprogram. Det har varit en mycket intressant resa och den är inte slut än på ett tag. Under lite drygt ett år har vi (Susanne och Åsa) båda gått och funderat på den stora uppgift vi visste skulle komma, termin fem och C-uppsatsarbetet. Det har varit många stora tankar som slutat långt utanför Sveriges gränser men när terminen dock började och vi kom överens om att skriva uppsatsen tillsammans började en rimlig plan sakta men säkert att utformas. Vi har båda våra fötter i den pedagogiska inriktningen av programmet och det ligger oss båda varmt om hjärtat och under vår tid i utbildningen har olika ämnen som varit av vikt för vad organisationer bör kunna hantera för att fungera på ett så bra sätt som möjligt gått igenom. Organisationerna bör arbeta utefter olika metoder för att få en motiverad, positiv och välmående personal.

Vi har alltid ansett att det har varit intressant att läsa om hur organisationer bör introducera sina nyanställda för att de ska kunna bli en del utav organisationskulturen och hjälpa dem att bli en del utav den övriga personalen. Därför var det inte svårt att komma överens om ett uppsatsämne. Den stora frågan kom efter ämnesvalet. Vart skulle vi då utföra vår undersökning någonstans för att det skulle kunna bli en riktigt intressant studie? När vi kom på det var det egentligen inte så svårt. Vi anser att vårddyrket är intressant då det innefattar en otrolig mängd människor vare sig det handlar om patienter eller yrkesutövare som måste kunna komma överens med varandra samt att det finns en stor mängd kunskaper mellan de som utövar yrkena. Vi skulle därmed vilja lära oss mer om detta och därmed ansåg vi att det skulle bli bra att se hur dessa två komponenter fungerade ihop. Därmed vände vi oss till Centralsjukhuset Kristianstad för att se om de skulle vilja ställa upp, vilket de gjorde. Varför vi valde CSK var att de är en stor arbetsgivare med många anställda som vi ansåg skulle kunna ge oss en bred grund till det vi eftersträvade med uppsatsen.

Därmed skulle vi vilja tacka alla dem som ställt upp på Centralsjukhuset Kristianstad under vår studie genom telefonsamtal, mailkontakt och inte minst personalen och dess avdelningar som ställt upp på våra intervjuer. Utan er skulle det inte ha blivit den intressanta studie vi var ute efter.

2007-02-01

Susanne Löfgren och Åsa Karlsson

# Innehåll

1. Bakgrund .....	5
1.1 Problemområde .....	5
2. Centralsjukhuset Kristianstad.....	5
2.1 Sjuksköterskan och undersköterskan .....	6
2.2 CSK: s nuvarande introduktionsplan samt dess personalspecialister.....	6
3. Litteraturstudie .....	7
3.1 Litteraturstudiens uppläggning.....	7
3.2 Lagstiftning om introduktion av nyanställd personal.....	7
3.3 Introduktion .....	8
3.3.1 Vad är introduktion?.....	8
3.3.2 När börjar och slutar introduktionen? .....	9
3.3.3 Metoder för introduktion.....	10
3.4. Arbetsmiljö och ledarskap i introduktionsprocessen .....	10
3.4.1 Ett stödjande och uppmuntrande ledarskap.....	10
3.5 Kommunikation och lärande i introduktionsprocessen.....	11
3.5.1 Det sociokulturella perspektivet.....	11
3.5.2 Kommunikation under en introduktionsprocess .....	11
3.5.3 Kunskap.....	12
3.5.3.1 Kunskapsformer .....	13
3.5.4 Vuxnas lärande .....	14
3.5.5 Kompetens.....	15
3.5.5.1 Kompetensutveckling .....	15
3.6 Sammanfattning .....	16
4. Frågeställningar .....	17
5. Metod .....	17
5.1 Den kvalitativa metoden och dess karaktär .....	18
5.2 Den kvalitativa intervjun.....	19
5.3 Intervjuguide .....	20
5.4 Metoddiskussion samt tillförlitlighet .....	21
5.5 Urvalsdiskussionen.....	22
5.6 Etiska överväganden .....	22
5.7 Genomförande .....	23
6. Resultat.....	23
6.1 Resultatbeskrivning .....	23
6.2 Resultatpresentation .....	24
6.2.1 Introduktion.....	24
6.2.2 Ledarskapet under introduktionen.....	27
6.2.3 Kommunikation och lärande under introduktionen .....	29
7. Slutsatser och diskussion.....	30
7.1 Introduktion.....	30
7.2 Ledarskap .....	31
7.3 Kommunikation och lärande .....	33
7.4 Övrigt kring intervjuerna.....	33
8. Praktiska förslag och framtida forskning .....	34
9. Referenser.....	36
Bilaga 1. Intervjuguide.....	37
Bilaga 2 Sökvägar vid litteratursökning.....	38

# 1. Bakgrund

## 1.1 Problemområde

Att komma helt ny till en arbetsplats kan vara förenat med vissa svårigheter. Inte nog med att du nu måste bevisa för din arbetsgivare att du verkligen kan det du blivit anställd för att utföra. Är du dessutom nyutexaminerad inom din yrkesprofession är det viktigt att du blir säker på allt det du nu ska kunna inom ditt yrke. Det gäller även för dig att lära dig fungera med de övriga arbetstagarna samt att komma in i den osynliga kultur arbetsplatsen anammat under årens gång. För att underlätta detta för den nya arbetstagaren gäller det för arbetsgivaren att introducera honom/henne på ett bra sätt (Granberg 2004). En av CSK: s personalspecialister hjälpte oss att hitta våra respondenter som arbetade på CSK: s gyn-, kirurg- och ortopedavdelningar. Vi ansåg inte att det skulle bli några problem med dessa avdelningar att ha med i studien då vi var intresserade av personerna inom yrkena och inte själva avdelningen i sig och godkände därmed förslagen av respondenter. Varför vi valde att undersöka just sjuksköterskor och undersköterskor har sin grund i att vi anser att dessa yrken är intressanta då de innehåller så många olika ingredienser som personerna måste kunna hantera, gällandes exempelvis medicin och anatomi såväl som en nära kontakt med patienten och vi ville lära oss mer om dem. Även introduktionen ligger oss varmt om hjärtat och då ansåg vi att det kunde vara intressant att slå ihop dem i en undersökning då vi anser att det kan vara svårt att utföra en riktigt bra introduktion då vi alla är olika individer och kräver olika introduktion.

Genom uppsatsen kommer vi att använda oss av formen DU för att på så vis rikta oss till dig som läsare för att du ska få en bättre förståelse och anknytning till texten.

Vårt syfte är att undersöka vad de nyanställda sjuksköterskorna och undersköterskorna vid Centralsjukhuset Kristianstads gyn-, kirurg- och ortopedavdelningar anser om sin introduktion.

## 2. Centralsjukhuset Kristianstad

Centralsjukhuset Kristianstad (CSK) är ett av Skånes fyra kompletta akutsjukhus och där finns närmre 2300 medarbetare. Sjukhuset satsar målmedvetet på att arbeta för en god arbetsmiljö genom exempelvis kontinuerlig kompetensutveckling och handledning vilket gäller såväl under utbildningstiden som under resterande anställning. Utifrån 2005 års siffror arbetar det 2266 medarbetare på CSK med en genomsnittsålder på 45,5 år och 85,6 procent av dessa är kvinnor. Av dessa 2266 medarbetare är 777 sjuksköterskor och 539 undersköterskor. (Centralsjukhuset Kristianstads hemsida 15 december, 2006).

CSK: s vision är att de ska vara det självklara valet för invånarna när det gäller såväl akutvård som planerad specialistsjukvård. Sjukhuset ska vara det första och bästa valet för patienter, studerande och samarbetspartners. Till grund för detta ligger medmänsklighet, hög kompetens och god tillgänglighet. Deras verksamhetsidé är att de är ett komplett akutsjukhus med verksamhet dygnet runt. Specialistsjukvård skall ges till alla som är i behov av det inom sjukhusets samlade resurser. Vetenskap och beprövad erfarenhet ligger till grund för det medicinska omhändertagandet och omvårdnaden. (Centralsjukhuset Kristianstads hemsida 15 december, 2006).

## 2.1 Sjuksköterskan och undersköterskan

Björkströms (2005) avhandling avser att utifrån ett samhällskrav om att kunna säkerställa omvårdnad av hög kvalitet som skall vara baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet belysa sjuksköterskans medvetenhet kring just detta ämne. Yrket sjuksköterska sträcker sig tillbaka till urminnes tider då människor främst kvinnor tagit hand om andra sjuka människor. Det har dock inte gått under namnet sjuksköterska och har heller inte varit ett avlönat arbete under större delen av tiden. Även om innehållet och kunskaperna kring ämnet ändrats och ökat har det alltid funnits människor som känt sig manade att ta sig an detta hedervärda yrke.

När det gäller utvecklingen av omvårdnad som profession och vetenskap spelar relationen mellan utbildningen sjuksköterskorna får och det praktiska yrkesfältet en stor del. Enligt Björkström (2005) har det pågått ett meningsfullt arbete med att integrera teori och praktik i sjuksköterskeutbildningen och sjuksköterskans yrke där reflektion i och om det praktiska utövandet, problemlösning och kritiskt tänkande har varit viktiga inslag. Björkström skriver utifrån sina referenser att goda egenskaper för att arbeta som sjuksköterska och för att kunna ge god professionell omvårdnad exempelvis är medkänsla, omsorg, god kommunikation och kompetens.

## 2.2 CSK: s nuvarande introduktionsplan samt dess personalspecialister

Vi gjorde en intervju med en utav CSK: s personalspecialister. Enligt henne är det svårt att sätta fingret på vad en personalspecialist egentligen gör. Bland annat arbetar de med att ge stöd till chefer i arbetsrättsliga frågor såsom tolkning av lagar, avtal och policy. Hon hjälper exempelvis till vid annonsering, intervjuer och referenstagning samt lönefrågor. Även allt som rör en anställning fram till det att den nye börjar sin anställning hamnar på hennes eller de andra personalspecialisternas bord. Det kan även röra sig om rehabiliteringsfrågor och det innefattar att både ge stöd till chefer som till den anställde. Personalspecialisterna hanterar även disciplinärenden och uppsägningar av olika slag. Därav har hon även mycket extern kontakt med exempelvis Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen men även skolor då hon även arbetar med marknadsföring, prao och sommarprao. I vår intervju berättade hon en del om hur sjukhuset arbetar idag angående att introducera sin personal och om vad hon ansåg var av vikt. Genom intervjun fick vi en bra överblick gällande hur sjukhuset i stort arbetar med sin introduktion vilket underlättade för oss när vi senare skulle tala med våra respondenter. Under arbetets gång har vi haft återkommande kontakt med personalspecialisten vi intervjuade och hon har bl.a. hjälpt oss att hitta respondenter till vår intervjustudie men hon har även fungerat som en rådgivare för oss gällande de funderingar vi haft. Nedanstående text är taget från den intervjun.

Sjukhusets introduktion för sina nyanställda är uppdelad i två nivåer. Den ena är en central introduktion där alla nyanställda ska närvara samtidigt. Den hålls två gånger per år, en gång på våren och en gång på hösten. Sedan har de dessutom en liknande något kortare för sjukhusets sommarvikarier. Introduktionen hålls under en hel dag och då hälsar sjukhuschefen de nyanställda välkomna och sedan går personal från sjukhuset igenom saker såsom sekretess och tystnadsplikt, hygien, säkerhet, brandskydd och utrymning och olika policys som sjukhuset har. Alla nyanställda får en pärm med informationsbroschyrer som gäller för sjukhuset och innehåller exempelvis information om förmåner, hur personuppgifter hanteras, tystnadsplikt och sekretess, sjukhusets miljöpolicy och information ett rökfritt sjukhus. Den andra delen utav introduktionen görs på den avdelning som du ska arbeta på. Utifrån om du är en nyutexaminerad eller en person som arbetat med yrket i många år varierar vad avdelningen behöver lägga vikt vid under inlärningsstiden. På avdelningarna finns det vissa av de anställda

som arbetar som handledare för antingen studerande gällande sjuksköterskor och vuxenstuderande undersköterskor eller för nyanställda. De studerande från Högskolan Kristianstad har en checklista som innehåller olika kriterier som de ska genomgå och bedömas utefter. Uppföljningar ska ske under hela tiden då du går och lär och om den nye behöver mer tid till att lära ges dem det i största möjliga mån. Därmed har personen i fråga alltid möjlighet att kunna vara med att själv bestämma över sin introduktion.

Hur lång en introduktion är varierar stort då det kan bero på vad det är för arbetsuppgifter som skall utföras samt på hur säker individen är inom yrket. Enligt personalspecialisten vi talade med på CSK borde alla nyanställda i alla fall få en bredvidgång på två till tre veckor där de inte gör saker och ting helt själva. Detta då det inte enbart handlar om att kunna arbetsuppgifterna utan individen måste även komma in i arbetslaget och förstå sjukhusets arbets sätt. På avdelningarna finns det s.k. PM och i de står det beskrivet hur personalen ska gå tillväga när de utför olika undersökningar eller då det inträffar olika saker etc. Här kan den nyanställda själv läsa sig till kunskaperna och diskutera med den ordinarie personalen.

### 3. Litteraturstudie

#### 3.1 Litteraturstudiens uppläggning

Litteraturstudien är strukturerad på så vis att vi genom teori beskriver en del begrepp en organisation bör kunna hantera för att kunna fungera på ett bra sätt. Vi har valt att dela upp litteraturstudien i tre områden grundade på våra frågeställningar nämligen introduktion, arbetsmiljö och ledarskap, kommunikation och lärande i introduktionsprocessen. Vi har exempelvis valt att ta upp lagstiftning gällande introduktion, vad introduktion är och vad den innebär, arbetsmiljö och ledarskap i introduktionsprocessen. Därefter beskriver vi utifrån våra referenser kommunikation och lärande med det sociokulturella perspektivet, kommunikation i organisationen, kunskap och vuxnas lärande samt kompetens och hur detta kan kopplas till en introduktionsprocess. Sist har vi lagt en sammanfattning på hela litteraturstudien.

#### 3.2 Lagstiftning om introduktion av nyanställd personal

Lagstiftning gällande introduktion finns nämnt i arbetsmiljölagstiftningen. Enligt föreskrifterna i Arbetsmiljöverkets internkontroll 10 § skall:

”Introduktion, instruktion och övrig information utformas med hänsyn till den enskilda arbetstagarens förutsättningar (AFS 2001:1).”

I Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS 2001:1) finns föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. I kommentarerna till paragraferna finns föreskrifternas tillämpningsområde och där står det skrivet om hur arbetsmarknaden bör förhålla sig till introduktion av nyanställd personal. Enligt AFS 2001:1 bör en nyanställd person, speciellt om det är en person som inte har tidigare arbetslivserfarenhet, introduceras till sitt nya arbete så tidigt som möjligt. I en introduktion bör det ingå en inblick i hur verksamheten är upplagd och fungerar, information om den nyanställdes kommande arbetsuppgifter, hur de bör fungera tillsammans med andra anställdas arbetsuppgifter samt verksamhetens möjliga risker. Det systematiska arbetsmiljöarbetet bör även ingå i introduktionen så att de nyanställda vet vart de ska vända sig till vid behov gällande arbetsmiljön. Vid en introduktion av en nyanställd bör arbetsgivaren anpassa den utefter den nyes erfarenhet av arbetsuppgifterna och arbetslivet, hennes/hans kulturella

bakgrund, om individen har en funktionsnedsättning, övriga relevanta kunskaper såsom exempelvis språk samt den nyes ålder. Alla instruktioner som ges till den nye bör även följas upp så att de uppfattats på rätt sätt (Ibid.).

Alla instruktioner som ges till den nyanställde men som även gäller övrig personal ska enligt AFS 2001:1 finnas skriftligt. De kan dock kombineras med muntliga instruktioner. Detta för att alla behöver veta vad som skall göras och på vilket sätt de ska hantera någonting som går fel. Exempel på detta kan vara vid driftstörningar, och olyckor men även vid reparationer och underhåll eller som gäller personalen i vår uppsats arbete med patienter. Dessa instruktioner bör finnas lättillgängliga på arbetsplatsen och ska vara begripliga för all personal. Det gäller även att de uppdateras regelbundet (Ibid.).

### 3.3 Introduktion

#### 3.3.1 Vad är introduktion?

Främst riktar sig en introduktion till en nyanställd person men det kan även vara relevant för en organisation att dock i mindre form introducera en anställd som omplacerats eller varit frånvarande en längre tid. Enligt Granberg (2004) har introduktionen som syfte att underlätta övergången till nya arbetsuppgifter, nya arbetskamrater och ny miljö. Introduktion kan läggas under kompetensutvecklingens område men är viktig att ta upp enskilt. En organisations överlevnad beror på olika saker, en god grundtanke, välutbildad och motiverad personal är bara några aspekter. När en organisation nyanställer är introduktionen lika viktig för såväl den nyanställde som för själva organisationen. Det är mycket resurskrävande att rekrytera och för att spara så mycket pengar som möjligt är introduktionen en bra grund att stå på. En introduktion kräver dock resurser och detta är kanske en anledning till att organisationerna inte bryr sig så mycket om den. Det tar tid innan den nye lär sig sina arbetsuppgifter och den övriga personalen måste alla ge lite av sin tid för att hjälpa den nye. Tills allt är på plats och den nye är ”fullärd” kan resan ha äventyrats utav missförstånd och konflikter (Granberg, 2004).

För att en nyanställd ska trivas på vår arbetsplats samt att den ska kunna verka som en hälsosam och välfungerande arbetsplats måste alla på arbetsplatsen hjälpas åt. Detta gäller inte enbart introduktionen utan även organisationens övriga delar. En motiverad och välmående personal är viktigt. Arbetsmarkanden behöver ett nytänkande gällande friskhetsfaktorer och hälsofrämjande processer (Angelöw 2002). Runt omkring oss finns det olika konstellationer av grupper som vi människor mer eller mindre väljer att tillhöra. En del grupper är det ett måste att vi deltar i som exempelvis vår arbetsgrupp eller liknande medan andra grupper är mindre tvingande såsom en av arbetsplatsens fikagrupper. Här väljer vi mer frivilligt vilken grupp vi vill tillhöra. Dessa grupper är dock viktiga för arbetsplatsens utveckling och lärande (Ibid.). I dessa grupper vare sig det är de mer formella eller informella grupperna intar vi sedan olika roller. Vilken roll du får eller tar kan variera utifrån gruppens storlek och vilka andra människor som är med i gruppen (Ibid.).

Några av de behov som den nyanställda har rör sig kring att känna sig välkommen och att få komma in i arbetsgruppen. Dock även att få prova på de nya arbetsuppgifterna och få klart för sig vilka arbetsplatsens förväntningar och krav är. Hon eller han behöver få stilla sin nyfikenhet men framförallt är det viktigt att personen ifråga behöver få känna sig nyttig redan från början. Viktiga saker att ta upp med den nyanställde utifrån ett mer strukturerat sätt är organisationens mål och strategier och dess syn på ledning och styrning.



Kompetensutvecklingsfrågor som kan vara relevanta för den nyanställde och andra allmänna ordningsregler och föreskrifter (Ibid.).

En arbetsplats behöver många olika saker för att kunna fungera. För det första behöver de en kompetent personal men lika viktigt är en god arbetsmiljö där personalen kan växa och utvecklas (Angelöw, 2002). Introduktionen är därför ett mycket viktigt redskap för att uppnå detta. När personalen redan är introducerad kan dock arbetet inte bara stanna upp. Det är nu viktigt att ta tillfälle till att reflektera över vad som hänt, vad som varit bra eller mindre bra och vad som därmed behöver förändras till nästa introduktion. En introduktion är aldrig avslutad utan övergår till kompetensutveckling. För att få behålla en god arbetsstyrka behövs dock så mycket mer än kompetensutveckling. Exempelvis är det väsentligt att de har en god hälsa, självförtroende och medvetenhet kring olika ämnesområden. Detta gäller såväl på som utanför arbetet och det är viktigt att organisationen hjälper till att uppfylla dessa luckor med inställningen att om mår personalen bra så mår arbetsplatsen bra. Detta kan organisationen arbeta med genom exempelvis ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete, ökat inflytande och delaktighet, arbeta fram ett positivt arbetsklimat, friskvård eller genom utbildning för att medvetengöra personalen kring exempelvis stress och andra faktorer som kan hota deras hälsa (Angelöw, 2002).

### **3.3.2 När börjar och slutar introduktionen?**

En introduktion startar egentligen långt innan den nyanställde börjar. Den som ansvarar för introduktionen är arbetsgivaren men den nyanställde måste även ge av sig själv för att få en god introduktion. Från den stund då den nye fått reda på att det finns en ledig plats inom organisationen bör den nye börja med att leta upp fakta kring positionen och organisationen för att kunna få reda på om det är en plats som passar henne/honom. Mer formellt börjar introduktionen samma dag den nye godtagit anställningsavtalet eller senast den dagen då anställningen startar. Introduktionsfasen kräver lång tid, intensivt i början för att senare tunnas ut och för att slutligen efter fyra till sex månader övergå till en uppföljningsfas. Uppföljningsfasen är enligt Granberg (2004) den fas som organisationerna slarvar med eller ignorerar mest. Efter dessa månader om ingenting behöver ändras eller gås igenom på nytt övergår introduktionsfasen till att tillhöra kompetensutvecklingen.

Någonting som enligt Granberg (2004:364) kan var väsentligt att göra för varje nyanställd är en introduktionsplan som tar upp allt som är planerat att genomföras och gå igenom de olika momenten. Den kan delas upp i olika delmoment (Ibid.):

- I samband med anställningen
- Två till tre dagar innan anställningen startar
- Första arbetsdagen
- Senare under första arbetsveckan
- Senare under första arbetsmånaden
- Andra till femte arbetsmånaden
- Sjätte arbetsmånaden

Dessa olika moment kan innehålla olika saker men några som de alla bör innehålla är uppföljning och reflektion. Något som är ett måste för organisationen att tänka på under alla momenten är även att undvika att ge alldeles för mycket information på en gång till den nyanställde som oftast inträffar vid en introduktion. Nog för att det är mycket att lära och lära ut och att höga ambitioner inte är fel men personen ifråga skall komma ihåg det som berättas

för honom/henne. Därför är det inte lämpligt att översälla den nye med enbart information under de första dagarna. Låt det ta en liten tid för du vinner på det i längden (Ibid.).

### **3.3.3 Metoder för introduktion.**

När organisationen genomför en introduktion kan de gå tillväga på lite olika sätt. Finns det tillräcklig ekonomi kan det enligt Granberg (2004) vara bra att skicka hem en introduktionsbroschyr med allmängiltig information om exempelvis organisationens ledning och föreskrifter som kan vara av vikt till de personer som bjuds in till en anställningsintervju. Då kan personen ifråga bilda sig en uppfattning om arbetsplatsen och komma med funderingar redan från början. Ett annat tillvägagångssätt är att använda sig utav arbetsplatsens intranät. Där kan de göra en ny mapp som innehåller introduktionsmaterial. På detta sätt kan personen ifråga studera såväl på arbetsplatsen som hemma. Väl på plats finns det också olika tillvägagångssätt för att introducera en nyanställd. De kan få genomgå en introduktionsutbildning. Innehållet här måste dock vara av mer allmängiltigt slag då en sådan utbildning många gånger riktar sig till en mängd människor som rekryterats inom samma tidsram men inte till samma arbetsuppgifter. Många gånger tas det upp ungefär samma innehåll som i introduktionsbroschyren som nämndes tidigare men dock i djupare omfattning. Dessa utbildningar brukar och bör inte vara längre än en till tre dagar, men gärna uppdelade i form av halvdagar då det kan var mycket att ta in för den nyanställde (Ibid.).

## **3.4. Arbetsmiljö och ledarskap i introduktionsprocessen**

### **3.4.1 Ett stödjande och uppmuntrande ledarskap**

Att stödja sina medarbetare är en central faktor i ett konstruktivt och framgångsrikt ledarskap. Fördelarna är många med att ge uppskattning. Några exempel är att det bidrar till en hoppfull inställning och positiva förväntningar. Det handlar även om att bry sig om, bekräfta och stärka andra. Det ökar förståelsen för de handlingar som bidrar till utveckling och framgång. När organisationen uppskattar sin personal ökar motivationen, arbetsglädjen och detta i sin tur leder till bättre insatser av alla medarbetarna (Angelöw, 2002).

Enligt Angelöw (2002) har olika studier visat att personal i människoyrken får dålig feedback från sina chefer. I undersökningen kom det fram att det är viktigt att utveckla ett stödjande och uppmuntrande ledarskap. Det innebär bland annat att chefen ger tillfälle till samtal om svårigheter i arbete och även uppmuntrar och visar medarbetarna sin uppskattning. Att ge fyllig information om verksamheten, dess mål och utvecklingsbehov betraktades också som viktigt. Att chefen ger medarbetarna återkoppling/feedback för att dessa ska veta om att de gör ett bra jobb och hur de ska komma vidare i sin kompetensutveckling var också bra. Människor uppmärksammar ofta fel och brister men är samtidigt dåliga på att berätta när något fungerar bra. Chefer har alltmer börjat uppmärksamma detta och försöker därför praktisera ett stödjande och uppmuntrande ledarskap (Ibid.).

Under en introduktionsprocess är återkoppling av stor vikt för de nyanställda då de lättare knyter an till sin arbetsplats och även till sina kommande arbetsuppgifter. Alla som varit nya på en arbetsplats vet att det kan vara svårt att komma ihåg allt nytt som ska läras in de första dagarna. De kan få reda på om det är någonting som behöver ändras så att ett mindre bra utfört arbete inte rotar sig fast och därav blir svårare att ändra med tiden. Det ger även en möjlighet för den nyanställde att kunna bygga upp ett förtroende för chefen och arbetskamraterna om de redan från börjar lär sig tala med varandra på ett bra och konstruktivt sätt. Det kan även leda till att gemenskapen i arbetsgruppen kan stärkas (Granberg 2004).

## 3.5 Kommunikation och lärande i introduktionsprocessen

### 3.5.1 Det sociokulturella perspektivet

Den vitryske psykologen Vygotsky är en av de mest kända inom det sociokulturella perspektivet. Ett fundament i det sociokulturella perspektivet är att människan inte fungerar ensam utan tillsammans med andra. Därmed tar det sociokulturella perspektivet inte avstamp med den enskilde individen som utgångspunkt utan i frågan om människor i grupp och hur kommunikationen påverkar dem. Detta märks tydligt på en arbetsplats om den ska fungera där alla medarbetarna är en del av gemenskapen. Är det då troligt att det kan konstateras att kommunikation är en ofrånkomlig faktor i de flesta verksamheter där människor är inblandade. Samtidigt som den miljö och kultur en individ växer upp i påverkar vårt beteende vare sig vi vill det eller inte eftersom vi utifrån våra tidigare erfarenheter skapar ett förhållningssätt och tillvägagångssätt för att lära in nya saker. Enligt Säljö (2003) görs detta med hjälp utav olika artefakter. Med artefakt beskriver Säljö de redskap människor använder för sina fysiska, språkliga och intellektuella aktiviteter och de får då en kulturell betydelse för gemenskapen. Som människor kan vi enligt Säljö lära oss nya saker med hjälp utav att interagera och kommunicera med andra individer men även genom att observera, tolka, värdera och reflektera. Som ny på en arbetsplats kan detta bli tydligt då du ser och lär dig hur den övriga personalen hanterar arbetsuppgifterna. Enligt Säljö poängterar Vygotsky att det inte är problemlösningen i första hand som är det väsentliga utan möjligheten för den lärande individen att utvecklas i samspelet med andra människor (Säljö, 2003).

Det sociokulturella perspektivet pekar ut ett medium genom vilken lärande och utveckling sker, nämligen människans kommunikationsformer. Kommunikation föregår tänkande och att lära sig ett språk är att lära sig att tänka inom ramen för en viss gemenskap. Kommunikation är länken mellan det inre tänkandet och det yttre interagerandet. Lärande förväntas ske i naturliga sammanhang i sociala kontexter. En av dess främsta utgångspunkter är att förankra lärandet i realistiska och autentiska situationer, som tangerar de studerandes erfarenhets- och upplevelsevärld (Ibid.). (Kommunikation kommer att beskrivas utförligare nedan.)

Inom det sociokulturella perspektivet är språk, mediering och meningsskap centrala fundament. Människors begreppsvärld ger förutsättningar för att ta till sig och bevara kunskaper och information. Språket hjälper människor att lagra kunskaper, insikter och förståelse hos individ och kollektiv. Detta är möjligt på grund utav att människan i språkliga tecken kodifierar information för att sedan lära sig känna igen samma sak genom denna kod och använda. Grupper som arbetar tillsammans bygger upp ett gemensamt kodsysteem för att underlätta kommunikationen dem emellan. Detta kan lätt jämföras genom det ordförråd som används utav sjukvårdspersonal eller det kodsysteem som används utav någon annan yrkesgrupp. Det kan finnas såväl positiva som negativa följder utav detta. En positiv följd kan vara att en yrkesgrupp kan öka möjligheten till samarbete dem emellan genom att alla kan arbeta snabbare och effektivare då alla förstår varandra. Som en negativ följd kan tas upp att människor utanför denna yrkesgrupp kan ha väldigt svårt att förstå (Ibid.).

### 3.5.2 Kommunikation under en introduktionsprocess

För att en organisation ska fungera på bästa sätt är det viktigt att det existerar en god kommunikation mellan organisationens alla nivåer. Detta gäller inte enbart för produktion och effektivitet utan det är lika viktigt när det gäller samspelet mellan arbetsplatsens anställda och deras trivsel och välbefinnande. Därav blir kommunikation ett viktigt struktureringsredskap i en väl fungerande organisation. Enligt Kaufmann & Kaufmann (1998) innebär kommunikation:

”Överföring eller utbyte av information genom ett gemensamt symbolsystem eller kommunikation är den process där en person, grupp eller organisation (sändare) överför en typ av information (budskap) till en annan person, grupp eller organisation (mottagare), och där mottagaren/mottagarna får en viss insikt om budskapet (Kaufmann & Kaufmann, 1998:397).”

Dagligen använder vi oss av kommunikation utan att egentligen reflektera över det. Det är en del av vardagen men ändå är det på det viset att det ibland inte fungerar mellan människor. Det är dock viktigt att fundera över vad det är sändaren vill förmedla. Vad det egentligen är budskapet innehåller. När du berättar någonting som är viktigt för mottagaren är det av vikt att du frågar dig själv vilka signaler som mottagaren får och vilken innebörd mottagaren ålägger budskapet (Ibid.).

Kommunikationen har olika funktioner i en organisation. Genom organisationens olika kanaler utger den en kontroll för ledningen över sin personal för att kunna koordinera arbetstagarnas uppgifter. Samtidigt kan felaktigheter mellan de anställda såsom mobbning, utfrysning och andra elakheter som kan finnas bland grupper och individer uppfattas och åtgärdas. Kommunikationen ger möjligheter för organisationen och individer att motivera varandra för att få en mer trivsamt arbetssituation mellan medarbetare men även mellan medarbetare och ledning. Här påvisas även ytterligare en funktion och det är att stärka samspelet mellan ledning och medarbetare och mellan individer. Den fjärde funktionen innebär att individer men även organisationen i stort ges möjlighet till feedback på arbetsprestationen för att lära ut av positiva och mindre positiva inslag (Ibid.).

Ytterligare en sak som är av vikt att reflektera över när du kommunicerar är ditt kroppsspråk. Hur du som sändare betar dig, rör dig eller gestikulerar gentemot mottagaren påverkar hur individen uppfattar vad det är du försöker förmedla. Även den miljön du befinner dig i kan påverka mottagarens uppfattning. Exempelvis om du som chef står och talar med en nyanställd inne på ditt kontor eller liknande kan mottagaren känna sig mer underlägsen och därav få en negativ bild utav sändaren men även av det sändaren förmedlar (Kaufmann & Kaufmann 1998).

Under en introduktionsprocess kommer du ny till en arbetsplats där det redan finns uttalade och outtalade regler och mönster som följer med i arbetsvardagen mellan kolleger och ledning. Då kan det underlätta om det finns ordentliga kommunikationskanaler som fungerar inom organisationen. Det minskar risken för missförstånd och onödiga misstag som lätt kan göras som ny på arbetsplatsen (Granberg 2004). En introduktion består ju till stor del av ett kommunikationsutbyte mellan den nya och handledaren/organisationen. Det är ett lärtillfälle för såväl den nya som handledaren/organisationen då de kan underlätta för varandra för att få ut så mycket som möjligt ur processen.

### **3.5.3 Kunskap**

Under 1900-talet har en kunskapsuppfattning vuxit fram som innebär att endast kunskap som är formulerad i ord eller formler betraktas som kunskap. Formell kunskap kan du lära dig genom att läsa dig till den eller få genom utbildning. Numera betraktar vi personer med lång teoretisk utbildning som experter istället för personer med lång erfarenhet. Det är ett synligt tecken på hur dominerande vårt sätt att tänka om kunskap blivit. Under de senare decennierna har kunskapens erfarenhetsgrund diskuterats flitigt beroende på de problem som uppstått i och med vår tidigare kunskapsuppfattning. Det finns även en ”tyst kunskap”. Begreppet ”tyst” innebär att en stor del av den erfarenhetsgrundande kunskapen oftast är oformulerad. Med det menas att den är ytterst personlig och är knuten till speciella omständigheter och situationer

som personen upplevt tidigare. Sådan kunskap kan du inte läsa dig till i böcker, du måste istället ha erfarenheter av de omständigheter där den utvecklats (SOU 1992:94).

Den ”tysta” kunskapen är väldigt viktig att uppmärksamma för en nyanställd. Under introduktionen ser individen hur de andra på arbetsplatsen arbetar och beter sig och så småningom härmar efter. Individer strävar efter att passa in i arbetslaget för att på så sätt bli accepterade och omtänkta för den de är. Under en introduktionsprocess är det av vikt att uppmärksamma den nyanställdes olikheter jämfört med den övriga organisationen för att på så vis kunna lära sig något nytt som kan föra organisationen framåt.

### **3.5.3.1 Kunskapsformer**

Vi kan likna kunskaper vid isberg-, dvs. endast en del är synligt. Kunskaper finns i situationer, i mänsklig praxis och i kroppen. Kunskap är på så vis inte oberoende av tid och sammanhang. För att kunna fungera som människa i vår värld måste vi tillägna oss kunskap genom att delta i de verksamheter där kunskapen ingår som en del. Kunskap kan delas in i fyra olika kunskapsformer: fakta, förståelse, färdighet och förtrogenhet. Dessa olika former samspelar med varandra och utgör varandras förutsättningar. Kunskap som information, regler och konventioner är några bra exempel på faktakunskaper. Det innebär att du vet att något förhåller sig på det ena eller andra sättet. Denna form av kunskap kan mätas i termer som mer eller mindre, något du har eller inte har, som du kommer ihåg eller har glömt bort. *Faktakunskap* ser kunskap som information och skiljer därför inte på ytlig och djup kunskap eller mellan olika sätt att förstå samma fenomen (SOU 1992:94). Den andra kunskapsformen är förståelsekunskap vilken främst karaktäriseras som en kvalitativ dimension till skillnad från faktakunskapernas kvantitativa karaktär. Det innebär att samma fenomen kan förstås på olika sätt. Att begripa, att uppfatta meningen eller innebörden i ett fenomen är att förstå. Vi internaliserar kollektiva begrepp i vår förståelse av fenomen genom att tillägna oss begrepp och strukturer, som byggts upp inom olika ämnesområden. Genom detta får vi en grund, en gemensam referensram som möjliggör kommunikation om ett fenomen. Språket är livsviktigt för denna överföring mellan människor. Genom språket får vi en struktur av sociala meningar och relationer. Fakta och förståelse hänger ihop med varandra. Det är ju fakta. Som vi genom förståelse försöker se mening i. Kunskap blir en färdighet när vi vet hur något ska göras och kan utföra det. Färdighet är en praktisk kunskapsform och förståelse är en teoretisk kunskapsform (Ibid.).

Om arbetsgivaren och organisationen utgår ifrån ett förståelsebaserat och tolkande perspektiv kan de komma att vinna mycket genom sin personal. Det grundar sig på ett synsätt där du ser din kunskap om verkligheten som en social konstruktion. De beskriver alltså att dina föreställningar kring verkligheten fullständigt skapas utav dig själv och andra genom din kommunikation och ditt samspel med andra människor. I det förståelsebaserade synsättet föredras ett subjektivt respektive en social förståelse istället för en objektiv förklaring av hur saker och ting ligger till. Detta då du strävar efter att förstå helheter och denna växer fram genom ett samspel mellan dina erfarenheter och din sociala kommunikation. En tredje del inom ett förståelsebaserat och tolkande synsätt är att människor handlar utifrån sin förståelse kring verkligheten. Detta då du alla har olika erfarenheter och kunskaper som är helt unika. Vi kan ha genomgått liknande situationer men vi är alla unika och tolkar därmed verkligheten utifrån det (Sandberg & Targama, 1998).

Den fjärde och sista kunskapsformen är förtrogenhetskunskap. Den kan uppfattas som den mer osynliga delen, bakgrundkunskap eller kunskapens tysta dimension till skillnad från

fakta, färdigheter och förståelse som är kunskapsformer som utgör kunskapsbergets synliga topp. Förtrogenhetskunskap förenas ofta med sinneliga upplevelser såsom det du ser, luktar, känner och "vet", när något är på gång eller något ska avbrytas eller påbörjas. I bedömningar kommer förtrogenhetskunskaper till uttryck. Du lär dig reglerna i olika verksamheter genom att delta i praktiska verksamheter. När du kan tillämpa dessa regler på olika sätt beroende på den unika situationen har du fått förtrogenhetskunskap. På så vis hjälper din erfarenhet av många olika situationer att lära dig se likheter i olikheterna, men även att vara uppmärksam på olikheter. En praktisk verksamhet kan du inte behärska utan färdigheter och förtrogenhet. Teoretiska kunskaper krävs oftast vid förändring av praktisk verksamhet. Teoretiska kunskaper kan aldrig ersätta praktiska kunskaper utan måste knytas samman. På så vis kan vi säga att teori och praktik hänger samman. Individens kunskapsutveckling sker på flera olika ställen, inte bara i skolan. Även i vardags- och arbetslivet utvecklas dina kunskaper närmast som en biprodukt, genom att du deltar i språklig samvaro och i verksamhet. Genom reflektion över praktiska erfarenheter och praktisk erfarenhet av teoretiskt arbete kan förmågan till tänkande och reflektion utvecklas. Detta lägger en första grund för utveckling av ett vetenskapligt förhållningssätt (SOU 1992:94). Reflektion och återkoppling i introduktionsprocessen är av stor vikt för den nyanställde. Då minns den nyanställde lättare vad och hur de har lärt sig att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt.

#### **3.5.4 Vuxnas lärande**

En av grunderna som beskrivs i regeringens proposition om vuxnas lärande är att kunskapsmassan hela tiden ökar och att det därmed blir omöjligt att du ska kunna lära dig allt det du behöver inför framtiden under dina ungdomsår. Detta då den mesta delen utav dessa kunskaper inte ens är utvecklade då. Regeringens kommitté delar in vårt lärande i tre kategorier för att påvisa bredden på det: individuellt vardagslärande, lärande i arbetslivet och lärande i studie. Dessa kategorier gäller för vårt vuxna lärande. Samtidigt vill regeringens kommitté påvisa att vårt lärande i arbetslivet är särskilt viktigt för det livslånga lärandet generellt. I propositionen beskriver kommittén det livslånga lärandet i två dimensioner, nämligen det livslånga som innebär att du lär så länge du lever men även det livsvida som beskrivs i ytterligare tre former: formellt lärande, icke formellt lärande och informellt lärande (prop. 2000/01:72).

Formellt lärande innebär organiserad utbildning i form av det offentliga utbildningsväsendet. Det sker alltid inom regelverk som styr. Icke formellt lärande är sådan utbildning som utförs parallellt med det offentliga utbildningsväsendet. Det kan röra sig om folkbildning eller särskilt framtagen arbetsmarknadsutbildning och annan kursverksamhet. Den tredje formen utav det livsvida lärandet är informellt lärande och det präglas utav att den inte existerar någon konkret utbildningssituation. Den innebär all den kunskap som sprids och tas upp på exempelvis arbetsplatsen, i familjen, i vardagen, på bussen etc. Den har inte lärande som syfte utan det blir enbart en konsekvens utav situationen om du väljer att ta det till dig (Ibid.).

Camilla Thunborg skriver i sin avhandling (1999) om att lärande för det första ses som en aspekt av vardagliga verksamheter där frågan om vad som lärs inte är given utan är ett resultat av människors deltagande i en viss praktikgemenskap. För det andra fokuseras de sociala situationer där lärande sker. Lärande är en kontinuerlig process av deltagande i sociala praktiker, där yrkesidentiteter formas, upprätthålls och utvecklas. Såväl yrkesidentiteter som sociala praktiker är kontextuellt bundna, dvs. är specifika för sitt sammanhang (kulturellt, fysiskt- materiellt, socialt, etc.) Hur ska då innehållet i lärandet, dvs. vad som lärs förstås? Identiteter lärs i en ständigt pågående process av sociala aktiviteter i vardagen. Vad som lärs

antas därför också skilja sig från individ till individ, från situation till situation och från verksamhet till verksamhet. Utgångspunkten för att tala om lärande i hennes avhandling är enligt två punkter att (Ibid.):

1. Yrkesidentiteter i hälso- och sjukvården lärs i och genom olika personalgruppers deltagande i sociala situationer inom olika vårdverksamheter. Såväl yrkesidentiteter som verksamheter ses i relation till kontext.
2. Det finns skillnader och likheter mellan olika personalgrupper inom och mellan vårdverksamheter när det gäller vad som lärs, vad som karaktäriserar detta lärande samt vilka potentiella möjligheter och hinder som finns såväl för att utveckla yrkesidentiteter i dessa verksamheter som för att utveckla verksamheterna själva.

Vad har då vuxnas lärande med en introduktionsprocess att göra. Det är precis som allt annat i det livslånga lärandet ett tillfälle att lära nytt och därmed bör alla deltagare försöka få ut så mycket som möjligt ur den. Såväl den nyanställde som arbetsplatsen bör ta introduktionen på allvar dock ur olika infallsvinklar. Organisationen behöver en god arbetare som snabbt kan komma in i arbetsgruppen, lära sig de nya arbetsuppgifterna och så fort som möjligt kunna komma upp till att arbeta 100 % av sin arbetskapacitet (Granberg 2004) medan den nyanställde kanske främst vill komma in i gemenskapen och känna sig behövd och uppskattad för det arbete som utförs. Till detta är introduktionen en ypperlig grund att slå fast detta i.

### **3.5.5 Kompetens**

Vanligtvis fördelas de systematiska arbetsmiljöuppgifterna utav arbetsgivaren på chefer och arbetsledare. En förutsättning för att de ska kunna utföra ett gott arbete krävs det att uppgifterna finns med som en fundamental del i deras vardagliga arbete. De bör ha befogenhet att utföra åtgärder som ligger inom deras personalansvar och arbetsledning. Detta gäller exempelvis möjlighet att ge introduktion och instruktioner men även kunna förtydliga arbetstagarnas uppgifter samt vilka uppgifter som är att prioritera. Att ge stöd och återkoppling till arbetstagarna är även det en väsentlig del i chefernas och arbetsledarnas uppgifter. Om det behövs att arbetsförhållandena behöver förändras bör cheferna och arbetsledarna ha rätt att utföra enskilda samtal, personalmöten och skyddsronder med de anställda för att kunna kartlägga vad som behöver förändras. Därmed behöver cheferna och arbetsledarna även kunskaper som gäller för hur de på bästa sätt bör genomföra undersökningar och riskbedömningar (AFS 2001:1).

Under introduktionen kommer den nyanställde att delta i enskilda möten och personalmöten. Här ser individen hur organisationen går till väga när olika problem uppstår och hur de ska lösas på bästa sätt. Den nyanställde kommer efter introduktionen även att kunna delta i skyddsronder och se hur det fungerar.

#### **3.5.5.1 Kompetensutveckling**

När en introduktion pågått under en längre tid övergår den till organisationens kompetensutveckling och enligt regeringens proposition om kompetensutveckling är kompetensutveckling och utbildning avgörande för att Sverige ska kunna hävda sig internationellt. Det är dock lika viktigt för att upprätthålla vår gemensamma välfärd. Eftersom samhället ställer höga utbildningskrav inom de flesta utvecklingsområden idag är det viktigt att detta sker även på arbetsmarknaden i form av kompetensutveckling för personalen. Kommittén ser utbildning och kompetensutveckling som en investering i tre led. För den

enskilde individen, för arbetsgivaren men även för samhället i stort. Medarbetarnas kompetens är idag en stor konkurrensfaktor och teknisk utveckling såväl som specialisering och globaliseringens utvidgning resulterar i att arbetsuppgifter av lägre kvalifikation minskar. Därmed blir personalens kunskap och kompetens samt organisationens utformning av stor vikt gällande tillväxt och produktivitet (prop. 2001/02:175).

Allt fler människor kommer att behöva och vilja delta i arbetsplatsernas kompetensutveckling. Utbildning kommer att bli en mer naturlig del i arbetslivet och i verksamheterna över lag. Detta för att underhålla sitt nuvarande arbete men även för att kunna utveckla och förverkliga sig själv. Kompetensutvecklingen kan på så vis hjälpa individen att utveckla sin yrkesmässiga identitet vilket förhoppningsvis resulterar i att personen kan skapa förutsättningar att finna nya och stimulerande arbetsuppgifter (ibid.). Kompetensutveckling kan användas på olika sätt. Den kan ge kunskaper som kan användas direkt i produktionen och då kan medarbetare som saknar den kunskapen lära av dem som har den. Det kan även användas på så vis att kompetensutveckling kan ge en ökad möjlighet till att tillvarata nya organisationsformer och ny teknik. Det kan även leda till en förbättrad innovationsförmåga (Ibid.).

Den nyanställde lär sig ständigt nya saker i början ses det som en introduktion av organisationen och de nya arbetsuppgifterna. Efter introduktionen ses det som kompetensutveckling och kunskapen behöver uppdateras eftersom det hela tiden kommer nya sätt och tips för hur de ska utföra sina arbetsuppgifter.

### 3.6 Sammanfattning

I vår litteraturstudie har vi tagit upp en del ämnen som bör kunna hanteras utav en organisation för att få ett tillfredställande arbetssätt både gällande personal. Vi har bland annat tagit upp lagstiftning gällande introduktion av nyanställd personal, vad introduktion är samt när den börjar och slutar. I Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS 2001:1) står det beskrivet om föreskrifter gällande systematiskt arbetsmiljöarbete. Här finns allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. En person som inte har någon tidigare arbetslivserfarenhet och även andra personer som är nya på en arbetsplats bör introduceras på sitt arbete så tidigt som möjligt. Den nyanställde bör få information om verksamheten, kommande arbetsuppgifter men även verksamhetens möjliga risker. Det systematiska arbetsmiljöarbetet bör även det ingå samt att arbetsgivaren anpassar introduktionen efter den nyanställdes erfarenheter av arbetsuppgifterna i arbetslivet, kulturella bakgrund, eventuell funktionsnedsättning, språkkunskaper och ålder. Instruktioner som den nyanställde och även den övriga personalen får ska vara skriftligt men kan kombineras med muntliga instruktioner. Lättillgänglighet samt att instruktionerna uppdateras regelbundet på arbetsplatsen är väldigt viktigt. Vi har valt att beskriva syftet med en introduktion främst utifrån Granberg (2004), nämligen att underlätta övergången till nya arbetsuppgifter, nya arbetskamrater och ny miljö. Att rekrytera ny personal kan vara mycket resurskrävande och för att organisationen ska komma undan så lindrigt som möjligt ur ekonomisk synpunkt bör introduktionen av den nyanställda vara så bra att den nye kommer in i sitt arbete och kan producera något så snabbt som möjligt. Detta för att inte missnöje och konflikter på arbetsplatsen ska uppstå. Vidare i uppsatsen tar vi upp hur arbetsmiljö och ledarskap samt kommunikation och lärande kan påverka introduktionsprocessen.

I litteraturstudien kring uppsatsen har vi valt ut sådan information vi ansett vara relevant att använda för att studien ska bli så tillförlitlig som möjligt. Gällande våra intervjuer har



respondenterna fått frågor som de personligt fått svara på. Vi hade märke till deras seriösa inställning dels i frågan om introduktion och dels till situationen och uppgiften vilket vi såg som mycket positivt. Vår egen öppenhet att få veta någon bakgrund av litteraturkunskaperna och vårt intresse för de nyanställdas situation ger oss en ambition att redovisa deras sanna inställning från en plattform av verklig vilja och ärlighet.

### **Styrkor och svagheter i vårt arbete**

#### **Styrkor**

Vi var bra på att belysa många olika aspekter som vi anser ha relevans för introduktionsprocessen. Vi har haft ett bra samarbete genom hela uppsatsskrivandet med många glada skratt. Vi har haft bra kontakt med vår handledare som ständigt ställt upp och kommit med bra kommentarer på vårt skrivna material.

#### **Svagheter**

Vi anser att ämnena vi tagit upp i vår litteraturstudie har relevans till vårt undersökande ämne, ibland har vi dock haft svårt att koppla ihop detta till våra referenser. Vi hade kunnat bli bättre på att låta de olika ämnena passa ihop lite bättre så att läsaren lättare skulle kunna följa den röda tråden genom hela litteraturstudien. I början var vi inte så bra på att sälla bland vårt skrivna material det har vi dock blivit bättre på nu.

## **4. Frågeställningar**

Vårt syfte med studien är att undersöka vad de nyanställda sjuksköterskorna och undersköterskorna vid Centralsjukhuset Kristianstads gyn-, kirurg- och ortopedavdelningar anser om sin introduktion. Vi vill även se hur viktig de nyanställda anser att introduktionen är. Utifrån detta har vi kommit fram till följande frågeställningar:

- ✓ Hur viktig upplever respondenterna på CSK: s gyn-, kirurg och ortopedavdelningar introduktionen?
- ✓ Hur viktig upplever respondenterna på CSK: s gyn-, kirurg och ortopedavdelningar att ledarskapet under en introduktion är?
- ✓ Hur upplever respondenterna på CSK: s gyn-, kirurg och ortopedavdelningar att kommunikationen kan påverka introduktionen?
- ✓ Hur upplever respondenterna på CSK: s gyn-, kirurg och ortopedavdelningar att lärande kan påverka introduktionen?

## **5. Metod**

I metodavsnittet börjar vi med att beskriva den kvalitativa metoden och dess karaktär samt vad det är för likheter och skillnader på den kvalitativa och kvantitativa metoden. Därefter kommer ett stycke om den kvalitativa intervjun och den innefattar både för- och nackdelar och här finns även Anne Ryans syn på intervjumättnad. Sedan kommer en del om vår frågeguide och hur vi byggt upp vår intervjuguide samt hur vi använt oss av den. Därefter skriver vi en metoddiskussion och i den skriver vi också om studiens tillförlitlighet. Efter dessa olika delar kommer det ett stycke om urvalsdiskussionen alltså hur vi gått till väga när

vi sökt efter respondenter. Etiska överväganden som vi har tagit hänsyn till och även informerat respondenterna om kommer sedan. Sist skriver vi om genomförande av intervjuerna, när, var, hur, vårt syfte m.m.

## 5.1 Den kvalitativa metoden och dess karaktär

Allt vi gör kräver planering för att det ska resultera i ett bra arbete. Extra viktigt är det med planering av forskningsarbete och det ligger i arbetets natur. Att det tillkommer kunskaper och insikter som ett naturligt resultat vet vi. Vissa av dessa insikter påverkar även själva utförandet av arbetet. Kvalitativt forskningsarbete utförs på många olika sätt. I Ryans bok *Kvalitativ intervju* tar hon enligt sina referenser upp två olika definitioner av vad kvalitativ forskning är:

Ett empiriskt och socialt lokaliserat fenomen som definieras av sin egen historia och inte bara en massa överblivna saker som inte är kvantitativa (Ryan, 2004:14).

En mängd olika metoder och närmar sig sitt ämne på ett tolkande och naturalistiskt sätt... forskare som använder kvalitativa metoder studerar saker i deras naturliga miljö och försöker göra fenomen begripliga eller tolka dem utifrån den mening som människor ger dem (Ryan, 2004:14).

Ryan anser inte att det finns så tydliga skiljelinjer mellan kvalitativ och kvantitativ forskning. Hon anser även att kvalitativ forskning rymmer flera angreppssätt och inte bara ett som vissa andra forskare menar. Det finns alltså ingen standardmetod för kvalitativa forskare att tillgå, utan flera olika metoder exempelvis intervju, observation, analys av text eller dokument och bruk av visuella medier. Trots en ökad användning av andra sätt att samla in data har intervjun fortfarande en central roll. Ryan skriver också om att kvalitativ forskning rymmer en mängd olika riktningar, inklusive vissa som har mindre gemensamt med andra kvalitativa riktningar än med traditionella kvantitativa metoder (Ryan, 2004).

Den kvalitativa forskningsmetoden skiljer sig åt från den kvantitativa forskningsmetoden. Inom den kvantitativa forskningen ringar forskaren in en population och där är det mängden data som är den avgörande för att kunna dra de rätta slutsatserna. Inom kvalitativ forskning är det inte mängden som betyder något utan istället undersöks kvaliteten i svaren av en liten grupp människor ca 5-15 stycken. Tematisering och syfte är viktigt. Tematisering innebär att forskaren skaffar sig förkunskap om det ämne som ska undersökas (vad), att klargöra syftet med undersökningen (varför) och att förvärva sig kunskap om olika intervju- och analystekniker, samt att avgöra vilken eller vilka som är lämpligast i detta sammanhang (hur). Intervjuforskning är ett hantverk och kan, om den bedrivs väl, bli en konst. Ostrukturerad eller icke standardiserad intervju kallas ibland den kvalitativa forskningsintervjun. Många analyser av de metodologiska avgörandena måste fattas på plats, under intervjun beroende på att det finns så få förstrukturerade eller standardiserade procedurer för kvalitativa intervjuer. Sådant kräver stor skicklighet hos intervjuaren, som även måste ha kunskap om ämnet för intervjun, vara bekant med de metodologiska alternativ som står till bud och ha insikt om de begreppsliga problem som är förenade med att frambringa kunskap genom samtal (Kvale, 2006).

Det hävdas att den kvalitativa forskningsintervjun saknar objektivitet, särskilt beroende på det mänskliga samspel vilket är en väsentlig del av intervjusituationen. Trots att det inte går att upprepa en enskild intervju, kan olika intervjuare, om de följer liknande procedurer enligt en gemensam intervjuguide, få fram ganska likartade intervjuer från sina intervjupersoner

(Kvale, 2006). Frågan om reliabilitet och validitet diskuteras ständigt. Att kvalitativa studier ska bedömas och värderas utifrån helt andra kriterier än de som kvantitativa forskare använder sig av har vissa författare föreslagit. Bryman (2004) skriver enligt sina referenser om vad som menas vara nödvändigt. Exempelvis att specificera termer och metoder för att etablera och bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning som utgör alternativ till det som begreppen reliabilitet och validitet står för. Två grundläggande kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning är trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten innehåller fyra delkriterier som alla har en motsvarighet i kvalitativ forskning. Den första är tillförlitlighet, som är en motsvarighet till intern validitet. Den andra är överförbarhet, som svarar mot extern validitet. Det tredje delkriteriet är pålitlighet och det kan jämföras med reliabilitet. Det fjärde och sista delkriteriet är en möjlighet att styrka och konfirmera och det motsvarar objektivitet. De är även kritiska till att det bara finns en absolut sanning om den sociala verkligheten som det är samhällsforskarens uppgift att avslöja. Det måste finnas en röd tråd genom hela arbetet från undersökningsmotivation till syfte och vidare till forskningsfrågor och intervjufrågor. Även att undersökningen utreder det den avser att utreda betraktas som viktigt. I resultatet utvärderas svaren som inkommit, så att de ger svar på de olika forskningsfrågorna. Flera kvalitativt inriktade forskare har diskuterat gällande hur pass relevanta dessa begrepp är för kvalitativa undersökningar (Bryman, 2004).

## 5.2 Den kvalitativa intervjun

Det som varit avgörande för oss i val av metod är frågan om vad vi vill uppnå. Våra forskningsfrågor i denna undersökning har främst varit att få fram hur introduktionen på sjukhuset upplevs för nyanställda, se hur viktig de nyanställda anser att introduktionen är och vad som kan förändras till det bättre. Att räkna med kvalitet på djupet går inte om vid för många intervjuer. Om forskaren väljer att ha färre intervjuer kan istället fokus ligga på att få ut så mycket som möjligt av varje intervju i bemärkelsen att respondenterna ges tids och reflektionsutrymme i intervjusituationen. Det är bra att ge respondenten gott om utrymme att tänka efter och sedan få svara i lugn och ro istället för att de bara tar ett svar från luften (Kvale 2006). Därmed utformade vi en intervjuguide och utförde halvstrukturerade intervjuer se vidare bilaga 1. (Intervjuguiden kommer att beskrivas mer nedan.)

Den stora fördelen när det gäller intervjuer i kvalitativ forskning är kvalitativa intervjuers öppenhet. Enligt Kvale (2006) finns det ingen standardteknik för kvalitativa intervjuer. Ett reflekterande förhållningssätt till intervjufrågorna används i en öppen intervju och det är av högsta värde. Vid ett enkätförfarande finns inte risken att "köra över" information som skulle kunna vara möjlig att nå genom att både forskaren och respondenten har en eftertänksam reflekterande inställning till frågan som ställs betraktas som vinsten av det (Ibid.).

I Anne Ryans bok Kvalitativ intervju skriver hon om intervjumättnad. Kvalitativa studier bygger på några få eller en del men aldrig på väldigt många undersökningsspersoner. Tid och ekonomi sätter gränser för antalet undersökningsspersoner beroende på att de är övningsuppgifter som trots det kan vara intressanta. Beroende på problemställningen kan andra undersökningar med empirisk grund ha 10-30 och ibland även fler undersökningsspersoner. Ryan beskriver enligt sina referenser vad intervjumättnad är, nämligen när en forskare har gjort ett antal intervjuer och anser sig nöjd men gör några till kan en intervjumättnad nås. Det innebär att trots att forskare gör fler intervjuer kommer det inte fram någon nytt. Det kan lätt bli nya historier om samma sak. Innehållet bestämmer mättnadspunkten och inte antalet intervjuer. Fler intervjuer behövs för att nå denna punkt ju mer sammansatta problemställningar

forskaren undersöker. Stora urval och många anteckningar är inte garantier för kvalitet. Forskaren har nått ett tillfredställande antal intervjuer när nya undersökningsdeltagare inte bidrar med något nytt. Alltför få undersökningspersoner kan vara behagligt i intervjufasen, men problematiskt när analysen och tolkningen börjar (Ibid.).

Enligt Kvale (2006) finns det olika metoder för att göra intervjuanalysen mer lätthanterlig. Detta för att kunna organisera intervjutexter, koncentrera innebörder i former som sedan ska presenteras på ett mindre utrymme för att utveckla den implicita meningen i det som sagts. Kvale beskriver fem olika metoder han anser vara viktiga för detta: meningskategorisering, meningskoncentrering, meningsstrukturering genom berättelser, meningstolkning och ad hoc-metoder för skapande av mening. Analystekniken är ett verktyg som kan vara nyttigt för vissa syften, relevant för vissa typer av intervjuer och även lämplig för vissa forskare. Kvar hos forskaren finns trots allt den centrala analysuppgiften, som innebär att forskaren ställer sina tematiska frågor i början av undersökningen och följer upp dem genom planering, intervjuer och utskrift (Ibid.).

### 5.3 Intervjuguide

Tidigare nämnde vi att vi valt halvstrukturerad intervjuform. Det har inneburit att vi använt oss av en frågeguide. Med hjälp av frågeguiden har vi ställt våra frågor till respondenterna och frågeguiden har fungerat som en mall för vad vi vill ha fram för information av respondenterna. Vår ambition när vi konstruerade vår intervjuguide var att vi ville få en tydlig insikt i hur respondenterna upplevde introduktionen vid sina respektive avdelningar. Vi ansåg att en öppenhet i intervjufrågorna var av vikt samt att det fanns ett gott samtalsklimat under intervjusituationen för att kunna ge respondenterna möjlighet att känna tillit och förtroende för att kunna svara så ärligt som möjligt, utan att ställa ledande frågor. Vi ville ha gott om tid för eftertänksamhet både för respondenterna som för oss för att kunna formulera eventuella följdfrågor. Vem som har ansvaret på en viss avdelning på en arbetsplats kan vara rätt lätt för en anställd att svara på medan det kan krävas lite mer eftertänksamhet för en anställd att svara på vad de anser om sin introduktion.

Intervjuguiden är uppbyggd så till vida att vi först efterfrågade lite allmänt och personliga saker som de kunde välja av att avstå ifrån att svara på. Detta var exempelvis frågor som namn, hur länge de arbetat på avdelningen etc. som egentligen inte hade alltför stor relevans för vår intervjustudie. Därefter gick vi mer in på själva introduktionen där vi efterfrågade om den nyanställda visste vilken syn arbetsgivaren hade på introduktion samt den nyanställdas egen syn på introduktion. Vilka brister de ansåg fanns eller om de visste om det fanns några dokument att följa gällande introduktionen. Vilket tillvägagångssätt som utfördes samt om olika justeringar var möjliga under själva introduktionsprocessen. Innehåll och vad de ansåg gällande kommunikationen på avdelningen och under introduktionen samt om de hade några specifika ansvarsområden på avdelningen. Till handledarna valde vi att ställa lite fler frågor för att få bättre insikt i deras arbete. Exempelvis hur de blivit handledare, vilka som väljs ut till att bli handledare samt om de fått någon specifik utbildning i handledning. I intervjuguiden finns det även frågor om ansvarsområden. Vi hade för avsikt att se om det fanns någonting som kunde kopplas till vår intervjustudie men fann efter våra intervjuer att så inte var fallet.

Alla våra respondenter har kontaktat först via personalspecialisten och då det svara ja till delta i studien har de kontaktats av oss genom telefon.

## 5.4 Metoddiskussion samt tillförlitlighet

Om det kan finnas många olika beskrivningar av en social verklighet, är det när allt kommer omkring trovärdigheten i den beskrivning som en forskare kommer fram till som avgör hur pass acceptabel den blir i andra personers ögon. Det krävs att forskaren säkerställt att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns och att även resultaten rapporteras till de personer som är en del av den sociala verklighet som studerats för att dessa ska bekräfta att forskaren uppfattat den verkligheten på ett riktigt sätt för att skapa tillförlitlighet. Det kallas för respondentvalidering och det är den process varigenom en forskare förmedlar sina resultat till de människor som varit föremål eller på annat sätt ingått i undersökningen. En bekräftelse på att den beskrivning som forskaren förmedlat är riktig är målet med detta (Bryman, 2004).

Efter att vi valt vilken metod vi skulle användas i vår intervjustudie alltså en kvalitativ metod. Vi ville utföra vår intervjustudie på en stor arbetsplats för att få en insyn hur de hanterar introduktionen som ska ges till olika yrkesgrupper. Vi ville få en bra bild av deras upplevelser kring introduktionen. Vi anser att vi på så sätt skulle få tillförlitligare svar genom att intervjua och samtala med respondenterna kring deras upplevelser om introduktionen än genom en kvantitativ metod hade använts till ändamålet. Det är lätt att personer som får en enkät i sin hand skriver i den snabbt för att slippa engagera sig nämnvärt. Därmed ville vi också ha en bredd mellan våra respondenter. Allt klarnade efter att vi träffat och intervjuat en av CSK: s personalspecialister. Hon kunde hjälpa oss att få tag på vilka som var nyanställda på sjukhuset och som därmed skulle ha introduktionen i färskt minne. Hon hjälpte oss att hitta möjliga personer att intervjua och frågade om de skulle vara intresserade av att ställa upp på en intervju. Respondenterna blev sedan kontaktade av oss där vi förklarade syftet med intervjustudien.

Vi har använt oss av meningskoncentrering när vi analyserat vårt intervjumaterial. Först läste vi igenom allt utskrivet material från våra intervjuer för att få en känsla av helheten. Sedan diskuterade vi oss fram till övergripande meningsenheter såsom likheter och skillnader i svaren på våra intervjufrågor. Efter det tematiserade vi svaren vi fått fram som exempelvis: Hur upplevs introduktionen, kommunikationen och lärande och ledarskap av respondenterna? Vi har försökt tolka respondenternas svar utan fördomar. Till sist har vi knutit samman olika teman vilket innebär att vi har koncentrerat respondenternas svar till mer väsentliga innebörder i förhållande till vår undersökning.

En intervjuforskare kan vara uppmärksam på eventuella berättelser både under själva intervjuandet som på analys- och rapporteringsstadierna. Intervjuaren kan uppmuntra en intervjuperson att fortsätta berätta en historia som har påbörjats. Under analysen kan forskaren skifta mellan att vara ”berättelsefinnare” – söka de berättelser som ryms i intervjun – och att vara en ”berättelseskapare” – dvs. att på detta sätt gjuta samman de olika händelserna till sammanhängande historier. I de båda fallen kan forskaren använda sig av begrepp och verktyg som utarbetats inom humanvetenskaperna för analys av berättelser (Kvale, 2006).

### **Styrkor och svagheter samt egen kritik kring metoddelen**

#### **Styrkor**

Det var bra att vi genomförde sju intervjuer och bandade dem. Sedan skrev vi ner dem och så småningom skrev vi ut dem på papper. Det har vi haft mycket nytta av främst för att kunna gå tillbaka på ett snabbt sätt och se vad en respondent svarade på en fråga.

## **Svagheter**

Vi borde ha genomfört fler intervjuer för att på så sätt kunna få en mer rättvisande bild av introduktionsprocessen. Vi hade även velat ha med en enkätundersökning för att få en bredare bild av introduktionen. Vi borde även ha upprättat en mer utarbetad intervjuguide som täcker in våra frågeställningar på ett bättre sätt för att få en klarare röd tråd genom arbetet. Ibland kanske vi skrev för mycket utan att kontrollera kvaliteten på det skrivna materialet, men det är lätt att låsa sig och bara skriva vidare.

## **5.5 Urvalsdiskussionen**

Ursprungligen tillfrågades tre individer som arbetar med handledning vid introduktion samt två nyanställda men vi märkte rätt snart att vi behövde fler nyanställda för att intervjustudien skulle bli tillförlitlig. Då tillfrågades ytterligare tre nyanställda men en av de tre respondenterna ville dock inte medverka i intervjustudien. Därmed bestod vår intervjugrupp efter ett bortfall av sju respondenter totalt. Efter att vi intervjuat merparten av våra respondenter märkte vi att svaren mer och mer liknade varandra och att det inte tillkom något nytt.

Handledarna valdes ut från början för att få en balans i intervjustudien samt för att se om det varit någonting som de nyanställda missat eller inte hade kunskap om. De som arbetade som handledare hade detta inlagt i sina vanliga arbetsuppgifter som sjuk- eller undersköterska och skulle därmed hjälpa till när det var någon ny som skulle introduceras på arbetsplatsen. Det var därför vi hade valt att ställa lite andra frågor till handledarna men med tiden märkte vi att vår intervjustudie mer och mer ändrade fokus och blev en mer jämförande studie på hur handledarna och de nyanställda upplevde introduktionen.

## **5.6 Etiska överväganden**

Etiska överväganden är viktiga att ta hänsyn till. Ett är informationskravet och det innebär att alla ska få klart för sig om syftet, krav och de villkor som är förknippade med undersökningen. Att det är frivilligt att delta och att de när som helst får avbryta utan några negativa konsekvenser handlar samtyckeskravet om. Med konfidentialitetskravet menas att alla som ingår i undersökningen ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Det fjärde och sista kravet är nyttjandekravet och det innebär att alla ska informeras om att uppgifterna enbart ska användas i undersökningen och att personuppgifter inte får användas (Carlström, I & Carlström Hagman, L-P, 2002).

Vi har tagit hänsyn till de fyra olika kraven genom att vi har berättat för respondenterna om syftet med vår undersökning innan vi har börjat inleda intervjuerna. De har även fått reda på att de deltar helt frivilligt och kan därför när som helst avbryta intervjun eller till och med efter intervjun kontakta oss och säga att vi inte får använda deras intervju material i undersökningen. Vi berättade även att all information vi fått fram genom intervjuerna skulle bearbetas anonymt och att vi bara skulle använda oss av intervju materialet i denna undersökning samt att vi inte kommer att använda oss av deras personuppgifter senare i framtiden.

## 5.7 Genomförande

På senare tid har vikten av en bra introduktion uppmärksamats alltmera. I vårt fall har en personalspecialist som vi tidigare intervjuat på sjukhuset om CSK: s introduktion valt ut några nyanställda på sjukhuset som nyligen genomgått introduktionen. Vi har alltså använt oss av ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2004). När de senare tillfrågades av henne var sju av dem intresserade av att ställa upp på en intervju om deras introduktion. Personalspecialisten visste att intervjuerna skulle handla om introduktionen men inte riktigt vad vi skulle fråga undersökningspersonerna om. Intervjuerna varade mellan 45 minuter och 1 timme. Det tog längre tid att intervjua handledarna. Detta berodde dels på de skulle svara på fler frågorna men även för att de hade lite mer att berätta om arbetsplatsen då de arbetat där under en längre tid. Intervjuerna ägde rum under veckorna 46 - 49 (13 november- 7 december) och under intervjuerna befann vi oss mestadels i deras matsal eller på en angränsande avdelnings matsal beroende på vilket rum som var ledigt. Respondenterna kom från tre olika avdelningar på sjukhuset. I telefon hade respondenterna tidigare blivit informerade om syftet med intervjustudien samt att de frivilligt kunde välja att delta. Vid intervjutillfället fick de dock grundläggande information om intervjuens karaktär och målsättning men vi berättade även här om konfidentialitetsinformationen innan intervjun började. Intervjun bandades på bandspelare och vi följde vår intervjuguide som vi hade som hjälp för uppslag av följdfrågor till det svar som gavs på en utgångsfråga. Själva svaret på grundfrågorna bestämde om en följdfråga behövdes för att lättare få fram vad respondenten ansåg om introduktionen. En slags samtalande form användes när frågor och svar förmedlades.

Trots att vi inte tagit med ledarskapet i vår intervjuguide framkom det som en naturlig del under intervjuerna. Respondenterna berättade om det ledarskap de mött under introduktionen genom handledarna och avdelningscheferna men även hur den ordinarie personalen väglett dem som nya på arbetsplatsen. En del utav frågorna vi ställt till respondenterna under intervjun har lett till ett större samtal om frågan och ibland har frågorna besvarats med ja eller nej. Då har vi förtydligat och fördjupat frågan ytterligare för att få fram ett utförligare svar. Vår frågeguide finns även som bilaga nr 1 i arbetet. Alltmedan intervjuerna fortlöpte märkte vi att vi fick liknande svar på våra frågor av respondenterna. Därav kände vi att vi inte kunde komma fram till något nytt genom att intervjua några fler respondenter

## 6. Resultat

### 6.1 Resultatbeskrivning

För att få fram vårt resultat har vi som tidigare nämnt genomfört sju intervjuer vilka vi sedan skrivit ut och analyserat genom att vi läst alla intervjuer och jämfört respondenternas svar gentemot varandra för att se hur de svarat kring våra frågeställningar. Efter att vi gjort detta var det dags att sätta sig ner och skriva samman dem. Vi kommer att presentera vårt resultat av intervjuerna vi gjort med våra respondenter genom att följa våra frågeställningar – hur viktig respondenterna upplevde CSK: s introduktion, ledarskap, kommunikation och lärande på gyn-, kirurg- och ortopedavdelningarna. Respondenterna har vi valt att dela in i två grupper, nämligen i nyanställda och i handledaranställda och deras åsikter och kommentarer kommer att presenteras under underrubriker introduktion, ledarskap, kommunikation och lärande.

## Våra frågeställningar:

- ✓ Hur viktig upplever respondenterna på CSK: s gyn-, kirurg och ortopedavdelningar introduktionen?
- ✓ Hur viktig upplever respondenterna på CSK: s gyn-, kirurg och ortopedavdelningar att ledarskapet under en introduktion är?
- ✓ Hur upplever respondenterna på CSK: s gyn-, kirurg och ortopedavdelningar att kommunikationen kan påverka introduktionen?
- ✓ Hur upplever respondenterna på CSK: s gyn-, kirurg och ortopedavdelningar att lärande kan påverka introduktionen?

Från början var det inte tänkt att vi skulle göra en jämförande studie mellan de nyanställda och de som arbetar som handledare vid respektive avdelning. Det var dock någonting som växte fram under tiden då vi intervjuade dem och vi ansåg att det blev mer intressant på så vis. Vi anser dock att vi fått svar på våra frågeställningar även om det i slutändan blev en mer jämförande studie. Citaten står inte i någon speciell ordning.

## 6.2 Resultatpresentation

### 6.2.1 Introduktion

Sammantaget kan vi konstatera att våra nyanställda respondenter till merparten inte deltagit på CSK: s centrala introduktion och att anledningarna till det varierat. De ansåg dock att det förmodligen är en bra sak som sjukhuset arrangerar för att den nya personalen ska få lära sig lite om sjukhuset och de lite mer praktiska sakerna. Exempelvis hur de nyanställda ska kunna hitta lättare inne på sjukhuset, om hur det exempelvis fungerar med parkeringstillstånd och var cafeterian finns. Det var endast en utav de respondenterna som arbetade som handledare som deltagit på den centrala introduktionen och då endast under en del igenom yrket. Handledarna ansåg dock precis som de nyanställda att det är en bra sak som sjukhuset anordnar för de nyanställda. Ett par respondenter beskrev det så här:

”Nej det har jag inte varit. Men personalspecialisten trodde det i somras. Hon sa: Du var ju med på den i somras och jag sa nej det har jag inte varit. Men det beror väl lite på vad det är för behov tror jag hos den som börjar.”

”Nej, det blev nog inte i och med att jag fick gå in innan det här sommarjobbet då liksom. Att jag halkade in för de behövde ju folk då. Så de lärde upp mig innan så jag kunde gå in som timanställd.”

”Ja, vi hade ju en dag och den var jag med på.”

När vi frågade respondenterna ifall de trivdes på sin arbetsplats svarade nästan alla att de trivdes bra. Respondenterna beskrev det så här:

”Nej, men jag trivs det tror jag.”

”Jag trivs bättre med patienterna än med personalen.”

”Jag trivs jättebra här.”



”Det är jättebra här, så jag trivs tror jag.”

Alla handledaranställda trivdes även de bra på sina avdelningar och de sa även att hur de trivs kan påverka hur de som handledare hanterar de nya som de ska handleda. Om de inte trivs med sitt yrke eller sin arbetsplats kanske de påverkar introduktionen och den nyanställde på ett negativt sätt. Handledarrespondenterna beskrev det på följande sätt:

”Jag trivs bra.”

”Jag kan inte tänka mig en bättre arbetsplats.”

”Ja, jag trivs här. Jag har inga tankar på att byta”.

Vad de nyanställda respondenterna ansåg vara extra viktigt på sin arbetsplats eller under introduktionsprocessen fick vi lite olika svar på men likheterna kunde lätt urskiljas till att exempelvis innefatta ett öppet arbetsklimat, en bra kontakt med chefen samt att de ville ha haft en person som de kunde vända sig till under såväl introduktionen som ett tag efteråt ungefär som en handledare eller mentor. Respondenterna beskrev det på följande vis:

”Det är jätte viktigt att man får en specifik person att vända sig till. Att man får vara med på allt. Att de talar om var alla saker finns och ja det är väl det som är upplägget tycker jag. Att man kan sitta ner och prata lite grann, få lite mer tid med det.”

”Att kemin stämmer lite grann så att man kan anförtra sig. Det är jätte viktigt, det är det.”

”Det är jätte viktigt att ha bra kontakt med chefen. Det känns verkligen som man kan ta upp saker med henne, det kvittar vad det är liksom. Det var någon patient som gnällde på städningen och då kan man bara säga till henne att fixa detta. Ibland om man får besvärliga telefonsamtal så kan man gå ut till henne så tar hon dem. Nej, jag tycker att hon är bra. Sedan kan ju inte alla gilla chefen. Men jag tror att de flesta gillar henne, men inte alla.”

”Det är viktigt att kunna prata med chefen om saker i förtroende eller det kan vara viktiga saker eller det kan vara vad som helst liksom. Så att alla är jämlika på den här avdelningen fast alla vet ändå att hon är chefen och den är arbetsledaren och sådär. Men det är ett jättebra arbetsklimat här.”

Det som handledarna ansåg vara extra viktigt på arbetsplatsen eller under introduktionsprocessen var att de nyanställda måste våga fråga den ordinarie personalen så fort det är någonting de undrar över. Vare sig det gäller någonting stort eller litet. Det är så de nyanställda lär sig menar handledarna. Handledarna och den ordinarie personalen finns ju där för att så fort som möjligt lära den nyanställde att bli självständig och kunna ta hand om egna patienter. Därmed ville de även påpeka hur viktigt det är med ett öppet arbetsklimat.

De nyanställda respondenterna ansåg i stort att CSK: s introduktionsstruktur var bra. De hade alla fått gå bredvid någon annan anställd under en viss tid. Bredvidgången varierade dock mellan två och fem veckor. Någonting nästan alla påpekade var dock att de ansåg att det verkligen skulle finnas tid för den nyanställde att gå bredvid, ställa frågor och ta sin egen tid. En del utav dem hade behövt gå in i den ordinarie personalen tidigare än väntat eller att de inte fått en ordentlig bredvidgång på grund utav att det inte funnits tillräckligt med personal som kunde arbeta. En del utav respondenterna var inte helt nya på sin arbetsplats utan hade arbetat där tidigare som sommarvikarier eller gjort sin praktik på avdelningen vilket

respondenterna även gav som en anledning till varför de inte fått en så omfattande introduktion. Handledarrespondenterna beskrev det på följande sätt:

”Det är också väldigt viktigt för jobbet vare sig man är elev eller nu. Här får man fråga hur mycket som helst och man kan fråga vem som helst av personalen vare sig det är en undersköterska eller en sjuksköterska. Man måste fråga annars lär man sig ingenting. Det är mest att man har ett öppet klimat tror jag. Det är nog rätt viktigt.”

”Vi ska hjälpa de nya att så snabbt som möjligt bli självständiga och få ta hand om egna patienter i den mån det går.”

”Fördelningen mellan yngre och äldre är bra här, vi har hela bredden både när det gäller undersköterskor och sjuksköterskor. Det låter som jag är otroligt positiv men jag tycker att vi har det ganska bra.”

Under en intervju fick vi reda på att det på CSK finns någonting som heter God Start som är till för nyanställda sjuksköterskor. Det är upp till varje avdelningsföreståndare att bevilja om den nyanställde får lov att delta i God Start. Där finns det tillfälle för de nya att ha lite reflektionshandledning där de kan berätta utifrån sin egen nyfunna erfarenhet om det varit något som varit bra eller jobbigt. Det ges även en del föreläsningar inom olika områden. Under intervjuerna framkom det även att respondenterna överlag inte fått några speciella introduktionsbroschyrer eller liknande. På den allmänna introduktionen som våra respondenter dock ej deltagit blir alla tilldelade en mapp med allmän information om sjukhuset och dess verksamhet och exempelvis brandsäkerhet. Att våra respondenter ej tagit del av detta material verkade dock inte påverkat deras introduktion vid de respektive avdelningarna alldeles för mycket då avdelningarna verkade ha en god kommunikation uppbyggd samt mellan den nyanställde och personen de gick bredvid. På de flesta avdelningarna finns det så kallade PM som innehåller information om hur personalen ska gå tillväga vid en specifik undersökning eller hur de ska hantera en specifik situation. Dessa PM kan de nyanställda och även den ordinarie personalen gå till och slå upp i om det är någonting som de undrar över eller är osäkra på vilket respondenterna ansåg vara bra. Respondenterna sa så här:

”Ja, alltså handledaren var ju väldigt noga med att förklara allting. Så det fungerade jättebra tycker jag. Det var dock inget vi bockade av det var det inte utan vi tog ju det muntliga en grej i taget. Så det tycker jag fungerade bra. Men det gör jättemycket vad man har för handledare. Det är jätteviktigt, absolut.”

”Vi har ju rätt så mycket PM här uppe, dels gällande rutinoperationerna. Så dem lär man ju sig och de tog jag hem och läste. Det är rätt så bra för det är det man informerar patienterna om... Sedan har vi journalpärmarna här uppe där de kan slå i och sedan finns det ju forum på nätet som vi använder oss ganska mycket av... Det står precis hur du ska gå tillväga och sedan är det ju så, kan man inte får man ringa och fråga någon som kan.”

”Ja det fanns både avdelningens mål och vad vi bedriver för verksamhet och sedan då vad vi har för målstyrt protokoll för avdelningen och vad vi vill uppnå... Vi har ju PM på det mesta här på avdelningen, på de flesta avdelningar tror jag på sjukhuset, som man kan ta del av och läsa på... Vissa av dem finns här på avdelningen och andra på intranätet.”

Enligt de handledaranställda är introduktion viktigt att ha, de lär sig rutiner, var allt finns och hur det fungerar. Det gör att de känner sig tryggare på arbetsplatsen. Under intervjuerna framgick det att det finns utarbetade undersköterskerutiner på avdelningarna där det tydligt står vad som ska göras en morgontur och vad som ska göras under en kvällstur. Även när personalen går som löpare (hjälpes flera avdelningar) står det tydligt vilket ansvar som krävs.

Dessa undersköterskerutiner finns i en pärm i varje skölj, alltså en i varje korridor och dit kan de gå och läsa om det är någonting så som de vill veta. Dessa påminner mycket om de sjuksköterskerutiner som PM informationen ger.

På avdelningarna beskriver de handledaranställda precis som de nyanställda att det finns så kallade PM som innehåller tillvägagångssätt och vad som behövs gällande olika händelser och operationer där den nyanställde samt den ordinarie personalen kan slå upp om det är någonting de undrar över. Sedan nämner även de handledaranställda att mycket utav informationen som personalen kan behöva finns på CSK: s intranät. Under intervjuerna framkom det att ortopedavdelningen använde sig även utav uppföljningssamtal för sina nyanställda när de börjar gå själva var 14: e dag, sedan en gång i månaden och till sist avslutas det tillsammans med ett möte mellan den nyanställde, mentorn, avdelningsföreståndaren över en fika eller en bit mat för att höra hur allt har fungerat. Handledarrespondenterna beskrev det så här:

”De får hemskickat av mig innan med ett häfte med våra arbetsrutiner som de kan läsa igenom och ta med sig. De får information mer utförligt om vad för arbetsrutiner de kan träffa på och så på avdelningen, de får den allmänna informationen om sjukhuset naturligtvis för det är inte säkert man känner till det... Undersköterskerutinerna... finns i en pärm i varje skölj, alltså i varje korridor så man kan gå dit och läsa om det är någonting som man vill veta... Kommer det ny personal som ska gå bredvid brukar jag kopiera upp dem...”

”Det finns ju PM att följa, där står hur allt ska gå till och så. Vi hade även checklistor vi som är sköterskor som ursprungligen kommer från Högskolan. Det innebär att vi ska bocka av allt det som vi har gjort under praktiken och har fått vara med om. Alla saker kanske man inte hinner med att se här...”

”Ja, det finns just när de börjar som nyanställda så finns det ju formulär att kryssa i och gå igenom att det här och det här har jag gjort och gått igenom tillsammans med min mentor. Börjar man som nyanställd på min avdelning så får man en mentor som man går bredvid de första veckorna. Sedan har man uppföljningssamtal i början när de börjar gå själv en gång i veckan som är schemalagt. Och sedan så glesas det ut efter hand kanske man har var fjortonde dag, sedan en gång i månaden och sedan så avslutat man det tillsammans med avdelningsföreståndaren, den nyanställda sjuksköterskan och mentorn med en fika eller någon mat och hör hur det har fungerat.”

Även de handledaranställda var nöjda med sin egen introduktion på respektive avdelning. De hade fått gå bredvid någon som tillhörde den då ordinarie personalen. Deras bredvidgång varierade mellan tre dagar (respondenten var lovad tio dagar till två veckor men det fanns inte tillräckligt med personal) och tre veckor. Specifika fördelar är just att de alla är nöjda med hur avdelningarna arbetar med introduktionen av sina nyanställda. De kunde inte komma på några direkta brister gällande introduktion som de idag arbetar utefter förutom att de vill att den nyanställde verkligen får den utlovade tiden till bredvidgång och att de bör ha en och samma handledare eller mentor under hela tiden så att de får en kontinuitet och trygghet. De respondenter som vi intervjuat har sin roll som handledare som en del i sina arbetsuppgifter. Det är alltså inte en tjänst som tillsatts enbart för att introducera nyanställda.

### **6.2.2 Ledarskapet under introduktionen**

Det första ledarskapet de nyanställda möter på arbetsplatsen under en introduktion är mellan handledarna och avdelningschefen men även mellan den ordinarie personalen. Någonting som respondenterna såväl nyanställd som handledaranställd talade om var att någonting som ofta uppskattas av personalen är en chef som stöttar och har dörren öppen för den som vill komma in och prata. Det är även bra att försöka skapa arbetsglädje och ha ett välfungerande

samarbete mellan de anställda. Att chefen ger medarbetarna återkoppling/feedback för att dessa ska veta om att de gör ett bra jobb och hur de ska komma vidare i sin kompetensutveckling var också bra. En del respondenter påpekade att det var bra med ett tillgängligt och lyhört ledarskap, att det är viktigt att personalen ska kunna prata med chefen men att det samtidigt är viktigt att veta vem det är som bestämmer. Ett par respondenter sa så här:

”Hon (avdelningschefen) har inte varit här så många år det är kanske därför jag vet inte men jag tycker inte att hon tar tag i grejerna. Rör inte om i grytan för det skulle verkligen behövas därinne. Splittrat många av dem, flyttat på dem och få en annan ordning och reda. Det gör jättemycket faktiskt om man jämför med andra ställen. Man ska ju inte säga något negativt men jag tror nog att det inte skadat faktiskt... Det är ju många som mår dåligt alltså...”

”Ja det är jätte viktigt. Det känns verkligen som man kan ta upp saker med henne, det kvittar vad det är liksom. Det var en patient som gnällde på städningen och då kan man bara säga till henne att fixa detta. Ibland om man får besvärliga telefonsamtal så kan man gå ut till henne så tar hon dem. Nej, jag tycker att hon är bra. Sedan kan ju inte alla gilla chefen men jag tror att de flesta tycker om henne, men inte alla... Men som chef måste man ju vara rätt så tuff också... Vår chef är väldigt närvarande, hon sitter alltid med oss och fikar, vi har möten då och då. Hon känns ytterst närvarande”

”Man kan prata om saker i förtroende eller det kan vara viktiga saker eller det ja kan vara vad som helst liksom. Så att alla är jämlika på den här avdelningen fast alla vet ändå att hon är chefen och den är arbetsledare och sådär... Kommunikationen mellan henne och oss är strålande alltså.”

Handledarrespondenterna beskrev det så här:

”Jag jobbar mycket ihop med sjuksköterskan som är huvudhandledare för sjuksköterskorna... Man borde få gå bredvid lite längre och bli lite mer varm i kläderna. Men är jag handledare för någon brukar jag tycka att det är bra att de kommer upp och hälsar, då har jag ett ansikte, för då vet jag vem det är som ska gå med mig imorgon. Och hon vet vem jag är. Det är mycket man inte vet, vart ska jag gå, vem ska jag gå med m.m. Det kan vara bra att träffas en gång innan. Men det har nog chefen försökt införa här. När de kommer på möte till henne både nya och från bemanningen brukar hon gå runt med dem och visa lite i varje fall presentera sig på expeditionen. Då är det ju inte säkert att just den de ska gå med är där med då har de ju varit och tittat och då är det inte så nytt när de kommer nästa gång.”

”Alltså jag upplever att vår avdelningsföreståndare lägger väldigt mycket tyngdpunkt på att det ska fungera från början så upplever jag att vi får. Att man har möjlighet att göra en väldigt bra introduktion både för sjuksköterskorna och undersköterskorna... Just när det gäller tiden för det är väl det som många klagar på den tiden får vi. Och just de här samtalen att de är inbokade en gång i veckan annars är det lätt att vi tar det imorgon eller i övermorgon eller glöms det bort. Man skjuter på det, sedan glesas det ut och sedan så avslutar man med avdelningsföreståndaren vilket också visar att hon är intresserad hur har det gått och om det fungerat med mentorn och vad kan hon göra bättre. Man får lite feedback.”

”Jo ibland tog vi upp sakerna direkt efter om det fanns möjlighet annars tog vi upp det några dagar senare. Men man ska aldrig vara rädd för att fråga. Man kan fråga nästan vem som helst på avdelningen.”

### 6.2.3 Kommunikation och lärande under introduktionen

Generellt sätt ansåg de nyanställda respondenterna att avdelningarnas kommunikationskanaler fungerade bra. Något de flesta poängterade vara dock att det var viktigt med ett öppet arbetsklimat och att alla har en förståelse för varandra. Ibland kunde det bli en del prat mellan de anställda gällande olika saker och då är det enligt respondenterna viktigt att chefen ingriper men överlag fungerar samarbetet mellan de anställda och mellan chefen och de anställda. Detta gäller även blandningen mellan unga och äldre. Respondenterna ville beskriva det så här:

”Ja det tycker jag (att kommunikationen fungerar överlag). Det är ju avdelningsföreståndaren som är rätt duktig på det, att skicka ut till alla om det är möten och så. Nej det får vi reda på och även på e-mailen.”

”Ja det tycker jag nog att det fungerar för det mesta. Jag har inte några problem tycker jag inte. Men en del har ju väldigt problem därinne. Alltså inte fungerar, jag som ny bryr mig inte så mycket om det här kacklandet och grejandet utan man försöker. Men en del har väldigt svårt för att kommunikation överhuvudtaget. Kommunicera med varandra, hjälpa varandra speciellt då den lite äldre generationen som varit här i så många år... De har varit här för länge... Jag tror att en ny chef kunde ha varit bra.”

”Det gör den absolut inga bekymmer. Jag tänkte det när jag kom hit en arbetsplats med bara ett visst kön kommer att bli kaos, men det fungerar jättebra. Jättegott samarbete och en bra blandning av både unga och gamla... Vår chef är väldigt närvarande, hon sitter alltid med oss och fikar, vi har möten då och då. Hon känns ytterst närvarande”

”Jo, absolut det tycker jag. Nu har vi alltså avdelningschefen vi har mest kontakt med. De andra cheferna träffar vi inte sådär väldigt mycket, sedan är det ju vår avdelningschef som för våra åsikter vidare hoppas man ju till de högre cheferna och kommunikationen mellan henne och oss är strålande alltså. Så att alla är jämlika på den här avdelningen fast alla vet ändå att hon är chefen och den är arbetsledaren och sådär. Men det är ett jättebra arbetsklimat och kommunikationen fungerar nog bra hos oss allihopa tror jag. Alla får plats och alla blir hörda tycker jag. Så det fungerar jättebra... Det är klart att det finns undantag men då är det i regel stressiga situationer. Oftast då när telefonsamtal mellan läkare och oss någonting som inte klaffar 100 %. Men det går ju alltid att lösa liksom.”

Handledarna ansåg att kommunikationen på avdelningarna fungerar bra såväl mellan anställda och mellan anställda och chefer. Är det någonting som ska ske blir de informerade om det. CSK har ett så kallat intranät som alla avdelningarna använder sig utav för att söka reda på information. Gäller det någon större övergripande information som gäller hela huset som brandlarm och liknande går sjukhuset ju ut via snabbtelefonerna och informerar. De handledaranställda menade på att det ligger i ditt eget intresse att förkovra dig och ta reda på saker och om du inte har något egenintresse då behöver du inte veta någonting överhuvudtaget. En annan sak som handledarna tog upp var precis som de nyanställda, vikten utav ett öppet arbetsklimat och ett förståelsebaserat arbetssätt. Där alla ska försöka behandla varandra med respekt för att undvika onödig irritation mellan personalen.

”Till och från, det är väl olika förståelse för hur man har det på olika ställen, oftast och det skapar nog rätt mycket irritation.”

”Överlag fungerar den bra.”

”Ja jag tycker att det fungerar bra. Jag brukar ju mest vara mentor för nyanställda som kommer, handleder jag ju och har handlett och det har fungerat bra tycker jag. Sjuksköterskeleverna som är på avdelningen och deras handledare de kommer om det är några problem som uppstår under vägen, om man behöver fler samtal, ibland får man ju ha samtal lite tätare för att höra hur det går. Då har vi det och då kommer de alltid och säger ifrån, sedan hör ju jag när jag är här, idag har jag ju en sådan dag då jag är lite lös och ledig som jag har möjlighet att gå in och prata med dem och titta hur de har det. Då går jag in på avdelningen och hör hur de har det, det är

jätteviktigt att man visar sig, att man ser vad de jobbar med i handledningen också tror jag betyder jättemycket. Så att kommunikationen tycker jag fungerar bra, är det något kommer de.”

## 7. Slutsatser och diskussion

### 7.1 Introduktion

Dagens lagstiftning om introduktion av nyanställd personal står beskrivet i Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS 2001:1). Där finns föreskrifter om organisationernas systematiska arbetsmiljöarbete och allmänna råd om hur de bör tillämpa föreskrifterna. Enligt AFS 2001:1 bör organisationerna se till att en nyanställd person, speciellt om det är en person som inte har tidigare arbetslivserfarenhet, introduceras till sitt nya arbete så tidigt som möjligt. Den nye bör få en inblick i hur verksamheten är upplagd och hur den ska fungera. Enligt AFS 2001:1 är det viktigt att alla instruktioner som finns på arbetsplatsen finns skriftligt (Ibid.). Detta anser vi att CSK försöker eftersträva men som det är med allt annat kan man alltid bli bättre. En introduktion bör egentligen starta långt innan den nyanställde börjar. Enligt Granberg (2004) bör den som ansvarar för introduktionen underlätta för den nye. Det är även upp till den nye att själv försöka förkovra så mycket information om den nya arbetsplatsen som möjligt. Har organisationen tillräcklig ekonomi kan det löna sig att skicka hem en introduktionsbroschyr med allmängiltig information om exempelvis ledningen och föreskrifter som kan vara av vikt för de personer som bjuds in till en anställningsintervju (Ibid.). Enligt vår intervju med en av CSK: s personalspecialister framkom det som tidigare nämnt i uppsatsen att CSK använder sig utav en delad introduktion. En central och gemensam introduktion där all nyanställd personal ska delta vid och en enskild introduktion som hanteras utav den nyes avdelning.

Det framkom att utav intervjuerna vi gjorde med våra respondenter var att enbart två av dem deltagit vid den centrala introduktionen och att en av dem deltagit under en del av introduktionen genom sitt yrke som handledare. De två respondenterna som deltagit ansåg att den varit en mer *trevlig tillställning* än mer än en introduktion och ett bra sätt att lära sig lite om sjukhusets lokaler och andra praktiska saker men att det är arbetet du som ny verkligen behöver få se och lära sig. Detta talade även de respondenter som inte deltagit på den centrala introduktionen om. De respondenter som inte deltagit vid den centrala introduktionen visste inte riktigt varför de inte varit närvarande. De erbjöds heller inga broschyrer om sjukhuset och introduktionen eller liknande som de kunde läsa efteråt. Under vår intervju med en av CSK: s personalspecialister sa hon att alla nyanställda skulle delta i den allmänna introduktionen vilket vi idag vet så inte var fallet med våra respondenter vilket vi ser som ett problem. Detta då det verkar lite motsägelsefullt. En konsekvens kan bli att de nyanställda som missar den allmänna introduktionen kanske känner delaktighet och lojalitet gentemot sin avdelning men inte till CSK överlag. Vilket i sin tur kan leda till att de inte bryr sig om verksamheten i stort. Att de nyanställda inte fått delta i den allmänna introduktionen kan även leda till att de personerna möjligtvis kan känna sig mindre utvalda.

En organisation behöver kunna hantera en mängd olika saker för att överleva. Enligt Granberg (2004) är en god grundtanke, välutbildad och motiverad personal några aspekter. Det är mycket resurskrävande att rekrytera och om organisationen inte introducerar den nye på ett tillfredställande sätt är det inte omöjligt att den nyanställde bestämmer sig att lämna arbetsplatsen inom kort. Då ligger det en ny rekryteringsprocess på bordet som kommer att kräva ytterligare resurser av organisationen. Därmed kan organisationen spara mycket pengar om de tar introduktionen på allvar och introduktionen blir på så vis lika viktig för båda parter. Introduktionsfasen kräver dock lång tid. I början är det mer intensivt för att senare kunna

tunnas ut och för att slutligen efter fyra till sex månader övergå till en uppföljningsfas. Enligt Granberg (2004) är det främst uppföljningsfasen organisationerna slarvar med eller ignorerar mest. Detta märkte vi även på våra respondenters svar. Merparten av dem hade inte haft någon uppföljning alls vilket vi anser är tråkigt då det är vad vi anser under denna fas organisationerna kan lära sig mycket till nästa gång. Det är viktigt att gå igenom med den nyanställde vad som ansetts fungerat bra eller mindre bra för att arbetsplatsen inte ska begå samma misstag med nästa introduktion.

Del två i CSK: s introduktionsplan hanteras då utav den avdelning den nyanställde ska arbeta på. Enligt personalspecialisten varierar det vad avdelningen behöver lägga vikt vid under introduktionen utifrån om du är en nyutexaminerad eller en person som arbetat med yrket i många år. Detta är någonting som även Granberg (2004) skriver om och då nämner han att det dels kan bero den nyes arbetsuppgifter men även hur säker individen är inom yrket. Enligt Granberg kan det vara bra att göra upp en introduktionsplan för varje nyanställd innan de börjar sin anställning. När den nye väl börjar sin anställning finns det som vi beskrivit enligt Granberg i litteraturstudien olika tillvägagångssätt för att introducera en nyanställd. De avdelningar där våra respondenter arbetar gör alla på liknande sätt gällande introduktionen. De låter den nye gå bredvid en av de ordinarie. Denna period varierade mellan tre dagar (respondenten var här lovad mellan tio och 14 dagar) och fem veckor men vanligtvis var det två till tre veckor som gällde. Vi anser att skillnaden främst kan bero på personalbrist och tidsbrist detta ska dock inte bli en ursäkt för att inte fullfölja introduktionen.

Personalspecialisten berättade att det på det flesta avdelningar finns s.k. PM där det står beskrivet hur personalen ska gå tillväga då det inträffar olika saker. Här kan den nyanställde själv läsa sig till kunskaperna och diskutera med den ordinarie personalen. Även respondenterna berättade att det finns PM på avdelningarna vilket vi anser vi är bra. Det är dock viktigt att de hela tiden finns tillgängliga och uppdateras regelbundet.

## 7.2 Ledarskap

Personalspecialisten berättade att de på de olika avdelningarna finns anställda som arbetar som handledare för antingen studerande (gällande sjuksköterskor eller vuxenstuderande undersköterskor) eller för nyanställda. De studerande som kommer från Högskolan Kristianstad har en checklista med kriterier som de ska bedömas enligt. Någonting vi vill trycka lite extra på är vikten av förståelse. Sandberg & Targama (1998) skriver att arbetsgivaren och organisationen kan vinna mycket av sin personalstyrka genom att arbeta utefter ett förståelsebaserat tankesätt. Det innebär att genom ett samspel mellan individers erfarenheter och den sociala kommunikationen växer det fram en helhet. Det finns dock ingen annan människa som är precis som jag och därav kan vi ha genomgått liknande situationer men då vi alla är unika tolkar vi verkligheten utifrån det (Ibid.). Under en introduktion är det mycket som spelar in bland annat är förståelse viktigt för att introduktionsprocessen ska kunna fungera på bästa sätt. Alla saker som ska läras in vare sig det gäller i vardagen, skolan eller på arbetsplatsen kräver viss förståelse.

Efter att introduktionen pågått en längre tid övergår den till att tillhöra kompetensutveckling. Dock är det som Angelöw (2002) beskriver även väsentligt att personalen har en god hälsa, självförtroende och medvetenhet kring olika ämnesområden. Detta kan exempelvis arbetsplatsen arbeta med att arbeta utifrån ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete. Samtidigt som vi anser att det är viktigt att öka personalens inflytande och delaktighet, låta dem vara med och arbeta fram ett positivt arbetsklimat, vilka friskvårdstyper de anser är användbara

eller genom utbildning för att medvetengöra personalen kring exempelvis stress och andra faktorer som kan hota deras hälsa. Det här är inte lätta saker och inte heller någonting som kan ändras över en natt. Att enbart veta om dem är dock ett steg åt rätt riktning men det slutar inte där. Dessa ämnen behöver organisationerna alltid arbeta med. Vad vi anser är dock att de kan vinna mycket tid och pengar på att genomföra en ordentlig introduktion för sina nyanställda och inte slarva för att det kostar pengar. Lyckas de ändra det tankesättet till att istället se sin personal som en oändlig resurs kommer de att istället spara pengar på dem. Genom exempelvis ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete, ökat inflytande och delaktighet, att arbeta fram ett positivt arbetsklimat, friskvård eller genom utbildning för att medvetengöra personalen kring exempelvis stress och andra faktorer som kan hota personalens hälsa är viktiga saker för en organisation att arbeta med. Att börja med detta redan under introduktionen underlättar för den nyanställde att komma in i hur arbetsplatsen arbetar med detta. En god arbetsmiljö där personalen kan växa och utvecklas är av stor vikt men även en kompetent personal är bra för att få behålla en god arbetsstyrka. Exempelvis är det väsentligt att de har en god hälsa, självförtroende och medvetenhet kring olika ämnesområden. Detta gäller såväl på som utanför arbetet och det är viktigt att organisationen hjälper till att uppfylla dessa luckor med inställningen att om mår personalen bra så mår organisationen bra (Angelöw 2002).

En chef som stöttar och som har dörren öppen för den som vill komma in och prata uppskattas ofta av sin personal. Tiden kan vara en hämmande faktor. Att skapa arbetsglädje och ha ett välfungerande samarbete är också bra faktorer för att på så vis få en mer nöjd personal och därmed en friskare arbetsplats. Att ge fyllig information om verksamheten, dess mål och utvecklingsbehov betraktades också vara viktigt. Att chefen ger medarbetarna återkoppling/feedback som en del i sitt ledarskap för att personalen ska veta om att de gör ett bra jobb och hur de ska komma vidare i sin kompetensutveckling var också bra. Vi uppmärksammar ofta fel och brister men är dåliga på att berätta när något fungerar bra. Chefer har alltmer börjat uppmärksamma detta och försöker därför praktisera ett stödande och uppmuntrande ledarskap. Att förbättra arbetsmiljön har resulterat i att sjukfrånvaron på många ställen har minskat. Det finns många åtgärder för att nå målet, en bättre arbetsmiljö (Angelöw 2002). Att ha ett tillgängligt och lyhört ledarskap är viktigt för att medarbetarna ska trivas på arbetet. En chef bör veta vad som fungerar som normbildande på arbetsplatsen. Att stödja och uppmuntra sin personal bör en bra ledning tänka på både för det ökar motivationen och arbetsglädjen bland personalen. Många studier tyder på att detta är av stor vikt. Fler och fler organisationer har uppmärksammat det här med arbetsglädje och jobbar med att de ständigt ska bli bättre på det. Att ha ett öppet klimat och att personalen ska våga fråga alla på arbetsplatsen om sådant som de inte vet är bra att ha i åtanke (Ibid.). Under en introduktion är som våra respondenter sagt viktigt att ha en nära kontakt med chefen, handledaren samt den övriga personalen. Utöver arbetsplatsen ett öppet ledarskap underlättar detta för den nyanställde att komma in i gemenskapen och hur det arbetar.

Det som framkom utav våra respondenters svar på frågan om vad de ansåg vara extra viktigt var bland annat att det är bra att ha en nära kontakt med chefen. Även att de kunde tala i förtroende med henne/honom kändes viktigt för personalen. En rätt så jämn fördelning mellan yngre och äldre, undersköterskor och sjuksköterskor var av stor vikt för att det skulle bli en bra balans på avdelningen. De nya har mycket att lära av de gamla och även tvärtom ansåg de. Att våga fråga vem som helst på avdelningen eller att kunna ringa till någon annan avdelning betraktades som en stor fördel. Alla ska kunna hjälpas åt att ta hand om de nyanställda men även de elever som kommer till de olika avdelningarna. Alltså är trygghet a och o på de olika avdelningarna.



### 7.3 Kommunikation och lärande

Enligt Kaufmann & Kaufmann (1998) är det viktigt att det existerar en god kommunikation mellan organisationens alla nivåer. Dagligen använder du dig utav kommunikation utan att egentligen reflektera över det. Det är en del utav vardagen men ändå är det på det viset att det ibland inte fungerar mellan människor. Ytterligare en sak att reflektera över kring när du kommunicerar är ditt kroppsspråk. Hur du som betar dig, rör dig och gestikulerar gentemot den andra individen påverkar vad som uppfattas av vad det är som ska förmedlas. Miljön du befinner dig i påverkar även uppfattningen hos den andra (Ibid.). Vid en introduktion anser vi att detta är mycket viktigt att fundera över. Våra respondenter har alla beskrivit hur viktigt det är att du som ny kan känna dig trygg på arbetsplatsen och att du måste kunna fråga personalen vad som helst hur ofta som helst. För att alla ska trivas på arbetsplatsen och för att den ska vara en hälsosam och välfungerande arbetsplats måste alla hjälpas åt. Det gäller såväl chefer som medarbetare. Några av en nyanställds behov kan handla om så basala saker som att känna sig välkommen och att få komma in i arbetsgruppen. Individen behöver få stilla sin nyfikenhet men framförallt är det viktigt att personen ifråga behöver få känna sig nyttig redan från början precis som några av våra respondenter mer eller mindre beskrev. Det kan vara bra att gå igenom med den nye vilka arbetsplatsens mål och strategier är. Kompetensutvecklingsfrågor som kan vara relevanta för den nyanställde och andra allmänna ordningsregler och föreskrifter (Granberg 2004). Mycket av all denna information kan färdigställas och läggas ut på intranätet som den nye kan gå igenom ytterligare hemma i lugn och ro. Våra respondenter ansåg överlag att kommunikationen på de respektive avdelningarna fungerade bra. Detta anser vi är bra då vi många gånger har lätt för att peka på sådant som är mindre bra och därav lätt glömmer bort det som verkligen fungerar. Naturligtvis kan även detta förbättras men just nu anser vi att CSK istället kan lägga ner den energin på att arbeta fram en struktur till sin introduktion.

Säljö (2003) pratar om att du lär dig med hjälp utav olika artefakter. Olika redskap du som människa använder i dina fysiska, språkliga och intellektuella aktiviteter. Du kan enligt Säljö lära dig nya saker med hjälp utav att interagera och kommunicera med andra individer men även genom att observera, tolka, värdera och reflektera. Detta är redskap som används hela tiden under en introduktion. På en arbetsplats är vi alla en del utav gemenskapen och därmed är det viktigt att vi alla kommer överens. Enligt det sociokulturella perspektivets fundament fungerar inte människan ensam utan tillsammans med andra. Därför blir den miljö och kultur som finns på arbetsplatsen extra viktig då den påverkar vårt beteende. Vi kommer alla till vårt arbete med olika bakgrunder, kunskaper, tillvägagångssätt och vi har alla olika sätt att förhålla oss till saker och ting. Väl på plats måste vi dock kunna samspela och då blir våra kommunikationskanaler viktiga. Enligt Säljö är kommunikation länken mellan det inre tänkandet och det yttre interagerandet (Ibid.). Även under introduktionen kommer vi i kontakt med detta och om vi har kunskap kring det kan det vara lättare att få det att fungera i vardagen såväl på individnivå som på gruppnivå och tillslut organisationsnivå.

### 7.4 Övrigt kring intervjuerna

Vi lär in nya saker utifrån våra tidigare erfarenheter. Kompetensutveckling är bra för all personal inom organisationen. Feedback betraktas som en bidragande faktor för att personalen ska känna att de får uppskattning för sin arbetsinsats (Angelöw 2002). Något som sticker ut ur varje intervju vill vi skriva lite om. En mer patientrelaterad vård kan vara bra för personalen, då blir de nästan tvingade att vara mer hos sina patienter. Det skulle förmodligen också uppskattas av patienterna själva att det kom någon oftare och sade något glädjande eller att bara vara där och visa att de finns. Att få se den som ska komma som elev eller nyanställd till

avdelningen verkar vara bra både för eleverna, de nyanställda och även för personalen. Då har de ett ansikte som de känner igen när de senare ska börja på avdelningen. Att de timanställda skulle kunna bli mer uppskattade och behövda kan vara något att tänka på. En respondent upplever sig ha en lyhörd chef som verkligen lyssnar på en. Tiden är en viktig faktor att kalkylera med och det kan de på vissa avdelningar riktigt bra. En respondent sade sig ha en fantastisk avdelning att arbeta på. Det är ju jätteroligt för oss att höra. En som verkligen trivs med sitt jobb, glädjande anser vi.

## 8. Praktiska förslag och framtida forskning

En del saker vi anser att CSK skulle kunna förändra kring sin introduktion är främst att se till att den är konsekvent. Är det meningen att alla nyanställda ska delta på den centrala introduktionen så ska de det. Därför är det av vikt att CSK arbetar fram en struktur kring hur de ska introducera sin personal. Kanske är det inte det bästa att alla ska vara med på den allmänna introduktionen utan den ska kanske delas in i två delar. En introduktion som är mer inriktad för arbetstagare som kommer att arbeta nära patienterna och en introduktion som kan vara mer inriktad för de arbetstagare som sköter den viktiga delen runt omkring såsom lokalvård och transport etc. Gällande hur CSK kan förbättra den introduktion som avdelningarna erbjuder kan de exempelvis införa att den nyanställde ska komma och hälsa på uppe på avdelningen innan individen börjar för att känna sig välkommen och få träffa personalen samt även bli tilldelad relevant information om avdelningen.

Vi anser att CSK i så stor utsträckning som möjligt bör lägga ut information på sitt intranät och göra det tillgängligt för personalen så att de kan komma åt det hemifrån exempelvis genom att personalen får lova att logga in eller liknande. Finns det ekonomi anser vi att CSK skulle kunna använda sig utav sitt intranät på ytterligare ett sätt. För att underlätta det för de nyanställda skulle de exempelvis kunna bygga upp hela sjukhuset i form av ett 3-D spel på datorn eller liknande där alla sjukhusets avdelningar och verksamheter finns med så att de nya eller den som nu vill, kan få en överblick på var de befinner sig någonstans i byggnaden. Exempelvis att ortopedavdelningen är placerad på våning åtta. Ungefär som den informationskarta som finns belägen inne på sjukhuset nere i entrén. Det mest väsentliga vi anser att CSK bör hålla på är att de nyanställda verkligen får den bredvidgång de lovas och att det blir ett bättre arbete gällande reflektionen och återkoppling gällande introduktionen.

En annan del som kan vara utav vikt för den nyanställde är att avdelningarna antingen skickar hem en introduktionsmapp eller möjligtvis bestämmer träff med den nye en vecka eller så innan anställningen ska börja. Då kan den nye komma upp till avdelningen och hämta introduktionsmappen samtidigt som det är ett bra tillfälle att presentera den nye för den övriga personalen. Detta kan underlätta den press som kan finnas vid att inte veta vem det är du ska gå bredvid när introduktionen väl ska börja. Vi anser även att de nyanställda kan introduceras utefter en checklista som innehåller en del kriterier som personen ska gå igenom under introduktionen för att se hur de arbetar och vilka kunskaper individen har eller kanske saknar och därmed behöver arbeta mer med. Uppföljningar ska ske under hela tiden då du går och lär och om den nye behöver mer tid till att lära. Därmed har personen i fråga alltid möjlighet att kunna vara med att själv bestämma över sin introduktion.

Gällande framtida forskning anser vi att det skulle vara intressant att utöka studien genom en enkätundersökning som skulle beröra hela gyn-, kirurg- och ortopedavdelningarnas personal och möjligtvis ännu fler avdelningar för att kunna få en mer övergripande insikt över hela

Centralsjukhuset Kristianstad. Ytterligare en sak vi anser skulle vara intressant att undersöka närmare är coachingbegreppet och hur väl det skulle kunna fungera på Centralsjukhuset Kristianstad.

## 9. Referenser

AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Angelöw, B. (2002) *Friskare arbetsplatser – Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2004) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Intergraf AB.

Carlström I & Carlström Hagman L-P. (2002) *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering* Lund: Studentlitteratur.

Centralsjukhuset Kristianstads hemsida hämtad den 15 december 2006:  
<http://www.skane.se/default.aspx?id=2046>

Granberg, O. (2004) *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Nylén, U. (2005) *Att presentera kvalitativa data*. Malmö: Daleke Grafiska AB.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A (1998) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (2006) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Regeringens proposition 2000/01:72 *Vuxnas lärande*.

Regeringens proposition 2001/02:175 *Ett system för individuellt kompetensutveckling*.

Ryan, A. (2004) *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Daleke Grafiska AB.

Sandberg, J och Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

SOU 1992:94 *Bildning och kunskap*.

Säljö, R. (2003) *Lärande I praktiken – ett sociokulturellt perspektiv*. Smedjebacken: Scandbook AB.

Thunborg, C. (1999) *Lärande av yrkesidentiteter: En studie av läkare, sjuksköterskor och undersköterskor*. Linköpings Universitet.

# Bilaga 1. Intervjuguide

## Personlig del

- Presentation av respondenten.
- Anställningens längd.
- Vardagliga uppgifter.

## Handledare

(Gäller bara de respondenter som arbetar som handledare)

- Varför finns handledarna?
- Hur väljs handledarna ut?
- Vem får lov att bli handledare?
- Har respondenten någon utbildning i handledning?
- Hur länge har respondenten arbetat som handledare?

## Introduktion

- Vet respondenten hur arbetsgivarens syn på introduktion ser ut?
- Hur ser respondentens syn på introduktionen ut?
- Hur ser avdelningens introduktion ut?
- Beskrivning av respondentens introduktion.
- Justering och återkoppling av introduktionen?
- För- och nackdelar med avdelningens och respondentens introduktion?

## Dokument

- Dokument och styrredskap för hur avdelningen ska hantera introduktionen?

## Kommunikation

- Hur anser respondenten att avdelningens kommunikation mellan anställda, ny personal och chefer fungerar?
- För- och nackdelar med avdelningens kommunikation?

## Ansvarsområde

- Har respondenten något ansvarsområde?
- Hur anser hon/han att det fungerar?
- För- och nackdelar med avdelningens ansvarsområden?

## Övriga frågor

## Bilaga 2 Sökvägar vid litteratursökning

- Sökning i LIBRIS  
7 september, 2006  
Klassifikation: Vpd  
Språk: svenska  
Antal sökträffar: 1231  
Nr. 21 "*Den professionella sjuksköterskan*" Björkström, Monica
- Sökning i LIBRIS  
7 september, 2006  
Ämnesord: Undersköterskor  
Publikationstyp: Avhandlingar  
Språk: svenska  
Antal sökträffar: 5  
Nr. 5 "*Ytterst i organisationen; om undersköterskor, vård- och sjukvårdsbiträden i äldreomsorgen*" Fahlström, Gunilla
- Sökning i LIBRIS  
7 september, 2006  
Ämnesord: Undersköterskor  
Publikationstyp: Avhandlingar  
Språk: svenska  
Antal sökträffar: 5  
Nr.4 "*Lärande av yrkesidentiteter: en studie av lärare, sjuksköterskor och undersköterskor*" Thunborg, Camilla
- [www.google.se](http://www.google.se)  
18 december, 2006  
Sökning av sidor på svenska: Prop. 2000/01:72.  
Antal sökträffar: 504 st.  
Nr 1. "*Vuxnas lärande och utveckling av vuxenutbildningen*"
- [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)  
18 december, 2006  
Sök: Kompetensutveckling  
Antal sökträffar: 58 st.  
Publikationer: Nr 1. "*Ett system för individuell kompetensutveckling*"  
Prop. 2001/02:175
- <http://www.google.se>  
18 december, 2006  
Sökning: Bildning och kunskap  
Antal träffar: 271 000 st.  
Nr. 2 "*Bildning och kunskap*" och tryckte på; Se som HTML-version.