

# Välkommen till arbetet!

-en kvalitativ studie av introduktionens betydelse för nyanställda

**C-uppsats**  
HT2007

**Kristianstad Högskola**  
Beteendevetenskapliga institutionen  
Personal och arbetsliv,  
pedagogisk inriktning

**Författare:**  
Emma Johansson  
Jasna Omeragic

**Handledare:**  
Katrín Hjort

## Förord

---

Till att börja med vill vi nämna att det har varit en spännande och rolig uppsats att skriva. Det har framförallt varit ett givande och relevant ämne för oss att skriva om. Vi vill tacka alla som har hjälpt oss och läst igenom arbetet och kommit med genomtänkta förslag. Ett extra tack till vår handledare som guidat oss genom processen. Vi vill även rikta ett stort tack till dem som ville ställa upp och bli intervjuade! Tack, utan er hade vi inte fått tillgång till allt det intressanta material som nu utgör studiens kärna.

# Innehållsförteckning

<b>FÖRORD</b>	<b>2</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b>	<b>3</b>
<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>4</b>
<b>1 INLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1 BAKGRUND	5
1.2 SYFTE	6
1.3 PROBLEMFORMULERING OCH ARBETSFRÅGESTÄLLNINGAR	6
<b>2 LITTERATURGENOMGÅNG</b>	<b>7</b>
2.1 DEFINITION AV BEGREPPET INTRODUKTION	7
2.2 SKILLNADEN MELLAN SOCIALISATION OCH INTRODUKTION	7
2.3 VARFÖR INTRODUKTION?	8
2.4 INTRODUKTION OCH STRESS	9
2.5 ATT TÄNKA PÅ VID INTRODUKTIONENS UPPBYGGNAD	10
2.6 INTRODUKTIONSPROGRAMMETS INNEHÅLL	12
<b>3 METOD</b>	<b>14</b>
3.1 KVALITATIV ANSATS	14
3.2 BESKRIVNING AV INTERVJUGUIDE	14
3.3 VAL AV INTERVJUPERSONER	15
3.4 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	16
3.5 GENOMFÖRANDE	16
<b>4 PRESENTATION AV EMPIRI OCH ANALYS</b>	<b>18</b>
4.1 BESKRIVNING AV EMPIRI.	18
4.2 EMPIRIREDOVISNING	20
4.3 ANALYS	24
<b>5 DISKUSSION OCH SLUTSATS</b>	<b>29</b>
5.1 DISKUSSION	29
5.2 SLUTSATS	33
5.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTA UNDERSÖKNINGAR	33
<b>6 REFERENSER</b>	<b>34</b>

# Sammanfattning

---

Följande kvalitativa studie undersökte effekterna av hur nyanställda introduceras i deras arbete. Studien gjordes med syftet att försöka utröna vilka betydelse som introduktionens utformning kan ha för anställdas fortsatta arbetstrivsel, enligt intervjupersonerna själva. Sammanlagt sex individer, alla relativt nyanställda, deltog i en semistrukturerad individuell intervju. Dessa var från tre olika branscher, där de befintliga introduktionsprogrammen också samlades in från. Resultaten indikerade på en samstämmighet mellan studien, de teorier och tidigare forskning som uppsatsen bygger på. Introduktionens utformning visar sig ha en inverkan på den fortsatta arbetssituationen, dock är det främst medarbetarnas bemötande som verkar ha det största inflytandet. Det är sålunda redan etablerade medarbetares sätt att vara, som sätter sin prägel på en nyanställds upplevelse av organisationen.

Nyckelord: Introduktion, nyanställd, arbetstillfredsställelse

# 1 Inledning

---

De flesta har säkert någon gång varit med om en nyanställning där allt från den nya arbetsplatsen till de nya medarbetarna känns främmande. Som nyanställd har man som regel behov av att känna sig välkommen och uppskattad. En nyanställd vill på bästa sätt bekanta sig med den nya arbetsplatsen. Genom att organisationen har ett fungerande introduktionsprogram kan detta underlätta övergången till de nya arbetsuppgifterna, de nya arbetskamraterna och till den nya miljön. Men introduktionen är inte bara viktig för den enskilde, utan också för organisationen vars främsta resurs är de anställda (Granberg, 2004).

Vi tycker att det är särskilt viktigt av organisationer att uppmärksamma introduktionen och hur man som nyanställd mår. Oavsett hur länge en person har varit i branschen tror vi att den alltid känner sig ”grön” vid inträdet till en ny arbetsplats. Detta för att det är omöjligt för en nyanställd att känna till de normer och rutiner som råder där. Vidare är vi övertygade om att både den anställde och organisationen tjänar på att ha en fungerande introduktion, då organisationen inger ett gott och tryggt första intryck. Detta kan i sin tur leda till att den individuella arbetslusten ökar och viljan att sluta minskar. Genom vår studie hoppas vi få en förståelse för individers tankar, känslor och upplevelser kring deras introduktion. Utifrån deras tankar vill vi kunna avgöra vad som utmärker en tillfredställande introduktion, samtidigt som vi tittar på de introduktionsprogram som var aktuella vid deras anställning och ser om upplevelsen är den samma som vad pappret säger.

Arbetets fortsatta disposition börjar med en beskrivning av vårt syfte och frågeställningar. Därefter kommer litteraturgenomgången, där vi går igenom tidigare forskning och teorier om ämnet. Efter detta beskriver vårt val av metod och vårt genomförande av studien. Vidare gör vi en presentation av empiri och en analys av vårt insamlade material. Vi avslutar med vår slutsats, diskussion och förslag på vidare studier.

## 1.1 Bakgrund

Tidigare studier har visat att 64 % - 93 % av alla organisationer använder någon form av introduktion för nyanställda för att göra deras anpassning till den nya miljön smidigare (Louis, Posner, & Powell, 1983). I dagens globaliserade värld har företagen behov av välutbildad och motiverad personal för att förbli konkurrenskraftiga. Detta är bakgrunden till företagets strategier i att rekrytera och introducera medarbetare. Ett företag som har ett bristande introduktionsprogram löper stor risk att hamna i en ond cirkel: de anställdas trivsel minskar, personalomsättningen ökar och avkastningen minskar (Granberg, 2004).

Vi har, liksom många andra, egna erfarenheter av att ha varit introducerade till en eller flera organisationer. Vissa introduktioner ser vi tillbaka till med nöjsamhet, andra med inte fullt så mycket gillande. Därmed finner vi det vara ett mycket relevant ämne eftersom det är något som alla går igenom, eller borde gå igenom när man får en ny anställning. Det är även av yttersta vikt att organisationerna förstår vilka vinster man gör med att ha ett bra utformat introduktionsprogram och även ett bra genomförande av introduktionen. Det hoppas vi kunna belysa med denna uppsats.

## **1.2 Syfte**

Syftet med den här uppsatsen är att klargöra introduktionens betydelse. Enligt vår uppfattning gör en välgenomtänkt introduktion att inträdandet i en ny främmande miljö blir smidigare. Smidigare på det sätt att det leder till en snabbare anpassning till de nya arbetsuppgifterna och de nya arbetskolllegorna. Uppsatsens specifika fokus kommer därmed att ligga på hur olika introduktionsprogram är uppbyggda och vad som kännetecknar ett fungerande introduktionsprogram, samt hur den verkliga introduktionen upplevdes av de anställda.

## **1.3 Problemformulering och arbetsfrågeställningar**

Som nyanställd har man behov av att känna sig välkomnad och uppskattad. Man vill på bästa sätt bekanta sig med den nya arbetsplatsen. Genom att organisationen har ett fungerande introduktionsprogram kan detta underlätta för den nyanställde.

Med detta i åtanke är vårt problem följande:

Vad betyder introduktionen på en arbetsplats för den nyanställdes framtida arbetstillfredsställelse?

För att ta reda på detta har vi följande arbetsfrågeställningar:

Vad säger lednings och organisationsteorin om introduktionens betydelse för arbetstillfredsställelse och om, vad som kännetecknar en bra introduktion? Dessa frågor svarar vi på genom vår teoretiska del av studien.

Vad säger en nyanställd om sin upplevelse av sin egen introduktion?

Hur värderar han/hon att den har påverkat deras vidare arbetstillfredsställelse? Dessa frågor svarar vi på genom vår empiriska del av studien.

## 2 Litteraturgenomgång

---

### 2.1 Definition av begreppet introduktion

Enligt Armstrong, är introduktion den process där en organisation tar emot och välkomnar den anställde när han/hon kommer som ny till organisationen. Organisationen ger den nyanställde grundläggande information som han/hon behöver för att snabbt och glädjefullt komma till rätta och börja arbeta (Armstrong, 2006). Begreppet introduktion syftar alltså till den process som inträffar när en anställd först börjar anställningen i en organisation. Formella introduktionsprogram har länge varit den vanligaste formen av ”inskolning” i organisationer (Bassi & Van Buren, 1998). Garvey skriver 2001 att de främsta grunderna till att arbetsgivare utformar ett introduktionsprogram, är av övertygelsen att en fungerande introduktion ökar produktiviteten och minskar viljan att lämna arbetet. Dock kan introduktionens uppbyggnad variera från organisation till organisation (Wesson & Gogus, 2005).

Introduktionsprogrammet är oftast utformat på ett sätt som ska underlätta den nyanställdes anpassning till den nya arbetsplatsen, där främst presentation av kollegor och organisation ingår (Klein & Weaver, 2000). Det finns inga samstämmiga regler för när en introduktion uppstår, vad den ska innehålla eller vilka metoder som ska tas i användning. När man ska definiera vad introduktion innebär krävs det att man kan avgränsa fenomenet, det vill säga, identifiera start – och slutpunkten. Wanous anser att själva anpassningen till den nya arbetsplatsen pågår i en vecka, men att man i många fall endast syftar till den första dagen (Wanous, 1992). Då det inte finns någon samstämmighet över hur länge en introduktion varar brukar många forskare använda sig utav Wanous’ s precisering som ligger mellan 1-5 dagar och då sker den oftast under den nyanställdes första vecka (Wanous & Reichers, 2000).

### 2.2 Skillnaden mellan socialisation och introduktion

Den generella enigheten bland forskare är att introduktionen ska främja den socialisationsprocess som den nyanställda står inför (Wesson & Gogus, 2005). Van Maanen och Schein skriver 1979, att definitionen av begreppet socialisation inom organisationen, kortfattat innebär den process där individen förvärvar de sociala normer och färdigheter för att inta en organisatorisk roll (Filstad, 2004).

Man bör därmed skilja på begreppen introduktion och socialisation av en nyanställd. Begreppen brukar misstas för att i princip vara synonymer, men det finns tydliga skillnader. En av dessa skillnader är att introduktion är ett mer fokuserat ämne än socialisation, då den är något som är tidsmässigt kort och omfattar några få medlemmar, medan socialisation är långtgående och omfattar hela organisationen (Wanous & Reichers, 2000).

Wanous menar att allt som händer efter att en person inträtt i en ny organisation kan kallas för ”socialisation”, men att det finns goda skäl till att kalla den anställdes första direkta period i organisationens för ”introduktion”. Hur länge efter inträdelsen fortsätter anpassningen och när börjar socialisationen? Enligt Wanous verkar det som

att socialisationsprocessen börjar strax efter att anpassningen har avslutats, det vill säga inom loppet av en vecka (Wanous, 1992).

## **2.3 Varför introduktion?**

Enligt Armstrong har det sätt man väljer att introducera nyanställda i organisationen på en stark inverkan på den anställda och dennes fortsatta arbetstillfredsställelse (Armstrong, 2006). Forskning har visat att attityder gentemot en organisation bildas relativt tidigt och att dessa attityder förblir långvariga. För att motverka att utvecklingen av negativa attityder är det viktigt för organisationen att så tidigt som möjligt göra ett gott intryck på den nyanställda (Wesson & Gogus, 2005).

Även lagen ställer krav på att de nyanställda ska få en introduktion:

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

Armstrong belyser några punkter till varför det är viktigt med en introduktion. Han menar att ett fungerande introduktionsprogram är viktigt för att det reducerar kostnaderna och besvären till följd av att en anställd lämnar arbetsplatsen för snabbt. Han går vidare med att nämna att den anställda, genom introduktionen, får ett tilltagande förtroende för organisationen. När man ger den anställda en möjlighet att tidigt kunna identifiera sig med organisationen ökar viljan att stanna och att göra sina arbetsuppgifter effektivt. Armstrong kopplar också introduktionens betydelse till teorin om det psykologiska kontraktet. Det psykologiska kontraktet handlar om de förväntningar som finns mellan de olika parterna och som kan påverka individens arbetstillfredsställelse. Det rör sig om något som finns i individens medvetande och inte om något som organisationen uttalar. Motparten är alltså inte medveten om de förväntningar som man har. För att nyanställdas förväntningar ska hållas uppe måste organisationer hålla den bild av tjänsten som man har utlovat vid rekryteringen. På så sätt får den nyanställda vad den har förväntat sig (Granberg, 2004). En introduktion brukar oftast klargöra det psykologiska kontraktet för den nyanställda. Detta eftersom den information den nyanställda behöver för att göra sitt arbete utifrån organisationens förväntningar sker under introduktionen, vilket i sin tur leder till att missförstånd mellan de båda parterna (organisationen och nykomlingen) minskar. Till sist tar han upp hur introduktionen främjar en nyanställds lärande. När man kommer som ny till en organisation står man alltid inför ett nytt lärande. Introduktionen ska underlätta denna process. Som tidigare nämnts underlättar också introduktionen för den kommande socialisationsprocessen. Nyanställda känner sig troligtvis snabbare hemmastadda i organisationen och arbetslusten ökar om de redan från början känner sig välkomnade. De flesta människor känner viss oro när de börjar ett nytt arbete. De ställer sig frågor om hur företaget kommer att vara. Hur kommer chefen att vara mot mig? Kommer jag komma överens med mina kollegor? Kommer jag att kunna utföra mina arbetsuppgifter? Dessa frågor blir nog inte besvarade på en gång, men de vanligaste orosmomenten kan lindras genom att organisationen garanterar att de första kontakterna blir vänliga och hjälpsamma (Armstrong, 2006, s.472-474).



## 2.4 Introduktion och stress

Det finns studier som visar på att nyanställda är under en oerhörd stress i början av deras anställning. I Bourne's studie som gjordes 1967, av militärer som börjar sin tjänstgöring visade sig att de psykologiska indikatorerna på stress var högst under den första dagen, och att dessa sen snabbt sjönk under de kommande dagarna. I denna studie fann man av blod och urintester att nivån av vissa kemikalier var associerade med extremt hög stress, och att nivån gick att jämföra med dessa funna hos mentalt sjuka patienter på sjukhus. En av de bästa metoderna för att förbereda mentalt sjuka patienter inför kommande stress är att skämma bort dem med information (Wanous, 1992). En typ av förberedelse är att lämna realistisk information om vad som kommer att hända, vad som ska göras, när det börjar och så vidare (Miller, 1998). Med bakgrund i detta anser Wanous att introduktionsprogram ska vara till för att på ett systematiskt sätt hjälpa den nyanställde att hantera sin stress (Wanous, 1992).

Wanous har utvecklat en akronym för introduktion för att det ska bli lättare att se vad ett bra introduktionsprogram ska innehålla och varför. Denna akronym kallar han för ROPES som står för Realistic Orientation Programs for new Employee Stress. Han tar upp sju rådgivande punkter som ska, om de följs korrekt, minska den stressnivå som en nyanställd oftast upplever:

- **Inkludera realistisk information:** Ett effektivt introduktionsprogram innehåller mycket av det som tas upp i teorin om RJP. Samma noggrannhet i att delgiva realistisk information gäller. Skillnaden är att ROPES ska vara utformat utifrån de faktorer som tycks orsaka stress för nykomlingar. Detta innebär att så fort den nye övergår inträdeschocken av osäkra förväntningar, ska de återstående problemen som kan tänkas orsaka stress identifieras. Identifieringen sker i princip på samma sätt som inom RJP, alltså genom att utgå utifrån den nyanställdes förväntningar.
- **Ge allmänt stöd och trygghet:** Detta är viktigt för att ge individen direkt hjälp i att lyckas. Att ge stöd är att visa förståelse genom att till exempel förklara för den nye att det är normalt att känna sig obehävt och nervös när allt är nytt och att påminna denne om att han/hon inte kommer att känna sig så för alltid. Trygghet kan skapas genom närhet med andra nykomlingar, eftersom de på det sättet kan relatera till varandra, vilket minskar stressen, men för stora grupper av nykomlingar ger motsatt effekt och antas bidra till en större känsla av osäkerhet.
- **Använda modeller för att visa hanteringstekniker:** Det är inte effektivt att bara prata om hur man på bästa sätt kan hantera stress. Ett bättre alternativ är att visa nykomlingar någon sorts modell som konkret visar på de rekommenderade åtgärder för att lösa eller förebygga vissa organisatoriska faktorer till stress.
- **Modellens åtgärder borde diskuteras:** Oavsett hur tydliga instruktioner modellen åskådliggör, gynnar den inte lärande på samma sätt som när nykomlingar aktivt deltar i en diskussion, snarare än att bara vara passiva lyssnare.

- **Repetition är nödvändigt:** Introduktionsprogram som inte ger utrymme för repetition kan inte vara tillräckligt produktiva.
- **Lär självkontroll av tankar och känslor:** Inget program som ska vara till hjälp för hantering av stress kan förutse alla de kommande situationer som individen står inför. Därför blir det nödvändigt att göra något för dessa stunder då programmet inte kan vara av stor vikt. Att lära nykomlingar allmänna avslappningstekniker kan hjälpa de att hantera sin stress i situationer som programmet inte har kunnat förutse.
- **Specifika faktorer till stress borde fokuseras på specifika nykomlingar:** Man ska bry sig om en blandning av allmänna faktorer till stress som drabbar de flesta av nykomlingar, men man ska också bry sig om de faktorer som drabbar endast några få av nykomlingarna. Detta gör ROPES - programmet mer komplext, men ökar samtidigt dess trovärdighet i nykomlingars ögon då det blir tydligt för de att energi och omsorg har lagts ner i programmet

(Wanous, 1992 s.182-184).

## **2.5 Att tänka på vid introduktionens uppbyggnad**

Vi har redan nämnt att de flesta organisationer har ett formellt introduktionsprogram, men i många fall kan inte organisationer med säkerhet fastställa att deras program har vad deras personal behöver (Ragsdale & Mueller, 2005).

Det finns mycket att ta hänsyn till innan utvecklandet av introduktionen tar plats. Ett sätt att redogöra för vad ett introduktionsprogram ska grunda sig på är att försöka besvara dessa fyra grundläggande frågor:

- **Vem?** Den här frågan tar fasta på den som är ny i organisationen, alltså ska denna person främst hållas i åtanke vid utvecklandet av introduktionen. Som dennes utbildning, tidigare erfarenheter och så vidare och så utgår man från detta.
- **När?** När introduktionen ska genomföras har redan nämnts tidigare, oftast sker det under den nyanställdes första vecka.
- **Vad?** Den tredje frågan rör programmets konkreta innehåll och enligt en brittisk studie brukar tre viktiga områden täckas i de flesta introduktionsprogram. Dessa områden är hälso- och säkerhetsfrågor, anställningsvillkor och information om själva organisationen där historia, policy, rundtur och liknande ingår.
- **Hur?** Den sista frågan handlar om hur en introduktion ska genomföras. På detta finns det inte ett rätt svar, Wanous och Reichers påpekar att olika metoder av lärande kan vara användbara, särskilt sådana som har med hantering av stress och problembaserat lärande att göra (Wanous & Reichers, 2000).

Även Ragsdale och Mueller påpekar att man ska se till att programmet är uppbyggt på ett sätt som genererar vuxet lärande och uppmuntrar för delgivande av information. Ett föreläsningsbaserat program fungerar bra för att leverera information, men det uppmuntrar inte kritiskt tänkande och individuellt deltagande (Ragsdale & Mueller, 2005). Det är just genom lärande som den nyanställda finner sin anpassning till det nya stället, menar

Ashforth et.al. Enligt författarna är lärande nog så viktigt men att en minst lika avgörande faktor är hur nykomlingar socialiseras. Socialiseringsprocessen har ett mer symboliskt värde än vad lärprocessen har. I deras studie ville de ta reda på hur socialisationsprocesserna inverkar på nykomlingars lärande och anpassning. Resultatet visade att hur nyanställda socialiseras i företaget har en stark inverkan på deras anpassning till den nya miljön. Socialiseringen hade en påtagligen större inverkan på deras anpassning än det som valdes att läras ut till de nyanställda (Ashforth, Sluss & Saks, 2007).

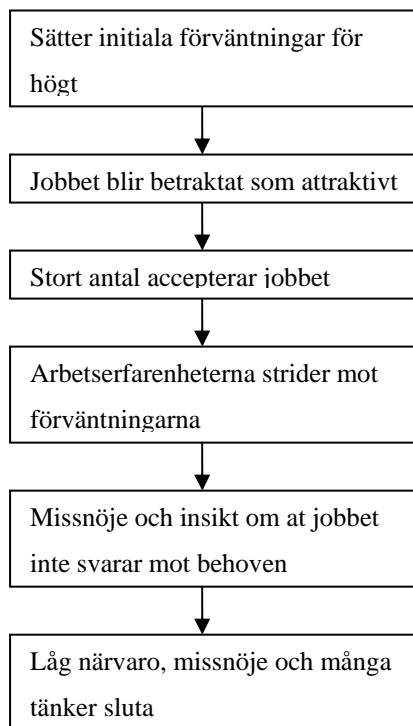
Ovanstående faktum bekräftas också i Wessons och Gogus's studie där två olika metoder av formell introduktion jämfördes. Den ena metoden var individuellt databaserad, medan den andra var socialt baserad. Garvey skriver, 2001 att en rad organisationer har börjat gå över från en traditionell socialt baserad introduktion till databaserad som anses vara mer effektiv eftersom den endast är uppgiftsorienterad och mindre kostsam. Studiens resultat visade dock bl.a. på att nivån av lojalitet och arbetstillfredsställelse blev lägre för de nyanställda som deltog i ett databaserat program (Wesson & Gogus, 2005).

Teorin om RJP (Realistic job previews) bör tas i konsideration redan innan utvecklandet av introduktionsprogrammet äger rum. Teorin är utformad på ett sätt som ska uppmuntra individen att noggrant tänka igenom om en viss organisation passar just honom/henne. Genom att nyttja sig av RJP kan man hindra att det psykologiska kontraktet bryts, eftersom båda parterna kan vara relativt säkra på de förväntningar de har på varandra (Wanous & Reichers, 2005). Istället för att endast ge arbetssökande positiv rekryteringsinformation kan man genom att använda sig av RJP ge den sökande en korrekt bild, både positiv och negativ, av arbetssituationen. Forskning har visat att genom att reducera orealistiska förväntningar, kan nykomlingar bättre hantera de svårigheter som kan uppstå på det nya jobbet. Att ge den arbetssökande realistiska förhoppningar börjar redan vid utformandet av befattningsprofilen där organisationen understryker de egenskaper och färdigheter som eftersträvas för yrket. Milkovich och Boudreau 1997, anser att detta sällan händer då de flesta organisationer tenderar att eftersträva kvalifikationer som arbetsuppgifterna inte kräver. Detta för att maximera antalet sökande och på så sätt få ett större urval. Lee, Ashford & Mowday skriver 1992 att genom att agera så här tror man sig öka kompetensen inom organisationen, men i verkligheten får detta tillvägagångssätt motsatt effekt. Risken för att en överkvalificerad får jobbet ökar vilket i sin tur leder till en besvikelse från dennes sida när förväntningarna på både honom/henne och organisationen inte levs upp till (Buckley, Fedor, Veres, Wiese, Carraher, 1998).

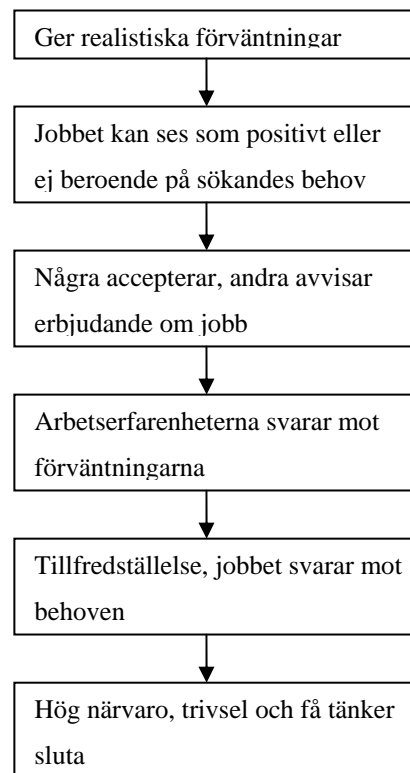
Enligt Ashforth et. al. har flera studier visat på sambandet mellan brott mot det psykologiska kontraktet och minskad arbetstillfredsställelse. Även han menar att en bättre passform mellan individens kompetens och arbetets krav leder till att den anställde får en större potential till arbetstillfredsställelse (Ashforth, Sluss & Saks 2007).

Nedan visas en förenklad modell utvecklad av Lars Prien. Modellen visar konsekvenserna som kan komma av att ge arbetssökanden orealistisk respektive realistisk information om arbetssituationen:

## Översäljande procedur



## Realistisk procedur



(Prien, 1992 s.154)

## 2.6 Introduktionsprogrammets innehåll

Tidigare forskning har visat att nykomlingar kräver mer än bara information om arbetsuppgifter och regler för att anpassa sig. De kräver också hjälp med att etablera relationer. Nyanställda måste till följd av detta bli introducerade både för strukturen och för kulturen (Ragsdale & Mueller, 2005). Vidare har man även genom tidigare forskning kommit fram till att nykomlingar tenderar att söka jobbrelaterad information från chefer/ledare och mer känslorelaterad information från arbetskollegorna (Miller & Jablin 1991, Morrison 1993).

Att visa att man länge väntat på den nyanställde på ett sätt som syns i den fysiska arbetsmiljön är viktigt för nykomlingens självkänsla. Lindelöw säger att hur ovanligt det än är så är det viktigt att den nyanställde kommer till sin nya arbetsplats och finner att allt är på plats. Att det finns ett iordningställt rum med skrivbord, att datorn fungerar och att visitkortet väntar på sin plats, allt för att den nyanställde ska få en känsla av att man har väntat på henne och att hon ska känna sig välkommen. Vidare menar Lindelöw att det är viktigt att man har utsett en lämplig person som kan visa den nyanställde runt om i företaget och presentera honom/henne för medarbetare. Dessutom ska man också se till att det finns ett lunchsällskap för den nyanställde att sitta med. Detta sällskap ska

kunna hjälpa och besvara de frågor som den nyanställde kan tänkas ha. Ju fortare man känner sig trygg i gruppen, desto fortare kommer man in i organisationen och sina arbetsuppgifter (Lindelöw, 2003).

I en studie av Filstad visade sig att etablerade organisationsmedlemmar har ett viktigt inflytande på nykomlingars organisatoriska socialisationsprocess. Studiens syfte var just att försöka ta reda på hur nyanställda använder sig utav etablerade medlemmar som förebilder under sin socialisationsprocess. Resultaten visar att nykomlingar använder sig utav förebilder (ledare/kollegor) mer eller mindre aktivt genom till exempel observation, interaktion och kommunikation. Utifrån författarnas egna observationer kunde de utläsa att nykomlingar ofta använde sig utav flera olika förebilder och på så sätt samlar på sig olika kvalifikationer för att sen skapa deras egna personliga stil (Filstad, 2004).

Enligt Armstrong borde varje introduktionsprogram också inkludera en färdig handbok som han anser att man ska ha förberett för den nyanställde. Handboken ska innehålla:

- En kort beskrivning av företaget, dess historia, produkter, ledningen o.s.v.
- Grundläggande villkor för anställningen, hur många timmar man arbetar, semestrar, försäkringar etc.
- Lön, när lönen betalas ut etc.
- Sjukdom, var man anmäler sig, vilket avdrag man får.
- Frånvaro
- Företagsregler
- Disciplinära åtgärder
- Utvecklingsmöjligheter
- Hur man gör om man är missnöjd
- Befordringsmöjligheter
- Vilket fack man kan ansluta sig till och vem man kontaktar
- Utbildningsmöjligheter
- Hälso- och säkerhetsåtgärder
- Medicin och första hjälpen anordningar
- Restaurang och mat möjligheter
- Sociala arrangemang
- Regler för telefon och användning av post
- Regler för e-post
- Reseavdrag och andra utlägg.

(Armstrong, 2006, s.474-475)

Avslutningsvis krävs det att hela rekryterings och introduktionsprocessen följs upp och utvärderas för att försäkra sig om att kvaliteten på denna process motsvarar de förväntningar som chef och medarbetare har. Det är lämpligt att uppföljningen görs cirka sex månader efter att introduktion ägt rum (Lantz, Wedin, 2006).

## 3 Metod

---

### 3.1 *Kvalitativ ansats*

Den ansats som valts är kvalitativ, eftersom vi söker enskilda individers upplevelser och tankar och detta kan på bästa sätt tas fram genom kvalitativa intervjuer. Forskare använder sig av kvalitativa undersökningssätt för att få en djupare förståelse om ett visst ämne eller situation och hur individerna som används tolkar detta (Merriam, 1994). Det är utifrån detta det bestämdes att en kvalitativ ansats passade bäst för vår problemformulering.

Målet med en kvalitativ forskning är snarare att hitta mening och betydelser hos en företeelse, än att söka hitta mängd eller egenskaper. Det är därför vanligt att påpeka den tolkande och förståelseorienterade strävan hos denna typ av forskning (Nylén, 2005).

Eftersom det är en liten undersökning gjord i Skåne, Sverige, med referenslitteratur från många stora västländer, är det svårt att prata om validitet och överförbarhet. Detta är dock inte syftet utan vi vill få en större förståelse för introduktion och att intervjua just dessa individer om vad de har upplevt och vad de anser vara viktigt.

### 3.2 *Beskrivning av intervjuguide*

Vi valde att göra en semistrukturerad intervju eftersom vi ville ta reda på information om ett fenomen som personen upplevt för en tid sedan. Vår intervju innehöll tre underliggande teman som vi ville fråga personen om, och en sådan intervju gör det också möjligt för forskaren att ställa frågor som dyker upp under samtalets gång. Den ska även ge en tänkbarhet till intervjupersonen att svara med öppna och beskrivande svar (Bryman, 2002). Vår intention var att göra en intervju som gjorde att vi fick fram så mycket information av de intervjupersoner som deltog i vår studie, för att få svar på vår arbetsfrågeställning.

Som redan nämnts är vår intervjuguide strukturerad utifrån tre teman som vi vill belysa:

- Hur introduktionen gick till
- Hur upplevelsen av introduktionen var
- Hur introduktionen påverkat framtiden

I det första temat ville vi ta reda på hur personen kom ihåg att det faktiskt gick till under deras introduktion. Vi ställde frågor som "Hur minns du din introduktion?". Och "Vad hände din första dag på arbetet?". Med vårt andra tema ville vi ta reda på intervjupersonens upplevelse av introduktionen, hur det kändes och om det var något personen hade saknat i sin introduktion. För att göra det bad vi personerna bl.a. beskriva sitt ideala introduktionsprogram. Det tredje och sista temat innehöll frågor om hur intervjupersonen anser att introduktionen påverkade det fortsatta arbetet i organisationen. Här frågade vi om personen upplevt introduktionen som positiv för det fortsatta arbetet och om det på något sätt har påverkat personens fortsatta arbetssituation. Vi använde hypotetiska frågor som t.ex. anta att du inte hade haft någon introduktion, hur tror du

det hade varit? Vi ville även ta reda på om de nu i efterhand kunde säga om något varit överflödigt eller om det fanns något som introduktionen hade brustit i.

Innan intervjun var vi noga med att förklara innebörden av begreppet introduktion, för att minska risken för missförståelse.

### **3.3 Val av intervjupersoner**

Redan från början valde vi att titta på olika branscher för att få ett bredare perspektiv på introduktionsprogrammet. Med utgångspunkt i detta gör vi ett icke-sannolikhetsurval. (Bryman, 2002)

Vi valde en stad som låg mittemellan våra (författarnas) hemorter, för att det skulle bli något vi inte kände till sedan tidigare. Detta gjordes för att inte ha med några tidigare erfarenheter från organisationerna och därmed kunna gå in med öppna sinnen. Det bestämdes att det skulle bli tre helt olika branscher för att få olika individer och olika introduktionsprogram. Vi sökte upp tre organisationer på eniro.se och ringde upp personalansvarig på respektive ställe. Därmed övergår vårt urval i ett bekvämlighetsurval, eftersom vi först tog kontakt med personalchefen som efterhand valde personer som kunde vara lämpliga att intervjua (Bryman, 2002). Vi hade inga kriterier till personalchefen mer än just att det skulle vara två nyanställda personer, de skulle vara nyanställda detta år (2007). Det kan innebära både för och nackdelar med att låta personalcheferna välja ut intervjupersoner. Det kan vara så att personer valts ut eftersom personalchefen visste att de hade en positiv syn på introduktionsprogrammet. Eftersom vi talade om för intervjupersonen att intervjun var helt konfidentiell och att fiktiva namn skulle användas, så har vi reducerat risken för att detta skulle inträffa.

Vi valde att intervjua två personer på varje ställe, dels för att vi hade ont om tid och dels för att dessa personer hade upplevt samma introduktion och vi antog att det skulle vara tillräckligt med deras berättelser för denna studie. Om urvalet hade varit större hade det kunnat vara överförbart i större utsträckning.

Den organisation vi först tog kontakt med hade ingen nyanställd så personalansvarige rekommenderade en annan organisation inom samma område som hon kände till. Vi åkte dit och intervjuade två nyanställda tisdagen den 20 november 2007. Den 21 november 2007 intervjuade vi två nyanställda i den andra organisationen. Den tredje organisationen som vi kontaktade fick vi tyvärr inget gensvar ifrån, utan vi tog kontakt med ett företag som vi var bekanta med sedan tidigare. Då vi återigen stötte på problem med gensvar, tog vi kontakt med ytterligare ett företag som vi haft kontakt med i andra sammanhang och de var villiga att ställa upp. Vi intervjuade en person tisdagen den 4 december 2007 och den andra personen fredagen den 7 december 2007.

Alla personer vi har intervjuat är relativt nyanställda, deras nyanställningar sträcker sig från april -07 tills oktober-07.

### **3.4 Etiska överväganden**

I ett uppsatsarbete bör man handla etiskt korrekt. Intervjupersonerna blev informerade om vårt syfte med uppsatsen och att deras deltagande var frivilligt. De var medvetna om att de själva fick bestämma om deras medverkan i intervjun eller om de under intervjuens gång skulle vilja avbryta. Vi var noga med att tala om att det är konfidentiellt och att inga personuppgifter kommer att avslöjas under uppsatsens gång. Vi nämnde att personernas riktiga namn inte kommer att användas i uppsatsen och att allt material som samlas in endast kommer att användas av oss som författare till vår uppsats. Därmed har vi följt de etiska aspekter som Bryman förespråkar. (Bryman, 2002) Vi har även gjort det etiska övervägandet att endast lämna ut transkriptionerna av intervjuerna till vår handledare och examinator, eftersom dessa kan avslöja intervjupersonernas identiteter.

### **3.5 Genomförande**

Valet att göra intervjuer grundade sig i vår vilja att ta reda på den anställdes upplevelse av introduktionsprogrammet och den enskildes tankar (Merriam, 1994). Valet att göra intervjuer gjordes eftersom vi ville ta reda på enskilda individers upplevelser och tankar kring ämnet och även för att kunna ställa följdfrågor kring intressanta frågor som dök upp under intervjuens gång. Det valdes helt enkelt för att kunna gå djupare in i ämnet hos ett mindre antal personer. Vi åkte ut till respektive organisation och intervjuade två personer på varje arbetsplats. Intervjuerna genomfördes enskilt med intervjupersonen i ett ostört rum. Detta kunde vara allt från den enskildes kontor, ett grupprum eller till ett lånat kontor. Detta gjorde vi eftersom vi ansåg det viktigt att intervjupersonen skulle få prata i lugn och ro och utan störande moment (Bryman, 2002). I efterhand kan vi se att vi i vissa fall kunde ha varit bättre med placeringen av kassetinspelaren, eftersom det var väldigt svårt att höra en del intervjupersoner under transkriberingsarbetet. Detta är dock inget intervjupersonerna tagit skada av.

Varje intervju tog cirka en halvtimme och vi spelade in intervjuerna på kassetband. Detta anses viktigt eftersom det ska göras en grundlig analys av intervjun och detta kan vara svårt att göra utifrån endast minnesanteckningar (Bryman, 2002).

För att ytterligare kunna svara på vårt problemområde samlade vi in det befintliga introduktionsprogrammet som dokument från varje organisation. Vi fick det antingen direkt på plats efter intervjuerna eller så e-postades det till oss.

Hela uppsatsarbetet är gjort utifrån författarnas goda tro och vilja att göra sanningen rättvisa, men som alla vet tolkas information olika av olika personer. Därför vill vi säga att detta är det sätt som vi, utifrån vårt sett att se, har gjort denna studie och kommit fram till dessa resultat. Det är våra tolkningar av vad intervjupersonerna sagt, gjort och verkat som blir de slutgiltiga resultaten och slutsatserna.

Vi samlade in de introduktionsprogram som de olika organisationerna använt sig av för att introducera sina nyanställda. Vi har kodat dessa till A,B och C. Nedan under rubriken beskrivning kommer det att klargöras vilka individer som varit med om vilket introduktionsprogram.



Efter genomförda intervjuer gjordes transkriptionerna omgående, detta gjordes för att intervjuerna skulle sitta färskt i minnet hos oss författare och om det skulle finnas störningar på bandet eller yttre störningar som kunde göra det svårt att höra vad som sades, så skulle det var lättare att komma ihåg.

När transkriberingen var klar lästes alla intervjuer noggrant av båda författarna. Empirin bearbetades utifrån de tre teman som låg till grund för intervjuguiden. Detta redovisas med en detaljerad och fyllig beskrivning och försöken att återge så mycket som möjligt av empirin för att få en högre uppfattad trovärdighet (Nylén 2005). I beskrivningen kommer fiktiva namn att användas för att göra berättelsen lättare att läsa, följande namn kommer att användas, Adam, Alva, Bengt, Beda, Calle och Cissi.

## 4 Presentation av empiri och analys

---

### 4.1 Beskrivning av empiri.

Med hänsyn till de etiska aspekterna och till de intervjupersoner som ställt upp, så gör vi här en övergripande beskrivning av de olika organisationerna, introduktionsprogrammen och intervjupersonerna. Vi har valt att inte gå djupare in på varje eftersom att vi då kan avslöja personernas identiteter vilket vi har lovat att inte göra. Eftersom vårt syfte med uppsatsen var att ta reda på olika personers upplevelser av introduktionen och hur introduktionen gått tillväga så finner vi att denna beskrivning räcker för vårt syfte.

### Organisation A

Den första organisationen vi besökte är en offentlig organisation med över tusen anställda. Men just den arbetsplats vi besökte har ett tjugotal anställda. De har just genomgått en organisationsförändring där personalen har omplacerats och de har öppnat ytterligare en avdelning, därför anställdes våra intervjupersoner.

Det är introduktionsprogram A som tillhör denna organisation. De första punkterna ska närmsta chef gå igenom:

- Presentation av sig och förväntningar på den nyanställda .
- En presentation av hela organisationen.
- Träff med arbetslaget innan arbetet börjar.
- Viktiga dokument ska delas ut.
- Boka tid för uppföljningssamtal.
- Presentation för övrig personal.
- Presentation av arbetsplatsen och samt en rundvandring.
- En mentor ska utses.
- Gå igenom schema och arbetstider.
- Gå igenom särskilda rutiner såsom nycklar, larm, tystnadsplikt, och sekretess
- förhållningssätt och arbetssätt
- skyddsföreskrifter.
- Gå igenom vilka mål verksamheten har.
- Arbetssätt, rutiner och information angående kunder, och även brandgenomgång ska arbetslaget eller mentor gå igenom.
- Det framgår även att de som ansvarar för sjukfrånvaro, sjukanmälan, ledighet, semester, anhöriglista, lönehantering och andra ekonomiska rutiner ska informera om detta.

De personer som vi intervjuat i denna organisation är Adam och Alva. De är båda i tjugofemårsåldern och har relevant utbildning för yrket. De har båda arbetat på ett annat ställe innan de började här. De tycker att den praktik som ingått i deras utbildning har varit ett bra stöd i deras arbete.

## Organisation B

Den andra organisationen vi besökte är en filial till en stor välkänd kedja som finns runtom i landet. Denna organisation har över hundra anställda och vad som framgick av intervjun så är det en populär arbetsplats och det är inte många som slutar.

Introduktionsprogram B tillhör denna organisation och det innehåller följande:

- Den nyanställde ska känna sig välkommen.
- Arbetsuppgifterna ska presenteras så att den nyanställde vet vad hon ska göra.
- Den nyanställde ska tilldelas en fadder som ansvarar för att den nyanställde ska få en fullständig introduktion av arbetsplatsen och det nya arbetet.
- Arbetskläder ska tilldelas och vilka föreskrifter som gäller dem.
- Ett skriftligt schema och hur rutinerna kring in- och utpassering sker.
- Allt som har med lön och ersättningar att göra, som till exempel sjukfrånvaro och semester.
- Var man som anställd äter lunch, parkerar sin bil, och byter om.
- Utbildning och kurser
- Hur man svarar i telefon, t.ex. Välkommen till...
- Hur organisationen ställer sig till rökning, alkohol, droger och piercing
- Personlig hygien
- Brandföreskrifterna

Allt detta finns som ett samlat dokument i en pärm. Denna pärm ska alla anställda känna till och även ta del av i början på sin anställning.

Bengt och Beda är de personer vi har intervjuat här. De är båda i femtioårsåldern och har lång arbetslivserfarenhet från ett flertal liknande arbeten.

## Organisation C

Den tredje och sista organisationen vi besökte är en stor välkänd organisation med ca tusen anställda, de har även en del företag och anställda utomlands.

Detta är introduktionsprogram C och det har sex övergripande punkter:

- Den första punkten är arbetsplatsintroduktion och innehåller saker som, avdelningens funktion, befattning, arbetsuppgifter, ansvar, befogenheter och arbetskamrater.
- Andra punkten är ordningsregler som till exempel, säkerhet, sekretess, sjukanmälan, trafikregler, personalrum och rökning.
- Den tredje punkten berör det intranät den anställde har tillgång till.
- Fjärde punkten heter arbetsmiljö och innehåller punkter om skyddsföreskrifter som exempelvis sjukvårdsutrustning, vem vänder man sig till i en skyddsfråga, skyddsombud, företagshälsovård och rapportering av arbetsskador.
- Den femte punkten heter brand och säkerhet, och innehåller punkter som utrymningsvägar, brandlarm, rapportering av olyckor och hetarbetsstillstånd.
- Den sjätte och sista punkten berör information om risker inom det egna arbetsområdet.

Detta ska den närmsta chefen gå igenom med den nyanställde och efter genomgång ska dokumentet undertecknas av båda.

På denna arbetsplats intervjuade vi Calle och Cissi och de är båda i trettioårsåldern. En av personerna har ingen relevant utbildning för det hon arbetar med här, men har arbetslivserfarenhet av yrket och den andre har relevant utbildning och har detta som sin första anställning inom utbildningsområdet.

## **4.2 Empiriredovisning**

Intervjuguiderna kommer att redovisas i sammanhängande text för att lättare få en överblick om vad som står i dem. Detta sker under nästa rubrik, introduktionsprogrammen. De är kodade till A, B och C.

Introduktionsprogrammen är färdiga dokument som utgör en form av checklista vid introducering av nyanställda i de organisationer som ingår i undersökningen.

Efter det kommer även svaren från intervjuerna att beskrivas under de tre teman som intervjuguiden byggdes på:

- Hur introduktionen gick till
- Hur upplevelsen av introduktionen var
- Hur introduktionen påverkat framtiden

Analysen görs av vad intervjupersonerna sagt och hur det stämmer överens med det som står i introduktionsprogrammen. En koppling till uppsatsens teorigenomgång görs också. Vi har även med en del egna tankar och erfarenheter från oss författare.

### **4.2.1 Introduktionsprogrammen**

#### **3 olika branscher – 3 olika introduktionsprogram**

Nedan kommer en sammanfattning av de olika introduktionsprogrammets uppbyggnad. Vi har valt att koncentrera oss på de punkter som vi utifrån litteraturen anser vara viktigast. Dessa punkter är utdrag från de dokument som vi fick i samband med intervjutillfället och behöver alltså inte betyda att varenda punkt följs av organisationen i fråga, vilket vi kommer till sen.

#### **Introduktionsprogram A, B och C**

Alla tre dokument berör hälso- och säkerhetsfrågor så som sjukfrånvaro och brandberedskap. Likaså innehåller alla tre program frågor som rör anställningsvillkor och en grundlig presentation av organisationen samt en rundtur.

När det gäller socialisationen, det vill säga presentation av arbetskamrater och tillgång till mentor/fadder innehåller alla tre dokument presentationen. Program A betonar dessutom att presentationen med arbetslaget ska ske innan arbetet börjar. Program A och B innehåller båda en punkt där man tar upp att en mentor eller fadder

ska utses. En rundvandring är också något som gynnar socialisationen eftersom man då får en bild av hur företaget ser ut och var allting finns, samt en presentation av de olika personer som man kommer att arbeta med. Rundvandring var något som samtliga introduktionsprogram inkluderade.

I dokument A och B står det att man som nyanställd ska tillföras med en färdig handbok som ska innehålla all den viktiga information som den anställda skulle kunna tänkas behöva blicka tillbaka på, som till exempel lön, försäkringar, skyddsfrågor m.m. Introduktionsprogram C berör inte denna punkt då organisationen har ett välutvecklat intranät som i princip fungerar på samma sätt. Intranätet förser den anställda med samma information som en färdig handbok.

Uppföljningssamtal en tid efter att introduktionen tog plats är något som vi har fått till svar genom intervjuerna, uppskattas av de flesta nyanställda. Denna punkt berör endast introduktionsprogram A, där det står att bokning av uppföljningssamtal ska ske i samband med introduktionen.

I alla tre introduktionsprogram framgår att man ska tydliggöra den nyanställdes arbetsuppgifter, men på vilket sätt detta ska göras framgår dessvärre inte.

## 4.2.2 Intervjuerna

### Hur introduktionen gick till.

När intervjupersonerna använt namn eller plats som kan avslöja en identitet, har vi valt att istället skriva xxx.

Det som är gemensamt för alla intervjupersoner är att alla har känt sig välkomna när de kommit till sin arbetsplats. Anledningarna till detta har varit av varierande slag, allt från att man känt sig välkommen av kollegor och chef till att det fanns en färdig arbetsplats, såsom kontor eller skrivbord, när man kom. Det första intrycket är en genomgående fas som de flesta personerna beskriver som viktig just i början. Ofta har de fått ett första intryck redan på anställningsintervjuerna och detta anser intervjupersonerna är viktigt att hålla kvar till introduktionen. Alla intervjupersonerna anser att det varit tydligt med vad som varit deras arbetsuppgifter tidigt i anställningen. En del tycker till och med att man redan efter anställningsintervjun vetat helt klart vad det är man ska komma att utföra på sitt arbete. Calle och Cissi har båda befattningsbeskrivningar som stämmer väl överens med vad de arbetar med.

Efter detta skiljer sig introduktionerna åt, Adam och Alva har inte fått en uttalad introduktion, utan säger att de började "arbeta" redan första dagen. Och detta utan att vara helt informerade om var saker och ting fanns och utan en ordentlig rundvandring. De känner att de inte haft någon introduktion alls. På frågan om detta svarar Adam: *"Alltså nej, vi hade ju ingen sån introduktion, så att det var att börja jobba direkt."* De har heller inte varit med om några säkerhetsföreskrifter, såsom brandövningar eller var säkerhetsutrustningen finns. De anser att detta skulle ha varit en viktig del att ha med eftersom att de i sin yrkesroll måste vara väl förberedda om någon katastrof inträffar, såsom t.ex. en brand.

Bengt, Beda och Calle är däremot mycket nöjda med sina introduktioner. Bengt berättar om hur de på hans arbetsplats redan första dagen tar ett fotografi på alla som är nyanställda och därefter sätter de upp det utanför personalmatsalen så att alla ska veta att det kommit en ny medarbetare och de kan läsa lite om vad det är för en person som ska börja. Calle och Cissi är de enda två som blivit tilldelade varsin fadder. Men tyvärr råkade Cissi komma i ett olyckligt läge där chefen skulle sluta och hennes mentor var bortrest och andra saker som var planerade att göras under introduktionen gick inte att göra just då. Så hon känner att hon blev lite åsidosatt och säger att det kanske varit bättre om hon börjat när allt var i ordning igen. Hon beskriver det så här: *”Ja.. alltså den första chefen jag ..skratt.. jag mötte. Det kändes lite konstigt för mig för att han påpekade hela tiden att han bara skulle vara min chef en vecka. Men han var väldigt vänlig och bemötande...”* När allt väl började fungera är hon nöjd med det mesta i introduktionen och hon tycker det är en bra introduktion om allt fungerat efter hur det var tänkt.

Bengt, Beda, Calle och Cissi har alla haft minst en veckas introduktion. Alla fyra fick vara med om en rundvandring på deras första dag och hälsa på de arbetskamrater som de skulle arbeta närmast. De fick också under sin första tid veta historia om organisationen och mål och visioner för framtiden. Adam och Alva påpekar under intervjun att deras arbetsplats genomgick en stor förändring precis när de blev anställda och därför kunde de inte få dessa mål och visioner berättade för sig eftersom de båda skulle vara med och utforma dessa. Men däremot skulle de gärna ha velat veta om historien, både övergripande och på den lilla nivån.

Upplysningar och information till nyanställda såsom en personalhandbok fanns på samtliga organisationer, det skiljdes lite åt hur intervjupersonerna fått ta del av den. Adam och Alva visste inte om att den fanns på arbetsplatsen, så de hade alltså inte tagit del av den. Bengt och Beda visste båda om att den fanns, men Beda ansåg att hon varit så många år i branschen att hon redan visste vad som stod i den. Hon uttrycker det så här: *”Alltså de pratade om den, och vad ska man säga, det här är ju väldigt självklara saker. Men om man kommer som ung till sitt första jobb kanske jag kan tycka att en sån här är jättebra, men för en annan som hållit på att jobba hela sitt liv är det självklart. Så att... jag tror att detta är något som finns på de flesta arbetsplatser vad de har för policy för rökning, alkohol, hur du betar dig, hur du klär dig, eller, men för en som uppnått min aktningvärda ålder tror jag inte att det är så mycket jag skulle bli så förvånad över som XXXXX skulle ha som ingen annan skulle ha. Men jag vet att den finns, men jag har inte läst den. Jag vet vad det står i den och vad det är för olika grejor.”* Det hade framgått tydligt för både Bengt och Beda att den fanns och var den stod. Calle och Cissi berättade att de hade ett intranät som var en effektiv informationskälla till allt man ville veta som nyanställd eller om det var något man ville påminna sig om.

Under intervjuerna ombads personerna att beskriva sitt ideala introduktionsprogram. Calle, Cissi, Bengt och Beda är alla överens om att den introduktion de har haft är en fulländad introduktion och något som de skulle kunna förmedla vidare till andra nyanställda. Cissi tillägger att hon tycker att programmet är bra om det hade fungerat så som det var tänkt. Calle tycker att detta är viktigast med introduktionen: *”Framförallt tala om vad företaget står för och vad företaget har för mål, varför man har vissa mål. Jag tror det är lättare att få sina medarbetare att jobba på ett mer positivt och engagerat sätt om man vet varför man har vissa mål.”*

Både Alva och Adam är överens om att de skulle ha haft en mjukstart för den nyanställde om de skulle ha gjort ett introduktionsprogram. De är också överens om att de skulle ha velat ha en pärm eller några papper där de hade kunnat läsa de viktigaste bitarna, som var man ringer om man är sjuk, hur man fyller i vissa blanketter, viktig information som de sedan ska kunna förmedla till sina kunder. Eftersom de inte hade fått detta på sin introduktion gjorde detta att de kunde känna sig osäkra i sin yrkesroll gentemot kunderna. Och de anser att detta kunde ha förhindrats av en mer genomtänkt introduktion.

### **Hur upplevelsen var.**

Upplevelsen av att känna sig välkommen och uppleva att folk vet om att man ska komma är viktigt för alla intervjupersoner. Att kollegorna är underrättade om att man ska komma och att man får en chans att gå runt och hälsa på alla de nya kollegorna är en viktig del i introduktionen för samtliga. Alla intervjupersoner har upplevt ett första positivt bemötande från sina kollegor. Cissi säger så här om bemötandet från sina kollegor: *"Ja, det var jättebra! Ha ha..eh.. jo alla är väldigt öppna på min avdelning så de frågade mig om mycket. De kom in lite då och då och satte sig bredvid mig och pratade om personliga, alltså privata grejor för att lära känna mig, så det var bra."* Alla är mycket positiva till kontakten med sina närmsta medarbetare. Bengt berättar att de är tvungna att bära namnbricka men han ser det bara som en hjälp i den sociala processen, eftersom att det i annat fall skulle vara svårt att komma ihåg namnet på alla hundra anställda. Han tycker att det hjälper en del om man möts ute på arbetsplatsen så kan man säga hej och så namnet och det menar han blir mer personligt.

Samtliga intervjupersoner tycker att det är bra att få en mjukstart, där man antingen går bredvid någon, eller att man får komma några dagar innan man börjar för att få lära känna stället. Någon tycker att få en fadder eller mentor gör att starten blir mjukare. De flesta tycker att en fadder är mer eller mindre nödvändig för att komma in i arbetet. Adam och Alva var inte med om något av detta och de anser att stressen och oron var stor i början. Och att det har tagit längre tid att lära sig saker, än vad det hade tagit om de hade haft en mjukstart som Adam uttrycker det. Alva säger så här om vad hon tycker att hon fattas: *"Alltså jag har ju inte vetat historia om detta XXXX, som det känner jag att det är viktig information för mig. Att man börjar från första början, detta startades då och då, vi jobbar med denna profil och sånt, men det vet jag inte.. Det är just det där jag vill veta om man har frågor om semester och ledighet eller något sådant, var ska man vända sig, vem ska man ringa till? Man kanske inte alltid vill gå till närmsta chefen, utan man kanske vill ringa till de... högre makterna ..haha.. om man säger så, om man har frågor. Då har jag ingen aning om var man ska ringa någonstans."*

Fem av de sex intervjupersonerna tycker att organisationen har levt upp till deras förväntningar, en tycker till och med att det är över förväntan. Adam tycker inte att organisationen har levt upp till vad han hade förväntat sig från början eller till vad som först sagts på intervjun, eftersom de sade en sak och sen har det blivit en annan. Allihop är nöjda med deras arbetsuppgifter eftersom det är vad som sagts till dem från början eller vad som faktiskt står i deras arbetsbeskrivningar. Det är klart för alla vad de ska göra på jobbet och vad arbetsuppgifterna är nu efter en tid på arbetet. De är dock medvetna om att detta kan förändras eftersom varje dag inte är den andra

lik och nya förutsättningar kan komma, men de tycker ändå att det görs tydligt för dem vad de har för arbetsuppgifter.

### **Hur har introduktionen påverkat framtiden.**

Calle och Cissi har båda upplevt en uppföljning av introduktion i form av ett möte med den närmsta chefen, vilket upplevts som positivt. De har fått uttrycka vad som är bra och dåligt och hur man vill fortsätta i framtiden. Eftersom Adam och Alva inte upplevt någon introduktion så har de inte heller fått någon uppföljning, Alva berättar att chefen i ibland kommit in på arbetet och frågat hur det går för henne. Hon beskriver det så här: *"Nej, alltså hon har väl kommit in och frågat, går det bra här? Och jo... vad ska man säga? Skratt.. Det går ju bra."* Detta tycker hon dock inte är tillräckligt eftersom det kan vara svårt att vara personlig i ett sådant möte. Både Bengt och Beda är nöjda med att inte ha någon direkt uppföljning eftersom de "vet var de har sin chef", som en uttrycker det, är bara att hojta till om man vill prata med chefen om något.

Calle och Cissi som haft en bra introduktion, enligt de själva, tycker att introduktionen har påverkat det fortsatta arbetet i positiv mening, på det sättet att de är medvetna om vad de ska göra och att de vet vad de andra pratar om. Calle uttrycker: *"Man känner sig viktig. Kan man säga så?"*. Bengt tycker att det har påverkat positivt eftersom det har gjort att han kommit närmre sina arbetskollegor. Beda har inte arbetat så lång tid men känner en positiv känsla i kroppen, hon tycker att det känns mycket bra så här långt. Adam och Alva är ganska överens i sina svar att det har påverkat till den grad att det tagit längre tid för dem att lära sig saker, eftersom de fått lära efterhand istället för att gå igenom allt i början. Alva känner att hon fortfarande fattas en del bitar som hon anser kunde ha funnits med under introduktionen. Adam säger följande om hur han tror att den uteblivna introduktionen påverkat hans fortsatta arbete: *"mmm.. Alltså det som har påverkat är väl kanske att det har tagit lite längre tid att landa i och med att det var hektiskt i början. Att det tog nog ett par veckor till innan man liksom.. oj det här är jag.. Fattade det, för att man hann inte riktigt gå in i lugn och ro, utan det blev bara att slängas in och börja jobba ju. Så att det har väl påverkat lite det att det har tagit lite längre tid att lugna ner mig lite. Man var mer uppstressad och liksom så här i början att, hur är det här och hur fungerar det och si och så. Men nu känner jag att nu går det liksom bra, men det hade nog alltså om jag hade kommit in på en annan arbetsplats där det funnits klara papper och grejor så hade det nog varit lättare."*

## **4.3 Analys**

Enligt Taylor och Bogdan (1984) är meningen med analysen att komma fram till tillförlitliga slutsatser och generaliseringar som har sin grund i de empiriska data som har samlats in för uppsatsen (Merriam, 1994).

**Vad kännetecknar en bra introduktion och de anställdas upplevelse av den:**



De flesta forskare är överens om att introduktionen ska gynna den socialisationsprocess som den nyanställde ska genomgå (Wesson & Gogus, 2005). Att känna sig välkommen av både kollegor och chef var en viktig del för alla intervjupersoner. Vi anser att detta är något som man inte kan styra utifrån programmets utformning utan är snarare något som har sin utgångspunkt i medarbetare och chefers arbetssätt och personlighet. Vi tror att detta med personlighet och hur man passar ihop med andra är svårt att förutse eller att styra över, det man kan göra är att underlätta hela processen genom att man har med punkter som gemensam fika eller andra aktiviteter, för att man ska lära känna varandra fortare och på ett kanske mer spontant sätt. Och detta kan underlätta genom att man känner varandra och kanske kan vara mer raka och ärliga mot varandra för att undvika oenigheter och skitsnack. Även att alla känner alla så att risken för gruppbildningar minskar. Wanous beskriver genom sin teori ROPES att det är viktigt att från början ge stöd och visa förståelse för den nyanställdes osäkerhet och att ge dem tid att komma in i arbetet (Wanous, 1992). Ragsdale och Mueller menar att man i introduktionen inte endast ska koncentrera sig på strukturen, utan också på kulturen eftersom hjälp att etablera relationer är något som är minst lika viktigt. Van Maanen och Schein säger att om den sociala biten förbises så tar det längre tid för en nyanställd att känna sig som en medlem i organisationen (Ragsdale & Mueller, 2005).

En del av intervjupersonerna ansåg att det hade varit en fördel att få träffa sina kollegor innan det "riktiga" arbetet började. Det var flera av intervjupersonerna som påpekade att en "mjukstart" är nödvändig vid inträdet till ett nytt arbete, man ska inte behöva "slängas in" i arbetsuppgifterna direkt. I introduktionsprogram A finns en betoning på att presentation av arbetskollegor ska ske innan själva arbetet börjar. Denna punkt uppfylldes till den grad att några av arbetskollegorna fanns med vid anställningsintervjun, men någon annan presentation av arbetskollegorna innan arbetet började gjordes det inget utrymme för. Wesson och Gogus (2005) menar att de flesta forskare är eniga om att introduktionen ska främja hela socialisationsprocessen. Med det i åtanke anser vi att en träff med arbetslaget innan arbetet startar kan minska den stress som enligt Wanous (1992) är på sin höjd under den första arbetsdagen samtidigt som vi tror att det kan bidra till en ökad självkänsla innan första arbetsdagen, eftersom man redan har fått en bild av sina medarbetare. Det är viktigt att kollegorna är underrättade om den nyanställde innan dennes ankomst. I introduktionsprogrammen framgår inte detta eftersom de är skrivna utifrån den nyanställdes första dag, men vad vi har förstått så upplevde samtliga att kollegorna var informerade. Lindelöw (2003) säger att det är viktigt att det t.ex. finns ett lunchsällskap till den nyanställde och detta måste vara förberett innan den nyanställde börjar. Vi tror att detta kan ge en känsla av att det nya företaget har väntat på en och att man känner sig välkommen i och med detta. Bengt och Beda upplevde att deras arbetsplats gjorde en mycket bra rutin genom att de blev fotograferade på sin första dag och detta foto plus information sattes upp på anslagstavlan utanför personalmatsalen. Just detta finns inte med som rutin i introduktionsprogrammet, men i samtal med personalansvarig så fick vi reda på att detta var en ny rutin som börjat användas. Detta är bra eftersom alla på den stora arbetsplatsen får veta att det börjat en ny person och att de kan vara med och hälsa den nyanställde välkommen. Vi anser också att det är viktigt att även innan den nyanställde börjar, ha informerat de närmsta kollegorna om ankomsten, för att de ska känna sig delaktiga och hjälpa till med välkommandet av den nye.

Gemensamt för alla som deltog i intervjuerna är att de kände sig välkomna på grund av att introduktionen innehöll faktorer som var viktiga för dem. Dessa faktorer varierade från person till person, det kunde vara allt från bemötandet från kollegor och chef till att det syntes i den fysiska arbetsmiljön att personen är väntad. Här ser vi att det förekommer individuella skillnader i vilka faktorer som uppfattas bidra till en känsla av välkomnande. Det vi ändå kan urskilja är att det som i det stora hela verkar betyda mest för individen är bemötandet från arbetskolllegor och chef. I introduktionsprogram A berör man särskilt att all personal ska visa aktivt intresse för den nyanställde. I sin helhet inkluderade program A alla de viktiga aspekter som en introduktion ska innehålla, men dessvärre levdes inte hälften av dessa aspekter upp till i verkligheten. Trots detta upplevde både Adam och Alva att de kände sig välkomna med hjälp av det trevliga bemötandet från deras arbetskolllegor. Bengt, Beda, Calle och Cissi beskrev även de att de hade upplevt ett positivt bemötande vilket infriade deras positiva känsla för företaget.

Rundvandringen anses av intervjupersonerna som en central bit i introduktionen eftersom det är viktigt att man känner till det ställe man ska arbeta på och även att man har fått ett ansikte på sina kollegor. Cissi säger att detta kändes bra eftersom hon, när kollegorna pratar om något på företaget, kan koppla detta till en bild av hur det ser ut. Klein och Weaver (2000) menar att introduktionen främst ska vara utformad på ett sätt där presentation av kollegor och organisation ingår. Vidare menar Lindelöw (2003) att det är viktigt att man utsett en person som ska kunna visa den nyanställde runt på företaget, samtidigt som en presentation av arbetskolllegor görs. Detta är något som finns med i samtliga introduktionsprogram. Alva och Adam ansåg att även detta var en bristande punkt i deras introduktion, de har mer eller mindre fått en rundvandring men de anser att den kunde ha gjorts bättre. Vi anser att en så enkel sak som en rundvandring kan göra mycket för att individen ska få en helhetsuppfattning av hennes nya arbetsplats och nya kollegor. Rundvandringen gör att hon får en uppfattning om hur arbetsplatsen ser ut och var saker och ting finns, som en så enkel sak var hon ska gå på toaletten. Detta tror vi stärker tryggheten, genom att veta var allt finns och var de olika personerna arbetar.

Det är viktigt att det syns i den fysiska miljön att den nyanställde är väntad, för att denne ska få en bra självkänsla (Lindelöw, 2003). Detta upplevdes av de av samtliga intervjupersoner att det fanns en plats att hänga kläder eller ett kontor som stod färdigt, och detta uppfattades som välkomnande eller rentav nödvändigt av någon.

Vi anser att det är viktigt med säkerhetsföreskrifterna eftersom det är för riskfyllt att ha missat den informationen om en olycka skulle inträffa. Eftersom ett av arbetena går ut på att ha ansvar för någon annans barn så anser vi att detta är en stor faktor till att öka tryggheten i arbetet. Det framgår av alla introduktionsprogram att detta är en av punkterna man ska gå igenom i sin introduktion. Armstrong (2006) menar att detta är en av punkterna man ska inkludera i den färdiga personalhandboken som alla nyanställda ska ha tillgång till i början och resten av tiden i organisationen. Cissi berättar att hon fick en mycket grundlig genomgång av alla säkerhetsföreskrifter i sin introduktion, och detta ansågs nödvändigt av både henne och företaget. I Adam och Alvas bristande introduktion var detta något som fattades vilket de var förvånade över, eftersom de ansåg att detta var en självklar sak att gå igenom.

Både program A och B tar upp att en mentor eller fadder ska utses, och det var på dessa arbetsplatser det inte användes. Med utgångspunkt i Filstad's studie (2004) framgår det att nyanställda flitigt använder sig utav redan anpassade organisationsmedlemmar som förebilder, tror vi att genom att organisationer utser en lämpad fadder som ska ta hand om den nyanställde, sker denna process snabbare och dessutom kan företaget försäkra sig om att den nyanställde får en bra förebild redan från första början. Calle ansåg en mentor uppfyllde funktionen av ett bollplank, där båda parterna får en chans att både ge och ta.

En färdig handbok som alla anställda ska veta att de har tillgång till är en funktion som underlättar mycket för både företaget och den anställde. Den är effektiv eftersom det finns konkret information och upplysningar som rör det dagliga arbetet eller situationer som kan uppstå efterhand i arbetet. Enligt Armstrong (2001) är personalhandboken något organisationer definitivt bör notera. Utifrån vår uppfattning är det inte fullt så sannolikt att man som nyanställd kan komma ihåg all den information som man får under sin första tid på det nya arbetet. Därför tror vi att en handbok kan vara ett bra hjälpmedel att gå tillbaka till när frågetecknen dyker upp. Wanous (1992) menar i sitt ROPES-program att en introduktion utan repetition inte kan vara tillräckligt effektiv. Därför menar vi att en personalhandbok är en form av skriftlig repetition. Det var lite varierade uppfattningar om hur viktig personalhandboken var, alla organisationer hade en handbok på papper eller på intranät. Adam och Alva var inte informerade om att det fanns en handbok eller var den fanns och det var dem som tyckte att det hade varit bra att ha en. Beda som var anställd länge i sin bransch tyckte att hon redan visste vad som fanns med i handboken och hade därför inte lagt ner så mycket tid på den, men hon visste att den fanns och var den stod.

Alla var också överens om att introduktionen visat klart vad deras arbetsuppgifter var. Enligt alla intervjupersoner framgick detta tydligt redan vid anställningsintervjun. Detta är enligt vår uppfattning nödvändigt för att parterna ska kunna klargöra varandras förväntningar. På denna punkt stämmer alla tre introduktionsprogram överens med de anställdas upplevelse av det. Alla visste efter introduktionen vad deras arbetsuppgifter innefattade. Adam och Alva har efter detta inte fått den introduktion som introduktionsprogrammet visar. Brist på information och rundvandring var en av de största brister enligt dem, samt saknad information om säkerhetsföreskrifter.

#### **Anser den anställde att introduktionen har påverkat den fortsatta arbetstillfredsställelsen:**

Enligt Armstrong (2006) har introduktionens utformning en stor påverkan på den anställde och dennes arbetstillfredsställelse. Vi vill här belysa de punkter ur introduktionen som intervjupersonerna anser kan ha påverkat deras nuvarande arbetssituation, både positivt som negativt.

Rundvandringen som Calle, Cissi, Beda och Bengt fick vara med om gjorde att de kände sig trygga i miljön och detta tyckte de påverkade den fortsatta arbetstillfredsställelsen positivt genom att man vet var saker och ting finns och på så sätt känner sig mer "hemma". Adam och Alva fick till viss del en rundvandring, men som de ansåg hade kunnats göra mer utförligt. Till följd av denna brist fick de istället gå runt själva och titta när de fick

tid över, som t.ex. på raster. De påpekar att detta har bidragit till att det har tagit längre tid för de att anpassa sig till den nya miljön. Om de istället hade fått en grundlig presentation av organisationen hade anpassningen skett mycket snabbare.

Fem av sex intervjupersoner tyckte att organisationen levte upp till deras förväntningar. Adam upplever att arbetssituationen har förändrats mot vad som var sagt från början och därför tycker han att organisationen inte levte upp till alla förväntningar. Detta anser han ha bidragit till ett missnöje angående hela arbetssituationen, eftersom de förväntningar han fick under anställningsintervjun inte har infriats. Här ser vi ett tydligt exempel på att det psykologiska kontraktet blev brutet. Granberg (2004) skriver att organisationer måste hålla den bild av tjänsten som de utlovar redan från början. Det gynnar varken den nyanställda eller organisationen att leverera orealistisk information.

De som har fått en uppföljning på introduktionen och därmed har fått chansen att uttrycka sina upplevelser om arbetssituationen tycker att detta visar på omsorgsfullhet från chef och organisation. Detta är som Calle uttrycker det ett bevis på att man är ”viktig”. Alla förutom Adam och Alva tyckte att deras introduktion fungerade bra och påverkade deras fortsatta arbete i positiv mening. Adam och Alvas introduktion brister även här. De skulle ha behövt en uppföljning för att känna sig sedda och för att få en chans uttrycka sina åsikter om deras missnöje över utebliven introduktion och information. Uppföljning på introduktionen tyckte alla var en viktig aspekt, i form av ett möte eller att veta var man har sin chef om problem dyker upp.

Just i Adam och Alvas fall medförde bristen på information till att de kände sig osäkra i sin yrkesroll gentemot deras kunder. Det uppstod helt enkelt situationer då de kände att de inte kunde ge den information som kunderna efterfrågade, vilket ledde till en obekväm känsla. Om deras introduktion skulle ha tagit hänsyn till detta skulle detta ha kunnat undvikas. Vi upplever att en organisation behöver kunder för att överleva och en organisations främsta redskap utåt är de anställda. Är inte de anställda tillförsedda med den information som kunderna vill ha, kan man förlora de och detta i sin tur påverkar hela organisationen negativt.

## 5 Diskussion och Slutsats

---

### 5.1 Diskussion

Målet med denna studie var att undersöka om introduktionens utformning inverkar på den fortsatta arbetstillfredsställelsen hos en anställd. Studien använde sig utav en semistrukturerad intervju, för att på så sätt kunna ge intervjupersonerna stort utrymme i att beskriva deras upplevelser och åsikter. Studien visade på ett stort stöd i den sociala aspekten är den viktigaste för en nyanställd, det vill säga bemötandet från arbetskollegor och chef. Främst ska önskan att bli bekräftad uppfyllas genom att det syns i organisationen att man behövs. Efter de intervjuer som genomfördes på de tre olika organisationerna, fick vi en klar bild av vad alla ansåg att en introduktion ska omfatta. De upplevde introduktionen vara essentiell för att komma in i de nya arbetsrutinerna. Introduktionen ska främst förse individen med den information som man behöver för att klara av sina uppgifter, man ska känna sig självsäker i sin yrkesroll och man ska veta vad det är man gör och varför. Vi fick exempel på detta, då Alva beskrev sin osäkerhet när kunder kom och begärde information som hon helt enkelt inte kunde leverera just på grund av att denna bit inte täcktes av introduktionen. Vi anser att det är just sådana här situationer, som med hjälp utav en utarbetad introduktion, kan undvikas.

Målen med introduktionen är enligt Armstrong (2006) att få den nyanställda att känna sig välkommen och att tillförse denne med all den information han/hon kan tänkas behöva. Dessa mål uppnåddes av introduktionsprogram B och C, där intervjupersonerna var noga med att understryka att det verkligen syntes redan från första dagen att organisationen var mån om sin personal. Informationsmässigt fanns det inget som de kunde poängtera som saknades. Intervjupersonerna motsvarande introduktionsprogram A däremot, alltså Adam och Alva, fick inte ett fullt så positivt första intryck. De anmärkte flera saker som de inte hade fått någon information om och ingen större bekräftelse från deras chef kändes heller inte av, men ändå kände de sig välkomnade tack vare deras hjälpsamma medarbetare. Detta kan enligt vår uppfattning, vara en antydning på att om det råder en positiv atmosfär bland de redan etablerade organisationsmedlemmarna så kan detta fungera som en kompensation för en bristande introduktion. Vad vi menar är att om man som organisation har tur, kan man ändå få nöjda medarbetare, även om man har brustit på många områden, till följd av att individen upplever att socialisationen skedde på ett rätt sätt beroende på medarbetarna. Van Maanen & Schein definierar begreppet socialisation som den utveckling där man anskaffar de sociala normer och färdigheter för att inta sin roll i organisationen (Filstad, 2004). Som redan omnämnt är de flesta forskare överens om att introduktionen ska vid sidan av att tillförse den nyanställda med information också underlätta för den socialisationsprocess som denne står inför (Wesson & Gogus, 2005). Detta för återigen diskussionen till Adam och Alvas situation där det så gott som saknades en formell introduktion, men de ansåg ändå att den sociala aspekten gick bra tack vare arbetskollegorna. Vi kopplar det här till Filstad (2004) och hennes studie där slutsatsen blev att nykomlingar ofta använde sig utav flera olika förebilder. På så sätt samlar på sig kvalifikationer för att sen skapa ens egen personliga stil. Frågan är då om det var detta som hände med Adam och Alva. Blev arbetskollegorna deras förebilder i deras anpassningsprocess? Var det detta som hjälpte dem i deras socialisationsprocess då de inte fick

någon hjälpande introduktion? Ytterligare en koppling kan göras till Miller & Jablin (1991) och även Morrison (1993) som påpekar att nyanställda har en benägenhet att söka jobbrelaterad information från chefer/ledare och mer känslorelaterad information från arbetskollegorna. Vi anser att värdet av arbetskollegornas bemötande bör tas i konsideration vid utformandet av ett introduktionsprogram. Som förslag kan man redan på anställningsintervjun ha med någon eller några av de blivande kollegorna så att den nyanställde känner igen ett ansikte när hon väl börjar arbeta. Ledningen kan även informera de andra om vilket datum och tid den nyanställde kommer, så att de är väl förberedda och kan hälsa denne välkommen. Ett annat förslag som kan komma att gynna bemötandet av den nyanställde är att man har ordnat en trivsamt fikastund där alla kollegor är med, antingen en tid innan personen börjar eller samma dag som hon kommer som ny. Allt detta kan, enligt vår mening, bidra till främjandet av medarbetarnas bemötande av den nyanställde. Utifrån vår erfarenhet skrivs det mycket om hur viktig socialisationen och den sociala kontakten är för en nyanställd, men det tydliggörs inte vad man konkret kan göra för att ta tillvara på den. Detta är något vi skulle önska att det fanns mer forskning kring, eftersom vi genom vår studie sett att detta var en av de viktigaste punkterna.

Vi tror också att vilka arbetsuppgifter man har och i vilken miljö man utför dem, påverkar utvecklingen av socialisationen. Just i Adam och Alvas arbetssituation jobbar man alltid nära varandra i en och samma anda. Detta anser vi kan ha bidragit till att deras socialisationsprocess gick bra, eftersom de kunde lära känna varandra snabbare än vad som vore fallet om de till exempel hade arbetat avskilt från andra. Då tror vi utan tvivel att det hade blivit svårare för de som nyanställda att veta vem de ska söka sig till i olika frågor utan en grundlig introduktion eller en utsedd mentor/fadder.

Att vara vårdslös när det gäller introducerandet är ingen risk man som organisation vill ta. Även om en del kan lösas av sig själv, som den sociala aspekten i Adam och Alvas fall, finns det oerhört mycket som kan missas och detta i sig kan inverka negativt på de anställda, vilket återigen blev fallet för organisation motsvarande dokument A. Säkrast är att ha en introduktion som täcker både en del som är behjälplig med all information och en del som fyller den sociala aspekten. Ingen kan förutse om en nyanställd kommer att passa ihop med sina närmsta arbetskamrater eller hur stor inverkan detta kommer att ha på individens arbetssituation, men en organisation kan göra sitt bästa. Genom att dels läsa om forskning som har gjorts inom ämnet och dels genomföra uppföljningssamtal på introduktionen, kan man som organisation ständigt söka att förbättra ens strategi i introducerandet av sina nyanställda.

En sak som är klagjord efter denna studie, är att en utarbetad och rutinerad introduktion inte är detsamma som ett noggrant utarbetat introduktionsprogram. Alla tre dokument som vi fick av respektive personalansvarig såg utmärkta ut på papper. I verkligheten såg det dock annorlunda ut, ibland i positiv mening, men i de flesta fall i negativ mening. Det program som vi främst tänker på är Dokument A, som på papper faktiskt såg minst lika bra ut (om inte bättre) som program B och C, men utifrån intervjupersonerna Adam och Alva fick vi dock reda på att introduktionen nästintill var obefintlig. Enligt Wanous (1992) krävs det en avgränsning av introduktionen för att man ska kunna definiera det, man ska ha en tydlig start – och slutpunkt. Hur länge Adam och Alvas introduktion varade kunde de inte uttala sig om, eftersom deras introduktion var så diffus. Frågan är om det överhuvudtaget

kan påstås att de genomgick en introduktion i och med det faktum att det inte går att uttyda tidsaspekten. Båda två intervjupersonerna påpekade däremot att de skulle ha mått bra av lite struktur i introduktionen. Detta tolkar vi som att det är önskvärt av nyanställda att det syns att introduktionen är planerad och att det på det sättet också blir lättare att avgöra när den börjar och när den slutar. Det vi vill säga är att det inte räcker att bara ha ett utmärkt introduktionsprogram på pappret det måste ske i verkligheten också. Det man kan spekulera i är om det skiljer sig i hur väl genomförda introduktionerna är påverkas av om det är offentlig eller privat sektor. Eller om det har med olika kulturer och attityder som finns inom privat respektive offentlig sektor. För att kunna säga mer om detta måste en undersökning göras med syftet att undersöka detta. Eftersom vårt syfte inte har varit detta kan vi inte dra några sådana slutsatser.

Introduktionen för Adam och Alva brast alltså på många sätt. En sak som kan ha inverkat på denna brist är att organisationen genomgick en större omorganisering vid den tidpunkt som Adam och Alva anställdes. De beskrev situationen själva som att de redan etablerade organisationsmedlemmarna inte alltid kunde vara till någon större hjälp i de formella aspekterna av arbetet. Detta för att de också påverkades av omorganiseringen och fick antagligen inte heller den information som de skulle kunna ha behövt.

Armstrong (2006) menar att introduktionen ska vara utformad på ett sätt som ska underlätta för den lärandeprocess som inträdet i ett nytt arbete medför. Men alla de bristande faktorer i introduktionen av Adam och Alva bidrog till att deras lär – och anpassningsprocess till den nya arbetsplatsen tog mycket längre tid än vad som borde ha varit fallet. Vi tror att det var tack vare deras kompletterande utbildning till yrket, där det ingick mycket praktik, som gjorde att de inte kände sig totalt vilse. Vidare tror vi att en sån enkel sak som en uppföljning kunde ha kompenserat för den bristande introduktionen, men det hade de inte fått än. Enligt vår uppfattning skulle ett uppföljningssamtal inte bara gynna den anställda utan också hela organisationen. Genom att ge den anställda chansen att uttrycka sina åsikter kan dennes åsikter ge organisationen en inblick i vad som kan göras bättre till nästa gång. På så sätt behöver man inte riskera att framtida nyanställda blir missnöjda på dessa punkter.

Om vi nu går tillbaka till våra frågeställningar kan vi utifrån dessa fastställa att introduktionen betyder mycket för en som är nyanställd. De respondenter som hade en fungerande introduktion, både utifrån de teoretiska aspekterna och utifrån deras egna upplevelser av den, hade inte mycket att invända mot organisationen. Det syntes i deras ansiktsuttryck och hördes på deras röst att de kände sig vara mer än viktiga för sin chef och organisationen, vilket naturligtvis får personen att må bra. De respondenter som inte hade en lika lyckad introduktion eller kanske till och med saknade en, önskade att det skulle ha sett annorlunda ut då de började på jobbet. Samtliga respondenter var väldigt medvetna om introduktionens betydelse, vilket man ofta tar med sig från arbetsplats till arbetsplats. De intervjupersoner som hade varit med om en sämre introduktion på förra arbetsplatsen uppskattade den nuvarande betydligt mer, eftersom skillnaden var så tydlig. Man ska känna att man är ”viktig”. De intervjupersoner som hade varit med om en bättre introduktion innan, men som på den nuvarande arbetsplatsen hade en i högsta grad bristande introduktion, betonade att de säkerligen inte hade haft så mycket att opponera sig mot om de inte hade haft en erfarenhet av hur introduktionen borde se ut.

Vad gäller introduktionens inverkan på den fortsatta arbetstillfredsställelsen var det en intervjuperson som tydligt kunde peka på ett konkret exempel: när man som anställd inte kunde svara på frågor som kunden hade. Och detta var information som absolut skulle ha tagits upp under introduktionen eller ha visats för den anställda var hon skulle kunna få tag på informationen. När hon inte kunde det, blev det en känsla av osäkerhet. De som hade haft en fungerande introduktion med uppföljningssamtal var nöjda med både deras chef och den vänliga atmosfär som råder på jobbet varje dag. De intervjupersoner som genomgick en mindre lyckad introduktion kunde inte direkt uttala sig om att detta inverkar på deras arbetstrivsel generellt sett. De är nöjda med sina kollegor och med sina arbetsuppgifter, men att det fanns enstaka tillfällen, särskilt i början av anställningen, då de kände sig förbisedda. Det framhölls tydligt att det fanns så mycket som krävde förbättring, speciellt den informationstäckande biten av introduktionen.



## 5.2 Slutsats

1. Som studien visar är det, precis som teorin säger, viktigt med en bra och genomtänkt introduktion för att introducera sina nyanställda i arbetet. En bra introduktion kan tjäna både tid och nöjda arbetstagare till organisationen.
2. Det som vi kan urskilja utifrån vår studie är att oavsett om du har fått en grundlig introduktion eller ej, så utgör **kollegornas bemötande den största faktorn till arbetstrivsel**. Det är av oerhörd betydelse för den fortsatta arbetstillfredsställelsen. Alla de intervjuade är mycket nöjda med kollegornas bemötande och anser att detta bidragit till stor del att de känt sig välkomna och fortsatt trivsel på arbetet. Detta är något som den litteratur vi har utgått ifrån, inte fäster sitt fokus på, hur viktigt det är med själva bemötandet. Det man tar upp är hur viktigt det är med socialisationen och att man ska göra den nyanställde trygg i sin nya arbetsroll men inte hur viktig roll kollegorna har i detta. I introduktionsprogrammen framgår inte detta som en fristående punkt, i de program vi har tittat på. Vi tror att det har att göra med att det är en abstrakt företeelse eftersom det är något som inte är så lätt att råda över och påverkas av individers personligheter.
3. Hur det skriftliga introduktionsprogrammet är uppbyggt stämmer inte alltid överens med hur de anställda introduceras i verkligheten. Punkter och områden som programmet har med, antingen missas eller läggs till vid introducerandet av de nya. Alltså är det inte bara viktigt att ha ett bra introduktionsprogram på papper det ska verkställas också, samtidigt som man ska vara flexibel inför varje ny anställning.

## 5.3 Förslag till fortsatta undersökningar

Det som kan vara intressant att göra en fortsatt undersökning på är hur stor del påverkar individens utbildning påverkar arbetstillfredsställelsen. Kan utbildningen ha betydelse för vilken introduktion man som nyanställd behöver för att känna sig trygg i sin yrkesroll. Som det framgick av vår studie fick inte alla intervjupersoner en tillräcklig introduktion enligt de själva, men på frågorna om säkerhet i sin yrkesroll, d.v.s. hur man utför själva arbetet, föll dessa ofta tillbaka på att de har det med sig från sin utbildning.

Vidare anser vi att framtida forskning kan gå djupare in på vad det är som gör att vissa introduktionsprogram är bättre än andra. Här skulle man främst kunna fokusera på hur organisationer som har lyckade introduktionsprogram genomför introduceringen av nyanställda. Vad är det som gör deras rutiner lyckade och går rutinerna att överföra till andra organisationer som genomför bristande introduktioner? Det man också skulle kunna göra för att vidare undersöka är att göra en jämförelse mellan anställda som har erfarenhet av en lyckad introduktion med anställda som inte introducerats "rätt" i sitt arbete. Utifrån detta skulle man kunna undersöka hur pass långre tid anpassningen tar för de anställda som inte fick en väl genomförd introduktion.

## 6 Referenser

---

- AFS (2001:1). Systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifter. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Armstrong, Michael (2006) A Handbook of human resource management practice, 10<sup>th</sup> edition, Kogan Page.co: London
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Saks, A.M. (2007) Socialization tactics, proaktive behaviour, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol.70(3), pp447-462.
- Bassi L.J., & Van Buren, M.E. (1998). The 1998 ASTD State of the Industry Report. *Training and Development Magazine*, Vol.51, pp. 21-43.
- Bryman, Alan (2002) Samhällsvetenskapliga metoder, Liber ekonomi: Malmö
- Buckley, R.M., Fedor, D.B., Veres, J.G., Wiese, D.S., & Carraher, S.M. (1998) Investigating Newcomer Expectations and Job-Related Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.3, pp452-461.
- Filstad, C. (2004) How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*. Vol 16(7), pp396-409.
- Granberg, O (2004) PA/OU Personalboken, handbok för alla med personalansvar, Bokförlaget natur och kultur: Stockholm.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, Vol.53, pp47-66.
- Lantz, J & Wedin J (2006) Personalboken, handbok för alla med personalansvar, Bokförlaget kommunlitteratur: Höganäs.
- Lindelöw, Danielsson, M (2003) Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning, Bokförlaget natur och kultur: Stockholm.
- Louis, M.R, Posner, B.Z, & Powell, G.N. (1983) The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 875-881.
- Merriam, Sharan,B (1994) Fallstudien som forskningsmetod, Studentlitteratur:Lund
- Miller, V.D., Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: the influences, tactics and a model of the process. *Academy of Management Review*, Vol.16, No1, pp92-120.

Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, Vol.45, No6, pp1149-60.

Nylén, Ullrica (2005) Att presentera kvalitativa data, Liber ekonomi: Malmö

Prien, Lars (1992). Rekrytering och Urval. Studentlitteratur, Lund.

Ragsdale, M.A., Mueller, J. (2005) Plan, Do, Study, Act Model to Improve an Orientation Program. *Journal of Nursing Care Quality*, Vol.20, No.3, pp268-272.

Wanous, J.P., & Reichers, A.E. (2000) New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.4, pp435-451.

Wanous, John Parcher (1992) Organizational Entry, Recruitment, orientation and sozialization of newcomers, 2<sup>nd</sup> edition, Addison-Wesley Publishing Company: Massachusettes.

Wesson, M.J. & Gogus, I.C. (2005) Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.5, pp1018-1026.