



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

## **”Introduktion? Menar du min första arbetsdag?”**

**- om socialsekreterares introduktion och dess inverkan på  
arbetsmotivationen.**

**Linn Broman**

Kandidatuppsats, 2015

Handledare: Farhan Sarwar  
Examinator: Robert Holmberg

## **Abstract**

The purpose of the study was to research how newly hired social service workers experience their introduction at the beginning of a new employment, and to get a notion of how the setup of the introduction may affect the work motivation. Also, how the mental well-being is affected during the introduction has been researched. The study uses a qualitative method and semi-structured interviews with six social service workers in Skåne and Östergötland, who have started their employment in the past year.

The results shows that the support function is an important part of the introduction, both in terms of supervision, but also the informal relationships with colleagues. To receive constructive feedback and be able to affect the work situation so that it aligns with individual needs can increase work motivations. Unrealistic demands, which the newly employed cannot fulfill, may lead to increased stress and lower motivation. Better access to supervision and a lower number of cases to be responsible for during the introduction is perceived as increasing the quality of the introduction process.

*Key words: job orientation, motivation, social service worker, feedback, stress.*

## Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka hur nyanställda socialsekreterare upplevde sin introduktion vid början av ett nytt arbete och att få en uppfattning om hur introduktionens upplägg kan påverka arbetsmotivationen. Även det psykiska välbefinnandets påverkan av stress under introduktionen har granskats. Till detta användes en kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer genomfördes på sex socialsekreterare inom Skåne och Östergötland som varit anställda i som högst ett år.

Resultatet visar att stödfunktionen är en viktig del av introduktionen, både i form av handledning men också mer informella relationer med kolleger. Att få konstruktiv feedback och ha möjlighet att kunna påverka arbetssituationen så att den stämmer överens med individuella behov kan öka arbetsmotivationen. Orealistiska krav som den nyanställda inte kan leva upp till kan leda till stress och dämpa motivationen. Större tillgång till handledd tid och färre antal ärenden att ansvara för under introduktionen upplevs kunna öka kvaliteten på introduktionsprocessen.

Nyckelord: *introduktion, motivation, socialsekreterare, feedback, stress.*

## Innehållsförteckning

<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduktion</b> .....	<b>5</b>
<i>Introduktion för nyanställda</i> .....	5
<i>Handledning</i> .....	7
<i>Psykologiskt kontrakt</i> .....	8
<i>Om motivation</i> .....	9
<i>Påverkansfaktorer på arbetsmotivationen</i> .....	11
<i>Tidigare forskning</i> .....	15
<i>Problemformulering</i> .....	16
<i>Syfte och frågeställningar</i> .....	17
Frågeställningar: .....	17
<b>Metod</b> .....	<b>17</b>
<i>Deltagare</i> .....	17
<i>Instrument</i> .....	18
<i>Procedur</i> .....	18
<b>Resultat</b> .....	<b>20</b>
<i>Introduktionens utformning och upplägg</i> .....	20
<i>Betydelsen av feedback</i> .....	25
<i>Socialisation och gemenskap</i> .....	26
<i>Stressens koppling till psykiskt välbefinnande och motivation under introduktionen</i> .....	28
<b>Diskussion</b> .....	<b>29</b>
<i>Metoddiskussion</i> .....	37
<i>Slutsats</i> .....	40
<i>Förslag till vidare forskning</i> .....	40
<b>Referenser</b> .....	<b>42</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>46</b>
<i>Bilaga 1: Informationsmail till informanter inför intervjuerna</i> .....	46
<i>Bilaga 2: Intervjuguide</i> .....	48

## **Introduktion**

### **Inledning**

Introduktionen är en process i vilken den nyanställde ska få möjlighet att bekanta sig med det nya arbetet och få en förståelse för de riktlinjer, mål och arbetssätt som finns inom organisationen. Det övergripande syftet med introduktionen är enligt Armstrong (2006) att välkomna nyanställda för att de så snabbt som möjligt ska bli en del av organisationen och börja prestera, samtidigt som de ska vilja stanna kvar inom organisationen. Eftersom den första tiden i en ny organisation kan ses som ett kritiskt moment, finns det mycket att vinna på att lägga fokus på att initialt få den nyanställde att stanna i organisationen. Arbetsgivarens ansvar för detta regleras bland annat i arbetsmiljölagen, som beskriver att alla nyanställda ska försäkras om en genomgång av bland annat tilltänkta arbetsuppgifter och hur det systematiska arbetsplatsarbetet ser ut (Arbetsmiljölagen, 1977). Arbetsmotivationen spelar en avgörande roll för den anställdes engagemang för arbetsuppgifterna och motiverade anställda genererar både resultat och gemenskap. En väl genomförd introduktion bör därför ses som en investering (Fackförbundet Vision, 2015).

Med anledning av den allmänna bild som finns av socialt arbete och de alarm som slagits om de brister som finns gällande exempelvis introduktion av nyanställda, väcktes intresset att studera fenomenet närmare. Studiens syfte är att få en ökad förståelse för hur nyanställda socialsekreterare upplever att introduktionen har påverkat deras arbetsmotivation och vilka faktorer som påverkade den, samt att undersöka hur stress under introduktionen kan påverka det psykiska välbefinnandet.

### **Introduktion för nyanställda**

Organisationer lägger stora resurser på rekryteringsprocesser och tillsättning av tjänster med förhoppning att hitta kandidaten med de bästa förutsättningarna att ta sig an den utlysta tjänsten. Att ha bra förutsättningar räcker dock inte särskilt långt, utan det är också av stor vikt att den nyanställde kan anpassa sig till såväl arbetsmiljö- som uppgifter och känner sig motiverad att utnyttja sina förutsättningar (Rubenowitz, 2004). Det är här som introduktionen kommer in i bilden. Rubenowitz (2004) menar att introduktionen innefattar ”hela den process, under vilken en individ kommer in i en ny arbetssituation” (s.158). Lindmark och Önnévik (2011) benämner introduktionen som en av de viktigaste arbetsprocesserna för både organisationer och anställda. Vikten av introduktion ligger inte bara i det faktum att den nyanställde ska få en ökad inblick i arbetssättet på den nya arbetsplatsen, utan enligt

Rubenowitz (2004) sträcker sig betydelsen av introduktion längre än så. Under introduktionen får den nyanställde även sitt första intryck av arbetsplatsen, vilket har visat sig ha ett framstående inflytande på individens anpassningsprocess. Det första intrycket lägger i sin tur grunden till den attityd som den anställde kommer att ha kopplat till arbetsplatsen och kommer med största sannolikhet att påverka den fortsatta anställningen, vilket Rubenowitz (2004) menar bara är några av anledningarna till varför introduktionen bör betraktas som viktig.

I Arbetsmiljölagen (1977:1160) regleras arbetsgivarens ansvar och skyldigheter gentemot arbetstagaren ifråga om arbetsmiljön. Det ligger enligt 1§ på arbetsgivarens ansvar att uppnå en god arbetsmiljö, såväl som att tillhandahålla arbetstagaren god kännedom kring under vilka förhållanden arbetet utövas och säkerställa att arbetstagaren har den utbildning som krävs för att kunna utföra arbetet (7§). Detta diskuteras vidare i Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (2003), som tydliggör att arbetsgivaren ska verka för en tillfredsställande arbetsmiljö där arbetstagaren erbjuds möjlighet till utveckling, handlingsfrihet och inflytande. Systematiska rutiner för introduktion innebär att informationen som presenteras för de nyanställda till stor del är standardiserad, vilket minskar risken för att viktig information faller mellan stolarna och i många fall kan bidra till att den nyanställde känner sig säker i sina arbetsuppgifter redan från start (Rubenowitz, 2004). Att människors behov är individuella är vida känt, men en del behov har visat sig vara gemensamma för de flesta nyanställda ifråga om introduktionen till ett nytt arbete, enligt Granberg (2003). Att som nyanställd känna sig välkommen och att komma in i arbetsgruppen är två av dessa behov, att få en redogörelse av de förväntningar och krav som finns samt känslan av att vara till nytta är ytterligare några.

Enligt Lindmark och Önnevik (2011) kan en introduktion ha sin början redan vid anställningsintervjun, då ledningen får en chans att ge den tilltänkta medarbetaren information kring tjänsten såväl som organisationen i stort. Ytterligare en fördel med att den nyanställde har fått information och en korrekt bild av organisationen redan innan anställningsavtalet skrivs, är att risken för verklighetschocker minskar, menar Louis (1980). Lindmark och Önnevik (2011) redovisar för ett antal steg som med fördel bör hör till en lyckad introduktion. Först och främst bör mottagandet den första dagen vara noga planerat och information om introduktionens upplägg och innehåll bör ges. Introduktionen bör sedan bestå av en genomgång av organisationens mål, visioner och regler samt klagörande av arbetsuppgifterna samt de befogenheter och ansvar som kommer med dem. Även en

rundvisning på arbetsplatsen och tillfälle att träffa chefer och kolleger bör inkluderas. Vidare menar Lindmark och Önnevik (2011) att det bör finnas möjligheter för den nyanställde att arbeta med en mer erfaren kollega som redan har kännedom om arbetsuppgifterna. Det är viktigt att uppgifterna känns rimliga och genomförbara och även när den nyanställde börjar klara dem på egen hand, är det betydande att det fortfarande finns någon till hands som kan ge stöd och vägledning. Det arbete som utförs bör också kontinuerligt följas upp och slutligen bör en utvärdering göras av introduktionen i sin helhet.

## **Handledning**

Inom ramarna för introduktionen kan handledning spela stor roll. Selander och Selander (2015) beskriver tre dimensioner av handledning som tillsammans bidrar till en helhetsbild av inläringen. Den *sociologiska* dimensionen syftar till att handledningen kan hjälpa den nyanställde att socialiseras in i yrkesrollen och skapa en yrkesidentitet, medan den *psykologiska* innebär en mer känslomässig inläring och möjlighet för den nyanställde att lära sig mer om sin hantering av diverse situationer. Den *pedagogiska* dimensionen är troligen den som gemene man associerar till när ordet ”handledning” förekommer och åsyftar handledarens roll att leda in den nyanställde i organisationens arbetssätt samt bistå med hjälp och stöd. Handledning kan också behövas för att den nyanställde ska lära sig att integrera sina teoretiska färdigheter i praktiken. Även om en handledare och en nyanställd kan ha samma teoretiska utbildning har handledaren, till skillnad från den nyanställde, ofta lång erfarenhet av att praktiskt använda teorierna (Killén, 2008). Viktigt att ha i åtanke är dock att handledaren inte har i uppgift att anta en lärarroll gentemot en nyanställd, utan att ansvaret snarare innefattar att slussa in den nyanställde i det nya arbetet (Selander & Selander, 2015). FoU i Väst, en del av Göteborgsregionens Kommunalförbund, utkom 2007 med rapporten *Varför handledning?* i vilken handledningens betydelse i socialt arbete belystes. Rapporten hänvisar till en studie gjord av Socialstyrelsen 1985, som visade att socialsekreterares tillgång till handledare hade en mycket ojämn fördelning beroende på geografiskt läge i landet. I ett antal län hade hälften av alla socialsekreterare tillgång till en handledare, medan det i andra län kunde röra sig om så lite som en tiondel som hade denna resurs. Att kunna bistå socialsekreterarna i den stressiga arbetsmiljö de vistades i, och där risken för utbrändhet klassades som hög, ansågs vara en av de främsta anledningarna till att handledning borde kunna erbjudas. Handledning har setts som en betydande del i visionen om att ytterligare professionalisera socialt arbete och i början av 2000-talet hade andelen socialsekreterare med

handledartillgång ökat. FoU:s rapport visade dock att möjligheten till en handledare är ojämnt fördelad beroende på arbetsområde- och uppgifter (FoU, 2007).

### **Psykologiskt kontrakt**

Vid sidan av det formella anställningsavtalet finns en mer subjektiv variant – det psykologiska kontraktet. Detta kontrakt står för de oskrivna regler och krav mellan den nyanställde och organisationen/arbetsgivaren (Rousseau, 1995). Det centrala i begreppet är anställningsförhållandets psykologiska innebörd, det vill säga de outtalade förväntningar och förhoppningar som finns mellan parterna. Enligt Isaksson (2001) ligger det psykologiska kontraktet till grund för den tillit som byggs upp mellan den nyanställde och organisationen och dess syfte är att minska den osäkerhet som den nyanställde kan uppleva och istället öka förutsägbarheten. Isaksson (2001) menar vidare att psykologiska kontrakt innehåll beror på vad individen anser vara rättigheter respektive skyldigheter och att psykologiska kontrakt kan se väldigt olika ut. Olika kombinationer beroende på hur varaktigt det psykologiska kontraktet förväntas vara och vilka prestationskrav som ingår i det.

Nyanställda tenderar att ha mer transaktionella inslag i sitt psykologiska kontrakt, snarare än relationella. Det innebär att förväntningarna ofta är begränsade och att de rättigheter som upplevs framför allt är inriktade på materiell vinst (Rousseau, 1995). Detta stöds av Thomas och Anderson (1998) som menar att nyanställdas förväntningar till en början mest rör själva arbetsuppgifterna och lön, för att sedan utvecklas till att kretsa mer kring support och relationer. Detta kan bero på att en nyanställd rent utav inte vet vad denne kan förvänta sig av det nya arbetet och den nya situationen (Rousseau, 1995). Det har dock visat sig att förväntningarna ökar, samtidigt som de blir något vagare i sin utformning, ju längre en anställning varar. I samband med att förväntningarna ökar har även arbetsmotivationen en tendens att stiga, menar Rousseau och McLean Parks (1993). Enligt Millward och Brewerton (1999) är det i vilken utsträckning de båda parterna lyckas leva upp till den andras förväntningar som är avgörande för vilken betydelse det psykologiska kontraktet har. Vid ett eventuellt brott mot det psykologiska kontraktet finns risken att den anställde känner ett minskat förtroende gentemot organisationen och känslor av otrygghet, vilket ofta leder till minskad arbetstillfredsställelse, enligt Turnley och Feldman (2000). I förlängningen kan det även resultera i sänkta förväntningar och en degradering av det engagemang som finns för arbetet, enligt Schalk, Frese och Croon (2011). Ett psykologiskt kontrakt som präglas av en



positiv utveckling och där förväntningarna uppfylls kan däremot leda till en ökad tilltro och tillfredsställelse kopplat till arbetet (Isaksson, 2005).

### **Om motivation**

Motivation är den inre process som påverkar inriktningen, styrkan och uthålligheten hos en individs beteende. Motivationen är med andra ord det som driver individen mot ett visst mål (Karlsson, 2012). Individens handlingar styrs av vilka motiv individen har och vad som önskas åstadkommas. Det är sällsynt med ett singulärt motiv som drivkraft, utan oftast samverkar två eller flera motiv och leder tillsammans individen mot ett förenat mål (Madsen, 1976). Motivationen spelar en stor roll för nyanställdas förmåga att lära sig sina nya arbetsuppgifter. För att lärandet ska komma till nytta krävs också viljan att lära, det vill säga engagemang. Oavsett hur goda inlärningsstrategier en organisation erbjuder är det minst lika viktigt att det finns kunskap om hur motivation och engagemang hos de anställda kan främjas, menar Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidson (2011).

**Maslows behovshierarki** utgår från att individens behov kan beskrivas med hjälp av fem olika behovsnivåer och ligger till grund för flertalet andra teorier och modeller som beskriver drivkrafter i arbetslivet (Wolvén, 2000). Dessa behovsnivåer sträcker sig från grundläggande behov som är nödvändiga för människans existens och behov av trygghet till högre behov såsom behövlighet av socialt umgänge, uppskattning och självförverkligande (Maslow, 1970). Eftersom olika individer i en organisation kan befina sig på olika steg i behovshierarkin, är det viktigt att använda sig av olika faktorer för att öka chanserna att motivera alla anställda (Wolvén, 2000).

**Herzbergs tvåfaktorteori** är ytterligare en vanligt förekommande modell i organisationers strävan att motivera anställda. Enkelt förklarar teorin kring två faktorer; inre och yttre. Inre faktorer, även kallat motivationsfaktorer, inkluderar individens upplevelse av att arbeta med stimulerande arbetsuppgifter samt upplevda möjligheter till ansvarstagande och utveckling. Genom att ta hänsyn till yttre faktorer - så kallade hygienfaktorer - såsom miljö, sociala relationer och tydliga mål, kan man förhindra en låg arbetstillfredsställelse. Hygienfaktorerna har dock ingen direkt inverkan på arbetsmotivationen, utan det är istället motivationsfaktorerna som det bör läggas vikt vid för att skapa motivation kopplat till arbetet (Abrahamsson & Aarum Andersen, 2005). Stommen i teorin är behovet av att skapa en organisation där själva arbetsuppgifterna är det centrala för att på så sätt göra arbetstagarna motiverade och tillfredsställda (Herzberg, 1959). Att

dessutom tydligt markera gränsen mellan arbetssituation och arbetsinnehåll menade Hertzberg var betydelsefullt för arbetstillfredsställelsen (Abrahamsson & Aarum Andersen, 2005).

**Lockes goal-setting theory** behandlar även den arbetsmotivation och baseras på antagandet att mål har en betydande inverkan på medarbetares beteende och att det är motiverande att jobba med ett konkret mål i sikte (Locke & Latham, 1990). Mål som är svårare att nå och specifika i sin utformning leder till ökad prestation jämfört med mål som är lätta att nå och formulerade mer generellt. Detta under förutsättning att feedback ges för att nå de svårare målen samt att målen accepteras av de anställda (Locke, 1968). Att nå ett specifikt mål kan leda till ytterligare motivation och en högre grad av tillfredsställelse kopplat till arbetet. Att misslyckas med ett mål kan däremot resultera i upplevd frustration och en motivationsminskning (Locke & Latham, 2002). Locke och Latham (2002) har fastställt fyra kriterier som de anser ska vara uppfyllda för att ett mål ska nås och öka chanserna för motiverade medarbetare:

- Målen ska vara tydliga – det vill säga medarbetarna ska förstå vad som krävs och vad som förväntas av dem.
- Målen ska vara utmanande, men samtidigt kännas realistiska.
- Målen måste accepteras av medarbetarna och det måste finnas en vilja att uppnå dem.
- Medarbetarna måste få återkoppling och feedback i sin strävan att nå målen för att underlätta att nå dem.

**Hackmans och Oldhams arbetsmotivationsmodell**, job characteristics model, tar fasta på hur arbete kan utformas för att nå en hög grad av motivation, och räknas som en av de mest inflytelserika teorierna inom ämnet. Job characteristics model menar att de anställdas motivation till stor del beror på arbetsutformningen och den upplevda möjligheten att kunna utvärdera de egna insatserna i arbetet. För att öka chansen att känna motivation i förhållande till arbetet behöver tre så kallade ”psykologiska tillstånd” finnas; känslan av att ha meningsfulla arbetsuppgifter, en upplevd känsla av att ha eget ansvar för sina resultat samt att ha insikt om vad som är ett bra respektive mindre bra resultat, för att kunna bedöma sin egen prestation (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Enligt Hackman och Oldham (1976) finns fem grundläggande egenskaper hos arbetsuppgifterna som kan påverka det psykologiska tillståndet till det bättre. Till dessa egenskaper hör att det finns en variation i den förmåga och de färdigheter som krävs för att utföra arbetsuppgifterna, om arbetsuppgiften känns

meningsfull och ger ett synligt resultat samt graden av arbetsuppgiftens betydelse, det vill säga i vilken grad resultatet är viktigt både för människor inom och utanför organisationen. Det är också betydande att de anställda känner ett personligt ansvar för hur arbetet ska organiseras och struktureras, för vilket en viss grad av autonomi krävs. Sist men inte minst behövs också kännedom om resultatet och betydelsen av det, samt möjligheten till respons på arbetet som utförts. Hackman och Oldham (1976) menar att ju bättre dessa egenskaper uppfylls, desto större är arbetets motivationspotential.

### **Påverkansfaktorer på arbetsmotivationen**

**Förväntningar.** Genom alla tider har drivkraften bakom människors handlingar varit förhoppningen att se resultat till följd av de uppoffringar som gjorts – det ligger i den mänskliga naturen att vi vill att ett visst beteende ska leda till en uppfyllelse av våra önskningar (Korman, 1974). Vilka förväntningar en anställd har på sitt arbete har stor betydelse för arbetsmotivationen, menar Vroom (1964). Enligt hans förväntansteori påverkas en anställds motivation av en sammanslagning av tre faktorer; den upplevda sannolikheten att klara arbetsuppgifterna, vad resultatet blir och hur resultatet värderas. Detta kan också appliceras på introduktionsprocessen, då det är viktigt att utfallet av introduktionen stämmer överens med de förväntningar en nyanställd har på den första tiden inom organisationen.

**Arbetsstillfredsställelse.** Jacobsen och Thorsvik (2000) beskriver att det är viktigt att trivas på sin arbetsplats och med de arbetsuppgifter man har, för att känna arbetsmotivation. Genom att aktivt arbeta för arbetstagarnas trivsel på arbetsplatsen är chansen stor att arbetsmotivationen och därmed prestationerna kommer att förbättras. Theandersson (2000) har funnit att arbetsstillfredsställelsen är kopplad till både de arbetsuppgifter som utförs och den arbetsmiljö som de utförs i. I samma studie har skillnaden mellan att ”överhuvudtaget vara tillfredsställd” och att vara ”helt tillfredsställd” studerats närmare. För att överhuvudtaget känna en tillfredsställelse i sin arbetssituation är faktorer såsom god kamratskap, möjligheter att ta egna initiativ och lära sig nya saker samt en låg risk för fysiska arbetsskador nödvändiga. För att känna sig helt tillfredsställd krävs i många fall också en upplevd känsla av att det arbete som man utför har ett värde för andra, omväxlande och intressanta arbetsuppgifter och att arbetet inte upplevs som psykiskt påfrestande (Theandersson, 2000).

**Rimliga krav och individualisering.** Olika motivationsteorier har naturligtvis olika perspektiv på hur motivation på bästa sätt kan nås. Något som de flesta teorier dock har gemensamt är aspekten om att ställa rimliga krav. Wolvén (2000) föreslår att man i en

diskussion kring kravdimensioner kan utgå från den operationella definitionen av stress – ”obalans mellan upplevda krav och upplevd kompetens/förmåga”. För att de krav som ställs ska anses rimliga bör de anpassas efter individens självupplevda förmåga att klara av dem. Schou (1991) menar att vad som upplevs som motiverande tenderar att variera från individ till individ och beror på individens bakgrund, personlighet och särskilda behov. Detta anses vara ännu en anledning till att organisationer bör sträva efter att arbeta individanpassat. Detta resonemang stöds av Illeris (2007) som menar att vissa individer har lätt att tillägna sig ny kunskap, medan lärandet hos andra individer av olika anledningar kan förhindras. Ett eventuell förhindrande kan exempelvis bero på ett omedvetet psykologiskt försvar som stör individens mentala balans, vilket i sin tur hämmar förmågan att ta in ny information. Detta beror, enligt Illeris (2007), på att lärandet och individens motivation till att lära är starkt förknippad med individens känslor. Genom att ta hänsyn till både organisationens förutsättningar, det som kan erbjudas, och individens förutsättningar, det engagemang som finns, kan ett arbetsplatslärande som är så givande och motiverande som möjligt för båda parter skapas (Nilsson et al., 2011).

**Socialisation.** Våra handlingar, tankar och känslor är till stor del ett resultat av de sociala interaktioner som vi har med andra människor. Ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv innebär detta att den upplevelse vi får av saker och ting, har konstruerats av människor i samspel med varandra (Berger & Luckmann, 1991). Detta sker genom socialisation, som inom arbetslivet innebär att de nyanställda socialiseras med mer seniora medarbetare som har erfarenhet av organisationen sedan en längre tid tillbaka (Ashforth & Saks, 1996). Svensson (2014) sträcker sig så långt som till att säga att det snarare handlar om socialisation än om lärande, när individen befinner sig i nya situationer och sammanhang.

Att nyanställda ges chansen att integreras i organisationen är av stor betydelse och bör uppmärksammas redan under introduktionen, menar Allen (2006). Introduktion som sker i sällskap med andra har visat sig ge ett bättre resultat än de som genomförs utan kontakt med medarbetare, vilket kan vara betydande för det engagemang den nyanställde känner inför sin lärandeprocess. Interaktion med medarbetare bidrar också till tyst kunskap, den erfarenhetsbaserade och omedvetna inlärning som ofta är ett resultat av socialisation och sociala processer (Polanyi, 1958). Enligt Lindelöw (2008) krävs det sällan några stora gester, utan även små ansträngningar bidrar till att en nyanställd känner sig välkomnad till den nya arbetsplatsen och börjar socialiseras in i gruppen.

**Mentorskap.** Murray (2001) menar att organisationen genom att visa ett intresse för nyanställdas kompetens och möjligheter till utveckling, kan locka fram drivkrafter hos

individ. Att från arbetstagersidan ta tillvara på individens kompetensutveckling kan främja motivation och uppmuntra framtida utveckling inom organisationen. Särskilt viktigt är detta i början av en anställning, enligt Murray (2001). Detta, menar Mathisen (2009), kan åstadkommas genom mentorskap vilket fungerar som en individuellt stödjande upplärningsprocess. Enligt Murray och Owen (1992) består mentorskapet av två personer – en mer senior som kan dela med sig av sin yrkespraxis och en med mindre erfarenhet som får ta del av den seniora kollegans kunskap. Allen, Eby, Poteet, Lentz och Lima (2004) har i sin forskning om mentorskapets inverkan på anställda funnit att det resulterar i en signifikant högre psykosocial utveckling, vilket i sin tur kan leda till en ökad motivation kopplat till arbetet. Lewis (2000) menar att en stor fördel med mentorskap är att det är individuellt och personcentrerat. Fokus ligger på den nyanställde och dess behov och känslor, något som det antagligen inte funnits utrymme för i gruppaktiviteter eller gruppintroduktioner. Genom kontinuerliga samtal mellan mentor och nyanställd kan även eventuella varningstecken på stress eller arbetsrelaterade brister i välbefinnandet observeras i ett tidigt skede, vilket Mathisen (2009) belyser som ännu en fördel. Vidare redogör Murray (2001) för större arbetstillfredsställelse och snabbare assimilering i arbetsmiljön för den nyanställda som ytterligare två resultat av mentorskap. Den seniora medarbetaren kan i sin roll som mentor ha olika utformningar, däribland rollen som motivator. Denna roll handlar till största delen om att uppmuntra den nyanställda att hitta och behålla sin inre motivation, det vill säga den motivation som är kopplad till arbetsglädje och meningsfullhet. Detta kan göras genom att ge löpande feedback och utmana den nyanställda på en nivå som känns rimlig. Om mentorn samtidigt är noga med att ge stöd, kan det bidra till att den nyanställda motiveras ytterligare och känner en vilja att anstränga sig för att utvecklas (Mathisen, 2009).

**Feedback på arbetet.** Selander och Selander (2015) menar att det ingår i handledarens uppgifter att ge feedback gentemot den nyanställda på de uppgifter och det arbete som utförs. Kommunikation är en viktig del av lärandet, därför spelar feedback en avsevärd roll i introduktionen och, om den framförs fördelaktigt, även som motivationshöjare. Weisinger (1990) delar upp feedback i två kategorier; konstruktiv och destruktiv. Konstruktiv feedback bygger på problemlösning och en önskan om förbättring medan destruktiv är av mer pessimistisk karaktär och snarare syftar till att skuldbelägga individen än att uppmuntra förändring. Destruktiv återkoppling är mer troligt att resultera i känslor av misslyckande än att verka motiverande för den nyanställda. Enligt Lindmark och Önnevik (2011) bör feedback vara saklig och beskrivande för att ge goda resultat. För att bidra till utveckling bör feedback framställas på ett stödjande sätt och ge tydliga förslag på hur en förbättring kan

åstadkommas. Enligt Pousette (2001) spelar feedback en essentiell roll för anställda, eftersom den möjliggör självkännedom och minskar osäkerhet kring hur mål kan uppfyllas.

**Self-efficacy.** Self-efficacy, eller self-efficacy belief, har genom åren fått stor betydelse såväl inom den positiva psykologin som inom inlärnings- och motivationspsykologin. Teorin innefattar individens upplevda förmåga, snarare än den faktiska förmågan, att klara av uppgifter och uppsatta mål och baseras alltså på den subjektiva upplevelsen hos individen (Bandura, 1997). En individ med hög grad av self-efficacy har en inneboende känsla av att klara av en viss uppgift och att uppnå ett specifikt resultat. Utmaningar känns lockande och självtilliten att lyckas övervinna dem är stor. En individ med låg grad av self-efficacy känner däremot inte samma övertygelse att klara av och fullfölja uppgifter, utan är mer osäker på utfallet och sin förmåga (Bandura, 1997). Vidare menar Bandura (1997) att individer med hög self-efficacy är mer benägna att gå utanför sin bekvämlighetzon och ta risker, medan individer med låg self-efficacy löper större risk att ge upp och känna minskad motivation till följd av känslan att inte lyckas. Individer med hög self-efficacy tenderar också att stå ut en längre period under svåra förhållanden eller vid eventuella svårigheter, för att öka chanserna att uppnå ett visst mål. Graden av self-efficacy hos en och samma individ kan dock variera beroende på vilken uppgift eller syssla som det rör sig om – det vill säga en individ som har hög self-efficacy i förhållande till en uppgift, kan ha låg i förhållande till en annan och vice versa. En individs self-efficacy är inte på något sätt definitivt utan går i allra högsta grad att påverka och kan därför användas i motivationsarbete och vid målsättningar. Genom att ha realistiska målsättningar och sätta upp delmål kan förutsättningar skapas för att förbättra individens self-efficacy. Att sätta upp delmål är en effektiv och ofta framgångsrik metod eftersom individens upplevda förmåga att klara det långsiktiga målet kommer att öka för varje delmål som uppfylls och därmed öka motivationen även på lång sikt (Bandura, 1997). Vidare identifierar Bandura (1997) fyra faktorer som kan påverka utvecklingen av individens self-efficacy. Dels har *tidigare erfarenheter* av att klara respektive misslyckas med uppgifter betydelse och nivån av self-efficacy höjs varje gång ett mål uppfylls. Att observera andra och se konsekvenserna av andra individers handlingar kan också leda till en justering i self-efficacy, varpå *observationsinlärning* blir en av de fyra faktorerna. Individen identifierar sig med andra individer, vilket resulterar i att graden av self-efficacy höjs när individen observerar att någon som det finns likheter med, klarar en uppgift. Med hjälp av det talade ordet, vilket Bandura i detta sammanhang benämner som *verbal övertalning*, kan self-efficacy höjas respektive sänkas. Eftersom individen utvärderar sin prestation delvis genom att lyssna till hur andra individer har reagerat på dess handlingar, kan

den upplevda förmågan påverkas av beröm eller kritik. Den fjärde och sista faktorn är det emotionella tillståndet, vilken indikerar att sinnesstämningar såsom oro, stress eller utmattning kan påverka individens self-efficacy. (Bandura, 1997).

**Stress.** Lazarus (1999) menar att stress är det som uppstår inom individen vid insikten att omgivningens krav och förväntningar inte stämmer överens med den egna förmågan att leva upp till dem. Arbetsrelaterad stress är i Sverige vanligt förekommande särskilt inom välfärdsarbete och socialt arbete. Framför allt kombinationen av höga krav och låg kontroll över arbetsuppgifterna menar Karasek och Theorell (1990) kan resultera i extrema stressreaktioner inom socialt arbete. Arbetsrelaterade stressorer, det vill säga de faktorer som utlöser stressen, kan enligt Le Blanc, de Jonge och Schaufeli (1999) delas in i fyra kategorier; innehåll, arbetsförhållanden, anställningsvillkor och sociala relationer på arbetet. *Innehållet* rör exempelvis huruvida arbetet är monotont kontra varierande, låg eller hög arbetsbörda eller lite kontra mycket ansvar. *Arbetsförhållanden* avser miljömässiga faktorer som ljus- och ljudnivå och *anställningsvillkor* innefattar löneaspekter, anställningssäkerhet och karriärmöjligheter. *Sociala relationer* inkluderar framför allt hur ledarskapet och graden av stöd uppfattas. Enligt Jex, Beehr och Roberts (1992) är det mestadels upplevd autonomi, stöd, kontroll och arbetsbelastning som associeras med stress kopplat till arbetet. Söderfeldt et. al (1996) har funnit att just socialt arbete kan upplevas som extra emotionellt påfrestande jämfört med administrativa arbeten, och att upplevelsen av stress därför kan bli extra tydlig hos socialarbetare. Detta eftersom klientarbete där fattigdom, sjukdom och andra svåra frågor förekommer räknas vara mer emotionellt ansträngande än exempelvis administrativt arbete. Enligt Theorell (2012) kan arbetsrelaterad stress ha en negativ inverkan på den psykiska hälsan i form av känslomässiga reaktioner som nedstämdhet, oro och trötthet. Även rastlöshet och minskande initiativförmåga kan drabba den individ som känner sig stressad. Rent arbetsmässigt kan detta bland annat innebära minskad motivation eller rent utav en olust att utföra sina arbetsuppgifter.

### **Tidigare forskning**

Motivation är ett av de ämnen som studerats under längst tid och är ett populärt forskningsområde. Vill man hitta tidigare forskning om motivation är det inte svårt, däremot är forskning kring motivation kopplat till just introduktion inte lika förekommande och tar man det ett steg längre och eftersöker motivation under introduktion hos just socialsekreterare, är förutsättningarna att finna resultat ännu mer begränsade. Studier och

forskning kring arbetsmiljö och arbetsförhållanden för anställda inom socialt arbete har lagts fram av framför allt diverse fackförbund.

En studie av Tai (2006) undersöker vilken effekt lärande från överordnade har på nyanställdas motivation och self-efficacy under introduktionen. Studien indikerade att ju mer realistisk de nyanställda uppfattade informationen de fick, desto högre blev deras self-efficacy och i sin tur motivationen. Enligt Tais (2006) resultat kan både individuella och generella faktorer kan påverka resultatet av introduktionen.

Hattie och Timperley (2007) undersökte hur olika typer av feedback kan inverka på lärandet. Slutsatsen de drog av studien var att feedback bara är användbart när det bygger vidare på något annat, samt att i vissa situationer kan tydliga instruktioner ha större inverkan på lärandet än feedback.

Allen (2006) fann i sin studie om organisations-socialisation att seniora medarbetare kan ha en positiv inverkan på nyanställdas förankring i organisationen. Studien visade också att en socialisation med realistisk information, alltså där inte bara det positiva utan också svårigheterna med arbetet lyftes fram, hade en positiv korrelation till den nyanställdes förankring i arbetet.

Taris, Feij och Capel (2006) undersökte effekterna av att en nyanställdas förväntningar på arbetet infrias. Det förutspåddes att infriandet av den nyanställdes förväntningar kunde resultera i en lyckad socialisation i form av interaktion med kolleger och ökad motivation att lära nya saker, vilket resultatet stödde. Resultatet indikerade att nyanställda som upplevde att deras förväntningar stämde överens med verkligheten visade en högre motivation att lära sig arbetsuppgifterna och en starkare vilja att anstränga sig för det. Nyanställda som inte kände att deras förväntningar infriats visade däremot en lägre grad av ansträngning kopplat till introduktionen och personalomsättningen av dessa var högre.

Arbetsmiljöverket (2007) genomförde mellan 2004-2006 en studie där 400 inspektioner, fördelat på 139 socialförvaltningar gjordes runt om i Sverige. Resultatet visade att socialsekreterare ofta upplever en hög arbetsbelastning och psykiska påfrestningar kopplat till arbetet.

### **Problemformulering**

Intresset för att studera yrkesgruppen socialsekreterare väcktes efter medias och fackförbunds rapportering om bristande arbetsvillkor, där just introduktionen nämndes som något av det



mest kritiska. Introduktionen kan vara en kritisk tid för både den nyanställda och organisationen, då det är en period som båda investerar i. Genom att belysa de delar av introduktionen som socialsekreterare upplever kan ha en inverkan på arbetsmotivationen och det psykiska välbefinnandet kan förbättringspunkter urskiljas. Forskarens förhoppning är att studien, om än i liten skala, kan bidra till att den allmänna debatten kring socialsekreterares introduktion och vilken inverkan den kan ha på motivationen, fortsätter.

### **Syfte och frågeställningar**

Studiens syfte var att genom intervjuer med nyanställda socialsekreterare få en ökad förståelse för hur introduktionen upplevs samt ge förslag på faktorer som kan påverka arbetsmotivationen och det psykiska välbefinnandet kopplat till arbetet. I tillägg till detta var också syftet att undersöka hur stress under introduktionen kan påverka den nyanställdes psykiska välbefinnande och arbetsmotivation.

#### **Frågeställningar:**

- Vilket inflytande upplever socialsekreterare att introduktionens upplägg har på arbetsmotivationen?
- Vilket inflytande upplever socialsekreterare att feedback och mentorskap har på arbetsmotivationen under introduktionen?
- Vilket inflytande upplever socialsekreterare att socialisationsprocessen har på arbetsmotivationen under introduktionen?
- Vilket inflytande upplever socialsekreterare att stress under introduktionen har på det psykiska välbefinnandet och arbetsmotivationen?

### **Metod**

#### **Deltagare**

Till studien intervjuades sex socialsekreterare med olika geografisk spridning. Tre arbetade i en mellanstor stad i Skåne, en i en mindre stad i Skåne och två i en mellanstor stad i Östergötland. Gemensamt för samtliga deltagare var att de hade liknande arbetsuppgifter och hade påbörjat sin anställning relativt nyligen. Ingen av informanterna hade varit anställd i mer än ett år, vilket ansågs vara ett krav för att deltagarnas upplevelse av introduktionen skulle

finnas färskt i minnet. Det lades ingen vikt vid varken ålder eller kön hos deltagarna, eftersom det inte ansågs relevant för de frågeställningar som skulle undersökas.

### **Instrument**

Intervjuguiden (bilaga 2) som låg till grund för intervjuerna bestod av ett flertal frågor rörande introduktion, motivation och psykiskt välbefinnande på arbetsplatsen. Intervjuguiden delades in i olika kapitel som i kronologisk ordning rörde tiden innan introduktionen, själva introduktionen och tiden efter introduktionen. Det skapades också ett kapitel med övriga frågor om sådant som rörde arbetssituationen och ansågs ge en mer komplex bild av informanternas upplevelser, men ändå inte platsade in under de övriga kapitlen. Inledningsvis fanns också frågor som berörde själva tjänsten, eftersom det ansågs vara ett sätt att skapa en bra stämning och öppna upp för vidare samtal. Intervjuguiden bestod av relativt öppna frågor för att inte leda informanterna till ett svar, vilket ansågs viktigt eftersom det var informanternas upplevelse som eftersöktes.

### **Procedur**

Sökandet efter informanter började med att ett mail skickades till de flesta kommuner i Skåne. I mailet beskrevs studien och dess syfte övergripande tillsammans med en önskan om att komma i kontakt med individer som uppfyllde urvalskriterierna. Detta benämns av Alvehus (2013) som ett snöbollsurval och är lämpligt att använda för att hitta informanter i organisationer där man inte från början har ett känt nätverk. Efter svårigheter med att hitta deltagare till studien kontaktades även en kommun i Östergötland.

**Förberedelse av intervju.** I samband med bokning av intervjuer skickades ett mail med mer information än vad som initialt fått till deltagarna (bilaga 1). I mailet presenterades studiens syfte samt en redovisning för de etiska riktlinjer som gäller vid datainsamling. Mailet innehöll även ett par övergripande frågor som deltagarna uppmuntrades fundera kring innan intervjun för att öppna upp en tankeprocess kring upplevelserna av introduktionen. En pilotintervju genomfördes på en person utanför studien för att få kännedom om hur frågorna landade och för att kunna korrigera eventuella otydliga frågor. Testpersonen arbetar inte inom ramen för socialt arbete, men har däremot genomgått en introduktion nyligen och därför ansågs merparten av frågorna trots allt vara testbara på denna person.

**Genomförande av intervju.** Samtliga fyra intervjuer i Skåne-regionen genomfördes personligen. Deltagarna fick själva välja plats för intervjuerna och de flesta ägde rum i ett avskilt rum på respektive arbetsplats. De två intervjuerna med deltagare från Östergötland

genomfördes via telefon då möjlighet inte fanns att anordna ett fysiskt möte. Innan intervjufrågorna ställdes genomgicks i samtliga fall de etiska riktlinjerna, då intervjupersonerna försäkrades om frivillighet, anonymitet och rätt att avbryta eller avböja frågor. Tillåtelse bads också om att få spela in intervjun för att möjliggöra transkribering och analys av svaren. För att deltagarnas egna upplevelser skulle komma fram och för att nå en djupare förståelse, användes semi-strukturerade intervjuer där forskaren arbetade aktivt med att ställa följdfrågor. Beroende på deltagarnas svarsstil och antal följdfrågor varierade längden på intervjuerna mellan 40 och 90 minuter.

**Databearbetning.** Transkribering av intervjusvaren gjordes ordagrant och tätt efter varje avslutad intervju. På detta vis minskades risken för att de olika intervjuerna blandades ihop och intervjun som transkriberades fanns färskt i minnet. Därefter började arbetet med att bearbeta det insamlade materialet. Efter att transkriberingen noggrant lästs igenom ett flertal gånger, skapades koder genom att ta ur det väsentliga ur varje mening. Dessa koder användes sedan för att skapa kategorierna *betydelsen av feedback, socialisation och gemenskap, introduktionens utformning och upplägg* samt *stressens koppling till välbefinnande under introduktionen*. Kategorierna användes som utgångspunkt för att utifrån studiens frågeställningar bearbeta resultatet. Då ambitionen var att förstå informanternas upplevelse av introduktionen användes en hermeneutisk ansats. Vidare bearbetades resultatet med hjälp av en empirisk-teoretisk tolkning för att sätta resultatet i relation till teorin. I resultatet har ett flertal citat från informanterna redovisats. Detta ansågs vara ett sätt att ge läsaren en tydlig och direkt bild av hur informanterna uttryckt sig, enligt Trost (2010).

**Forskarens roll.** Eftersom kvalitativ forskning bygger på forskarens tolkning av berättelser, förklaringar och meningar kan objektiviteten ifrågasättas, menar Alvehus (2013). Det är emellertid svårt att som forskare vara objektiv, men bara genom att vara medveten att det finns en risk för subjektivitet har man kommit en bit på vägen, menar Willig (2013). Alvesson (2003) menar att tolkningar av det talade ordet inte helt och hållet kan spegla verkligheten och att det som forskare är viktigt att vara ödmjuk inför detta. Särskilt medveten bör forskaren vara om att forskningsresultaten just är en egen tolkning utifrån det material som insamlats och inte kan ses som en allmän sanning. Detta kan enligt Willig (2013) sammanfattas som reflexivitet, vilket anses vara väldigt viktigt inom forskning med kvalitativa ansatser.

**Etik.** I studien har författaren tagit hänsyn till de fyra allmänna huvudkrav för forskning inom humaniora och samhällsvetenskap som fastställts av Vetenskapsrådet (2002). Dessa forskningsetiska principer syftar till att verka som ett grundläggande individskydd för dem som väljer att delta i en vetenskaplig undersökning. *Informationskravet* innebär att studiens syfte ska redovisas och förklaras för dem som väljer att vara en del av den. Respondenten ska veta vad de bidrar till genom sitt deltagande och en förklaring till varför undersökningen genomförs ska kunna ges. Enligt *samtyckeskravet* har deltagarna rätt att själva bestämma över sin medverkan i studien. Deltagandet måste med andra ord ske frivilligt och på respondentens villkor. Om detta, samt att deltagarna hade rätt att avbryta intervjun och deras deltagande när som helst under processen och utan att nämna anledning, informerades vid flera tillfällen. Forskaren belyste också rätten att avböja eventuella frågor som deltagarna inte ville eller kunde svara på. *Nyttjandekravet* innebär att den data som samlats in till studien, ska användas till studien och ingenting annat. Forskaren har inte för avsikt att på något sätt använda den information som fåtts under studien till något annat än denna kandidatuppsats. Enligt *konfidentialitetskravet* ska respondenterna i och med sin medverkan vara helt anonyma. Detta informerades om både i det informationsmail som skickades ut innan intervjuerna samt i samband med intervjuerna. Forskaren var genom hela processen tydlig med att belysa att både individ, arbetsplats och stad i studien skulle avidentifieras och att det inte skulle vara möjligt att koppla varken individ eller annan information till ett visst svar. Några namn nämns inte i de inspelningar som finns av intervjuerna och kontaktuppgifter till de medverkande finns bara i författarens privata dator, det vill säga bortom obehörigas räckhåll. Dessa kontaktuppgifter har författaren för avsikt att radera efter att den slutgiltiga uppsatsen har skickats till de intervjupersoner som så begärt. Enligt Vetenskapsrådets rekommendation har information lämnats om att den färdiga uppsatsen kommer att bli en offentlig handling och vara sökbar i Lunds universitets databas LUP, och samtliga deltagare har erbjudits att få den slutgiltiga uppsatsen skickad till sig personligen.

## **Resultat**

### **Introduktionens utformning och upplägg**

I intervjuguiden delades frågorna upp i olika kapitel; tiden innan introduktionen, själva introduktionen och tiden efter introduktionen. De två förstnämnda delarna presenteras också, för att få en stringens och överskådlighet, i resultatet.

**Förväntningar och initial motivation.** Informanternas förväntningar på introduktionen var genomgående låga och bestod mestadels av förhoppningen att få någorlunda koll på verksamheten och arbetsuppgifterna. De relativt låga eller icke existerande förväntningarna berodde exempelvis på att den allmänna uppfattningen är att introduktionen ofta är bristfällig. ”Egentligen hade jag inte jättemycket förväntningar utifrån vad jag hört om hur det varit när andra har börjat som nya socialsekreterare. Man har liksom hört att man kastas in och får klara sig själv” (telefonintervju, 7 maj 2015).

Vetskapen om att andra sagt att man kunde kastas in i jobbet ledde till ökade krav på sig själv och ett ifrågasättande av den egna förmågan, vilket ledde till en ökad oro som till viss del kunde påverka motivationen negativt.

Man blev lite nervös, det blir ju lite sådär att man ställer höga krav på sig själv och tänker att ”jaha, ska jag göra det här nu?”, att man har pluggat tre och ett halvt år på universitetet och nu ska man klara det här helt själv... det är klart att det byggdes upp en oro (telefonintervju, 11 maj 2015).

Trots avsaknaden av specifika förväntningar på introduktionen, uppgav fem av sex informanter att motivationen till att börja sin nya tjänst upplevdes som väldigt hög. Motivationen grundades framför allt i att det kändes spännande att börja ett nytt arbete och att påbörja ett yrkesliv efter åren på universitetet.

**Tiden innan introduktionen.** Vilken information informanterna fick innan introduktionens start skiljde sig åt. Att få information om verksamheten och tjänsten innan introduktionen började kunde leda till en ökad förståelse från start vilket kunde göra att motivationen kändes extra stark. Att få skriftlig information om introduktionens innehåll och upplägg uppgavs kunna underlätta den mentala förberedelsen och i sin tur motivationen och var något som önskades av flera informanter. Utebliven information kan resultera i oros känslor med risk för minskad motivation som konsekvens, framkom av informanter som inte upplevt att de fått särskilt mycket information om arbetet och deras tjänst.

Egentligen fick jag inte veta någonting, för jag visste inte vilken tjänst jag skulle ha, om jag skulle ha en heltidstjänst eller om jag skulle vara resurs eller hur det låg till... det var faktiskt dagen innan som jag fick reda på vilken tjänst jag skulle ha (personlig kommunikation, 6 maj 2015).

En annan informant berättade att det inte fanns någon vetskap om vilken tjänst denne skulle tillträda eller hur tjänsten skulle se ut, förrän på första anställningsdagen.

... jag visste inte om den [tjänsten] skulle vara lika stor som alla andras eller mindre för att jag var ny, så jag fick i princip inte veta någonting innan. Jag fick inte veta [vad det rörde sig om] innan jag kom dit, men när jag kom dit (telefonintervju, 7 maj 2015).

Att inte känna till de krav och förväntningar som yrkesrollen innebär kan även det leda till viss osäkerhet som riskerar motivationen. Flera av informanterna uppgav att de inte visste vilket ansvar och vilka befogenheter de hade eller vilka förväntningar som fanns på dem och att det ledde till en viss minskning av motivationen. Detta kunde exempelvis yttra sig i samtal med klienter och då arbetet kändes haltande påverkades motivationen till det sämre. De krav som ställdes upplevdes av vissa informanter som så underförstådda att de inte behövde diskuteras, medan avsaknaden av sådana diskussioner ledde till förvirring och minskad motivation hos andra. För att undvika osäkerhet önskades från flera håll mer diskussioner kring just krav och förväntningar.

**Introduktionen.** Flera av informanterna hade en introduktionsdag en tid innan anställning började, då övergripande information presenterades i grupp. Dagen medförde att de fick en övergripande och komplex bild av sin nya arbetsplats, men påverkade inte motivationen nämnvärt. För flera av informanterna som varit anställda inom socialtjänsten tidigare och fortfarande hade informationen färskt i minnet kändes dock introduktionsdagen något onödig. Organiseringen av den första introduktionen överlag upplevdes som bra av dem som haft en sådan dag och bidrog till förväntan inför att börja tjänsten.

Att inte få all nödvändig information under introduktionen kan bidra till att introduktionens syfte känns oklart, vilket en av informanterna upplevde då denne anställdes i mitten av en pågående introduktion. Känslan av att ha missat värdefulla delar av introduktionen och svårigheter att påverka situationen upplevdes som något destruktivt för motivationen.

... jag kanske inte fick så bra presentation för vad introduktionen innebar utan jag fick bara ett program där det stod vilka dagar det skulle vara, och så kanske jag inte riktigt fick någon förklaring till varför man skulle ha den här introduktionen eller syftet med

det liksom. Och det vet jag inte, det kanske var något som togs upp med de andra när den började (telefonintervju, 7 maj 2015).

Även att alla praktiska aspekter inte är planerade i samband med att anställningen börjar visade sig ha viss inverkan på det första intrycket och motivationen.

En av informanterna berättade att denne inte fick någon introduktion utan att arbetet satte igång direkt med ett hektiskt schema på grund av underbemanning.

Alltså, introduktionsdag hade ju inte jag, menar du min första arbetsdag? ... nej, jag hade ju ingen introduktion på det viset, jag började ju direkt på en tjänst med 45-50 ärenden och började arbeta liksom... någon introduktion i själva yrkesrollen, det har jag inte (personlig kommunikation, 6 maj 2015).

Informanten upplevde inte att cheferna var närvarande men kände ett bra stöd från kolleger vilket uppgavs vara lugnande och möjliggjorde att hålla igång motivationen trots den stora arbetsbördan.

**Individualisering och autonomi.** På frågor kring individualisering varierade svaren. Två av informanterna upplevde inte introduktionen som individuellt anpassad och kände heller inte att de hade haft möjlighet att påverka introduktionen gällande innehåll eller tempo, vilket till viss del påverkade motivationen. En av informanterna kände sig trygg i att introduktionen har planerats utefter vad som behövs, och kände därför inte heller att någon påverkan från de nyanställda behövdes.

Att inte kunna ta helt eget ansvar för arbetsuppgifterna under introduktionen upplevdes av flera informanter som ett inkräktande på autonomin och kunde kännas motivationshämmande.

... jag förknippar det [motivation] lite med det här att jag inte har egen delegation också och det är jag ju väldigt trött på, att inte kunna göra mina egna beslut utan att jag måste springa med varenda liten grej till min handledare. Och jag kanske skulle tycka att jag redan skulle ha det, typ (telefonintervju, 7 maj 2015).

De informanter som upplevde att introduktionen var individuellt anpassad belyste främst möjligheten till en kontinuerlig kommunikation med handledare och att lära sig genom observationsinlärning. Även avsatt tid till att reflektera över lärandet och nya intryck samt

möjligheten att ställa frågor om något behövde klargöras och därmed till viss del kunna individanpassa lärande- och introduktionsprocessen, ansågs extra viktigt för motivationen.

Att ha möjlighet att själv påverka arbetssituationen, exempelvis genom att anpassa besökstider efter den administrativa arbetsbördan, ses som en frihet som höjer motivationen kopplat till arbetet under introduktionen.

... då känner du liksom inte att någon annan styr över dig, det blir en annan sorts motivation för då känner du ändå att du får jobba i din takt utan att någon går och försöker påverka hur du jobbar och så (personlig kommunikation, 28 april 2015).

Genom möjligheten att själv styra över sina dagar för att kunna ”bocka av saker” kunde motivationen främjas. Det framkom till exempel att det kändes bra att klara av och att slutföra uppgifter och att motivationen att ta tag i nästa ärende eller uppgift då höjdes.

... man blir alltid väldigt motiverad när man känner att man kan saker som man inte kunde förut, då blir det extra roligt... det är jobbigare i början, när man känner att man inte kan, att det begränsar en. När man lär sig efterhand känner man att det börjar rulla på utan att man behöver fråga lika mycket... det är viktigt att hålla motivationen uppe genom att fortsätta lära (personlig kommunikation, 29 april 2015).

**Målsättningar.** Så mycket målsättningar pratades det inte om under introduktionen, och de målsättningar som fanns rörde först och främst det organisatoriska och verksamheten och inte individuella mål. Under intervjuerna framkom att de mål som finns, av de flesta informanter, känns tydliga och att de övergripande mål som nämns för organisationen kan ses som närmast självklara. Huruvida detta upplevdes påverka motivationen berodde på målens utformning. Mål som upplevdes som luddiga och inte särskilt konkreta lades inte på minnet och varken ökade eller minskade därför motivationen. Mål, särskilt individuella sådana, som däremot upplevdes orealistiska hämmade motivationen och ledde till ett ifrågasättande av den egna förmågan.

... rent generellt är målet att vi ska hjälpa klienterna, och individuella mål... vi har ju ett mål att vi ska ha tjugo besök i månaden till exempel, men det är ingen... det verkar inte som att någon tror att det kommer att funka (telefonintervju, 7 maj 2015).



Informanten berättade att det kan finnas stor spridning på hur många klientbesök varje socialsekreterare har per månad, men att den allmänna uppfattningen bland de anställda var att det var ett orealistiskt mål som ingen kunde leva upp till. Motivationen uppgavs påverkas negativt och stundtals försvinna av att inte klara målet, och av känslan att även om man kom en bit på vägen var det inte bra nog. Även oklarheter kring varifrån i organisationen målen kommer kunde innebära en minskad motivation eftersom målen då upplevdes som distanserade.

**Handledning och mentorskap.** Samtliga informanter hade på något sätt ett samarbete med en handledare eller en mentor under introduktionen. En informant berättade att samarbetet med handledaren startade första dagen på introduktionsveckan, men på grund av diverse orsaker fanns bara tillgång till handledd tid tre av fem arbetsdagar, vilket skapade en viss oro. Tiden kändes knapp och informanten hade önskat att det fanns mer tid till samverkan med handledare, innan denne skulle klara sig själv. Handledningen var i vissa fall upplagd som så att informanterna arbetade självständigt och sedan på daglig eller veckovis basis träffade handledaren eller mentorn för att utvärdera arbetet. Just utvärdering värderades vara viktig för motivationen och för det fortsatta lärandet. Några informanter jobbade istället bredvid eller tillsammans med handledaren med handledarens ärenden, mestadels med observationsinläring. Flera informanter nämnde att det på kontoret fanns en så kallad sakkunnig som det fanns möjlighet diskutera ärenden och frågor med. Att ha kontinuerlig tillgång till den kompetensen upplevdes höja motivationen och öka tryggheten eftersom hjälp och stöd alltid kändes tillgängligt. Den samlade intrycket hos informanterna var att handledningen fungerade som en bra läro- och motivationsmetod, men hos några framkom ett behov av utökad handledartid för att få ett bättre utbyte som hade kunnat öka arbetsmotivationen ytterligare. I vissa fall hade handledaren, efter handledningen, gått över till att fungera mer som en mentor som kunde stötta och fanns tillhands för rådfrågning. Detta beskrevs som extra hjälpsamt i det fortsatta lärandet och som något som kunde öka gemenskapen.

### **Betydelsen av feedback**

Feedback har av samtliga välkomnats och nämns som en viktig faktor för drivkraften att utvecklas. Särskilt feedback från handledare eller mentor som har gått ut på att diskutera ärenden och bolla tankar har visats ha en positiv inverkan på motivationen. Att inte få den mängd feedback som önskas kan leda till en oro kopplad till upplärningen vilket i

förlängningen kan uppges påverka motivationen negativt. På frågan om motivationen kunde ha påverkats om mer eller mindre feedback fåtts, svarade en informant;

... det tror jag, för då hade man känt sig... alltså man hade sluppit att oroa sig om man gör rätt eller fel. Känner man att man får feedback när man gör fel så att man kan lära sig och att man får feedback för att man gör något bra, då slipper man ju ligga däremellan och fundera på hur det är. (personlig kommunikation, 6 maj 2015).

Att få den mängd feedback som det finns behov av kan ge en lugnande effekt och upplevas som ”en spark i baken” som främjar motivationen. Särskilt positiv feedback som bekräftar att man lyckats tycktes leda till ökad motivation. Däremot kan feedback som endast består av lyckönskningar snarare än av konkreta tips och råd upplevas som otydlig och mindre givande vilket i förlängningen, inte upplevdes minska, men att kunna hindra motivationsutveckling.

En annan informant beskrev feedbacken som tillräcklig, men inte så mycket mer än så. Feedbacken under introduktionen hade minskat var eftersom, vilket hade minskat motivationen något. Att få feedback hade underlättat då det i vissa situationer i arbetet fanns en otydlighet i vad som skulle göras och hur och den ovissheten kan leda till en minskning av motivationen.

Ett öppet klimat för feedback på arbetsplatsen uppfattas som hjälpsamt och kan öka motivationen. Klimat där endast chefen eller handledaren gav feedback och där feedbacken upplevdes som mindre flexibel, kunde upplevas som en brist i systemet som kunde leda till något minskad motivation.

Att få mer feedback på det utförda arbetet upplevdes av flera som önskvärt och som något som kan främja motivationen. ”Det önskar vi nog allihop egentligen [att mer feedback hade fåtts]... det är ändå ett ganska tungt arbete vi gör, att man fick lite feedback på om vi gör ett bra arbete eller så” (personlig kommunikation, 6 maj 2105).

### **Socialisation och gemenskap**

Av intervjuerna framkom att det inte fanns något systematiskt system för socialisering på någon av arbetsplatserna. Samtliga informanter berättade att de hade känt sig välkomnade av övriga kolleger under de första dagarna på sin nya arbetsplats, vilket gjorde gott för motivationen. En informant kände sig inkluderad genom att kollegerna var inbjudande till aktiviteter, vilket upplevdes positivt för trivseln. Detta ledde till en större gemenskap och att

informanten som ny snabbt kände sig som en del av gruppen, vilket enligt informanten var motivationsfrämjande.

... när man känner att man blir väl bemött och att folk ändå tycker om en och att det man gör är bra, så känner man sig motiverad på ett annorlunda sätt, man vill på något sätt mer och man vill visa upp sig mer, man vill liksom göra det bästa för gruppen också för man trivs ju så himla bra så att man vill ju göra ett bra arbete också (telefonintervju, 11 maj 2015).

Flera informanter upplevde att det inte fanns någon organisering för att de skulle komma in i gruppen. En informant berättade att det hade funnits personer i arbetsgruppen som var måna om att de anställda skulle hitta på saker tillsammans utanför jobbet, medan några informanter tyckte att det gick per automatik att komma in i gruppen. Att socialiseringen inte var organiserad hade dock ingen inverkan på motivationen. Att känna stöd från arbetskamrater i början av anställningen i form av att kunna ställa frågor och be om hjälp upplevdes som både hjälpsamt och motivationshöjande under introduktionens gång. Just stödet från kolleger angavs som något av det viktigaste för att trivas på arbetet, vilket i sin tur beskrevs vara en tungt vägande motivationsfaktor.

... jag har alltid känt att jag kan fråga de andra utan att känna mig jobbig eller att andra tycker att det är jobbigt och det är väldigt öppet, man får fråga vem som helst hur mycket som helst. Ens mentor är alltid ens mentor, men jag kunde ändå vända mig till vem som helst utan att känna att det var jobbigt (telefonintervju, 11 maj 2015).

Mycket av gemenskapen utvecklas under informella former såsom raster och i fikarummet. Detta upplevdes välkomnande och bidrog till att man redan från start kände en motivation att lära sig de nya arbetsuppgifterna.

En informant beskrev att måendet under introduktionen hade ökat som ett resultat av gemenskapen med övriga kolleger och nämnde att chanserna för att denne skulle ha stannat kvar på arbetsplatsen om gemenskapen hade upplevts som bristfällig hade varit små.

Det [välkommandet] betyder mycket för hur man känner inför att gå till jobbet, då tänker man ju mycket att man ska träffa kollegerna, så hade jag inte känt någon eller tyckt att de var trevliga, då hade jag nog inte jobbat kvar (telefonintervju, 7 maj 2015).

## **Stressens koppling till psykiskt välbefinnande och motivation under introduktionen**

Flera informanter beskrev att det var ett högt arbetstempo under introduktionen. En informant beskrev att introduktionen började under en period då det var hög belastning på avdelningen medan en annan informant förklarade tempot med att det var mycket att lära sig och att varje ärende därför tog längre tid än det var beräknat för.

Det [tempot] var ganska högt, det var mycket, jag minns att jag jobbade mycket övertid i och med att det tar tid att lära sig också såklart och så var det mycket... det var en stor tjänst att börja på (personlig kommunikation, 6 maj 2015).

Enligt informanten visade sig stressen i efterhand och påverkade måendet på så vis att vissa dagar kunde kännas väldigt tunga och det hände också att informanten drömde om jobbet på nätterna. Även motivationen påverkades i den bemärkelsen att akuta lösningar på problem ofta fick göras och det upplevdes svårt att se verkliga resultat i ett sådant läge. Vid ett par tillfällen konsulterades handledaren, men informanten uppfattade inte att det arbetades aktivt för att förbättra situationen eller hitta lösningar, utan upplevde det som att man fick ”gilla läget”, vilket inte heller förbättrade motivationen.

Måendet tenderar att följa ett tydligt mönster beroende på arbetstempo - när arbetstempot ökade, ökade också stressnivån markant. En informant hade under perioder som varit stressiga upplevt ett försämrat välbefinnande i form av yrsel, problem att varva ner och en ovilja att gå till jobbet. Även en underliggande oro till följd av vetskapen att många inom yrkesgruppen blir sjukskrivna till följd av stressrelaterade problem fanns. Inte heller denna informant upplevde att det togs till några speciella åtgärder för att förbättra situationen om en nyanställd känner sig stressad.

Jag tror att det kanske är mer prat än vad som görs i verkligheten, för att när folk har sagt rent ut till chefen att de känner sig stressade och inte klarar av det, då så kan de liksom säga att ”jag, jag förstår det...”. Det känns som att de är accepterat lite att det är så, att det är för mycket att göra och hur stressigt det är, och de tycker inte att det är bra men det känns som att det är accepterat att det är så i vår verksamhet. De vet väl inte vad de ska göra liksom (telefonintervju, 7 maj 2015).

Problem att psykiskt kunna släppa arbetet efter arbetstid kan leda till trötthet och minskad energi både privat och professionellt, menade flera informanter. Detta kunde dels bero på hög arbetsbelastning, eller extra starka band till klienter i svåra situationer. I situationer med hög stressnivå ansågs möjligheter till avlastning av handledare eller kolleger minska risken att stressen tog överhand. Även möjligheten att anpassa arbetsveckans schema utefter egna behov kunde minska stress jämfört med om någon annan styrte upplägget, vilket indikerade ha en positiv inverkan på motivationen.

### **Diskussion**

Den första delen av diskussionsavsnittet behandlar resultatet. Därefter följer en diskussion kring det val av metod som användes för att genomföra studien. Diskussionen avrundas sedan med en slutsats samt förslag på vidare forskning.

#### **Vilket inflytande upplever socialsekreterare att introduktionens upplägg har på arbetsmotivationen?**

Av resultatet framkom att detaljer i introduktionens utformning kan påverka den nyanställdes arbetsmotivation. Så gott som alla informanter hade svårt att veta vad de skulle förvänta sig av introduktionen, vilket kan bero på att samtliga är nyexaminerade och inte har jobbat heltid inom socialtjänsten tidigare. Frånvaron av konkreta förväntningar går i linje med Rousseaus (1995) tes att många nyanställda inte vet vad de ska förvänta sig av sitt nya arbete.

Avsaknaden av förväntningar kan också tolkas som en förklaring till att informanterna inte heller hade några direkta krav på introduktionen. Resultatet visade att vissa av de förväntningar som ändå fanns baserades på farhågor, vilka grundades i uppfattningen att man som socialsekreterare ofta får en bristfällig introduktion och ”att man kastas in i arbetet”. Flera av informanterna hade snarare negativa än positiva förväntningar på introduktionen, vilket kan vara en anledning till att introduktionen levererade över förväntningarna trots att vissa brister framfördes.

En av informanterna nämnde att denne fick en snabb introduktion av samt skriftligt material om organisationen redan vid anställningsintervjun, vilket i enlighet med Lindmark och Önnevik (2011) gav en trygg och något motivationshöjande känsla redan från den första personliga kontakten. Att bli välförsedd med information redan från början kan dessutom öka chanserna för att den nyanställda får ett gott första intryck av organisationen, vilket enligt Rubenowitz (2004) lägger en viktig grund för den fortsatta inläringen och motivationen. Några av de informanter som inte hade fått ta del av något material innan introduktionens

början önskade att de fått det, för att ha kunnat bilda sig en uppfattning och förbereda sig både mentalt och kunskapsmässigt inför sin nya yrkesroll. Detta kan tolkas som en önskan att redan innan arbetets början bygga upp ett psykologiskt kontakt, vilket enligt Isaksson (2001) ofta minskar osäkerheten som kan upplevas innan ett nytt arbete börjar. Inkluderas utdelning av material i de systematiska rutinerna inom organisationen skulle också risken för kunskapsglapp minska, då informationsutdelningen skulle bli mer standardiserad och på ett kontrollerat sätt nå ut till alla berörda (Arbetsmiljöverket, 2003). På detta sätt tror forskaren att osäkerhet kring arbetsuppgifter skulle kunna minskas, vilket skulle kunna göra att den nyanställda snabbare slussas in i arbetet och känner en ökad trygghet under tiden.

I bedömningen för hur de olika introduktionerna kan klassificeras, har Lindmarks och Önneviks (2011) steg-för-steg för en lyckad introduktion fungerat som en utgångspunkt. I flera fall där introduktionen har avvikit från dessa steg, kände sig informanterna lättare vilslna och upplevde en oklarhet i hur arbetet skulle utföras. Att inte veta hur introduktionen skulle genomföras och bristande information av framför allt befogenheter och ansvar nämndes som några exempel. Detta anser forskaren borde vara något av en utgångspunkt i en introduktion eftersom det blir svårt att veta hur man kan bedriva sitt arbete om inte vetskapen om vilket ansvar man har och vilka beslut som man har befogenhet att fatta existerar. Detta kan antas vara särskilt viktigt inom socialtjänsten där många anställdas arbete just går ut på att fatta beslut i diverse ärenden och utredningar.

Flera av informanterna hade i början av introduktionen fått arbeta nära sin handledare, för att sedan få ta över och utföra arbetsuppgifterna på eget bevåg. Detta går hand i hand med Lindmark och Önneviks (2012) bild av en fördelaktig introduktion. De informanter som hade introducerats till arbetet på detta sätt var överlag nöjda och kände att det bidragit till en helhetsbild och kunskapsförstärkning. Att redan från början känna ett driv att lära sig mer om arbetet och arbetsuppgifterna kan tolkas som att motivationen till det även i fortsättningen kommer att vara stabil.

Handledningen som informanterna beskrev verkade framför allt vara av pedagogisk karaktär om man ser till Selander och Selanders (2015) kategorier, det vill säga att handledarens uppgift till största delen var att hjälpa informanterna att komma in i sina nya arbeten som socialsekreterare. Att detta bidrog till en motivationshöjning kan förklaras genom att det upplevdes uppmuntrande att se någon i samma yrkesroll klara av arbetsuppgifterna, det vill säga observationsinläring. Något som däremot önskades var att få mer handledd tid. Författarens tolkning av detta är att mer handledd tid och social kontakt med en handledare kan innebära att ännu fler ärenden hinner utföras tillsammans, vilket dels ger en ökad trygghet

men också en mer kontinuerlig observationsinlärning. Möjligheten till handledning visade sig av resultatet vara något ojämn mellan de olika enheterna och städerna där intervjuerna genomfördes. Samma resultat visade FoU:s rapport från 1985, vilket indikerar att socialsekreterares tillgång till handledare än idag är geografiskt spridd trots att det skiljer trettio år mellan studierna.

Locke och Latham (1990) menar att mål kan påverka nyanställdas motivation till det bättre. Resultatet visar att informanterna höll med om detta, men det framkom också att det inte talas så mycket om mål inom de aktuella organisationerna. Detta skulle enligt forskaren kunna bero på att kulturen inom socialt arbete inte genomsyras av att specifika mål ska uppnås, utan det mål som finns är att klienter ska få hjälp att förbättra sin situation. Det tycks tämligen vara så att det är något av ett ”allt eller inget”-tänkande - det finns *ett* mål och det ska uppnås. Eftersom det på så vis är väldigt fasta ramar, är det också svårt upprätta mål på ett sätt som enligt Locke och Latham (1990) främjar motivationen. Utöver målet att hjälpa människor, som enligt flera informanter upplevdes vara så självklart att det inte pratades om som ett mål varken under introduktionen eller i det löpande arbetet, ansåg informanterna att det var väldigt knapphändigt med mål. Detta kan tolkas på två sätt – antingen anses målet med verksamheten vara så tydligt att det inte ens behöver nämnas, eller så är målformuleringen så otydlig att medarbetarna inte känner till den. Om det sistnämnda är fallet är den slutsats man kan dra av resultatet att det inte är förenligt med Lockes och Lathams (2002) krav att målen ska accepteras av medarbetarna för att skapa motivation. Det skulle dock kunna vara så att det finns ett så starkt psykologiska kontrakt och att målen inte behöver uttalas, i enlighet med Rousseau (1995).

Avsaknaden av konkreta eller individuella övriga mål ansågs inte påverka motivationen nämnvärt eftersom kulturen inom organisationerna inte byggde på att prestera efter mål. I den bemärkelsen stämde inte Lockes och Lathams (1990) teori om att förekomsten av mål är betydande för medarbetares motivation in på detta resultat. Något som dock upplevdes motivationshämmande var alltför höga krav som inte kändes nåbara. Detta involverade framför allt ärenden eller utredningar som var för många till antalet och som därför inte kändes realistiska. Det resultatet gick alltså i enlighet med Locke och Lathams (2002) mening att misslyckande av mål kan leda till en sänkning av motivationen. Resultatet visade också att motivationen påverkades negativt av att misslyckas att uppnå mål, vilket kan tolkas som att informanternas self-efficacy minskar när mål inte kan fullgöras i enlighet med Banduras (1997) teori. Istället för att ställa orealistiska krav, borde fokus ligga på att sätta

krav som är anpassade efter individens förmåga att kunna uppfylla dem, i enlighet med Schou (1991). På så vis menar forskaren att motivationen hade kunnat bli högre i takt med att self-efficacy hos de nyanställda ökat efter att ärenden och mål klarats av. Vidare föreslår forskaren att en plan för att förbättra self-efficacy hade kunnat användas för att öka motivation hos nyanställda. Eftersom self-efficacy enligt Banduras (1997) kan övas upp och förbättras varje gång en individ klarar ett uppsatt mål, borde det vara mest effektivt att låta nyanställda börja med enkla uppgifter för att sedan öka omfattningen och svårighetsgraden varefter arbetet fortlöper och tron på den egna förmågan arbetas upp. Höga och realistiska krav kan tolkas som en anledning till varför personalomsättningen inom socialtjänsten är hög – att det inom många verksamheter sätts för höga mål som inte kan uppfyllas, vilket på sikt gör de anställda omotiverade att utföra sin yrkesroll och letar sig vidare efter andra karriärmöjligheter.

Precis som Schou (1991) framför, varierar det från person till person vad som upplevs som motiverande och därmed också hur en introduktion bör vara upplagd för att ge de bästa förutsättningarna för motivation. Detta resonemang hör ihop med Hackmans och Oldhams (1976) teori att det kan behövas en viss grad autonomi för att motivera anställda. Resultatet visar att det här var något som spelade roll för informanternas motivation. Särskilt motiverande upplevdes att det fanns möjlighet att anpassa arbetssituationen såsom arbetstider och upplägg till en viss del utefter individuella behov. Detta kan enligt forskaren tolkas som att det under en period som kan upplevas som omtumlande och kritisk för den nyanställde, med mycket ny information och intryck som ska bearbetas, finns ett behov av att ändå uppleva möjligheter att styra över sin egen situation.

### **Vilket inflytande upplever socialsekreterare att feedback och mentorskap har på arbetsmotivationen under introduktionen?**

Informanterna belyste att närvaron av stöd och återkoppling på arbetet som utfördes var en av de viktigaste delarna för motivationen under introduktionen. Att uppmuntra utveckling är enligt Murray (2001) en av de faktorer som väger tyngst för motivationen under introduktionen, och detta resonemang bekräftas av resultatet. En informant som upplevde att den givna feedbacken inte varit tydlig, hade upplevt att feedbacken inte uppfyllde sitt syfte och inte lett till någon förbättring i arbetsmotivationen. Detta stödjer Weisingers (1990) teori om att konstruktiv kritik är mest troligt att ge positiva resultat. Forskaren anser att man därför bör försöka lämna så koncis feedback som möjligt, om det ska ha önskad effekt på motivationen. Ur ett utvecklingsperspektiv bör feedback ges på ett stödjande sätt för att bidra



till en ökad motivation (Lindmark & Örnevik, 2011), vilket informanterna upplevde att den i största delen hade. De som upplevde att den stödjande funktionen brast, motiverade det inte med att feedbacken hade varit destruktiv utan snarare att den hade bestått av uppmuntran istället för förändrings- eller förbättringsförslag. Denna uppmuntran hade förvisso resulterat i glädje och en känsla av att få bekräftelse att man gjorde rätt, men upplevdes inte påverka motivationen till fortsatt utveckling nämnvärt. Av resultatet framkom att informanterna ansåg att handledarna hade uppfyllt sin uppgift att ge feedback i enlighet med Selander och Selander (2015) men flera önskade ytterligare feedback för att höja motivationen och få ett enklare bild av huruvida de utförde sina arbetsuppgifter korrekt eller ej. Detta kan tolkas som att det under introduktionsprocessen är extra viktigt att få bekräftelse på om man gör rätt eller inte, eftersom man som nyanställd ännu inte har koll på hur uppgifterna ska utföras korrekt. Att få feedback kan ses som en möjlighet till utveckling, vilket enligt Herzbergs (1959) tvåfaktorteori är en viktig faktor för motivation i arbetslivet. Utifrån det skulle frånvaro av feedback kunna ses som ett hot för den nyanställdes utveckling, vilket forskaren menar i sin tur skulle kunna påverka motivationen negativt. För att öppna upp för möjligheter att öka motivation skulle organisationerna behöva lägga mer fokus på feedback, vilket Abrahamsson och Andersen (2005) menar är något av det viktigaste att lägga energi på om motivation hos nyanställda ska förbättras. Resultatet visade också att informanterna värderade möjligheten till stöd från handledare eller mentor högt och att mentorskapet precis som Murray (2001) förespråkar upplevdes ge en effektiv inläring. Resultatet visade dock att informanterna inte upplevde att mentorerna verkade direkt som motivatorer, däremot att mentorernas handlingar och handledningsstil kunde främja inläringen, som i sin tur kunde ha inverkan på motivationen. Detta uppgavs ha en tät koppling till feedbacken som gavs. Resultatet pekade också på att mindre tid med handledaren eller mentorn än vad som förväntats kunde resultera i en oro kopplat till arbetet. Detta skulle, enligt Isaksson (2001), kunna tolkas som ett brott mot det psykologiska kontraktet och Turnleys och Feldmans (2000) teori om att ett brott mot det kan skapa oro bekräftas i och med resultatet. Av resultatet framkom också att det kunde resultera i en viss minskning av motivation hos de informanter som inte upplevt att de fått den mängd feedback de hoppats få, i enlighet med Schalk, Frese och Croons (2011) teori. Feedback kan också tolkas som vital för motivationen eftersom det enligt Hackman och Oldham (1976) krävs att den nyanställda kan bedöma sin egen arbetsförmåga, vilket förutsätter vetskap om vad som räknas som bra respektive mindre bra resultat. Denna kunskap kan, enligt forskaren, inte uppnås om inte feedback och återkoppling fås på det utförda arbetet.

Mentorskap visade sig, i likhet med feedback, vara viktigt för tryggheten hos informanterna, vilket bekräftar Murrays (2001) teori att mentorskap har stort betydelse i början av en anställning.Handledning som utvecklats till fortsatt mentorskap efter introduktionens slut välkomnades och hade en positiv inverkan på den fortsatta motivationen, vilket skulle kunna tolkas som att det behövs en känsla av att få fortsatt feedback även efter introduktionen för att motivationen ska kunna utvecklas. Detta stödjer Murrays tes om att organisationer kan öka motivationen genom att uppmuntra fortsatt kompetensutveckling. Även Lindmark och Örnevik (2011) belyser vikten av att de nyanställda har en specifik person att vända till sig till även efter introduktionens slut. Den sociala aspekten av mentorskapet kunde också, som Allen, Eby, Poteet, Lentz och Lima (2004) förespråkar leda till en högre nivå av psykosocial utveckling. Detta skulle kunna tolkas som att en social relation med mentorn kan öka den nyanställdes motivation ytterligare.

### **Vilket inflytande upplever socialsekreterare att socialisationsprocessen har på arbetsmotivationen under introduktionen?**

Informanterna uttryckte att det goda välkommandet som de upplevde under introduktionens första dagar var en viktig faktor för både motivationen och arbetstrivseln. Det bekräftar alltså Svenssons (2014) resonemang om att interaktion med övriga kolleger kan främja den nyanställdes motivation. Ett flertal informanter benämnde den informella socialisationen som avgörande, eftersom det inte förekom någon planerad socialisation i form av gruppövningar och liknande i någon större utsträckning. Precis som Polyani (1958) förespråkar, framkom att den informella socialisationen öppnade dörrar för bildandet av kunskap som skapades genom sociala processer snarare än genom instudering, det vill säga tyst kunskap. En stor del av gemenskapen på de olika arbetsplatserna skapas under exempelvis raster och fikapausar. Forskarens uppfattning är att det är viktigt att från arbetsgivarens håll skapa utrymmen och förutsättningar för att socialisation ska kunna ske, i de fall då det inte finns schemalagda eller planerade aktiviteter för detta. Om inte finns en risk att plattformen, som enligt informanterna var just rasterna, bortprioriteras eller inte hinns med under perioder då arbetsbelastningen är hög vilket då kan resultera i att en stor del av socialisationen upphör. Det i sin tur skulle kunna minska motivationen hos de nyanställda. Det kan också vara så att behovet av socialisation och stöd från kollegerna känns extra stort under perioder med hög arbetsbelastning. Enligt Polyani (1958) har introduktion som utförs i kontakt med andra, gärna mer seniora än den nyanställda, visat sig ge ett bättre resultat än introduktioner utan social interaktion, och därför är det alltså extra viktigt att skapa arenor för att socialisation ska

främjas. Resultatet visade också att arbetsorganisationerna inte sällan förlitade sig på att det fanns drivna anställda i arbetsgruppen som på eget bevåg tog ansvar för socialisationen. En risk med detta är att det inte är självklart att det finns anställda som är så måna om att nyanställda ska komma in i gruppen, som arbetsorganisationen kanske förutspår, och att den nyanställde i värsta fall skulle utveckla en känsla av utanförskap. Forskaren föreslår därför att det skulle finnas en större dos av planerade gruppaktiviteter under ett tidigt skede av introduktionen för att försäkra sig om att en socialisation faktiskt blir av.

Enligt Theanderson (2000) är god kamratskap en av de faktorer som främjar arbetstillfredsställelse och menar att det är en av förutsättningarna för att nyanställda ska trivas med arbetet. Just trivseln ansågs av informanterna vara ett av de viktigaste elementen till att uppleva arbetet som glädjefyllt och att känna sig motiverad på arbetsplatsen. Det goda bandet till kollegerna yttrade sig enligt resultatet främst genom möjligheten att få stöd och svar på frågor som rörde arbetet. Resultatet visade också att kollegerna bidrog till en trygghet som inte hade upplevts utan dem, och att hjälpen från kolleger kom till stor nytta om handledare eller mentor inte var tillgänglig. Av resultatet framkom att det inte behövdes mycket ansträngning för att känna stödet av kolleger, utan att bara vetskapen att de fanns tillhands för både hjälp och socialt umgänge påverkade motivationen positivt, vilket innebär att Lindelöws (2008) tankar om detta stämde med resultatet. Socialisation och gemenskap med andra anställda visade sig i hög grad bidra till ökad arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur främjade motivationen. En av informanterna beskrev till och med att gemenskapen var så avgörande att chansen att denna fortfarande hade jobbat inom organisationen om inte gemenskapen hade varit bra beräknades vara liten, vilket i hög grad indikerar den stora betydelsen av socialisation för arbetstillfredsställelse såväl som för motivationen.

Maslows (1970) behovshierarki menar att just upplevd trygghet och socialt umgänge är två ting som ligger till grund för den motivationen som kopplas till arbetet. Förutsatt att de nyanställda känner sig trygga med att be övriga kolleger om hjälp, kan dessa två steg i behovstrappan uppfattas vara uppfyllda i och med socialisationen. Genom givande samtal med kolleger och genom att betrakta hur mer seniora medarbetare utför sina arbetsuppgifter kan graden av self-efficacy höjas, menar Bandura (1997). Just observationsinlärning och peppande ord från erfarna kolleger framkom av resultatet bidra till en motivationshöjning hos informanterna.

**Vilket inflytande upplever socialsekreterare att stress under introduktionen har på det psykiska välbefinnandet och arbetsmotivationen?**

Flera informanter upplevde en hög nivå av stress under introduktionen vilket uppgavs bero på en kombination av mängden arbete och att det också gick åt mycket tid till inläring av det nya arbetet. En av informanterna kastades direkt in i arbetet med samma mängd ärenden som kolleger som arbetat en längre tid hade, och förväntades klara av arbetsuppgifterna i samma tempo som övriga. Detta kan tolkas enligt Millward och Brewerton (2000) tolkas som ett allvarligt brott mot det psykologiska kontraktet eftersom informanten inte var beredd på detta. Situationen ledde till stress eftersom informanten dels inte fick tiden att räcka till, men också för att förväntningarna från organisationen upplevdes mycket högre än informantens förmåga att nå upp till dem. Det psykiska välbefinnandet blev efter en tid sämre med trötthet och lägre motivation kopplat till både uppgifterna men också arbetet i stort till följd, vilket också Theorell (2012) redovisar för. Enligt Karaksek och Theorell (2012) leder ofta höga krav och låg kontroll över arbetssituationen till stress eller utbrändhet inom socialtjänsten. Flera av informanterna upplevde att höga krav från organisationens sida, och då främst krav som gällde tidsaspekter och att utföra många uppgifter eller möten under ett pressat tidsschema, kunde leda till ett stresspåslag. Däremot uppgavs inte låg kontroll över den aktuella arbetssituationen som något som ledde till nämnvärd stress. Att till viss del ha möjlighet att påverka situationen genom att till exempel schemalägga klientbesök till dagar då arbetsbördan skulle vara mindre, uppgavs däremot ha en positiv inverkan på måendet eftersom det då kunde ges tillfälle att ”jobba ikapp” de administrativa sysslor som inte hunnits med. Generellt upplevdes svårigheter att mentalt släppa arbetet när arbetsdagen slutat, vilket Theorell (2012) menar är vanligt inom socialt arbete. Anledningen till att det upplevdes svårt var att starka band kunde skapas mellan socialsekreterare och klient, och att klientens situation kunde fylla socialsekreterarens tankar även efter arbetstid. Det bekräftar Söderfeldt et al. (1996) tes om att det emotionella kan ligga som grund till svårigheterna att skilja mellan arbete och fritid. Enligt Le Blanc, de Jonge och Schaufeli (1999) är sociala relationer en faktor som kan påverka stressen kopplat till arbetet. Detta gäller åt båda hållen – att individen kan känna en ökad stress om de sociala relationerna brister eller inte fungerar som önskat, men också att stress kan dämpas genom exempelvis ett bra ledarskap eller samvaro med kolleger. Det visade sig även av resultatet att båda dessa vinklar förekom. Enligt en informant var en stressor att man på enheten visste om att kolleger hade sjukskrivits på grund av stress, och det bidrog till en slags kollektiv oro att gå samma väg till mötes. Vetskapen om att en hög nivå av stress förekom bland andra ledde alltså till en ökad stress även individuellt. Av resultatet framkom också att de informanter som kände ett stöd från sina kolleger upplevde att det var till hjälp i sin hantering av stressen. Stödet kunde bestå av att en mer erfaren kollega eller chef hjälpte

till att minska arbetsbördan genom att själva ta på sig vissa arbetsuppgifter. En viktig stödpointion var också att samtala med övriga medarbetare för att få en bekräftelse på att man inte var ensam om sin situation, vilket också Jex och Beehr (1991) förespråkar. Av resultatet att döma skulle forskaren föreslå att de anställda som är under introduktion initialt fick en mindre tjänst, för att slippa känna stress över att klara alla uppgifter till hundra procent samtidigt som inlärningsprocessen är i full gång.

## **Metoddiskussion**

**Metodval.** Enligt Trost (2010) bör det först och främst vara studiens ämne och syfte som ligger till grund för valet av metod. Eftersom studiens syfte var att öka förståelsen för hur socialsekreterare upplever att introduktionen kan påverka motivationen upplevdes det vara av yttersta vikt att en kvalitativ metod användes. Detta beslut stöds av Trost (2010) som menar att om ändamålet med en studie är att få en ökad inblick och en förståelse för andra människors känslor, tankar och resonemang, är en kvalitativ datainsamling att rekommendera. Intervjuer som insamlingsmetod uppges av Bryman (2011) bidra till flexibilitet, stora möjligheter att få förklaringar av upplevelser samt möjlighet att be om förtydliganden eller exempel från informanterna, vilket av forskaren ansågs vara till fördel för tolkningen av materialet.

**Urval.** Eftersom studien fokuserar på yrkesgruppen socialsekreterare och deras upplevelse av sin introduktion, var det just nyanställda socialsekreterare som eftersöktes. Därför gjordes ett, som Alvehus (2013) kallar det, strategiskt urval vilket innebär att urvalet utformas utefter studiens forskningsfrågor. Eftersom studien fokuserade på en specifik yrkesgrupp var detta ett måste för att kunna uppfylla studiens syfte. Att hitta socialsekreterare som hade möjlighet att ställa upp på intervju visade sig ganska snabbt vara ett svårt uppdrag. Orsaken till detta skulle kunna härledas till att det inom socialt arbete överlag är hög belastning - många socialsekreterare känner sig stressade i det dagliga arbetet, och att det då helt enkelt inte finns utrymme för att ställa upp på intervjuer under arbetstid. Forskaren valde därför att söka informanter även på andra håll i landet, vilket resulterade i att alla intervjuvar inte är insamlade på samma sätt – fyra intervjuer är gjorda personligen medan två intervjuer genomfördes via telefon.

Fördelar med telefonintervjuer är enligt Bryman (2011) att det kan vara lättare för informanterna att svara på frågor som upplevs som känsliga eller personliga om intervjun sker via telefon. Shaughnessy, Zechmeister och Zechmeister (2012) motiverar dock en nackdel

med telefonintervjuer med risken att informanterna ”may respond differently when talking to a ”faceless voice” than they would to a personal interviewer” (s. 152).

**Tillförlitlighet kontra brister.** Forskaren gav informanterna utrymme att själva välja tid och plats för intervjuerna med bakgrund av Alvessons (2003) mening att det är en fördel att hålla intervjuerna på en plats där informanterna känner sig bekväma. Detta menar Alvesson (2003) bidrar till att informanterna känner att de kan prata ärligt och öppet i de svar som ges, vilket också kan öka svarens tillförlitlighet.

Forskaren märkte att de intervjuer som genomfördes via telefon hade ett annat ”flyt” än de intervjuer som genomfördes fysiskt och att telefonintervjuerna också varade längre än den genomsnittliga fysiska intervjun. Det kan ha påverkat resultatet i den meningen att svaren på telefonintervjuerna kan vara mer spontana och autentiska, om informanterna upplevde det lättare att prata när informant och forskare inte satt mitt emot varandra. Även om de intervju svar som framkom under de fysiska intervjuerna också upplevdes genuina, finns möjligheten att de framställts på ett annat vis om även de intervjuerna genomförts via telefon. Detta är enligt forskaren en brist i studien, och hade studien upprepats hade det föredragits att vara mer konsekvent och välja antingen fysiska intervjuer eller telefonintervjuer. Det finns dock också en möjlighet att anledningen till att telefonintervjuerna ansågs något smidigare, kan bero på att de genomfördes sist och att intervju tekniken hos forskaren hade förbättrats sedan de första intervjuerna. Det kan med andra ord ha rört sig om en övningseffekt hos forskaren.

Forskaren skapade intervjuguiden med föreställningen att alla informanter hade genomgått en introduktion. Det visade sig dock att en informant inte hade fått någon introduktion alls, vilket innebar att ungefär en tredjedel av frågorna inte kunde besvaras. Ur förbättringssynpunkt hade forskaren kunnat vara bättre förberedd på att en sådan situation skulle kunna inträffa, och skapat mer strukturerade frågor för hur informanten hade upplevt att inte få någon introduktion.

Gällande urvalet bör det slutligen tas upp att nästan samtliga informanter hade arbetat som sommarvikarier inom socialt arbete under deras studietid. Eftersom de hade haft någon form av introduktion när de började sitt sommarvikariat, är det möjligt att det fanns en diskrepans mellan upplevelsen av tidigare genomgångna introduktioner och upplevelsen av den introduktion som genomgåtts i samband med den aktuella tjänsten. Att dessa två introduktioner kan ha blandats ihop eller att den ena introduktionen, medvetet eller

omedvetet, kan ha påverkat uppfattningen av den andra introduktionen, anses av forskaren kunna ha en inverkan på informanternas intervju svar.

Samtliga svar behandlas helt konfidentiellt vilket omöjliggör att härleda ett visst svar till en viss person. Enligt forskaren finns dock ett par faktorer som hade kunnat rikta eller påverka informanternas svar. Även om samtliga informanter är anonyma, har deras kontaktuppgifter i flera fall lämnats till forskaren av enhetschefer eller HR-chefer, eftersom det var via dem kontakt etablerades under sökandet efter informanter. Det finns därmed en risk att informanternas chefer är medvetna om informanternas medverkan i studien, även om svaren på intervjufrågorna tack vare avidentifiering inte kan spåras till en viss person. Ett sätt att säkerställa anonymiteten för informanterna har varit att inte nämna vilka städer i varken Skåne eller Östergötland som har varit inblandade i studien. Forskaren anser att man även bör ha i beaktning att det inte är en omöjlighet att de enhetschefer och HR-chefer som hjälpte forskaren att komma i kontakt med informanterna, har påverkat urvalet. Det skulle exempelvis kunna vara så att de i sin informella roll som mellanhand har valt att tillfråga anställda som de trott skulle förmedla en bra bild av organisationen eller som de vet varit nöjda med sin introduktion och på grund av detta kan det inte garanteras att det rör sig om ett slumpmässigt urval. Detta har ansetts varit bortom forskarens kontroll, men bör ändå tas upp som en eventuell risk.

Det bör också tas i beaktning att det kan vara en viss typ av personer som väljer att ställa upp på intervjuer i forskningssammanhang. Merparten av informanterna gav intrycket av att vara väldigt sociala och pratglada, vilket skulle kunna ha påverkat resultatet framför allt under faktorn *socialisation*, då flera av dem nämnde att de upplevde att det hade varit lätt att komma in i arbetsgruppen. Svaret behöver alltså inte ha en direkt koppling till själva introduktionen, utan kan också bero på att just de informanterna som deltog i undersökningen har en social personlighet som gör att sociala relationer skapas enkelt.

Ytterligare något som enligt forskaren bör tas i beaktning är att informanterna i studien inte bara är nyanställda utan också nyexaminerade och att svaren som fåtts under intervjuerna antagligen påverkas av det. Hade intervjufrågorna ställts till en socialsekreterare som varit verksam inom arbetslivet några år, som hunnit skapa en mer framträdande yrkesidentitet och som nyss varit med om en introduktion till ett nytt arbete, hade svaren antagligen skiljt sig från svaren från informanterna i denna studie. På grund av detta kan resultatet inte sägas vara generaliserbart på alla socialsekreterare.

## **Slutsats**

Eftersom det inte finns en utpräglad målkultur inom socialt arbete, på samma sätt som i mer kommersiella branscher, kan det vara svårt att använda målsättning för att främja motivationen. Resultatet visade däremot att krav som de anställda inte upplevde vara rimliga, hämmade motivationen. Exempel på sådana krav var att förväntas klara av för många ärenden under för snäva tidsramar.

Att under introduktionstiden ha möjlighet att anpassa arbetstider- och upplägg välkomnades. Tillgodoseende av individuella behov uppskattades under den omvälvande period i yrkesrollen som en introduktion kan innebära.

Att få feedback och på så sätt kunna bli medveten om eventuella brister i utförandet av arbetsuppgifterna uppfattades minska känslor av osäkerhet och leda till en upplevd trygghet. Det poängterades att konstruktiv återkoppling gärna mottogs från handledaren eller mentorn, jämte uppmuntran från desamma. Feedback bestående av bara uppmuntran gav erkännande för stunden men bidrog inte på samma sätt som den konstruktiva feedbacken till utveckling.

Handledning under introduktionstiden uppskattades och upplevdes mycket stödjande men även sociala relationer ansågs extremt viktiga. För att säkerställa att nyanställda blir en del av arbetsgruppen skulle mer resurser från arbetsgivarhåll kunna läggas på att skapa en planerad och systematisk socialiseringsprocess.

Nivån av stress under introduktionen är i många fall hög. Förbättringsförslag på detta är låta nyanställda ansvara för färre uppgifter eller ärenden än vad tjänsten egentligen innefattar under den första tiden, så att mer tid kan ägnas åt att sätta sig in i den nya situationen. Stress under introduktionen kan leda olust att utföra arbetsuppgifter, men stöd från kolleger kunde vara till stor hjälp.

## **Förslag till vidare forskning**

Under arbetets gång upptäcktes att det finns mycket inom introduktion som skulle kunna ligga till grund för vidare forskning. Det känns som ett relativt outforskat ämne, jämförelsevis med motivation där det finns forskning nästan i överflöd. Forskarens allmänna uppfattning är att de studier som ändå har gjorts på introduktionsämnet mestadels har behandlat introduktion inom offentlig och statlig sektor. Det hade därför varit intressant med framtida studier som fokuserar mer på hur introduktionen kan se ut inom privata företag, om den skiljer sig från introduktionen inom offentlig sektor och i förlängningen om olika typer av introduktionsdesign lämpar sig för olika typer av verksamheter. Vidare hade det också varit



intressant att studera introduktion och dess koppling till motivation ur ett mer globalt perspektiv för att se om kulturella skillnader har någon inverkan på motivation under introduktionstiden. Ännu en intressant vinkel på framtida forskning hade varit att studera det psykiska välbefinnandet under introduktionstiden ytterligare. I denna studie skrapades lite på ytan på just det ämnet, men en djupare och mer omfattande studie tror forskaren hade kunnat väcka många tankar och bidragit till större förståelse för hur just nyanställda i introduktionsprocessen upplever sitt mående.

## Referenser

- Abrahamsson, B. & Aarum Andersen, J. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer* (4. uppl.). Malmö: Liber.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32 (2), 237-256. doi: 0.1177/0149206305280103
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.127
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13-33. doi: 10.5465/AMR.2003.8925191
- Arbetsmiljöverket. (2003). *Systematiskt arbetsmiljöarbete* (AFS 2003:4). Hämtat 14 april 2015 från [http://www.av.se/dokument/afs/ursprungs/ursprungsAFS2003\\_04.pdf](http://www.av.se/dokument/afs/ursprungs/ursprungsAFS2003_04.pdf)
- Arbetsmiljöverket. (2007). *Tillsyn av socialsekreterarnas arbetsmiljö 2005-2006* (Statens offentliga utredningar, 2007:5). Hämtat 18 april 2015 från [http://www.av.se/dokument/publikationer/rapporter/RAP2007\\_05.pdf](http://www.av.se/dokument/publikationer/rapporter/RAP2007_05.pdf)
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Isaksson, K. (2001): *Tillit och psykologiska kontrakt i arbetslivet*. I: Aronsson, G. & Karlsson, J. (red.): *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur.
- Ashforth, B. K. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178. doi: 10.2307/256634
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. Basingstoke: W. H. Freeman
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.
- Fackförbundet Vision. (2015). *Vision om en god introduktion*. Hämtad 13 mars 2015 från <http://mb.cision.com/Public/1167/9715554/9bdbfe09ffb1d979.pdf>
- FoU, Göteborgsregionens Kommunalförbund. (2007). *Varför handledning?* Hämtad 23 april 2015 från

[http://www.gr.to/download/18.55340448112b9e59b8980005198/FoUrapport\\_2007:1\\_va\\_rfor\\_handledning.pdf](http://www.gr.to/download/18.55340448112b9e59b8980005198/FoUrapport_2007:1_va_rfor_handledning.pdf)

- Granberg, O. (2003). *PA OU. Personaladministration och organisationsutveckling* (7. uppl.). Stockholm: Natur & Kultur.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. doi: 10.3102/003465430298487
- Hertzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2. uppl.). New York: Wiley.
- Illeris, K. (2007). *Lärande* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar* (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Jex, S., Beehr, T. A & Roberts, C. K. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 623-628. doi: 10.1037//0021-9010.77.5.623
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: N. Y Basic Books.
- Karlsson, L. (2012). *Psykologins grunder* (5. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Killén, K. (2008). *Professionell utveckling och handledning – ett yrkesövergripande perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Korman, Abraham K. (1974). *The psychology of motivation* (3. uppl.). Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lazarus, R. (1999). *Stress and emotion: a new synthesis*. London: Free Association Books.
- Le Blanc, P., de Jonge, J. & Schaufeli, W. B. (1999). Job stress and health. In: N. Chmiel (Ed.). *Introduction to Work and Organizational Psychology. A European perspective, 148-168*. London: Blackwell
- Lewis, G. (2000). *The Mentoring Manager*. London: Prentice Hall.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management - organisationens hjärta* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. doi: 10.1016/0030-50736890004-4
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. Doi: 10.1037//0003-066X.57.9.05
- Madsen, K. B. (1974). *Inläring och motivation*. Stockholm: Esselte studium (Uniskol).
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2. uppl.). New York: Harper & Row.
- Mathisen, P. (2009). *Mentor - i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Millward, L. J. & Brewerton, P. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10(3), 253-274. doi: 10.1111/1467- 8551.00131.
- Murray, M. (2001). *Beyond the myths and magic of mentoring*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murray, M. & Owen, M. A. (1992). *Modernt mentorskap: hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human resource development – att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pousette, A. (2001). *Feedback and stress in human service organizations* (doktorsavhandling). Göteborgs universitet, Psykologiska institutionen.
- Rubelowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15(1), 245-259. doi: 10.1002/job.4030160309
- Schalk, R., Frese, C. & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts. A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(49), 404-422. doi: 10.1108/00483481111133318
- Schou, P. (1991). *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer* (doktorsavhandling). Handelshögskolan i Stockholm.
- Selander, U-B. & Selander, S. (2015). *Professionell handledning* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Shaughnessy, J., Zechmeister, B. & Zechmeister, J. (2011). *Research methods in psychology. International edition* (9. uppl.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Svensson, L. (2014). *Introduktion till pedagogik* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Sveriges Riksdag. (1977). *Arbetsmiljölag 1977:1160*. Hämtat 14 april 2015 från [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Arbetsmiljolaag-19771160\\_sfs-1977-1160/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Arbetsmiljolaag-19771160_sfs-1977-1160/)
- Söderfeldt, B., Söderfeldt, M., Muntaner, C., Ocampo, P., Warg, L. E. & Ohlson, C. G. (1996). Psychosocial work environment in human service organizations: A conceptual analysis and development of the demand-control model. *Social Science and Medicine*, 42(9), 1217-1226. doi: 10.1016/0277-9536(95)00231-6
- Tai, T.-W. (2006). Effects on training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review*, 35(1), 51-65. doi: 10.1108/00483480610636786
- Taris, T.-W., Feij, J. A. & Capel, S. (2006). Great expectations – and what comes of it: the effect of unmet expectations on work motivation and outcomes among newcomers. *International journal of selection and assessment*, 14(3), 256-268. doi: 0.1111/j.1468-2389.2006.00350
- Theanderson, C. (2000). *Jobbet – för lön, lust eller andra värden* (doktorsavhandling). Göteborgs universitet, Sociologiska institutionen.
- Theorell, T. (red.). (2012). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Thomas, H. D. & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological Contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British army. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 745-767. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Turnley, W. & Feldman, D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations on job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtat 3 maj 2015 från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology* (3. uppl.). Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Weisinger, H. (1990). *The critical edge: how to criticize up and down your organization and make it pay off*. New York: Harper Collins
- Wolvén, L.-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

## Bilagor

### **Bilaga 1: Informationsmail till informanter inför intervjuerna.**

Hej!

Först och främst vill jag tacka för att du anmält dig till att delta i datainsamlingen till min kandidatuppsats inom personal- och arbetslivsprogrammet.

Syftet med studien är att undersöka hur socialsekreterare uppfattar den introduktion som fås vid nyanställning samt hur den kan påverka den upplevda arbetsmotivationen och i förlängningen personalhälsan. Jag har valt att fokusera på just yrkesgruppen socialsekreterare eftersom det är en yrkesgrupp som ofta kommer på tal i diverse rapporter och medier när det talas om bristande arbetsförutsättningar, där just introduktionen ofta nämns. Min förhoppning är att i min uppsats kunna belysa eventuella brister och i viss mån bistå med förbättringsförslag. För att få så beskrivande och uttrycksfull information som möjligt kommer jag att använda mig av en kvalitativ metod, och samla in data med hjälp av intervjuer. Intervjuerna kommer att bestå av ett antal frågor som rör introduktion, motivation och personalhälsa och tidsåtgången för varje intervju beräknas vara cirka en timma. Intervjuerna kommer att spelas in på bandspelare för att sedan kunna transkriberas och analyseras av mig. Allt som sägs under intervjuerna kommer att vara konfidentiellt och inga svar kommer att kunna kopplas till en specifik person. Inte heller geografisk plats för intervjuerna kommer att nämnas i uppsatsen, mer än informationen att de har genomförts i Skåne. Jag vill också informera om att du som blir intervjuad när som helst har rätt att avbryta intervjun och att ditt deltagande är helt frivilligt. Självklart har du också rätt att ta del av uppsatsen när den är klar – antingen via mail eller genom Lunds universitet databas, där den efter godkännande och publicering kommer att bli en offentlig handling.

För att kunna förbereda dig lite och öka chanserna till en innehållsrik intervju får du gärna börja fundera lite smått över följande;

- Vilken bild du hade av yrkesrollen under dina studier/innan påbörjad introduktion.
- Vilka förhoppningar du hade på din introduktion.
- Hur du upplevde din introduktion.

- Hur introduktionen var strukturerad.
- Vilka arbetsuppgifter du hade under introduktionen.
- Om du fick någon handledning/feedback i anslutning till introduktionen och i så fall av vem.
- Hur du upplevde din arbetsmotivation före, under och efter introduktionen.
- Hur du upplevde din psykiska hälsa och ditt välbefinnande under introduktionen och i anslutning till den.
- Om du upplevde känslor av stress under introduktionen eller i anslutning till den.
- Vilken bild du har av yrkesrollen idag.

Jag vill ännu en gång tacka för ditt deltagande, det kommer att vara till stor nytta för uppsatsen och jag är otroligt tacksam för den tid du avsätter. Om du har några frågor eller funderingar är du alltid välkommen att höra av dig till mig via mail eller telefon.

Jag ser fram emot att träffa dig!

//Linn Broman

## **Bilaga 2: Intervjuguide**

### **Kort om tjänsten**

- Berätta gärna lite om din yrkesroll och vad du gör inom ramen för tjänsten
- Hur länge har du arbetat här?
- Hur kom det sig att du sökte jobb här?

### **Frågor om tiden innan introduktionen**

- Vad fick du veta om tjänsten innan introduktionens början?
- Vad fick du veta om kraven på dig inom ramen för din yrkesroll innan du tillträdde tjänsten?
  - Om du fick veta kraven, kändes de tydliga och realistiska?
  - Hur påverkade vetskapen om kraven din motivation?
- Fick du ta del av någon form av information innan introduktionens början?
- Vill du berätta om dina förväntningar på introduktionen?
- Hur skulle du beskriva den motivation som du kände innan introduktionen började?

### **Frågor om introduktionen**

- Minns du din första introduktionsdag?
  - Vilken information fick du då?
  - Vill du berätta lite mer kring hur dagen gick till?
- Vem var ansvarig för din introduktion?
- Hur skulle du beskriva organiseringen av den första introduktionsdagen? ”På en skala från 1 till 5, i vilken grad kände du att första introduktionsdagen var väl planerad?”
- Skulle du säga att du kände dig välkommen och väl omhändertagen av överordnad/chef den första introduktionsdagen?
  - Hur välkomnades du?
- Skulle du säga att du kände dig välkommen och väl omhändertagen av övriga kolleger/medarbetare den första introduktionsdagen?
- Upplevde du att du hade något utbyte av dina kolleger/medarbetare under introduktionstiden?
  - Fanns det några planerade aktiviteter för att bli en del av gruppen, t. ex teamwork?



- Arbetades det aktivt med att man som nyanställd skulle komma in i gruppen?
- Hur påverkade det arbetsmotivationen?
- Hur påverkade det ditt mående?
- Genomfördes introduktionen individuellt eller i grupp?
- Upplevde du att introduktionen var individuellt anpassad?
  - Kände du att det påverkade din motivation?
- Under hur lång tid pågick din introduktion?
  - Kände du att det var tillräcklig tid?
- Upplevde du att du hade möjlighet att själv påverka din introduktion (gällande innehåll, tempo etc.)?
  - Kände du att det kunde påverka motivationen?
- Hade du tillgång till en handledare under introduktionen?
  - Hur såg dit samarbete med handledaren ut?
- Fick du någon feedback under introduktionen?

**Om ja;** av vem fick du den och hur upplevde du den?

- Kände du att den feedback som du fick var tillräcklig?
- Kände du att den feedback som du fick var tydlig?
- Kände du att feedbacken underlättade ditt arbete, i så fall hur?
- Kände du att feedbacken påverkade din motivation, i så fall hur?

**Om nej;** hade du önskat att du fått feedback?

- Har avsaknaden av feedback påverkat ditt arbete och motivation, i så fall hur?
- Kände du att du under introduktionen blev motiverad att komma igång med ditt nya arbete?
  - På vilket sätt?
  - Om du jämför den motivation som du upplevde precis *innan* du tillträdde tjänsten, hur skulle du beskriva din motivation *under* introduktionen?
- Talade man någonting om målsättningar under introduktionen?
  - Hur gick det till när målen sattes?
  - Kändes det som att du hade möjlighet att påverka dem?
  - Kändes de tydliga och realistiska?
- Hur skulle du beskriva arbetstempot och nivån av stress under introduktionen?
  - Hur upplevde du att de påverkade din motivation?

- Hur upplevde du att det påverkade ditt mående?
- Hur skulle du beskriva ditt mående överlag under introduktionen?

### **Frågor om tiden efter introduktionen**

- Upplevde du, vid introduktionens slut, att du hade den kunskap och de färdigheter som krävdes för att utföra arbetsuppgifterna?
- Upplever du idag att du har den kunskap och de färdigheter som krävs för att utföra arbetsuppgifterna?
- Kände du, vid introduktionens slut, dig trygg i din nya yrkesroll?
  - Kände du att det påverkade din motivation?
  - Kände du att det påverkade ditt mående?
- Fanns det någon möjlighet till uppföljning eller utvärdering efter introduktionens slut?
- Såhär i efterhand; känner du att längden på din introduktion räckte?
- Vad är ditt totala intryck av din introduktion? Känner du att längden på din introduktion räckte?
- Vad är ditt totala intryck av din introduktion?
  - Känner du att introduktionen levde upp till dina förväntningar?
- Finns det något som du tror skulle kunna öka kvaliteten på introduktionen?
  - Finns det något som du skulle vilja se mer utav i introduktionen?
  - Finns det något som du skulle vilja se mindre utav i introduktionen?
- Hade din motivation kunnat öka med hjälp av en annorlunda introduktion?
- Beskriv gärna din introduktion med tre ord.

### **Övrigt:**

- Hur uppfattar du att du kan påverka din arbetssituation och dina arbetsuppgifter?
  - Hur skulle du säga att det påverkar din motivation?
- Hur skulle du beskriva den motivation som du känner för ditt arbete idag?
- Hur skulle du beskriva ditt psykiska välbefinnande kopplat till din yrkesroll?
- Hur skulle du beskriva trivseln på din arbetsplats?
- Hur ser du på dina arbetsuppgifters relevans i förhållande till din yrkesroll?

### **Bakgrund**

- Vad var det som gjorde att du lockades att bli socialsekreterare?

- Vad var den främsta anledningen till att du ville arbeta som socialsekreterare?
- Känner du att de förväntningar som du hade på yrkesrollen stämmer överens med hur du upplever den i verkligheten?
  - Varför/varför inte?
- I vilken grad känner du att du fick bra förståelse för socialt arbete inom ramen för dina studier/under din studietid?