

# Introduktionsprocessen— förmedling av information eller socialisation?

---

En kvalitativ intervjustudie av  
introduktionsprocessen av nya  
medarbetare i en organisation

Susanna Hansson och Elin Sanfridsson

---

Handledare  
Maria Löfgren Martinsson

## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	40
Titel:	Introduktionsprocessen- förmedling av information eller socialisation?
Författare:	Susanna Hansson och Elin Sanfridsson
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2017-01-09
Sammanfattning:	

Vår uppsats och dess syfte tar sin början i en aktuell utmaning som vår valda organisation står inför. Genom organisationens geografiska spridning med dess bredd, subkulturer samt spridda yrkesroller, har organisationens ledning svårigheter att nå ut med hur en övergripande introduktion av nya medarbetare generellt sett bör gå till. Tankar finns hos ledningen på att implementera ett e-learningssystem i samband med introduktionsprocessen. Vi har genom HR-chefen för denna organisation fått ta del av ledningens idéer kring detta samt fått dotterbolagets VD:s och verksamhetschefers syn på frågan. Detta har gjorts genom kvalitativa intervjuer. Vårt syfte har varit att med utgångspunkt i HR- och verksamhetschefers erfarenheter beskriva och analysera vald organisations introduktionsprocess av nya medarbetare och möjligheterna till utveckling av denna process med hjälp av e-learning. Vidare har vi utifrån vårt syfte diskuterat hur introduktionsprocessen kan bidra till en större enhet i organisationen, samt en gemensam organisationskultur på arbetsplatsen. Genomgående har vi i denna uppsats använt ett socialkonstruktivistiskt perspektiv och vi har växlat mellan empiri och teori utifrån den valda abduktiva ansatsen. I takt med att empirin bearbetades och vi inhämtade teorier kring det som framkommit, växte vår förståelse och insikt för hur organisationskulturen hänger ihop med denna fråga. Detta särskilt vad gäller att implementera kultur medvetet och huruvida detta borde göras redan i ett inledande skede då en ny medarbetare introduceras.

Nyckelord: Introduktionsprocess, socialisationsprocess, organisationskultur, e-learning, enhet

# Innehåll

1. Inledning .....	1
1.1 <i>Bakgrund och studiekontext</i> .....	1
1.1.1 En aktuell utmaning för vald organisation .....	2
1.1.2 Implementering av e-learning.....	2
1.2 <i>Syfte och frågeställningar</i> .....	3
2. Metod .....	4
2.1 <i>Metodologiska utgångspunkter</i> .....	4
2.1.1 Socialkonstruktionism .....	4
2.1.2 Kvalitativ abduktiv ansats .....	6
2.2 <i>Tillvägagångssätt</i> .....	7
2.2.1 Urval .....	7
2.2.2 Datainsamling.....	8
2.2.3 Bearbetning av data .....	9
2.3 <i>Metodologiska reflektioner</i> .....	9
2.3.1 Kvalitet .....	10
2.3.2 Forskningsetiska principer.....	10
2.3.3 Metoddiskussion.....	11
2.4 <i>Litteratur: Sökning, urval och källkritik</i> .....	11
3. Tidigare forskning och teoretisk referensram .....	13
3.1 <i>Introduktionsprocessen och Socialisationsprocessen</i> .....	13
3.1.1 Introduktionsprocessen, socialisationsprocessen och best practice.....	13
3.1.2 Socialisationsprocessen i en organisation.....	14
3.1.3 Introduktionsprocessen och modern teknik/e-learning.....	15
3.2 <i>Organisationskultur</i> .....	15
3.2.1 Vad är organisationskultur?.....	15
3.2.2 Symboliskt- tolkande perspektiv på organisationskultur.....	16
3.2.3 Scheins modell över organisationskultur.....	16
3.2.4 Organisationskultur och subkulturer .....	18
3.2.5 En designad organisationskultur och ledarens roll .....	18
3.3 <i>Enhet i organisationen</i> .....	20
3.3.1 Organisationens fysiska struktur .....	20
3.3.2 Engagemang och delaktighet i organisationen .....	20
4. Resultat – Ledningens perspektiv .....	21
4.1 <i>Introduktionsprocessen ur ledningens perspektiv</i> .....	21
4.1.1 Introduktionsprocessen i nuläget.....	21
4.1.2 Utveckling av introduktionsprocessen.....	21

4.2	<i>Organisationskultur och enhet</i> .....	22
4.2.1	Enhetlig organisationskultur.....	22
4.2.2	Insyn i den stora organisationen och ett personligt möte .....	23
5.	Resultat – Verksamhetschefers perspektiv .....	25
5.1	<i>Introduktionsprocessen ur verksamhetschefernas perspektiv</i> .....	25
5.1.1	Introduktionsprocessen i nuläget.....	25
5.1.2	Utveckling av introduktionsprocessen.....	27
5.2	<i>Organisationskultur och enhet</i> .....	28
5.2.1	Enhetlig organisationskultur.....	28
5.2.2	Förståelse för den stora organisationen och ett personligt möte .....	29
5.2.3	Hantering av det geografiska avståndet.....	29
6.	Analys/Diskussion .....	31
6.1	<i>Introduktionsprocessen och Socialisationsprocessen</i> .....	31
6.1.1	Introduktionsprocessen, socialisationsprocessen och best practice.....	31
6.2	<i>Organisationskultur</i> .....	33
6.2.1	En designad organisationskultur och ledarens roll .....	33
6.2.2	Subkulturer .....	34
6.3	<i>Enhet i organisationen</i> .....	35
6.3.1	Enhet trots geografiskt avstånd.....	35
6.3.2	Scheins modell applicerad på exempel ur empirin.....	36
6.3.3	E-learning/webbaserat lärande - en lösning?.....	37
7.	Avslutande reflektioner.....	39
9.	Referenser .....	41
10.	Bilagor.....	43
10.1	<i>Intervjuguide för verksamhetschefer</i> .....	43
10.2	<i>Intervjuguide HR-chef</i> .....	44

# 1. Inledning

Vi lever idag i ett informationssamhälle förankrat i en alltmer komplex och globaliserad värld där många organisationer är geografiskt spridda. Detta leder till nya utmaningar kring hur organisationer behöver jobba med implementering av kultur, värderingar, kommunikation och samsyn kring olika viktiga frågor och processer. Vi ser idag att fler och fler organisationer arbetar strategiskt med sitt varumärke både internt och externt. Då vårt nutida samhälle ofta leder till mer flexibla ramar, diffusa arbetsbeskrivningar och mycket självständigt arbete hos medarbetare, blir det kanske viktigare än någonsin att upprätthålla en enhetlig organisationskultur för att värderingar och vision ska uppnås. Dessa förutsättningar kräver bland annat en genomtänkt och väl genomförd introduktion av nya medarbetare som tillförs organisationen. I allt fler organisationer lyfts frågan kring hur viktig en introduktionsprocess av nya medarbetare är. Denna företeelse är något som det ofta kan finnas gamla, ej uppdaterade rutiner för. Synen på introduktionsprocessen, dess innehåll och hur den ska genomföras är ett fenomen som vi, men även andra forskare har studerat. Vi ställer oss frågan, ska introduktionsprocessen av nya medarbetare endast ses som en förmedling av information, eller ska den även ses som en process av socialisation? Och hur påverkar synen på denna fråga enheten inom en organisation?

## 1.1 Bakgrund och studiekontext

Föreliggande studie har utförts på ett globalt företag inom byggbranschen som har varit verksamt i över 100 år. Vi kom i kontakt med företaget genom deras HR-chef som har en nyckelroll i den valda organisationen. Organisationens kärnverksamhet består av alltifrån utveckling, produktion och marknadsföring av tätskikt, brandgasventilatorer och takavvattningssystem. Utöver detta består deras verksamhet även av marknadsföring av byggrelaterade koncern- och handelsvaror samt utförande av tätskiktsentreprenader. I den valda organisationens vision och värderingar framgår det tydligt att kvalitet och tradition är av vikt och upprätthållandet av detta underlättas av att organisationen äger hela kedjan från utvinning av visst material, till produktion, takmontering och återförsäljning.

Den svenska delen av koncernen har sitt huvudkontor samt produktion i Malmö. Det svenska bolaget har även ett dotterbolag som är en entreprenadverksamhet som utför tätskiktsentreprenader, vidare i texten kallad för Entreprenaden. Entreprenaden är uppdelad i olika regioner utspridda över hela Sverige, Region Syd, Region Väst, Region Mellersta och Region Öst samt avdelningen för Brandskydd. Fyra mindre delar inom Entreprenadens regioner, är tidigare egna verksamheter som från början varit kunder till moderbolaget, men som så småningom blivit uppköpta av organisationen. En av dessa uppköpta verksamheter skiljer sig dock helt från övriga delar av Entreprenadverksamheten då de inte sysslar med tätskiktsentreprenader utan med gruvarbete. Materialet som utvinns här används senare i produktionsverksamheten. Till skillnad från andra delar av organisationen, är entreprenadverksamheterna mer geografiskt isolerade. Inom Entreprenaden finns verksamhetschefer på olika nivåer varav en del av dessa kommer att agera intervjupersoner i vår studie.

### **1.1.1 En aktuell utmaning för vald organisation**

Inledningsvis var det viktigt för oss att hitta ett ämne att skriva om som skulle utgå ifrån vår valda organisations faktiska behov snarare än enbart våra egna tankar om intressant uppsatsämne. Ett kartlagt behov som organisationens HR-chef ser idag är att kvalitetssäkra introduktionsprocessen av nya medarbetare. I ett första samtal med HR-chef på vår valda organisation framkom att dotterbolagets organisation är spridd över hela Sverige vilket skapar större krav på att kvalitetssäkra den gemensamma bilden verksamhetschefer och organisationsledning har över hur introduktion av nya medarbetare ska genomföras. Idag bistår HR-avdelningen endast med introduktionsmaterialet som bland annat innehåller arbetsmiljöpolicys, värderingar, vision, produkter samt säkerhet mm. Detta finns att tillgå i pappersform samt via företagets verksamhetssystem. Själva genomförandet av introduktionen överlämnas sedan åt varje enskild verksamhetschef att utföra.

Det är dotterbolaget Entreprenaden som kommer att utgöra grunden för datainsamlingen i vår studie. Det var på grund av HR-chefens önskemål som vi valde att utföra vår studie på just dotterbolaget. Detta då dess avdelningar har en geografisk spridning samt att några av dessa entreprenader är uppköpta verksamheter som har en egen företagskultur med sig in i organisationen. Varje enskild entreprenadverksamhet består av en verksamhetschef samt ett antal medarbetare som i de flesta fall är anställda som takmontörer eller liknande befattning. HR-chefen har tankar kring hur en utveckling av en mer enhetlig introduktionsprocess i organisationen skulle kunna bidra till att Entreprenaden ska känna starkare tillhörighet till moderbolaget och förstå helheten av dess olika verksamheter. Med följande studie vill vi med utgångspunkt i vald organisation göra en form av förstudie till en eventuell implementering av e-learning kopplat till introduktion av nya medarbetare.

### **1.1.2 Implementering av e-learning**

I första samtalet med HR-chef delgav hon tankar på att implementera ett e-learningssystem som ett hjälpmedel vid introduktionen av nya medarbetare. E-learningprogrammet som eventuellt är tänkt att implementeras i introduktionsprocessen är tänkt att fungera som ett komplement främst för entreprenaderna. Detta då de har ett större geografiskt avstånd till huvudkontoret och därför inte har samma praktiska möjlighet som närliggande delar i organisationen att personligen komma till Malmö för att möta exempelvis VD, administrativ avdelning och se produktionen av organisationens produkter. Ledningen ser denna del som viktig i introduktionen för att nya medarbetare ska få en helhetsförståelse av organisation och dess verksamheter. Detta särskilt då HR-avdelningen har fångat upp från medarbetarenkäten att vissa verksamheter till och från upplever en viss distans från övrig verksamhet på grund av det geografiska avståndet. Informationen som förmedlas genom e-learning är tänkt att vara av allmängiltig karaktär och vara passande för alla nya medarbetare oavsett yrkesprofession. Den mer specifikt anpassade informationen för varje enskild arbetsplats kommer ansvarande verksamhetschef fortfarande själv att stå för. E-learningprogrammet är tänkt att bestå av olika delar, för att informationen ska förmedlas på ett lättillgängligt sätt och komplettera nuvarande introduktion som HR-chefen befarar kan upplevas lite "platt". Innehållet i e-learningprogrammet kan enligt HR-chef komma att bestå av en kort film, där VD och eventuellt teknisk chef berättar om värderingar, historia kring företaget och dess produkter och produktion. Det kan vidare bestå av informationsstycken som förmedlas skriftligen eller som läses upp, samt inslag av mer interaktiv övning där medarbetaren

exempelvis kan få dra och klicka på olika ikoner. Genomförandet av e-learningprogrammet sker endast en gång, sedan är tanken att introduktionsmaterialet går att tillgå och återkomma till via intranätets verksamhetsystem eller via en utskriven introduktionsmapp i pappersform. De använder redan e-learning, externt mot kunder, sedan en kortare tid tillbaka för att utbilda återförsäljare i deras produkter.

## ***1.2 Syfte och frågeställningar***

Vårt syfte är att med utgångspunkt i HR- och verksamhetschefers erfarenheter beskriva och analysera organisationens introduktionsprocess av nya medarbetare och möjligheterna till utveckling av denna process med hjälp av e-learning. Vidare vill vi diskutera hur introduktionsprocessen kan bidra till en större enhet i organisationen, samt en gemensam organisationskultur på arbetsplatsen.

- *Hur resonerar verksamhetschefer och HR-chef kring introduktionsprocessen av nya medarbetare i vår valda organisation i nuläget?*
- *På vilka sätt kan introduktionsprocessen bidra till en gemensam organisationskultur samt ett större mått av enhet inom organisationen?*
- *Vad har organisationskulturen för betydelse för vald organisation och hur formas den?*

## 2. Metod

*Det socialkonstruktionistiska perspektivet som vetenskapsfilosofi ligger till grund för vårt arbete och utgör den riktning som vi har angripit och tolkat empiri och teori på. Vi inleder metodavsnittet med att presentera detta övergripande perspektiv. I linje med ovanstående har vi valt en kvalitativ abduktiv ansats som grund för en djupare förståelse för vårt valda ämne. Vidare presenterar vi vårt urval av intervjupersoner samt hur det insamlade datamaterialet kommer att bearbetas. I kapitlets slut tar vi upp några forskningsetiska principer som vi tagit hänsyn till i denna studie, metoddiskussion samt allra sist även ett stycke om sökning, urval och källkritik.*

### 2.1 Metodologiska utgångspunkter

#### 2.1.1 Socialkonstruktionism

Socialkonstruktionism är enligt Alvesson och Skoldberg (2008) ett mångfacetterat och brett begrepp, som kortfattat menar att verkligheten och i princip all vår kunskap är socialt konstruerad och att forskningen bland annat har i uppgift att ta reda på hur. Det som sociologerna Berger och Luckman (1979) skildrar i sin bok, Kunskaps sociologi, är socialkonstruktionismen och hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet. Två nyckelbegrepp inom socialkonstruktionismen är enligt Berger och Luckman (1979) verklighet och kunskap. Dessa ord har i sin tur olika innebörd för olika människor och olika sociala kontexter. Syftet med deras bok var att analysera den kunskap som styr vardagslivet.

Berger och Luckman (1979) beskriver att människan producerar sin egen värld utan att i slutändan uppfatta den som en mänsklig produkt. Författarna menar att den producerande människan och hennes produkt, den sociala världen, har ett dialektiskt förhållningssätt till varandra. Berger och Luckman (1979) talar om externalisering, objektivering och internalisering som grundläggande element i uppbyggnaden av den sociala verkligheten. Författarna beskriver de tre begreppen i varsin mening i citatet nedan.

”Samhället är en mänsklig produkt. Samhället är en objektiv verklighet. Människan är en social produkt.” (Berger och Luckman 1979, s.78).

Med detta vill författarna förklara externalisering som den mänskliga produkten, objektivering sker när människan tar till sig intryck från den mänskliga produkten och bearbetar dem tills de till slut uppfattas som ”objekt”. Om individer tar till sig av objekten som något självklart så har de internaliserat dessa. Den fullständiga internaliseringen menar författarna sker i samband med att en ny generation tar vid (Berger&Luckman, 1979). Externalisering, objektivering och internalisering kan i denna ordning uppfattas som bundna till varandra i tidsföljd från externalisering, via objektivering till internalisering, vilket dock inte behöver vara meningen. Enligt författarna ska faktorerna istället ses i ett växelverkande sammanhang som är ständigt pågående och där faktorerna alltså påverkar varandra i alla riktningar (Berger&Luckman, 1979).

Enligt Berger och Luckman (1979) finns det i vår vardagsvärld fullt av objektiveringar eller typifieringsscheman av människor för att kunna sortera och förstå världen. Hur vi interagerar med andra blir påverkat av hur vi typifierar andra och blir typifierade i sin tur (Berger&Luckman, 1979). Språket har alltså en viktig roll i byggandet och objektivi-



erandet av institutioner (Berger&Luckman, 1979). Typifieringarna blir alltmer anonyma ju längre bort man befinner sig från ”face-to-face-situationen”, alltså då man träffas och kommunicerar, enligt Berger och Luckman (1979). Då vi av geografiska skäl kommer att behöva utföra en stor del av intervjuerna per telefon, är vi medvetna om att detta kan bidra till en ökning av anonyma typifieringar i vårt tolkande av data.

”Socialisation sker alltid i den kontext som bildas av en specifik social struktur.” (Berger&Luckman 1979, s. 190).

Berger och Luckman (1979) menar att samhället är både en subjektiv och en objektiv verklighet, vilka författarna vill förena. De menar att för att till fullo förstå den sociopsykologiska analysen av institutionaliseringen som fenomen, måste man ha den makrosociologiska aspekten med övergripande struktur i grunden (1979). Berger och Luckman (1979) nämner att man för att skapa trygga samhällen, behöver ha en viss portion av harmoni mellan den objektiva och den subjektiva verkligheten. Vi i vår tur skulle kunna dra kopplingar till organisationen som en typ av ”mini-samhälle”, där samsynen personer och roller emellan utgör en växelverkan mellan den subjektiva och den objektiva verkligheten. Först då alla inom samma grupp har bildat en gemensam bild av typifieringar är det möjligt att tala om institutionalisering menar Berger och Luckman (1979). Författarna menar vidare att det är omöjligt att helt förstå en institution om du inte har viss bakgrundshistoria för att förstå hur institutionen uppkommit. Vi antar att det även i vårt fall finns en hel del institutioner i organisationen vi valt och tycker oss se en koppling till vad man inom HR-kretsar brukar kalla för organisationskulturen på en arbetsplats. Vi har i denna uppsats försökt sätta oss in i bakgrundsmaterial och organisationens historia för att bättre förstå den data vi har tolkat.

Enligt Berger och Luckman (1979) kan det som ses som naturligt och objektivt trots allt ofta vara konstruerade sociala fenomen. Cohen, Manion och Morrison (2011) betonar vikten av att forskaren sätter sig in i intervjupersonernas värld och referensram så gott som möjligt för att på bästa sätt kunna förstå deras uttalanden. Deras begrepp ”värld” anser vi rimmar väl med vad Berger och Luckman (1979) benämner ”konstruktioner”. Informanterna från vår studie har sin personliga tolkning utifrån sin roll i arbetet och sin syn på den, vilket vi har försökt sätta oss in i så gott som möjligt genom våra intervjufrågor. En risk vi är medvetna om i vår studie är att vi som framtida HR-personer eventuellt har en närmare förståelse för HR-chefens tankesätt än för verksamhetschefernas, vilket i sin tur omedvetet kan påverka vårt sätt att tolka datan. Vi antar även att våra olika referensramar, så som förförståelse, erfarenheter samt relationer eventuellt har influerat dialogen under intervjuerna och på så sätt även påverkar vår tolkning.

Alvesson (2008) nämner att socialkonstruktionismen bygger på att man går från att ta ett fenomen för givet till att sedan successivt försöka sticka hål på denna förutfattade mening. Genom denna process är socialkonstruktionismens poäng att frambringa en känsla av större förståelse, en ”aha-upplevelse”. Till stor del fortsätter man inom socialkonstruktionismen sedan att konstatera att fenomenet i sin befintliga form inte är helt fördelaktigt. Vissa socialkonstruktionister stannar vid denna insikt medan andra väljer att antingen utveckla fenomenet vidare eller att helt avskaffa det. (Alvesson&Sköldberg, 2008). Vi anser att det finns likheter mellan detta resonemang och den abduktiva ansats som vi valt och kommer beskriva nedan. Detta eftersom den abduktiva ansatsen bygger på att man utgår ifrån sitt empiriska underlag, vilket under processens gång revideras och kompletteras utifrån vald teori, vilket beskrivs av Alvesson och Sköldberg (2008).

Sammanfattningsvis grundar sig vår studie i det socialkonstruktionistiska perspektivet vilket genomsyrar vårt tillvägagångssätt att samla in och tolka data på. I enlighet med socialkonstruktionismen som utgår från att verkligheten är socialt konstruerad, bygger vårt resonemang i uppsatsen således på dessa tankar, om än i mildare grad. Alvesson (2008) beskriver fyra grader av radikalitet inom socialkonstruktionismen. En av dessa är den sociala, tillhörandes de mildare varianterna, som menar att samhället i någon mening är en social konstruktion (Alvesson, 2008). Vi ser det som mest naturligt att vår studie står närmast denna mildare grad av radikalitet. Vi har antaganden om att intervjupersonerna i interaktion med varandra i sin vardag ständigt påverkar varandra och tillsammans konstruerar både den objektiva och varje individs subjektiva verklighet på arbetsplatsen.<sup>1</sup>

### 2.1.2 Kvalitativ abduktiv ansats

När det kommer till förklaringsmodeller brukar man huvudsakligen nämna induktion samt deduktion. Dessa två modeller kan dock ibland ses som svåra att renodlat använda sig av i ett forskningsprojekt. Utifrån detta har även det som kallas för abduktion utvecklats (Alvesson, 2008). Förenklat sett kan man säga att abduktion i olika grad har likheter med både induktion och deduktion. Dock vill Alvesson (2008) poängtera att denna förklaringsmodell inte får ses som en förenklad mix av induktion och deduktion, då abduktion i sig bidrar med nya helt egna moment.

Abduktion innebär enligt Alvesson (2008) enkelt uttryckt att forskaren tolkar ett enskilt fall utifrån ett föreslaget antagande och förklarar så fallet i fråga. Denna tolkning bör sedan på nytt styrkas av andra observationer. Under denna process kommer både teori och det empiriska tillämpningsområdet att successivt utvecklas och korrigeras menar Alvesson (2008).

Vi är medvetna om vår förförståelse gällande kompetens, introduktion samt organisationskultur, både på grund av personliga erfarenheter och inte minst utifrån våra studier vid Personalvetarprogrammet. Något vi har mindre förförståelse kring är däremot e-learning som verktyg och vad det kan ha för effekter ur ett utvecklingsperspektiv. Detta gör att vi i det stora hela rör oss inom den abduktiva ansatsen, men beroende på de olika faktorerna vi studerar, lutar vi periodvis mer eller mindre åt deduktion respektive induktion i olika grad. Dock går vi aldrig utanför det abduktiva förhållningssättet.

“Den kvalitativa forskningsprocessen är inte lika standardiserad och sekventiell som den traditionella. Den innehåller ett stort mått av flexibilitet och dynamik och ger således stort utrymme för variationer” (Backman 2016, s. 58).

Alvesson (2011) framställer kvalitativ forskning som en lärprocess, där man hela tiden får ompröva sina ståndpunkter. Bryman (2002) menar att kvalitativa studier ofta lägger vikten på ord snarare än på siffror vid insamling och analys av data. En viktig utgångspunkt i den kvalitativa metoden är att man utgår från studiesubjektens perspektiv och inte forskarens idéer (Bryman, 2002). Fokus ligger även på den sociala interaktionen

---

<sup>1</sup> Berger och Luckmans bok är från en annan tid, före dagens komplexa informationssamhälle som blivit globaliserat, digitaliserat och som kräver mycket av individen i form av exempelvis flexibilitet mellan arbetsliv och privatliv mm. Även om boken är från 1979 så rymmer den mycket som vi anser vara grundläggande mänskliga och sociala aspekter varför vi också tycker att deras utgångspunkter har relevans än idag.

mellan individer. Detta resonemang förs även av Backman (2016) som beskriver hur man som individ är med och tolkar samt formar sin omgivning inom det kvalitativa synsättet, vilket innebär att man är en del av en subjektiv omvärld. Detta till skillnad från det naturvetenskapliga perspektivet där individen står med ett utifrånperspektiv och observerar sin omvärld som den objektiva verkligheten (Backman, 2016). Ett annat uttryck för kvalitativ metod som Alvesson (2008) använder sig av är reflekterande empirisk forskning. Enligt författaren finns det två grundläggande kännetecken i reflekterande empirisk forskning. Dessa är tolkning och reflektion. Med begreppet tolkning menas att alla referenser till empirin är tolkningsresultat. Själva tolkningen ses alltså som central för forskningsarbetet, i och med detta förkastas idéer om att det finns en enkel relation mellan empiriska fakta och forskningsresultat. Det andra kännetecknet, reflektion, formas av forskaren som person och dennes bakgrund såsom intellektuella och kulturella traditioner, språk samt forskarsamhälle. Det är genom den systematiska reflektionen på flera olika nivåer som tolkandet får en kvalitet och ger den empiriska forskningen ett värde. (Alvesson, 2008)

Vi har valt att göra en kvalitativ studie i vår uppsats då vi vill skapa oss en djupare förståelse för hur verksamhetschefer och HR-chef tänker kring introduktion av nya medarbetare i vald organisation. Vi vill ta oss an vår frågeställning med tolkning och reflektion som utgångspunkt där vi tar hänsyn både till befintliga teorier och tidigare forskning men även den empiri som uppkommer. Vi har valt att samla in vår data till denna studie via intervjuer som var utformade med en semi-strukturerad karaktär. Med denna kvalitativa abduktiva ansats som vi valt, hoppas vi på att kunna besvara våra frågeställningar på ett nyanserat sätt.

## **2.2 Tillvägagångssätt**

*I följande avsnitt presenterar vi vårt urval som ligger till grund för intervjuerna och hur vi har kommit fram till detta. Vidare presenteras genomförandet av hur intervjuerna har utförts samt vilken datainsamlingsmetod som har använts.*

### **2.2.1 Urval**

Alvesson (2011) poängterar vikten av att ha en tanke bakom begreppen som används i insamlandet av data, för att läsaren enkelt ska förstå vad vi forskare menar med våra valda begrepp (Alvesson, 2011). Ett exempel på ett sådant begrepp är "informant" som lätt kan ge läsaren en uppfattning av att intervjupersonen är bärare av rent objektiv information som denne öppet redovisar för oss. Vi har dock valt att kalla våra intervjupersoner för informanter, trots medvetenhet om att de inte är objektiva informationskällor.

Vi har valt att i den empiriska studien totalt intervjua sex personer inom organisationen, varav en är HR-chef, en är VD för dotterbolaget och övriga är verksamhetschefer i organisationen. Graden av ansvar och arbetsuppgifter varierar verksamhetscheferna emellan men en gemensam faktor är att alla ansvarar för introduktion av nya medarbetare i någon mån. Intervjun med HR-chefen föregicks av ett inledande samtal. Själva intervjun hölls sedan i semi-strukturerad samtalsform, något lösare struktur än övriga intervjuer. Detta då vi ville få reda på så mycket bakgrund och kontext som möjligt för att skapa bättre förutsättningar i utformandet av en intervjuguide till verksamhetscheferna. Efter samtal med HR-chef angående urvalet, beslutade vi gemensamt att avgränsa oss till den valda organisationens dotterbolag, då dess avdelningar har en bred geografisk spridning inom Sverige, till skillnad från moderbolaget. Denna geografiska spridning

försvarar kommunikationsmöjligheterna och påverkansmöjligheterna mellan HR och verksamhetschefer. Ett ytterligare motiv till detta urval är att vissa avdelningar med tillhörande verksamhetschef, tidigare blivit uppköpta av organisationen. Detta gör att dessa avdelningar naturligt haft en egen organisationskultur med sig in i vald organisation som tillsammans med det geografiska avståndet utgör ytterligare en utmaning för HR-chefens påverkansmöjligheter. Utifrån vad som beskrivits ovan har vi gjort ett subjektivt urval av verksamhetschefer att intervjua då HR-chef föreslagit samtliga fem personer. Denscombe (2009) menar att det subjektiva urvalet bygger på att forskaren medvetet väljer informanterna till undersökningen, vilket ofta används då forskaren har en viss kännedom om situationen på förhand. Författaren hävdar att anledningen till urvalet grundar sig i att det finns ett speciellt syfte och en tanke med de specifikt valda informanterna (Denscombe, 2009). Vissa verksamhetschefer är ofta involverade i introduktion av nya medarbetare då dess avdelningar är större. En av informanterna är utöver verksamhetsansvarig även VD för dotterbolaget. Det finns många vägar att gå när det gäller urval. Vi är medvetna om att vi har låtit HR-chefen påverka urvalet en hel del då hennes förkunskaper gör att hon vet var i organisationen utmaningarna är som störst. Ett slumpmässigt urval hade kunnat vara ett alternativ, kanske utfallet skulle blivit annorlunda. Men frågan är om det skulle blivit till större nytta för vårt syfte, då vi önskar att nå de specifika verksamhetschefer som HR-chefen annars har svårt att följa upp.

### **2.2.2 Datainsamling**

Vi har använt oss av semi-strukturerade intervjuer, vilket vi anser går i linje med vår socialkonstruktivistiska grund. Bryman (2002) menar att intervjuprocessen är flexibel eftersom tyngdpunkten ligger på intervjupersonens uppfattning av sin verklighet och dess förståelse av vad som är av vikt i olika sammanhang. Semi-strukturerade intervjuer består av specifika teman som ska beröras under intervjun, ofta kallat för intervjuguide (Bryman, 2002). Med detta tillvägagångssätt har intervjupersonen stor frihet i formuleringen av frågorna men även informanten i utformningen av sina svar (Bryman, 2002). Trots att det finns en intervjuguide måste den inte följas till punkt och pricka. Att intervjun styrs av interaktionen och växelverkan mellan de två parterna i intervjun, behöver inte vara negativt (Bryman, 2002). Graden av semi-struktur på intervjuerna kan variera. Vidare har vi i vår studie inte endast använt oss av teman utan även specifika frågor kopplat till varje tema. Då vi utförde telefonintervjuer var det viktigt för oss att poängtera för informanten att vi inte kunde förmedla ansiktsuttryck och annan tyst kommunikation för att bekräfta det som sades. Trots denna intervjuform försökte vi anta ett öppet förhållningssätt vad gäller ordningen på frågorna i intervjuguiden.

Vi använde oss av inspelning vid intervjuerna, vilket samtliga informanter samtyckte till. Vid bearbetningen av intervjumaterialet inledde vi med att transkribera samtliga intervjuer för att datamaterialet inte skulle färgas av oss som forskare. Alvesson (2011) menar att intervjupersonernas känslighet för att bli inspelade varierar, delvis avhängigt av hur trygga vederbörande känner sig med intervjuerna och projektet. Vi har förståelse för att informanten eventuellt kunde bli hämmad i sina svar vid en inspelning av intervjun, men detta var inget som vi påtagligt märkte av. Även om någon informant upplevde sig lite hämmad på grund av inspelningen tycker vi att fördelen med att ha ett inspelat material är större då det underlättar samt ökar validiteten betydligt vid databearbetningen efteråt.

Vid intervjuernas genomförande var båda närvarande vid samtliga intervjuer. Till skillnad från övriga intervjuer skedde intervjun med HR-chefen ej över telefon, utan via ett personligt möte. Denna intervju genomfördes som ett samtal där vi båda var aktiva utan att ha en tydlig uppdelning över vem som sa vad, dock hade vi en intervjuguide som vi lutade oss mot, om än i mindre strikt utsträckning. Vi hade även en intervjuguide i övriga intervjuer som vi formulerade efter intervju med HR-chef. Denna guide följde vi mer strikt genom att en av oss ställde dessa frågor till informanten. Vi lämnade dock utrymme till den andra intervjuaren att ställa passande följdfrågor där dessa uppstod. Efter första intervju med verksamhetschef såg vi behov av att göra vissa tillägg i intervjuguiden, som en följd av att intressanta följdfrågor hade uppstått.

### **2.2.3 Bearbetning av data**

Kvale (1997) presenterar fem olika dominerande metoder för att bearbeta kvalitativ data på. Då vi har valt kvalitativ metod med semi-strukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod i denna studie, tyckte vi att en kategoriserande databearbetning passade bra in på vårt arbete. Denna metod går ut på att först låta datamaterialet koda i kategorier (Kvale, 1997). Efter detta benär man ut likheter och skillnader i materialet för att sedan reducera och strukturera hela datamaterialet ner till ett antal kategorier (Kvale, 1997).

Detta sätt att kategorisera och koda datamaterialet på skildrar även Strauss och Corbin (1990) och benämner det "öppen kodning". Författarna nämner denna kategorisering och kodning av datamaterial i samband med metoden Grounded Theory. Även om vi inte använder oss av Grounded Theory som metod så lånar vi deras tillvägagångssätt att koda vårt material på. Strauss och Corbin (1990) menar att kodning tvingar forskarna att värdera textens betydelse. De menar att öppen kodning går ut på att bryta ner segment av data till mindre enheter, därefter ska detta undersökas, jämföras och kategoriseras. Enligt författarna börjar man bearbeta datan genom att gå igenom sin text och markera den med olika koder/etiketter som beskriver texten. Valet av koder kan antingen forskaren själv komma på eller så tar man ett ord som kommit upp ur texten, menar författarna. Efter detta ska koderna/etiketterna kategoriseras där benämningen på kategorierna ges av forskaren baserat på ett tema. Strauss och Corbin menar att benämningen på varje tema bör vara mer abstrakt än namnet för koderna. Denna indelning hjälper en sedan att systematiskt analysera det insamlade datamaterialet (Strauss&Corbin 1990). Selektiv kodning avser att avsluta öppen kodning, enligt Glaser (1992). Selektiv kodning beskrivs även av Bryman (2002). Detta innebär att man i materialet väljer en kärnkategori som sticker ut bland de övriga kategorierna. Denna kärnkategori får en central plats i materialet och övriga kategorier kopplas till den (Bryman, 2002). I kodningen av vårt insamlade datamaterial hittade vi fem kategorier som texten naturligt kunde delas in i. Dessa kategorier var, kompetens/lärande, handlingsutrymme, ledarskap, organisationskultur och enhetlighet/delaktighet/förståelse/insyn. Ur dessa kategorier utmärkte sig den sistnämnda betydligt. Dessa kategorier framstår inte längre tydligt i datamaterialet men var till stor hjälp i utformandet och struktureringen av det slutgiltiga resultatet.

## **2.3 Metodologiska reflektioner**

*För att förvissa oss om att vi har ett bra underlag och god kvalitet i vår empiriska undersökning kommer vi i följande avsnitt analysera och diskutera etiska riktlinjer som vi har förhållit oss till. I tillägg till detta beskriver och analyserar vi kvaliteten på till-*

*förlitligheten och validiteten i vårt arbete. Mot slutet av avsnittet diskuterar vi med ett kritiskt förhållningssätt våra källor.*

### **2.3.1 Kvalitet**

Det finns delade uppfattningar huruvida begreppen validitet och reliabilitet går att applicera endast på kvantitativa studier eller även på kvalitativ forskning (Bryman, 2002). Vi har valt att inte röra oss i denna gränzon utan kommer att värdera denna studie ur enbart ett kvalitativt synsätt. Bryman (2002) nämner fyra kriterier som bedömer just en kvalitativ studies trovärdighet, vilka är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *konfirmering*, och menar att de bör tas hänsyn till i bedömningen över hur pass bra en kvalitativ studie är. Med *tillförlitlighet* syftar Bryman (2002) till hur troliga eller sannolika resultanten som framkommit är. Författaren menar att det ofta finns flera tänkbara beskrivningar av en social verklighet, och trovärdigheten i rapporten beror på hur pass tillförlitlig forskarens beskrivning av denna sociala verklighet är (Bryman, 2002). Vi är medvetna om att vi endast har intervjuat ett antal enheter inom en större organisation och kan därför inte garantera att vår beskrivning av den sociala kontext som vi stött på fullt ut beskriver organisationen i sin helhet. Dock har vi försökt ge en så tillförlitlig beskrivning som möjligt. *Överförbarhet* är det som avgör om resultaten kan tillämpas i andra kontexter. Då en kvalitativ studie avser att studera djup snarare än bredd, tenderar kvalitativa studier att fokusera på det unika med varje kontext menar Bryman (2002). Denscombe (2009) beskriver också just detta, att den kvalitativa forskningen inte ämnar bidra till generaliseringar utan vill snarare lyfta fram det värdefulla och eventuellt unika i varje enskilt fall. Bryman (2002) menar att ju fylligare redogörelsen för det kontextuellt unika med studieobjektet ifråga är, ju lättare går det att avgöra hur pass överförbart resultatet är på en annan miljö (Bryman, 2002). Både i rapportens inledning samt under resultatdelen har vi jobbat för att ge en så beskrivande bild som möjligt av studieobjektets kontext. Denna återgivna kontextbeskrivning har varit en pågående process för oss under forskningsprojektets gång, då vi upprepade gånger har behövt uppdaterad, förändrad och omformulerad beskrivningen i takt med att även vår kontextuella förståelse har fördjupats. Med *pålitlighet* menar Bryman (2002) om möjligheten till liknande resultat går att få fram även vid ett annat tillfälle. Detta kriterium ses som en motsvarighet till reliabiliteten inom den kvantitativa forskningen (Bryman, 2002). För att skapa förutsättningar till att ett liknande resultat skulle kunna upprepas har vi försökt säkerställa att redogörelsen för vårt tillvägagångssätt finns utförligt beskrivet i denna rapport. Till sist beskriver Bryman (2002) *konfirmering*, detta avgör om forskaren har haft grepp om sina värderingar så att dessa inte har påverkat undersökningen i någon felaktig riktning (Bryman, 2002). Vår förhoppning med denna studie är att vi ska ha gett en så rättvis bild som möjligt av studieobjektet och att våra värderingar inte har fått färja denna beskrivning.

### **2.3.2 Forskningsetiska principer**

Medarbetarna har intervjuats enskilt och vi har tagit hänsyn till de fyra grundläggande etiska kraven inom forskningsmetodik. Enligt Vetenskapsrådet (2002) kallas dessa etiska krav för informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Vi har informerat våra informanter om villkoren för deltagandet i intervjuerna, dels på förhand samt i anslutning till intervjun. Vi bad HR-chefen i sin kontakt med informan-

terna att maila uppsatsens syfte med frågeställningar för att förbereda informanterna kring ämnesområdet som skulle behandlas under intervjun. Dessa åtaganden ligger i linje med informationskravet (Vetenskapsrådet, 2002). Samtyckeskravet uppfylldes genom att deltagandet i intervjuerna var frivilligt samt genom att informanterna blev tillfrågade innan inspelning av intervjun skedde. Allt som sades under intervjuerna har vi efterföljande hanterat konfidentiellt. I samband med intervjuerna upplyste vi de medverkande om att de inte kommer att utelämnas personligen i vår rapport. Detta enligt konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2002). Med hänsyn till nyttjandekravet har vi informerat de intervjuade om att de inspelade uppgifterna endast kommer att användas till detta arbete och sedan raderas (Vetenskapsrådet, 2002).

### **2.3.3 Metoddiskussion**

När vi nu i efterhand reflekterar över genomförandet av våra intervjuer upplever vi att telefonintervjuerna gick förvånansvärt bra. Vi fick insamlat mycket material som var relevant att använda i rapporten. Vi upplevde att informanterna var relativt öppna och tillmötesgående mot oss som intervjuare. Även om vi är nöjda med telefonintervjuernas utfall tror vi att en intervju där vi mött informanten i person, hade kunnat bespara oss viss upprepning och eventuellt missförstånd som de tekniska förutsättningarna skapade. Till en början var vår avsikt att endast använda oss av öppen kodning vid databearbetningen men vid närmare reflektion efter kodningen av materialet, insåg vi att vårt öppna förhållningssätt i kodningen lett oss vidare till ett mer selektivt tillvägagångssätt. Även om de ursprungliga teman som framkom under kodningen, inte bevarades senare i resultatet, var de till stor hjälp för oss i att landa i det slutliga upplägget som vi gjorde. Den socialkonstruktivistiska grund vi valt upplevdes inte bara relevant innan genomförandet av datainsamlingen utan även under tidens gång samt nu i efterhand. Det framkommer tydligt för oss att informanterna verkar i och själva är med och skapar olika sociala konstruktioner på arbetsplatsen.

## **2.4 Litteratur: Sökning, urval och källkritik**

Vi har sökt artiklar och litteratur i stor utsträckning utifrån våra nyckelord, som återfinns i början av uppsatsen, men även utifrån inspiration från författarnas egna referenser. Databaser som vi har gjort våra sökningar på är, LUB-search, Eric, Emeraldinsight samt Google scholar. När det gäller artiklar så har vi som förut nämnts försökt finna tidigare forskning på vårt område som berör kombinationen av introduktions-/ socialisationsprocess, lärande/förmedling/e-learning samt organisationskultur och enhet. Graybill et al. behandlar ”best practice” av introduktionsprocessen, vilket varit relevant att ta del av för rapporten, då det går att dra generella slutsatser från denna artikel, oberoende av organisation. Korte tyckte vi på ett bra sätt tydliggjorde skiftet från introduktion till socialisation. Författaren Chiungtsui valde vi att ha med eftersom denne behandlar e-learning/webbaserat lärande och introduktion av nya medarbetare. Även Fyock tar upp denna kombination, dock är författaren en andrahandskälla som citeras i Graybill et al. Då vi inte var behöriga till den hemsida som Fyock’s artikel har publicerats på, har vi valt att göra avsteg från våra principer och ändå använda oss av denna författare, dock i liten mån. En annan andrahandskälla vi har använt oss av från Graybill et al’s artikel är Noe et al. som talar om stegen i socialisationsprocessen. Vi tyckte att det blev en tydligare tyngdpunkt på processen och tiden den tar i anspråk genom att visa på dessa steg. Dock kunde vi inte få tag i Noe et al’s artikel som funnits på en hemsida som

tagits bort. Jha och Kumar behandlar vikten av engagemang hos medarbetarna vilket vi tyckte var intressant att lyfta fram med tanke på vårt resultat.

I sökandet efter relevant litteratur och aktuell forskning på området har vi i utgångsläget försökt att använda oss av grundkällor i hög grad. Denna princip har gjort att vi i somliga fall använt oss av relativt gammal litteratur, såsom Berger och Luckman från 1979 eller van Maanen och Schein från 1979. Även viss litteratur från 1980-talet är använd, såsom Weick samt van Maanen och Barley. Dessa författare skriver om strategi vs. kultur och om subkulturer, vilket vi anser vara relativt tidlösa fenomen varför vi också tyckt att de varit relevanta källor för oss.

Yukl anser vi är en bra källa vad gäller att synliggöra ledarskapets roll i processerna och kulturen i en organisation, dock har vi endast använt oss av de delar i Yukl där författaren själv kommit fram till slutsatser och inte de delar då han refererar vidare.

I vissa fall har vi valt att använda oss av källor som inte är grundkällor. Exempelvis har vi skrivit stycket om organisationskultur till viss del utifrån Hatch. Vi har även valt att komplettera vissa stycken innefattande grundkällor med Hatch, då vi tycker att författaren beskriver fenomenet i fråga på ett målande och enkelt sätt samt använder sig av passande liknelser. Utöver detta upplever vi att Hatch har en bra överblick över de olika perspektiven på organisationskultur. Schein bidrar ytterligare med att formulera sin modell som står fritt från perspektiven. Hatch citerar bitvis Daft och Lengel samt Pfeffer, vilka skriver om organisationens fysiska struktur. I detta fall valde vi att utgå från Hatch som andrahandskälla då vi efter upprepade försök inte lyckades få tag på grundkällorna då de visat sig vara mycket gamla. Vi hade svårt att hitta fler antal författare som skrivit om just kombinationen mellan introduktions-/socialisationsprocess och lärande/förmedling/e-learning. Därav tyckte vi att det var bra med Filstad, som tar upp socialisationsprocessen och lärandet. Utöver det så hittade vi främst vetenskapliga artiklar som behandlade någon form av denna kombination, dock var antalet artiklar med denna linje mycket begränsade.



### 3. Tidigare forskning och teoretisk referensram

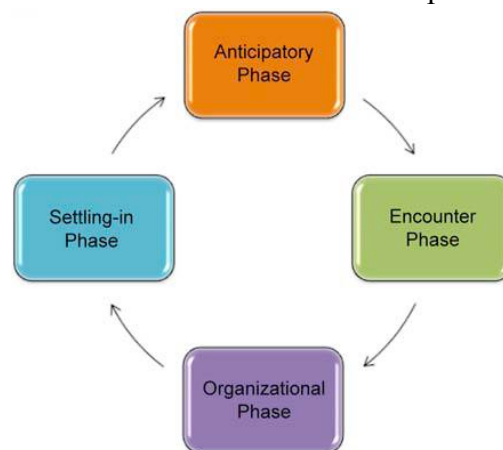
Nedan presenteras tidigare forskning samt teoretisk referensram som berör vårt valda ämne. Vi inleder kapitlet med ett avsnitt som behandlar hur vi valt teori. Vidare följer ett avsnitt om tidigare forskning där vi i enlighet med vårt syfte, rörande introduktionen av nya medarbetare, utvalt aktuella artiklar som berör detta ämne. I efterföljande avsnitt behandlar vi teorier kring organisationskultur ur olika infallsvinklar.

#### 3.1 Introduktionsprocessen och Socialisationsprocessen

När det gäller introduktion av nya medarbetare kan vi se två dimensioner och begrepp, introduktionsprocessen och socialisationsprocessen. Ordet introduktionsprocess är det begrepp som vi har använt oss av inledningsvis, det är även detta ord vi har använt i i samtal med utvalda informanter. Därför förekommer ordet introduktionsprocess mer i empirin till skillnad från ordet socialisationsprocess som används mer i följande avsnitt där teori behandlas. Detta då forskare och författare i teorin oftare nämner ordet socialisationsprocess i sina resonemang kring introduktion av nya medarbetare.

##### 3.1.1 Introduktionsprocessen, socialisationsprocessen och best practice

Tidigare forskning visar att introduktionsprocessen av nya medarbetare är ett kritiskt moment i organisationer där HR-personal konstant möts av utmaningen i att rekrytera, anställa och behålla den bäst lämpade medarbetaren (Graybill, Hudson Carpenter, Oford, Piorun & Shaffer, 2013). Forskarna ställer sig även frågan huruvida det finns en "best practice"<sup>2</sup> vad gäller introduktionsprocessen av nya medarbetare. Noe, Hollenbeck, Gerhart och Wright (refererad i Graybill et al. 2013) beskriver introduktionsprocessen som en socialisationsprocess, författarna delar in denna process i olika faser där *förväntningsfasen* är den första. I denna fas utvecklar individen förväntningar på det kommande arbetet och på sociala relationer. Denna fas talar för att introduktionsprocessen börjar redan vid rekryteringsstadiet. Författarna beskriver att nästa fas, *mötesfasen*, är då den nya medarbetaren anländer första dagen och möter sin nya arbetsplats (Graybill et al., 2013). Under den här fasen får den nya medarbetaren observera och lära sig om organisationen för första gången. På plats ges den nya medarbetaren möjlighet att jämföra om personens mentala bild av organisationen stämmer överens med verkligheten. Efterföljande skede kallas för *organisationsfasen*. Denna fas är den mest intensiva vilken involverar ett flertal steg och förser den nya medarbetaren med nyckelinformation kring organisationen. Slutligen når medarbetaren den sista fasen, kallad för *setting-in fasen*, stadiet då den nya medarbetaren tillslut funnit



Figur 1: Baserad på Noe et al. (2010)

<sup>2</sup> Definition av uttrycket "best practice" är enligt Boglind et.al (2014) sid. 39: "bästa praktik, vilket bygger på att det finns en universell giltighet eller sanning..."

sig tillräta. Graybill et al. (2013) nämner att en introduktionsprocess av "best practice" innefattar förutom rekrytering även socialisation, policys, säkerhet, kommunikation, mentorskap, unika aktiviteter som är identifierade av den individuella organisationen samt en genomtänkt tidsplan för introduktionsprocessen. Utav ovannämnda faktorer betonar författarna särskilt socialisationsprocessen som en central komponent, oavsett introduktionsprogram (Graybill et al., 2013).

### **3.1.2 Socialisationsprocessen i en organisation**

Van Maanen och Schein (1979) skildrar socialisationsprocessen som den process då individen erhåller de sociala koderna och den kompetens som krävs för att kunna axla sin nya roll i organisationen. Det är av grundläggande betydelse för organisationskulturen att information och värderingar förmedlas i samband med socialisationsprocessen menar Van Maanen och Schein (1979). Socialisationsprocessen i organisationer behöver inte vara "designad" utan kan även vara mer eller mindre genomtänkt, menar van Maanen och Schein (1979). Dock är det enligt författarna den medvetna taktiken som mer och mer verkar anammas och utvecklas i organisationer. Att ha taktiker kring socialisationsprocessen av nya medarbetare kan enligt van Maanen och Schein (1979) leda till bättre innovation hos medarbetaren och andra positiva resultat för arbetsgivaren. De menar även att organisationens resultat inte bara kan härledas till hur väl medarbetarna utför sitt arbete, utan också hur de behandlats av organisationen från första dagen de tillträtt som nya. Van Maanen och Schein (1979) nämner att det kan ligga varierande intressen bakom socialisationsprocessen såsom exempelvis ekonomiska, tekniska eller traditionella.

Egentligen skulle individens hela karriär på arbetsplatsen kunna ses som en enda lång lärandeprocess, eftersom lärandet är något av en livslång process (van Maanen&Schein, 1979). Filstad (2010) beskriver situationen med nyanställda som ofta står med utmaningen att lära sig mycket så snabbt som möjligt. Detta för att klara av sina arbetsuppgifter, sin roll i organisationen samt att integrera sig socialt i organisationen. Förutom att det finns mycket kunskap som de nya medarbetarna ska tillskansa sig finns också förväntningar olika parter emellan. Det finns frågor såsom hur länge man kan bli betraktad som "nyanställd" och hur lång tid det tar att bli fullt socialiserad i organisationen och kulturen. Filstad (2010) betonar vikten av att vara medveten om att organisations-socialisation tar tid, vilket alla måste vara införstådda med. Författaren menar utifrån sin genomförda fallstudie att det är av stor vikt att lära genom erfarenhet och att interaktionen är mycket viktig för att lärandet ska få bästa effekt. Författaren betonar vikten av erfarenhetsbaserat lärande och tyst kunskap som kan fås via redan etablerade kollegor på arbetsplatsen via social interaktion. Den tysta kunskapen är per definition just tyst och är därför svårtillgänglig enligt Filstad (2010). Hon menar att den ofta tillhör den viktigaste kunskapen inom en organisation och fordrar helt andra läroprocesser för kunskapsförmedling än vad kurser och ordinär undervisning kan ge (Filstad 2010).

Korte (2009) återger i sin artikel hur nya medarbetare, i studien ingenjörer, lär de sociala normerna samt jobbrelaterade uppgifter i organisationer och han nämner att en förändring har skett i uppfattningen om detta i forskningen på senare år. Numera poängteras enligt Korte (2009) den sociala interaktionen i lärandeprocessen. Han menar att relationen är den viktigaste drivkraften för socialiseringen av nyanställda och att den närmaste arbetsgruppen är den primära kontexten för socialisationen. Enligt Korte (2009) utmanar detta äldre uppfattningar om socialisationsprocessen, genom att den

relationella processen som även främjar lärande, särskilt lyfts fram (Korte, 2009). Även Filstad betonar betydelsen av denna process och beskriver den i termer av "informella lärandegemenskaper". Dessa "lärandegemenskaper" menar författaren kan hjälpa den nya medarbetaren att bli mer kreativ och deltagande i dialoger med andra kollegor. Detta till skillnad från det formella lärandet som Filstad (2010) menar vanligen är begränsande på olika sätt.

Korte (2009) hävdar att erfarenheterna som den nya medarbetaren gör och intrycken som denne får, kan vara av stor vikt för organisationen. Dessa kan påverka medarbetarens tillfredsställelse i arbetet samt hur dedikerad en medarbetare blir till sin arbetsplats (Korte, 2009). Författaren betonar vidare vikten av de relationella kvaliteterna och pekar på relevansen av ett skifte av fokus vid betraktandet av nya medarbetare samt hur dessa ska integreras i organisationen. Enligt Korte (2009) borde fokuset ligga på arbetsgruppens gemensamma ansvar för att möjliggöra socialisation, istället för endast på den nyanställda själv att lära sig och anpassa sig.

### **3.1.3 Introduktionsprocessen och modern teknik/e-learning**

Fyock (refererad i Graybill et al., 2013) menar att en trend i riktning mot ett mer elektroniskt och web-baserat tillvägagångssätt har utvecklats gällande förmedlingen av viss information i introduktionsprocessen. Författaren nämner att några delar som med fördel kan presenteras på detta vis är praktiska instruktioner, organisationens historia och profil, ett välkomstmeddelande från VD, policys, kollegors profiler samt online-rundvisning av organisationen miljö. Enligt Fyock (refererad i Graybill et al., 2013) låter vissa organisationer sina nya medarbetare gå igenom denna typ av web-baserad information redan innan första dagen.

Få vetenskapliga artiklar har behandlat ämnet e-learning i förhållande till introduktion av nya medarbetare. Författaren Chiungsui (2011) som behandlar ämnet kortfattat i sin artikel, efterlyser också själv vidare forskning på området. Chiungsui (2011) beskriver möjliggörandet som e-learning ger till att skapa plattformar för lärande som är oberoende av geografiskt avstånd. Författaren trycker på vikten av att e-learningprogrammet är väl genomtänkt och designat samt användarvänligt för att det ska få den önskade effekten.

## **3.2 Organisationskultur**

*I följande avsnitt kommer vi att definiera begreppet organisationskultur samt beskriva tre olika perspektiv som detta fenomen kan studeras ur. Vidare kommer vi att lägga fokus på det symboliskt-tolkande samt modernistiska perspektiven i denna studie.*

### **3.2.1 Vad är organisationskultur?**

Forskare har studerat organisationsteori ur olika perspektiv. Hatch (2002) nämner det modernistiska, det symboliskt-tolkande samt det postmoderna perspektivet. Inom den postmodernistiska organisationsforskningen har en traditionell konstnärlig och intellektuell koppling bibehållits till begreppet kultur (Hatch, 2002). Författaren beskriver vidare den modernistiska traditionen vilken har studerat förhållandet mellan en organisations fysiska utformning och hur individer som befinner sig i dessa utrymmen beter sig och utför sina arbetsuppgifter. Vidare väljer en del forskare att tolka organisationskultur med det symboliskt-tolkande synsättet. Detta synsätt utgår ifrån att alla kulturer formas av socialt konstruerade verkligheter menar Hatch (2002). En utvecklad tolkning av be-

greppet är att det handlar om en speciell "livsstil" för en sammanslutning eller grupp. Med denna metafor som utgångspunkt kan man beskriva begreppet organisationskultur som "livsstilen" i en organisation. En annan metafor som Hatch (2002) nämner för att beskriva innebörden i begreppet organisationskultur, är bilden av en måltid som delas med vänner. Med detta menar författaren att vi blir delaktiga i en förenad aktivitet samtidigt som vi äter vår egen mat.

"Man skulle kunna säga att dela innebär att vi gör något individuellt tillsammans" (Hatch, 2002, s.237).

Precis som bilden av att dela en måltid inte är likställt med att vi äter samma mat, innebär en delaktighet i kulturen inte nödvändigtvis att alla berörda parter delar gemensamma tidigare erfarenheter och tolkningar (Hatch, 2002). Detta går i linje med det socialkonstruktivistiska synsättet som bland annat Berger och Luckman (1979) formulerat att socialkonstruktivismen innebär att individen uppfattar och formar sin sociala verklighet genom tidigare erfarenheter och sociala kontexter.

Yukl (2013) skildrar organisationskulturens roll bland annat som en hjälp för medarbetare att förstå sin omgivning och dess förväntningar på olika roller. Att individerna delar ett gemensamt språk och förståelsen av symboler är faktorer som ingår i organisationskulturen, enligt Yukl (2013). Författaren menar att problemlösning som sker inom organisationer leder till att det uppstår en gemensam erfarenhet individerna emellan. Dessa erfarenheter bidrar till att allmänna uppfattningar uppstår, vilka i sin tur ges vidare till nya medarbetare. Över tid blir dessa uppfattningar så familjära att de blir etablerade traditioner och individen vet till slut inte var de kommer ifrån (Yukl 2013).

En stark organisationskultur behöver enligt Yukl (2013) inte bara vara en styrka, utan kan likväl bli en svaghet ifall delade uppfattningar och värderingar inte stämmer överens med de strategier som organisationen med fördel använder sig av för att vara framgångsrik.

### **3.2.2 Symboliskt- tolkande perspektiv på organisationskultur**

Enligt Hatch (2002) väljer en del forskare att tolka organisationskultur med det symboliskt-tolkande synsättet. Detta synsätt utgår ifrån att alla kulturer formas av socialt konstruerade verkligheter. Författaren beskriver det som att en socialt konstruerad verklighet är kopplad till idén om att den verklighet som olika organisationer eller grupper upplever, främst bestäms av överenskommelser som medlemmarna i gruppen gjort, och inte utav förhållande i den fysiska verkligheten (Hatch, 2002). En liknelse som författaren ger är jämförelsen med en familj. Medlemmarna i en familj behöver nödvändigtvis inte ha biologiska band mellan sig utan kan höra ihop för att de har bestämt detta, som vid en adoption. Det som krävs för att en grupp ska utgöra en familj är att medlemmarna definierar sig som en del av familjen och att de betar sig på ett visst sätt (Hatch, 2002). Vidare nämner författaren att en organisation kan använda sig av olika symboler för att underlätta för organisationens medlemmar i skapandet och upprätthållandet av en kultur. Hatch (2002) ger ett exempel på en sådan här typ av symbol och nämner den klassiska duvan med en olivkvist i munnen, som har kommit att bli en symbol för fred.

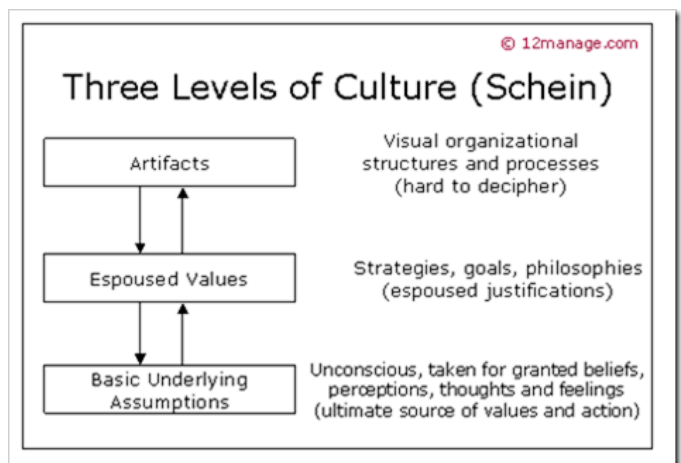
### **3.2.3 Scheins modell över organisationskultur**

Socialpsykologen Schein (2010) har utvecklat en modell som vill beskriva och skapa större förståelse för hur organisationskulturer kan studeras oavsett perspektiv. Denna modell återger tre kulturella nivåer som består av artefakter, värderingar och normer samt grundläggande uppfattningar och antaganden. Scheins (2010) syfte med denna

modell är att visa att kultur kan analyseras på flera olika nivåer, och med detta ämnar han visa på graden kulturella fenomen blir synliga på för en utomstående observatör. Den ytligaste nivån, kallad artefakter, är den mest synliga nivån men som också ofta är svår att tolka. Schein (2010) ger exempel på att denna nivå kan innehålla allt från det interna språket, hur den fysiska miljön ser ut, teknologi och produkter samt organisationsmedlemmarnas stil vad gäller kläder, uppförande, och graden av känslor som individerna vågar visa. Utöver detta nämner även författaren att myter och historier som berättas om organisationen samt ritualer och ceremonier som är synliga för en utomstående är exempel på vad artefakterna kan innehålla (Schein, 2010). Vidare beskrivs dessa artefakter som kvarlevor av en kulturell kärna, och individerna i organisationen kan vara mer eller mindre medvetna om att dessa artefakter faktiskt existerar (Schein, 2010). Hatch (2002) refererar också till Scheins modell över organisationskultur och liknar denna ytliga nivå av artefakter vid lavan efter ett vulkanutbrott. Författaren ger en bild av att likt en geolog studerar lavan efter ett vulkanutbrott för att ta reda på hur vulkanens insida ser ut så kan vi studera artefakter för att få insikt i hur kärnan i en organisationskultur ser ut. Ur ett vetenskapligt perspektiv kan man se artefakter som de delar av organisationskulturen som är mest tillgängliga och synliga för omgivningen (Hatch, 2002). Dock betonar författaren att är det av vikt att erinra sig om att dessa artefakter befinner sig längst från den kulturella kärnan.

Värderingar och normer är vad som återfinns i mellannivån, och är något som organisationens medlemmar formulerat och ringat in som viktiga. Dessa värderingar utgör grunden för organisationens uppfattning rörande vad som är rätt eller fel och fyller funktionen av ett slags rättesnöre (Schein, 2010). Dock poängterar Schein (2010) att värderingar, som ofta formuleras från en ledare i en grupp/organisation, först kan ses som en delad uppfattning i organisationen när individerna fått erfara att den formulerade värderingen verkligen håller. Ett exempel Schein (2010) ger gällande detta, är värderingen att marknadsföring skulle påverka försäljningen positivt. Om en organisation ska öka sin försäljning och ledaren övertygar medlemmarna i organisationen om att marknadsföring är ett bra tillvägagångssätt för att detta ska lyckas, kommer inte medlemmarna i gruppen att dela denna uppfattning förrän de själva fått bevittna att det fungerar. När de gemensamt fått erfara att ledarens hypotes håller, kommer den givna värderingen "att marknadsföring är bra", gradvis utvecklas till att först bli en delad värdering och i bästa fall även en delad grundläggande uppfattning (Schein, 2010).

Detta för in oss på den så kallade djupnivån i modellen, grundläggande uppfattningar och antaganden, vilken ligger närmast den kulturella kärnan (Schein, 2010). När en lösning på ett problem återupprepade gånger fungerar, kommer detta tillvägagångssätt tillslut att tas för givet menar författaren. I denna djupare nivå återfinns alltså grundläggande uppfattningar och antaganden, det som medlemmarna anser vara verklighet och det som påverkar individens uppfattning och hur de tänker och kän-



Figur 2: Edgar Scheins modell av kulturella nivåer (hämtad från [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net))

ner (Schein, 2010). Schein (2010) beskriver att det som en gång bara var en idé eller förmodan gradvis har utvecklats till att snarare ses som en verklighet hos individerna som till slut omedvetet handlar därefter. Denna process är något som Schein (2010) menar har varit gällande i alla tider.

### **3.2.4 Organisationskultur och subkulturer**

Enligt Van Maanen och Barley (1985) kan en grupp människor tillskriva sig en specifik kultur, om individerna i gruppen inte bara delar gemensamma band, utan även definierar sin gemenskap i kontrast till andra grupper. Det ligger alltså i begreppet "organisationskultur" att det finns faktorer som särskiljer organisationen från andra organisationer (van Maanen&Barley, 1985). Författarna menar att eftersom gruppen inte har ett eget sinne för att lagra tolkningar och lösningar på problem så kan inte kulturen skiljas från individerna i gruppen, som alla är bärare av kulturen. Medan en grupp kan upprätta och upprätthålla kultur så kan bara medlemmarna i gruppen bära upp kulturen och detta görs varje dag, hela tiden. Kulturen är inte statisk och det måste enligt författarna finnas utrymme att utmana och utveckla kulturens innehåll (van Maanen&Barley, 1985).

Subkulturer är storleksmässigt en mindre enhet rent inom den organisationen. Dock menar van Maanen och Barley (1985) att detta inte ska vara ett logiskt argument för att se på subkulturerna som "mindre" än den "stora" kulturen. Det går inte att hävda att någon kultur är viktigare, bättre eller för den delen att någon kultur är svagare eller starkare, menar författarna. All kultur är sprungen ur samma mekanismer och behöver betraktas på ett jämställt sätt. Även om författarna menar att subkulturer inom organisationer bör värnas, behöver det inte utesluta möjligheten till en enhetlig organisationskultur överlag (van Maanen&Barley, 1985). Författarna definierar fenomenet subkulturer på följande sätt.

"We shall define an organizational subculture as a subset of an organizations's members who interact regularly with one another, identify themselves as a distinct group within the organization, share a set of problems commonly defined to be the problems of all. And routinely take action on the basis of collective understandings unique to the group." (van Maanen & Barley, 1985, s. 38).

Van Maanen och Barley (1985) refererar till en bild som ska ses i termer av begreppet kultur. Bilden innehåller mindre cirklar inuti en stor cirkel, vilket ska tolkas som subkulturer i den stora organisationen. Det intressanta att betrakta i en sådan bild är, enligt författarna, att se formationerna, cirklar som överlappar varandra eller bildar kluster. Ju mindre cirklarna överlappar, desto mer utspridd, olik och uppdelad i exklusiva klickar är kulturen i organisationen. Om det däremot är mycket överlappande och klusterliknande formationer i bilden finns antaganden om att subkulturerna är mer delaktiga i den enhetliga organisationskulturen, enligt författarna. Van Maanen och Barley (1985) målar upp en bild av uppköpta eller sammanslagna organisationer som i och med förändringen, får adderat in flera nya subkulturer till sina redan existerande subkulturer. Alla dessa subkulturer ska nu ingå i den vidgade organisationen i en process som har flera likheter med fenomenet kolonisation. Författarna frågar sig även hur många subkulturer som en organisation kan rymma (Van Maanen&Barley, 1985).

### **3.2.5 En designad organisationskultur och ledarens roll**

Enligt Yukl (2013) har ledare inom organisationen stort inflytande och kan påverka en organisations kultur på ett mångfacetterat sätt. Värderingar och stadgar har svag trovärdighet om de inte stöttas och upprätthålls av ledares handlingar och beslut inom organisationen. Ledarna kommunicerar sina prioriteringar och värderingar på daglig basis via

sina handlingar genom vad de pratar och ställa frågor om, hyllar, kritiserar eller i övrigt visar intresse för. En ledare som väljer att inte ge sin uppmärksamhet till en specifik sak, sänder en signal om att detta inte är viktigt (Yukl, 2013).

Enligt Schein (2010) är grundaren i en organisation den absolut största påverkande faktorn i hur en organisationskultur i utgångsläget formas. Grundare för en organisation formulerar inte bara vision, mål och miljö som medlemmarna tillsammans ska jobba för och i, utan denna person är också med och väljer ut vilka personer som ska vara verksamma i organisationen och därmed också respondera på denna vision och dess mål (Schein, 2010). Väldigt få organisationer formar en kultur av misstag eller spontant menar författaren. Den är oftast formad av en eller fler individer som hittat en övertygelse i att gruppen kan uträtta större saker än individen kan. En grundare för en organisation har oftast de huvudsakliga lösningarna för hur en grupp initialt definierar och löser sin externa anpassning och sina interna integrationsproblem (Schein, 2010). Detta menar Schein (2010) beror på att grundaren bär på originalidén och med största sannolikhet har sin egen uppfattning baserad på tidigare kulturell historia, personlighet och erfarenhet i hur idén ska uppfyllas. Författaren menar vidare att en grupp inte kan testa potentiella lösningar om de inte presenterats något att utgå ifrån av dess ledare. När ledaren först har satt gruppen i arbete kan den avgöra om dess tillvägagångssätt är effektivt för den miljö organisationen är verksam i och utifrån utfallet skapa stabila interna system. Först i detta skede kan andra starka gruppmedlemmar komma med andra förslag på lösningar, och på så vis kan organisationskulturens lärandeprocess bli vidgad (Schein, 2010). Med detta sagt vill författaren poängtera att det inte går att förbise vikten av ledarskap i ett inledande skede i bildandet av en grupp, och att det inte är exakta tillvägagångssätt och metoder som ledaren nödvändigtvis överför till gruppen. Det är snarare andan av entreprenörskap och formuleringen av nya lösningar och idéer i liknande riktning som ledaren ger vidare (Schein, 2010). Författaren nämner även i detta sammanhang att om grundaren för en organisation inte lyckas komma med ett förslag på hur ett problem ska lösas, om problemet i stor utsträckning påverkar gruppen och gör medlemmarna ängsliga, kommer följden av detta bli att andra starka medlemmar träder fram och tar plats som nya ledare (Schein, 2010).

Weick (1985) ger en bild av likheten mellan innebörden av fenomenen kultur och strategi och visar på flera exempel där dessa ord kan byta plats i meningar om organisationer. En av anledningarna till detta fenomen tycks enligt författaren vara att båda begrepp syftar till att skapa mening, ordning samt tillhörighet och sammanhang i organisationen. Med andra ord skulle kunna sägas att både kultur och strategi på olika sätt förmedlar för medarbetarna vad som händer i organisationen. Weick (1985) beskriver överlappningen mellan olika individers berättelser om organisationen och menar att dessa mötespunkter eller överlappningar skulle kunna betraktas som det gemensamma, kulturen. Om handlingar inom organisationen ses som något inneboende socialt kan handlingar aldrig separeras från kulturen, menar Weick (1985). Han menar vidare att det är väldigt viktigt att ge ansvar samt skapa meningsfull kultur och ett sammanhang för organisationens medarbetare.

“A coherent statement of who we are makes it harder for us to become something else.” (Weick, 1985, s. 385).

### ***3.3 Enhet i organisationen***

#### **3.3.1 Organisationens fysiska struktur**

Pfeffer (refererad i Hatch 2002) redogör för organisationens fysiska struktur ur ett modernistiskt perspektiv. Författaren menar att den fysiska strukturen i en organisation utgör både hinder och möjligheter för kommunikation, information och samordning av medarbetarnas ömsesidiga beroende aktiviteter. Den modernistiska traditionen har studerat förhållandet mellan en organisations fysiska utformning och hur individer som befinner sig i dessa utrymmen beter sig och utför sina arbetsuppgifter. Grundtanken i detta perspektiv handlar om att människors beteende påverkas och är väldigt beroende av organisationens fysiska utseende. Detta menar Daft och Lengel (refererad i Hatch, 2002) beror på att ju större avståndet är mellan olika individer, desto färre möjligheter till direkt interaktion uppstår, och den interaktion som faktiskt sker kräver betydligt större ansträngning och tid i anspråk från medarbetarna i organisationen. Visserligen poängterar författarna att modern teknik har skapat bättre förutsättningar för organisationer som måste hantera geografiska hinder. Dock kan man fortfarande tydligt se att den fysiska strukturen i hög grad påverkar organisationens effektivitet trots dessa hjälpmedel menar Daft och Lengel (refererad i Hatch, 2002).

Hatch (2002) beskriver vidare hur det fysiska avståndet påverkar organisationens medlemmars förutsättningar att kommunicera, och inte minst dess förutsättningar att bilda närmare relationer. Då ett större geografiskt avstånd gör att man aktivt måste boka in ett möte för att ses, till skillnad från de medarbetare som sitter nära varandra och kan utveckla en relation till stor del på spontana och oplanerade möten, som i kafferummet eller i korridoren. Författaren vill även poängtera att det är minst lika viktigt att se till medarbetarnas likartade kulturella bakgrund, dess beroendeförhållande mellan arbetsuppgifter samt vilken rapporteringsskyldighet som finns inom organisationen som påverkande faktorer i denna fråga. Alla dessa faktorer påverkar informationsutbyte och vilka vänskapsrelationer som utvecklas i en organisation (Hatch, 2002).

#### **3.3.2 Engagemang och delaktighet i organisationen**

Enligt Jha och Kumar (2016) är engagemang en av de mest kritiska faktorerna i processen att öka en organisations effektivitet och framgång. Enligt författarna är en engagerad medarbetare någon som förstår sin roll i en affärsstrategi och är starkt emotionellt kopplad och överlåten till organisationen. Personen är även en teamspelare och en involverad medarbetare som strävar efter framgång och att lära sig nya saker (Jha&Kumar, 2016). Författarna hävdar att det till stor del är medarbetarna som är de främsta representanterna i en organisation och bärare av dess varumärke. Genom medarbetarnas engagemang och tro på organisationen skapas i sin tur värde för organisationen (Jha&Kumar, 2016). Ledningen i organisationen bör regelbundet försöka integrera och koppla med sin personal så att de kan få information och insyn i problem och klagomål som växer och cirkulerar internt (Jha&Kumar, 2016). Enligt författarna är ett personligt ledarskap som visar att medarbetarna värderas, uppskattas och respekteras en nyckel till hur organisationen får motiverade och engagerade medarbetare. Öppen kommunikation, nätverkande med medarbetarna, erkännande av deras insatser, belöning, möjligheter, talent management, empowerment och feedback är faktorer som författarna menar ökar chanserna för att en medarbetare ska stanna kvar i organisationen (Jha&Kumar, 2016).



## 4. Resultat – Ledningens perspektiv

*I följande kapitel presenterar vi resultatet som framkommit av de inledande intervjuer som genomförts med ledningen i form av HR-chef respektive VD för dotterbolaget. Då VD även agerar verksamhetschef för en enhet i dotterbolaget, har vi valt att presentera data vi fått fram från VD:s intervju på två ställen, dels i detta kapitel och dels tillsammans med övriga verksamhetschefer resultat i nästkommande kapitel. Det material som skiljer ut sig från resten av verksamhetschefernas resultat, på grund av VD:s förståelse och ledande position, presenteras således nedan. Vi har valt denna uppdelning av resultatet då vi vill skildra ledningens perspektiv för sig. Med citaten ämnar vi komma nära intervjupersonernas egna beskrivningar av sin syn på de olika frågorna. Utifrån vår socialkonstruktivistiska utgångspunkt skulle vi kunna säga att vi här får ta del av ledningens "konstruktioner".*

### 4.1 Introduktionsprocessen ur ledningens perspektiv

*I kapitlet som följer har vi valt att integrera data från de två intervjuerna med varandra utefter huvudteman kring introduktionsprocessen samt organisationskultur och enhet. Vi har emellertid försökt visa tydligt vilka data som presenteras från intervjun med HR-chef respektive intervjun med VD.*

#### 4.1.1 Introduktionsprocessen i nuläget

Grundrutinen för introduktionen av nya medarbetare beskriver HR-chef som gemensam. Introduktionsmaterialet finns att tillgå både via verksamhetssystemet samt i pappersform. Dock anser HR-chef att pappersversionen inte är lika lätt att hålla uppdaterad som verksamhetssystemet är. Då vissa inom entreprenadverksamheten inte har tillgång till dator utan endast pappersversionen, menar HR-chef att det kan uppstå ett glapp här. Vidare säger HR-chef att vad gäller Entreprenaden så är det svårare att ha insikt, till skillnad från övriga verksamheten i hur introduktionen går till, då de befinner sig på ett större geografiskt avstånd.

Det är bland annat verksamhetschefer för takmontörer som har flest nya, och detta gör att de kan behöva mer avlastning. HR-chef menar att hon och ledningen inte kan säkerställa hur entreprenadens introduktioner på de olika avdelningarna går till, utan enbart ge input i hur de tycker att de bör gå till samt bistå med introduktionsmaterial.

VD beskriver att han ser en brist i hur introduktionsprocessen utförs i delar av Entreprenaden, då det har visat sig förekomma att vissa enheter inte genomför någon introduktion alls. Han menar vidare att detta antagligen beror på tidsbrist och att tillsättning av ny medarbetare ofta sker i ett läge då man har mycket att göra på arbetsplatsen. HR-chefen återger däremot att ledningen emellertid infört högre krav på organisationen som innebär att chef och medarbetare skriver under på att introduktionen genomförts och sedan ska detta underlag skickas till HR.

#### 4.1.2 Utveckling av introduktionsprocessen

Enligt HR-chefen är nästa nivå för att utveckla introduktionen att säkerställa att processen blir mer enhetlig.

“Och det är därför vi vill veta hur vi kan förbättra den här processen både så att vi vet och för att det ska bli så lika som möjligt och för att det ska bli en avlastning för arbetsledande chefer.”

HR-chef ser möjligheten att introduktionsprocessen kan bli mer enhetlig och hoppas att verksamhetscheferna ser det som ett stöd, inte bara som ett sätt för HR och ledning att kontrollera.

Som nämnts ovan värdesätter HR-chefen att nya medarbetare inte bara får material i pappersform utan även får möjligheten att se verksamheten på nära håll och möta flera nyckelpersoner inom organisationen. Hon tror att e-learning till viss del skulle kunna bidra på detta område och hjälpa de nyanställda, som befinner sig på ett längre geografiskt avstånd från huvudkontor och produktion, att få en helhetsbild över organisationen.

”Ser man nån berätta så tar man det mer till sig o det blir mer levande.”

HR-chefen nämner också att tanken inte är att medarbetarna ska kunna rabbla upp visionerna utantill, utan att de främst ska ta till sig introduktionen på ett övergripande plan och vara uppmärksamma under tiden de gör den. Hon tror på den variation, interaktion och den löpande feedback som e-learningprogrammet kan erbjuda.

## **4.2 Organisationskultur och enhet**

### **4.2.1 Enhetlig organisationskultur**

På frågan om de även vill förmedla organisationskultur via introduktionen, svarar HR-chef att entreprenadverksamheterna via medarbetarenkät har signalerat ett visst utanförskap och att de känner sig som isolerade öar som inte riktigt är delaktiga i den stora organisationen. Att kulturen skiljer sig enheterna emellan, menar HR-chefen är helt ok, men om det blir helt isolerade öar tror hon inte det är bra. Om VD för hela moderbolaget kunde berätta om företaget och deras historia, produkter och värderingar via e-learning, menar HR-chefen att medarbetarna skulle få ett slags grundpaket med förståelse. Idag då allting förmedlas i pappersform kan det upplevas lite platt uttrycker HR-chefen vidare.

“Jag tror ju och hoppas lite att ju mer info man får om hela xxx, ju mer delaktig kan man tänkas känna sig. Då är det lite första steget att få den här kulturen. Kultur är ju det gemensamma...”

VD berättar att verksamhetscheferna har ganska fria tyglar. Det framkommer att han i grunden ser på hela entreprenadverksamheten som egenföretagare där varje enhet fungerar som en egen firma som till stor del sköter sig själv. Han beskriver att han utifrån ett medvetet förhållningssätt inte styr med alltför tydliga direktiv utan hellre ger instruktioner allt efter det aktuella problemets proportioner. Vidare menar han att det är upp till verksamhetscheferna själva att höra av sig när de behöver rådgivning i olika frågor. Anledningen till att VD valt att leda Entreprenaden på detta sätt, uppger han vara att han värdesätter att verksamhetscheferna är drivande och att han ser risken med att denna drivkraft eventuellt skulle dö ut om de blev alltför styrda. I värsta fall kanske de till och med skulle lämna sin tjänst för att starta egen verksamhet.

På frågan hur HR-chefen skulle beskriva organisationskultur nämner hon exempelvis att de har en familjär stämning. Gällande de sex grundvärderingarna visar det sig i intervjun med HR-chefen att dessa är givna ovanifrån, från koncernen, via mail.

“Här är våra värderingar, översätt dem och sätt upp dem och sen var de på plats liksom.”

Hon menar att de i grunden är bra värderingar men problemet är att det har varit lite svårt att ta till sig dem direkt då de inte själva fått vara med i processen att ta fram dem. Hon tillägger att hon tycker att värderingarna är för många till antalet, vilket gör att det kan vara svårt att komma ihåg alla sex. Men trots detta har man i Malmö ändå försökt jobba en del med dem. Enligt HR-chefen har de hållit workshops med tvärgrupper som gick på tvärs mellan administration, produktion och marknad, där man har fått diskutera värderingarna i förhållande till olika case bland annat, vilket tydligen var väldigt uppskattat. Detta koncept är något de i ledningen funderar på att jobba vidare med, men har inte lyckats få till det i övriga delar av organisationen av bland annat praktiska skäl.

*“Det har vi tänkt jobba vidare med men utmaningen är att alla ska få tid till det här på samma gång, och det gör att det är svårt med de här mixade grupperna. Om vi gör något på takmontörssidan så är det risk att det kanske blir mer kopplat till de som är i en viss region, när de har tid att ta ett sånt pass, för det kan man ju inte göra närsomhelst på året...”*

En annan anledning till att de varit lite avvaktande med att jobba ut dessa värderingar för hårt i organisationen just nu är då de nyligen fått nya ägare sedan april i år, och i och med detta befäras att värderingarna kommer att ändras på nytt.

Precis som HR-chefen, nämner även VD att han inte heller har varit med och formulerat organisationens sex grundvärderingar. Han menar att han inte riktigt kan svara på frågan om vad de betyder för honom i arbetet då han inte jobbar särskilt mycket med dessa värderingar.

”Jag har faktiskt inte varit med och formulerat det så jag har inte tänkt på det överhuvudtaget.”

VD uttrycker dock att det är viktigt att en ny medarbetare förstår vilken organisation denne jobbar på. I vårt samtal kring värderingar betonar han även vikten av etik och hur man behandlar kollegor och kunder.

#### **4.2.2 Insyn i den stora organisationen och ett personligt möte**

HR-chef poängterar styrkan i att organisationen äger hela kedjan, allt från teknikutveckling, produktion och marknadsföring till entreprenadverksamheten. Detta är ett bra säljargument mot kunden och hon understryker att det finns ett mervärde i att organisationen besitter kombinationen av produkt, service och kompetens. Denna styrka är något som HR-chefen vill lyfta fram.

*“Jag tror att det gör en skillnad att vi har produktionen här i Malmö och produktionspersonalen finns här i Malmö och de jobbar med att göra produkterna. Våra säljare när de är nya i verksamheten eller när de har kunder på besök så går de ofta rundor på fabrikerna, man kan se vad vi gör. Det produceras inte i södra Europa. Det tycker jag hänger ihop med det här kvalitetskonceptet att vi vet vad vi gör, vi vet vad det här är i våra produkter och likadant våra montörer som är ute och lägger tak på byggena, de, de vet ju att det är producerat i, här i Malmö och de kan våra produkter, de kan prata med kunden om att de här produkterna... Hade vi bara sålt produkter som producerats någon annanstans och lagrats av några andra så hade vi inte haft hela kedjan och jag tycker det är en styrka.”*

Även VD berör detta ämne, men ur ett annat perspektiv. Han hävdar att de verksamhetschefer och takmontörer som jobbar längre ner i kedjan, inte känner sig så delaktiga i den stora organisationen. Känslan av låg delaktighet grundar sig i bristen på förståelse över hur de andra verksamheterna har det, både inom Entreprenad och gentemot moder-

bolaget, tror VD. Det framkommer i intervju med VD att flera medarbetare med största sannolikhet inte har insikt i att företaget har produktion i Sverige.

“Bara vetskapen vad som händer nere i Malmö, att det faktiskt är därifrån det produceras. Jag kan lova att jag kan gå ut till mina montörer och fråga, var kommer denna rullen ifrån, och de har ingen aning var den kommer ifrån... om de vet att det kommer ifrån Malmö eller om de tror att det är producerat i Stockholm eller Belgien. Jag tar inte för givet att de vet att det är producerat i Malmö.”

På vår fråga gällande insyn i övriga avdelningar och enheter i organisationen, svarar VD att detta inte är det primära och allra viktigaste, han tror heller inte att det är viktigt alls att takmontörerna får åka till Malmö under introduktionen. Detta för att de inte har den dagliga kontakten med medarbetarna på moderbolaget i Malmö och han tror därför att ett besök senare, när man jobbat en tid, skulle ge mer. Han ser ändå vikten av att varje medarbetare bör ha viss förståelse för hur man jobbar på de olika avdelningarna inom de två bolagen. Vidare nämner han att sådan insikt skulle kunna förebygga en del konflikter som lätt uppstår avdelningarna emellan på grund av icke-förståelse för andra kollegors arbetssituation.

“Som medarbetare i övrigt så är all info bra att de får, så de förstår och får se hur andra jobbar för då får man mycket bättre förståelse... ibland blir man irriterad för man tror att det ska hända på ett visst sätt...”

HR-chefen berättar att de nyanställda som har nära till huvudkontoret i Malmö får möjlighet att träffa VD, ekonomi och personal på IT samt får ofta även en rundtur i fabriken. För de medarbetare som har längre till huvudkontoret sker detta inte med samma automatik. Hon beskriver att de ibland har försökt samla de nyanställda två gånger om året så att de får åka ner till Malmö, men ibland är det för få för att det ska fungera. HR-chefen tycker att det geografiska avståndet utgör ett hinder i detta avseende. Hon är ändå av åsikten att det är viktigt att det finns ett besök i åtanke och att det gärna är inplanerat, men att det inte gör något om besöket dröjer en liten tid från första anställningsdagen. Detta då hon tror att introduktionen med fördel skulle kunna ses över ett längre tidsspann.

*“Fortfarande tycker jag det finns en viss lucka för får man en bunt papper i handen så får man inte lika mycket information som om man är runt och pratar med ett antal personer.”*

## 5. Resultat – Verksamhetschefers perspektiv

*Nedan följer resultatet från våra intervjuer med de fem verksamhetscheferna i dotterbolaget, varav VD för dotterbolaget även är en av dessa fem. Det urval som vi här tagit med ur intervjun med VD, är sådant material som vi ansett vara av mer allmängiltig karaktär utifrån positionen som verksamhetschef och inte specifikt som VD. Utifrån vårt socialkonstruktivistiska synsätt har vi nedan försökt ge en så målande beskrivning som möjligt av verksamhetschefernas "konstruktioner" och verklighet.*

### 5.1 Introduktionsprocessen ur verksamhetschefernas perspektiv

*Denna resultatdel är indelad i två underrubriker där först en nulägesbeskrivning av introduktionsprocessen presenteras, följt av ett stycke som beskriver önskvärd utveckling av denna process. När begreppet Entreprenaden nämns i följande stycke syftar vi till dotterbolaget.*

#### 5.1.1 Introduktionsprocessen i nuläget

Informanterna uppger att omsättningen på medarbetare är låg inom Entreprenaden och att många verksamhetschefer därför inte håller i en introduktion särskilt ofta. Det finns emellertid en enighet bland verksamhetscheferna kring att introduktionen är av stor vikt. Flera av de intervjuade poängterar vikten av att man sätter sig ner och tar sig tid med den nya medarbetaren. Informanterna målar upp bilden av att de sätter sig ner första dagen, en halvtimme/timme för att gå igenom introduktionsmaterialet. Vi får reda på att takmontörerna, efter genomgång av informationen, får mottaga introduktionsmaterialet i handen och att vissa även får tillgång till att logga in i ett verksamhetssystem för ytterligare beskrivning av organisationens olika processer. Dock tvivlar flertalet verksamhetschefer på att deras montörer verkligen använder sig av detta verksamhetssystem för att exempelvis uppsöka information i efterhand. Det nämns att de har ett bra och utförligt introduktionsmaterial, ibland kanske det upplevs lite tungrovt men sammanfattningsvis är det ändå bra och innehåller det mesta. Efter att introduktionsmaterialet genomgåts av respektive verksamhetschef, följer en upplärningstid i det praktiska arbetet då den nyanställda lär upp av sina kollegor, enligt informanterna. Behovet av upplärning varierar från person till person beroende på hur mycket tidigare erfarenhet den nyanställda har från branschen.

En bidragande orsak till att informanterna värderar introduktionen högt, nämns vara att de nyanställda behöver få rätt information från början. En informant menar att en god grund förebygger att felaktiga vanor och rutiner omedvetet följer med från tidigare arbetsgivare. Det har återkommit i ett par intervjuer att vald organisation ligger i framkant vad gäller både introduktion och säkerhet i jämförelse med konkurrenter.

*“Ofta konkurrerar vi med mindre firmor och sånt, och vi märker det att många som säger att -oj, detta var ett företag vi kom till, det var inte ett enmansföretag som vi tidigare kommit till, utan ett större företag. Det är inte många av våra konkurrenter som har ett introhäfte”.*

En annan anledning till varför introduktionen är så viktig är att det första intrycket består väldigt länge och att detta intryck styr arbetstagarens grad av förtroende för arbetsgivaren, nämner informanterna.

*“Det är det viktigaste mötet vi har med en anställd. Om man kommer till en arbetsplats och inte introduktionen fungerar så får man ju inget förtroende för den arbetsgivaren, så skulle jag tycka”*

Informanterna berättar även att det första mötet med en nyanställd är lika viktigt som mötet med en kund, då detta är med och lägger grund för medarbetarens syn på och relationen till hela organisationen.

Under den första tiden som nyanställd, får personen gå ett visst antal praktiska utbildningar som främst berör säkerhet i arbetet. Generellt är en hög kunskapsnivå någonting som alla verksamhetschefer värderar högt hos sina medarbetare och det nämns även att man upplever att organisationen håller hög kunskapsnivå generellt jämfört med konkurrenter. Dock framkommer det att flera av informanterna är övertygade om att kunskap också är något som man lär sig under resans gång. En inställning som är återkommande hos verksamhetscheferna är att den kunskap som medarbetaren ännu inte besitter, är möjlig för verksamheten att erbjuda i form av exempelvis kurser.

Det nämns även att organisationen tillhandahåller en montörsutbildning varje år. Detta återkommande utbildningstillfälle upplevs vara väldigt givande då det antingen ger ny kunskap eller fungerar som en uppfräschning av den kunskap som redan finns hos dem som går utbildningen. Det nämns även i detta sammanhang att engagemang dock är en viktigare egenskap att besitta i utgångsläget än vad kunskap är, då engagemang inte går att utveckla hos medarbetaren på samma sätt som kunskap.

”Nä men om vi tar ner det till mina arbetare som jobbar här hos mig så är det ju liksom det är ju engagemang är ju A och O... För har man inte det, kunskapen kanske inte behöver va 200 % hela tiden men en oengagerad människa är bland det värsta som finns att jobba med.

På frågan om vad de tycker att de kan påverka i introduktionen är svaren blandade, det nämns alltifrån möjligheten att kunna påverka sitt engagemang, till att uppleva sig vara väldigt styrd av lagar och regler. Någon nämner ytterligare att alla entreprenader har olika förutsättningar och måste anpassa sig efter situationen, vissa har exempelvis längre restid än andra mellan sina jobbuppgifter och upplever att detta begränsar dem.

Det råder konsensus kring informanternas upplevelse av att de har stora möjligheter att diskutera saker med HR och andra verksamhetschefer inom organisationen. Det framkom även i intervju svaren att det subjektiva handlingsutrymmet till viss del upplevs som stort.

“Tycker jag någonting så säger jag det och då får de ändra på det”.

Verksamhetschefernas möjlighet att ringa och få stöd från huvudkontoret finns, men används enligt informanterna sällan, då behovet av det inte upplevs särskilt stort. Informanterna nämner även att de har olika faktorer som de behöver förhålla sig till. En av dessa som ofta påtalas är kunderna och deras betydelse.

“... för vi sitter ju oftast i knäet på våra kunder och det är kunderna som ofta bestämmer var, när och hur vi ska komma...”

En hög grad av säkerhet är även något som alla måste anpassa sig efter och som påverkar till exempel mängden material som krävs i introduktionen samt utbildningar som behöver prioriteras. Lagar och regler nämns också som en viktig faktor att ta hänsyn till. Dessutom nämns även att enheterna behöver förhålla sig till varandra mer eller mindre inom de två bolagen.

Det framgår på olika sätt ur intervjuerna att informanterna har ett praktiskt tänk kring introduktionsprocessen, då de gärna lägger fokus på att förmedla till den nya medarbetaren hur det praktiska arbetet ska utföras.

“Det är viktigt för att de ska få rätt förutsättningar från början... man kan undvika mycket problem genom att tala om hur vi jobbar med en gång”.

Ännu en bekräftelse på det lite mer praktiska förhållningssättet är att säkerheten är återkommande i intervjuvaren även då vi ställer frågor av mer allmän karaktär. På frågor om introduktionsprocessens genomförande, var det få som reflekterade över själva genomförandet på introduktionsprocessen, merparten informanter refererade främst till själva informationen/innehållet i introduktionsmaterialet.

Överlag framkommer det att de inom Entreprenaden har en stressig arbetsvardag, vilket i många fall påverkar introduktionen av nya medarbetare. Informanterna uppskattar dock att man numera avsätter mer tid, till skillnad från förr, att genomföra en introduktion för ny medarbetare. Det nämns även hur unikt detta är i branschen, då konkurrenterna inte verkar prioritera introduktionen på samma sätt. Det visar sig dock finnas en bild av att inte alla avdelningar inom Entreprenaden genomför introduktionen lika utförligt. Det framkommer att det i vissa fall händer att en ny medarbetare endast har fått introduktionsmaterialet i handen första dagen för att sedan direkt påbörjat arbetet.

“Många som i stort sett bara fått det i handen, och liksom -Läs detta när ni har tid”.

### **5.1.2 Utveckling av introduktionsprocessen**

Ett flertal av informanterna tror att e-learning skulle hjälpa till att utveckla introduktionen. Framför allt när det kommer till presentationen av organisationen som helhet. Detta då flera av verksamhetscheferna antyder att de inte själva lägger så mycket fokus på detta i introduktionerna idag. Informanterna ser ett stort värde i introduktionsmappen, verksamhetssystemet och inte minst i den personliga kontakten. Detta gör att de inte ser att e-learningmomentet skulle kunna ersätta de nuvarande verktygen i introduktionen, utan att det snarare kan fungera som ett bra komplement. Det nämns även att e-learningmomentet troligen skulle göra att upplevelsen av introduktionen blir lite proffsigare. Det påtalas att medarbetarna inom denna bransch är väldigt praktiskt lagda och att de oftast tappar koncentrationen om saker och ting blir för långrandiga och materialet blir för tungt teoretiskt. Om e-learningprogrammet skulle utformas på ett pedagogiskt och komprimerat sätt, nämns det att det troligen skulle bli ett lättillgängligt sätt att ta till sig kunskapen på. Informanterna refererar till hur e-learning kan ge en bra överblick och visualisera viktiga beståndsdelar i den stora organisationen, det beskrivs som att det skulle ge en “bild på näthinnan”.

”Absolut, för då får de ju en bild direkt av hur verksamheten ser ut och vem som är chef och idag vet de ju inte ens vem VD:n är eller hur han ser ut.”

Vidare framkommer det att e-learning ger möjligheten att säkerställa att den nya medarbetare inte hoppar över någon information, då det via e-learning går att sätta en “spärr” så att personen inte kan klicka sig vidare innan all information har lästs igenom. Det nämns att nya medarbetare ofta är nervösa första dagen. Att då få möjligheten att ta till sig informationen via en dator, gör att personen slipper tänka på hur denne framstår inför chef, vilket nämns som en fördel.

Det finns en positiv inställning till e-learningmomentet, om det skulle innebära att introduktionsprocessen skulle ha en del som var gemensam för alla i hela organisationen och där företagets bakgrund och olika enheter skulle presenteras. Därefter menar informanterna att introduktionen bör anpassas efter den specifika verksamheten där den nya medarbetaren ska börja. Den kompletterande effekt som e-learning skulle ge vad gäller

helhetsbilden framkommer som positiv i intervjuerna. Detta då verksamhetscheferna inte själva alltid berör företagets bakgrund och helhetsstruktur i introduktionssamtalet.

Det framkommer att informanterna tycker att introduktionen i nuläget är bra överlag och att det inte saknas något i materialet. Däremot framförs ett utvecklingsförslag som inneburit att inte enbart gå igenom introduktionsmaterialet den första dagen, utan även möjligheten att ge sina nya medarbetare en fördjupad introduktion över längre tid. För att detta ska vara möjligt menar verksamhetscheferna att det skulle behövas mer tid för att kunna genomföra introduktionen på detta sätt, då de redan känner sig tidspressade idag. Det nämns att en nyanställd sällan är så mottaglig för en mängd information första dagen, då man är nervös och gärna vill komma ut och börja jobba. Om du som verksamhetschef på nytt fick sätta dig ner med den nya medarbetaren, efter att denne arbetat några veckor, för att än en gång gå igenom introduktionsmaterialet, hade medarbetaren kunnat applicera informationen bättre då personen har mer erfarenhet av arbetet och ett större perspektiv över organisationen, tror informanterna.

“En introduktion är egentligen inte bara vid första tillfället utan egentligen om man ska komma in i jobbet på ett bra sätt ska man ju upprepa det, ett par gånger i alla fall...”

## **5.2 Organisationskultur och enhet**

*Nedan presenteras de frågor som rör enhet och delaktighet i organisationen och dess kultur. Inledningsvis behandlas introduktionsprocessen utifrån denna aspekt, vidare talar vi om upplevelse av insyn i den stora organisationen och avslutningsvis berör vi frågor kring en enhetlig organisationskultur.*

### **5.2.1 Enhetlig organisationskultur**

På frågan om hur informanterna ser på sin organisationskultur får vi i flera fall ett frågande svar tillbaka, “Organisationskultur?”.

Det verkar råda ganska mycket omedvetenhet kring begreppet, någon kan inte ge svar på frågan alls och de flesta behöver lite mer tid att begrunda frågan en stund efter att vi försökt utveckla och förklara begreppet. Uppenbarligen finns något speciellt med att jobba för den valda organisationen, men det är svårt att tydliggöra för oss intervjuare vad det konkret är.

“Jag trivs ju här, det är därför jag jobbar här... svårt att peka på det... det är speciellt att jobba för xxx”.

Det nämns att det inom organisationen finns skillnader i hur verksamhetscheferna driver och hanterar personal och att det kanske behöver vara så. Upplevelser av att enheterna är isolerad från övrig verksamhet förekommer, dock beskrivs detta främst som positivt då de har bra trivsel på arbetet.

“... och så länge det har fungerat här uppe hos oss så har det ju inte varit någon som har lagt sig i överhuvudtaget. Tycker det fungerar bra och vi har bra trivsel på arbetet.”

I samtal kring skillnaden på arbetet i moder- och dotterbolag, beskrivs det att det inte endast är arbetsuppgifterna som skiljer en fabriksarbetare på moderbolaget och en takmontör på dotterbolaget åt, utan även sättet de olika verksamhetscheferna driver arbetet på. Någon poängterar att det är kul att känna att man är del av något större sammanhang, än det man dagligen möter. Intervjukandidaterna berör på olika sätt att de är självständiga, att det är något som är självvalt och som de trivs med. Det beskrivs att de olika entreprenaderna drivs på olika sätt bland annat beroende på var de är lokaliserade, och enligt informanterna måste det kanske vara så. Verksamhetscheferna betonar skill-



naden mellan yrkena i de två bolagen, fabriksarbetare vs. takmontörer. Det framkommer en generell uppfattning av "vi och de" när informanterna refererar till sig själva i förhållande till den stora organisationen.

"Alltså jag tror att man skulle kunna på nåt sätt få en närmare koppling till xxx ..... många gånger så upplever våra montörer att vi hänger inte ihop med dem...".

En gemensam faktor i intervjusvaren är en upplevelse av distans till övriga avdelningar inom Entreprenaden, såväl geografiskt som tillhörighetsmässigt. Det nämns att medarbetare exempelvis inte har vetskap om att organisationen äger hela kedjan. En informant bekräftar detta i sitt intervjuvar då han menar att även de av hans medarbetare som jobbat hos honom under längst tid inte med säkerhet vet vilka produkter som företaget tillverkar.

"... det hade nog påverkat den nyanställda litegrann så att den får en inblick i hur hela flödet ser ut med alla produkter som xxx har, för att jag tror inte ens de som jobbat här i decennier, vet vilka produkter som xxx har. Och det vore inte fel att få nån connection däremellan med alla enheter som finns med alla produkter som finns."

### **5.2.2 Förståelse för den stora organisationen och ett personligt möte**

Bland verksamhetscheferna verkar tendensen vara att man inte värderar ett besök på huvudkontoret och produktionen i Malmö särskilt högt i samband med introduktionen. Detta eftersom det finns tankar om att det inte skulle vara givande i ett för tidigt skede i anställningen. Dock är ett besök överlag, som ej är kopplat till introduktionen, något som informanterna generellt är positiva till. Informanterna menar att besöket bör ske när medarbetaren har lite mer erfarenhet från yrket och medarbetaren lättare kan applicera kunskapen samt sätta organisationens olika delar i ett större sammanhang.

"För en ny medarbetare är det inte alls viktigt. Detta eftersom det är nånting som blir intressant efter ett tag då man har mer erfarenhet och kan ta till sig det de kan se på fabriken xxx. En ny har ingen aning o kan inte applicera det än, bättre att vänta tills de har en uppfattning. Men senare kan det vara intressant och givande."

Dock ser många verksamhetschefer svårigheter i hur detta besök ska prioriteras på grund av praktiska och kostnadsmissiga faktorer.

Att det i nuläget inte finns någon utpräglad kultur av att prioritera ett besök till huvudkontoret och produktionen i Malmö framkommer tydligt. Dock framkommer en tvetydighet i informanternas svar kring huruvida de tycker att det är viktigt eller inte med detta. Å ena sidan prioriterar verksamhetscheferna inte det, men de har å andra sidan heller inget emot det, då de trots allt kan se en styrka i att deras medarbetare får en bättre förståelse för helheten. Det visar sig även i intervjusvaren att denna helhetsbild inte är något som verksamhetscheferna själva aktivt jobbar med. Det framkommer att konflikter har uppstått då det finns en upplevelse av att övrig verksamhet inte alltid har förståelse för den egna verksamheten. På grund av denna brist på insyn beskrivs hur viss irritation kan uppstå då olika krav indirekt kan ställas enheterna emellan. Det upplevs finnas en avsaknad av långsiktighet och framförhållning i vissa fall. Däremot upplevs Entreprenaden vara mer enad, då det förekommer att vissa entreprenader lånar folk mellan sig. Vissa informanter har dock inte samma upplevelse av enhet inom Entreprenaden då det även nämns att klimatet skiljer sig en del entreprenaderna emellan.

### **5.2.3 Hantering av det geografiska avståndet**

Det råder konsensus kring informanternas tro på att e-learning hade kunnat ge en helhetsbild av organisationen så att varje enhet får förståelse och insikt i övriga delar av

organisationen trots det geografiska avståndet, såväl huvudkontor och produktion som övriga entreprenadverksamheter.

”Det finns ju det stora företaget... det är inte många som känner till det när de kommer som nya”.

Någon uttrycker det som positivt att man kan få en bild över vilka som är chefer högre upp i organisationen och vem som är VD över både dotter- samt moderbolag.

”Då får de ju en bild direkt av hur verksamheten ser ut och vem som är chef och idag vet de ju inte ens vem VD är eller hur han ser ut.”

En helt enhetlig introduktionsprocess för både moderbolag och dotterbolag, menar de flesta intervjuade inte är relevant då yrkeskategorierna och arbetsuppgifterna skiljer sig betydligt mellan de olika enheterna inom organisationen. Överlag menar informanterna att endast en övergripande företagspresentation skulle kunna vara enhetlig för hela organisationen. Det framkom däremot en mer positiv attityd till att enbart dotterbolaget skulle ha ett större mått av enhetlig introduktion. Det nämns till och med att detta är en förutsättning för att man ska kunna ”låna” personal mellan de olika enheterna, vilket redan förekommer idag.

## 6. Analys/Diskussion

*I följande kapitel analyserar och diskuterar vi intressanta delar av vår empiri i förhållande till vald relevant teori. Vi gör detta genom vår socialkonstruktivistiska utgångspunkt. Vi har valt ett upplägg där vi varvar analys och diskussion styckevis, då vi anser att texten får ett bättre flyt samt för att undvika onödig upprepning. Precis som i övriga delar av uppsatsen, har vi även i detta avsnitt valt att inleda med introduktionsprocessen följt av två delar som berör organisationskulturen, och avslutningsvis analyserar och diskuterar vi enheten i organisationen ur olika vinklar.*

*Uppsatsens syfte är att med utgångspunkt i HR- och verksamhetschefers erfarenheter beskriva och analysera organisationens introduktionsprocess av nya medarbetare och möjligheterna till utveckling av denna process med hjälp av e-learning. Vidare vill vi diskutera hur introduktionsprocessen kan bidra till en större enhet i organisationen, samt en gemensam organisationskultur på arbetsplatsen.*

### 6.1 Introduktionsprocessen och Socialisationsprocessen

#### 6.1.1 Introduktionsprocessen, socialisationsprocessen och best practice

I vårt empiriska material framkommer en betoning av informationsinnehållet vid introduktion av nya medarbetare. Detta till skillnad från Graybill et al. (2013) som främst beskriver introduktionsprocessen i termer av en socialisationsprocess. Författarna uppger en "best practice" av denna socialisationsprocess och beskriver den utifrån en modell som delar in processen i olika faser. Trots skillnaden i betoningen av information eller socialisationsprocess i empiri respektive teori så kan vi utifrån Graybill et al.'s (2013) teori se just förmedlingen av information i modellens andra steg som författarna kallar för *organisationsfasen*. Denna fas är dock endast en av totalt fyra faser som krävs för en fullgjord introduktionsprocess menar författarna. De flesta av våra intervjukandidater reflekterade främst över just informationsinnehållet, eller så kallat organisationsfasen, vid frågor som berör introduktionsprocessen och i väldigt liten utsträckning själva genomförandet. Filstad (2010) menar att en introduktionsprocess inte ska betraktas som genomförd förrän den nya medarbetaren är fullt socialiserad i organisationen och kulturen. Det teoretiska resonemang som hävdar att socialisationsprocessen och introduktionsprocessen går hand i hand går dock inte att återfinna i rapportens empiriska material. Däremot kan Filstad's (2010) argumentation kring att en organisation bör vara väl införstådd med att en introduktionsprocess tar tid, att sammankoppla med ett utvecklingsförslag som informanterna presenterar i empirin vad gäller organisationens befintliga introduktionsprocess. Det som framkommer är en önskan om att introduktionen inte enbart ska ske under den första dagen, utan att verksamhetscheferna ska kunna ge sina nya medarbetare en fördjupad introduktion över längre tid. Dock ser vi att Filstad (2010) även här refererar till att just socialisationen i introduktionsprocessen ska ske över längre tid, medan informanterna refererar till att det är informationsförmedlingen i introduktionsprocessen som ska spridas ut över en längre tid.

Att det skulle finnas en "best practice" vad gäller introduktionsprocessen, är till hjälp för uppsatsens syfte att utveckla vald organisations introduktionsprocess. Utifrån Graybill et al. (2013) som lägger fokus på just socialisationsprocessen, oavsett introduktionsprogram, ser vi behov av att utveckla detta fokus i introduktionsprocessen i vald

organisation. Vi upplever Graybill et al. 's (2013) tillvägagångssätt som tilltalande då det lägger tyngd på socialisationsprocessen i introduktionen och inte minst poängterar att processen sker över längre tid. Det nämns i empirin att en nyanställd sällan är så mottaglig för en stor mängd information första dagen, då man är nervös och gärna vill komma igång och börja jobba. Om introduktionsprocessen sker över längre tid, tror vi liksom Filstad (2010) påpekar att medarbetaren får större chans att applicera den nya kunskapen bättre. Vi tror även att den nya medarbetaren får bättre möjlighet att förankras i den nya sociala kontext som denne ska vara verksam i, och på så sätt ges bättre förutsättningar att kunna utföra ett bra jobb.

I det empiriska materialet framkom en positiv inställning till att ge nya medarbetare en mental bild av organisationen för att sålunda skapa rätt förväntningar från början. Detta går i linje med Graybill et al. 's (2013) teori om de olika faserna inom socialisationsprocessen, där författarna tar upp vikten av just denna inledande förväntningsfas då mentala bilder skapas innan första arbetsdagen. Det framkommer i empirin att informanterna ser vikten av att den nyanställde ska få rätt förutsättningar från början, för att denne så snabbt som möjligt ska kunna socialisera sig och komma igång med arbetet. Efterföljande skede i Graybill et al. 's (2013) teori kallas för organisationsfasen och denna fas är den mest intensiva då medarbetaren bland annat förses med nyckelinformation. Van Maanen och Schein (1979) beskriver också socialisationsprocessen där individen erhåller de sociala koderna samt den kompetens som krävs för att kunna axla sin nya roll i organisationen och de betonar vikten av att information och värderingar förmedlas. Det framkommer i empirin att organisationen å ena sidan har ett gediget introduktionsmaterial med mycket information. Å andra sidan nämner informanterna att materialet är för tungt för att enbart genomgå första dagen, då den nyanställde ofta är nervös och vill komma igång och jobba. Den nya medarbetarens inträde i en organisation och dess tillpassning till denna kan även appliceras på Berger och Luckman 's (1979) teori om de tre element, internalisering, objektifiering och externalisering, som krävs i uppbyggnaden av en social verklighet.

Vi tror att introduktionsprocessen har en stor poäng i att få nya medarbetare att internalisera det som finns i organisationen. Via objektifiering kommer det så småningom att ta sig uttryck i externalisering. Det som Berger och Luckman (1979) i dessa tre ord vill beskriva går dock bäst att applicera på en socialisationsprocess snarare än introduktionsprocess anser vi, då vi ser fördelar med att inte enbart se introduktionen som ett moment där information ska förmedlas och tas emot av den nya medarbetaren. Socialisationsprocessens innebörd passar även bättre för att förmedla tyst kunskap och organisationskultur, då dessa faktorer inte med enkelhet låter sig definieras genom enbart formell förmedling. Vi ser exempel på att vår definition av begreppet introduktionsprocess går hand i hand med begreppet som i teorin oftare kallas socialisationsprocess, inte minst då de båda innefattar ordet process vilket framhäver det längre tidsperspektivet. Både teori och empiri styrker förslaget om att en introduktionsprocess bör ske över längre tid. Dock finns som sagt i ordet introduktionsprocess ingen betoning på det sociala sammanhanget och den växelverkande effekt som individer har på varandra och på objekt. Vi ser det som att socialisationsprocessen är en stor del av introduktionsprocessen, dock är vi medvetna om att denna fråga inte är så "svart-vit". Utrymmet som socialisationen ska få i introduktionsprocessen kanske bör anpassas efter den unika situationen, såsom verksamhetens karaktär och bransch.

Korte (2009) menar att de första intrycken som den nyanställde får då denne introduceras till organisationen är av stor vikt och kan påverka medarbetarens tillfredsställelse i arbetet samt hur dedikerad den blir till sin arbetsplats. I våra intervjuer framgick att vald organisation är unik i sin bransch med att prioritera och avsätta tid till introduktionen, till skillnad från sina konkurrenter.

Vi ser det som positivt att vald organisation prioriterar introduktionsprocessen till skillnad från liknande företag i samma bransch. Det nämns av verksamhetscheferna att engagemang är en av de viktigaste egenskaperna hos en medarbetare. Att ge en bra start vid nyanställning tror vi kan utveckla och ge en bra grogrund till vidare engagerade och dedikerade medarbetare.

Enligt Korte (2009) borde fokuset ligga på arbetsgruppens gemensamma ansvar för att möjliggöra socialisation, istället för att endast den nyanställde ska lära och anpassa sig. I likhet med Korte's (2009) resonemang kring den relationella processen, beskriver Filstad (2010) något liknande i termer av "informella lärandegemenskaper" som kan uppstå i en organisation. Informanterna nämner att efter att den nyanställde genomgått information med respektive verksamhetschef den första dagen, följer en tid då den nyanställde lärs upp av sina kollegor. Detta kan ses som det Filstad (2010) kallar för det tysta lärandet.

Vi tror att dessa typer av lärande som Filstad (2010) och Korte (2009) beskrivit ovan är av stor vikt vid medarbetarens socialisationsprocess. Om organisationen skulle använda sig av mer relationella faktorer och lärandegemenskaper i lärandet, så tror vi att detta hade kunnat bidra med ytterligare en dimension i lärandet och förbättra dess kvalitet. Detta eftersom det antagligen hade bidragit med reflektion, utbyte av erfarenheter och ett socialt sammanhang. Vi tror även att Korte (2009) har en poäng i att inte enbart ställa krav på den nyanställdes anpassning utan att socialisationen är mer komplex än så.

## **6.2 Organisationskultur**

### **6.2.1 En designad organisationskultur och ledarens roll**

Enligt Yukl (2013) har ledare inom organisationen ett stort inflytande och kan påverka en organisations kultur på många sätt. Av empirin framgår att verksamhetscheferna ställer sig frågande till begreppet organisationskultur då vi frågat hur den ter sig på deras arbetsplats. Informanterna säger sig ha svårt att svara på frågan då de inte reflekterat så mycket över begreppet. Weick (1985) definierar begreppet organisationskultur som det gemensamma mellan olika individer i organisationen och överlappningen mellan de olika individernas berättelser.

Vi saknar verksamhetschefernas förmåga att reflektera över organisationskulturen på arbetsplatsen vad gäller det gemensamma, individerna emellan, exempelvis stämning, relationer, språk och vad som är ok och inte ok på just deras arbetsplats. Många av dem har jobbat på samma ställe under lång tid och verkar inte ha tänkt på dessa frågor. Kanske detta beror på att de inte har så mycket att jämföra med eller att det sällan talas om mjuka värden i denna bransch. Att informanterna har svårt att reflektera över vilken kultur som är signifikant för deras arbetsplats upplever vi kan tolkas på flera sätt. Dels kan det bero på att vi som forskare har mer teoretiska glasögon och att vi har ett HR-perspektiv när vi ställer frågor rörande organisationskultur, vilket gör att vi inte lyckades skapa samförstånd kring begreppet i vårt samtal med verksamhetscheferna. Ett ex-

empel på detta är att verksamhetscheferna endast refererar till begreppet i termer av arbetsmiljö/säkerhet och hur jobbet praktiskt ska utföras. En annan faktor som kan vara grunden till denna icke-reflektion över begreppet kan vara att de inte har en medvetenhet kring formländet av sin organisationskultur. Dock poängterar flera informanter att de i hög grad trivs i organisationen och överlag verkar de ha låg omsättning, vilket i sig ger en antydning om att de befintliga medarbetarna trivs med organisationskulturen. Kanske hade det behövts observation i komplement till intervju för att få bra svar på frågorna kring organisationskulturen.

Yukl (2013) poängterar ledarens betydelse i att implementera värderingar och stadgar för att dessa ska få en trovärdighet inom organisationen. I vald organisation verkar det inte som att denna typ av implementering har skett från ledningens sida, detta då HR-chefen beskriver att värderingarna kommit från koncernen ovanifrån och att man från svenska kontoret inte haft någon möjlighet att påverka val och formulering av dessa värderingar. I det empiriska materialet framkommer en upplevelse av viss distans till de formulerade värderingarna. När det talas om värderingarna, görs det i termer av "vi" och "de" och verksamhetscheferna nämner även att de inte konkret jobbar med att implementera värderingarna. Enligt Yukl (2013) är just ledarens roll i att implementera en viss kultur och värderingar av stor betydelse. Författaren framställer att det som ledaren kommunicerar, prioriterar och hyllar via sina handlingar på daglig basis, sänder en signal till medarbetarna vad som är viktigt i organisationen. Även Schein (2010) poängterar ledarens roll vad gäller formländet av en organisationskultur samt deras huvudsakliga ansvar vad gäller medarbetarnas externa anpassning samt interna integrationsproblem.

Med koppling till Yukl (2013) och hans tes om chefers betydelse i implementeringen av kultur, kan vi se detta mönster i VD:s syn och förhållningssätt kring värderingarna och att detta har gjort att inte heller verksamhetscheferna "äger" dem. Vi ställer oss frågan om det hade sett annorlunda ut ifall ledningen i Sverige fått vara med och påverka vilka värderingar som skulle vara av betydelse för organisationen. Hade delaktighet i detta beslut lett till ett större ägandeskap av värderingarna och i sin tur ett mer gediget jobb kring hur de hade implementerats?

Enligt Jha och Kumar (2016) är engagemang en av de mest kritiska faktorerna i processen att öka en organisations effektivitet och framgång. De menar att en engagerad medarbetare är någon som förstår sin roll i en affärsstrategi och är starkt emotionellt kopplad och överlåten till organisationen. Även till denna teori kan vi dra kopplingar till att ledningen i Sverige inte upplevt delaktighet i beslutet kring organisationens värderingar. I intervju med HR påtalas att värderingarna i grunden är bra, men att det tyvärr på flera håll uppstått problem med att ta dem till sig då de inte själva fått va med i processen.

Vi har reflekterat kring just det faktum att ingen informant uttryckte att värderingarna skulle vara dåliga eller opassande, utan snarare kunde hålla med om att de är bra punkter. Men trots detta poängterar de flesta att de inte jobba aktivt med värderingarna. En tanke som uppstått är att det skapats någon sorts "tvärtomeffekt" med värderingarna. Då de kommit ovanifrån verkar detta ha medfört att cheferna inte helt är "med på tåget", och vi får intrycket av att de inte bryr sig särskilt mycket om värderingarna.

## 6.2.2 Subkulturer

Författarna van Maanen och Barley (1985) skildrar subkulturer som ett fenomen inom en större kultur och att man inom subkulturerna ofta interagerar, delar problem i vardag-

gen och identifierar sig som en grupp i kontrast till andra grupper. Författarna menar att subkulturer inte ska betraktas som mindre värda än den stora, gemensamma organisationskulturen. En subkultur kan vara minst lika stark och viktig som den större kulturen, menar författarna. Det nämns i empirimaterialet att det inom organisationen finns skillnader i hur verksamhetscheferna driver och hanterar personal och att det kanske behöver vara så. VD för organisationen är tydlig med att han ger verksamhetscheferna lösa tyglar, och låter dem i stora mått styra sin egen verksamhet. Detta fenomen går att dra tydliga kopplingar till van Maanen och Barley's (1985) teorier om just subkulturer.

Vi tycker oss se fenomenet av starka subkulturer i vår valda organisation, och i detta fall kanske dessa subkulturer är minst lika starka som den större organisationskulturen. Detta då det främsta fokuset ligger på den egna verksamheten och då det verkar finnas saker som sitter i väggarna ute i verksamheterna. Samtidigt kan vi utläsa att den stora organisationens kultur rymmer en stor handlingsfrihet för verksamhetscheferna, vilket indirekt uppmuntrar subkulturerna att existera och ta plats.

Van Maanen och Barley (1985) beskriver uppköpta eller sammanslagna organisationer, som knyter nya subkulturer in i organisationen. Författarna liknar fenomenet vid kolonisation. Enligt informanterna i vår studie är vissa verksamheter uppköpta och inlemmade i organisationen, vilket har resulterat i att organisationskulturen skiljer sig enheterna emellan. HR-chefen menar att detta är helt okej, men om det bildas helt isolerade öar tror hon inte att det är bra. Å ena sidan finns upplevelser av att enheterna är isolerade från övrig verksamhet förekommer bland informanterna, å andra sidan beskrivs detta främst som positivt då de har bra trivsel på arbetet. I vårt empiriska material går att skönja en distans som tar sig uttryck i en generell uppfattning av "vi och de" när informanterna refererar till sig själva i förhållande till den stora organisationen.

Vi ställer oss frågan om det är möjligt att skapa en helt enhetlig och medveten kultur i alla organisationer och om det ens skulle vara gynnsamt för vår valda organisation. Hur skulle en kultur som är gemensam för alla i organisationen kunna se ut då organisationen består av så många olika och spridda enheter? Van Maanen och Barley (1985) funderar också över detta fenomen och ställer sig frågan hur många olika kulturer som kan rymmas inom en organisation. HR-chef och VD verkar medvetna om att varje avdelning har sin subkultur och utrymme ges till dem att styra över sin egen verksamhet i viss mån. Vidare frågar vi oss hur mycket det egentligen påverkar att en verksamhet är uppköpt. Utifrån vårt empiriska material tror vi att de verksamheter som är uppköpta kan känna sig mer styrda ovanifrån i förhållande till hur de tidigare drivit sin verksamhet. Dock reflekterar vi över det faktum att de en gång valt att bli uppköpta, och att detta ger indikation på att de i grunden gärna ser sig som en del av den större organisationen.

## ***6.3 Enhet i organisationen***

### **6.3.1 Enhet trots geografiskt avstånd**

Författaren Pfeffer (refererad i Hatch 2002) menar att den fysiska strukturen i en organisation utgör både hinder och möjligheter för kommunikation, information och samordning inom en organisation. Vår valda organisation är en komplex och internationell organisation med moder- och dotterbolag i Sverige, den har väldigt olika avdelningar som innefattar såväl tjänstemän som takmontörer. Framför allt kännetecknas organisationens struktur av att den är utspridd över landet. Att den fysiska strukturen har stor påverkan på vår valda organisation i frågor som berör kommunikation, information och samord-

ning kan vi tydligt bekräfta genom det empiriska materialet. Det geografiska avståndet verkar påverka de olika avdelningarnas förmåga att kommunicera med varandra vilket har lett till att viss konflikt och brist på förståelse har uppstått i vissa frågor. Daft & Lengel (refererad i Hatch, 2002) menar att ju större avståndet är mellan olika individer, desto färre möjligheter för direkt interaktion uppstår, och den interaktion som faktiskt sker kräver betydligt större ansträngning och tid i anspråk från medarbetarna i organisationen. Under intervjuerna som genomförts har det framkommit att HR och ledning har en önskan om att nya medarbetare ska göra ett besök på huvudkontoret och produktionen i Malmö för att få större insikt i helhetsbilden av organisationen. Dock visade det sig att verksamhetscheferna inte hade samma inställning till att utföra ett sådant här besök. Generellt nämner verksamhetscheferna att det skulle vara positivt för deras medarbetare att få komma till verksamheterna i Malmö på ett besök, men precis som Daft och Lengel (refererad i Hatch, 2002) nämner, upplevs detta som en för stor ansträngning vilket gör att det sällan prioriteras.

Vi upplever tydliga indikatorer på att det finns ett glapp mellan de olika verksamheterna i organisationen, och inte minst mellan entreprenaderna och huvudkontor samt produktion i Malmö. Det som tydligast framstår är bristen på insikt i varandras verksamheter. Bristen på förståelse över hur de andra verksamheterna har det, både inom Entreprenad och gentemot moderbolaget, verkar ha lett till att verksamhetschefer och takmontörer som jobbar längre ner i kedjan inte känner sig delaktiga i den stora organisationen. Vi tror generellt att en större förståelse för helheten skulle vara gynnsamt för organisationen, dels för att kunna öka effektivitet men också för att bygga deras teamkänsla internt så att de olika avdelningarna inte upplever sig som konkurrenter utan som samarbetspartners som jobbar mot ett gemensamt mål. Även om de är och alltid kommer vara olika avdelningar som jobbar på sina egna sätt, tror vi inte att det behöver vara en motsättning till att de olika avdelningarna känner enighet. Vi ser en fara i om organisationens bredd med olika avdelningar tillika olika kompetens och fokusområden, bidrar till en känsla av konkurrens sinsemellan. Detta då bredden som egentligen är en stor styrka inom organisationen, lätt kan utvecklas till en svaghet. För att detta inte ska ske tror vi att man behöver kommunicera, informera och upplysa medlemmarna i organisationen om dess olikheter och hur de olika verksamheterna hänger ihop, är beroende av varandra och att de tillsammans är ett enat team som kan bistå kunden med en bred kompetens.

### **6.3.2 Scheins modell applicerad på exempel ur empirin**

Schein (2010) visar i sin modell på tre kulturella nivåer; artefakter, värderingar och normer samt grundläggande uppfattningar och antaganden. Scheins (2010) modell kan verka enkel vid första ögonkastet, men den visar i själva verket på den stora komplexiteten med organisationskultur eftersom den återspeglar såväl en medveten respektive omedveten aspekt som en synlig respektive osynlig aspekt. Från intervjumaterialet kan vi applicera ett exempel på denna modell. HR-chefen poängterar styrkan i att organisationen äger hela kedjan, allt från teknikutveckling, produktion och marknadsföring till entreprenadverksamheten. Vidare menar hon att detta är ett bra säljargument mot kunden och hon understryker mervärdet i detta för organisationen. HR-chefen menar att det faktum att organisationen äger hela kedjan är något signifikant för just denna organisation och hon argumenterar samt reflekterar kring detta fenomen utifrån att det är en självklarhet för henne med mervärdet det skapar. Utifrån Schein's (2010) modell befinner sig HR-chefen på den djupaste nivån i denna fråga, kallad för grundläggande upp-



fattningar och antaganden, alldeles nära den kulturella kärnan. När vi sedan jämför med VD:s svar i empirin blir det tydligt att det faktum att organisationen äger hela kedjan inte är grundläggande uppfattningar och antaganden hos alla medarbetare. VD utgår nämligen inte ifrån att alla takmontörer vet om att takpappen, som de dagligen monterar, är producerad i Malmö av deras egen organisation. Författarna Jha och Kumar (2016) hävdar att det till stor del är medarbetarna som är de främsta representanterna i en organisation och bärare av dess varumärke.

Att organisationen de facto äger hela kedjan har vi uppfattat som ett varumärke de bygger starkt externt gentemot kunder. Däremot upplever vi stora brister vad gäller insikten kring varumärkets kraft internt. Det blir tydligt att HR-chef, VD samt takmontörer befinner sig på olika nivåer i Scheins modell i denna fråga och alltså inte har en delad bild. Något som ses som en självklarhet i ledningen och på strategisk nivå verkar inte vara lika självklart på operativ nivå. Hade ledningen jobbat internt med medarbetarnas insikt i denna fråga, tror vi att förståelsen för bredden hade ökat. Vi tror dessutom att det hade skapat ringar på vattnet externt, då kunderna även blivit delgivna dessa mervärden via organisationens takmontörer och inte bara via övrig marknadsföring. Detta bekräftas ytterligare med Jha och Kumar's (2016) teori kring att varje medarbetare är bärare av organisationens varumärke. Vi tror att medarbetarna hade kunnat känna större delaktighet, engagemang och stolthet i att veta att produkterna tillverkas i Malmö av deras egna kollegor. För att medarbetarna ska komma till den djupare nivån och närmare "kärnan" tror vi att ledningen i organisationen bör implementera och framhäva organisationens styrkor på ett tydligare sätt och arbeta med den interna organisationskulturen mer aktivt. Detta kan även styrkas med Yukl's (2013) resonemang kring ledarens betydelse i att implementera värderingar och stadgar för att dessa ska få en trovärdighet inom organisationen.

### **6.3.3 E-learning/webbaserat lärande - en lösning?**

Chiungsui (2011) samt Daft och Lengel (refererad i Hatch, 2002) framställer möjligheterna som e-learning kan skapa för organisationer som på daglig basis måste hantera ett geografiskt avstånd. Som informanterna och inte minst HR-chef gav uttryck för, ses det av organisationens ledning som en stor möjlighet att i vissa frågor överbrygga det geografiska avståndet med hjälp av e-learning. I det empiriska materialet framkom det att informanterna är mycket positiva till ett e-learningprogram som hjälpmedel vid introduktion, framför allt när det kommer till presentationen av organisationen som helhet. Dock poängterade informanterna, precis som Chiungsui (2011) att det behövde vara väl genomtänkt, användarvänligt och pedagogiskt utformat för att det ska ge önskvärd effekt.

Vi tror att vald organisation, som har geografiska utmaningar, hade haft stor hjälp av att implementera ett e-learningprogram i samband med introduktionen då det hade kunnat underlätta arbetet med att skapa större insikt och förståelse för den stora organisationen och avdelningarna emellan. Om organisationen även väljer att förmedla viss kultur genom e-learningprogrammet samt presentera nyckelpersoner och avdelningar i organisationen tror vi att detta kan ge en känsla av större enighet avdelningarna emellan. Denna typ av utformning av e-learningprogram tror vi till viss del hade kunnat ersätta det besök vi tidigare talat om, på huvudkontoret och produktionen i Malmö.

Hatch (2002) skildrar det symbolisk-tolkande synsättet inom organisationskultur och beskriver hur olika visuella symboler kan underlätta för en organisations medlemmar i

skapandet och upprätthållandet av en kultur. Som nämnts tidigare återgav informanterna hur de tror att e-learning kan ge en bra överblick, visualisera viktiga delar av organisationen samt kunna ge en "bild på näthinna". Fyock (refererad i Graybill et al., 2013) nämner också det web-baserade tillvägagångssättet och att detta ligger i framkant, vilket vi genom informanterna får en tydlig indikation på att vår valda organisation har tagit till sig.

Då e-learningprogrammet är visuellt, menar vi att detta skapar mentala bilder hos användarna som kan fungera som symboler för att exempelvis påminna medarbetaren om viktiga värderingar inom organisationen. Ett exempel på detta skulle kunna vara bilden, som organisationen har med i sin företagspresentation, där två personer skakar hand. Denna symbol visas i samband med organisationens mervärde, "starkt samarbete med våra kunder". Detta var en bild som satte sig på vår näthinna när vi fick ta del av organisationens dokument. Det finns en överensstämmelse mellan empiri och teori kring vad som är ett relevant innehåll i ett web-baserat introduktionsprogram. Exempel som framkommit både av Fyock (refererad i Graybill et al., 2013) och informanterna är att web-programmet/e-learning kan förmedla både organisationens historia samt VD som presenterar värderingar och vision. Andra idéer som Fyock (refererad i Graybill et al., 2013) kan bistå vald organisation med, är online-rundvisningar av miljön och presentation av kollegor. Detta tror vi inte minst kan vara relevant för vår valda organisation då de har ett geografiskt avstånd avdelningarna emellan. Som nämnts i empirin, upplever informanterna att det finns praktiska svårigheter att göra ett besök på huvudkontoret i Malmö samt att få insyn i övriga avdelningar. Vi tror att en kort inspelad presentation av verksamhetschef på varje avdelning följt av kort videorundvisning, för att visualisera den geografiska platsen, skulle vara en del av lösningen på det praktiska hindret samt ge nya medarbetare en övergripande förståelse för organisationen. Ett förslag skulle kunna vara att även medarbetare som jobbat en längre tid skulle utföra denna typ av web-baserade introduktion då det annars riskerar att uppstå ett glapp mellan de nyanställda som får del av programmet och de medarbetare som jobbat en tid men som ändå saknar denna typ av insikt i andra delar av organisationen.

## 7. Avslutande reflektioner

Vi har med denna uppsats haft för avsikt att med utgångspunkt i HR- och verksamhetschefers erfarenheter beskriva och analysera vald organisations introduktionsprocess av nya medarbetare och möjligheterna till utveckling av denna process med hjälp av e-learning. Vidare har vi velat diskutera huruvida introduktionsprocessen kan bidra till en större enhet i vald organisation, samt en gemensam organisationskultur på arbetsplatsen. Frågeställningarna som vi har byggt uppsatsen på är följande.

- *Hur resonerar verksamhetschefer och HR-chef kring introduktionsprocessen av nya medarbetare i vår valda organisation i nuläget?*
- *På vilka sätt kan introduktionsprocessen bidra till en gemensam organisationskultur samt till ett större mått av enhet inom organisationen?*
- *Vad har organisationskulturen för betydelse för vald organisation och hur formas den?*

Det finns alltid en kultur i en organisation, frågan är om den är medvetet skapad eller om den präglas av omedvetenhet. I enlighet med vad vi beskrivit utifrån teori kan en omedveten organisationskultur lättare bli styrd av krafter som är verksamma utanför organisationen i fråga. Vi tror att ledarskapet har en stor betydelse för formandet av en organisationskultur, både vad gäller att i teorin formulera en riktning för organisationens medlemmar men också för att dessa riktlinjer ska följas i praktiken. Vi har reflekterat mycket kring begreppet organisationskultur och vad denna har för betydelse för en organisation. I utgångsläget av uppsatsen antog vi att en enhetlig organisationskultur är att föredra oavsett storlek och struktur på organisationen, och utgick ifrån att subkulturer huvudsakligen var av negativ karaktär. Under processens gång har vi reviderat denna uppfattning och förstått att subkulturer i vissa fall kan vara positiva och till och med nödvändiga för en organisation. Dock ser vi fortfarande vikten av att de mindre enheterna med eventuella subkulturer inte tappar tillhörigheten till den stora organisationen utan kontinuerligt upplever att de kan bidra med sin unika karaktär, och på så sätt skapa en enhet inom organisationen trots sina olikheter. I fallet för denna rapport är vår uppfattning att de mindre enheterna i organisationen har tappat förståelsen för en av de viktigare styrkor som är signifikant för organisationen, nämligen att de äger hela kedjan. Anledningen till detta tror vi faller tillbaka på ett bristande ledarskap gällande förmedlingen av denna viktiga värdering. Om organisationen väljer att ta grepp om denna fråga och aktivt jobba med den tror vi att det hade gynnat organisationen på flera plan, inte minst dess effektivitet, arbetsglädje och förståelse internt. Vi menar att ömsesidig förståelse hade kunnat ena de olika enheterna som annars jobbar väldigt oberoende av varandra och att styrkan och förståelsen internt ger ringar på vattnet även externt, vilket i längden gynnar organisationen ur ett marknadsperspektiv.

Under arbetets gång tycker vi att vår metod, med det socialkonstruktionistiska perspektivet som utgångspunkt, inte har stått som en del för sig utan varit genomgående för hela studien. Att utgå från en kvalitativ abduktiv ansats upplever vi har fallit sig naturligt hela vägen. Inte minst då bearbetningen av den insamlade empirin fick utstaka vägen för vilken teoretisk inriktning vi skulle ta. I enlighet med det socialkonstruktionistiska perspektivet, tror vi att det skulle vara en fördel för vald organisation att sträva mot att in-

tgrera den objektiva synen på organisationen med varje enskild enhets subjektiva syn i den utsträckning det är möjligt, för att få en mer enhetlig syn på organisationen och en mer sammanhängande organisationskultur. Några av förutsättningarna för detta tror vi är bra kommunikation, medvetet ledarskap och tydliga roller. Vi menar att ett e-learningprogram i introduktionen såväl som att förlänga introduktionsprocessen och att aktivt arbeta med att implementera kultur ut i organisationen skulle kunna vara en stor del i detta arbete.

Vad gäller begreppen introduktionsprocess och socialisationsprocess så började vi uppsatsen med en betoning på *introduktions*processen och har under senare del av uppsatsen mer och mer förstått anledningen till att teorin i stor utsträckning använder sig av begreppet *socialisations*process. Detta ord, som i likhet med det socialkonstruktivistiska perspektivet, betonar den sociala, ständigt pågående processen där verkligheten konstrueras av samtliga medarbetare genom interaktion i organisationen. Vi tror att organisationer i allmänhet och vår valda organisation i synnerhet hade gynnats av att omvärdera sin syn på introduktionsprocessen och i större utsträckning se denna process som en socialisationsprocess och alltså inte enbart ett tillfälle för förmedling av information för den nya medarbetaren. Vi eftersöker mer forskning som kan fokusera på vad effekterna skulle bli för en organisation om den skulle betrakta sin introduktionsprocess mer som en socialisationsprocess och aktivt jobba med detta under en längre tid. Vi ser ytterligare ett behov av vidare forskning kring området som berör kombinationen av e-learning i förhållande till introduktionsprocessen, där e-learning i detta fall används som ett verktyg för att förmedla viktiga delar av organisationskulturen.

Efter att ha studerat nuvarande introduktion av ny medarbetare på vald organisation tror vi att organisationen hade gynnats av att inte enbart se på introduktionen som en endagsföreteelse utan snarare som en process, som bör ske över längre tid samt anpassas till den specifika organisationen, individen och dennes aktuella befattning. Denna syn på introduktionsprocessen tror vi inte enbart hade gynnat vår valda organisation utan de flesta organisationer som regelbundet introducerar nya medarbetare. Ett förslag till organisationen skulle kunna vara att låta den nyanställdes introduktionsprocess sträcka sig över ca ett års tid där dagligt arbete periodvis skulle kunna varvas med eventuella utbildningar, information samt besök på övrig verksamhet. Detta bör ske parallellt med individens reflektion. Vi tror även att lärandet skulle främjas om det får förmedlas i förhållande till faktorer som den sociala kontexten och yrkeserfarenheten.

Sammanfattningsvis är vår uppfattning att en organisation med geografiska utmaningar kan dra stora fördelar av att använda sig av e-learning vid genomförandet av introduktion av nya medarbetare. Vi tror även att detta redskap kan användas av medarbetare som arbetat en längre tid för att påminna om organisationskultur, värderingar samt visualisera organisationens viktiga beståndsdelar. Vi är dock av uppfattningen att förmedlingen av organisationskultur är starkt sammankopplad med ledarskapet i organisationen och att det krävs ett aktivt arbete på flera plan för att det ska anammas av organisationens medlemmar. Vad gäller introduktionsprocessen av nya medarbetare, menar vi att det är av stor vikt att denna ses som en socialisationsprocess och inte enbart som en förmedling av information. Vi tror att om den nya medarbetaren ges förutsättningen till en introduktion av denna karaktär kommer det på längre sikt ge ringar på vattnet ut i organisationen och bidra till att enheten inom organisationen stärks.

## 9. Referenser

- Alvesson, M (2009). *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. (1.uppl.) Malmö: Liber AB,
- Alvesson, M och Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. (3.uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Barney G. Glaser (1992). *Basics of Grounded Theory analy* Oxford: Sociology press.
- Berger, P. & Luckman, T. (1979). *Kunskapssociologi*. (1.uppl.) Stockholm: Wahlström och Widstrand.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1992) *Qualitative research for education* (2.uppl.) Boston: MA: Allyn and Bacon.
- Boglund, A, Hällstén, F. & Thilander, P (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1.uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapiga metoder*. (3.uppl.) Malmö: Liber AB
- Chiungsui, C. (2011). "Usability testing for e-learning material for new employee training: A design-based research approach" Vol.46. No 2., s.125-130. British Journal of Educational Technology. doi:10.1111/j.1467-8535.2011.01216.x
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7.uppl.) New York: Routledge.
- Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken* (2:9) Lund: Studentlitteratur AB.
- Denzin, N. & Lincoln.Y.S., (2000) *Handbook of qualitative research*. s.75-77. (2. uppl.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Fejes A. & Thornberg, R., (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2.uppl) Stockholm: Liber AB
- Filstad, C. (2012). *Organisationslärande - från kunskap till kompetens*. (1.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Graybill, J.O., Hudson Carpenter, M.T., Offord Jr, J., Piorun, M., Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL Libraries. *Library Management*, Vol(34), 200-218. doi 10.1108/01435121311310897
- Van Maanen & S. R. Barley. (1985). Cultural organization. *Organizational culture*. Frost, P. J., Moore, L.F, Louis, M. R., Lundberg, C. C., Martin J. s. 31-53. (1.uppl.). Beverly Hills: Sage publications, Inc.
- Hatch, M. J. *Organisationsteori, moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. (2:7uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Jha, B. & Kumar, A. (2016). Employee Engagement: A Strategic Tool to Enhance Performance. *Journal for Contemporary Research in Management*, Vol(3), 21-29.

- Korte (2009). "How Newcomers Learn the Social Norms of an Organization: A Case Study of the Socialization of Newly Hired Engineers. Research Brief". Center for the Advancement of Engineering Education. Eller Human resource development quarterly 2009 4 pp. (ED542120). DOI: 10.1002/hrdq
- Kvale S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (12.uppl). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4.uppl). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. & Van Maanen, J. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E. (1992). *Three levels of culture*. Hämtad 2017-01-03, från [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_schein\\_three\\_levels\\_culture.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html)
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning*. Tryck: Elanders Gotab.
- Weick K., (1985) The significance of corporate culture. *Organizational culture*. Frost, P. J., Moore, L.F, Louis, M. R., Lundberg, C. C., Martin J. s. 31-53. (1.uppl.). Beverly Hills: Sage publications, Inc.
- Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations*, (8.uppl.). Essex: Pearson Education Limited.

## 10. Bilagor

### 10.1 Intervjuguide för verksamhetschefer

#### Introduktionsprocessen i nuläget

1. Kan du beskriva hur introduktionsprocessen av nya medarbetare ser ut idag?
  - A. Informationen till introduktionen av nya medarbetare går att hitta både via verksamhetssystemet samt i den utskrivna "introduktionsmappen", vilken av dessa info.källor använder du dig mest utav?
  - B. I vilken utsträckning upplever du att introduktionsprocessen av nya medarbetare fungerar idag?
  - C. Hur ser en idealisk introduktion av nya medarbetare ut för dig?
  - D. Hur viktigt ser du att ett besök på huvudkontoret är för en ny medarbetare?
  - E. Hur stor vikt lägger du vid en bra introduktionsprocess för nya medarbetare?
  
2. Vilka möjligheter har du att diskutera introduktionsprocessen med HR och andra verksamhetschefer?
  - A. Vilka delar av introduktionsprocessen upplever du att du kan påverka och anpassa till din verksamhet?
  - B. Ser du något i introduktionsprocessen idag som skulle behöva utvecklas vidare, vad i så fall?
  - C. Vad tycker du är positivt med introduktionsprocessen idag?

#### E-learning bidrag till introduktionen

*E-learningprogrammet som evt. är tänkt att implementeras i introduktionsprocessen, ska funka som ett komplement främst för er som ska introducera nya medarbetare med ett större geografiskt avstånd till huvudkontoret och Malmö. Detta då möjligheterna att personligen komma till HK och se produktionen i Malmö i samband med introduktionen kan va svårare att genomföra i praktiken. Ledningen ser denna del av introduktionen som viktig för att förstå helheten av XXX som organisation och dess verksamhet. Detta särskilt då personalavdelningen har fångat upp från medarbetarenkät att vissa verksamheter till och från upplever en viss distans från övrig verksamhet pga det geografiska avståndet. Informationen som förmedlas genom e-learning är tänkt att vara av allmängiltig karaktär och passa i princip alla nya medarbetare. Den mer specifikt anpassade informationen för varje enskild arbetsplats står ni som verksamhetschefer fortsättningsvis själva för.*

*E-learningprogrammet är tänkt att bestå av olika delar, för att informationen ska förmedlas på ett lättillgängligt sätt. Delarna kan exempelvis bestå av en kort film (med VD, teknisk chef med värderingar, historia eller likn.), textstycken som förmedlas skriftligen eller läses upp, det kan finnas övningsliknande inslag där man kan få dra o klicka på olika ikoner.*

3. Hur ställer du dig till att delar av introduktionen skulle genomföras via e-learning?
4. Hur mycket tror du att e-learning kan utveckla nuvarande introduktionsprocess?
5. Hur tror du att dina medarbetare skulle ta emot denna typ av inlärningsätt?
6. På vilket sätt skulle E-learningen kunna ersätta ett besök på huvudkontoret?

### **Introduktionsprocessens bidrag till organisationskultur**

7. Hur skulle du beskriva XXX organisationskultur?
8. I organisationens företagspresentation beskrivs sex olika värderingar: Kunder, medarbetare, kompetens, innovation, ärlighet och glädje. En av dessa värderingar berör kompetens, och är formulerad på följande sätt;

*“Vi eftersträvar en hög kunskapsnivå, rätt attityd och rätt personliga profil i varje enskild befattning”*

Hur tolkar du detta? / Vad innebär det för dig?

9. Hur tänker du kring en enhetlig introduktion av nya medarbetare för hela XXX/entreprenad?
10. Hur skulle en enhetlig introduktionsprocess för hela XXX kunna bidra till en gemensam kultur på hela organisationen?

Stort tack för att du tog dig tid!

## ***10.2 Intervjuguide för HR-chef***

### **Introduktionsprocessen i nuläget**

1. Hur sker introduktionsprocessen idag?
  - A. Berätta om innehållet i introduktionsmaterialet som HR bistår med.
  - B. Vad tänker ni att nyanställda ska lära sig av introduktionsprogrammet?
  - C. Vad vill ni i ledningen/ HR uppnå med introduktionsprocessen? (information / organisationskultur)
  - D. Beskriv hur ni arbetar med detta?

### **E-learning's bidrag till introduktionen**

2. Vad har ni tänkt att e-learningprogrammet ska innehålla?
  - A. Vilka delar av introduktionsmaterialet är tänkt att förmedlas via e-learning? (Kultur/info?)
  - B. På vilket sätt ska de förmedlas?
  - C. Vilken grad av interaktivitet ska det innehålla?

### **Introduktionsprocessens bidrag till organisationskultur**

3. Hur skulle du beskriva XXX's kultur?
4. I organisationens företagspresentation beskrivs sex olika värderingar. Kunder, medarbetare, kompetens, innovation, ärlighet och glädje.



- A. Hur förmedlar ni dessa värderingar till nya medarbetare?
- B. Beskriv om ni har något speciellt sätt som ni försöker arbeta med implementering av dessa värderingar på?
- C. Vad betyder de här värderingarna för dig i arbetet?
- D. En av värderingarna berör kompetens, och är formulerad på följande sätt;

“Vi eftersträvar en hög kunskapsnivå, rätt attityd och rätt personliga profil i varje enskild befattning”

Hur tolkar du detta? / Vad innebär det för dig?

- 5. Hur ser en idealisk introduktion av nya medarbetare för hela XXX ut?
- A. Vilka områden ser du skulle behöva förändras/anpassas för att uppnå den önskvärda introduktionsprocessen?
- 6. I vilken utsträckning skulle en enhetlig introduktionsprocess för hela XXX kunna bidra till en gemensam kultur på hela organisationen?

Stort tack för att du tog dig tid!

**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**