

Lunds universitet
Sociologiska institutionen

Organisationers introduktionsarbete

- En kvalitativ studie om olika organisationers arbete med att introducera nya medarbetare

Författare: Victor Johannesson
Magisteruppsats SOCM13, 15hp
Vårterminen 2018
Handledare: Malin Åkerström

ABSTRACT

Författare: Victor Johannesson

Titel: Organisationers introduktionsarbete - En kvalitativ studie om olika organisationers arbete med att introducera nya medarbetare

Magisteruppsats SOCM13, 15hp

Handledare: Malin Åkerström

Sociologiska institutionen, våren 2018

Att som organisation lyckas attrahera, behålla och utveckla medarbetare anses ge betydande konkurrensfördelar. Ett led i denna process handlar om att introducera nya medarbetare för att de ska få en bra start på sin karriär. Kring området introduktion trängs "experter" med råd och tips för hur organisationer bör genomföra sina introduktionsprocesser på bästa sätt. Syfte med föreliggande studie är att belysa hur organisationsföreträdare beskriver introduktionen av nyanställda: vad organisationer egentligen gör och varför de gör som de gör. Datasamlingsmetoden har utgått från sju semi-strukturerade intervjuer med representanter från olika organisationer som arbetar i en HR-roll med ansvar för introduktionsprocesser. Intervjustudiens resultat har analyserats med hjälp av det teoretiska ramverk som representeras av Seneges (1990/ 1995) *Den Femte Disciplinen* och Van Maanen och Scheins (1979) teori kring organisatorisk socialisation. Kortfattat beskriver de undersökta organisationsrepresentanterna att de tillämpar en strukturerad introduktionsprocess där introduktionen ofta sker i grupp och genom socialt stöd i form av mentorskap och liknande. Dessa grunder vilar ofta på en uppfattning av att en strukturerad process är väsentligt liksom att gruppläring och socialt stöd ger viktiga möjligheter till reflektion och diskussion. Slutligen betonas fördelarna av att systematiskt utvärdera introduktionsprocessen genom enkäter och medarbetarsamtal för att undersöka vad i introduktionen som fungerar och inte fungerar.

Nyckelord: Introduktionsprocess, den femte disciplinen, organisatorisk socialisation

Populärvetenskaplig sammanfattning

Tiderna förändras och med det också de förhållande som moderna organisationer verkar i. För dagens organisationer kan en problematik bestå av att attrahera kompetent personal men också att introducera dem man rekryterat till sin arbetsplats och arbetsuppgifter. När det gäller hur organisationer utformar sin introduktionsprocess finns oändligt med information där olika "experter" på området anser sig veta exakt hur och vad organisationer bör göra för att bli framgångsrika. Den föreliggande studiens syftar till att undersöka hur olika organisationsrepresentanter konkret beskriver att de arbetar med introduktion av nya medarbetare och på vilka grunder de baserar sina beslut. Studien har genomförts genom att intervjua sju personer som är verksamma inom olika organisationer där de ansvarar för, och arbetar med, att introducera nya medarbetare till sina organisationer och roller. Bland de organisationerna som är representerade i studien återfinns mindre organisationer med omkring 50 anställda till större organisationer med omkring 12 000 anställda. Organisationerna varierar också i förhållande till sitt verksamhetsområde och ägarstruktur. Studiens resultat visar att de undersökta organisationerna introducerar nya medarbetare genom dels en gemensam introduktion som gäller alla nya medarbetare, dels en individuell introduktion som är baserad på den roll som individen ska ta i organisationen. Ett vanligt inslag inkluderar också att introduktion sker i grupp där flera individer introduceras tillsammans och att de får en mentor eller får gå bredvid en mer erfaren kollega. Alla av de intervjuade organisationsrepresentanterna betonar också vikten av att introduktionsinsatserna ska vara strukturerade. Resultatet visar att många olika delar av organisationen är delaktig i processen kring att nya medarbetare ska introduceras på ett bra sätt. Att erbjuda ett introduktionsprogram som är strukturerat motiveras genom att nya medarbetare ska få klarhet om vad de ska göra den första tiden i arbetet. Att introduceras gemensamt och få socialt stöd anses av organisationsrepresentanterna möjliggöra diskussion och reflektion som är viktigt när man är ny på arbetsplatsen och i sin yrkesroll. Intervjupersonerna anger också att utvärdering är ett viktigt verktyg när det gäller hur introduktionen utformas. Under dessa utvärderingar får varje ny medarbetare svara på en enkät eller delta i ett samtal kring introduktionen och svara på vad de ansåg var bra och vad som brast. Slutligen uppger ett par organisationsrepresentanterna att de inte tar del av de råd och tips som "experter" anger när det gäller introduktionsprocessens utformning.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.3 AVGRÄNSNING.....	2
1.4 DISPOSITION.....	2
2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT.....	4
2.1 PETER SENGES <i>DEN FEMTE DISCIPLINEN</i>	4
2.2 ORGANISATORISK SOCIALISATION.....	6
3. TIDIGARE FORSKNING.....	10
3.1 DE INSTITUTIONELLA SOCIALISERINGSTAKTIKERNAS FÖRDELAR.....	10
3.2 INDIVIDUALISERAD ANPASSNING.....	11
3.3 VIKTEN AV STÖD.....	12
3.4 SAMMANFATTNING OCH TILLÄMPNING.....	12
4. METOD.....	14
4.1 VAL AV METOD.....	14
4.2 DATAINSAMLINGSMETOD.....	14
4.3 URVAL.....	15
4.4 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER.....	16
4.5 ANALYSFÖRFARANDE.....	16
4.6 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET.....	17
4.7 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER.....	17
5. ANALYS.....	19
5.1 INTRODUKTIONSPROCESSENS DELAR.....	19
5.1.1 <i>Introduktionsprocessens struktur</i>	19
5.1.2 <i>Introduktionsprocessen som kompetensutveckling</i>	21
5.1.3 <i>Visionärt arbete</i>	23
5.1.4 <i>Socialt stöd</i>	24
5.2 PÅ VILKA GRUNDER BASERAS INTRODUKTIONSINSATSERNA?.....	25
5.2.1 <i>Introduktionsprocessens struktur</i>	25
5.2.2 <i>Introduktionsprocessen som kompetensutveckling</i>	27
5.2.3 <i>Visionärt arbete</i>	28
5.2.4 <i>Socialt stöd</i>	29
5.2.5 <i>Utvärdering och omvärldsbevakning</i>	29
6. SAMMANFATTNING OCH SLUTDISKUSSION.....	32
6.1 SAMMANFATTNING AV RESULTAT.....	32
6.2 SLUTDISKUSSION.....	33
7. REFERENSLISTA.....	35
BILAGOR.....	38
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE.....	38
BILAGA 2: KODSCHEMA.....	39
BILAGA 3: INFORMATIONSBREV.....	40

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Organisationer som lyckas attrahera, utveckla och behålla sin personal anses ha stora konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Ett sätt för organisationer att skapa sig förutsättningar att lyckas med detta är genom att systematiskt arbeta för att nya medarbetare ska få en bra start på sin karriär hos sin nya arbetsgivare. Att på ett effektivt sätt få nya medarbetare att anpassa sig till sina nya roller och organisationen är en viktig faktor som, i längden anses, påverkar den organisatoriska effektiviteten (Bauer & Erdogan, 2014). Att medarbetarna är en viktig faktor för organisationers framgång och målsättningar är i många kretsar givet.

Det första som en nyanställd får ta del av är en introduktion till sitt arbete och arbetsplats. Kring denna process tränas experterna med sina tips och riktlinjer för hur introduktionen ska gå så smidigt som möjligt. Ledarskapsexperten Thomas Lundqvist menar att det största problemet som ofta uppstår vid anställningar är de kulturkrockar som sker när individens värderingar inte stämmer överens med det som organisationen står för. Han menar att hela 70% av alla de problem som uppstår när en ny medarbetare påbörjar sin anställning beror på kulturkrockarna mellan den nyanställda och organisationen. Detta menar han kan förebyggas med en genomtänkt plan för hur organisationen ska introducera individen till organisationen och få "alla ombord på den gemensamma resan". Lundqvist pekar på viktiga aspekter som tydlighet och uppföljning vid introduktion av nya medarbetare i organisationen (Lundqvist, 2015, 24 mars). Hanna Carlsson är senior konsult och menar att en bristfällig introduktion kan leda till sämre prestationer och besvikelse hos arbetsgivaren. En väl utformad introduktionsprocess utgår istället från att överbygga de förväntningar och den kapacitet en ny medarbetare besitter för att göra introduktionen så smidig som möjligt. Hon pekar på vikten av att göra rätt från början då det kan bli en kostsam historia att i efterhand korrigera saker som inte fungerat under medarbetarens första tid. Ett effektivt sätt att introducera nya medarbetare är genom att försöka klargöra de förväntningar medarbetaren har på organisationen och vice versa för att introduktionen ska gå så smidigt som möjligt (Carlsson, 2017, 20 juni).

Åsikterna kring hur medarbetare introduceras till sitt arbete på bästa sätt är många och utrymmet mättat. Hur och vad man som organisation ska göra har utvecklats till ett hett ämne

där management- och ledarskapskonsulter ofta påstår sig ha lösningen på alla de problem som dagens organisationer ställs inför. Frågorna som kvarstår är dock, vad gör organisationerna egentligen och på vilka grunder vilar dessa beslut?

1.2 Syfte och problemformulering

Problematiken på området beror till stor del av ogrundade och mer eller mindre ovetenskapliga tillvägagångssätt som marknadsförs i syfte att sälja koncept för hur organisationer bör arbeta. Studiens syfte är att undersöka hur olika organisationsrepresentanter konkret beskriver att de arbetar med introduktion av nya medarbetare och på vilka grunder de baserar sina beslut. Syftet konkretiseras till två frågeställningar:

1. Hur arbetar olika organisationer med att ta emot och introducera nyanställda till sina arbeten?
2. Vilka förklaringar anger organisationsrepresentanterna till varför de hanterar introduktionen av nyanställda på det sätt som de gör?

1.3 Avgränsning

Uppsatsen omfattning avgränsas till att granska och belysa hur organisationer arbetar med introduktionsprogram. Studiens inriktning öppnar upp för olika förhållningssätt och infallsvinklar som går att studera i flera andra perspektiv exempelvis med en psykologisk eller företagsekonomisk grund. Detta ligger dock utanför den sociologiska ram som studien verkar i och lämnas till andra att undersöka.

1.4 Disposition

Studien delas upp i sex kapitel och inledningsvis har studiens bakgrund, syfte, frågeställningar och avgränsning redogjorts. Här presenteras en övergripande introduktion till studiens ämne och position som anger riktningen för studien. Inledningen följs av en presentation av det teoretiska ramverk som i studien representeras av Peter Senges (1990/ 1995) *Den Femte Disciplinen* och Van Maanen och Scheins (1979) teori kring organisatorisk socialisation. Vidare följer en presentation av den tidigare forskning som genomförts kring organisatorisk socialisation. Efter presentationen av den tidigare forskningen följer ett kapitel om studiens metod och tillvägagångssätt. Här presenteras studiens datainsamlingsmetod som utgick ifrån semistrukturerade intervjuer, urvalsstrategi och genomförandet av intervjuerna. Avslutningsvis diskuteras i kapitlet studiens analysansats, tillförlitlighet och de forskningsetiska principer

studien tagit hänsyn till. Därefter presenteras studiens analys och resultat med koppling till det teoretiska ramverk som är bärande i studien. Avslutningsvis avrundas studien i ett kapitel som sammanfattar och diskuterar studiens resultat, dess metod, framtida forskningsförslag och avslutande ord.

2. Teoretisk utgångspunkt

Studiens teoretiska utgångspunkt representeras av Peter Senges (1990/ 1995) teori *Den Femte Disciplinen* och Van Maanen och Scheins (1979) teori kring organisatorisk socialisation. Senge anses vara förgrundsgestalten kring den så kallade lärande organisationen. Med lärande organisation menas en organisation som tar till sig, förmedlar och utvecklar kunskaper men också har förmågan att förändra sig så att dessa kunskaper tillämpas. Senge (1990/ 1995) presenterar i sin bok *Den Femte Disciplinen* ett teoretiskt ramverk för hur den lärande organisationen tar sig uttryck. Han har tillsammans med flertalet organisationer bedrivit forskning på området där flera yrkesgrupper inkluderats som företagsledare, lärare och tjänstemän som tillslut lett fram till boken *Den Femte Disciplinen*. Senge delar upp den lärande organisationen i fem "discipliner": personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner, teamlärande och systemtänkande. Senges modell kommer att presenteras närmare i följande kapitel. Efter presentationen av *Den Femte Disciplinen* följer en presentation av Van Maanen och Scheins (1979) teori kring organisatorisk socialisation. Van Maanen och Schein anses vara förgrundsgestalter kring ämnet organisatorisk socialisation där de genom sin forskning presenterat sex olika dimensioner för hur organisatorisk socialisation tar sig uttryck i organisationer.

2.1 Peter Senges *Den Femte Disciplinen*

Senges modell kring lärande organisationer består av fem delar vilket Senge själv benämner som "discipliner". De olika disciplinerna kommer härfter att benämnas som dimensioner för att enklare särskilja ordet disciplin från dess mer vardagliga betydelse. Som tidigare nämnt består Senges modell av fem dimensioner där vissa av dimensionerna är mer konkreta och andra mer abstrakta. Dimensionerna systemtänkande och tankemodeller är mer abstrakta medan dimensionerna personligt mästerskap, gemensamma visioner och teamlärande är mer konkreta och sammankopplade till ledarskap. Senges tankar kring den lärande organisationen anses i viss mån vara utopisk och svår att genomföra (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2001). Trots modellens svagheter är Senge flitigt citerad kring ämnet lärande organisation och anses vara intressant att diskutera i förhållande till studiens frågeställningar.

Senges (1990/ 1995) första dimension benämns som personligt mästerskap. Det personliga mästerskapet består av att individer i en organisation lär och är enligt Senge en central del i den lärande organisationen. För att organisationen i stort ska lära sig är den beroende av individernas förmåga att ta till sig kunskap. Grunden för det personliga mästerskapet handlar

om att individerna i organisationen sätter upp egna mål och visioner att sträva efter för att utveckla sin kunskap och sina färdigheter. Senge beskriver att en organisation behöver arbeta med att få individerna att vilja utvecklas och nå sina mål. Organisationer som tvingar sina medlemmar att genomgå utbildningar kommer därav inte att bli framgångsrika i sin jakt efter att utveckla sina medarbetare. Den viktigaste faktorn som organisationen kan kontrollera är att skapa ett klimat där det för medarbetaren finns en attraktionskraft i att ständigt utvecklas.

Den andra dimensionen i Senges (1990/ 1995) modell benämns som tankemodeller. Med tankemodeller menar Senge de föreställningar vi har som inte alltid stämmer överens med hur verkligheten ser ut. Tankemodellerna håller oss kvar i mönster och tankebanor som vi lärt och vant oss vid. En central del av den lärande organisationen handlar om att som organisation lära sig färdigheten att revidera och värdera de tankemodeller som påverkar oss. Senge menar att organisationer behöver utveckla sin förmåga att arbeta med tankemodeller för att organisationen ska lära sig nya färdigheter och förmågan att förändra sitt arbetssätt. I sak anger tankemodellerna att organisationen och dess medlemmar är öppna för att delta i och lyssna till idéer och tankar från olika håll. Senge (1990/ 1995) menar att de tankemodeller som används för att ta viktiga beslut ofta sker genom ett linjärt tänkande. Framtidens lärande organisationer tar istället beslut som grundas i en gemensam förståelse av en situation där hänsyn läggs vid hur allting hör ihop och fungerar.

Senges (1990/ 1995) tredje dimension benämns som gemensamma visioner och pekar på vikten av att individer i organisationen samlas kring ett mål. Den gemensamma visionen i en organisation lägger grunden för medlemmarnas engagemang och känsla av samhörighet. I en situation där människor delar en vision förenas de i en strävan mot ett gemensamt mål. I den lärande organisationen sätter de gemensamma visionerna ramarna och målen för arbetet. Att vilja förändras och utvecklas upplevs som alltför abstrakt utan existensen av en gemensam vision. Senge (1990/ 1995) pekar på att den gemensamma visionen påverkar medarbetarnas inställning till organisationen i stort, från att vara någon annans organisation till att skapa ett "vi". En första del i skapandet av en gemensam vision är att överge tanken om att visioner kommer uppifrån i organisationen, något som i traditionella organisationer är det naturliga. Senge (1990/ 1995) menar att visionerna kräver tid att utvecklas och att de uppstår som en produkt när personliga visioner sätts samman. I detta synsätt blir visionerna processuella, de kräver en ständig dialog där alla inblandade får diskutera sitt egna synsätt men även lyssna på andras.

Den fjärde dimensionen i Senges (1990/ 1995) modell anges som teamlärande. Senge pekar på vikten av att utveckla team är större idag än någonsin och att det som individer lär i gruppmiljö påverkar organisationen som helhet i stor utsträckning. Men även om individuell kunskap är viktig är teamlärande en social process som förutsätter dialog och diskussion. Senge (1990/ 1995) menar att i välfungerande grupper existerar konflikter och motsättningar mot olika idéer. Skillnaden är att i en välfungerande grupp är konflikterna produktiva och en del av en pågående dialog. I grupper där individer drar åt olika håll finns möjligheten att mycket av energin går till spillo. Inför en teateruppsättning repeterar ensemblen frenetiskt, på samma sätt kan grupper i organisationer öva sig på teamlärande för att utvecklas, något som inte sker i större utsträckning idag.

Den sista dimensionen i Senges (1990/ 1995) modell benämns som systemtänkande. Han beskriver systemtänkandet som länken mellan de andra dimensionerna som tillsammans bildar en sammanhängande teori. Han anser att de fem dimensionerna måste utvecklas tillsammans och som en helhet. Genom att utveckla de övriga dimensionerna kommer också medvetandet om att de tillsammans är större än summan av varje dimension isolerat. De gemensamma visionerna skapar engagemang hos organisationens medlemmar. Tankemodellerna ger organisationen en överblick och öppenhet som är nödvändigt för att se bristerna i vårt sätt att tänka. Teamlärandet gör att grupper inser att de gemensamma målen är större än individernas egna mål och det personliga mästerskapet ger förmågan att ständigt utvecklas och se hur de egna handlingarna påverkar sammanhanget. Senge (1990/ 1995) pekar på att i en lärande organisation består kärnan av förändring och förståelsen över hur det egna agerandet ser ut i förhållandet till det som ligger utanför organisationen.

2.2 Organisatorisk socialisation

Van Maanen och Schein (1979) definierar organisatorisk socialisation som processen där en individ lär sig och anpassar sig till den organisatoriska rollen. Processen består av att individer tillägnar sig de sociala kunskaper och färdigheter som är nödvändiga för att anta en roll i organisationen. Denna process sträcker sig enligt Van Maanen och Schein under en längre period vilket introduktionsinsatser, som studien undersöker, inte nödvändigtvis behöver göra. Trots detta erbjuder Van Maanen och Schein ett ramverk som idag är välciterat och intressant i förhållande till studiens frågeställningar varav dess användning i studien anses relevant. Van Maanen och Schein (1979) konceptualiserar sex dimensionella aspekter av den organisatoriska

socialisationen för att beskriva och redogöra för hur olika organisationer hanterar socialisationsprocessen. Dessa aspekter innehåller vardera två extremer där det råder ett dimensionellt förhållande mellan de båda polerna. De sex dimensionerna är i studien översatta till svenska för att förenkla begreppen och dess användning. Viktigt att klargöra är att detta är studiens sätt att definiera begreppen och ingen allmängiltig översättning.

Den första dimensionen som Van Maanen och Schein (1979) identifierar benämns i studien som kollektiv kontra individuell socialisation. En kollektiv socialiseringstaktik anger att individer som är nya i organisationen grupperas och får genomgå en gemensam uppsättning av moment tillsammans. Van Maanen och Schein använder här militären för att kontextualisera en kollektiv socialiseringstaktik. När nya rekryter anländer sätts de ihop i en grupp där de tillsammans introduceras med samma uppsättning av moment. En kollektiv socialiseringsprocess bidrar till att gruppen tillsammans utvecklar ett gemensamt tankesätt där problem diskuteras. Till viss del kan detta också innebära att gruppen i sig utvecklas och skapar sig egna erfarenheter isolerat från resten av organisationen. I motsats till en kollektiv socialiseringstaktik står den individuella socialiseringstaktiken. En individuell socialiseringstaktik består istället av att nya medarbetare hanteras individuellt genom moment som mer eller mindre är unika för den enskilde individen. Detta i sig medför att upplevelsen hos individen blir mindre homogen.

Van Maanen och Scheins (1979) andra dimension benämns i studien som formell kontra informell och beskriver i vilken mån medarbetaren separeras från andra organisationsmedlemmar under socialiseringsprocessen. En formell socialiseringstaktik innebär att medarbetaren genomgår på förhand angivna moment i socialiseringsprocessen där graden av formalitet anger i vilken mån medarbetaren separeras från medlemmar i organisationen och sitt ”riktiga” arbete. I andra änden av dimensionen ryms den informella socialiseringstaktiken som anger att organisationen inte skiljer på den nya medarbetaren och de befintliga organisationsmedlemmarna. En informell taktik bygger i stor utsträckning på “trial and error”-lärande där den nya medarbetaren i ett tidigt stadie sätts i arbete och får lära sig under arbetets gång.

Den tredje dimensionen som Van Maanen och Schein (1979) identifierar definieras i studien som sekventiell kontra slumpmässig och beskriver i vilken mån socialiseringsprocessen är strukturerad och standardiserad. I en sekventiell socialiseringsprocess finns en tydlig plan för

de steg en medarbetare behöver genomgå för att nå en position i en organisation som är önskvärd. Detta kan organisationen hantera genom att ha en plan för vilka steg som medarbetaren behöver gå igenom för att nå nästa steg i sin utveckling. I en slumpmässig process finns istället en större tvetydighet och dynamik för vad en medarbetare ska genomgå innan en högre position blir aktuell. Van Maanen och Schein (1979) menar att detta i sig ger utrymme för innovation då den nya medarbetaren får ta del av fler erfarenheter och upplevelser.

Van Maanen och Scheins (1979) fjärde dimension benämns som fast kontra flexibel och beskriver i vilken mån socialiseringsprocessens olika steg följer en tydlig tidsram. I en fast process ger organisationen medarbetaren kunskap om vilken tid det kommer ta att genomföra olika steg och kunna förvänta sig att ta en annan roll i organisationen. Det kan handla om att medarbetaren vet under vilken tidsperiod en viss typ av arbetsuppgifter är aktuella innan individen förväntas ta ett större ansvar. Denna strategi anses minska den ångest och oro som medarbetaren känner inför sina nya uppgifter då det finns en tydlig ram för hur arbetet kommer se ut på lång sikt. I en flexibel process ges istället väldigt lite information till medarbetaren när det gäller tiden och stegen som krävs för att kunna ta ett större ansvar och roll. Varje medarbetare behandlas i denna process individuellt vilket betyder att medarbetare både kan avancera fort eller bli kvar i samma roll baserat på händelser som inträffar under tidens gång. Van Maanen och Scheins (1979) dimensioner sekventiell kontra slumpmässig och fast kontra flexibel anger i stort ett förhållande som sträcker sig längre i den organisatoriska karriären än bara inledningsvis. Trots detta är det i studien intressant att använda dessa dimensioner då det är intressant i förhållande till organisationers sätt att hantera hur medarbetare utvecklas också efter introduktionsinsatserna avslutas.

Den femte dimensionen som Van Maanen och Schein (1979) definierar benämns som seriell kontra icke-seriell och anger utsträckningen av hur mycket stöd som erbjuds av organisationen till den nya medarbetaren. I en seriell socialiseringsprocess får en ny medarbetare stöd av individer i organisationen som haft en liknande typ av roll som medarbetaren ska anta. De fungerar som en sorts förebild som ska guida och peka ut riktningen för individen. I en icke-seriell process saknas individer i organisationen som kan agera förebilder för medarbetaren för att hjälpa till och guida individen till sin roll.

Van Maanen och Scheins (1979) sista dimension benämns i studien som accepterande kontra nekande och förklarar variationen i hur organisationen formar individen under

socialiseringsprocessen. I en accepterande process försöker inte organisationen aktivt att förändra individen och utan erbjuder ett handlingsutrymme för individen att bidra med sina egna erfarenheter och kunskaper. I en nekande process försöker organisationen istället att revidera de personliga egenskaper hos nya medarbetare som inte passar ihop med organisationen. Genom detta försöker organisationen att bryta ner och bygga upp individens självbild med de värderingar som organisationen står för. Van Maanen och Schein (1979) använder militären som ett exempel på organisationer som använder en nekande taktik där individerna tvingas att följa och anamma det regelverk som sätts upp.

En ytterligare kategorisering av Van Maanen och Scheins (1979) sex socialiseringstaktiker har gjorts av Jones (1986). Jones indelning har fått stort inflytande på den forskning som under senare skede presenterats vilket beskrivs i nästa kapitel av studien. Han delar in taktikerna i två övergripande kategorier: institutionaliserade och individualiserade. I de institutionaliserade socialiseringstaktikerna ingår kollektiva, formella, sekventiella, fasta, seriella och accepterande taktiker medan de individualiserade taktikerna består av individuella, informella, slumpmässiga, flexibla, icke-seriella och nekande taktiker. Jones (1986) gör också en ytterligare indelning och delar in taktikerna i tre områden, kontextbaserade, innehållsbaserade och sociala. Inom området för kontextbaserade taktiker ingår kollektiva kontra individuella och formella kontra informella. De innehållsbaserade taktikerna består av sekventiella kontra slumpmässiga och fasta kontra flexibla medan de sociala taktikerna består av seriella kontra icke-seriella och accepterande kontra nekande.

3. Tidigare forskning

För att kartlägga forskningsfältet kring organisationers sätt att hantera och introducera nya medarbetare har sökorden kretsats kring “organizational socialization”, “onboarding”, “newcomer adjustment” och “employee introduction”. Tidigare forskning vittnar om ett brett fält med många infallsvinklar och perspektiv där stor del av forskningen baseras på Van Maanen och Scheins (1979) sex dimensioner av organisatorisk socialisering. Först presenteras fältets bild av de institutionella socialisationstaktikernas fördelar. Efter det presenteras forskning som betonar vikten av individanpassad introduktion och stöd vid socialisationsprocessen. Slutligen presenteras en sammanfattning av forskningsfältet och studiens tillämpning till det.

3.1 De institutionella socialiseringstaktikernas fördelar

När det gäller hur de olika socialiseringstaktikerna tar sig uttryck i det organisatoriska landskapet talar fältet med en samstämmig röst och framhåller de institutionella socialiseringstaktikernas fördelar. Saks, Uggerslev och Fassina (2007) visar i en meta-analys över tidigare forskningsläge att de institutionaliserade socialisationstaktikerna visats minska roll-tvetydighet, rollkonflikter och uppsägningar samtidigt som de ökar medarbetarens arbetstillfredsställelse, engagemang och prestation. Kring samma tema kretsar Liu, Chen, Wang och Hous (2017) forskning där de genom en kvantitativ ansats studerat servicearbetarens anpassning till olika organisationer. Deras resultat pekar mot att användandet av institutionaliserade socialiseringstaktikerna ökar medarbetarnas rollklarhet, uppgiftshantering och sociala integrering i organisationen vilket går i linje med de resultat som Saks et al. (2007) presenterat. Samtidigt visar de även att medarbetarna i de fall institutionaliserade socialiseringstaktiker används ökar sin förmåga att se problem i det organisatoriska landskapet och dela med sig av de förbättringar som de anser nödvändiga. Ytterligare styrka till de institutionella socialisationstaktikerna ges av Cable och Parsons (2001) som genom en longitudinell studie undersökt nyexaminerade akademikers första år i organisationer. De pekar på att de medarbetare som exponeras för innehållsbaserade socialiseringstaktiker i form av sekventiella och fasta visar en större anpassning till organisationen än de som exponerats för slumpmässiga och rörliga socialiseringstaktiker. Samtidigt visar de att samma förhållande råder då medarbetare exponeras för seriella och accepterande socialisationstaktiker (sociala taktiker). Ytterligare styrka till Cable och Parsons (2001) resultat ges av Kim, Cable och Kim (2005) som genom en enkätundersökning med chefer och anställda i Korea visar att förhållandet mellan

institutionella socialisationstaktiker och person-organisation anpassningen inte är kontextbunden till specifika länder. Även Jaskyte (2005) pekar på vikten av institutionella socialiseringstaktiker genom en studie av socialarbetares första tid i arbetslivet. Hennes resultat pekar bland annat på att medarbetare som exponeras för accepterande socialiseringstaktiker upplever en minskad rollkonflikt i sitt arbete.

I likhet med tidigare studier (Cable & Parson, 2001; Kim et al. 2005; Jaskyte, 2005) pekar Filstad (2011) på fördelarna med de sociala taktikerna i socialiseringssammanhang. Filstad (2011) undersöker förhållandet mellan institutionella socialiseringstaktikerna och organisatoriskt engagemang bland 179 nyanställda i två norska myndigheter. Hon pekar på att användandet av institutionaliserade sociala taktiker ökar det organisatoriska engagemanget och trycker på att de accepterande taktikerna är särskilt viktiga för att ge nya medarbetare stöd och öka känslan av sammanhang vid inträdet i en organisation. Filstads (2011) resultat är särskilt intressanta eftersom de återfinns i en nordisk kontext då skillnaderna mellan Norge och Sverige rimligtvis borde vara relativt små i förhållande till den kulturella kontext de båda länderna återfinns i. Ytterligare forskning i en nordisk miljö genomförs av Gustafsson, Frögéli och Rudman (2017) som genom en rapport undersökt sjuksköterskors introduktion och första tid i arbete i Sverige. De betonar vikten av strukturerade introduktionsinsatser och menar att detta inte enbart gäller för sjuksköterskor utan går att generalisera till fler yrkesgrupper.

3.2 Individualiserad anpassning

Även om forskningsfältet i stort framhåller de institutionaliserade socialiseringstaktikernas fördelar råder det även en debatt kring hur socialisationsprocessen kan anpassas och korrigeras till den enskilde medarbetarens förutsättningar. Gruman och Saks (2011) visar i en studie av 243 studenter som är delaktiga i ett managementprogram att upplevelsen av en god organisatorisk socialisering också rymmer dimensioner av personliga preferenser. De pekar dock på att i ett generellt synsätt så föredrar individerna institutionella taktiker till följd av att de skapar struktur, vägledning och information som är nödvändiga i en situation som kan upplevas som stressande och ångestfylld. Denna bild stärks ytterligare av Feldman och Weitz (1990) som undersökt sommarpraktikanter, i olika organisationer, upplevelse av socialiseringsprocessen. De pekar på att upplevelsen av vad en god organisatorisk socialisation visar en stor variation även då den generella uppfattningen är att de processer som är strukturerade och formaliserade i högre grad tilltalar studenter som deltar i sommarpraktik. Intressant i sammanhanget är också Filstads (2011) resultat som pekar på att äldre medarbetare

föredrar accepterade socialiseringstaktiker, att organisationen tillåter medarbetaren att behålla stor del av sina personliga karaktärsdrag istället för att på ett tydligare sätt försöka passa ihop organisationen med individen. Samtidigt pekar hon också på att mindre erfarna medarbetare i högre grad föredrar kollektiva och formella socialiseringstaktiker. Viss kritik på fältet ges av Cooper-Thomas, Anderson och Cash (2011) som genom intervjuer undersöker 86 nya medarbetare som har mer erfarenhet. De visar att socialisationstaktikerna har mindre verkar på medarbetare som har erfarenhet av att ha arbetat tidigare där de i större grad är mer proaktiva och förlitar sig på anpassningstekniker som de tidigare använt.

3.3 Vikten av stöd

Då mycket av forskningen kring organisatorisk socialisation kretsar kring individernas upplevelse bidrar Ellis, Nifadkar, Bauer och Erdogan (2017) med nya perspektiv när de studerar chefers inblandning i socialiseringsprocessen. De undersöker i sin studie nya medarbetare och deras chefers interaktion i förhållande till socialisationsprocessen och visar att individers anpassning i stor mån beror på det stöd som erbjuds av de närmaste cheferna. De pekar på att i en situation där cheferna erbjuder omfattande stöd visar också de nya medarbetarna bättre uppgiftshantering, social anpassning samtidigt som intentionerna att avsluta sin anställning minskar. Ytterligare styrka till Ellis et al. (2017) ges av Guðmundsdóttir och Lundbergsdóttir (2016) som i en kvalitativ studie undersöker utflyttade isländska arbetare som arbetar i en nordisk samarbetsorganisation. De pekar på vikten av att ha en mentor eller någon i organisationen som erbjuder stöd i arbetsrelaterade frågor för att socialisationsprocessen ska gå smidigt.

3.4 Sammanfattning och tillämpning.

Forskningsfältet kring organisatorisk socialisation visar som tidigare nämnt en stor bredd och variation. Gemensamt för fältet är dock att Van Maanen och Scheins (1979) arbete erbjuder en solid grund som en stor del av den senare forskning utgår från. När det gäller effekterna av socialisationstaktikerna talar fältet med en gemensam röst där institutionella taktiker anses minska roll-tvetydighet, rollkonflikter och uppsägningar samtidigt som de ökar medarbetarens arbetstillfredsställelse, engagemang och prestation (Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007). Viss kritik mot fältet ges även av Cooper-Thomas, Anderson och Cash (2011) som menar att fältet främst fokuserat på socialisationen av medarbetare som har liten eller ingen arbetslivserfarenhet sen tidigare. Inom fältet ryms också en diskussion kring vikten av att individanpassa socialisationsprocessen utifrån medarbetarnas bakgrund (Gruman & Saks, 2011; Feldman &

Weitz). Samtidigt presenteras det också på fältet resultat som pekar på värdet av att erbjuda stöd för nya medarbetare från chefer eller genom olika typ av mentorskap eller liknande (Ellis et al. 2017; Guðmundsdóttir & Lundbergsdóttir, 2016)

Fältet rymmer framförallt forskning som är baserad i en internationell kontext där Filstad (2011) och Gustafsson et al. (2017) dock studerat organisatorisk socialisation i en nordisk kontext. Med detta i åtanke ämnar studien att undersöka de introduktionsinsatser som ett antal organisationer i Sverige tillämpar för att ytterligare bidra med forskning på fältet i en svensk kontext.

4. Metod

I följande kapitel presenteras de metodval studien tagit hänsyn till. Till en början presenteras och motiveras valet av den kvalitativa ansats som studien använder och valet av semi-strukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Efter det följer en presentation av det analysförfarande som används för att bearbeta den data som samlats in genom studien. Slutligen diskuteras studiens tillförlitlighet och de etiska överväganden som studien tagit hänsyn till.

4.1 Val av metod

Mot den bakgrund att studien ämnar belysa hur ett antal organisationer hanterar frågor som rör introduktionen av nyanställda valdes en kvalitativ ansats. Den kvalitativa ansatsen är lämplig i studier som ämnar att beskriva hur människor agerar och resonerar samt urskilja handlingsmönster (Trost, 2005). Då studien syftar till att undersöka hur organisationer arbetar med introduktion och belysa varför de agerar på ett speciellt sätt valdes en kvalitativ ansats då den lämpar sig bäst för studiens syfte och frågeställningar.

4.2 Datainsamlingsmetod

Studiens datainsamlingsmetod bestod av semi-strukturerade intervjuer. Intervjuer kan variera i graden av standardiseringen som anger hur enhetligt intervjuerna relaterar till varandra (Trost, 2005). I den semi-strukturerade intervjun anger forskaren ett antal klarlagda teman som redogörs och behandlas under intervjun samtidigt som möjligheten till att följa upp de svar intervjupersonen anger fortfarande finns (Aspers, 2011). Inför intervjuerna konstruerades en intervjuguide (se bilaga 1) som kretsade kring flertalet teman som intervjuerna behandlade. Valet av semi-strukturerade intervjuer togs på bas av att intervjuerna bedömdes vara mest givande i relation till studiens syfte och frågeställningar om de genomfördes med liknande struktur. Viktigt att poängtera är dock att intervjuguiden enbart utgjorde basen för intervjun varav följdfrågor och förklaringar till resonemang utanför ramen för intervjuguiden ofta förekom. Detta gjordes till följd av att inte begränsa de olika perspektiven intervjupersonerna fogade över. På liknande sätt var också ordningen på de teman och frågor intervjuguiden innehöll flytande i förhållande till den riktning varje intervju tog. Trost (2005) trycker på vikten av en kort intervjuguide som låter intervjupersonen styra och ange riktningen för intervjun. Viktigt är dock att känna sitt material och frågor för att möjliggöra ett självständigt arbete under intervjuns gång. Därför skedde genomläsning av guiden inför varje intervju där guiden i viss mån reviderades till följd av att tjäna studiens syfte och frågeställningar på ett tydligare sätt.

4.3 Urval

Totalt genomfördes sju intervjuer och urvalet av intervjupersoner genomfördes delvis genom ett strategiskt urval och delvis genom ett bekvämlighetsurval. Trost (2005, 117) diskuterar urvalsmetodik och menar att intervjupersonerna ska representera ett förhållande som är "heterogent inom den givna homogeniteten". Urvalet ska således innehålla variation men inte mer än att någon enstaka intervjuperson tillhör en extrem. Med det sagt så genomfördes urvalet av intervjupersoner på den grund att alla arbetade i en HR-roll med ansvar för frågor som rör introduktion av nya medarbetare. Det strategiska urvalet utgår från att välja ut karakteristika hos tänkbara intervjupersoner som är av betydelse för studien (Trost, 2005). Därför valdes vissa intervjupersoner genom att de ansågs intressanta i förhållande till den roll de hade i organisationen samt organisationens verksamhetsområde. Organisationerna valdes i syfte av att representera olika sorters verksamhetsområden och ägarstruktur där produktionsbolag, konsultbolag och offentliga verksamheter finns representerade i studien. En ytterligare aspekt vid urvalsprocessen var att organisationernas storlek varierade där alla olika storlekar finns representerade. Från den minsta organisationen som har omkring 50 anställda till den största där upp mot 12 000 medarbetare arbetar. Detta val gjordes för att få en viss spridning i det material som samlades in för att möjliggöra variation kring hur frågor om introduktion av nya medarbetare hanteras och motiveras i förhållande till de olika förutsättningar organisationerna arbetar under. Ett antal intervjupersoner valdes genom ett så kallat bekvämlighetsurval. Patton (1990) diskuterar bekvämlighetsurval och menar att det är den vanligast förekommande urvalsstrategin men också den minst föredragna. Det viktigaste är dock att urvalet möjliggör att studiens frågeställningar besvaras, något som nödvändigtvis inte behöver bli lidande genom ett bekvämlighetsurval. Urvalsstrategin studien använder har valts till följd av den begränsade tidsram i vilken studien genomförts. De deltagande organisationerna är utspridda geografiskt där två intervjuer är genomförda i Stockholm, tre stycken i Växjö och två stycken i Malmö. Organisationerna i Stockholm fanns tidigare kännedom kring där förhoppningen var att få tillgång till intervjupersoner i intressanta roller. Intervjupersoner som representerade resterande kriterier (stora organisationer, andra verksamhetsområden och ägarstruktur) valdes av geografiska bekvämlighetsskäl i Växjö och Malmö. Gemensamt för deltagarna i studien är att de är aktiva i en HR-roll i olika organisationer där de ansvarar för introduktionsinsatser för nya medarbetare.

4.4 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna planerades och genomfördes utifrån tillgängligheten hos deltagarna. Samtliga intervjuer har genomförts på plats hos de organisationer som deltagit i studien, på tider och i lokaler som deltagarna själva föreslagit. Detta gjordes utifrån att deltagarna själva skulle känna att de var i en miljö som de kände igen och på en tid som de kände passade för att inte känna sig pressade att leverera om mycket annat var i vägen. Intervjuerna tog mellan 30 och 50 minuter och dokumenterades genom en röstinspelningsapplikation på en mobiltelefon. Genom att spela in intervjuerna tilläts intervjuerna att anta ett mer dynamiskt flöde där fokus låg på frågorna och samtalets gång. Fernandez och Griffith (2007) resonerar kring att spela in intervjun kan få berörda individer att känna sig osäkra och obekväma vilket kan leda till mer återhållsamhet när det gäller vad individen väljer att dela med sig av. Detta är något som togs hänsyn till genom att placera telefonen med skärmen mot bordet för att minimera risken att intervjupersonen hela tiden blev störd av om de såg skärmen under intervjuns gång. Dessutom öppnades intervjuerna med frågor av enklare karaktär för att på ett smidigt sätt leda in deltagarna i intervjun och känna sig bekväma i den situationen.

4.5 Analysförfarande

Varje intervju transkriberades löpande efter att de genomförts. Aspers (2011) resonerar kring vikten av att så snart som möjligt efter genomförd intervju transkribera med hänvisning till att intervjun finns färskt i minnet och det möjliggör att reaktioner och inslag under intervjuns gång noteras och synliggörs. Därför transkriberades de genomförda intervjuerna i nära anslutning till genomförandet för att fånga upp de reaktioner som uppstår.

De transkriberade intervjuerna bearbetades genom första och andra cyklisk kodning. Saldaña (2013) beskriver att kodningsprocessen kan delas upp en första och andra cykel. I den första cykeln undersöks alla intervjuerna och ges koder i syfte av att organisera och strukturera materialet. I den första cykeln av kodningen gavs materialet deskriptiva koder för att positionera materialet inom vilken ram och område de behandlade. Saldaña (2013) beskriver att de deskriptiva koderna ger materialet mening och underlättar för den andra cykliska kodningsprocessen. Den andra cykeln av kodningen utgjordes av mönsterkodning vilket anger att de deskriptiva koderna från den första cykeln jämförs och förenas i ett antal övergripande teman (Saldaña, 2013). Saldaña (2013) beskriver att denna process kännetecknas av att koderna ur den första cykeln av kodning organiseras i övergripande teman och kategorier som

tillsammans utgör basen för hur den vidare analysen tar form. Dessa teman skapar tillsammans en större och mer enhetlig bild från var analysen kan ta form.

Studiens analysansats kan med Aspers (2011) terminologi beskrivas som statisk. Det statistiska analysverktyget utgår ifrån att forskaren undersöker relationen mellan koder och kategorier i relation till den teoretiska begreppsramen som studien utgår ifrån. Studiens analysmodell består således av att relatera de koder och kategorier som identifierats i relation till det teoretiska ramverket som representeras av Senge (1990/ 1995) och Van Maanen och Schein (1979). Detta gjordes för att positionera och diskutera materialet som intervjuundersökningen genererat i förhållande till den teoretiska utgångspunkt som är bärande i studien.

4.6 Studiens tillförlitlighet

En aspekt att ta hänsyn till i studiens utformande är dess tillförlitlighet. Flertalet forskare diskuterar begreppen validitet och reliabilitet i förhållande till kvalitativ forskning och anger svårigheten med att precisera begreppen då den sociala världen är i ständig förändring (Bryman 2012; Trost, 2005). När det gäller reliabilitet, den mån studien kan replikeras, har processens gång dokumenterats där bland annat intervjuguide, metod för litteratursökning och kodningsschema finns tillgängligt. Som tidigare nämnt är dock den sociala världen i ständig förändring vilket gör att replikerbarheten i viss mån är svår att kontrollera i studien. Bryman (2012) diskuterar också validitet, det vill säga att man mäter det som avses mätas, som ett mått på studiens tillförlitlighet. Allt material som samlats in har dokumenterats och bearbetats grundligt vilket i viss mån säkerställer att mätverktyget är adekvat. Samtidigt kvarstår en viss problematik då olika intervjupersoner kan ha uppfattat frågorna på olika sätt, vilket gör att svaren i viss mån kan ha påverkats till följd av intervjupersonens tolkning av frågan i sig.

4.7 Forskningsetiska principer

Studien har tagit hänsyn till de fyra krav som vetenskapsrådet (2002) presenterats i enlighet med humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagarna om studiens syfte och villkoren för deltagandet. Deltagarna skall informeras om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst har rätt att avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Inför intervjuerna skickades ett informationsbrev (se bilaga 3) till berörd deltagare som informerade om studiens

syfte och att deltagandet i studien är frivilligt. Vid intervjutillfället kontrollerades att deltagaren tagit del av informationsbrevet och deras deltagande samt att de när som helst kunde välja att avbryta sin medverkan. Det andra kravet som vetenskapsrådet (2002) anger benämns som samtyckeskravet och reglerar att deltagaren själv har rätten att bestämma över sin medverkan. I och med att deltagarna fick ta del av informationsbrevet och att detta kontrollerades innan intervjun genomfördes var deltagarna informerade kring att deltagandet var frivilligt och de när som helst kunde välja att avbryta sin medverkan. Konfidentialitetskravet anger att uppgifter kring de deltagande i studier skall behandlas med största möjliga konfidentialitet och förvaras så att obehöriga inte får ta del av dem (Vetenskapsrådet, 2002). Deltagarnas identitet och organisationstillhörighet har i studien avidentifieras och anges enbart via deltagarnas roll och en övergripande organisationsbeskrivning. Material i form av inspelade ljudfiler och transkriberade intervjuer har hanterats på sådant sätt så att ingen obehörig fått tillgång till dem. Det sista kravet benämns som nyttjandekravet och behandlar att information inhämtad inom ramen för studien enbart får användas till dess syfte och inte användas i kommersiellt eller icke-vetenskapligt syfte (Vetenskapsrådet, 2002). Deltagarna i studien har informerats om att deras medverkan enbart rör studiens syfte och inte kommer att användas i någon annan form.

5. Analys

I detta kapitel redogörs för den analys som gjorts utifrån studiens intervjuundersökning med individer som arbetar med introduktionsinsatser i de organisationer som är representerade i studien. Resultaten analyseras i förhållande till den teoretiska utgångspunkt som i studien representeras av Senge (1990/ 1995) och Van Maanen och Schein (1979) vilket tidigare presenterats. Kapitlet är indelat i två övergripande delar som representerar de två forskningsfrågor som studien behandlar. Varje intervjuperson har angivits med den yrkesroll de innehar samt en övergripande beskrivning av deras organisationstillhörighet för att göra kapitlet enklare att följa med i.

5.1 Introduktionsprocessens delar

I följande del diskuteras organisationernas sätt att hantera introduktionsinsatser för nya medarbetare. Utsagorna som intervjupersonerna presenterar relateras och diskuteras i förhållande till det teoretiska ramverket för att ge färg och mening till intervjupersonernas resonemang.

5.1.1 Introduktionsprocessens struktur

Ett genomgående inslag i de undersökta organisationerna innefattas av att organisationerna har valt att dela upp introduktionsinsatserna i en generell del som gäller för alla medarbetare och en mer yrkesspecifik som baseras på den roll som individen är tänkt att ta i organisationen. Den generella delen tar sig uttryck på olika sätt där flertalet av organisationerna valt att avsätta en dag ett par gånger per år för att introducera nya medarbetare:

Vi jobbar på det sättet att varje kvartal har vi en koncerngemensam introduktionsdag som HR ansvarar för då, så då bjuder vi in de nya som har börjat inom det kvartalet och brukar bli ganska så många för då kommer personer få de andra länderna hit till huvudkontoret så då kör vi en dag med lite olika informationsdelar helt enkelt. - HR-generalist, medelstort IT-bolag

Vi har sen ett par år tillbaka sett över det här med regionövergripande introduktion, då har vi en halvdag för alla nyanställda oavsett om man är chef eller medarbetare, syftet med den är att man ska få en bild av att man ingår i en liten del i en stor del liksom, att se sin del i ett större sammanhang och att se att vi verkligen är väldigt många yrkeskategorier men vi ingår i samma firma allihopa. - HR-strateg, region 1

Sen på min process, så ligger den övergripande introduktion, den gemensamma, 4 timmar, en halvdag, där man får träffa X som vill träffa nya medarbetare, han hälsar välkommen och pratar om vårt uppdrag, mål och vad vi förväntar oss kring medarbetare. - HR-strateg, Region 2

Kärnan i de övergripande introduktionsinsatserna ligger i att organisationerna vill precisera och förtydliga de ramar inom vilka organisationerna verkar. Medarbetarna grupperas och får

genomgå exakt samma moment, detta till följd av att skapa en gemensam struktur som medarbetarna senare kan utgå ifrån i sitt arbete. I en av de mindre organisationer tar detta sig uttryck på ett annat sätt där varken resurser eller tid finns för att genomföra övergripande introduktionsinsatser på samma sätt:

Vi har en introduktionsplan där det står lite vilka man ska möta och vilka utbildningar man ska gå [...] vad man ska göra första dagen, vad man ska göra första veckan, vilka man ska träffa [...] detta är för alla. - HR-generalist, mindre produktionsbolag

I organisationen finns istället en plan för vad varje medarbetare ska göra vid inträdet i organisationen, vilka personen ska träffa och de moment man ska gå igenom under sin första tid. Istället för en gemensam träff hanteras varje ny medarbetare individuellt samtidigt som det finns en plan som följs oavsett roll och position. I ett Van Maanenskt och Scheinskt (1979) resonemang kan detta tolkas som en blandning av kollektiv kontra individuell socialisering. Varje medarbetare hanteras för sig själv men följer en plan där alla medarbetare hanteras likartat. Utöver den gemensamma struktur som följs sker även en yrkesspecifik introduktion som organisationerna tillämpar för att säkerställa att individerna tillgodogör sig den kunskap som krävs för att kunna genomföra sitt arbete:

Vi skiljer mellan en lokal introduktion här som jag arbetar med och så finns det en central övergripande. - HR-konsult, Kommun

Vi säger att det är chefen som är ansvarig för medarbetarens introduktion, sen tillhandahåller vi en del saker men den stora biten är arbetsplatsintroduktion som sker på den enheten där man arbetar. - HR-strateg, Region 2

Den stora delen av introduktionen sker i den kontext man senare ska arbeta i. I regel tillämpas en formell socialiseringstaktik som Van Maanen och Schein (1979) beskriver som att individen befinner sig långt ifrån de övriga medlemmarna i den inledande introduktionsfasen. Samtidigt redovisas också att informell socialisering förekommer vilket Van Maanen och Schein (1979) menar kännetecknas av en situation där man sätts in i sitt sammanhang och får lära sig under tidens gång:

Då försöker vår målsättning att första två veckorna ska man inte behöva mer än att hälsa på på sin nya enhet, berätta vem man är och hålla lite koll på, få lite känsla för det. Men man ska kunna gå introduktionen och det är heldagar på olika sätt. - Personalspecialist, Kommun

Customer service sätts nästan direkt i arbete, de har ett jobb där de, det behövs inte svar på en sekund oftast, utan de kan fråga, de sitter ett team, nu är de fyra eller fem där de sätts vid en dator och så får de olika frågor och olika tekniska grejer, ordrar och så och då kan de alltid fråga sin kollega, vilket gör att de är nästan inne i jobbet direkt men de har tillgång till mycket kunskap. - HR-generalist, mindre produktionsbolag

När det gäller organisationernas sätt att hantera den yrkesspecifika introduktionen, vilket i exemplen ovan rör chefsintroduktion och en roll som customer service, rör organisationerna sig inom dimensionen mellan en formell och en informell socialisationstaktik. En övervägande del av organisationerna väljer dock enligt de intervjuade att skilja på medlemmarna i organisationen på det sättet att individerna är skilda från organisationens andra medlemmar och den riktiga arbetsuppgiften i introduktionsprocessen allra första fas. I det fall där en informell socialisationstaktik tillämpas ryms kontextuella aspekter som att man i organisationen avsätter en person till att svara på frågor och att det ibland är viktigt att ha närhet till kollegor som kan hjälpa till när något är oklart. De yrkesspecifika introduktionsinsatserna sker också i övervägande fall av organisationerna genom att medarbetare introduceras kollektivt i de fall där flera nya medarbetare introduceras samtidigt:

Det är ganska vanligt att det börjar många samtidigt, det har ju varit så i omgångar. Jag introducerar även sommarvikarier och då börjar ett gäng på kanske tio stycken samtidigt. - HR-konsult, Kommun

Vi har testat olika, den största gruppen har varit på fyra personer och sen så några gånger har det varit en person och allt mellan det. - HR-ansvarig, mindre konsultbolag

I förhållande till Van Maanen och Scheins (1979) begrepp kan man säga att både en individuell och en kollektiv socialiseringstaktik tillämpas i organisationernas introduktionsarbete. Dock sker introduktionsarbetet överlag genom att flertalet individer introduceras tillsammans. En kollektiv socialiseringstaktiks fördelar innebär just att individer tillsammans får genomgå en introduktionsinsats och då också dela med sig av resonemang och tankar som kan leda till att kollektivet tillsammans utvecklas. Detta resultat är även intressant med tanke på Senges (1990/1995) dimension teamlärande som pekar på att ett gemensamt lärande påverkar organisationen som helhet positivt. Senge trycker på vikten att organisatoriskt öva sig på att utföra arbete i team, något som i ett introduktionssammanhang kan vara en viktig aspekt att involvera direkt.

5.1.2 Introduktionsprocessen som kompetensutveckling

Ett genomgående tema bland de intervjuade är att de förhåller sig till strukturerade introduktionsinsatser. Samtliga organisationsrepresentanter betonar vikten av att introducera nya medarbetare på ett strukturerat sätt där alla medarbetare får ta del av samma material:

Detta då är en introduktionsplan för de första tolv månaderna och de handlar om att man ska få en bra start, strukturerad och individuell. - HR-strateg, Region 1

Vi har liksom den här checklistan först nu då som vi vill nu då att alla nyanställda ska gå igenom. - Personalspecialist, Kommun

Att säkerställa strukturen i introduktionsinsatserna sägs vara viktig då organisationsrepresentanterna ser värden i att alla nya medarbetare kan ta del av samma typ av material. Denna typ av socialiseringstrategi kan på sätt och vis liknas vid det som Van Maanen och Schein (1979) benämner som sekventiell där alla nya medarbetare får ta del av ett antal steg som behöver uppfyllas för att nå en önskvärd position i organisationen. Även om introduktionsinsatserna inledningsvis behandlar den första tiden i arbetet så finns det tydliga planer för vad individerna behöver genomgå för att anses introducerade till sina arbeten. En organisation går ett steg längre och anger specifika steg för vad som krävs för att ytterligare avancera i organisationen:

Och så sen så har vi en ganska ny mållinje, den följer en genom karriären och då finns det för första sex månaderna och sen år 1 till 2 som researcher och så finns det för vidareutveckling och senare då. - HR-ansvarig, mindre konsultbolag

Denna typ av introduktionsinsats anger inte enbart när en medarbetare anses färdigintroducerad utan etablerar även en vidare utvecklingsplan för medarbetare under senare skede i karriären. Detta visar stora likheter med Jones (1986) kategorisering av sekventiella och fasta socialisationstaktiker, något som han benämner som innehållsbaserade taktiker där tydliga steg och tidsramar anges för att kunna ta en större roll inom organisationen. Intressant i sammanhanget är också Senges (1990/ 1995) dimension personligt mästerskap där individer i organisationen hela tiden strävar mot att utvecklas, i sig anger Senge att i ett välutvecklat personligt mästerskap sker utvecklingen utan ett fast mål om vart individen är på väg. Att som organisation sätta upp riktlinjer för vilka steg som behöver gås igenom för att ta en större roll inte enbart i ett introduktionssammanhang utan även för den fortlöpande karriären kan tolkas som ett arbete som i viss mån också leder till en mer lärande organisation. Resultaten pekar dock mot att de flesta organisationer i sig inte anger när en individ anses färdigintroducerad utan den bedömningen görs utifrån kontextuella och individuella faktorer:

Det är svårt att svara på, det är rätt individuellt. Endel behöver längre tid, beroende på vad man har för bakgrund men man kan väl säga att om man har kommit som ny och påbörjar sin, ny i yrket då så kan man väl ändå säga att man kanske är färdigintroducerad efter två år. - HR-konsult, Kommun

Detta i sig är intressant i förhållande Van Maanen och Scheins (1979) socialiseringstaktiker där detta fenomen kan definieras som en flexibel taktik där varje medarbetares tidsram för introduktionen hanteras individuellt. Även om stödet i den tidigare forskningen framhåller just de institutionella socialisationstaktikerna (Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007) spelar de kontextuella faktorerna i organisationens landskap en stor roll när det gäller utformningen av

introduktionsprocessen. Att i ett introduktionssammanhang använda sig av en flexibel socialisationstaktik behöver i sig inte vara negativt utan kan härledas till de faktorer som ligger bakom organisationens sätt att hantera dessa frågor, en fast socialiseringstaktik kan i vissa fall vara svår för en organisation att tillämpa baserat på den kontext och yrkesgrupp som organisationen hanterar.

5.1.3 Visionärt arbete

Resultaten pekar mot att organisationerna i olika mån arbetar för att integrera nya medarbetare genom att hänvisa till den vision och de värdeord organisationen arbetar efter. Ett vanligt inslag i introduktionssammanhang handlar just om att informera om organisationens värderingar och den värderingsmässiga grund som organisationen vilar på:

Det är ju en otroligt viktig del, där vår regiondirektör förmedlar vår värdegrund, respekt för människan. Det kan ju vara fina ord, men att verkligen inse vad det innebär, dels informera mycket men också låta de få reflektera kring det. - HR-strateg, Region 1

Vår vice vd har ett "why-samtal" och pratar om våra värderingar, sen så har vi jobbat väldigt mycket att få in värderingarna mer i det dagliga arbetet. - HR-ansvarig, mindre konsultbolag

Organisationerna pekar på vikten av att nya medarbetare får ta del av de värderingarna organisationen står för som en del att introduceras på den nya arbetsplatsen och känna att man också kan omsätta det i det dagliga arbetet. Detta går i linje med Senges (1990/ 1995) dimension gemensamma värderingar som just trycker på vikten av att det finns ett mål att samlas kring i en organisation. Att gemensamt skapa en struktur för var man är påväg och finna ett "vi" i organisationen kan i sig vara en avgörande faktor för hur väl organisationen fungerar. Samtidigt ryms i diskussionen också ett annat förhållande som handlar om hur mycket organisationerna i sig försöker passa ihop de nya medarbetarna med den organisatoriska kostym som redan finns:

Men det kan vi också göra genom att rekrytera nya människor och delge den nya visionen. För att nya människor är enklare att forma än gamla människor, så genom att få in nytt folk så är det enklare att få in en ny idé om företaget. - HR-generalist, mindre produktionsbolag

Här återges en annan bild än att medarbetarna ska informeras och samlas kring en gemensam vision. Det handlar här istället om att de individuella värderingarna ska passa med den kostym som klär organisationen. Detta resultat är intressant i förhållande till Van Maanen och Scheins (1979) resonemang kring accepterande kontra nekande socialisation. Att som organisation välja att rekrytera nya medarbetare ses som ett sätt att enklare passa ihop medarbetarna med den vision som organisationen önskar framställa. Det handlar inte längre om att nya medarbetare i introduktionsprocessen ska samlas kring den gemensamma visionen i organisationen utan att

arbetet startar i andra änden av spektrat. Samtidigt pekar resultaten på att flertalet av organisationerna aktivt arbetar med att ta tillvara på de egenskaper och intressen som individerna har med sig in i organisationen:

Har vi sett att folk har jobbat under en period att den här person är jätteintresserad av utbildningsfrågor och engagerar sig jättemycket i det, då kan vi försöka lösa så att de sitter i LOU-gruppen. - HR-ansvarig, mindre konsultbolag

Ja men det försöker vi vara måna om att göra, men oftast när man är ny så har man precis tagit en riktning i sin karriär, så då kanske man från dag ett inte är supermån om att utvecklas direkt utan det är mer fokus på att komma in i sin roll och lära känna. Detta kommer nog snarare efter något år att man kanske känner att man vill utvecklas vidare och vill höra vad det finns för möjligheter och så. - HR-generalist, medelstort IT-bolag

Att som organisation systematiskt arbeta med och ta tillvara på de individuella intressen som nya medarbetare har visar i Van Maanen och Scheins (1979) socialisationstaktik accepterande att organisationen i sig inte försöker förändra individen för att passa organisationen. Istället kan detta vara en faktor som bidrar till att organisationen på ett tydligare sätt också anpassar sig efter individen och dess intressen.

5.1.4 Socialt stöd

Ett återkommande tema i resultatet handlar om de undersökta organisationernas sätt att arbeta med socialt stöd i introduktionen av nya medarbetare. Detta tar sig hos organisationerna lite olika uttryck där både mer systematiska mentorsskapsprogram och mindre formella insatser förekommer i syfte av att underlätta introduktionen för nya medarbetare:

Tanken är mer med mentor att man ska hjälpa till i andra typer av frågor, hur ska man förhålla sig och tänka, nästan mer som inspiration och att man känner att man har någon att bolla med i övergripande frågor. - Personalspecialist, Kommun

Du får en uttalad mentor som man bestämmer egentligen under dag ett så att man känner att det passar med den personen. - HR-generalist, medelstort IT-bolag

Sen så har de faddrar ute i sektionerna, som de kan gå bredvid och gå på möten med, så vi försöker väva in det. Vi har försökt aktivt att väva in redan från början, att man får följa med på besök och gå bredvid. - HR-konsult, Kommun

Att arbeta med socialt stöd på olika sätt är något som förekommer i alla av organisationerna som är representerade i studien. Dessa resultat är intressanta i förhållande till Van Maanen och Scheins (1979) presentation av en seriell kontra icke-seriell socialiseringsprocess. Baserat på graden av formalisering av det sociala stödet i introduktionssammanhanget så laborerar ändå samtliga organisationer närmare seriell i socialisationsdimensionen. Detta genom att organisationsmedlemmar som varit i organisationen en längre tid tar plats och agerar stöd åt de

nya organisationsmedlemmarna. I viss mån rör även dessa resultaten dimensionen teamlärande som Senge (1990/ 1995) presenterar. Senge diskuterar just vikten av teamarbete för organisatorisk framgång, något som etableras tidigt i introduktionssammanhang bland organisationerna.

5.2 På vilka grunder baseras introduktionsinsatserna?

I följande del redovisas resultatet från intervjustudien som handlar om hur organisationerna motiverar de arbetssätt de har när de introducerar nya medarbetare.

5.2.1 Introduktionsprocessens struktur

Som tidigare nämnts väljer organisationerna att på olika sätt dela upp introduktionsarbetet med en generell del som rör alla nya medarbetare och en mer yrkesspecifik introduktion där individen introduceras till den specifika arbetsuppgiften. Denna uppdelning sker med hänvisning till gemensamma beslut som fattats i organisationernas olika delar där viktiga aspekter i introduktionsarbetet identifierats:

Men det har ju jobbat fram gemensamt såklart, både med högskola, studenter och nya i ett försök att möta de behoven som finns utifrån att man hade en stor personalomsättning och arbetsmiljöverket tyckte att det var en undermålig arbetsmiljö. - HR-konsult, Kommun

Det finns en styrgrupp, den gruppen har beslutat att det är dessa delar som är viktiga att vi har. Så att vi inte heller fyller det med för mycket, utan vi får utgå från personen vi har framför oss. Så att vi inte matar på för mycket, man måste också kunna vara mottaglig för det. - HR-strateg, Region 1

Resultatet pekar mot att ingen enskild person inom organisationen "äger" introduktionsprocessen som helhet utan att den aktiverar flera olika enheter inom organisationen. Detta förhållande motiveras genom att organisationerna gemensamt vill arbeta för att tillsammans komma fram till introduktionsinsatser som passar den specifika organisationen. När det gäller den yrkesspecifika introduktionen visar resultatet som tidigare nämnt att organisationerna tillämpar både en formell och en informell socialisationstaktik där vissa genomgår introduktionen isolerat från det som kan kallas det "riktiga" arbetet medan andra slängs in i en situation från första stund. Å ena sidan trycker vissa på vikten av att inte kastas in i arbetsuppgiften medan andra menar att det kan finnas fördelar med att börja sitt arbete direkt:

På ett sätt är det rätt bra att bli inkastad i uppgifterna direkt också, då tvingas man lära och försöka ta sig fram. - HR-generalist, medelstort IT-bolag

Om man är nyanställd hos oss är vår målsättning att man inte ska gå in och arbeta som chef under de första två veckorna. Utan då är man bara på introduktion i två veckor och får den viktigaste

informationsbiten till sig. Vad är det jag måste kunna och känna till först och främst, det är verkligen korvstoppling. - Personalspecialist, Kommun

Eftersom vi är ett konsultföretag och folk är ute hos sina kunder. Då är man på kontoret under första tiden, det är knappt någon som är internt och man gör inte arbetsuppgifter under introduktionen. - HR-ansvarig, mindre konsultbolag

Resultaten visar likheter med Van Maanen och Scheins (1979) dimension för formell och informell socialisering. Där vissa organisationer väljer en informell socialisationstaktik motiveras det genom att det finns ett värde i att lära sig arbetet och ta sig fram på egen hand och på så sätt socialiseras genom arbetet. Andra organisationer trycker istället på vikten av att använda sig av en mer formell socialiseringstaktik där individen placeras långt ifrån arbetsuppgifterna och de övriga medlemmarna i organisationen eftersom att medarbetarna måste bygga upp en grund att stå på innan de sätts i arbete. Ett tänkbart scenario är att de organisationer som tillämpar en formell socialiseringstaktik är större och har en mer standardiserad introduktionsprocess än de organisationer som är mindre och inte har samma resurser. Detta visar sig bland de intervjuade organisationsrepresentanterna inte helt stämma då även en mindre organisation använder sig av en formell taktik. Detta går dock att diskutera i förhållande till organisationernas sammansättning och verksamhetsområden där den mindre organisationen som tillämpar formell socialiseringstaktik är ett konsultbolag där medarbetarna efter introduktionen ska ut och arbeta hos olika kunder till organisationen. Därför kan ett rimligt antagande vara att valet på en formell eller informell socialiseringstaktik inte enbart går att härleda till organisationens storlek och resurser utan också dess verksamhetsområde.

I arbetet kring de yrkesspecifika introduktionsinsatserna ryms också diskussionen kring att genomföra introduktionen kollektivt eller individuellt där flertalet organisationer väljer att introducera nya medarbetare i grupp med hänvisning till att gruppen är ett bra forum för medarbetarna att utvecklas:

Två eller tre tycker vi är det ultimata och vi anställer väldigt mycket och ofta samma typer av roller. Eller egentligen nyanställningar är alltid samma typ av roller så det är ju mycket att vinna på att ha introduktion tillsammans. - HR-generalist, mindre produktionsbolag

Man kan se andra värden i att det är en grupp också, för då får man plötsligt en kollega som man bollar med direkt och blir satt i ett sammanhang, rent kollegialt kan det vara en fördel också om man ser det så. - HR-konsult, Kommun

I förhållande till Van Maanen och Scheins (1979) dimension för kollektiv kontra individuell så anger organisationerna att valet av att introducera medarbetare i grupp som att det rent kollegialt finns fördelar med att medarbetarna går igenom samma process tillsammans. Ett tänkbart

scenario som dock inte diskuteras i sammanhanget är att gruppen i sig också kan sluta sig och på så vis skapa en stark kultur som inte organisationen tar del av. Även Senges (1990/ 1995) dimension för teamlärande är intressant att diskutera i sammanhanget. Att som organisation arbeta med teamlärande och låta grupper öva på samarbete är en väsentlig del av den lärande organisationen, något som organisationerna till viss del drar nytta av genom att organisera introduktionsinsatser där flera medarbetare introduceras samtidigt.

5.2.2 Introduktionsprocessen som kompetensutveckling

Som tidigare nämnts förespråkas, av samtliga av de undersökta organisationerna, en sekventiell socialiseringstaktik vad det gäller strukturerade moment i introduktionsprocessen. Samtliga organisationer trycker på värdet av att samtliga medarbetare som introduceras ska genomgå en på förhand satt struktur där alla får gå igenom samma moment:

Det handlar om vilken känsla man får när man kommer till en arbetsplats, den första känslan ska inte vara stök utan det ska vara liksom att det är kontrollerat, att det är enkelt att det ser ut såhär, det ser likadant ut för alla. - HR-generalist, mindre produktionsbolag

När en ny medarbetare kommer till organisationen bemöts de med ett introduktionsprogram som erbjuder struktur och vägledning, vilket enligt Van Maanen och Schein (1979) kan tolkas som en sekventiell socialiseringstaktik. Detta genomförs av organisationerna som ett grepp för att ge klarhet till individerna om de delar som introduktionsprocessen innefattar och ämnar ge vägledning och riktning för hur medarbetarnas utveckling ska se ut. Resultatet visar också att organisationerna generellt förespråkar en flexibel socialisationstaktik när det gäller den tidsram där medarbetarna anses vara färdigintroducerade. Dock finns tecken på att organisationerna systematiskt arbetar med att medarbetarna efter introduktionens slut ska kunna utvecklas i organisationen på olika sätt genom att ta andra roller eller få ett utökat ansvar, något som motiveras med hänvisning till den konkurrens som råder på marknaden när det gäller kompetenta medarbetare:

Hur kan vi utmana dem och få dem att vilja stanna, kan vi erbjuda något särskilt projekt under en viss tid som man får ta sig an, kan man byta arbetsplats ett tag för att testa det, alltså vi håller på att bygga upp rätt mycket, det där är inte lätt med intern rörlighet och alternativa karriärvägar men det är något som man såklart har med sig. - HR-konsult, Kommun

Nu har vi ett stort uppdrag att titta på hela lärande organisation och att liksom verkligen gå igenom det här. För vi vet att den som ligger överst när man nu tänker att framtida medarbetare för vilken arbetsgivare man väljer, då finns ju kompetensutveckling med väldigt högt och det finns ju mycket här, jag kan säga att vi har varit ganska dåliga på att marknadsföra denna på ett tydligt sätt. - HR-strateg, Region 1

Att arbeta med kompetensutveckling är något de intervjuade lägger stor vikt vid och motiveras bland annat genom att det möjliggör för duktiga medarbetare att stanna inom organisationen. Enligt Van Maanen och Scheins (1979) socialiseringsdimensioner tar sig detta uttryck genom en slumpmässig socialisationstaktik där oklarhet råder när individen antas kunna ta en större roll i organisationen. Att kunna precisera när en medarbetare är redo för ett steg upp i organisationerna är i alla fall förutom ett något som saknas. I förhållande till Senges (1990/1995) dimension personligt mästerskap är kompetensutveckling för organisationerna ett sätt att säkerställa att varje individ kan utvecklas och då gärna fortsätta i den organisationen där de befinner sig. Just kompetensutveckling nämns också av några organisationsrepresentanter som ett medel till att behålla personal vilket ger ytterligare incitament till att arbeta med denna typ av insatser.

5.2.3 Visionärt arbete

Resultaten pekar som tidigare nämnt mot att samtliga organisationer arbetar med värdeord och en gemensam vision för att integrera nya medarbetare i organisationen. Detta motiveras i förhållande till att det ökar motivationen och känslan varför man valt att arbeta för just den organisationen:

Vara en del av ett sammanhang, inte bara vara här för att jag läst personalvetarutbildningen och vill ha lön så att jag kan äta och bo, istället att jag är här för att jag verkligen vill vara här och jag tror meningsfullaktigheten i arbetet. - HR-ansvarig, mindre konsultbolag

Senge (1990/1995) betonar vikten av att som organisation gemensamt formulera en vision som medarbetarna kan samlas kring som skapar samhörighet och utvecklar förmågan att förändras och skapar en känsla av tillhörighet. Resultatet pekar mot att organisationerna inser värdet i att på ett tydligt sätt motivera och samla nya medarbetare kring de visioner som organisationen sätter upp. Samtidigt förespråkas också en accepterande socialiseringstaktik där organisationerna ser till att snappa upp de intresseområden den enskilda individen har för att fortsätta utvecklas i organisationen:

Man undersöker det i medarbetarsamtalet och där kan man nog trycka på det ännu mer, och be cheferna att verkligen fråga mer kring de bitarna för att inte förlora medarbetare helt enkelt. Så att man ändå känner att man kan utvecklas. - HR-generalist, medelstort IT-bolag

Även här betonas värdet i att behålla de individuella skillnaderna hos medarbetarna i att inte förlora kompetent arbetskraft. Att systematiskt arbeta med att identifiera de olika sätt som individer vill utvecklas på i enlighet med sina egna intresseområden kan jämföras med Van Maanen och Scheins (1979) accepterande socialiseringstaktik. Organisationen försöker i det

läget kapitalisera på den bakgrund som en individ för med sig in i organisationen och på det viset underlätta för att personen kan fortsätta utvecklas i den riktningen. Detta med hänvisning till att det kan vara kostsamt för organisationen att inte arbeta på det sättet då medarbetare kan förloras på grund av att de inte utvecklas på det sättet de själva vill.

5.2.4 Socialt stöd

Resultaten pekar mot att organisationerna i stor utsträckning använder sig av seriella socialisationstaktiker där de ser till att använda sig av strukturerade insatser i form av mentorer eller mindre formella insatser i form av faddrar eller bredvidgång när en ny medarbetare introduceras. Detta val baseras på vikten av att ha någon att diskutera med och reflektera samtidigt som man får en insyn i hur arbetet kan se ut:

Att ha någon som hjälper till med reflektion, någon som kan ställa lite frågor, att få till en reflektion, den ser vi. Det finns mycket forskning som tyder på det också, att få till en reflektion. - HR-strateg, Region 1

Men också att vi ser ett värde i olika arbetssätt att man får se hur man kan göra, att man får se hur olika personer jobbar. Men också det där sociala och kollegiala där man får lära känna de man ska jobba med och sådär. - HR-konsult, Kommun

Att använda sig av en seriell socialisationstaktik anses viktig för att medarbetarna ska få en känsla av hur arbetet går till men också en tydlig koppling till sina kollegor och det sammanhang de befinner sig i. Att få till reflektion över arbetet och dess delar anges också som en anledning till varför organisationerna väljer att ta hjälp av mer erfarna kollegor som stöd för de medarbetare som kommer nya till organisationen. I likhet med Senges (1990/ 1995) dimension för teamlärande är denna teknik en viktig aspekt att ta hänsyn till. Att man som organisation successivt arbetar med att etablera samarbete är en väsentlig del av organisationens väg mot en lärande organisation. Som tidigare nämnt är just arbete i team något som organisationer systematiskt behöver öva sig på, vilket introduktionsinsatser kan vara ett fördelaktigt tillfälle för. Att arbeta med socialt stöd har också förankring i den tidigare forskningen där Ellis et al. (2017) och Guðmundsdóttir och Lundbergdóttir (2016) pekar på vikten av stöd av chefer och mentorer för en lyckad socialisationsprocess.

5.2.5 Utvärdering och omvärldsbevakning

Intervjupersonerna anser att en viktig aspekt vid utformandet av introduktionsprocessen är att den systematiskt följs upp genom olika kontrollfunktioner. Genom dessa ges organisationen en indikation över vilka delar som fungerar bra i introduktionen och vilka delar som anses överflödiga eller behöver revideras. Ett vanligt inslag som organisationsrepresentanterna

uppmärksammar är användningen av enkäter och medarbetarsamtal för att säkerställa introduktionsprocessen legitimitet:

Ja det blir en utvärdering, alla som går introduktionsplanen ger feedback och därifrån kan vi få mycket information som vi kan använda för att förbättra. - HR-generalist, mindre produktionsbolag

Det är både medarbetarsamtal och enkäter, medarbetarna har varit utsatta för rätt mycket enkäter dels mot arbetsmiljö [...] vår tanke från HR:s sida är att så småningom att kunna ha en mall för medarbetarsamtal som fångar upp det här på ett bättre sätt. - HR-konsult, Kommun

Att följa upp introduktionsprocessen systematiskt anges som ett viktigt verktyg organisationerna använder för att korrigera och välja ut de delar som de tycker passar väl för just den specifika organisationen och yrkesrollen. Generellt sett ses utvärdering som ett verktyg för att fånga upp hur de olika delarna i introduktionsprogrammet fungerar och hur det kan utvecklas och förnyas. Kvarstår gör dock en diskussion om val av mätverktyg och datainsamling vilket i allra högsta grad kan påverka resultatet av uppföljningen och i det längre perspektivet, introduktionsprocessen som helhet. En intervjuperson anger att medarbetarna i organisationen fått svara på en mängd enkäter när det gäller olika delar vilket möjligtvis kan göra att utvärderingen görs, av medarbetarna, mer slentrianmässigt. Flera organisationsrepresentanter framhåller emellertid vikten av introduktionsprocessen som en del i att ge medarbetare en bra start och förutsättningar:

Det vi vet är att forskning visar att får man en bra introduktion så kommer man dels snabbare in i sitt arbete, dels så kanske det finns förutsättningar för att man stannar längre och att bristande introduktion är ett skäl till att man kanske slutar ganska snart. - HR-strateg, Region 1

Samtidigt som organisationsrepresentanterna framhåller just vikten av introduktionen och pekar på forskning som anger vikten av att systematiskt arbeta med introduktionsprogrammet sker den största delen av informationsinsamling om hur man utformar sitt introduktionsprogram i ett isolerat tillstånd där den egna organisationen står i fokus. Några intervjupersoner anger att de hämtar inspiration från andra medan andra anger att de främst baserat sitt introduktionsprogram på den kunskap som finns i organisationen:

Vi har väl egentligen en ganska egen ide om vad som funkar, [...] mycket på LinkedIn som kommer ut, så här ska man göra och så vidare, jag är inte riktigt hundra på att det fungerar för alla. - HR-generalist, mindre produktionsbolag

Jag läser personal och ledarskap, HR people, Unionens kollega, kollar på LinkedIn och så prenumererar jag på nyheter inom arbetsrätt, jag söker inte aktivt upp det, men de kanalerna skriver ibland om såna grejer. - HR-ansvarig, mindre konsultbolag

Organisationsrepresentanterna är i stort överens om vikten av en väl genomförd introduktion av nya medarbetare för att växa och utvecklas inte bara som individer utan som organisation i stort. I dagens samhälle finns också en oerhörd mängd information kring introduktionsinsatser som visats fungera men också en påtaglig managementdiskurs där "experter" konkurrerar för att få sin åsikt hörd. Att helt basera sina introduktionsinsatser på den egna kontexten och den egna organisationens ramar behöver i sig inte vara något negativt, men samtidigt är det att kanske inte utnyttja kapaciteten av all den information som finns att hämta i form av forskning och andra typer av underlag. Medan några av organisationerna i studien inspireras av andra gör andra organisationerna inte det. Detta skulle rimligtvis kunna handla om en resursfråga där större organisationer skulle kunna avsätta tid för att undersöka tänkbara underlag till introduktionsinsatser. Då vissa organisationer i studien, oavsett deras storlek, ser utanför sin organisation för att hitta inspiration så kan detta istället, i de deltagande organisationernas fall, handla om en fråga om olika lokala organisationskulturer. I vissa av organisationerna är arbetssättet att söka inspiration etablerat medan det i andra inte finns samma driv. Rimligtvis torde valet av metoder samt om man håller sig inom de gängse rutinerna eller letar och jämför med andra också handla om den individ som arbetar med frågor som rör introduktionsinsatser. Senge (1990/ 1995) diskuterar vikten av att revidera sin omvärldssyn i dimensionen tankemodeller där den lärande organisationen har förmågan att systematiskt omformulera och upptäcka omvärlden på nytt. Något som han anser är en förutsättning för att i det längre perspektivet bli en lärande organisation. I denna diskussion ryms också förmågan att revidera den information som finns, där en tydlig gränsdragning mellan evidensbaserade insatser och slentrianmässiga managementdiskussioner måste särskiljas.

6. Sammanfattning och slutdiskussion

I detta kapitel sammanfattas studiens resultat med utgångspunkt i de två frågeställningar som formulerats: “Hur arbetar olika organisationer med att ta emot och introducera nyanställda till sina arbeten?” och “Vilka förklaringar anger organisationsrepresentanterna till varför de hanterar introduktionen av nyanställda på det sätt som de gör?”. Efter sammanfattningen följer en diskussion av studiens resultat, metod och framtida forskningsmöjligheter. Slutligen avslutas studien med att knyta an till det problemområde som presenterades i inledningskapitlet.

6.1 Sammanfattning av resultat

De övergripande resultaten som presenteras i analyskapitlet anger att de undersökta organisationerna väljer att introducera nya medarbetare genom dels en gemensam introduktion som alla tar del av, dels en specifik del som anpassas efter den roll man får i organisationen. Några av organisationerna väljer att skilja på de nya medarbetarna och deras arbetsuppgifter och organisationens befintliga medlemmar inledningsvis medan andra organisationer väljer att sätta in medarbetare i det “riktiga” arbetet direkt. Ett vanligt inslag i de undersökta organisationernas introduktionsarbete är också att flera individer introduceras tillsammans. Samtliga av de intervjuade organisationsrepresentanterna betonar också vikten av att introduktionsinsatserna ska vara strukturerade. I övrigt arbetar också organisationerna med att delge sina värdeord och organisationens vision till nya medarbetare för att de enklare ska anpassa sig till organisationen och dess arbetssätt. Slutligen arbetar också samtliga av de undersökta organisationerna med att inkludera socialt stöd i sina introduktionsprocesser, detta kan ta sig lite olika uttryck där det i några fall används systematiskt och i andra fall sker med mindre grad av struktur.

När det gäller förklaringarna organisationsrepresentanterna anger angående utformningen av introduktionsprocessen visar resultaten att det är många i varje organisation som är delaktiga när det gäller hur respektive introduktionsprocess utformas. Detta motiveras genom att organisationerna vill komma fram till insatser som passar just den specifika organisationen gemensamt. I övrigt anger vissa av organisationsrepresentanterna att nya medarbetare ska få tid på sig att anpassa sig innan de genomför sitt egentliga arbete med hänvisning till att få en grund att stå på inledningsvis. Andra organisationsrepresentanter anger istället att det är ett bra sätt att lära sig på genom att kastas in i arbetsuppgifterna och få lära sig genom det. Samtliga av organisationerna trycker också på att introduceras gemensamt är ett bra tillvägagångssätt då det möjliggör för diskussion och reflektion samt att använda sig av strukturerade

introduktionsinsatser för att ge klarhet till de nya medarbetarna. De undersökta organisationernas arbete med socialt stöd i introduktionsprocessen motiveras genom att det möjliggör reflektion och skapar ett sammanhang för nya medarbetare. Resultatet visar också att utvärdering är ett viktigt verktyg som organisationsrepresentanterna framhåller när det gäller utformningen av introduktionsprocessen. Samtidigt anges att några av organisationerna framhåller forskning på området för att motivera sina introduktionsinsatser samtidigt som resultatet varierar något när det gäller hur organisationerna hittar inspiration till utformningen av introduktionsprocessen.

6.2 Slutdiskussion

Resultaten påverkas inte enbart i förhållande till den metod som studien tillämpat utan också i högsta grad av det teoretiska ramverk som tidigare presenterats varav en diskussion kring detta är relevant. När det gäller Senges (1990/ 1995) modell för lärande organisation är en viss kritik motiverad när det gäller dess tillämpning och användningsområden. De olika dimensionerna i *Den Femte Disciplinen* är initialt greppbara men vid närmare undersökning i viss mån utopiska och abstrakta. Samtidigt ställs frågan, vilken organisation har egentligen tid och resurser att implementera Senges modell till följd av alla de krav som ställs i dagens moderna organisationer? Som resultaten visar tillämpas Senges dimensioner av några organisationer men då kanske framförallt i ett isolerat tillstånd där det är svårt att påvisa att de knyts samman i ett, vad Senge skulle kallat, systemtänkande. I det stora hela handlar det inte om de undersökta organisationernas brist på kompetens utan snarare en fråga om svårigheten att ta ner dimensionerna till en vardaglig nivå och omsätta det i praktik samtidigt som att motivera för sin organisation att detta är värt att satsa på. När det gäller Van Maanen och Scheins (1979) ramverk för organisatorisk socialisering visar studiens resultat att dimensionerna faktiskt går att applicera på de introduktionsinsatser som de undersökta organisationerna tillämpar. Det teoretiska ramverk som Van Maanen och Schein presenterat lever kvar än idag, då senare forskning kring organisatorisk socialisation i stort baseras på de dimensioner som de identifierat. Dock ska tilläggas att de dimensioner som Van Maanen och Schein identifierar inte nödvändigtvis behöver vara universella eller opåverkade av den samhälls- och arbetslivsutveckling som sker. Därav kan en viss skevhet i studiens resultat framstå i förhållande till att det teoretiska ramverk som används inte nödvändigtvis behöver vara uppdaterat i förhållande till att organisationer och arbetsmetoder utvecklas där nya möjligheter uppstår genom bland annat teknisk utveckling.

I förhållande till studiens resultat ryms också en diskussion kring de metodval som studien tagit hänsyn till. Den kvalitativa metod som studien använt sig av gör att resultaten enbart går att härleda till de organisationer som varit delaktiga i studien vilket kan ses som en svaghet. Samtidigt ligger styrkorna i denna typ av metod i att intervjupersonerna själva får resonera kring olika frågor där olika synsätt kan identifieras, något som vid ett annat metodval kunde gått förlorat. När det gäller intervjupersoner kan också urvalsstrategin till viss del påverkat resultatet då organisationsrepresentanterna i olika mån hade olika typer av roller där några hade mer strategiskt ansvar medan andra arbetade mer operativt. Med det sagt kan man spekulera kring hur de olika intervjupersonerna uppfattat och förstått de frågor som ställts under intervjuernas gång då en mängd tänkbara infallsvinklar är möjliga baserat på den roll och jurisdiktion som intervjupersonen besitter. I samma tema ryms också diskussionen att enbart personer som arbetat med att introducera nya medarbetare är representerade i studien, därför kan studien inte säga någonting om hur välfungerande de olika introduktionsinsatserna är, något som dock ligger utanför det område som studien undersöker. Samtidigt kvarstår problematiken kring att introduktionsinsatserna möjligtvis enbart är pappersprodukter och inte fungerar i praktiken. Framtida forskning på området kan därför behandla nya medarbetares egna upplevelser kring hur väl introduktionsprocesser fungerar och ifall de av organisationerna angivna strategier följs i en svensk kontext.

När det gäller den tidigare forskning på området som tidigare presenterats i kapitel 3, talar fältet med en gemensam röst och framhåller de institutionaliserade socialiseringstaktikernas fördelar, något som de undersökta organisationerna med fördel kan utnyttja. För att återknyta till den problematik som presenterats i inledningen av studien bör nämnas att den managementdiskurs som domineras av "experter" på området lär fortgå och utvecklas med tidens gång. Detta är speciellt intressant med tanke på att studiens resultat visar att några av de undersökta organisationerna inte säger sig hämta information eller influeras av denna typ av diskurs. Den informationen som sprids av bland annat ledarskapsexperter behöver inte nödvändigtvis vara inkorrekt eller opassande i förhållande till de olika organisationernas kontextuella variation och verksamhetsområde. Dock bör påpekas att informationen ofta kan brista i sin vetenskapliga och evidensbaserade förankring. Därför bör den också kritiskt granskas och analyseras utifrån den kontexten som den härstammar från, det vill säga ett forum där management utgår från att lösa organisationers problem med motkravet att dessa insatser har ett pris.

7. Referenslista

- Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2001). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and Reviewing the Role of Newcomer Capital in Organizational Socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 439–457. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*(4th ed). Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23.
- Carlsson, H. (2017, 20 juni). Bristfällig onboarding kan leda till lägre prestationer [Blogginlägg]. Hämtad 2018-05-14 från <https://levelrecruitment.se/blogg/framgangsrik-onboarding/>
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Cash, M. (2011). Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel Review*, 41(1), 41–55. <https://doi.org/10.1108/00483481211189938>
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993–1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1990). Summer Interns: Factors Contributing to Positive Developmental Experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 267–284.

- Fernandez RS, & Griffiths R. (2007). Portable MP3 players: innovative devices for recording qualitative interviews. *Nurse Researcher*, 15(1), 7–15.
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376–390.
<https://doi.org/10.1108/13665621111154395>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 419–427.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.006>
- Guðmundsdóttir, S., & Lundbergsdóttir, L. M. (2016). Onboarding self-initiated expatriates: The case of Icelandic employees working for the Nordic Cooperation. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 510–518. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0050>
- Gustafsson, P., Frögéli, E., & Rudman, A. (2017). *Säker, motiverad och skicklig Forskningsbaserad intervention för att stimulera hälsa, arbetsengagemang och kompetens hos nya sjuksköterskor* (Rapport B2017:6). Stockholm: Vetenskaplig slutrapport till AFA-försäkring (d nr 14007), Karolinska institutet.
- Jaskyte, K. (2005). The Impact of Organizational Socialization Tactics on Role Ambiguity and Role Conflict of Newly Hired Social Workers. *Administration in Social Work*, 29(4), 69–87. https://doi.org/10.1300/J147v29n04_05
- Jones, G. R. (1986). SOCIALIZATION TACTICS, SELF-EFFICACY, AND NEWCOMERS' ADJUSTMENTS TO ORGANIZATIONS. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>

- Liu, P., Chen, Y., Wang, X., & Hou, C. (2017). Institutionalized socialization tactics as predictors of voice behavior among new employees. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(10), 1595–1606. <https://doi.org/10.2224/sbp.6353>
- Lundqvist, T. (2015, 24 mars). 5 sätt att förbättra introduktionen [Blogginlägg]. Hämtad 2018-02-19 från <http://hrbloggen.se/2015/03/5-satt-forbatta-introduktionen.html>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*(2nd ed). Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*(2nd ed). Los Angeles: SAGE.
- Senge, P. (1995). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. (T. Cato, Övers. 1. Uppl.). Stockholm: Nerenius & Santérus. (Originalarbete publicerat 1990).
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 1), 209-64.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 2018-04-09 från http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/etikreglerhs.pdf

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

I. Bakgrundsfrågor

- a. Organisationsstorlek, verksamhetsområde, roll
- b. Ansvarsfördelning vid introduktion

II. Arbetsplatsintroduktionen

- a. Hur arbetar ni med att introducera nya medarbetare?
- b. Vilka delar finns med?
 - i. Generellt/specifikt
 - ii. Processens utformning
- c. Kollektiv kontra individuell introduktion
 - i. Hur/varför?
- d. Introduktionsplan
 - i. Tydlig plan?
 - ii. Olika steg?
 - iii. Grad av struktur
- e. Graden av formalisering
 - i. Isolering/mjukstart
 - ii. Hur/varför?
- f. Socialiseringsprocessen
 - i. Tidsram på introduktionen/klar med introduktionen
 - ii. Stöd under introduktion?

III. Utformning av arbetsplatsintroduktion

- a. Utvecklingsmöjligheter
- b. Kompetensutveckling generellt
- c. Utbildningsplan
- d. Olika steg
- e. Visioner
 - i. förmedlas vid introduktion?
- f. Omvärldsbevakning
- g. Grupp/teamarbete
- h. Kontrollfunktioner
 - i. Uppföljning
- i. Influenser
 - i. Forskning, artiklar, management

Bilaga 2: Kodschema

I. Bakgrund

- a. Storlek
- b. Verksamhet
- c. Roll

II. Introduktionsprocessens delar

- a. Strukturellt
 - i. Kollektivt/individuellt
 - ii. Lokal/central
 - iii. Formell/informell
- b. Lärande/kompetensutveckling
 - i. Struktur
 - ii. Flexibel/fast
- c. Visionärt arbete
 - i. Gemensamma värderingar
 - ii. Värderord
 - iii. Acceptans/nekande
- d. Socialt
 - i. Mentor
 - ii. Bredvidgång
 - iii. Seriell/icke-seriell

III. Motiveringar/grunder

- a. Strukturellt
 - i. Gemensamt arbete
 - ii. Trial and error/isolering
 - iii. Reflektion
 - iv. Kollegialt stöd
- b. Lärande/Kompetensutveckling
 - i. Vägledning/Riktning
- c. Visionärt arbete
 - i. Samhörighet
 - ii. Intresseområden/utveckling
- d. Socialt
 - i. Diskussion
 - ii. Sammanhang
- e. Utvärderingsarbetet
 - i. Enkät
 - ii. Samtal
- f. Omvärldsbevakning
 - i. Forskning
 - ii. Management
 - iii. Kanaler

Bilaga 3: Informationsbrev

Förfrågan om deltagande i studie rörande arbetsplatsintroduktion.

Studien syftar till att undersöka och belysa hur olika organisationer arbetar med och hanterar frågor som rör introduktion av nya medarbetare. Studien genomförs genom att intervjua olika personer i HR-funktioner som arbetar med frågor som rör introduktion.

Studien är ett examensarbete i sociologi och är en del av magisterprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds Universitet. Intervjun kommer att beröra organisationens sätt att hantera frågor som rör arbetsplatsintroduktion, hur ni gör och varför. Intervjun beräknas ta 45 minuter och kommer att spelas in och skrivas ut i text.

Informationen du delar kommer att behandlas på sådant vis att ingen obehörig får tillgång till den. Redovisningen av resultatet kommer att ske på sådant sätt att ingen individ kommer att kunna identifieras. Resultatet presenteras genom ett skriftligt examensarbete men kommer också att diskuteras vid ett seminarium där andra studenter och examinator deltar. Efter examensarbetets är färdigställt kommer du att få möjlighet att ta del av det genom att få en kopia av arbetet.

Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Vid frågor eller funderingar är du välkommen att höra av dig.

Victor Johannesson
Victor.johannesson@gmail.com

Handledare
Malin Åkerström
Lunds Universitet