

En utvärdering av arbetsmarknadsanställdas upplevelse av sin introduktion till en av Malmö stads förvaltningar

Elin Engelhardt Örne

Handledare
Mai Lundemark



Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Abstract

Arbetets art: Examensarbete i pedagogik

Sidantal: 33

Titel: En utvärdering av arbetsmarknadsanställdas upplevelse av sin introduktion till en av Malmö stads förvaltningar

Författare: Elin Engelhardt Örne

Handledare: Mai Lundemark

Datum: 2023-01-09

Sammanfattning:

Denna undersökning har syftat till att utvärdera i vilken utsträckning rådande praxis för introduktionen av arbetsmarknadsanställda, på en av Malmö stads förvaltningar, har fått det önskade resultatet eller ej utifrån de arbetsmarknadsanställdas upplevelse av sin introduktionsprocess. Metoden som valdes för detta arbete var en kvalitativ metod, i form av semistrukturerade intervjuer, där resultatet styrde det teoretiska ramverket. Det undersökningen kom fram till var att förvaltningen till viss del misslyckades i sin egen måluppfyllelse, i form av både prestationsmål och effektmål, då resultatet av förvaltningens aktiviteter inte fullt ut ledde till det önskvärda tillståndet. Detta då de arbetsmarknadsanställda upplevde sig sakna kunskaper om vad det innebär att vara anställd inom Malmö stad, förvaltningens arbete i stort samt, för vissa, vad som gäller kring arbetsmiljön på förvaltningen. Flera av de arbetsmarknadsanställda upplevde sig även ha socialiserats in i den subkultur som fanns på enheten/avdelningen istället för den förvaltningsgemensamma. Inför framtiden föreslogs därför möjliga åtgärder i form av att förvaltningen designar sin introduktionsprocess så att lärande i högre grad kan ske genom både institutionaliserade och individualiserade socialisationstaktiker samt att förvaltningen i högre grad anpassar introduktionsprocessen utifrån de arbetsmarknadsanställdas förutsättningar i form av till exempel språkförmåga.

Nyckelord: Onboarding, lärande och socialisation

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1. Syfte & frågeställningar	6
1.2. Avgränsningar	6
2. Bakgrund	7
2.1. Arbetsmarknadsanställningarnas struktur	7
2.1.1. Om arbetsmarknadsanställningen	7
2.1.2. Arbetsmarknadsavdelningen	8
2.1.2.1. Arbetsmarknadssekreterarens roll	8
2.1.3. Förvaltningarna	8
2.2. Introduktionsprocessen	9
2.2.1. Förvaltningens introduktion av de arbetsmarknadsanställda	9
2.2.1.1. Chefens ansvarsområde	9
2.2.1.2. Handledarens ansvarsområde	9
2.2.1.3. Lednings- och verksamhetsstöds ansvarsområde	10
2.2.1.4. Den arbetsmarknadsanställdas ansvarsområde	10
3. Teoretiskt ramverk	11
3.1. Utvärdering	11
3.2. Lärande	12
3.2.1. Arbetsplatslärande	12
3.2.1.1. Resultatet av arbetsplatslärande	13
3.3. Organisationssocialisation	13
3.3.1. Socialisation av nykomlingar	13
3.3.1.1. Socialisationstaktiker	14
3.4. Tidigare forskning	14
3.4.1. Sökning och urval	18
4. Metod	19
4.1. Metodologiska utgångspunkter	19
4.1.1. Kvalitativ metod	19
4.1.1.1. Ontologiska och epistemologiska ståndpunkter	19
4.1.1.1.1. Metodansatser	19
4.2. Genomförande	20
4.2.1. Urval	20
4.2.2. Datainsamlingsmetod	21
4.2.3. Databearbetningsmetod	22
4.3. Kvalitet	22
4.3.1. Validitet och reliabilitet	23
4.3.2. Etiska överväganden	24

5. Resultat	26
6. Analys och Diskussion	31
7. Slutsats	37
Referenser	38
Bilagor	40
Intervjuguide	40
Samtyckesblankett	43

1. Inledning

År 2018 tog Malmö stad beslutet att "samtliga nämnder ska arbeta med att, i samarbete med facken, ta fram extratjänster som kan fungera som dörröppnare in i arbetslivet för Malmöbor som saknar en egen försörjning" (Socialdemokraterna & Miljöpartiet de gröna 2018, s. 8). Orsaken var Malmö stads ansvar att "ge Malmöborna möjlighet till självförsörjning och integration för att underlätta vardag och familjeliv" (Malmö stad, [Förvaltning A] u.å.a, s. 1). Arbetsmarknadsanställningar startades därför som en insats för att få de Malmöbor som stått utanför arbetsmarknaden en längre tid att komma närmare arbetslivet. Förhoppningen var att dessa Malmöbor, på så sätt, skulle öka sina möjligheter att få arbete på den ordinarie arbetsmarknaden genom att ge dem ett utökat nätverk, kompetensutveckling samt ett eventuellt intresse för vidare studier (Malmö stad u.å.a). År 2020 fattade därför kommunpolitikerna ett beslut om att Malmö stads förvaltningar ska ta emot en kvot av arbetsmarknadsanställningar på 5,7 procent där antalet arbetsmarknadsanställningar baserades på hur många tillsvidareanställda som fanns på förvaltningarna den 1 november 2020 (Malmö stad, Stadskontoret 2020, s. 3).

Att anställningstypen är så pass ny resulterade i att Förvaltning A blev intresserade av att undersöka hur arbetsmarknadsanställningarna har fungerat i praktiken på förvaltningen för att se om det finns något de kan utveckla. De har därför tidigare undersökt hur ansvariga chefer samt handledare för de arbetsmarknadsanställda upplevde hur introduktionen och kontakten med de arbetsmarknadsanställda fungerade samt vilka svårigheter/hinder de upplevde fanns (Eriksson, Flote & Jildenmyr 2020). En av de saker undersökningen kom fram till var att handledare och chefer upplevde att de inte kunde ge samma förutsättningar till de arbetsmarknadsanställda som till de ordinarie anställda då arbetsgivaransvaret ligger hos en annan förvaltning. De upplevde det därför som en risk att den arbetsmarknadsanställda inte skulle känna samma tillhörighet som ordinarie personal (ibid, s. 3). Inför framtiden föreslogs därför att förvaltningen skulle utvärdera introduktionsprocessen även ur de arbetsmarknadsanställdas perspektiv så att man kunde få en helhetsbild (ibid, s. 4). Jag blev därför anställd för att genomföra detta utvärderingsprojekt.

I och med att utvärderingar har en tydlig koppling till lärande och socialisation kommer dessa två områden utgöra nyckelbegreppen för denna undersökning. Detta då utvärderingar bör "sträva efter att skapa förutsättningar för lärande och utveckling" (Sandberg & Faugert 2020, s. 179) där lärandet kan handla om att "bekräfta att rådande praxis inom en organisation är bra, eller att den inte fungerar som man trott" (ibid, s. 187). Resultatet av en organisationssocialisation handlar även om huruvida individen lär sig det som är nödvändigt för att kunna utföra arbetet samt hantera de sociala arbetsrelationerna (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson 2018, ss. 86-89). Försättningsvis kommer även teorier kring onboarding lyftas, då onboarding utgör den process där den nyanställda integreras i organisationen genom att lära sig vilka formella och informella regler som gäller på arbetsplatsen samt hur det sociala samspelet är uppbyggt (Lindelöw 2016), men ersätts i detta arbete av synonymen "introduktion".

Då introduktionsprocessen är ett vanligt studieobjekt inom den personalvetenskapliga forskningen är förhoppningen med denna utvärdering att den inte bara ska vara till nytta på ett individuellt plan, genom att lyssna till de arbetsmarknadsanställdas åsikter, utan även på ett allmänt och organisatoriskt plan genom att se hur Förvaltning A:s introduktionsprocess för de arbetsmarknadsanställda kan förbättras. Förhoppningen är att detta arbete, på så sätt, kan vara till nytta även ur ett personalvetenskapligt perspektiv i allmänhet.

1.1. Syfte & frågeställningar

Med utgångspunkt i de arbetsmarknadsanställdas upplevelser ska denna studie beskriva och analysera de arbetsmarknadsanställdas introduktion till Förvaltning A med avseende på huruvida förvaltningen uppfyller sina egna mål med introduktionsprocessen eller ej.

Med utgångspunkt i syftet blir frågeställningarna därför följande:

- Hur upplevde de arbetsmarknadsanställda sin introduktion till Förvaltning A?
 - Hur påverkade Förvaltning A:s upplägg av de arbetsmarknadsanställdas introduktionsprocess de arbetsmarknadsanställdas lärande?
 - Hur påverkade Förvaltning A:s upplägg av de arbetsmarknadsanställdas introduktionsprocess de arbetsmarknadsanställdas socialisation?
 - Vilka möjliga förbättringsåtgärder finns i Förvaltning A:s introduktion av de arbetsmarknadsanställda?

1.2 Avgränsningar

Avgränsningarna i detta arbete är att jag endast ämnar undersöka de arbetsmarknadsanställdas upplevelse av det som är gemensamt i deras introduktionsprocess, utifrån de förvaltningsgemensamma riktlinjer som finns, och alltså inte deras introduktion in i själva arbetet. Anledningen till detta är att denna undersökning annars hade blivit alldeles för stor utifrån den tidsram som finns samt att de arbetsmarknadsanställdas faktiska arbetsuppgifter skiljer sig åt från arbetsmarknadsanställd till arbetsmarknadsanställd då det är upp till varje enskild chef hur detta görs samt individanpassas utifrån den arbetsmarknadsanställdes förutsättningar (till exempel om personen främst behöver lära sig olika kompetenser i själva arbetet eller bara lära sig rent allmänt om svensk kultur och det svenska språket).

Andra avgränsningar är att detta arbete endast ämnar undersöka Förvaltning A (vilket innebär att jag därför inte kommer kunna dra någon generell slutsats om alla Malmö stads förvaltningar) samt att jag endast undersöker upplevelsen bland de som varit arbetsmarknadsanställda på förvaltningen någon gång mellan september och december 2022. Anledningen till detta är, utöver det faktum att undersökningen annars skulle bli för storskalig utifrån den tidsram som finns, det faktum att det annars skulle finnas en svårighet i att komma i kontakt med alla berörda parter.

2. Bakgrund

2.1. Arbetsmarknadsanställningarnas struktur

2.1.1. Om arbetsmarknadsanställningen

Arbetsmarknadsanställningarna kan delas upp i 4 olika anställningsformer; nystartsjobb, introduktionsjobb, lönebidrag för utveckling i anställning samt offentligt skyddad anställning (Malmö stad u.å.a) där de anställningsformer som fanns på Förvaltning A vid tillfället för denna undersökning var nystartsjobb samt introduktionsjobb (Malmö stad u.å.b). Nystartsjobben riktar sig till de som har varit arbetslösa 12 av de senaste 15 månaderna (alternativt 6 av de senaste 9 månaderna om personen är under 25 år) samt antingen varit anmäld som arbetslös på Arbetsförmedlingen, deltagit i ett arbetsmarknadspolitiskt program eller fått ekonomiskt bistånd enligt 4 kapitlet 1 § i socialtjänstlagen (Arbetsförmedlingen 2022a, s. 4). Även personer som kommit till Sverige för max tre år sedan och fått uppehållstillstånd som flykting, skyddsbehövande alternativt anhörig till en EES-medborgare samt de som deltar i ett etableringsprogram, har dömts till fängelse i minst ett år (och har beviljats vistelse utanför anstalt) eller deltar i jobb- och utvecklingsgarantin är behörig till ett nystartsjobb (ibid, ss. 4-5). Introduktionsjobben å andra sidan riktar sig till nyanlända över 20 år som har deltagit i/ varit anvisad till ett etableringsprogram de senaste 12 månaderna, deltagit i jobb- och utvecklingsgarantin eller fått uppehållstillstånd i egenskap av familjemedlem till en EU/EES-medborgare (Arbetsförmedlingen 2022b, s. 4).

Alla arbetsmarknadsanställningar är fortsättningsvis tidsbegränsade och kan föregås av praktik eller inledas med en kortare anställningsperiod (Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen, Arbetsmarknadsavdelningen u.å, s. 2). Riktlinjen är att anställningarna ska vara i ett år, men detta kan förlängas till två år om den arbetsmarknadsanställda gynnas av anställningen i form av till exempel ökad kompetens (Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen u.å.a). Om den arbetsmarknadsanställda beräknas få jobb på förvaltningen efter arbetsmarknadsanställningens upphörande kan anställningen i undantagsfall förlängas till tre år (Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen u.å.b, s. 4). Likt ordinarie anställda behöver den arbetsmarknadsanställda visa läkarintyg från och med den 8:e sjukdagen (kalenderdagar) där sjukfallet, efter 14 dagar, går, över till Försäkringskassan (Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen, Arbetsmarknadsavdelningen u.å, s. 2). De arbetsmarknadsanställda har fortsättningsvis rätt till 25 semesterdagar per år likt ordinarie anställda, men har däremot inte rätt till förskottssemester - något ordinarie anställda har. De arbetsmarknadsanställda måste istället arbeta in sina semesterdagar (Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen u.å.a, s. 1). Den arbetsmarknadsanställda kan heller inte lägga in sin frånvaro samt ledighetsansökningar i Malmö stads system för inrapportering av arbetstid (även kallat HRutan) såsom ordinarie anställda gör utan detta ska istället meddelas ansvarig handledare på förvaltningen som sedan skickar informationen vidare till Arbetsmarknads- och socialförvaltningen (ibid, s. 1).

2.1.2. Arbetsmarknadsavdelningen

Ansvarig arbetsgivare för alla arbetsmarknadsanställningar är Arbetsmarknadsavdelningen som i sin tur är en del av Arbetsmarknads- och socialförvaltningen. Arbetsmarknadsavdelningen har alltså det övergripande, samordnande ansvaret och är de som “ansvarar för den formella och administrativa delen av anställningen” (Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen, Arbetsmarknadsavdelningen u.å, s. 1). Detta innebär att det är de som, utöver arbetsgivaransvaret, har hand om anställningsprocessen, försäkringar samt uppföljning av den arbetsmarknadsanställdes utveckling i arbetet (ibid, s. 1). Arbetsmarknads- och socialförvaltningen finansierar även de arbetsmarknadsanställdas lönekostnader genom bland annat ekonomiskt stöd från Arbetsförmedlingen (Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialnämnden 2022, s. 12).

2.1.2.1. Arbetsmarknadssekreterarens roll

De på Arbetsmarknadsavdelningen som ansvarar för uppföljningen av den arbetsmarknadsanställdas utveckling i arbetet kallas för arbetsmarknadssekreterare och är alltså de som “har det övergripande ansvaret för planering och uppföljning och är den som har kontinuerlig kontakt med handledare och anställd (Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen, Arbetsmarknadsavdelningen u.å, s. 1).” Arbetsmarknadssekreteraren ska, en gång i månaden genomföra en individuell uppföljning av den arbetsmarknadsanställda samt, i samband med detta, diskutera med den arbetsmarknadsanställdes handledare på förvaltningen om vilka utvecklingsområden som finns, vad som fungerar bra samt inte fungerar. Arbetsmarknadssekreteraren ska sedan ha kontinuerlig kontakt med Arbetsmarknads- och socialförvaltningen för att informera om viktiga saker som skett/sker under anställningen. T ex om den arbetsmarknadsanställda inte sköter sig eller om hen ska få en förlängning (Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen u.å.b, s. 1).

2.1.3. Förvaltningarna

Respektive förvaltning står sedan för utrustning, handledning samt arbetsuppgifter och här ska den arbetsmarknadsanställda ingå i en enhet, vara med i olika arbetsgrupper samt ha avstämningsmöten (ATP) med chefen precis som ordinarie personal. Förvaltningen ska vidare se till så att arbetsmarknadsanställningarna inte konkurrerar med det arbete som redan utförs, eller bör utföras, av ordinarie anställda (Malmö stad, [Förvaltning A] u.å.a, s. 1). Då Arbetsmarknads- och socialförvaltningen står som arbetsgivare är det de som ansvarar för att bevilja arbetsmarknadsanställningarna. Detta innebär att det först är när förvaltningarna fått en arbetsmarknadsanställning beviljad av Arbetsmarknads- och socialförvaltningen som de får reda på den nyanställdas namn, personnummer, e-postadress, anställningsform, anställningstid samt användarnamn.¹ Det sker alltså inte en ordinarie rekryteringsprocess utan förvaltningarna tillgodoser ett visst antal arbetsmarknadsanställningar (baserade på det tidigare nämnda kvotantalet på 5,7 procent) som arbetsmarknadssekreterarna sen “matchar” med personer på Arbetsförmedlingen som både uppnår kraven för en arbetsmarknadsanställning samt de krav förvaltningen ställer på det arbete som ska utföras (Malmö stad u.å.b).

¹ Sandra Karlsson, HR-anställd på [Förvaltning A], intervju den 14 oktober 2022.

2.2. Introduktionsprocessen

2.2.1. Förvaltningens introduktion av de arbetsmarknadsanställda

Syftet med Förvaltning A:s introduktion av de arbetsmarknadsanställda är att få de att “känna sig välkomna och få en positiv bild av sin nya arbetsplats”, “känna sig delaktiga i [Förvaltning A:s] verksamhet och komma in i sitt nya arbete så fort som möjligt” samt “få grundläggande kunskaper om Malmö stad, [Förvaltning A] och den egna avdelningen” (Malmö stad u.å.c). Introduktionen kan vidare delas upp i 4 olika ansvarsområden där chefen står för ett, den arbetsmarknadsanställdas handledare för ett annat, avdelningen lednings- och verksamhetsstöd för det tredje och den arbetsmarknadsanställda själv (genom intranätet Komin) för det fjärde.²

2.2.1.1. Chefens ansvarsområde

Chefen har huvudansvaret för den arbetsmarknadsanställda, och därav även dennes introduktion, vilket innebär att det är hen som, innan anställningen börjar, ska ha informerat enheten/avdelningen om tillsättningen, utse eventuell handledare samt informera hen om vad handledarskapet innebär, förbereda en arbetsplats för den arbetsmarknadsanställda samt tydligt ha bestämt (och gått ut med) tid och plats för välkommandet av den arbetsmarknadsanställda (Malmö stad, [Förvaltning A] u.å.b, s. 1). När den arbetsmarknadsanställda väl har börjat ska chefen även ha regelbundna uppföljningssamtal med denne för att se hur hen upplever sin anställning samt se om hen har några frågor. Under den första veckan ska chefen vidare informera om övergripande, styrande lagstiftning för verksamheten, vad det innebär att jobba offentligt samt förvaltningens sekretesspolicy (ibid, s. 1).

Chefen står fortsättningsvis även för arbetsmiljöansvaret på arbetsplatsen vilket bland annat innebär att förse den anställda med arbetskläder (om så krävs), utrustning samt att ge tydliga instruktioner om vilka rutiner och regler som gäller. Den AM-anställda ska till exempel ingå i arbetsplatsens systematiska arbetsmiljöarbete såsom skyddsron (Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen u.å.a, s. 2). Chefen ansvarar även för att informera om (och visa) nödutgångar, brandsläckare, första hjälpen förband, placering av hjärtstartare, rutiner för utrymning och uppsamling vid brandlarm samt allmän krishantering (Malmö stad, [Förvaltning A] u.å.b, s. 1).

2.2.1.2. Handledarens ansvarsområde

Handledaren ser vidare till så att den arbetsmarknadsanställda hamnar i olika arbetsgrupper samt presenterar enhets- och avdelningskollegorna. Handledaren kan även ansvara för att visa enhetens/avdelningens lokaler, lunchrum, toaletter (och så vidare) samt hjälpa till med att hämta ut tagg, telefon och dator från it- och ekonomienheten. Handledaren introducerar även arbetsuppgifterna och de dagliga rutinerna samt står för genomgången, och informationen, om outlook, programmen i Office 365, bokning av mötesrum, kontorsmaterial med mera (ibid, ss. 1-2). Handledaren introducerar slutligen rutinerna för närvaro, sjukanmälan, ansökan om semester, vab, arbetsskador med mera och det är även handledaren som rapporterar om dessa till Arbetsmarknadsavdelningens löneadministratörer (ibid, s. 2).

² Sandra Karlsson, HR-anställd på [Förvaltning A], intervju den 14 oktober 2022.

2.2.1.3. Lednings- och verksamhetsstöds ansvarsområde

För att förvaltningen inte ska missa viktiga delar i introduktionsprocessen av de arbetsmarknadsanställda har de, förutom chefen och handledaren, även andra personer involverade i introduktionsprocessen som alla arbetsmarknadsanställda förväntas träffa antingen fysiskt eller digitalt.³ Dessa tillhör alla olika enheter på avdelningen "lednings- och verksamhetsstöd" och består bland annat av en från kommunikation, en från ekonomi, en från arkiv och en från HR. Det är dessa personer som står för utdelningen av tagg, telefon och dator och är även de som (för ordinarie personal) introducerar rutiner för närvaro, sjukanmälan, ansökan om semester, vab, arbetsskador samt hur man rapporterar in sin arbetade tid i förvaltningens närvarosystem kallat HRutan.⁴ Det är även de som uppdaterar informationen *Ny på jobbet - Förvaltning A* på Malmö stads intranät Komin, något som alla nyanställda, och därav även de arbetsmarknadsanställda, uppmuntras gå igenom och ta del av.⁵ Vidare är det även de som, genom representanten från HR, kortfattat beskriver hur Förvaltning A är uppbyggd, vad förvaltningen jobbar med samt vilka förmåner man som anställd på förvaltningen har.⁶ Slutligen förbereder de även den arbetsmarknadsanställda på att hen ska presentera sig på förvaltningens förvaltningsgemensamma möten kallad Riktning.⁷

2.2.1.4. Den arbetsmarknadsanställdas ansvarsområde

Som tidigare nämnts så är Komin Malmö stads intranät och här finns en flik kallad *Ny på jobbet* där alla nyanställda, och därav även de arbetsmarknadsanställda, kan hitta den information de kan tänkas behöva i samband med att de börjar sin anställning. Det kan till exempel handla om hur intranätet Komin fungerar (hur man fyller i sin profil, hur sökfunktionen fungerar med mera), hur man gör för att anmäla sitt bankkonto så att lönen blir rätt, vilken personalpolicy och värdegrund Malmö stad har, vad offentlighetsprincipen innebär, vad det innebär att jobba som tjänsteman för Malmö stad, om Malmö stad som organisation och arbetsgivare samt länkar till andra verksamhetssystem såsom HRutan (Malmö stad 2022a). Här har den nyanställda ansvaret att själv läsa igenom, samt ta till sig, det som står. Under fliken *Ny på jobbet* finns det även ett område kallat *Förvaltningspecifik information* där varje förvaltning ansvarar för att lägga ut information de anser är bra för deras medarbetare att känna till. För Förvaltning A:s del har de en flik kallad *Ny på jobbet - [Förvaltning A]* där de nyanställda kan ta del av förvaltningens uppdrag och organisation, vem som ansvarar för hens introduktion, hur det går till vid förvaltningens gemensamma möten och forum, kortfattat om hur Komin fungerar och hur man kan fylla i sin personliga profil där, hur förvaltningens digitala arbete ser ut, vilka förmåner man som anställd har, vilka riktlinjer som finns kring verksamhetsuppföljning, hur man kan gå tillväga för att använda sig av förvaltningens lokaler och utrustning, hur man ska gå tillväga vid olika säkerhetshot, hur man gör rätt som tjänsteperson, hur man ska gå tillväga om man har några ytterligare frågor samt (för ordinarie anställda) information om lön, semester, flextid, pension och försäkringar (Malmö stad 2022b).

³ Sandra Karlsson, HR-anställd på [Förvaltning A], intervju den 14 oktober 2022.

⁴ Sandra Karlsson, HR-anställd på [Förvaltning A], intervju den 14 oktober 2022.

⁵ Sandra Karlsson, HR-anställd på [Förvaltning A], intervju den 14 oktober 2022.

⁶ Sandra Karlsson, HR-anställd på [Förvaltning A], intervju den 14 oktober 2022.

⁷ Sandra Karlsson, HR-anställd på [Förvaltning A], intervju den 14 oktober 2022.

3. Teoretiskt ramverk

3.1. Utvärdering

En utvärdering avser “en systematisk undersökning av en åtgärds värde och betydelse” (Sandberg & Faugert 2020, s. 18) vilket innebär att den studerar en specifik åtgärd/fenomen med hjälp av vetenskapliga metoder. Den insamlade informationen värderas sedan utifrån olika kriterier - t ex måloppfyllelse (ibid, s. 18). En utvärdering levererar alltså specifik, tillämpad kunskap (ibid, s. 20) och kan vidare delas upp i formativa och summativa utvärderingar. En formativ utvärdering har oftast ett uttalat lärandeperspektiv där utvärderingen syftar till att stärka eller förbättra utvärderingsobjektet medan en summativ utvärdering syftar till att bedöma och värdera t ex en verksamhet för att ge underlag till kommande beslut (ibid, s. 29). Effekterna av en utvärdering avser det resultat olika typer av handlingar inom åtgärden/fenomenet får (ibid, s. 31) där målet handlar om de önskvärda tillstånd som en åtgärd förväntas åstadkomma. Prestationsmål är det önskvärda resultatet av aktiviteter (handlingar) inom ramen för åtgärden medan effektmål är de önskvärda tillståndet prestationerna (resultatet av handlingarna) på sikt förväntas leda till (ibid, s. 32). Utvärderingar bör även “sträva efter att skapa förutsättningar för lärande och utveckling” (ibid, s. 179) där lärandet kan handla om att “bekräfta att rådande praxis inom en organisation är bra, eller att den inte fungerar som man trott” (ibid, s. 187).

Det finns olika typer av utvärderingar där den som använts för denna undersökning är en brukarorienterad utvärdering. Brukarorienterade utvärderingar är en del av de aktörsfokuserade utvärderingarna vilket innebär att de “analyserar och bedömer åtgärder eller verksamheter från olika aktörers perspektiv” (ibid, s. 121) och används för att se hur en åtgärd upplevts av de som berörts av den. De ger även vägledning till hur åtgärden kan utvecklas och anpassas efter de berörda aktörernas behov och förutsättningar (ibid, s. 121). De brukarorienterade utvärderingarna undersöker mer specifikt de brukare som berörs av en åtgärd för att, genom deras erfarenheter och upplevelser, värdera åtgärden. Till exempel för att få en helhetsbild av åtgärden (ibid, s. 124). Det negativa med denna typ av utvärdering är att den kräver ett engagemang från brukarens sida vilket kan vara svårt att få ifall brukaren vet att tjänsten hen utnyttjar inte kommer fortskrida, något som var fallet i denna undersökning då vissa arbetsmarknadsanställda valde att inte ställa upp i undersökningen då de visste att deras anställning inte skulle fortgå och de därav inte ansåg att utvärderingen skulle ge dem något. Det kan även vara svårt för brukaren att uttrycka sina preferenser då de ofta står i en beroendeställning till den som erbjuder åtgärden - till exempel en myndighet. Slutligen kan de även sakna kunskap om vad de kan förvänta sig från den service de tar emot vilket gör att deras preferenser kan bli missvisande (ibid, s. 123).

3.2. Lärande

Det finns flera definitioner av vad lärande är. Definitionen som används för detta arbete är att lärande är *“en relation mellan individen och omgivningen där förutsättningar av olika slag, både individuella och organisatoriska, är med och påverkar lärprocessen samt även resultatet i form av exempelvis förändrat beteende, tänkande och deltagande”* (Nilsson et al. 2018, s. 41).

3.2.1. Arbetsplatslärande

Arbetsplatslärande definieras som *“allt lärande som över tid sker på eller som har med arbetet eller arbetsplatsen att göra”* (Nilsson et al. 2018, s. 41) och ses som ett samspel mellan de organisationserbjödanden som finns och individens engagemang (ibid, s. 41). Det finns vidare två olika huvudtyper av lärande kallat formella och informella lärprocesser. De formella lärprocesserna är genomtänkta och strukturerade och sker ofta genom målinriktade utbildningsinsatser medan informella lärprocesser pågår mest hela tiden och benämns som oorganiserade och spontana. Det blir istället till som en biprodukt av att vi arbetar och sker omedvetet (ibid, ss. 59-60). Vidare kan man dela upp arbetsplatslärande i tre olika perspektiv; behavioristiskt, kognitivt och kontextuellt perspektiv. Ur ett behavioristiskt perspektiv ser man lärande som resultatet av någons erfarenheter där en människas beteende bryts ner i olika delmoment som separat kan läras in (ibid, ss. 43-44). Ur ett kognitivt perspektiv däremot ses lärande som *“mentala processer hos individen som resulterar i förändrat tänkande”* (ibid, s. 45) medan man ur ett kontextuellt perspektiv ser det som något som sker i ett existerande kulturellt och socialt sammanhang. Lärandet sker här i samspel med andra individer i den kontext de befinner sig i och blir alltså ett resultat av ens arbetsuppgifter samt kommunikationen kring arbetet man för (ibid, s. 47).

Det finns ett flertal förutsättningar som begränsar och/eller möjliggör för arbetsplatslärande där man kortfattat kan kategorisera dem utifrån hur arbetet organiseras samt de människor vi arbetar med. Vad gäller hur arbetet organiseras så finns det flera faktorer som påverkar möjligheten till lärande såsom arbetsdelning och koordinering, arbetets innehåll, tid för reflektion, hur verksamhetens mål är formulerade samt vilket handlingsutrymme man som anställd har. Vad som går att nämna här är att desto större handlingsutrymme samt krävande arbetsuppgifter man som anställd har, desto större blir möjligheten till lärande. Detta utgår dock från att handlingsutrymme är något objektivt vilket blir problematiskt då det även kan vara subjektivt vilket gör att individer inte alltid tar tillvara på de möjligheter till lärande som finns Ibid, ss. 51-53). Det objektiva handlingsutrymmet handlar om det faktiska utrymmet individen har att agera på medan det subjektiva handlingsutrymmet syftar till individens upplevda utrymme att agera på. Att dessa två överensstämmer blir fortsättningsvis viktigt då individen, utöver att inte våga agera, kan gå över sitt handlingsutrymme genom att ta sig för stora friheter (Granberg & Ohlsson 2021, s. 22).

Fortsättningsvis är det även viktigt att man som anställd har tid för interaktion med andra anställda så att man kan lära av varandra. Till exempel genom handledning eller planerade och icke-planerade träffar (ibid, ss. 50-53). Slutligen spelar även individens engagemang för

sitt eget lärande roll då lärande inte automatiskt sker bara för att organisationen erbjuder de bästa förutsättningarna för det. Istället är det viktigt att individen uppfattar det hen ska lära sig som meningsfullt och intressant för att lärande ska ske (ibid, s. 56). Detta kan kopplas till *self-efficacy*, som handlar om individens självbild och tilltro till den egna förmågan, där individen kan lära sig mer om hens tilltro till den egna förmågan att kunna hantera arbetet och dess utmaningar ökar genom till exempel stöttning från chef och kollegor (ibid, ss. 56-58).

3.2.1.1. Resultatet av arbetsplatslärande

Arbetsplatslärande resulterar i både specifika och generiska kunskaper och färdigheter, men dessa varierar beroende på bland annat arbetsplatsens uppbyggnad. Resultatet kan även beskrivas olika beroende på vilket perspektiv på arbetsplatslärande det är man anammar. Inom det behavioristiska perspektivet resulterar lärandet i ett förändrat beteende, inom det kognitiva i ett förändrat tänkande och inom det kontextuella i ett förändrat deltagande i arbetsgemenskapen. Vidare skiljer sig även typen av kunskap det är man lär sig åt. Är det kunskaper vi kan prata om handlar det om explicit kunskap medan kunskaper vi inte kan sätta ord på, och som vi kanske inte ens själva är medvetna om att vi besitter, är mer implicit. Den implicita kunskapen har vi fortsättningsvis ofta lärt oss genom olika typer av erfarenhetsbaserat lärande och kan, genom att vi utbyter erfarenheter med kollegor, bli explicit (ibid, ss. 67-69).

3.3. Organisationssocialisation

Organisationssocialisation beskriver hur en individ förflyttas från att vara en outsider till en insider i en organisation och kan definieras som “en organisationsintern formnings- och tillblivelseprocess som resulterar i att individen förvärvar de nödvändiga kunskaper, färdigheter, attityder och värderingar som behövs för att prestera i arbetet och hantera sociala arbetsrelationer” (Nilsson et al. 2018, s. 75). Lärande kan vidare betraktas som en förutsättning för socialisation då “socialisationsprocessen förutsätter att individer är i stånd att lära sig det som behövs” (ibid, s. 76). Likt lärande kan socialisation vidare även ses som ett “samspel mellan ett (socialisations)erbjudande och ett (socialisations)engagemang” (ibid, s. 76) där det klassiska tankesättet är att individen omformas för att passa in i organisationen. Det kan till exempel handla om att någon visar hur man ska utföra arbetet och att den nyanställda härmar (ibid, s. 77). Resultatet av en organisationssocialisation ska vidare huvudsakligen utgå ifrån att individen lär sig det som är nödvändigt för att kunna utföra arbetet samt hantera de sociala arbetsrelationerna. Det kan till exempel handla om att de anställda lär sig de regler och den kultur som finns på arbetsplatsen samt hur hen ska fungera i arbetsgruppen. Gör den nyanställda det leder det till en hög arbetstillfredsställelse samt att de känner en samhörighet med organisationen (ibid, ss. 86-89).

3.3.1. Socialisation av nykomlingar

De som ansvarar för socialisationen i organisationer brukar kallas för socialisationsaktörer och kan vara allt ifrån nykomlingens chef, till HR och kollegor. Chefen då hen kan stödja individens lärande, HR då de ofta ansvarar för organisationens onboarding och kollegorna då

de är avgörande för om nykomlingen ska uppfattas som en kollega eller ej (ibid, ss. 80-81). Vidare sker socialisationsprocessen främst vid individens arbetsplats vilket gör att det kan uppstå flertalet subkulturer den nyanställde socialiseras in i istället för den övergripande, gemensamma organisationskulturen. Detta kan i sin tur få som följd att individen känner sig som en del av sin arbetsplats, men inte organisationen till sin helhet. Drar man det till sin spets kan det även resultera i att individen känner lojalitet mot sina kollegor, men inte mot arbetsgivaren - något som kan vara förödande för organisationer (ibid, s. 82).

3.3.1.1. Socialisationstaktiker

Socialisationstaktiker kan beskrivas som

De metoder en organisation använder för att hjälpa nykomlingen att anpassa sig under den första tiden, att reducera den osäkerhet och ångest som är förknippad med den verklighetschock som följer av att komma ny till en organisation samt att förvärva de önskvärda kunskaperna, beteenderna och attityderna. (Nilsson et al. 2018, s. 83)

Dessa utgår främst ifrån sex faktorer; huruvida introduktionen är en kollektiv eller individuell process, formell eller informell, har en sekventiell eller slumpvis ordning, fast eller flexibel tidsram, social eller isolerad process samt om det är en assimilerande eller bejakande process. Dessa kan i sin tur delas upp i underkategorierna; institutionaliserad eller individualiserad taktik. Den institutionaliserade kännetecknas av att vara uppstyrd och välplanerad där alla nykomlingar får samma information och förutsättningar medan den individualiserade ses som mer oplanerad och slumpmässig där informationen nykomlingarna får kan skilja sig åt samt anpassas efter deras förutsättningar. Vad som går att konstatera angående de båda taktikerna är att den institutionaliserade taktiken gör att individen blir lojal mot organisationen över lång tid samt leder till högre arbetstillfredsställelse (Nilsson et al. 2018, ss. 84-85).

3.4. Tidigare forskning

Det har genomförts flertalet studier kring hur olika faktorer kan påverka företags introduktionsprocess där det tidigare huvudfokuset har varit på hur individen socialiseras in i organisationen (Becker & Bish 2021). Socialisationen ses här som den process som sker när en nykomling assimileras in i organisationen där introduktionsprocessen utgör de organisatoriska förutsättningarna som krävs för att en lyckad socialisation ska ske. Genom det tidigare fokuset, där man undersökt hur olika organisatoriska åtgärder kan underlätta eller försvåra för socialisationsprocessen, har man haft en föreställning om att lämpliga åtgärder, vid en lämplig tidpunkt, kommer säkerställa positiva resultat för såväl individen som organisationen i stort (ibid). Becker & Bish hävdar däremot att detta sätt att se introduktionsprocessen på inte tar i tillräckligt beaktande att den även är en läroprocess där avläring av tidigare föreställningar och kunskaper är högst aktuell. De föreslår istället två andra sätt att se på introduktionsprocessen där det första handlar om att man ska se den ur ett lärandeperspektiv då detta ger en förmågan att se introduktionen utifrån vad nykomlingen har för individuella lärbegär och inte bara ifrån vad för informationen organisationen vill delge (ibid). De menar nämligen på att socialisationsteorier kan ge oss en bra bas att stå på, när det

kommer till att förstå hur individen assimileras in i organisationen som ett resultat av introduktionsprocessen, men att ett lärandeperspektiv är viktigt då det lägger mer fokus på organisationens behov. Organisationer måste se till så att nykomlingen lär sig de kunskaper och färdigheter som behövs för att individen ska klara av sina arbetsuppgifter, samt kunna hantera det sociala sammanhang hen befinner sig i, och då är det viktigt att organisationen kan designa sin introduktionsprocess så att lärande sker genom både specifika lärtillfällen samt tillfällen för den nyanställda att kunna utbyta erfarenheter med resterande personal. Detta för att möjliggöra ett ömsesidigt utbyte (ibid).

Det andra sättet att se introduktionsprocessen på syftar till att man måste erkänna och anpassa introduktionsprocessen efter de anpassningsbehov en specifik grupp nykomlingar kan ha för att få till en mer effektiv introduktionsprocess överlag (Becker & Bish 2021). Becker & Bish menar på att det tidigare fokuset, på hur olika åtgärder påverkar socialisationsprocessen, inte tar i beaktande de individuella skillnader som finns i form av beteendemönster och referensramar i individens tänkande vilket är av yttersta vikt att göra för att få till en lyckad introduktionsprocess (ibid). Becker & Bish menar här på att individer alltid kommer komma till organisationer med andra erfarenheter och kunskaper i bagaget vilket gör att individen först måste avlära sig dessa innan de kan lära sig något nytt (ibid). Detta sker genom något de kallar för unlearning och definierades som “the process of reducing or eliminating pre-existing knowledge or habits that would otherwise represent formidable barriers to new learning” (ibid, s. 5). Lärande ses alltså inte bara som en process där individen lär sig ny kunskap utan även som en process där hen avstår från tidigare kunskap, beteenden eller tankemönster. Individen förändrar alltså sina kognitiva strukturer samt beteendemönster för att, i detta fallet, passa in i organisationen (ibid).

Becker & Bish fokuserade här på grupper som krävde en mer omfattande introduktionsprocess, med större fokus på unlearning, i och med att de haft en lång och specifik socialiseringsprocess i tidigare organisationer. De kritiserade det tidigare tankesättet om att nykomlingar ses som ett “blank slate” när de kommer till en organisation utan belyste att individen kan komma med tidigare erfarenheter som kan hindra lärprocessen (2021). Man kan därför inte utgå ifrån att nykomlingar lär bara för att man ger dem möjligheten till lärande. Vid de tillfällen då nykomlingen har med sig en stark socialisation sedan tidigare, med stora skillnader i värderingar och kultur, är det därför extra viktigt att organisationen planerar in unlearning-tillfällen där en mer föränderlig avläring sker i form av att individen släpper gamla tankemönster och övertygelser. Bra att ha i åtanke är dock att unlearning-processen kommer utstå större motstånd om den innebär en förändring av individens attityder än om den innebär en förändring i individens kunskaper. Däremot krävs det för att individen ska förstå de sociala, oskrivna regler som finns inom en organisation (ibid). För att lyckas kan organisationen vidare dela upp un-learning processen i olika subprocesser där organisationen stöttar den nyanställda genom varje steg i processen genom att identifiera de stimuli som fungerar som katalysatorer för processerna. Dessa subprocesser består av en initial destabilisering av rådande tankesätt följt av en pågående bortkastning av den gamla kunskapen samtidigt som ny kunskap tillförs för att slutligen landa i att den nyanställda utvecklar en ny förståelse vilket gör att hen avstår från tidigare övertygelser och

beteenden. Becker & Bish slutsats blev därför att introduktionsprocessen måste utformas så att det blir tydligt vad för stimuli nykomlingen behöver för var och en av dessa unlearning-processer (2021).

Fortsättningsvis kan introduktions- och därav även socialisationsprocessen ses som den process där nykomlingen lär sig den sociala kunskap som krävs för att ta sig an sin organisatoriska roll samt bli av med skillnaden mellan förväntningen på arbetets karaktär och det faktiska arbetet hen ska utföra (Korte, Brunhaver & Sheppard 2015). Denna skillnad mellan förväntningar har tidigare forskning visat beror på otillräcklig information från nykomlingens sida samt otillräckliga informationsresurser från organisationens vilket påverkar nykomlingens uppfattning av socialisationsprocessen samt engagemang till organisationen negativt (ibid). Det är därför viktigt att socialisationsaktörerna använder socialisationstaktiker som minskar den osäkerhet ett nytt arbete innebär för att på så sätt få nykomlingen att socialiseras in i både arbetet och organisationen mer effektivt. Detta kan till exempel ske med hjälp av en mentor som finns där under nykomlingens övergång från föreställning till förvirring, sökande av information och slutligen organisatorisk identitetsformning. Mentorn finns då där som en stödfunktion som kan öka kommunikationen samt samarbetet mellan nykomlingen och organisationen vilket i sin tur ökar nykomlingens lärande (ibid).

Dessa socialisationstaktiker kan vidare vara både institutionaliserade (med formella mentorer och planerade workshops) och mer individuella (med både formella och informella mentorer) (Korte, Brunhaver & Sheppard 2015) där de institutionaliserade visade sig vara mer effektiva när de pågick under en längre tid istället för vid enstaka tillfällen. Detta då nykomlingarna fick fler tillfällen att ställa frågor vilket ökade deras lärande. Båda socialisationstaktikerna var även mer effektiva om nykomlingarna fick stöd av sina kollegor under socialisationsprocessen då detta ofta resulterade i informella mentorer nykomlingarna kunde vända sig till vid frågor. Detta resulterade i sin tur i "communities of practise" där kollegorna inom en organisation kunde vända sig till varandra för att främja ett ömsesidigt lärande (Barrett, Mazerolle & Rizzo 2019). De individualiserade å andra sidan visade sig skapa mer stress och osäkerhet hos nykomlingarna om de utgick ifrån informella läroprocesser i form av "trial and error" istället för mer strukturerade lärtillfällen, bestående av explicit kunskap, då de resulterade i att nykomlingarna inte visste vad som förväntas av dem eller hur de passade in i organisationen. Detta minskade i sin tur nykomlingarnas subjektiva handlingsutrymme vilket hämmade deras lärande. Vid dessa tillfällen behöver därför socialisationsaktörerna avsätta mer resurser i form av tid för att kunna ge nykomlingarna det stöd de behöver. Sker inte detta kan de officiella socialisationsaktörerna ersättas av informella i form av informella mentorer (Korte, Brunhaver & Sheppard 2015).

Att de officiella socialisationsaktörerna ersätts av mer informella i form av informella mentorer kan fortsättningsvis vara både positivt och negativt. Kollegor kan vara avgörande för om nykomlingen lär sig oönskade beteenden eller ej genom "peer modeling" där nykomlingen lär sig av de i sin närhet hen upplever som lyckade. Detta kan resultera i att nykomlingen tar till sig riskfyllda beteenden för att uppnå organisatoriska mål.

Anledningarna till detta kan variera från att nykomlingen vill bli en funktionell anställd på så kort tid som möjligt till att demonstrera sin kompetens och skapa djupare kontakter med kollegor, kunder och/eller chefer. Tidigare erfarenheter samt socialisationsaktörer kan dock påverka genom att sätta gränser som dämpar peer modellerings-effekten. Till exempel genom att fungera som demonstranter och/eller informanter för vilka negativa konsekvenser det oönskade beteendet kan få (Liu, Bamberger, Wang, Shi & Bacharach 2020). Då skapandet av informella mentorer fortsättningsvis till stor del bygger på de relationer nykomlingen har med sina kollegor (detta då de informella mentorskapen skapas genom nykomlingens sociala nätverk) är det viktigt att introduktionen är designad så att det skapas möjligheter för nykomlingen att skapa starka band till sina kollegor (Barrett, Mazerolle & Rizzo 2019). Att ha en nära relation till kollegorna blir även viktigt då nykomlingen kan använda sitt sociala kapital (i form av både horisontella och vertikala kontakter) samt personliga resurser (i form av "core self-evaluations" bestående av ens självkänsla, ens tro på den egna förmågan (self-efficacy), huruvida man lägger kontrollen över sitt liv utanför sig själv eller ej samt ens emotionella stabilitet) för att lära sig om organisationen och det egna arbetet. Detta för att enklare assimileras/socialiseras in i organisationen (Fang, McAllister & Duffy 2017). Tidigare forskning har visat på att nykomlingen lär sig, och assimileras mest effektivt, när hen antingen har kontakt med personer med hög status inom organisationen (vertikala kontakter) eller kompenserar för dessa saknade kontakter genom starka band med kollegor horisontellt. För att detta ska ske krävs dock även gynnsamma core self-evaluations (ibid, s. 1).

Mer konkret är vertikala kontakter, i form av handledare och mentorer, viktiga för att nykomlingen ska kunna lära sig tyst kunskap om hur man utför sitt arbete samt hur ens egna arbete bidrar till organisationen som helhet genom att de kan delegera ansvar som visar på att nykomlingen blivit accepterad och inkluderad i såväl olika arbetsgrupper som organisationen som stort (Fang, McAllister & Duffy 2017, s. 2). Detta kan hjälpa nykomlingen lära sig sitt arbete snabbare, genom att få tillgång till de resurser organisationen har till förfogande, vilket i sin tur stärker den sociala integrationen. Detta då vertikala kontakter kan ge nykomlingen sociala meriter som gör att andra inom organisationen både ser dem, och behandlar dem, som värdefulla medlemmar av organisationen (ibid, ss. 4-5). Horisontella kontakter, i form av kollegor, kan istället ge ett mer generellt stöd genom att ge nykomlingen en möjlighet att utbyta information och resurser. Likt de vertikala kontakterna kan detta leda till att nykomlingen lär sig hur hen ska utföra sitt arbete samt vilken organisatorisk roll hen ska anamma. Till skillnad från de vertikala kontakterna kräver denna typ av socialisation däremot en närmare relation mellan nykomlingen och socialisationsaktörerna vilket ökar vikten av en daglig interaktion. Lyckas nykomlingen få nära relationer med sina kollegor leder detta dock till en snabbare social integration och organisatorisk identifikation än med endast vertikala kontakter. Olika socialisationsaktörer kan alltså påverka hur nykomlingen socialiseras (ibid, ss. 6-7).

De som däremot saknar kontakter med hög status, på grund av olika anledningar (t ex att man är ny till regionen och känner få människor), får det svårare att assimileras in i de sociala grupperna. Tidigare forskning har här visat på att det är extra vanligt att kvinnor och

minoriteter saknar vertikala kontakter och att de därför, till större del, måste använda sig av de personella resurser som finns att tillgå i form av horisontella kontakter (Fang, McAllister & Duffy 2017, s. 3). För att lyckas med detta är det däremot viktigt att nykomlingens self core-evaluations är gynnsamma då detta gör att man mer effektivt kan hantera den sociala miljö man befinner sig i samt ta tillvara på möjligheter till lärande och utveckling (ibid, ss. 7-8). Tidigare studier har därför visat på att man inte kan ha samma introduktion för alla utan att den måste anpassas efter individens förutsättningar då individens individuella förutsättningar i form av förmåga att effektivt utnyttja det sociala kapitalet blir avgörande för socialisationsprocessen (ibid, s. 27). Med utgångspunkt i detta har det därför föreslagits två sätt att utforma introduktionen på. Antingen genom att utforma institutionella mekanismer som ger nykomlingen tillgång till resurser som om den haft en vertikal kontakt eller genom att skapa en lärmiljö där kollegor hjälper varandra (ibid, ss. 28-29).

3.4.1. Sökning och urval

För att få fram vilken tidigare forskning som har förts på området har nyckelbegreppen "lärande" och "socialisation" använts. Dessa nyckelbegrepp baseras på det resultat denna undersökning kom fram till och används då Denscombe menar att detta är ett bra sätt att arbeta på i och med att "nyckelorden fångar in själva kärnan i det område som forskaren vill undersöka" (Denscombe 2018, s. 478). För första sökningen blev söktermerna därför "onboarding" AND "workplace learning" AND "socialization". Jag fick då upp 3 artiklar som alla verkade vara relevanta utifrån abstrakten. Då jag däremot endast hade tillgång till två av dem, i och med att en hade en betalningsspärr, valde jag att utöka sökningen genom att ta bort söktermen "workplace". De nya söktermerna blev därför "onboarding" AND "learning" AND "socialization". Genom att genomföra sökningen på detta sätt fick jag upp totalt 13 artiklar där jag, genom att läsa rubriken, subject terms samt abstract fick en god uppfattning om vad artiklarna handlade om. Thurén och Werner skriver att det, vid ett urval, är väsentligt att ha kännedom kring vilket perspektiv som tagits i anspråk av författaren då man på så sätt kan avgöra om urvalet är korrekt eller ej (2019). Artiklarna jag valde anammade ett tydligt lärandeperspektiv och kopplade detta till olika socialisationsteorier vilket var aktuellt utifrån det resultat denna undersökning kom fram till. Vid båda sökningarna avgränsade jag även sökningen till academic journals med full text finder som hade blivit peer-reviewed och publicerats mellan åren 2010 till 2022. Detta för att bekräfta att artiklarna var relevanta, vetenskapligt granskade, hade hög forskningsintegritet samt gick att läsa online. För själva sökningen användes vidare söktjänsten EBSCOhost då den har ett stort val av urvalskriterier samt passar som söktjänst för artiklar relaterade till personalvetenskapliga frågor (Lunds universitet 2022). För att få ut ett så stort utbud aktuella artiklar som möjligt användes slutligen ingen specifik databas eller texttyp i och med att sökningen på andra sätt var så pass begränsad.

4. Metod

Nedan följer en ingående redogörelse av det tillvägagångssätt som använts vid konstruerandet av denna rapport samt reflektioner över hur dessa metodologiska verktyg har påverkat såväl arbetet som det slutgiltiga resultatet. Avsnittet är uppdelat i delmomenten; metodologiska utgångspunkter, genomförande samt kvalitet och presenterar valet av metod, urval, datainsamling samt databearbetning. Det kommer även föras en diskussion kring validitet, reliabilitet och olika etiska överväganden.

4.1. Metodologiska utgångspunkter

4.1.1 Kvalitativ metod

Detta arbete tar utgångspunkt i kvalitativ metod då det passar bäst för att uppfylla rapportens syfte samt besvara dess frågeställning. Anledningen till detta är att undersökningen är relativt småskalig där jag vill få ut så detaljerad och djupgående data som möjligt om de åsikter och erfarenheter det är jag undersöker. Patel och Davidson beskriver att kvalitativ forskning innebär “att upptäcka nya problem och möjligheter samt att forskaren eftersträvar en djupare helhetsbeskrivning av en studerad situation, en företeelse eller fenomen” (2020, s. 53) där “studieobjektet för kvalitativ forskning kan vara människors upplevelser” (ibid, s. 53). Då det är just de arbetsmarknadsanställdas upplevelse jag undersöker blir kvalitativ metod här därför att föredra. En nackdel med den kvalitativa metoden är dock att det man som forskare kommer fram till blir svårt att generalisera till andra liknande fall. Då syftet med uppsatsen däremot är att undersöka de AM-anställdas upplevelse på endast en förvaltning, Förvaltning A, blir generaliserbarhet till andra förvaltningar inte relevant. En annan negativ aspekt med den kvalitativa metoden är att forskarens egen bakgrund samt övertygelser om verklighetens beskaffenhet kan färga arbetets gång. Det är därför bra att man som forskare är medveten om detta så att man kan förhålla sig reflexivt (Denscombe 2018, ss. 426-428).

4.1.1.1. Ontologiska och epistemologiska ståndpunkter

Den ontologiska ståndpunkt som genomsyrar detta arbete är att det finns en subjektiv verklighet jag som forskare kan få kunskap om genom att tala med de arbetsmarknadsanställda och försöka sätta mig in i deras perspektiv. Att jag vill se verkligheten genom deras ögon, gör att jag även använder mig av kunskapsparadigmen verstehen där jag sätter mig in i mina forskningsobjekts subjektiva meningsskapande. Detta då den sociala världen ses som socialt konstruerad vilket gör att människor kan uppleva samma fenomen på olika sätt (Cohen, Manion & Morrison 2018, s. 7).

4.1.1.1.1. Metodansatser

Att jag utgår ifrån att människor kan uppleva samma fenomen på olika sätt gör det vidare viktigt att förstå essensen, alltså det beständiga, i fenomenet det är jag undersöker. Då mitt syfte är att undersöka de AM-anställdas upplevelse av sin introduktion till Förvaltning A blir den fenomenologiska forskningsmetoden därför relevant att använda sig av. Anledningen till detta är att den fenomenologiska metoden passar bra att använda sig av när forskaren vill undersöka ett fenomen samt det mest väsentliga i en upplevelse då den effektivt får fram det utforskade fenomenets essens (Fejes & Thornberg 2019, ss. 135-136). Forskarens uppgift blir

här att undersöka hur individer upplever olika fenomen (i mitt fall introduktionsprocessen) för att på så sätt identifiera den intersubjektiva essensen. Den ontologiska utgångspunkten handlar här om hur de arbetsmarknadsanställda upplever verkligheten där jag försöker förstå essensen av deras upplevelse. Något som är viktigt att nämna är att forskaren, inom den fenomenologiska metodansatsen, ingår i “den sociala värld som han eller hon försöker undersöka” (Denscombe 2018, s. 192) vilket gör det viktigt att forskaren kan distansera sig från sina egna övertygelser. Forskningsmetoden saknar även så kallad “vetenskaplig stränghet” på grund av sin betoning på subjektivitet samt problematiken i huruvida forskaren kan stänga av sina övertygelser om verklighetens beskaffenhet eller ej vilket gör att det går att ifrågasätta dess tillförlitlighet. Det blir även svårt att generalisera då man ofta undersöker specifika fenomen och företeelser (ibid, ss. 197-199). Som tidigare nämnt är detta däremot inte aktuellt i denna undersökning.

Då “fenomenologi passar bra att använda när forskaren vill utgå från ett empiriskt material i stället för en teori” (Fejes & Thornberg 2019, s. 131) har jag fortsättningsvis grundat denna undersökning i en induktiv ansats där jag studerat forskningsobjekten “utan att först ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori” (Patel & Davidson 2020, s. 27). Mitt insamlade material har alltså fått styra mitt teoretiska ramverk. Trots min induktiva utgångspunkt har jag däremot, vid analysen av mitt material, använt mig av både en induktiv och en deduktiv metodansats. Detta då jag först analyserade materialet utan referensramar (med syftet att få fram fenomenets essens samt vilka teorier som därav blev centrala) för att sedan (utifrån dessa centrala teorier) dra “generella slutsatser utifrån en mängd enskilda fall” (Fejes & Thornberg 2019, s. 24). Genom att göra på detta sätt kunde jag förklara möjliga orsaker till varför resultatet blev som det blev samt föreslå möjliga åtgärder - något som blir aktuellt utifrån denna undersöknings syfte.

4.2. Genomförande

Undersökningens genomförande har gått till på så sätt att jag först samlat in kunskap om hur Förvaltning A bedriver sin introduktion för de arbetsmarknadsanställda för att sedan, utifrån dessa kunskaper om förvaltningens syfte med introduktionen, skapa min intervjuguide. Jag fick kunskap om hur förvaltningen bedriver sin introduktion samt syftet med den genom att läsa igenom förvaltningens styrdokument för introduktionen samt genomföra en intervju med en representant från HR, ansvarig för de gemensamma delarna av introduktionen,

4.2.1. Urval

Den urvalsmetod som använts för denna undersökning är en totalundersökning och baseras på att syftet med denna uppsats är att undersöka alla de arbetsmarknadsanställda på Förvaltning A:s upplevelse av introduktionsprocessen - alltså hela populationen. Anledningen till valet av urvalsteknik var att den totala populationen var så pass liten att det gick att genomföra utifrån den tidsram som fanns för undersökningen. Det var däremot inte alla som gick med på att intervjuas. Detta kan man argumentera för påverkar resultatet då man eventuellt hade kunnat

få fram ett annat svar om alla svarat. Däremot är medverkande i undersökningen frivilligt vilket gör att det alltid finns en risk för ett visst bortfall (Denscombe 2018, s. 79).

4.2.2. Datainsamlingsmetod

Den datainsamlingsmetod som denna undersökning baseras på är intervjuer då denna metod passar att använda sig av när man har ett småskaligt projekt som syftar till att undersöka till exempel tankar, känslor och uppfattningar (Denscombe 2018, s. 268). Den är även bra att använda sig av för att få fram kommunikativ data om essensen av ett fenomen (Fejes & Thornberg 2019, s. 31). Då syftet med denna undersökning är att undersöka de arbetsmarknadsanställdas upplevelse av introduktionsprocessen, och därav essensen av fenomenet, är intervjuer en passande metod. Det positiva med att använda sig av intervjuer är att man enklare kan hjälpa respondenten om hen inte förstår en fråga, något som var högst aktuellt i mitt fall då det, vid vissa av intervjuerna uppstod, språkhinder. Vid dessa fall kunde jag omformulera frågan eller ställa den på engelska så att respondenten förstod. Det negativa med intervjuer är däremot att man som intervjuare måste vara väldigt medveten om hur man framställer sig samt sitt kroppsspråk så att man inte omedvetet ger intryck av att något typ av svar är mer önskvärt än andra då detta kan vinkla undersökningen (Patel & Davidson 2020, s. 95). Det finns även en risk att respondenterna uppfattar intervjusituationen som stressande, något som var fallet vid en av intervjuerna för detta arbete och resulterade i att intervjun behövde avbrytas. Anledningen till detta var respondentens begränsade kunskaper om det svenska språket. Genom att använda mig av intervjuer anser jag däremot att jag fick en mer djupgående och detaljerad förståelse av de arbetsmarknadsanställdas upplevelse av introduktionsprocessen än om jag hade använt mig av till exempel enkäter vilket gjorde att jag kunde uppfylla syftet med denna undersökning. Att jag dessutom kunde förklara mina frågor för respondenterna gjorde att risken för missförstånd, där man förlorar väsentlig data, minskade (Denscombe 2018, ss. 267-268).

Vidare utgick datainsamlingsmetoden från specifikt semistrukturerade intervjuer då de ger mer djupgående svar samt ger respondenten möjligheten att själv styra samtalet utifrån vad hen tycker är viktigt att ta upp, än vid strukturerade intervjuer (ibid, s. 269). Att datainsamlingsmetoden var semistrukturerad innebar att intervjuerna utgick ifrån en färdig intervjuguide där alla respondenter fick samma grundfrågor. Däremot varierades följdfrågorna beroende på respondentens svar för att låta respondenten tala mer utförligt om de ämnen som diskuterades (ibid, s. 269). De flesta frågorna under intervjun var öppna för att få in så mycket material som möjligt, men ibland föregicks en öppen fråga av en ja eller nej fråga för att få reda på om respondenten mindes något. Om de gjorde det fick de sedan berätta om vad det var de mindes. Intervjuerna var vidare personliga vilket innebar att jag bara intervjuade en person åt gången. Detta baserades på Denscombes reflektion kring att det är enklare att anknyta tankar och åsikter till varje enskild person vid personliga intervjuer (2018, ss. 270-271). Anledningen var att personliga intervjuer, till större grad, skulle ge de arbetsmarknadsanställda utrymme att på ett utförligt sätt, själva få besvara mina frågor. Då vissa av de arbetsmarknadsanställda upplevde språkbarriärer skulle risken annars kunna finnas att de inte pratade lika mycket som de som talade flytande svenska vilket skulle göra

att jag inte skulle få lika utvecklande och reflexiva resonemang. Totalt genomfördes 7 stycken intervjuer, alla på plats i någon av Förvaltning A:s lokaler. Anledningen till valet av intervjumiljö var för att få till ett så öppet och avslappnat klimat som möjligt där de arbetsmarknadsanställda kände till miljön, men utan att behövde riskera att bli överhörda. Alla intervjuer spelades in för att jag skulle kunna gå tillbaka till materialet i efterhand vilket kan ha påverkat klimatet under intervjun. Denscombe menar dock på att ljudupptagningar inte innebär någon "större störning i intervjusituationen" om de används på ett försiktigt och hänsynsfullt sätt (2018, s. 285).

4.2.3. Databearbetningsmetod

Då detta arbete grundar sig på en fenomenologisk metodansats grundade sig även analysen på det. Inom en fenomenologisk analys letar man efter ett fenomenens essens genom eidetisk reduktion där man som forskare särskiljer de teman som varierar mot de teman som inte varierar. Det är alltså den eidetiska reduktionens utfall som avgränsar det väsentliga från det icke väsentliga i upplevelsen. Då det här är viktigt att man som forskare inte använder sig av externa referensramar (samt att man på förhand inte sätter vissa antaganden som mer eller mindre viktiga än andra) skedde denna första analysprocess induktivt (Fejes & Thornberg 2019, s. 133).

Rent konkret så innebar det att jag utgick ifrån Giorgis analysmetod (då då den är passande vid fenomenologiska studier med en "mindre omfattande datainsamling" (Fejes & Thornberg 2019, s. 137)) där jag först transkriberade alla intervjuer för att sedan (genom att läsa igenom transkriberingarna ett antal gånger) delade upp det som sagts i meningsbärande enheter. Att jag transkriberade intervjuerna kan ha inneburit viss informationsförlust då jag, vid vissa tillfällen, behövde rekonstruera vad som sagts så att det skulle bli begripligt i skriftligt format (Denscombe 2018, s. 395). Däremot gjorde denna rekonstruktion av vad som sagts att jag enklare kunde läsa igenom mitt material för att på så sätt kunna bryta ner det till mindre delar, såsom enstaka meningar eller fraser, där varje enhet sa något nytt om fenomenet. Dessa meningsbärande enheter kunde sedan relateras till varandra och det sammanhang de ingick i för fånga både det implicita och det explicita i informanternas uttalanden genom en meningstydande tolkning (Fejes & Thornberg 2019, s. 140). Genom att slutligen foga samman dessa meningsbärande enheter till en enhetlig beskrivning av den utforskade upplevelsen (som alltså speglade fenomenets situerade struktur) kunde jag få fram de centrala teman denna undersökning har utgått ifrån (ibid, s. 141). Den andra analysprocessen skedde sedan genom att jag relaterade dessa centrala teman (i form av teorier kring lärande och socialisation) till mitt insamlade material för att kunna ge en möjlig förklaring till varför resultatet blev som det blev samt föreslå möjliga åtgärder.

4.3. Kvalitet

Det är svårt att återskapa kvalitativ forskning på ett identiskt sätt multipla gånger (så man får samma data och slutsatser) då både människor och miljöer kontinuerligt förändras samt att forskningen aldrig kan vara helt fri från den som genomför den (Denscombe 2018, s. 419). Detta då kvalitativ data alltid är resultatet av forskarens tolkningsprocess. Som forskare bör man därför hela tiden ha i åtanke hur ens personliga värderingar och erfarenheter kan påverka forskningsresultatet (ibid, ss. 423-426).

4.3.1. Validitet och reliabilitet

Patel och Davidson menar på att validitet och reliabilitet inom kvalitativa studier närmar sig varandra så pass mycket att "kvalitativa forskare sällan använder begreppet reliabilitet" (2020, s. 134). Istället används begreppet validitet i en vidare bemärkelse som genomsyrar hela forskningsprocessen. Till exempel hur väl forskaren lyckas skaffa tillräckligt med underlag för att göra en trovärdig tolkning av den studerades livsvärld samt huruvida forskarens tolkningar verkligen tillför kunskap om det som studeras (ibid, s. 134). Patel och Davidson menar fortsättningsvis på att varje kvalitativ forskningsprocess därför är unik och att det sålunda inte går att "fixera några regler eller procedurer för att säkerställa validiteten" (ibid, s. 135). Istället är det viktigt med kommunikativ validitet där forskarens tolkningar presenteras på ett sådant sätt (och stöds av sådan argumentation) att de som läser forskningen kan bilda sig en egen uppfattning av trovärdigheten. Detta kan till exempel ske genom att man, i presentationen av resultatet, varvar mellan citat och egen kommenterande text så att läsaren kan dra sina egna slutsatser, något som jag har gjort i detta arbete (ibid, s. 136).

Fortsättningsvis är det även viktigt att vara medveten om hur man gör transkriberingen för att undvika att lägga in sina egna värderingar i gester, tonfall eller pauser (Patel & Davidson 2020, s. 136). Använder man sig av en fenomenologisk metodansats, något som görs i detta arbete, är det dessutom extra viktigt att forskaren "noga kontrollerar empirisk förankring under hela tolkningsprocessen, och i synnerlighet vid identifiering av de centrala temana" (Fejes & Thornberg 2019, s. 143) då resultatets tillförlitlighet är direkt kopplat till tolkningarnas rimlighet. Ett sätt att öka tillförlitligheten är genom att låta informanterna själva bekräfta de tolkningar som gjorts (ibid, s. 143), något som inte gjorts i detta fall på grund av tidsbrist. Då de arbetsmarknadsanställdas svar däremot bekräftar varandra ses detta inte som nödvändigt för detta arbete. Något man däremot bör ta i beaktande inom just utvärderingsprojekt är kausalitet, alltså huruvida den åtgärd man utvärderar verkligen är den bakomliggande faktorn till den effekt som eftersträvas eller ej (Sandberg & Faugert 2020, s. 36). Då detta i praktiken är svårt att undersöka kommer jag istället tala om bidragande, alltså i vilken utsträckning insatsen har fått en påverkan på resultatet. Här erkänner man att "det finns andra faktorer som påverkar åtgärdens resultat och att det ofta är oklart hur stor effekt en åtgärd har haft" (ibid, s. 41). Man undersöker därför endast i vilken mån åtgärden överhuvudtaget kan ha bidragit till resultatet och även här blir det därför viktigt att tydliggöra den logik man använt sig av, något som gjorts i detta arbete (ibid, s. 41).

En problematik med mitt arbete som kan ha påverkat dess validitet, och som jag var medveten om innan undersökningens genomförande, var den språkbarriär vissa av de arbetsmarknadsanställda upplevde med det svenska språket. Detta kan ha resulterat i viss informationsförlust i form av feltolkning av mina frågor från deras sida eller feltolkning av deras svar från min sida. Förvaltning A ansåg dock inte att detta skulle utgöra något problem då de arbetsmarknadsanställda hanterar det svenska språket tillräckligt väl för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. De arbetsmarknadsanställda använde sig även av olika verktyg för att minska språkbarriären under intervjusituationen vilket minskade risken för informationsförlust. De bad mig till exempel upprepa frågan med andra ord om de inte

förstod den, översatte ord de inte kunde till engelska och använde sig av olika översättningsprogram vid behov. En annan problematik som uppkom under själva undersökningen var det faktum att vissa av de arbetsmarknadsanställda, utöver den eventuella språkbarriären, valde att inte ställa upp i undersökningen på grund av att de visste att de inte skulle få jobba kvar på förvaltningen. Detta gjorde att de inte ansåg det vara viktigt att vara med i undersökningen då de upplevde att resultatet ändå inte skulle gynna dem. Detta kan ha påverkat resultatet av undersökningen, och därav reliabiliteten, då deras upplevelse av introduktionen kan ha skiljt sig åt från resten av populationen (Patel & Davidson 2020, s. 134). Slutligen kan reliabiliteten även ha påverkats av det faktum att jag själv är anställd på förvaltningen då analysen av de arbetsmarknadsanställdas svar kan ha påverkats av mina tidigare erfarenheter och kunskaper om förvaltningen.

4.3.2. Etiska överväganden

Patel Davidson menar på att det inom all sorts forskning måste finnas “en balans mellan den allmänna nyttan med forskningen och skydd mot otillbörlig insyn” (Patel & Davidson 2020, s. 83) där forskningens genomförande inte får gå ut över forskningsobjekten om så inte är absolut nödvändigt. För att förtydliga hur man som forskare ska förhålla sig till detta har Vetenskapsrådet utformat fyra olika, övergripande etiska regler; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa handlar om att forskaren ska ha informerat de berörda av forskningen om forskningens syfte, att deltagarna själva ska få bestämma huruvida de vill medverka i undersökningen eller ej, att uppgifterna som kommer fram under undersökningen ska förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem och att man inte kan avgöra vem det är som har svarat vad samt att de insamlade uppgifterna inte får användas till något annat än forskningsändamålet (Patel & Davidson 2020, s. 84). Detta uppnåddes inte helt i detta arbete då man som anställd på förvaltningen till viss del kan gissa sig till vem det är som har svarat vad utifrån de arbetsmarknadsanställdas kunskaper om det svenska språket. Detta var däremot något som var svårt att undvika då undersökningen inte skulle bli representativ om man valde bort de arbetsmarknadsanställda som upplevde en viss språkbarriär. Det skulle även bli svårt att påvisa logiken i mina resonemang utan hänvisning till citat.

En annan problematik med denna undersökning är det faktum att jag själv är anställd på förvaltningen där de personer jag undersöker till viss del befinner sig i en utsatt situation i och med deras svårigheter att få jobb på den ordinarie arbetsmarknaden. Detta kan ha resulterat i att de arbetsmarknadsanställda inte ville yttra sig negativt om förvaltningen och/eller introduktionsprocessen av rädsla för att de annars skulle förlora sina jobb vilket kan ha gjort undersökningen snedvriden. För att undvika detta var jag däremot tydlig med att hela tiden poängtera att jag, när jag genomförde undersökningen, tog rollen som forskare och inte anställd. Jag var även tydlig med att poängtera att medverkan var helt frivillig och att de därför kunde dra sig ur när som helst innan utvärderingens publicering utan att behöva ange varför. De arbetsmarknadsanställda fick även skriva på ett informerat samtycke där jag bland annat informerade om studiens syfte, genomförande, hur datan skulle komma att hanteras samt vad jag förväntade mig kring deras bidrag i form av hur lång tid intervjun skulle ta.

Denna information upprepades sedan i samband med intervjuens genomförande för att säkerställa att de arbetsmarknadsanställda visste vad de gav sig in på. Att jag själv var anställd på förvaltningen var dock inte endast något negativt utan gjorde fortsättningsvis att jag kunde komma åt dokument jag annars hade haft svårt att få tillgång till samt att jag fick insyn i hur de olika socialisationsaktörerna bedriver introduktionsprocessen i praktiken. Genom detta kunde jag se att introduktionen inte alltid bedrevs i enlighet med riktlinjerna för den vilket påverkade de arbetsmarknadsanställdas upplevelse. Det fanns till exempel socialisationsaktörer som inte hade fått alla dokumenten för de riktlinjer som finns kring introduktionen vilket resulterade i att de helt la upp introduktionen utifrån egen logik. För att underlätta bokandet av lokal samt för att se tillgängligheten i de arbetsmarknadsanställdas scheman bokade jag slutligen in intervjuerna med de arbetsmarknadsanställda via förvaltningens verksamhetssystem outlook vilket kan ha skapat viss förvirring. Jag bokade därför in intervjuerna på dagar och tider de arbetsmarknadsanställda kunde se att jag inte jobbade för att göra tydligare åtskillnad mellan när jag kom till dem som forskare och när jag kom till dem som anställd. Jag skickade även ut samtyckesblanketten via min privata mail för att ytterligare belysa detta. På grund av att en arbetsmarknadsanställd ville omboka sin intervjutid i ett sent skede utifrån den tidsram jag satt upp för arbetet var jag tvungen att ha en av intervjuerna under arbetstid, men jag var då extra noga med att poängtera att jag trots detta tog rollen som forskare under intervjuens genomförande.

5. Resultat

Alla arbetsmarknadsanställda på Förvaltning A beskrev sin introduktionsprocess som att de, första dagen de kom till förvaltningen, fick en rundvandring på förvaltningen där de fick se förvaltningens lokaler samt bli introducerade till sina kollegor. De fick även information om hur arbetet skulle gå till.

*Mina första dagar när jag kommer till [Förvaltning A], på första dagen de, första vi har tur till alla [Förvaltning A] olika avdelning och det var en person med oss och de förklara olika delar av den här [Förvaltning A]. Det bara en dag och sen vi börja jobba.*⁸

Ingen upplevde att de hade haft problem med att lära sig själva arbetsuppgifterna, men de beskrev det som att det var aningen för mycket information i början. Person G sa till exempel; *“Det finns mycket information här och där. Det finns mycket. Första dagen, det var katastrof för mig [...] Andra dagen när jag kom hit, ja det var bättre”*.⁹ De upplevde även att de saknade viss information under introduktionen som hade gjort det lättare för dem att snabbare lära sig arbetet samt komma in i gemenskapen. Till exempel i form av en tydlig presentation av det gemensamma språket som finns på förvaltningen. Person F beskrev det som att *“det är väldigt mycket förkortningar som förekommer på arbetsplatsen. och är man liksom inte insatt, för det är liksom inte så att någon stannar upp och förklarar det om man inte frågar”*.¹⁰ Vidare saknade de även en tydlig genomgång från förvaltningens sida av vad det är som skiljer sig åt mellan deras anställning och de ordinarie anställdas anställning. Istället hade de fått en stor del av den informationen från ASF eller behövt ta reda på den på egen hand. Vid frågan om de fått någon information från förvaltningens sida kring hur de ska gå tillväga vid sjukdom, vab, ledighet och så vidare sa till exempel Person B; *“faktiskt här [Förvaltning A] nej [...] min fru jobbar som [yrkestitel], hon vet all information, hjälper mig, och frågade min kompis om det”*.¹¹

Ett annat hinder som uppkom var att det var ytterst få av de arbetsmarknadsanställda som hade lyckats ta till sig informationen från Komin och därav fliken *Ny på jobbet* då de bland annat upplevde den som svår att hitta. Person E beskrev det som att; *“Komin är som en skog och om man inte vet var man ska gå, man är vilsen lätt. Så jag har inte varit inne och kollat för jag vet inte vad jag ska vara inne och kolla på”*.¹² En annan anledning var för att informationen stod på svenska. Då några av dem upplever att de har vissa svårigheter med att förstå det svenska språket blev det därför att de gav upp snabbt när de försökte läsa informationen. Person D beskrev det som att;

⁸ Person A, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 16 november 2022

⁹ Person G, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 23 november 2022

¹⁰ Person F, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 17 november 2022

¹¹ Person B, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 14 november 2022

¹² Person E, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 16 november 2022

*Det finns mycket regel som jag har läst, men jag förstår inte. Vad är den här? Jag behöver något som, något som förklarar till mig eller de har göra den här med ett annan språk. Språk som jag vet.*¹³

Fortsättningsvis fanns det även de som upplevde att det som stod på Komin inte berörde dem vilket sågs som irriterande. Bland annat på grund av att de fick information som gällde ASF och inte Förvaltning A, vilket var en skillnad från de ordinarie anställda.

*I och med att jag var anställd på ASF istället för [Förvaltning A] så fick jag ju inte informationen från [Förvaltning A]. Utan det som fanns i det nyhetsflödet var från ASF. Så jag har fått väldigt mycket information från ASF som inte har någonting med mig att göra.*¹⁴

Detta gjorde i sin tur att det var väldigt få av de arbetsmarknadsanställda som till exempel visste vad det var för skillnad mellan att jobba kommunalt mot att jobba privat samt var medvetna om Malmö stads värdegrund och personalpolicy. Person D sa till exempel; *“det finns ingen skillnad mellan dem jag tror”*¹⁵ vid frågan om hen kunde återberätta skillnaden mellan att jobba kommunalt mot att jobba privat.

Fortsättningsvis var det bara en av de intervjuade arbetsmarknadsanställda som kom ihåg att de haft något möte med en representant från HR under sin introduktion vilket de upplevde som negativt. Person B sa till exempel *“Det är viktigt att träffa HR-personal. Tidigare jag träffat HR i teams-möte, men de pratar inte med oss, fråga inte om jag hjälp eller inte”*.¹⁶ Den arbetsmarknadsanställda som kom ihåg mötet upplevde det inte heller som särskilt givande. Istället beskrev hen det som att *“hon frågade mig om jag behöver något så sa jag nej”*.¹⁷ I samband med detta upplevde de arbetsmarknadsanställda även att de inte fått en ordentlig genomgång av förvaltningens arbete som stort utan endast det som händer på enheten för att de ska klara av sina arbetsuppgifter. Person B sa till exempel att förvaltningen *“pratar inte med mig vad händer [Förvaltning A], bara [enhetens namn]”*.¹⁸ Slutligen fanns det även en tvådelad upplevelse av huruvida man fått tillräcklig information eller ej om vilka riktlinjer som gäller kring arbetsmiljön samt olika säkerhetshot. Vissa upplevde att de fått informationen medan andra upplevde att de inte fått den och sen fanns det även några som sa att de fått informationen, men att de inte varit intresserade av att lära sig den. Person G sa till exempel *“[chefens namn] han har mycket jobb. Han springer hela tiden. Det därför kanske han har inte tid för att ge mig den här informationen.”*¹⁹ medan Person C sa; *“asså [chefens namn] har kommit med en sån papper och jag tittade, men jag inte intresserad”*.²⁰

¹³ Person D, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 9 november 2022

¹⁴ Person F, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 17 november 2022

¹⁵ Person D, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 9 november 2022

¹⁶ Person B, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 14 november 2022

¹⁷ Person G, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 23 november 2022

¹⁸ Person B, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 14 november 2022

¹⁹ Person G, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 23 november 2022

²⁰ Person C, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 16 november 2022

Vad gäller huruvida introduktionsprocessen har gjort så att de arbetsmarknadsanställda känner sig som en del av gemenskapen på förvaltningen eller ej så svarade alla att de gör det. Person E sa till exempel *“ja 100 procent. Jag går upp och ner nu som om jag äger [Förvaltning A]”*.²¹ Detta förklarade de arbetsmarknadsanställda vidare berodde på att de fått ett väldigt trevligt bemötande där de övriga anställda tagit sig tid att få med dem in i gemenskapen. Person F beskrev det till exempel som att;

*Jag var liksom inte bara någon som [specifik arbetsuppgift] och satt för sig själv utan de var väldigt måna om att få med mig. Det var väldigt trevligt. Jag blev väldigt mycket behandlad som att jag var inte bara en extra person på [enhetens namn] utan jag var liksom en del av kontoret.*²²

En annan anledning till att de kände sig som en del av gemenskapen beskrev de vara för förvaltningens Riktning där de fick en möjlighet att både presentera sig själva och träffa fler av de anställda på förvaltningen. Person A sa till exempel *“jag gillar mycket att nyanställning, nu när det kommer nyanställning, de får träffa, presentera dig själv, stå o prata [...] träffa fler kollegor. känner varandra och träffa mer kollegor”*.²³

Något som däremot kommit upp som ett hinder för att de arbetsmarknadsanställda skulle känna sig som en del av gemenskapen var det faktum att vissa av dem nyligen kommit till Sverige vilket gjorde att vissa både upplevde en kulturkrock och en viss språkbarriär. Detta gjorde i sin tur att de upplevde vissa hinder i kontakten med deras kollegor. Person E beskrev det till exempel som;

*Jag tror det var först svårt att veta vad etiketten var. t ex vad är rätt och fel att göra på kontoret. För att jag visste inte [...] jag hade bara vart i sverige då i 10 månader så det fanns mycket som jag hade glömt i svenska språket så de pratade och det var mer att jag hörde ord, men jag vet inte vad det betyder.*²⁴

Försök att komma runt både kulturkrocken och språkbarriären har gjorts till olika uppfattningar av tillfredsställelse. De arbetsmarknadsanställda upplevde sig till exempel sakna en tydlig genomgång av den svenska kulturen utan beskrev det istället som att de fått göra fel för att sedan lära sig av sina misstag vilket de upplevde som jobbigt. Person E beskrev det som; *“Det var svårt att veta, vad är rätt att göra här eller inte för att det kändes mer att då ska man fråga eller att man gör det och då blir man skämd ut”*.²⁵ Vad gäller språkbarriären däremot så var den generella upplevelsen att de fått hjälp att lyckas komma runt den. Till exempel genom att de blandat in engelska, använt sig av olika översättningsappar på telefonen, fått kollegorna att upprepa sig eller säga meningen de inte förstår på ett annat sätt. *“Jag kommer och använda [pekar på telefonen] den här översätt och*

²¹ Person E, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 16 november 2022

²² Person F, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 17 november 2022

²³ Person A, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 16 november 2022

²⁴ Person E, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 16 november 2022

²⁵ Person E, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 16 november 2022

*ibland jag säger; kan du säga den här frågan mer annat sätt”.*²⁶ Att både chefen och kollegorna hjälpte de arbetsmarknadsanställda komma över språkbarriären gjorde att de kände sig positivt bemötta då de upplevde att de kunde ställa frågor utan att behöva känna sig rädda för att någon skulle bli irriterad. Person B sa till exempel; *“de visa när jag kan inte. De hjälper mig mycket. När jag har en fråga, direkt de hjälper mig”.*²⁷

Trots att alla arbetsmarknadsanställda känner sig som en del av gemenskapen på förvaltningen så upplevde de det som jobbigt att de är anställda på ASF och inte på förvaltningen då det bland annat innebär att de inte har samma förmåner som ordinarie anställda. Till exempel i form av flex då de inte kommer in i HRutan. I vissa fall hade dock förvaltningen löst detta genom att låta de arbetsmarknadsanställda komma/gå tidigare/senare beroende på vad arbetet kräver. De stämplade då inte in och ut i HRutan som ordinarie personal utan chefen rapporterade endast in de tider de hade jobbat. Person B beskrev det som; *“Flexibel tid när jag började här. några dagar började halv 7, några dagar halv 8 [...] kommer tidigare och jag går tidigare hem”.*²⁸ Detta gällde dock inte alla utan vissa fick fortfarande jobba fasta tider vilket de upplevde som orättvist. Något som de arbetsmarknadsanställda däremot uppskattade väldigt mycket överlag var chefernas bemötande och att de inte behandlade dem som underställda. Person A beskrev det som; *“Alla jobba tillsammans. Alla från chef till personal. De alla samma här. De hälsar och jobbar tillsammans. Det jättefint och jättebra. Jag gillar mycket det här”.*²⁹ Fortsättningsvis gjorde däremot skillnaden i anställningstyp även att deras upplevelse av huruvida de fått samma bemötande som ordinarie personal eller ej skiljde sig åt. Person B sa till exempel; *“Jag kommer från utomlands, men när jag jobba med dem, jag känner jag har samma som svensk personal. Det finns ingen skillnad mellan. De hjälper mig.”*³⁰ medan Person E sa;

*Det känns alltid som att heltidsanställd [håller ena handen uppe i luften] alla andra [håller andra handen under den första]. Och typ även på mail och så du vet. [Sitt namn], våran arbetsmarknadsanställd. Varför ska det vara så? [Sitt namn] som jobbar hos oss punkt slut.*³¹

Även hur nöjda de varit med sin anställning hos förvaltningen skiljde sig åt vilket till stor del berodde på hur väl de upplevt att ASF och förvaltningen matchade med anställningen. De som hade fått arbetsuppgifter som överensstämde med den utbildning de hade, eller de jobb de haft tidigare, var betydligt mer nöjda än de som fått arbetsuppgifter inom ett helt annat område. Person B sa till exempel; *“För mig jag inte nöjd när jag började jobba här [enhetens namn] eftersom det inte samma utbildning.”*³² medan Person A sa; *“det var lätt för mig om du förklarar den här branschen därför min kompetens passar den här, jag studerar den här”.*³³ I samband med detta fanns det även ett visst missnöje med att de arbetsmarknadsanställda gavs

²⁶ Person D, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 9 november 2022

²⁷ Person B, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 14 november 2022

²⁸ Person B, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 14 november 2022

²⁹ Person A, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 16 november 2022

³⁰ Person B, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 14 november 2022

³¹ Person E, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 16 november 2022

³² Person B, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 14 november 2022

³³ Person A, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 16 november 2022

samma arbetsuppgifter trots att de hade helt olika utbildningar och erfarenheter. *“Det programmet, den göra alla människa lika [...] och tänkte inte har ålder, eller har utbildning eller inte. De jobbar samma.”*³⁴ Trots att de rent tekniskt sett kan välja vilka jobb de väljer att tacka ja till så kände de inte att de hade någon valmöjlighet utan fick ta det som erbjöds för att inte hamna tillbaka hos Arbetsförmedlingen. Detta gjorde att de tog arbete på förvaltningen trots att arbetsuppgifterna inte hade någonting att göra med det de tidigare arbetat med och de upplevde att det därför inte skulle hjälpa dem få jobb i framtiden vilket är målet med arbetsmarknadsanställningar över lag. Person B beskrev det som;

*De söker alla bara den här plats. Gå här jobba med dem eller inte. Om jag acceptera inte jag kan gå ut från arbetsförmedlingen. Jag kan inte säga nej [...] andra företag intresserad inte när man jobbar [yrkestitel]. Det är därför, men det finns inget jobb. Och komma här, bättre än att sitta hemma.*³⁵

³⁴ Person B, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 14 november 2022

³⁵ Person B, arbetsmarknadsanställd på [Förvaltning A], intervju den 14 november 2022

6. Analys och Diskussion

Som tidigare nämnts så utgör introduktionsprocessen de organisatoriska förutsättningarna för att en lyckad socialisation ska ske där de arbetsmarknadsanställda lär sig det som är nödvändigt för att kunna utföra arbetet samt hantera de sociala arbetsrelationerna. Det kan till exempel handla om att de förvärvar de nödvändiga kunskaper, färdigheter, attityder samt värderingar som krävs för att gå från outsiders till insides där detta blir viktigt för att de ska kunna anpassa sig efter de krav förvaltningen ställer. För att lyckas med detta krävs det dock ett kontinuerligt lärande genom hela introduktionsprocessen där förvaltningen både erbjuder möjligheter till lärande samt att de arbetsmarknadsanställda själva är engagerade i sitt eget lärande. Bara för att förvaltningen erbjuder möjligheter till lärande innebär det nämligen inte alltid att de arbetsmarknadsanställda lär - något man kan argumentera för var fallet i och med de arbetsmarknadsanställdas påvisade kunskapsbrist om det gemensamma språket på förvaltningen, skillnaden mellan deras anställning och ordinarie anställdas anställning, vad det innebär att vara anställd inom Malmö stad, förvaltningens arbete i stort samt, för vissa, vad som gäller kring arbetsmiljön på förvaltningen. Denna påvisade kunskapsbrist kan bero på att de arbetsmarknadsanställda saknade engagemang till att lära sig då individen måste uppfatta det hen ska lära sig som meningsfullt och intressant för att lärande ska ske - något man till exempel kan argumentera var fallet i och med Person C:s uttalande om att hen inte lärt sig om vilka riktlinjer som fanns kring arbetsmiljön då hen inte var intresserad samt Person F:s uttalande om att hen inte tagit till sig all information på Komin då hen inte ansåg sig beröras. Vilka orsaker som ligger bakom de arbetsmarknadsanställdas engagemang till sitt eget lärande går att forska vidare kring, men en orsak skulle kunna vara hur nöjda de var med matchningen mellan Förvaltning A och ASF där motivationen kan argumenteras öka desto större intresse de arbetsmarknadsanställda har för sina egna arbetsuppgifter. Till exempel i form av att de har samma utbildning som det område de jobbar inom - något man kan argumentera för i och med Person B:s uttalande om att hen inte är nöjd med sin anställning då hen inte har utbildning inom det område hen arbetar inom medan Person A var nöjd då hen istället hade utbildning inom området. För att öka de arbetsmarknadsanställdas lärande kan förvaltningen därför behöva se över sin matchning med ASF så att den blir mer i linje med de kompetenser de arbetsmarknadsanställda har sedan tidigare.

Den påvisade kunskapsbristen kan däremot även bero på att förvaltningens erbjudande till lärande såg annorlunda ut då socialisationsaktörerna inte genomförde introduktionen på samma sätt för alla arbetsmarknadsanställda. Introduktionen skiljde sig istället åt de arbetsmarknadsanställda emellan vilket gjorde att vissa arbetsmarknadsanställda inte fick all information - något som var tydligt i och med person B:s uttalande om att hen inte fått någon information om vad som händer på förvaltningen i stort, bara enheten samt Person G:s uttalande om att hen inte fått någon information om vilka riktlinjer som gäller kring arbetsmiljön samt olika säkerhetshot. Denna skillnad i vilken information de arbetsmarknadsanställda fick kan förklaras utifrån det faktum att de arbetsmarknadsanställdas introduktionsprocess karakteriserades av att vara väldigt individualiserad där cheferna/handledarna till stor del själva bestämmer hur den ska gå till utifrån vad de anser nödvändigt för de arbetsmarknadsanställda att känna till. Förvaltningen har riktlinjer för hur

introduktionen ska gå till, men då det var få av cheferna/handledarna som visste om dem blev det att de inte följdes. Att ha en individualiserad socialisationstaktik gör att de arbetsmarknadsanställdas objektiva handlingsutrymme blir större än om förvaltningen haft en institutionaliserad taktik vilket är positivt då det främjar de arbetsmarknadsanställdas lärande. Handlingsutrymmet kan dock även vara subjektivt vilket kan vara ytterligare en förklaring till de arbetsmarknadsanställdas påvisade kunskapsbrist då individen inte tar tillvara på de möjligheter till lärande som finns om hen upplever sitt subjektiva handlingsutrymme som mindre än det objektiva. Har de arbetsmarknadsanställda dessutom missgynnsamma core self-evaluations, där de saknar tilltro till den egna förmågan, hämmas deras lärande ytterligare då de kanske inte tar tillvara på de lärtillfällen som ges. Den upplevda informationsförlusten kan därför argumenteras bero på en blandning av de arbetsmarknadsanställdas engagemang och förvaltningens lärerbjudanden. För att kunna uttala sig om i vilken utsträckning dessa två faktorer, samt de arbetsmarknadsanställdas core self-evaluations, varit avgörande för de arbetsmarknadsanställdas lärande krävs dock ytterligare forskning.

Vidare krävs det även ytterligare forskning kring i vilken utsträckning vissa av de arbetsmarknadsanställdas språkbarriär varit hämmande för deras lärande då lärande, ur det kontextuella perspektivet, sker i ett kulturellt och socialt sammanhang genom att man kommunicerar med andra individer. Den påvisade kunskapsbristen kan därför, till viss del, bero på den språkbarriär vissa av de arbetsmarknadsanställda upplevt då implicit kunskap kan bli till explicit kunskap genom att vi pratar om den och utbyter erfarenheter med kollegor. Det kan till exempel röra sig om de normer och oskrivna regler som finns på förvaltningen vilket man, till viss del kan argumentera för är fallet i och med Person E:s uttalande om att hen inte visste vad som var rätt och fel beteende. Både de arbetsmarknadsanställda och deras kollegor har försökt komma runt denna språkbarriär, genom att bland annat använda sig av olika översättningsappar eller be den andra upprepa sig om det är något de inte förstår, men detta tycks inte alltid ha varit tillräckligt. Person D beskrev det till exempel som att hen inte lyckats ta till sig informationen som stod på Komin då den stod på svenska. Språkbarriären tycks därför ha utgjort ett hinder för de arbetsmarknadsanställdas lärande när det kommer till både implicit och explicit kunskap. Trots att förvaltningen har ålagt de arbetsmarknadsanställda ansvaret att själva läsa det som står på Komin kan man därför argumentera för att Förvaltning A måste erbjuda bättre möjligheter till lärande genom att i större grad anpassa sig efter de arbetsmarknadsanställdas förutsättningar. Detta då de arbetsmarknadsanställda i vissa fall haft svårt att ta till sig den information som finns på Komin trots att de har läst den. Ett exempel på hur man kan göra detta på är genom att erbjuda den information som finns på Komin på andra språk såsom engelska. Förvaltningen kan även behöva se över hur de introducerar de arbetsmarknadsanställda till intranätet Komin, samt hur de presenterar informationen som står där, för att underlätta för de arbetsmarknadsanställda att förstå hur samt vad det är de förväntas lära sig. Detta då Person E beskrev det som svårt att ta till sig informationen från Komin då hen inte visste vad hen skulle lära sig samt ansåg informationen som hen väl visste fanns där som svår att hitta.

Att anpassa sig efter de arbetsmarknadsanställdas förutsättningar går alltså att göra med den explicita kunskapen, men kan bli betydligt svårare när det kommer till den implicita kunskapen då denna ofta är underförstådd och därför svår att definiera. Ett sätt att göra detta på skulle dock kunna vara genom de arbetsmarknadsanställdas socialisationsaktörer i form av de handledare alla arbetsmarknadsanställda blev tilldelade. Dessa handledare ansvarade för att introducera de arbetsmarknadsanställda till deras enhets- och avdelningskollegor, deras arbetsuppgifter samt rutinerna för närvaro, sjukanmälan, ansökan om semester, vab, arbetsskador med mera vilket, enligt Barrett, Mazerolle och Rizzo, är ett bra sätt att utföra introduktionsprocessen på. Detta då det underlättar de nyanställdas (i detta fall de arbetsmarknadsanställdas) lärande då de kan finnas där som stöd under den förvirring introduktionen till ett nytt arbete kan innebära genom att till exempel svara på frågor. Att så var fallet blev tydligt i och med Person G:s uttalande om att hen kände sig mycket mer kapabel att klara av arbetet dag två än dag ett samt Person B:s uttalande om att hen fick hjälp direkt om hen behövde det eller hade en fråga. Att handledarna finns där som stöd, där de fungerar som kunskapsbärare av både den explicita och implicita kunskapen, kan alltså minska skillnaden mellan den nyanställdas förväntningar på arbetets karaktär och det faktiska arbetet hen ska utföra vilket påverkar de arbetsmarknadsanställdas engagemang till organisationen samt uppfattning av introduktionen positivt - något man kan argumentera var fallet då de flesta av de arbetsmarknadsanställda var nöjda med introduktionsprocessen. Att däremot inte alla arbetsmarknadsanställda var nöjda med introduktionsprocessen kan fortsättningsvis förklaras utifrån det tidigare nämnda faktumet att introduktionen var så pass individualiserad där socialisationsprocessen såg olika ut och de arbetsmarknadsanställda därför kan ha fått olika typer av stöd från sina socialisationsaktörer. Till exempel i form av tillräckligt med tid för att ge de arbetsmarknadsanställda den information de behövde - något som var fallet i och med person G:s uttalande om att chefen inte hade tid för att ge hen information om arbetsmiljön samt hur man ska agera vid olika säkerhetshot. Det upplevda missnöjet med introduktionen kan dock även ha berott på att de arbetsmarknadsanställda, vid vissa tillfällen, fick lära sig själva genom "trial and error" vilket tidigare forskning har visat på skapar mer stress och osäkerhet hos nykomlingen. Att så var fallet kan man argumentera för genom Person E:s uttalande om att det var svårt att veta vad som var rätt och fel beteende och att man istället fick testa sig fram.

Att förvaltningen till viss del använde sig av dessa informella lärprocesser i form av trial and error kan, utöver att ha skapat en stor stress och osäkerhet hos de arbetsmarknadsanställda, även ha bidragit till att deras subjektiva handlingsutrymme minskade vilket i sin tur kan ha minskat deras förmåga till lärande. De informella lärprocesserna i form av trial and error kan därav vara ytterligare en anledning till den tidigare nämnda kunskapsbristen. Det blir därför viktigt att förvaltningen avsätter tillräckligt med resurser för att handledarna ska kunna fungera som det stöd de arbetsmarknadsanställda behöver genom att till exempel avsätta tillräckligt med tid för introduktionsprocessen. Har inte de officiella handledarna tillräckligt med tid kan de nämligen komma att ersättas av informella mentorer vilket blir negativt då förvaltningen inte längre har samma kontroll över socialisationsprocessen vilket kan göra att de arbetsmarknadsanställda socialiseras in i beteenden som inte är önskvärda - till exempel genom peer modeling. Då tidigare erfarenheter kan vara avgörande för huruvida en

nyanställd tar till sig dessa oönskade beteenden eller ej kan det i de arbetsmarknadsanställdas fall bli problematisk om de inte har lika stor erfarenhet av arbetslivet då de inte har lika många tidigare erfarenheter att utgå ifrån som kan hindra det oönskade beteendet.

Dessa mer informella kontakter, i form av informella mentorer, behöver däremot inte endast vara något negativt. Fang, McAllister och Duffy menar istället på att det är önskvärt att introduktionen erbjuder tillfällen där dessa informella mentorskap kan skapas så att de arbetsmarknadsanställda kan skapa djupare horisontella kontakter med sina kollegor. Detta då de horisontella kontakterna kan hjälpa de arbetsmarknadsanställda att mer effektivt lära sig om organisationen samt det egna arbetet (vid de tillfällen då de saknar vertikala kontakter) De horisontella kontakterna resulterar även i en snabbare social integration och organisatorisk identifikation. Det viktiga är att de informella mentorerna inte helt tar över de officiella handledarnas roll. Då flera av de arbetsmarknadsanställda är nya till Sverige kan man argumentera för att deras horisontella kontakter blir betydligt viktigare än för ordinarie anställda då de arbetsmarknadsanställda kan sakna de vertikala kontakterna om de är nya till regionen. Tillhör de dessutom en etnisk minoritet har tidigare forskning visat på att denna brist på vertikala kontakter befästs ytterligare. Anledningen till att de horisontella kontakterna blir så pass viktiga är för att de, genom ett mer generellt stöd där det sker ett utbyte av information och resurser, lär de arbetsmarknadsanställda om hur de ska utföra sitt arbete samt vilken roll de har inom organisationen - något som denna undersökning visade på att de arbetsmarknadsanställda tycktes vara osäkra kring i och med Person B:s uttalande om att hen endast fått information om vad som händer på enheten och inte förvaltningen som stort. För att de horisontella kontakterna ska kunna minska detta informationsgap är det därför viktigt att introduktionen erbjuder daglig kontakt mellan de arbetsmarknadsanställda och deras kollegor för att starka band dem emellan ska skapas. Detta då de horisontella kontakterna är beroende av djupare relationer för att vara gynnsamma. Även här kan dock den upplevda språkbarriären sätta käppar i hjulet för de arbetsmarknadsanställdas lärande, och därav deras socialisationsprocess, då den kan resultera i svårigheter i att skapa dessa djupare band. De arbetsmarknadsanställda kan även behöva ha gynnsamma core self-evaluations för att ta tillvara på de läroerbjudanden dessa horisontella kontakter innebär vilket gör att förvaltningen kan behöva erbjuda tillfällen för att förbättra de arbetsmarknadsanställdas core self-evaluations för att ytterligare befästa att lärande sker.

Att förvaltningen erbjuder tillfällen där de arbetsmarknadsanställda kan förbättra sina core self-evaluations är alltså ytterligare ett exempel på hur förvaltningen kan anpassa introduktionsprocessen utifrån de arbetsmarknadsanställdas förutsättningar vilket blir viktigt då de arbetsmarknadsanställda, i vissa fall, kan kräva en mer anpassad introduktionsprocess än ordinarie personal. Till exempel om deras anpassningsbehov ser annorlunda ut om de har kommit som nyanlända till Sverige och därmed har med sig en hög grad socialisation sedan tidigare från deras hemländer. Förvaltningens introduktionsprocess kan därför komma att behöva gå ut på att de arbetsmarknadsanställda först får avlära sig sina tidigare kunskaper samt övertygelser för att på så sätt enklare ta till sig de nya, förvaltningsspecifika vilket gör att de enklare kan ta in, samt passa in i, organisationskulturen. Att detta är någonting förvaltningen behöver arbeta vidare med kan man argumentera för i och med Person E:s

kulturkrock där hen inte visste vilket beteende som var rätt och fel. Becker & Bish rekommenderar här att organisationer ska planera institutionaliserade unlearning-tillfällen för att en mer föränderlig avläring ska ske. Förvaltningen kan därför komma att aktivt behöva planera in sådana tillfällen i de arbetsmarknadsanställdas introduktionsprocess för att en lyckad socialisation ska ske. Ett exempel på hur de kan göra detta på är genom att återuppta de gemensamma introduktionsdagarna där man berättar om vad det innebär att jobba inom Malmö stad samt förvaltningen i stort. Här är det dock viktigt att förvaltningen, innan dessa introduktionsdagar sker, har destabiliserat de arbetsmarknadsanställdas rådande tankesätt så att nya tankemönster, och därav ett förändrat beteende samt deltagande i arbetsgemenskapen, kan ske. Vilka stimuli som fungerar som katalysatorer för dessa destabiliserande processer krävs det däremot ytterligare forskning kring.

Vikten av att införa fler institutionaliserade inslag i de arbetsmarknadsanställdas introduktionsprocess kan man även argumentera för blev tydligt då alla arbetsmarknadsanställda förklarade att de kände gemenskap med deras kollegor, men att få av dem gjorde det med förvaltningen i stort. Detta kan förklaras utifrån att förvaltningens individualiserade socialisationstaktik gjorde att de socialiserades in i de subkulturer som finns på deras enhet/avdelning istället för den övergripande kulturen som finns inom förvaltningen. Förvaltningen har insatser som ska minska denna problematik, där ett exempel på detta är förvaltningens Riktning där alla nyanställda får en chans att presentera sig samt få en inblick i de andra anställdas arbete, men utifrån resultatet av denna undersökning tycks dessa insatser inte vara tillräckliga. Istället skulle det kunna krävs en mer övergripande genomgång av hur de arbetsmarknadsanställdas arbete både passar in, samt bidrar till, förvaltningens arbete som stort för att öka samhörigheten. Då det i nuläget dessutom finns olika uppfattningar om huruvida de arbetsmarknadsanställda blir likadant bemötta som ordinarie anställda eller ej kan man argumentera för att en satsning på att få de arbetsmarknadsanställda att bli en del av den övergripande, gemensamma kulturen på förvaltningen blir av yttersta vikt där ett sätt att göra detta på är genom att ändra det sätt övriga anställda pratar om de arbetsmarknadsanställda på. Detta i och med Person E:s upplevelse av att det skapas sociala klyftor när hen hela tiden bli utpekad som arbetsmarknadsanställd istället för endast anställd. Här uppskattade däremot de arbetsmarknadsanställda det faktum att de kunde arbeta tillsammans med cheferna såväl som övriga anställda då detta upplevdes minska de sociala klyftorna vilket ökade de arbetsmarknadsanställdas upplevelse av att vara en del av gemenskapen.

Fortsättningsvis skulle dessa institutionaliserade inslag i de arbetsmarknadsanställdas introduktionsprocessen, utöver att främja samhörigheten, även kunna ge förvaltningen en möjlighet att se huruvida de arbetsmarknadsanställda verkligen lär sig det de ska lära sig. Detta kan till exempel ske genom olika gemensamma aktiviteter, såsom möten eller andra forum för utbytande av kunskap, där de arbetsmarknadsanställda får en möjlighet att ställa vidare frågor. Att förvaltningen erbjuder dessa möjligheter till ökad kommunikation (mellan de arbetsmarknadsanställda och övriga anställda) skulle i sin tur kunna skapa communities of practise vilket skulle gynna organisationen då tidigare studier tyder på att detta leder till ett ömsesidigt lärande. Då tidigare studier dock också tyder på att dessa institutionaliserade

aktiviteter blir som mest gynnsamma om de pågår under en längre tid skulle ett förslag kunna vara att förvaltningen utformar sin introduktionsprocess så att den pågår under en längre tid. Detta då Person A beskrev introduktionsprocessen som att främst pågå under en dag där Person C beskrev det vara för mycket information första dagen. Att de arbetsmarknadsanställda fick så pass mycket information den första dagen kan fortsättningsvis vara en av anledningarna till att det endast var en av de arbetsmarknadsanställda som kom ihåg att hen haft något möte med en representant från HR. Då de arbetsmarknadsanställda framfört önskemål om att ha just en närmare kontakt med HR (bland annat i och med Person B:s uttalande om vikten av att ha en kontakt med HR där hen inte haft denna kontakt tidigare) skulle ett förslag på en möjlig åtgärd vara att representanter från HR står för dessa gemensamma, institutionaliserade aktiviteter. Detta utgår dock helt utifrån vilka resurser förvaltningen kan avvara.

7. Slutsats

Denna undersökning har utgått ifrån en formativ utvärdering som syftat till att förbättra utvärderingsobjektet, i detta fall de arbetsmarknadsanställdas introduktionsprocess, där jag, utifrån de arbetsmarknadsanställdas upplevelse, undersökt huruvida rådande praxis inom Förvaltning A har fått det förväntade resultatet eller ej. Jag har alltså studerat vilken betydelse olika åtgärder, såsom valet av socialisationstaktik, har fått utifrån i vilket utsträckning förvaltningen lyckades med sin egen måluppfyllelse. Det jag kom fram till var att förvaltningen till viss del misslyckades i sin egen måluppfyllelse, i form av både prestationsmål och effektmål, då resultatet av förvaltningens aktiviteter inte fullt ut ledde till det önskvärda tillståndet. Detta då de arbetsmarknadsanställda upplevde sig sakna kunskaper om vad det innebär att vara anställd inom Malmö stad, förvaltningens arbete i stort samt, för vissa, vad som gäller kring arbetsmiljön på förvaltningen. Flera av de arbetsmarknadsanställda upplevde sig även ha socialiserats in i den subkultur som fanns på enheten/avdelningen istället för den förvaltningsgemensamma. Möjliga förklaringar till varför detta skedde kunde variera utifrån allt ifrån saknat engagemang från de arbetsmarknadsanställdas sida till ej tillräckliga läroerbjudanden från förvaltningens. Mer konkret kunde det handla om att de arbetsmarknadsanställdas subjektiva handlingsutrymme var mindre än det objektiva om de till exempel hade missgynnsamma core self-evaluations samt att den individualiserade socialiseringstaktiken ledde till skillnader i den information både de formella och informella mentorerna gav ut. Även den upplevda språkbarriären tycktes ha haft en påverkan på de arbetsmarknadsanställdas lärande, och därav även deras socialiseringsprocess, då den hindrade deras förmåga att ta till sig både implicit och explicit kunskap genom att till exempel försvåra deras kommunikation med övriga anställda.

Inför framtiden föreslogs därför möjliga förbättringsåtgärder i form av att förvaltningen, i högre grad, ska anpassa sin introduktionsprocess efter de arbetsmarknadsanställdas förutsättningar då de till exempel kan ha med sig en hög socialisation sedan tidigare de först måste avlära sig innan de kan lära sig något nytt. Förvaltningen kan även behöva anpassa sin introduktionsprocess utifrån de arbetsmarknadsanställdas språkförmåga för att öka deras förmåga att ta till sig både implicit och explicit kunskap. Detta kan till exempel ske genom att förvaltningen erbjuder den information som finns på Komin på andra språk samt att de ser över hur de både introducerar de arbetsmarknadsanställda till Komin samt presenterar den information som finns där. Förvaltningen kan även behöva erbjuda de arbetsmarknadsanställda fler tillfällen för att skapa gynnsamma core self-evaluations så att de tar tillvara på de lärtillfällen som ges genom att till exempel skapa starka band med sina horisontella kontakter. Detta kan till exempel ske genom att förvaltningen ser över sin matchning med ASF. Vidare föreslogs det även att förvaltningen ska designa sin introduktionsprocess så att lärande kan ske genom både institutionaliserade och individualiserade socialisationstaktiker för att, i högre grad, erbjuda de arbetsmarknadsanställda samma förutsättningar till lärande. Detta kan till exempel ske genom kontinuerliga, planerade lärtillfällen där förvaltningen kan gå igenom både Malmö stad och förvaltningens arbete i stort. Ett förslag var att representanter från HR kan stå för dessa aktiviteter, men detta beror helt på vilka resurser förvaltningen kan avvara.

Referenser

Arbetsförmedlingen (2022a). *Faktablad för arbetsgivare, Nystartsjobb*. [Nystartsjobb. Faktablad för arbetsgivare \(arbetsformedlingen.se\)](https://arbetsformedlingen.se/faktablad-for-arbetsgivare)

Arbetsförmedlingen (2022b). *Faktablad för arbetsgivare, Introduktionsjobb*. [Introduktionsjobb, faktablad för arbetsgivare \(arbetsformedlingen.se\)](https://arbetsformedlingen.se/introduktionsjobb)

Becker, K & Bish, A (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*. Vol 31(1), Artikel 100730.

Barrett, J., Mazerolle, S & Rizzo, J. (2019). Exploring Experiences of Organizational Socialization Among Physical Therapy and Athletic Training Junior Faculty Members. *Journal of Physical Therapy Education*, 33(4), ss. 273-281. DOI: 10.1097/JTE.0000000000000109

Cohen, L., Manion, L & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. 8:e uppl., Routledge

Denscombe, M. (2018) *Forskningshandboken; För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4 uppl., Studentlitteratur AB

Eriksson, E., Flote, T. & Jildenmyr, D. (2020). *Utvärdering av handledarnas upplevelse av introduktionsprocessen vid arbetsmarknadsanställningar*. [internt material].

Fang, R., McAllister, D & Duffy, K. (2017). Down but not out: Newcomers can compensate for low vertical access with strong horizontal ties and favorable core self-evaluations. *Personnel Psychology*, Vol 70(3), ss. 517-555.

Fejes, A & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. 3:e uppl., Liber AB

Granberg, O & Ohlsson, J. (2021). *Kollektivt lärande i arbetslivet*. Studentlitteratur AB

Korte, R., Brunhaver, S & Sheppard, S. (2015). (Mis)interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers. *Human Resource Development Quarterly*. Vol 26(2), ss. 185-208.

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi; Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. 2:a uppl., Natur och Kultur

Liu, S., Bamberger, P., Wang, M., Shi, J & Bacharach, S. (2020). When onboarding becomes risky: Extending social learning theory to explain newcomers' adoption of heavy drinking with clients. *Human Relations*, Vol. 73(5), ss. 682–710. DOI: 10.1177/0018726719842653

Lunds universitet (2022). *Pedagogik inkl. PA och HR: Allmänna söktjänster*. [Allmänna söktjänster - Pedagogik inkl. PA och HR - LibGuides at Lunds Universitet](https://libguides.lu.se/pedagogik-inkl-pa-och-hr) [2023-01-04]

Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen (u.å.a). *Anställningsvillkor för Arbetsmarknadsanställda*. [internt material].

Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen (u.å.b). *ASK arbetsbeskrivning*. [internt material].

Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen, Arbetsmarknadsavdelningen (u.å). *Information till handledare och arbetsplatser som samarbetar med Arbetsmarknadsavdelningen (AMA)*. [internt material].

Malmö stad, Arbetsmarknads- och socialnämnden (2022). *Uppföljning av arbetet med att utöka antalet arbetsmarknadsanställningar under 2021-2022*. [internt material].

Malmö stad (u.å.a) *Arbetsmarknadsanställningar inom Malmö stad*. [internt material].

Malmö stad (u.å.b). [Webbplats för platsannonser].
<https://app.praktikplatsen.se/Admin/Home/Arbetsmarknad>

Malmö stad (u.å.c). *Förvaltning A:s rutiner för introduktion av ny medarbetare*. [internt material].

Malmö stad (2022a). *Ny på jobbet*. [internt material].

Malmö stad (2022b). *Ny på jobbet - [Förvaltning A]* [internt material].

Malmö stad, [Förvaltning A] (u.å.a). *LG 211102 arbetsmarknadsanställningar*. [internt material].

Malmö stad, [Förvaltning A] (u.å.b). *Introduktion av ny medarbetare*. [internt material].

Malmö stad, Stadskontoret (2020). *Tjänsteskrivelse KSAU 201214 Fördelningsmodell för extratjänster*. [internt material].

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D & Davidson, B. (2018). *Human Resource Development - att utveckla individer, grupper och organisationer*. 2 uppl., Studentlitteratur AB

Patel, R & Davidson, B. (2020) *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5 uppl., Studentlitteratur AB

Sandberg, B & Faugert, S. (2020). *Perspektiv på utvärdering*. 4 uppl., Studentlitteratur AB

Socialdemokraterna & Miljöpartiet de gröna (2018). *Budget 2018. Med plan för 2019-2023*. Tillgänglig: Intranätet Komin.

Thurén, T & Werner, J. (2019). *Källkritik*. 4 uppl., Liber

Bilagor

Intervjuguide

Inledande frågor:

1. Kan du berätta lite kort om dig själv?
 - a. Hur länge har du jobbat på Förvaltning A?
 - b. Kan du kortfattat beskriva dina arbetsuppgifter på Förvaltning A?

Huvudfrågor:

1. Kan du berätta om vad du minns från din introduktion till Förvaltning A?
 - a. Hur gick det till när du började på förvaltningen? Du får gärna börja precis när du började och sen återberätta så långt du minns...
2. Hur upplevde du introduktionen du fick från förvaltningen?
 - a. Var var lätt med introduktionen? Vad var det som gjorde att du upplevde det som lätt?
 - b. Vad var svårt med introduktionen? Vad var det som gjorde att du upplevde det som svårt?
 - c. Upplevde du att det uppstod några problem/hinder när du skulle börja på förvaltningen? Vad i så fall?
3. När och hur fick du tillgång till dator/tagg/telefon?
4. Har du haft någon fysisk/digital träff med någon från HR? Kommer du ihåg vad du fick för information då?
 - a. Var det lätt att lära dig den informationen? Varför/varför inte?
5. Mycket av den information du ska ha fått om förvaltningen ska ha varit digital...Hur tycker du att det fungerade med att få större delen av informationen just digitalt via till exempel komin?
 - a. Har du läst det som står där? Varför/varför inte?
 - b. Om ja, har du läst all information eller finns det någon information du tyckte var viktigare än annan?
6. Kan du berätta om vad du minns om vad det innebär att jobba i en offentlig förvaltning?
 - a. Har du koll på Malmö stads värdegrund och personalpolicy?
7. Kan du berätta om vad du minns om hur man ska gå tillväga vid en utrymning och/eller andra säkerhetshot?
8. Kommer du ihåg om du har fått någon genomgång av hur det systematiska arbetsmiljöarbetet går till?
 - a. Om ja, hur?
9. Har du fått någon genomgång om hur din tidsredovisning går till?
 - a. Om ja, kan du kortfattat återberätta den informationen?
10. Har du fått någon information om hur du ska gå tillväga vid sjukdom, vab, ledighet, semester osv?
 - a. Om ja, kan du kortfattat återberätta den informationen?

- b. Hur fick du den informationen?
 - c. Vad skulle du göra om du inte mindes den informationen, men t ex skulle behöva sjukanmäla dig?
- 11. Känner du till vilka förmåner du har som anställd på Förvaltning A?
 - a. Om ja, kan du berätta vilka dessa är?
 - b. Om ja, har du utnyttjat dem? Varför/varför inte?
- 12. Har du fått någon genomgång av olika verksamhetssystem såsom Outlook?
 - a. Var det enkelt att lära sig? Varför/varför inte?
- 13. Är det någon information från förvaltningen du hade velat ha upprepad? Vilken i så fall?
- 14. Efter introduktionens genomförande, har du haft några löpande avstämningsmöten med din chef och/eller handledare?
 - a. Om ja, vad diskuterade ni då?
- 15. När du började, blev du visad runt på förvaltningen?
 - a. Kommer du ihåg vilka avdelningar/enheter/rum ni besökte?
 - b. Vad tyckte du om rundvandringen?
 - Var det någon information du känner att du saknade under rundvandringen?
 - Om ja, vilken?
- 16. Kan du berätta om hur det gick till när du blev introducerad till dina kollegor?
- 17. Har du upplevt det vara enkelt att lära känna dina kollegor?
 - a. Varför tror du att du upplever det så?
- 18. Känner du att du har någon du kan vända dig till vid frågor? Vem i så fall?
 - a. Hur kommer det sig att du känner att du kan vända dig till hen?
- 19. Känner du dig som en del av gemenskapen på Förvaltning A? Hur kommer det sig?
 - a. Med vem/vilka känner du gemenskap?
 - Varför tror du att du känner gemenskap med just hen/dem?
- 20. Vad har gjort så att du känner dig/inte känner dig som en del av gemenskapen?
- 21. Har du upplevt någon skillnad i ditt bemötande jämfört med ordinarie personal?
 - a. Om ja, vad?
- 22. Har du varit med på Förvaltning A:s "Riktning"?
 - a. Vem gav dig information om detta?
 - b. Hur tyckte du att det fungerade?
- 23. Hur reflekterar du kring att du inte har någon flextid?
 - a. Är detta någonting du skulle vilja ha?

Avslutande frågor:

- 1. Om du skulle sammanfatta, vilka för och nackdelar anser du finns med förvaltningens introduktionsprocess?
- 2. Hade du velat att förvaltningen genomförde introduktionen på något annat sätt i framtiden?
 - a. Om ja, hur?
 - b. Om nej, varför inte?

3. Har du något övrigt du vill ta upp eller anser att jag borde känna till angående Förvaltning A:s introduktionsprocess?
4. Har du några frågor till mig?

Samtyckesblankett

Som en del av min tjänst som samordnare för de arbetsmarknadsanställda på "Förvaltning A" ingår det att göra en utvärdering av hur arbetsmarknadsanställningarna fungerar. Då jag i nuläget även studerar har jag fått tillåtelse till att skriva mitt examensarbete om detta utvärderingsarbete. Syftet med min studie är att beskriva och analysera hur introduktionsprocessen har upplevts för er arbetsmarknadsanställda för att på så sätt se om det finns några utvecklingsmöjligheter. Som en del i min studie vill jag därför genomföra en intervju med dig, om hur du har upplevt din introduktion till "Förvaltning A", utifrån din roll som arbetsmarknadsanställd.

Intervjun beräknas ta ca 45–60 minuter, förslagsvis på plats i någon av förvaltningens lokaler, och kommer spelas in för att sedan transkriberas. Intervjun kommer vidare hanteras konfidentiellt då det endast kommer vara jag som författare till studien, min handledare, examinator samt möjliga medstudenter som kommer ha tillgång till materialet under arbetets gång. Vissa citat kan komma att användas i uppsatsen för att underbygga mina argument, men ditt namn kommer att pseudonymiseras under hela arbetets gång för att skydda din identitet. Efter transkriberingen kommer ljudinspelningarna att raderas.

Deltagandet i intervjun är **helt frivilligt** och medverkan går att avbryta både innan, under och efter intervjun genom att kontakta mig (dock endast fram till uppsatsens publicering). Ett återtagande av samtycke innan intervjuens genomförande innebär att intervjun inte genomförs. Om samtycket återtas under intervjun avbryts den direkt och insamlat material raderas på begäran av dig som deltagare. Likaså raderas det insamlade materialet vid återtagande av samtycke efter intervjuens genomförande.

Studien kommer vara helt klar den 9/1–2023 och kommer då publiceras till allmänheten på "LUP student papers". Efter publiceringen kommer jag även redovisa mitt resultat för de som är intresserade på förvaltningen. Är du intresserad av att delta på detta är det bara att kontakta mig på kontaktuppgifterna nedan så att vi kan sätta ett datum för när detta sker.

Genom att signera bekräftar jag att jag skriftligen har informerats om studien och samtycker till att delta. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien när jag vill utan att behöva ange något skäl.

Underskrift

Namnförtydligande

Ort och datum

Elin Engelhardt Örne, student, kandidatkurs i arbetslivspedagogik

Mai Lundemark, handledare och senior lektor i sociologi vid sociologiska institutionen, Lunds universitet