

Introduktion - är det nödvändigt?

- en studie om introduktion av enhetschefer inom
Socialförvaltningen i Luleå kommun

Madelene Berglund
Sara Bergman

Luleå tekniska universitet

C/D- uppsats
Psykologi

Institutionen för Arbetsvetenskap
Avdelningen för Teknisk Psykologi

Institutionen för Arbetsvetenskap
Avdelningen för Teknisk psykologi

SAMMANFATTNING

Syftet med detta examensarbete var att undersöka om Socialförvaltningen inom Luleå kommun har en fungerande introduktion av enhetschefer med utgångspunkt i introduktionsteorier och även i Socialförvaltningens egna introduktionsplan. Frågeställningar som ska besvaras är: Hur går introduktionen till? Hur upplevs introduktionen? Följs introduktionsplanen? Kan introduktionen samt introduktionsplanen förbättras? För att få svar på dessa frågor genomfördes en kvalitativ undersökning med halvstrukturerade intervjuer med enhets- och verksamhetschefer. Resultaten visar att socialförvaltningens introduktionsplan är i god överensstämmelse med både introduktions- och socialisationsteorier men den följs inte alltid vid en introduktion utan används mer som en mall. De flesta av enhetscheferna var nöjda med sin introduktion men för de som inte var det berodde det på att introduktionen ibland var bristfällig. Enhets- och verksamhetscheferna var relativt överens om vad som behövde förbättras med introduktionen och detta var bland annat att individanpassa introduktionen mer så att den nyanställdes erfarenhet tas i beaktande och att fler praktiska moment införs såsom längre tid för dubblering.

Nyckelord: introduktion, socialisation, enhetschef, nyanställd

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to examine whether the social sector within Luleå municipality has a functional introduction for new employed branch managers based on the social administration's orientation plan and theories about orientation. The following questions are considered: What happens during the orientation? What is the experience of the orientation? Is the orientation programme complied? Can the orientation and the orientation programme be improved? To get an answer to these questions a qualitative study with semi-structured interviews was conducted with both branch managers and their bosses. The results showed that the orientation plan within the social sector corresponds well with theories about both orientation and socialization but was not always followed during the orientation but rather used as a model. Most of the branch managers were satisfied with their orientation. For those who were not satisfied, this was commonly due to the orientation being inadequate. The branch managers and their bosses did pretty much agree on improvements of the orientation like further adaptation based on individual experiences and more practical moments, such as more time spent with their predecessors.

Keywords: orientation, socialization, manager, new employee

BILAGA 2 INTERVJUFRÅGOR TILL VERKSAMHETSCHEFER.....	5
BILAGA 3 INTERVJUFRÅGOR TILL ENHETSCHEFER	5
INLEDNING	1
INTRODUKTIONSPROCESSEN.....	1
VAD LAGEN SÄGER OM INTRODUKTION	2
INTRODUKTIONENS PSYKOLOGI	2
TIDIGARE FORSKNING	3
LULEÅ KOMMUNS/SOCIALFÖRVALTNINGENS INTRODUKTION.....	4
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	5
TEORETISK REFERENSRAM.....	6
INTRODUKTION	6
SYFTET MED INTRODUKTION	7
MENTORER, EN DEL AV INTRODUKTIONEN	8
SOCIALISATIONENS BETYDELSE I INTRODUKTIONEN	9
SOCIALISATIONSPROCESSEN	9
INDIVIDENS UPPLEVELSE AV SOCIALISATION	11
METOD	13
RESPONDENTER	13
MATERIAL	13
PROCEDUR	13
DATABEHANDLING.....	13
AVGRÄNSNINGAR	14
RESULTAT	15
VERKSAMHETSCHEFERNAS INTERVJUER.....	15
ENHETSCHEFERNAS INTERVJUER.....	17
DISKUSSION	22
RELIABILITET OCH VALIDITET	27
FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	28
FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	28
REFERENSER.....	29

BILAGA 1 SOCIALFÖRVALTNINGENS INTRODUKTIONSPLAN
 BILAGA 2 INTERVJUFRÅGOR TILL VERKSAMHETSCHEFER
 BILAGA 3 INTERVJUFRÅGOR TILL ENHETSCHEFER

INLEDNING

Introduktion har varit ett välkänt begrepp sedan 50-talet då introduktionens betydelse för produktion diskuterades (Byström, 1987). Introduktion är den process som äger rum när en nyanställd ska komma in i en ny arbetsituation (Rubenowitz 1994). Sambandet mellan en väl genomförd introduktion och effektivitet har ansetts som en självklarhet under lång tid och är något som fortfarande är aktuellt med tanke på vad det kostar att rekrytera, behålla och även utveckla personal. Introduktionen blir ofta avgörande för hur lång tid den nyanställde kommer att stanna på sin nya arbetsplats eftersom intrycken från den första tiden sitter i länge. Utredningar visar att de flesta som säger upp sig från sitt arbete gör det under de första sex månaderna och därför är det första halvåret kritiskt. Om den nyanställde stannar längre än sex månader blir ofta anställningen varaktigare (Byström, 1987).

I dagens arbetsliv finns en rad olika anställningsformer bland annat vikarier, fast anställda, inhyrd arbetskraft och projektanställda som kommer och går vilket gör att det finns många olika slags arbetsgrupper. Nyanställda som kommer till en arbetsgrupp är ofta fulla av energi och har helt andra erfarenheter än vad den befintliga gruppen har. Detta kan leda till att gruppen utvecklas och därför är det viktigt att ta till vara de nyanställda (Lennerlöf, 1981).

Introduktionsprocessen

En introduktion startar egentligen den dagen en individ får veta att en tjänst ska tillsättas och ansöker om denna eftersom den sökande redan då börjar göra efterforskningar om företaget. Rent formellt börjar introduktionen den dag som avtalet om anställningen träffats eller senast den dagen anställningen startar. Det är viktigt att ge information angående organisationen till den nyanställda så tidigt som möjligt, för att denne ska känna sig trygg och förberedd väl på plats. Introduktionen är mest intensiv i början för att sedan minska successivt och slutligen sker en uppföljning som bör äga rum ungefär ett halvår efter anställningens början. Alla de åtgärder som utgör en introduktion bör sättas samman till en introduktionsplan. I denna plan ska de olika momenten finnas med, när de inträffar och även arbets- och ansvarsfördelningen (Granberg, 1998).

Uppföljning är viktigt för att kunna ta reda på hur nöjd den nyanställde är med sin introduktion och om den verkligen har varit till någon hjälp. Uppföljningen kan ske genom informella samtal mellan den nyanställde och den person som varit ansvarig för introduktionen men dessa bör kompletteras med inplanerade möten mellan den nyanställde och chefen som specifikt ska röra introduktionen (Byström, 1987). Genom att göra en uppföljning kan värdefull kritik tas tillvara för att kunna utveckla introduktionen (Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005; Stensson & Ström, 1985).

En introduktion har flera delmål och tar lång tid, därför är det bra att använda och kombinera flera metoder. Två av de vanligaste metoderna är introduktionsbroschyrer och introduktionsutbildning. Många företag har utarbetat särskilda broschyrer och i dessa presenteras det viktigaste som nyanställda behöver veta i stora drag. Där kan de läsa om företagets verksamhet och organisation, löne- och anställningsvillkor och så vidare. Denna broschyr delas ut när den nya personen börjar eller när avtalet om anställning träffats. Detta är alltså ett effektivt och snabbt sätt att ge den nyanställde möjlighet till en bra överblick i företaget (Granberg 1998).

Introduktionsutbildning är en del av introduktionen och sker antingen gruppvis eller individuellt. Denna utbildning inträffar regelbundet beroende på hur ofta rekryteringar äger rum och innehållet ska vara intressant för olika typer av anställda. Utbildningen behandlar ungefär samma information som broschyren gör men fördelen är att den ger tillfälle för deltagarna att ställa frågor om det finns oklarheter. Den inbjuder även till diskussioner vilket gör att det går att tränga djupare in i varje ämne. Det är lämpligt att introduktionsutbildningen är en till tre dagar, gärna uppdelade på halvdagar (Granberg, 1998). Hur lång den totala introduktionsperioden blir beror på vad det är för slags arbete, det kan ta allt ifrån ett par dagar till flera månader. En ordentlig tidsplan underlättar genomförandet av en introduktion och gör även att det blir enklare att följa upp (Stensson & Ström, 1985). Det finns även individuell utbildning som är till för att ge individen en introduktion till den egna befattningen och arbetsgruppen. Den individuella utbildningen har två huvudområden. Det första är de kunskaper och färdigheter som behövs för att kunna utföra arbetet. Hit hör också anpassningen till den nya arbetsgruppen. Det andra området handlar om att fördjupa sig i det som tagits upp på introduktionsutbildningen som exempelvis att känna till andra avdelningar (Granberg, 1998).

Som huvudregel kan sägas att alla som den nyanställde kommer att komma i kontakt med bör delta i introduktionen. Detta gäller både medarbetare och chefer på alla nivåer. Den nyanställde är i allmänhet beroende av den närmast överordnade för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Därför är den överordnade viktig under introduktionsfasen för att kunna sätta in den nyanställde i arbetsuppgifter, lön, arbetstider och även för att allmänt berätta om företaget och dess politik. Det är även viktigt att chefen talar om vad det finns för regler på arbetsplatsen, både skrivna och oskrivna (Rubenowitz, 2004).

Vad lagen säger om introduktion

I arbetsmiljöverkets författningssamling, AFS 2001:1, tas de krav upp som finns angående hur en arbetsgivare bör introducera en nyanställd (Arbetsmiljöverket, 2001). Där står att en arbetsgivare bör introducera en nyanställd så snabbt som möjligt, i synnerhet om arbetstagaren inte har någon tidigare erfarenhet av arbetslivet.

Introduktionen bör ge en uppfattning om arbetstagarens egna arbetsuppgifter och sambandet med andras, inblick i hur verksamheten i stort fungerar och om vilka risker som finns i verksamheten. Introduktionen bör också beskriva det systematiska arbetsmiljöarbetet, till exempel vem arbetstagaren ska vända sig till när det gäller arbetsmiljön (Arbetsmiljöverket, 2001, s.18).

Enligt AFS 2003:4 bör arbetsgivaren anpassa introduktionen till arbetstagarens ålder, erfarenhet, språkkunskaper, arbetslivserfarenhet, kulturella bakgrund och om det föreligger en funktionsnedsättning. Arbetsgivaren bör också försäkra sig om att instruktionerna har uppfattats på rätt sätt (Arbetsmiljöverket, 2003).

Introduktionens psykologi

När en individ börjar i en ny organisation inträffar ett så kallat organisationsinträde, vilket inkluderar en rad händelser som av naturliga skäl måste beaktas från både individens och organisationens perspektiv (Schein, 1978; Wanous, 1992). Först sker rekryteringsprocessen, där individen och organisationen försöker attrahera varandra. Efter det kommer urval, där

organisationen väljer individen och vice versa (Wanous, 1992). När rekryteringsprocessen är färdig anstränger sig organisationen för att göra inträdet effektivt och upplysningsrikt. Individen i sin tur ska lära sig att klara av den stress som uppkommer vid inträdet i en ny organisation och lära sig hur saker och ting fungerar (Furnham, 1997; Schein, 1978; Wanous 1992). Vidare refererar Schein (1978) till en studie gjord 1975 av Van Maanen som tar upp att inträdet från organisationens sida även innebär att introducera, träna och socialisera in den nyanställde i organisationens regler och normer. Inträdesprocessen handlar i princip om att matcha vad individen vill ha ut av jobbet, och vad denne vill ge, med vad organisationen väntar sig att få och kapaciteten att uppfylla vad individen vill ha (Furnham, 1997; Schein, 1978). Många kommer som ny till en organisation med en överdriven och orealistisk förväntan (Furnham, 1997). Wanous (1992) behandlar Porter & Steers "Theory of met expectations" som förutsätter att det är realistiskt att tänka att de som kommer som nya till ett företag kommer att bli besvikna på ett eller annat sätt när de upptäcker att deras förväntningar på företaget eller organisationen inte uppfylls. En annan teori som Wanous (1992) behandlar skriven av Locke 1776 och Greenhaus m.fl. 1983 har funnits som underlag till att förklara varför framförallt nyanställda säger upp sig men den handlar även om förväntningar som inte blir uppfyllda och att detta kan leda till låg arbetstillfredsställelse. För att det ska gå så långt som till uppsägning måste det gälla viktiga förväntningar hos individen, som exempelvis lön och chans till befördran, annars leder det oftast endast till besvikelse (Wanous, 1992).

I ett senare skede följer en socialisationsprocess där individ och organisation vänjer sig och anpassar sig efter varandra (Schein, 1978; Wanous, 1992). Därvid tar individen del av, och införlivar, organisationens värderingar och handlingsmönster (Bruzelius, 2004). Med socialisation menas även att träna sig i att ta roller och förstå andras roller (Carlsson, 1984).

När en ny medlem kommer till en organisation är det nödvändigt att denne skolas in i organisationen. Bruzelius (2004) menar att socialisationen både kan vara formell och informell. Den formella innebär utbildningar och annat som görs när en ny individ kommer till en organisation och den informella är den som sköts av arbetskamrater eller andra i gruppen och kan bidra med mer relevant information än vad den formella socialisationen gör (Bruzelius, 2004). Enligt Schein (1994) finns det två aspekter av inskolning på en arbetsplats, den första är introduktionen som innebär att personen som anställs får utbildning i allt som behövs för att kunna utföra arbetet korrekt. Den andra är socialisationen som kommer efter introduktionen, vilken innebär att den nyanställde måste lära sig de normer, regler och oskrivna regler som finns inom organisationen (Schein, 1994). Vidare tar Wanous (1992) upp ett påstående av Van Maanen & Schein från 1979 där de menar att på sätt och vis kan allt som händer efter att en nyanställd kommit in i en organisation betecknas som socialisation.

Tidigare forskning

En studie av Hagström och Kinnander (1983) visade att det är högst befogat med någon form av stöd och vägledning för nyanställda och att detta kan göras med hjälp av introduktion. Den ska inte bara bestå av inläring gällande fakta utan den ska också vara en medveten strävan att hjälpa den nyanställde till trivsel och anpassning på den nya arbetsplatsen. Då oro tar mycket energi är det viktigt att få den nyanställde att känna sig trygg på arbetsplatsen så energin kan användas till något positivt istället (Hagström & Kinnander, 1983). Den nyanställde har inte bara känslor som rör inträdet i en ny organisation utan också känslor av separation i och med utträdet från organisationen denne kom från, vare sig det är skola eller ett annat arbete.

Hagström och Kinnander (1983) menar därför att introduktionsproblematiken är mycket av en separationsproblematik som är viktig att ta hänsyn till när innehållet till en introduktion utformas. De påpekar även vikten av att de redan anställda tar en aktiv del av den nyanställdes introduktion och de rekommenderar även att mentorskap ska finnas. De anser att introduktionen är avslutad då den nyanställda känner ett acceptabelt mått av trivsel och trygghet och har en plats i arbetsprocessen och i den sociala strukturen.

Makkonen och Uusitalo (2006) har gjort en undersökning som visar att en väl genomförd introduktion av nyanställda ökar arbetstrivseln och minskar intention till frivillig avgång. Det som särskilt påverkade arbetstrivseln var att känna sig välkommen, att chefen och medarbetarna brydde sig och att förväntningarna på arbetet uppfylldes. Det framkom även att introduktionen ansågs vara extra viktig om den nyanställda inte fått reda på vilka förväntningar organisationen hade på dem.

Schein (1978) studerade nyutexaminerade nyanställda och fann att de kan stöta på olika utmaningar i själva socialisationsprocessen på en ny arbetsplats. Den första utmaningen är att acceptera verkligheten i en mänsklig organisation. För många nyanställda, särskilt för de som ska in i chefsroller, blir det en chock när de upptäcker att en del personer i organisationen kan ha brister som den nyanställda inte är beredd på som exempelvis att de är omotiverade eller något annat som kan få en negativ inverkan på arbetet. Att kunna ignorera dessa attityder och istället fokusera på att nå ett mål och lösa problem effektivt är en av nyckelprocesserna för att kunna bli en effektiv chef. Den andra utmaningen handlar om att hantera motstånd mot förändring, vilket kan yttra sig i att bra lösningar på ett problem inte alltid blir accepterade. De som arbetar i organisationen sedan tidigare har redan lösningar på vissa problem. Den utsträckning i vilken en nyanställd är beredd att hantera sådant motstånd kan vara avgörande för hur deras framtida karriär kommer att se ut, vilken profession de än hamnar i. Utmaning tre innebär att lära sig klara av arbetet under osäkerhet om den egna prestationen och arbetsuppgifternas innehåll. Den fjärde utmaningen innebär att lokalisera sin egen plats i organisationen och skapa en identitet. Att komma in som ny i en organisation involverar en process av att bli accepterad av sin chef och sina arbetskamrater. De som har ett tydligt uppdrag i en redan väldefinierad grupp kan få problem med att matcha sina behov med kraven från gruppen.

En studie gjord på ett stort amerikanskt elektronikföretag visade att en väl genomförd introduktion kan medföra stora besparingar för organisationen. Den påkostade introduktionen som gjordes ledde till en halverad inläringstid, minskade träningskostnader, mindre materialkostnader och minskad frånvaro jämfört med standardintroduktionen (Hagström & Kinnander, 1983).

Luleå kommuns/socialförvaltningens introduktion

Luleå kommun introducerar nyanställd personal i samband med att de anställs. Detta gör kommunen för att de nyanställda ska känna sig välkomna och uppskattade men även för att de snabbt ska komma in i arbetsuppgifterna (Luleå kommun, 2008).

Socialförvaltningen har utarbetat en introduktionsplan som ska användas vid nyanställningar. Denna plan ska vara till hjälp för båda parter vid en nyanställning, det vill säga för både nyanställda och chefer. I introduktionsplanen finns en checklista med olika steg som ska följas

när en nyanställd ska introduceras. Enligt den är det chefen, mentorn och arbetskamraterna som ansvarar för att den nyanställde får introduktion men även den nye har ett eget ansvar att se till att få den information som finns i introduktionsplanen.

Introduktionsplanen är uppdelad i sex delar med punkter att gå igenom. Del ett innehåller information till den nyanställde om bland annat anställningsinformation, mentorer, nycklar och arbetstider. Del två tar upp vad som gäller på arbetsplatsen, som exempelvis brukarinformation, ärendehantering och kontorsmaterial och i del tre finns information om vad som styr arbetet såsom kommunens organisation, lagar och sekretess. Del fyra handlar om ekonomi och innehåller exempelvis uppgifter om ekonomiansvar, bemanningsplaner och inköpsrutiner. Del fem tar upp arbetsmetoder såsom bemötande, etik och moral och den sista delen behandlar personalfrågor, bland annat rehabilitering, lönesättning och arbetsmiljö (Bilaga 1).

Syfte och Frågeställningar

Syftet med detta examensarbete är att undersöka om Socialförvaltningen inom Luleå kommun har en fungerande introduktion av enhetschefer med utgångspunkt i introduktionsteorier och Socialförvaltningens egna introduktionsplan.

- Hur går introduktionen till?
- Hur upplevs introduktionen?
- Följs introduktionsplanen?
- Kan introduktionen samt introduktionsplanen förbättras?

TEORETISK REFERENSRAM

Introduktion

Att komma in som nyanställd på en arbetsplats är inte alltid lätt eftersom det finns en osäkerhet hos den nyanställda om denne kommer att räcka till eller inte (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Lennerlöf, 1991). Det är något som även den redan existerande gruppen funderar över. Att dessutom börja som ny chef med allt ansvar det innebär kan göra att det hela känns ännu mer nervöst (Lennerlöf, 1991). När det sker en nyanställning är det viktigt att den mottagande gruppen regelbundet får information om hur rekryteringen går till, vilka som söker, förändringar av arbetsroller, beslut angående vem som fått tjänsten och när den ska tillträdas. När det gäller en tillsättning av en ny chef eller när det tillsätts en helt ny tjänst som inte funnits tidigare är det ännu viktigare att den övriga personalen får ta del av denna information eftersom det är lättare att välkomna någon som inte är helt okänd. Eftersom den nyanställda kommer med ett öppet sinne är det bra att ta tillvara dennes erfarenheter och därför bör en introduktion vara en tvåvägskommunikation (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). Relationerna mellan personalen på en arbetsplats och även mellan personalen och organisationens kunder och klienter är en viktig del av arbetsmiljön. Människor är beroende av sin sociala miljö och dålig stämning på arbetsplatsen kan leda till ohälsa (Lennerlöf, 1991).

Många organisationer har några tumregler som de ska använda sig av vid nyanställdas introduktion. Furnham (1997) nämner i sin bok egenskaper hos introduktionen Wanous (1978) anser är till hjälp. Dessa är att ge personen realistisk information så tidigt som möjligt för att lämpliga förväntningar ska utvecklas. Det är även bra att personen får stöd och försäkran, speciellt i början. Sist men inte minst är det viktigt att skapa modeller för att kunna visa den nyanställda vad som är lämpligt.

När en nyanställd ska börja på sin nya arbetsplats räcker det inte att denne har goda förutsättningar för att göra en bra arbetsinsats (Rubenowitz, 2004). En nyanställd behöver även stöd, inspiration, handledning och utbildning (Englund, 1999). Personen måste också trivas och känna sig motiverad att utnyttja sina förutsättningar. Detta kan ske genom att anpassningen till arbetsmiljön, arbetskamraterna, uppgifterna och ledningen optimeras. Grundattityden, vare sig den är positiv eller negativ, skapas vid första intrycket en nyanställd får av sin nya arbetsplats och denna har visat sig vara viktig för individens anpassningsprocess. Det gäller att med hjälp av olika rutiner kring introduktion få en nyanställd att känna att hon/han får bra relationer med sin nya omgivning. Systematiska introduktionsrutiner har den fördelen att de dels underlättar för den anställda att få positiva relationer till sin omgivning och även att den anställda lättare får ett positivt första intryck (Rubenowitz, 2004). Det är vanligare med strukturerade introduktionsrutiner i större organisationer än på mindre företag. Brist på introduktionsrutiner i ett litet företag kan göra det svårt för en nyanställd eftersom det kan vara besvärligt att komma in i mindre och tätare grupper. Det bästa är ändå att ha en bra personlig inskolning (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005).

De flesta arbetsplatser som är relativt stora har någon slags plan, eller något program, för hur introduktionen ska gå till för en nyanställd. Dessa brukar innehålla information om företagets mål, organisation och vilka arbetsformer som finns. Den brukar också innehålla praktiska frågor som arbetstider, utdelning av nycklar, rutiner vid sjukanmälan och så vidare. Information om rättigheter, förmåner och skyldigheter finns också med och de nyanställda blir inskolade i

rutiner och arbetsuppgifter (Mann, 1989). Genom att använda sig av en relativt standardiserad och välplanerad introduktion kan det garanteras att viktiga introduktionsmoment inte förbises (Rubenowitz, 2004). Vikarier försummas ofta när det gäller introduktion, alla tror och tar för givet att det skett en introduktion men om denne sedan får en tillsvidare tjänst kommer de kunskapsluckorna att synas (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005).

Introduktionen måste få ta tid då människan har en begränsad förmåga att ta in information och för att den anställde ska få en chans att komma in i arbetsgruppen (Byström, 1987). Det är viktigt att tänka på introduktion som flera moment, det är inte bara en åtgärd som ska göras utan det är en process som varar en längre period, ungefär tre till sex månader. Sker den stegvis är det lättare för individen att påverka sin introduktion under tiden denne upptäcker sina nya arbetsuppgifter och sin nya arbetsplats (Byström, 1987). Att individanpassa introduktionen är också något som bör göras istället för att utgå från en allmän mall (Englund, 1999).

Första dagen är viktig eftersom den ger ett bestående intryck hos den nyanställde (Englund, 1999). Eftersom första intrycket är avgörande är det bra att träffas i lugn och ro så att arbetslaget kan lära känna varandra och börja fungera som en arbetsgrupp, vilket kommer att leda till bättre samarbete. Det är bra om alla på arbetsplatsen vet att det kommer en ny för att kunna ge denne ett positivt möte med arbetsplatsen (Mann, 1989). Det är även av betydelse att hålla introduktionen på en nivå som passar individen så att denne inte blir för ambitiös men även för att hitta balansen mellan det svåra arbetet och det roliga som äger rum (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005).

Syftet med introduktion

Introduktion är viktigt och det är en fördel för båda parter eftersom det stärker självkänslan och arbetstrivseln hos den nyanställde, vilket gör att denne kommer att utföra sina arbetsuppgifter mer effektivt (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). Detta leder till att företaget får välutbildade och motiverade anställda, vilket de behöver för att kunna utvecklas och överleva. Grunden för detta är både rekryteringen och introduktionen. Håller inte dessa två kan det bland annat leda till missnöje och hög personalomsättning. Det är dyrt och tar tid att rekrytera och introducera en nyanställd på ett företag, därför är det angeläget att satsa på introduktionen och göra den ordentligt (Granberg, 1998).

Anledningarna till att ha en grundlig introduktion är många och Rubenowitz (2004) tar upp några:

1. Att skapa en positiv inställning till arbetsplatsen från början och att ge den nyanställde information så att denne inte känner sig osäker och obehörig. Det är viktigt att den nyanställde får ärlig och saklig information om det dagliga arbetet så att det inte skapas orealistiska förväntningar som inte kan infrias.
2. Introduktionen är viktig eftersom att det är den första och ibland den enda utbildning som ges, den hjälper den nyanställde att snabbare komma in i arbetet och upp på samma nivå som sina kollegor.
3. Introduktionen kan minska risken för motsättningar och irritation mellan den nyanställde och omgivningen om alla får veta hur denna går till.

4. Eftersom de flesta som slutar sin anställning gör detta under den första anställningstiden kan en väl genomförd introduktion skapa förutsättningar för bättre arbetstrivsel och mindre personalomsättning.

Vidare refererar Granberg (1998) till Armstrongs undersökning från 1996 där denne tar upp ytterligare syften som introduktionen har. Dessa är att introducera och jämna väg för nya händelser som är obekanta och främmande för den nyanställde och att få den nyanställde att uppnå goda arbetsresultat så snabbt som möjligt. Syftet med introduktion är också att underlätta för den nyanställde att komma in i gruppen och att denne ska få den kunskap som behövs för att klara av sitt jobb. Som tidigare nämnts är det angeläget att snabbt lära sig arbetsuppgifterna eftersom företaget vill se goda arbetsresultat så snart som möjligt. Det är även viktigt för att en individ som börjat på en ny arbetsplats har ett psykologiskt behov av att känna att denne utträttar något och är till nytta. Introduktionen gällande nya arbetskamrater är betydelsefull eftersom en nyanställd som kommer till en arbetsplats inte vet vilka normer som finns. Medlemmarna i arbetsgruppen kan ha vissa förväntningar på hur en nyanställd ska uppträda och det kan vara jobbigt för denne att ha känslan av att inte leva upp till dessa förväntningar. Det är därför centralt att lära sig hur gruppen fungerar, deras mål, arbetsmetoder och hur relationen är medlemmarna emellan.

Mentorer, en del av introduktionen

Alla är berörda av en introduktion och därför är det viktigt att det finns tydliga instruktioner om vem som ska göra vad (Byström, 1987; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). Det är enligt Byström (1987) arbetsgivaren som har huvudansvaret för introduktionens genomförande och innehåll men delansvar ligger på flera olika avdelningar eller personer. Personalavdelningen har ett samordnande ansvar för introduktionens olika steg. Den nyanställdes närmaste chef har huvudansvaret inom sin enhet med olika administrativa uppgifter men även med att presentera den nyanställde för andra medarbetare, både inom och utanför enheten. Medarbetarna har också en väsentlig del i introduktionen av den nyanställde. De kan berätta om rutiner och vad arbetet innebär men även om vanor och beteenden som är viktiga att känna till. Alla bör också ta gemensamt ansvar för att den nyanställde inte ska känna sig osäker eller känna sig ovälkommen i arbetsgruppen (Byström, 1987). Är det en liten grupp kan det vara bra att få tid med var och en i gruppen (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005), men när det gäller större organisationer är detta inte praktiskt genomförbart (Stensson & Ström, 1985). Det är annars vanligt att utse en mentor¹ (Byström, 1987; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Stensson & Ström, 1985). Att ha en mentor innebär att varje nyanställd har en särskild medarbetare som har i uppgift att introducera den nyanställde för arbetskamraterna och att berätta om de formella och informella regler och rutiner som finns (Byström, 1987; Englund, 1999). Mentorerna är även till som stöd, assistans och för att visa ett personligt intresse av den som kommer som ny till arbetsplatsen (Jewell, 1998).

De som har en mentor lär sig mer om jobbet och problemen inom organisationen, de upplever i större utsträckning att de har tillträde till viktiga personer inom företaget, att de har möjlighet att påverka företagets policy och de upplever även mer arbetstillfredsställelse än vad de som inte

¹ En mentor fungerar som en lärare inom exempelvis ett företag. Mentorn ska finnas där och ge vägledning till den nya medarbetaren i deras personliga och professionella utveckling (Nationalencyklopedin, 2008).

får en mentor gör. Att utse en mentor är även en fördel för organisationen, inte bara för den nyanställde, eftersom denne kan hjälpa till att stärka och föra vidare organisationens kultur. Det finns vissa problem som kan uppstå när formella mentorer utses, exempelvis att de två parter som sätts ihop inte fungerar tillsammans eller när den som utsetts till mentor inte är bra på sitt jobb. Det finns något som kallas för informella mentorer, dessa uppstår av sig själva när den nye tar kontakt med någon som denne tyr sig till. I sådana förhållanden uppstår oftast inte de problem som kan uppkomma när formella mentorer utses eftersom de har valt varandra. Det som däremot kan hända i en organisation utan formella mentorer är att någon som kanske verkligen behöver ha en mentor inte får någon (Jewell, 1998).

Det är viktigt att de som varit anställda en längre tid på ett företag accepterar och respekterar den nyanställde för att inte reducera deras iver och motivation som så småningom ändå kommer att avta. Ska en chef bytas ut som är erkänd och omtyckt är det bra om den nyanställde och den gamle chefen kan arbeta sida vid sida ett tag eftersom att den nye chefen då kan ta över en del av det positiva bemötandet som den gamle chefen fått (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005).

Socialisationens betydelse i introduktionen

Jewell (1998) refererar till Katz studie från 1964 som behandlar tre beteenden en medlem av en grupp måste ha för att en organisation ska fungera mest effektivt. För det första måste de anställda stanna kvar vid företaget. För det andra måste de anställda vara pålitliga och för det tredje måste de engagera sig i saker som sträcker sig utöver deras arbetsområde. Det är många olika faktorer som är med och avgör om en anställd tar till sig dessa beteenden, bland annat i vilken utsträckning hon/han känner sig hemma, hur bekväm hon/han känner sig med sina prestationer och hur motiverade de är att uppnå företagets mål. Detta innebär alltså till vilken utsträckning hon/han effektivt har socialiserats in i organisationen.

Att bli bekant med och klara av arbetsuppgifter är ett viktigt steg i socialisationen. Inläring påverkar också anpassningen till organisationen genom att det ger ett budskap om individens fortsatta arbetsroll, värderingar och vilken standard företaget har. Socialisationen kan bli hämmad om inlärningsprocessen inte stämmer med individens förväntningar, exempelvis om en nyanställds värderingar av individualism har blivit uppbackat från början och sedan visar det sig att inlärningsprogrammet är generellt. Detta kan leda till att det blir svårt för den nyanställde att anpassa sig (Jewell, 1998).

Socialisationsprocessen

I jämförelse med andra stadier av inträdet i en organisation är socialisation den längsta och mest komplexa. Wanous (1992) menar att socialisation innebär det sätt en individ förändrar sig och anpassar sig efter organisationen. De typer av förändringar som sker är att ta till sig nya roller, normer och värderingar, alltså att lära sig vad som är ett accepterat beteende. Socialisationen är det som sker efter introduktionen och till skillnad från introduktionen, som är tidsbegränsad, är socialisationen en process som tar lång tid, minst ett år. De som deltar i socialisationen är ofta betydligt fler till antalet än de som är delaktiga i introduktionen. Socialisation är en slags kontrollmekanism från organisationens sida sett, för att bibehålla de normer och regler som den alltid har haft. Något som påverkar socialisationen är gruppsycket från den nyanställdes arbetskamrater och påverkan från överordnade. Ett bevis på en lyckad

socialisation är om individen känner sig accepterad på den nya arbetsplatsen och känner sig motiverad att arbeta och göra sitt bästa. Hur snabbt en nyanställd tar sig igenom socialisationsprocessen beror på hur mycket interaktion och hjälp denne fått från dem som redan finns på arbetsplatsen.

Enligt Feldman (1976) går nyanställda igenom tre olika stadier när de ska socialiseras in i organisationen och anpassa sig till sina nya arbeten. Dessa tre stadier kallar han för getting in, breaking in och settling in.

Getting in

I det här första stadiet menar Feldman (1976) att socialisationsprocessen börjar. Redan innan den nyanställda kommer till sin nya arbetsplats har denne tagit reda på hur det är att arbeta på just den organisationen. För att det här stadiet ska gå smidigt är det viktigt att både individen och organisationen är så realistiska som möjligt när de framställer sig för varandra. Det är även viktigt att individens färdigheter matchar organisationens krav och att organisationen kan tillgodose individens behov.

Breaking in

Det andra stadiet i socialisationsprocessen är då den nyanställda faktiskt kommer in i organisationen och försöker bli en deltagande medlem i arbetsgruppen. I detta stadium grundas relationerna med arbetskamrater och överordnade, den nyanställda lär sig de nya arbetsuppgifterna och roller etableras (Feldman, 1976).

Settling in

Tredje stadiet kallar Feldman (1976) för settling in. När den nyanställda försöker anpassa sig till sin nya arbetsgrupp måste två typer av konflikter lösas. Den första är konflikten mellan arbete och privatliv, där kan det uppstå problem med arbetstider, semesterdagar eller att det är svårt att inte ta med arbetet hem. Den andra konflikten är den mellan den nyanställdes arbetsgrupp och andra arbetsgrupper inom samma organisation. Det kan vara så att de två grupperna ställer olika krav på den nyanställda.

För att hjälpa den nyanställda att gå igenom dessa tre stadier i socialisationsprocessen ger Feldman (1976) förslag på punkter som organisationen kan gå igenom för att göra socialisationen lättare, snabbare och mer effektiv. När individen är i det första stadiet, getting in, kan organisationen ge den presumtiva anställde korrekt information, inte bara om arbetsuppgifterna, utan även om bland annat arbetsgruppen och karriärmöjligheter. Därför bör organisationen ge den blivande anställde realistiska förväntningar på arbetet. För att hjälpa den nyanställda i det andra stadiet bör socialisationsprogrammet innehålla dessa punkter:

- se till att nykomlingen får träffa de andra anställda
- välja de som är inblandade i introduktionen både för deras sociala såväl som för deras arbetsförmåga
- ge de som är ansvariga för introduktionen extra tid för att lära den nye normer och oskrivna regler
- se till att den nyanställda inte hamnar mitt emellan i en pågående konflikt på arbetsplatsen (Feldman, 1976).

I det tredje och sista stadiet bör organisationen exempelvis vara uppmärksam på och ta itu med strukturella eller sociala problem som skapar problem på arbetsplatsen (Feldman, 1976).

Det är dock viktigt enligt Feldman (1976) att inte begära för mycket av socialisationsprogram och tro att de ska vara lösningen på alla problem. Det är även viktigt att organisationen fortsätter att anstränga sig genom hela socialisationsprocessen och inte missar något av de tre stadierna. Den sista slutsatsen är att organisationer bör tänka på att även om de anställer en tekniker som redan är utbildad, fordrar denne ändå en introduktion om hur det går till vid den specifika organisationen. Den nyanställde behöver sålunda veta bland annat hur arbetet, rutiner och arbetskamrater fungerar.

Individens upplevelse av socialisation

För att förstå de processer som en nykomling upplever i och med att denne kommer in i och socialiseras till en organisation måste först denna upplevelse förstås. Louis (1980) tar upp tre begrepp som är centrala för att förklara nykomlingens upplevelse vilka är: förändring, kontrast och överraskning.

Förändring

Detta innebär faktiska, objektiva förändringar eller bevis som en nykomling upplever när denne kommer till en ny miljö. Det kan handla om en ny titel, lön, adress eller kunskapskrav, alltså sådant som går att ta reda på i förhand. Ju fler nya element som finns i den nya miljön jämfört med den gamla, desto mer har nykomlingen att hantera, även om dessa faktiskt är förbättringar. När en individ börjar på ett nytt arbete innebär det en förändring av arbetsroll och oftast även av status (Louis, 1980).

Kontrast

Kontrast är den andra egenskapen av en nykomlings upplevelse. Denna är subjektiv istället för objektiv och går mestadels inte att få information om i förväg. När en individ kommer till en ny miljö framträder speciella kännetecken, vilka till viss del är beroende av individens tidigare erfarenheter. Ett exempel på kännetecken kan vara att den klädkod som råder inom den nya organisationen är annorlunda mot vad individen är van vid. Att något är annorlunda är nödvändigt men inte alltid tillräckligt för att en individ ska uppleva kontrast. Eftersom kontrast är personligt kan två personer uppleva olika kontraster trots att de är i liknande situationer, exempelvis att de tar examen från universitetet för att börja arbeta på samma företag (Louis, 1980).

Överraskning

Detta begrepp definieras som den skillnad som uppstår mellan individens förväntningar på den nya miljön och hur de faktiskt upplever den. Överraskning innebär en känslomässig reaktion på alla skillnader inklusive förändring och kontrast. Denna kan vara både positiv och/eller negativ. Under inträdet till en organisation genomgår den nyanställde flera former av överraskning som kräver att denne anpassar sig. En av dessa former inträffar när medvetna förväntningar som individen har på jobbet inte uppfylls. En annan överraskning innebär att individen upptäcker att medvetna eller omedvetna antaganden som denne har om sig själv inte stämmer. En tredje

form av överraskning uppstår när omedvetna förväntningar på arbetet inte uppfylls eller när aspekter av arbetet som individen inte tänkt på blir viktiga. Exempelvis att individen inte inser hur viktigt det är med fönster på kontoret tills denne har upplevt hur det är att vara utan fönster. Andra former av överraskning inträffar när individen känslomässigt reagerar på ett annat sätt än vad denne trott eller när de kulturella antaganden som denne har om organisationen inte stämmer. Detta innebär att nykomlingen måste anpassa sitt kognitiva ramverk för att kunna tolka och uttrycka sig i den nya organisationskulturen (Louis, 1980).

METOD

Respondenter

Respondenterna utgjordes av enhets- och sektionschefer vid Socialförvaltningen i Luleå då det fanns frågetecken om hur bra just deras introduktion fungerade. Sammanlagt 16 intervjuer genomfördes, i dessa inkluderas fem verksamhetschefer, tio enhetschefer och en sektionschef. Frågorna angående enhetschefernas/sektionschefernas introduktion är besvarade av både de som blivit introducerade och de som utförde introduktionen.

Material

Intervjuerna som genomfördes var halvstrukturerade. Två olika frågeformulär användes vid intervjuer av verksamhetschefer respektive enhetschefer/sektionschefer. Frågeformuläret till verksamhetscheferna var indelat i fyra delar (Bilaga 2). Den första bestod av allmänna frågor som bland annat berörde deras utbildning, den andra om deras tankar om, och syn på introduktion, den tredje om Socialförvaltningens introduktionsplan och den sista delen innehöll frågor om deras praktiska erfarenhet av introduktion av enhets- och sektionschefer. Enhets- och sektionschefernas frågeformulär (Bilaga 3) var också indelat i fyra delar. Den första innehöll allmänna frågor, den andra om den egna introduktionen, den tredje om den nya arbetsplatsen och den sista delen innehöll frågor om Socialförvaltningens introduktionsplan.

Procedur

Socialförvaltningen är uppdelad i fem verksamhetsområden: äldreboende, ordinärt boende, funktionshindrade, socialtjänst och hälsa, sjukvård och rehabilitering. I varje område finns en verksamhetschef och efter klartecken av personalenheten tog författarna kontakt med de fem verksamhetscheferna. De gav i sin tur namnen på de enhetschefer/sektionschefer som arbetade under dem och som hade varit anställda i mindre än tre år.

Intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats under arbetstid. Respondenterna bestämde i samråd med författarna när intervjuerna skulle genomföras. Varje intervju tog cirka 20-30 minuter att genomföra och spelades in på en diktafon efter respondenternas godkännande. Vid intervjutillfällena var båda författarna närvarande och en skötte själva intervjun medan den andra satt bredvid och gjorde stödanteckningar. Varje respondent informerades om att medverkan var frivillig samt konfidentiell och att de när som helst kunde avbryta.

En provintervju genomfördes med en enligt författarnas kriterium nyanställd enhetschef i en annan kommun. Detta på grund av att det fanns få nyanställda inom Luleå kommun. Ingen revidering av intervjufrågorna gjordes utan behölls i originalutförande.

Databehandling

Diktafoninspelningarna transkriberades, därefter sammanställdes frågor och svar och sorterades efter frågeställningar. Likheter och skillnader i respondenternas svar identifierades. Vissa av citaten som används i resultatet har omarbetats för att skydda respondenternas identitet.

Sektionschefen kallas i resultatet för enhetschef så att identiteten skyddas. En del av frågorna analyserades ej eftersom de inte var av relevans för detta arbete.

Avgränsningar

Endast enhets- och sektionschefer anställda de senaste tre åren och deras överordnade ingår i undersökningen och endast tillsvidareanställd personal då författarna antog att korttidsvikarier får en mindre omfattande introduktion.

RESULTAT

Verksamhetschefernas intervjuer

Hur går introduktionen till?

Alla verksamhetschefer hade anställts och introducerats under de senaste tre åren. Det varierade hur mycket tid som lades ned på att introducera nya enhetschefer och verksamhetscheferna sade också att det beror på individen de anställer ”vi alla verksamhetschefer gör ju på olika sätt.” Tidsåtgången för introduktionen angavs vara olika; ”...när jag har en introduktion då brukar vi avsätta gott om tid, vi brukar avsätta en förmiddag”, ”...jag bokar oftast en hel dag och så pratar jag om det här med att vara chef och vad det innebär.” Förutom den rent formella introduktionen uppgav vissa av verksamhetscheferna att de stöttar upp till ett halvår och att de ger mer tid till oerfarna chefer. Det var endast tre av verksamhetscheferna som utsåg handledare till de nyanställda, ”...de som jag har pratat med tycker att det [mentorskapet] är jättebra ... en win-win situation”, en ansåg att hon själv fungerar som mentor och att det är bra att söka sig mentorer utanför verksamheten. Den femte sade att de inte har något formellt faddersystem men att hon ser till att de nyanställda ändå har någon att prata med.

Verksamhetscheferna ansåg att det är viktigt för nyanställda enhetschefer att lära sig uppdraget, målen och förväntningarna. Att lära sig systemen, lagar och andra praktiska företeelser men att det även är viktigt att få en helhetsbild av förvaltningen. Enligt alla verksamhetschefer var introduktionen från början generell men anpassas sedan efter individen.

”Hela förvaltningen ... alla verksamhetsområden, hur egentligen hela socialförvaltningen är uppbyggd, hur jobbar man, vem bestämmer, vem fattar beslut, vart vänder jag mig med personalfrågor, vart vänder jag mig med ekonomiska frågor.”

En introduktion kan gå till på så sätt att den nyanställda visas runt på arbetsplatsen, får träffa sina nya kollegor och bli informerad om praktiska frågor som exempelvis parkering och nycklar. Efter detta kan de gå igenom vad det innebär att vara chef, uppdraget, styrkortet, budget och vad fokus ska ligga på. Två av respondenterna nämnde att handledare utses.

Verksamhetschefernas svar angående introduktionens längd varierade kraftigt, alltifrån fem dagar till en månad men det skiljde sig även åt inom verksamheterna beroende på yttre omständigheter. Vissa av verksamhetscheferna ansåg att det är tillräckligt för de nya enhetscheferna att gå dubbelt i en vecka medan andra ansåg att det behövs en månad ”...beroende på om du känner dig lite osäker och om det finns tid”. En av verksamhetscheferna menade att det optimala för de nya enhetscheferna hade varit att få gå dubbelt men att det oftast inte blir så i praktiken för att de nya cheferna oftast får en anställning när de gamla redan har slutat.

”Men processen kan ta upp till ett år innan man lärt sig allt.”

Fyra av fem verksamhetschefer uppgav att de övriga medarbetarna meddelas om den nya anställningen direkt den är klar via e-mail, Intranät eller via ett personligt möte. Den femte ansåg att personalen på arbetsplatsen får reda på att någon ska anställas eftersom de vet att någon saknas, exempelvis har gått på föräldraledighet. I och med att det skapas en

rekryteringsgrupp sprids nyheten genom den, "...stan är inte så stor, det där ger sig självt på något sätt." Alla sade att de gör en uppföljning med avseende på de nyanställda enhetscheferna. Tidpunkten för när uppföljningen sker varierade alltifrån efter en vecka till efter ett halvår. De flesta nämnde också att de har regelbundna samtal med enhetscheferna, "...jättebra och då får vi ju feedback också."

Det var endast en verksamhetschef som uppgav att en enhetschef sagt upp sig inom sex månader och det var en provanställning.

Hur upplevs introduktionen?

Att vara verksamhetschef inom Socialförvaltningen innebär att ha ansvar för verksamheten och budget, att leda arbetet, att ta fram strategier samt att jobba gentemot politiken. Alla verksamhetschefer ansåg att introduktion av nyanställda enhetschefer är viktigt av flera olika skäl, bland annat för att chefer ska vara trygga i sitt arbete, för att följa policyn, för att nyanställda ska trivas och vilja stanna och att det är viktigt att få ett gott första intryck för att det skapar attityder om organisationen.

"Introduktionen är den första bilden en människa får av en organisation oavsett på vilken nivå du befinner dig men kanske ännu mer viktig för en chef som sen ska leda andra."

En av verksamhetscheferna sade också att introduktion är viktigt eftersom enhetschefer har ett så pass brett arbetsområde.

"För att vara en trygg chef innebär det att du ska ha ett tydligt uppdrag så att du vet vad du har för ansvar, förutsättningar och mandat att vara chef."

Alla var överens om att introduktionen inte skiljer sig åt beroende på anställningsform.

"Den är ovärderlig, det är liksom inte möjligt om man inte får en introduktion bedömer jag."

Gällande verksamhetschefernas syn på hur introduktionen av enhetschefer går till skiljde den sig åt på många sätt. En av dem ansåg att introduktionen "...i huvudsak fungerar bra" och att introduktionen för sommarvikarierna fungerar särskilt bra men att en dialog självklart måste föras medan en annan ansåg att det är bra för dem som anställs precis innan den centrala introduktionen. Ytterligare en var positiv och menade att introduktionen var bra. Det fanns även de som ansåg att det inte fungerade bra alls, "...vi ger inte förutsättningarna när man kommer ut och är nyutexaminerad och ska gå in i en stor verksamhet." Ytterligare en verksamhetschef menade att sommarvikarier som får förlängt kan falla mellan stolarna och att introduktionen inte är helt tillfredsställande.

"Introduktionsplanen är jättebra på papper men sen ska allt det här också ut i verkligheten och det är där man kanske måste få en annan introduktion, att faktiskt vara fysiskt på stället."

Angående resursfrågan ansåg tre verksamhetschefer att det finns nog med resurser för att introducera nyanställda enhetschefer "...det brister inte i resurser, nej" medan två av verksamhetscheferna inte ansåg att det finns tillräckligt med resurser. En av dessa ansåg även att denna problematik finns inom alla verksamhetsområden "vi ger inte förutsättningar och verktygen för att lyckas bra tycker jag." En av verksamhetscheferna uttryckte att bristen på resurser gör att de får gå in i en stöttande roll fastän de egentligen inte ska det.

"Komma direkt ... efter skolan ... jag tror inte att det är lämpligt helt enkelt om jag ska vara uppriktig, jag tror att man måste gå ett traineeprogram eller någonting om man ska jobba direkt som chef för chef utbildar man sig inte till."

Följs introduktionsplanen?

Tre av verksamhetscheferna hade varit med och tagit fram Socialförvaltningens introduktionsplan och de två andra hade läst på själva. Alla använde sig av den vid introduktion men i olika utsträckning och den ansågs vara bra i det stora hela. Alla fem verksamhetschefer använde sig av introduktionsplanen som en mall men sedan anpassade de den efter de olika verksamheterna och individerna eftersom alla verksamheter ser olika ut men även individerna har olika förutsättningar.

"Jag tycker ju att den innefattar de stora områdena men ...varje verksamhet måste ha en egen för att alla verksamheter ser olika ut."

"Ja den börjar generellt sen går den ner på individen."

Kan introduktionen samt introduktionsplanen förändras?

En övervägande del av respondenterna ansåg att introduktionsplanen bör förändras. Några åsikter var att den bör uppdateras, specificeras, individanpassas och innehålla fler praktiska moment för de nyanställda.

"Jag tycker Luleå kommun är en attraktiv arbetsgivare men vi kan bli bättre på att ge folk förutsättningar att klara sitt arbete."

Enhetschefernas intervjuer

De intervjuade enhetscheferna hade varit anställda på sin nuvarande position allt från oktober 2006 till mars 2008. Sex av elva tillfrågade hade arbetat som enhetschef tidigare medan fem var helt nya som enhetschefer. Åtta hade arbetat inom Luleå kommun tidigare medan tre hade kommit in från andra kommuner.

"Jag vet att första gången jag gick ut och jobbade i en annan kommun så var det inte alls samma så det skiljer sig. Man fick inte lika lång introduktion. Jag har sett skillnad."

Hur går introduktionen till?

Gällande enhetschefernas egen introduktion sade sex av dem att de nästan inte fick någon eller bristfällig introduktion till sin nuvarande tjänst "...jag kom till chefen på förmiddagen, vi gick igenom vissa dokument, jag fick skriva på olika papper och gick igenom vilka ansvarsområden jag hade." Fem av respondenterna angav att de fått introduktion "...jag gick dubbelt ungefär en månad."

"För mig var den ju bra."

"Man får ju ta reda på väldigt mycket själv också."

"För att du måste ju veta vad det är du frågar om så att säga, och frågorna kommer ju när du har jobbat ett tag."

"Man kan ju inte bara förvänta sig att man får allt serverat."

Angående frågan när de fick information om sin arbetsplats var det lite varierande svar. De flesta av de tillfrågade enhetscheferna kände till sin nya arbetsplats redan innan de började eftersom de hade haft vikariat eller liknande där tidigare, vilket gjorde att de inte behövde lika mycket information om denna. De andra fick information av sin verksamhetschef i samband med att de fick veta att de fått jobbet eller först när de kom på plats. En del gick dubbelt med den de skulle efterträda i upp till en månad, andra fick information av sin verksamhetschef men ingen dubblering alls.

"Om du börjar ett jobb och du känner inte dina kollegor då vet du inte riktigt vem du ska vända dig till."

Av de elva intervjuade enhetscheferna sade sex av dem att de inte hade fått någon handledare eller fadder utsedd, en hade fått en fadder och fem hade faddrar fast de var inte utsedda faddrar utan det hade bara blivit så.

"Jag tycker att det skulle vara viktigt att ha en fadder eller mentor eller någonting så att man känner att man kan vända sig till någon utan att känna sig besvärlig."

Ungefär hälften av enhetscheferna sade att personalen hade varit delaktig i deras introduktion, att de blev presenterade för personalen tillsammans med sin verksamhetschef eller att de fick träffa personalen när de gick dubbelt. De andra enhetscheferna berättade att de själva hade fått åka till respektive arbetsplats för att presentera sig för sin personal. De flesta av de intervjuade enhetscheferna ansåg dock att övriga enhetschefer fanns tillgängliga om de hade funderingar. Det var också av de gamla enhetscheferna som de ansåg att de hade fått mest hjälp. De som hade sin företrädare kvar i organisationen vände sig oftast till denne med frågor och funderingar. De nyanställda enhetscheferna menade att även mentorer och respektive verksamhetschef hade hjälpt dem mycket "...vi har bra stöd i vår chef."

De flesta av de tillfrågade enhetscheferna ansåg att de inte direkt fått någon information om praktiska företeelser utan att de hade varit tvungna att fråga sig fram själva. De som hade arbetat som enhetschefer tidigare sade att de visste vad de skulle fråga efter.

”Man stöter alltid på nya frågor som ska lösas och då hade man alltid någon att bolla med och man visste att det är min mentor som jag kan vända mig till.”

”Det är ett ständigt lärande och så ska det vara.”

Fyra av de elva tillfrågade enhetscheferna ansåg att de själva har fått vara med och påverka hur deras introduktion skulle se ut. En ansåg att det var svårt att ha önskemål i början då denne blev tillfrågad eftersom hon/han inte visste vad som skulle frågas efter.

Angående uppföljning av själva introduktionen visade det sig att endast en av de tillfrågade enhetscheferna kom ihåg att denne hade haft ett samtal med sin chef om hur hon/han hade upplevt sin introduktion. De andra sade antingen att de inte fått någon uppföljning eller att de hade haft medarbetarsamtal, fast då inte om enbart introduktionen utan om hur det gick för dem i allmänhet.

Hur upplevs introduktionen?

Att vara enhetschef innebär ett ansvar som spänner över många olika områden. Dessa är bland annat personal, budget, arbetsmiljö, fastighet, planering och övergripande verksamhetsansvar. Alla tillfrågade enhetschefer angav att de trivdes med sitt arbete men en del nämnde att det kan vara svårt att lämna jobbet på jobbet. Alla ansåg att introduktion av nyanställda är viktigt.

En av enhetscheferna berättade att denne först fick ett sommarvikariat men fick introduktion för tillsvidareanställda och det medförde att det var svårt att veta vad som skulle prioriteras under sommaren ”...jag upplevde att jag inte riktigt visste vad jag skulle göra eftersom att jag inte fick rätt information och jag visste inte ens då att det inte var rätt information jag fick så att det blev väl lite rörigt.” Alla ansåg dock att hur lite introduktion de än hade fått till sin nuvarande tjänst så hade den varit relevant för dem i deras arbete. Tre av enhetscheferna menade att de fick för mycket information på för kort tid och att det därmed blev svårt att komma ihåg allt de gått igenom.

”De öser information över en.”

De enhetschefer som fått introduktion var nöjda med den, särskilt nöjda var de som gått dubbelt och/eller som hade fått en mentor utsedd. Av dem som angav att de knappt fått någon eller bristfällig introduktion sade några att det var rörigt och nervöst från början. De andra uppgav att det inte gjorde något att de inte hade fått någon introduktion eller att den hade varit bristfällig då de hade erfarenhet av att arbeta som enhetschef sedan tidigare.

”Det är en trygghet att kunna fråga någon som har mer erfarenhet än vad jag har.”

”Enhetschefsjobbet är sig ganska likt var du än är.”

”Det hade varit bättre om ordinarie hade varit kvar.”

”Osäker är man nog alltid i början, det tar ju ett tag innan man kommer in i rollen och hittar sig själv i det.”

Det respondenterna ansåg var viktigt att lära sig för någon som kommer och arbetar som enhetschef var exempelvis att lära sig verksamheten, riktlinjer och budget, vad chefs- och ledarskapspolicy egentligen är och hur det förväntas att en chef ska vara. Även vilka riktlinjer som ska följas, vilket ansvar de har för arbetsmiljö, ekonomi och personal. Andra aspekter som enhetscheferna tyckte var viktigt var att få tid med sin chef så att denne kan återkoppla.

”Allt är viktigt men det viktigaste tycker jag är att få en mentor.”

Ungefär hälften av enhetscheferna tyckte att de fått information om just det som de ansåg var viktigt. Många påpekade också att de har ett eget ansvar att leta upp sådan information som de vill ha.

”Man får inte vara rädd för att fråga för att blir det fel här så kan det bli väldigt fel.”

Drygt hälften av respondenterna hade fått ett odelat positivt första intryck av sin nya arbetsplats och sade bland annat att det var ”spännande” och ”jättebra, positivt” medan den andra hälften uppgav att de av olika anledningar inte hade fått ett helt positivt första intryck ”hjälp är det så här det ska vara.” Alla kände dock att de hade fått tillräckligt med stöd för att kunna klara av sina arbetsuppgifter.

Alla kände sig välkomna på sin nya arbetsplats men en av enhetscheferna reflekterade över att det inte hade känts så när denne sommarvikarierade.

”Min första sommar var väldigt rörig och jag fick inget bra intryck av verksamheten, mycket hände som man kanske inte borde behöva ta som vikarie.”

Ett fåtal av enhetscheferna kände sig otrygga när de just hade börjat på sitt nya arbete.

”Har man ingen tidigare erfarenhet tror jag att man hade upplevt det lite ostrukturerat.”

”Lite osäkert i början men så trygg man kan vara på en ny arbetsplats och nya arbetsuppgifter.”

”Det tar ett tag innan man hittar vilken roll man egentligen ska ha som chef.”

Alla respondenter ansåg att de snabbt kommit in i sin nya arbetsgrupp.

”Sen är det som alla grupprocesser att det går lite upp och ner när man ska lära känna varandra.”

Följs introduktionsplanen?

Alla respondenter kände till att Socialförvaltningen hade en introduktionsplan. På frågan om den hade använts när de själva anställdes var svaren inte enhälliga. Vissa ansåg att den hade

följts på ett övergripande plan, andra att den inte hade följts alls och vissa kom inte ihåg hur eller om den hade följts när de skulle introduceras.

”Men jag tror att vi glömmer bort hur viktigt det är med introduktion, vi kan inte bara ta in vikarier och hoppas att de börjar funka med en gång.”

Kan introduktionen samt introduktionsplanen förändras?

När frågan ställdes om enhetscheferna ansåg att något hade kunnat göras annorlunda vid deras introduktion framkom många förslag på förändringar och förbättringar. Dessa var bland annat bättre struktur och planering samt att den ska vara mer individuellt anpassad. En skulle ha velat ha ett skriftligt introduktionsprogram innan hon/han kom på plats för att veta vad som skulle komma att hända och vad som kunde förväntas. Hon/han menade att det skulle vara ett bra sätt för den nyanställde att känna sig välkommen och även för att kunna påverka sin egen introduktion. Även längre tid för dubblering nämndes ”...jag tror att när man kommer som ny behöver man längre tid här på plats.”

En del av de tillfrågade enhetscheferna hade förändringsförslag på introduktionsplanen, vilka bland annat var att anpassa mer efter individen, både introduktionen och de kurser som nyanställda ska gå.

”Jag tror nog att det är bra att man har en allmän introduktionsplan för socialförvaltningen men sen tror jag att man måste utveckla den för varje verksamhetsområde så det stämmer överens med de arbetsuppgifter och arbetsområden man har.”

DISKUSSION

Syftet med detta examensarbete var att undersöka om Socialförvaltningens introduktion av enhetschefer fungerar med utgångspunkt i introduktionsteorier och Socialförvaltningens introduktionsplan. Frageställningarna var: Hur går introduktionen till? Hur upplevs introduktionen? Följs introduktionsplanen och kan den förbättras? Vid jämförelse med de teorier som tagits upp är Socialförvaltningens introduktionsplan framtagen i enlighet med dessa. Resultaten visar dock på att introduktionsplanen inte alltid följs. De tillfrågade nyanställda enhetscheferna som fått introduktion var dock nöjda med den. De som inte var helt nöjda menade att det berodde på att introduktionen ibland var bristfällig. Verksamhetscheferna och enhetscheferna hade lika åsikter om vad som skulle kunna förbättras med introduktionen och detta var bland annat att individualisera introduktionen mer beroende på erfarenhet hos den nyanställda och att fler praktiska moment införs som exempelvis mer tid för att gå dubbelt med sin företrädare.

Hur går introduktionen till?

Resultaten visade att tiden en verksamhetschef lägger ner för att introducera nya enhetschefer varierade, bland annat på grund av tidigare erfarenheter hos de nyanställda. Tiden som lades ner på introduktionen varierade även mellan de olika verksamhetscheferna. Detta visar på hur olika värderingar kan påverka hur en person prioriterar och handskas med sitt arbete. Verksamhetscheferna kunde stötta i upp till ett halvår om enhetschefen som ska introduceras inte hade någon tidigare erfarenhet av verksamheten. Om den nyanställda enhetschefen istället var erfaren gick de igenom olika moment mer på detaljnivå. Detta stämmer överens med Englund (1999) och Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) åsikter om att det är viktigt att individualisera introduktionen. Det står ingenting om att individualisera i Socialförvaltningens introduktionsplan och verksamhetscheferna använde den mer som en mall att utgå från och därmed individualiserade de introduktionen som Englund (1999) och Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) menar att det är viktigt att göra.

Granberg (1998) menar att den nyanställda bör få information rörande arbetsplatsen redan innan första arbetsdagen för att denne ska känna sig trygg och förberedd väl på plats. Resultaten visade att de flesta av de tillfrågade enhetscheferna kände till sin nya arbetsplats redan innan de började eftersom de hade haft vikariat eller liknande där tidigare. De som inte kände till arbetsplatsen sedan tidigare fick muntlig information i samband med att de fick veta att de fått jobbet eller när de kom på plats. Enligt Louis (1980) kan en individ som kommer till en ny arbetsplats ha olika upplevelser och stöta på överraskningsmoment, vilka kan vara både positiva och negativa. Därför var det positivt att de intervjuade enhetscheferna som inte kände till sin nya arbetsplats fick information innan eller i samband med att de började. Om de nyanställda enhetscheferna får information i god tid kan det ge en mer realistisk syn på organisationen, vilket gör att vissa överraskningsmoment kan undvikas.

Författarna anser att enhetschefernas och verksamhetschefernas olika svar angående en tillräcklig introduktionstid tyder på att deras syn på vad som är lagom med tid skiljer sig åt. Även om det bara handlar om att skriva på papper och gå igenom formalia kan det vara en trygghet för den nyanställda att få lite extra tid utöver detta tillsammans med verksamhetschefen. Byström (1987) menar att en introduktion måste få ta tid då människan har en begränsad förmåga att ta in information. Tre av enhetscheferna menade att informationsflödet

var för intensivt de första dagarna under introduktionen vilket gjorde att det var svårt att komma ihåg allt det var meningen att de skulle lära sig.

Verksamhetschefernas svar angående introduktionens längd varierade kraftigt, alltifrån fem dagar till en månad men det skiljde sig även åt inom verksamheterna beroende på yttre omständigheter. Byström (1987) menar att det är viktigt att tänka på introduktion som flera moment, det är inte bara en åtgärd som ska göras utan det är en process som varar en längre period, ungefär tre till sex månader. En del av enhetscheferna fick gå dubbelt med den de skulle efterträda i upp till en månad och andra fick information av sin verksamhetschef men ingen dubblering alls. Om en chef byts ut som är erkänd och omtyckt är det bra enligt Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) om den nya och gamla chefen kan arbeta sida vid sida ett tag eftersom att den nye då kan ta över en del av det positiva bemötandet som den gamla chefen fått. Både svaren från verksamhetscheferna och enhetscheferna visade på att introduktionen såg olika ut för nyanställda enhetschefer. Författarna anser att det är bra för nyanställda enhetschefer att introduceras genom att gå dubbelt med sin företrädare eftersom arbetet som enhetschef innefattar många ansvarsområden. Även om en nyanställd enhetschef redan har erfarenhet av yrkesrollen bör de ändå få en introduktion av den nya arbetsplatsen då denne möter nya medarbetare, kunder, rutiner och normer som gäller just där. Det antagandet styrks av Feldman (1976) som menar att även utbildad personal behöver introduktion för att veta hur arbetet, rutiner och arbetskamrater är på den specifika arbetsplatsen. Det kan dessutom vara så att en enhetschef är ansvarig för enheter som ligger utspridda inom kommunen, vilket gör att enhetschefen bör bli introducerad på varje ställe. Wanous (1992) menar att en individ socialiseras in i en organisation genom att förändra och anpassa sig efter organisationen. Louis (1980) menar att när individen stöter på nya förändringar, exempelvis när denne börjar på ett nytt arbete, innebär det ofta en förändring av status och arbetsroll. Även om det är en förändring som sker till det bättre måste detta hanteras av individen. Detta stöder författarnas uppfattning att även erfarna enhetschefer behöver en introduktion till den nya arbetsplatsen så att de får hjälp att socialiseras in i sin nya miljö.

Enligt verksamhetscheferna gick en introduktion till ungefär så att den nyanställde först visas runt på arbetsplatsen och får träffa sina nya kollegor. Enligt Feldman (1976) är det bra om den nyanställde får träffa sina nya kollegor då relationer till arbetskamrater grundas och roller etableras när den nye kommer in i organisationen. Två av verksamhetscheferna nämnde att handledare utses. Av de elva intervjuade enhetscheferna sade sex av dem att de inte hade fått någon handledare eller mentor utsedd, en hade fått en formell mentor utsedd och fem hade mentor fast de var inte utsedda utan det hade bara blivit så. Enligt Socialförvaltningens egen introduktionsplan ska en mentor utses till den nyanställde och detta stöds av Byström (1987), Hagström och Kinnander (1983), Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) och Stensson & Ström (1985). Fördelen med mentorer är enligt Byström (1987) och Englund (1999) att kunna introducera den nyanställde för arbetskamraterna, berätta om formella/informella regler och rutiner som finns. Även Feldman (1976) påpekar vikten av att den nyanställde får lära sig normer och oskrivna regler och detta görs enligt författarna lämpligen via mentorskap eller dubblering. Jewell (1998) menar att problem med formella mentorer kan uppstå om denne och den nyanställde inte fungerar tillsammans eller när mentorn inte är bra på sitt arbete. Resultaten visade att fem av de tillfrågade enhetscheferna sade sig ha en mentor fast de inte var formellt utsedda. Författarna anser att det skulle vara till fördel för de nyanställda att få en mentor utsedd, även om de har erfarenhet av enhetscheferarbete sedan tidigare, för att de nyanställda ska känna sig trygga och inte rädsla för att fråga om det är något de undrar över. De

utsedda mentorerna bör vara engagerade och positivt inställda till sitt uppdrag och det bör även finnas möjlighet för de nyanställda att byta mentor för att problemen som Jewell (1998) tar upp inte ska uppstå. Endast en av enhetscheferna hade fått en mentor utsedd trots att tre av verksamhetscheferna sade att de utsåg mentorer till nyanställda enhetschefer. Detta kan bero på att enhetscheferna inte riktigt kom ihåg hur det var då en del faktiskt hade varit anställda ganska länge. Det kan även bero på att det kanske slarvas med att utse mentorer exempelvis i de fall anställningen blivit brådskande.

Medarbetarna har en väsentlig del i introduktionen av den nyanställde. De kan berätta om rutiner och vad arbetet innebär men även om vanor och beteenden som är viktiga att känna till (Byström, 1987). Av resultaten kan utläsas att de som inte hade en formellt utsedd mentor vände sig till sin företrädare, arbetskamrater eller chef. Ett problem som kan uppstå när formella mentorer inte utses är att den nyanställde kan känna sig i vägen när denne kommer med frågor, detta uttrycktes också av en av de tillfrågade enhetscheferna. Detta visar på att det är viktigt för de nyanställda att ha någon utsedd att vända sig till med frågor och funderingar.

De flesta av de tillfrågade enhetscheferna ansåg att de inte direkt fått någon information om praktiska företeelser utan att de var tvungna att fråga sig fram själva. Den praktiska informationen är grundläggande och borde tas upp på introduktionen vilket den enligt Socialförvaltningens introduktionsplan ska göras. Det kan vara så att de hade gått igenom vissa praktiska företeelser men att de nya enhetscheferna även fått fråga sig fram, vilket också det stämmer överens med Socialförvaltningens introduktionsplan. En tänkbar förklaring till varför så många ansåg att de inte hade fått någon genomgång av praktiska företeelser kan vara att det var relativt länge sedan de hade fått sin introduktion vilket kan göra att de hade glömt bort vissa detaljer.

Ungefär hälften av enhetscheferna sade att personalen hade varit delaktig i deras introduktion, att de blev presenterade för dem tillsammans med sin verksamhetschef eller att de fick träffa personalen när de gick dubbelt. De andra enhetscheferna berättade att de själva hade fått åka till respektive arbetsplats för att presentera sig för sin personal. Granberg (1998) menar att introduktionen gällande nya arbetskamrater är betydelsefull eftersom när en nyanställd kommer till en arbetsplats vet inte denne vilka normer som finns. Författarna anser, med stöd av Granberg (1998), att det kan vara bra för den nyanställde enhetschefen att få träffa och till viss del lära känna, både de andra enhetscheferna som denne kommer att arbeta med och den personal som enhetschefen kommer att vara ansvarig för. Detta skulle kunna minska den nervositet och ångest som finns inför att börja på ett nytt arbete, särskilt när det nya arbetet innebär en chefsposition. Att göra detta tillsammans med antingen sin företrädare eller sin chef skulle innebära en extra trygghet i synnerhet för dem som aldrig arbetat som enhetschef tidigare.

Det är bra om personalen vet att det kommer en nyanställd för att kunna ge denne ett bra möte med den nya arbetsplatsen (Mann, 1989). Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) menar att det är viktigt när en nyanställning görs att den mottagande gruppen regelbundet får information om hur rekryteringen fortgår. När det gäller tillsättning av en ny chef är det ännu viktigare att den övriga personalen får ta del av denna information eftersom det är lättare att välkomna någon som inte är helt okänd (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). Fyra av fem verksamhetschefer uppgav att de övriga medarbetarna meddelas om den nya anställningen direkt den är klar via e-mail, intranät eller på ett personligt möte. Den femte verksamhetschefen menade att

personalen får reda på vad som händer ryktesvis, vilket gör att hon anser att de inte behöver meddelas på något särskilt sätt.

Alla verksamhetschefer sade att de hade uppföljning av de nyanställda enhetscheferna. Tidpunkten för när uppföljningen sker varierade alltifrån efter en vecka till efter ett halvår. De flesta nämnde också att de förde regelbundna samtal med enhetscheferna. Detta är ett bra tillvägagångssätt enligt Granberg (1998) som menar att uppföljningen bör göras efter ett halvår. Genom att ha ett möte med den nyanställde och göra en uppföljning av introduktionen kan synpunkter läggas fram och introduktionen om möjligt förbättras. Enligt Byström (1987) ska dessa möten specifikt röra introduktionen. Angående uppföljning av själva introduktionen visade det sig att endast en av de tillfrågade enhetscheferna kom ihåg att denne hade haft ett samtal med sin chef om hur hon/han hade upplevt sin introduktion. De andra sade antingen att de inte fått någon uppföljning eller att de hade haft medarbetarsamtal, fast då inte enbart om introduktionen utan även om hur det gick för dem i allmänhet. Enligt ovan nämnda teorier bör ett samtal äga rum för att gå igenom vad den nyanställde ansåg om sin introduktion. I Socialförvaltningens plan står det att det ska ske en uppföljning efter ett halvår. Varför det har blivit så varierande svar angående uppföljning kan ha att göra med att vissa av de intervjuade enhetscheferna hade varit anställda mindre än ett halvår vilket innebär att de inte hade hunnit ha ett uppföljningssamtal utan endast ett medarbetarsamtal. Det kan också bero på att det kanske inte uttalas att det ska vara ett uppföljningssamtal utan att det har kallats för ett medarbetarsamtal.

Hur upplevs introduktionen?

Byström (1987) menar att första intrycket är betydelsefullt och att det sitter i länge, därför är introduktionen ofta avgörande för hur länge en nyanställd stannar på sin nya arbetsplats. Alla verksamhetschefer ansåg att introduktion av nyanställda enhetschefer var viktigt, eftersom det ger ett bra första intryck av det nya arbetet och det lägger grunden till att kunna utföra arbetet. En av verksamhetscheferna menade att om det blir fel i början kan det ta lång tid att reparera och få tillbaka förtroendet. Även Englund (1999), Mann (1989) och Rubenowitz (2004) trycker på vikten av att skapa ett positivt första intryck. Drygt hälften av de intervjuade enhetscheferna hade fått ett odelat positivt första intryck av sin nya arbetsplats. Alla kände sig välkomna på sin nya position, vissa av respondenterna var kvar på sin gamla arbetsplats eller hade varit där tidigare fast med andra arbetsuppgifter. En av enhetscheferna reflekterade över att denne inte känt sig välkommen på sitt första sommarvikariat men trots det dåliga första intrycket är hon fortfarande kvar som enhetschef. Detta motsäger de teorier av Byström, (1987), Lennér-Axelsson & Thylefors (2005) och Rubenowitz (2004) som menar att första intrycket är avgörande för att individen ska stanna kvar i organisationen.

Några av verksamhetscheferna ansåg att introduktionen fungerar bra, särskilt för sommarvikarier och de som börjar precis innan den centrala introduktionen. Andra åsikter var att den inte fungerar bra för sommarvikarier som får förlängt eftersom de lätt kan falla mellan stolarna och att det inte heller fungerar bra för chefer som är nytexaminerade. Ett par av verksamhetscheferna menade att traineeprogram borde införas, bland annat för nytexaminerade, eftersom de menade att det inte går att utbilda sig till chef och allt vad det innebär. Författarna anser att ett traineeprogram skulle vara bra för nytexaminerade och även för dem som inte har någon erfarenhet av enhetschefsarbetet. Enligt en av verksamhetscheferna var det egentligen inte deras uppgift att introducera den nyanställde helt och hållet. Författarna menar att verksamhets-

cheferna borde delegera mer och ha ett välfungerande mentorsystem. Enligt Socialförvaltningens introduktionsplan ska en mentor utses vilket visar på att det inte brister i Socialförvaltningens introduktionsplan utan att det möjligen kan bero på bristande rutiner.

De intervjuade enhetscheferna hade delade meningar angående hur de hade upplevt sin egen introduktion. En del hade erfarenhet från andra kommuner och menade att de hade fått sämre introduktion där än på Socialförvaltningen vid Luleå kommun och var därmed ganska nöjda med sin introduktion på sitt nuvarande arbete. Om någon kommer som helt ny kanske denne inte riktigt vet vad hon/han kan eller ska förvänta sig av sin introduktion. Introduktionen kan upplevas på mycket olika sätt beroende på vilka förväntningar och erfarenheter individen har sedan tidigare. Många av de tillfrågade enhetscheferna hade inställningen att de själva till stor del var ansvariga för att ta reda på information och lära sig rutiner och enligt Socialförvaltningens egen mall ska de också göra det. Detta kan upplevas som antingen positivt eller negativt beroende på personlighet, vissa vill prova sig fram själv medan andra vill ha mer hjälp.

Vid frågan vad respondenterna ansåg vara viktigt att lära sig som ny skiljde sig inte svaren nämnvärt mellan enhetscheferna och verksamhetscheferna. Det de ansåg var viktigt att lära sig var exempelvis verksamheten, riktlinjer och budget. Enhetscheferna kände också att det var viktigt att få tid med sin chef för möjlighet att återkoppla. En del av enhetscheferna kände att de fått bristfällig introduktion men alla ansåg dock att hur lite introduktion de än hade fått till sin nuvarande tjänst var den relevant för dem i deras arbete. En av enhetscheferna påpekade dock att i dennes förra yrke hade introduktionen varit obefintlig vilket gjorde att hon/han inte riktigt visste vad introduktion var eller vad som kunde förväntas av den. Detta visar på hur svårt det kan vara att komma som ny och inte veta vad som krävs av ens nya roll som chef. De enhetschefer som fått introduktion var nöjda med den, särskilt nöjda var de som gått dubbelt och den som fått en mentor utsedd. De som har en mentor att gå med lär sig mer om jobbet och problemen inom organisationen än vad de som inte får en mentor gör (Jewell, 1998).

Av dem som angav att de knappt fått någon eller bristfällig introduktion sade några att det var rörigt och nervöst från början. De andra uppgav att det inte gjorde något att de inte fått någon introduktion eller att den varit bristfällig då de hade erfarenhet av att arbeta som enhetschef sedan tidigare. Om en person arbetat som enhetschef tidigare behövs självklart inte samma grundläggande introduktion som för en nybörjare inom området. Därför är det bra om introduktionen individanpassas på det sättet. Det är dock meningen att alla inom Socialförvaltningen ska gå den allmänna introduktionen och enligt introduktionsplanen kan introduktionen vara indelad i en allmän och individuell del.

Följs introduktionsplanen?

Alla verksamhetschefer sade sig använda introduktionsplanen vid introduktion fast i olika utsträckning och menade att den används som mall vilket gör att den måste anpassas utefter verksamheten och den individ som ska introduceras. Alla ansåg dock att introduktionsplanen var bra i det stora hela. När det gällde enhetscheferna varierade svaren huruvida introduktionsplanen följs. Enhetscheferna kände till att planen fanns men till vilken utsträckning den användes när de introducerades var olika. Enligt Englund (1999) bör introduktionen individanpassas istället för att utgå från den som en mall. Författarna anser att detta kan vara svårt i en så pass stor organisation som Socialförvaltningen. Mann (1989) menar i sin tur att de flesta arbetsplatser som är relativt stora har någon slags plan för hur introduktionen ska gå till för en

nyanställd. Genom att använda sig av en relativt standardiserad och välplanerad introduktion kan det garanteras att viktiga introduktionsmoment inte förbises (Rubenowitz, 2004). Socialförvaltningens introduktionsplan är både standardiserad och välplanerad men det verkar ändå som att vissa moment faller bort när nyanställda enhetschefer ska introduceras. Detta kan visa på att introduktionsplanen inte är helt förankrad i verksamheten.

Kan introduktionen samt introduktionsplanen förbättras?

En övervägande del av verksamhetscheferna ansåg att introduktionsplanen bör förändras genom bland annat individanpassning och fler praktiska moment för de nyanställda. En av verksamhetscheferna menade att Socialförvaltningen är en attraktiv arbetsplats men att de kan bli bättre på att ge förutsättningarna för en nyanställd att klara av sitt arbete. Det är enligt författarna positivt att det uppmärksammas att introduktionen och introduktionsplanen kan utvecklas och förbättras, detta märks bland annat genom att två av verksamhetscheferna under intervjuerna nämnde att de ansåg att det skulle vara bra att införa traineeprogram som introduktion. Enhetscheferna i sin tur ansåg att introduktionen och introduktionsplanen skulle kunna planeras bättre, längre tid för dubbling avsätts och vara mer individuellt anpassad. Eftersom både verksamhetschefer och enhetschefer till stor del efterfrågar samma utveckling av introduktionen anser författarna att möjligheterna ökar för att kunna verkställa sådana förändringar.

Socialförvaltningens introduktionsplan är gedigen och väl genomarbetad. Förslag på förändring kan vara att införa dubbling som en obligatorisk del av introduktionen. Detta eftersom det kan underlätta för den nyanställde att komma in på arbetsplatsen, lära sig sina nya arbetsuppgifter och lära känna kunderna och personal. Författarna anser att vikten av introduktion och även introduktionsplanen inte var förankrad på Socialförvaltningen. Introduktion verkade inte vara något som prioriterades högt trots att både verksamhetscheferna och enhetschefer ansåg att det är viktigt och bör prioriteras.

Reliabilitet och validitet

Reliabilitet

Med reliabilitet menas den säkerhet eller exakthet som ett mätinstrument kan uppbbringa, alltså hur pålitligt det är (Goodwin, 2005). Denna studie är kvalitativ till sin natur för att få fram den intervjuade personens upplevelse av introduktionen och halvstrukturerade för att få fram mer nyanserad information. För att göra undersökningen mer reliabel genomfördes en provintervju. Intervjuerna spelades in med diktafon för att få så precis återgivning av intervjuerna som möjligt. Något som inte går att kontrollera men som kan påverka reliabiliteten är respondenterna. Många frågor grundade sig på respondentens subjektiva upplevelse och normer och det är möjligt att respondenterna har svarat på så sätt som de tror att intervjuarna vill att de ska svara eller att de har svarat på det sätt de anser är socialt önskvärt. Ytterligare omständigheter som kan påverka reliabiliteten negativt är att varje respondent och intervjusituation är unik och störande moment har inte helt och hållet kunnat uteslutas. Även intervjuarnas inverkan på respondenterna bör tas i beaktande. I efterhand upptäckte författarna att ett par av intervjufrågorna hade kunnat formuleras annorlunda för att frågorna skulle bli tydligare för respondenterna.

Extern validitet

Eftersom denna studie gjorts för att undersöka om Socialförvaltningen har en fungerande introduktion var avsikten inte att kunna generalisera resultaten till andra organisationer.

Intern validitet

För att höja den interna validiteten har frågeformulären genomlästs av två olika personer för att säkerställa att syfte och frågeställningar skulle kunna besvaras med hjälp av intervjuerna. En testintervju genomfördes också men författarna anser att ännu en testintervju borde ha genomförts för att förbättra intervjufrågorna ytterligare. För att höja den interna validiteten hade en enkät kunnat användas som komplement till intervjuerna för de mer känsliga frågorna. Enkäter kan få respondenter att känna sig mer anonyma vilket kan få dem att ge ärligare svar.

Begreppsvaliditet

I studien undersöktes huruvida Socialförvaltningens introduktion fungerar med utgångspunkt i introduktionsplan och introduktionsteorier. Begreppet introduktion kan uppfattas olika av olika personer och vid intervjuerna gjordes ingen särskild definition av begreppet. För att kunna få svar på hur de olika individerna upplevde introduktionen utgick vissa frågor från individens subjektiva upplevelse, vilket har påverkat begreppsvaliditeten negativt.

Forskningsetiska överväganden

Studien har gjorts i enlighet med den etiska standard som anges i Publication Manual of the American Psychological Association (2001). Respondenterna blev informerade om att medverkan var frivillig och att de när som helst kunde avbryta. De blev även informerade om att deras intervjusvar behandlades konfidentiellt av författarna och att det inte går att sammankoppla respektive intervjusvar med en specifik respondent.

Förslag till fortsatt forskning

Eftersom denna studie genomfördes under en kort tidsperiod är det svårt att få en rättvis bild av introduktionen, många är inte oerfarna som chefer, bara nya på just denna tjänst. Ett förslag till fortsatt forskning skulle vara att göra en studie om hur introduktion fungerar men göra den under flera år. På så sätt skulle det vara lättare att fånga nytexaminerade eller helt nya som aldrig har arbetat inom kommunen eller som enhetschef tidigare.

REFERENSER

- Arbetsmiljöverket (2001). AFS2001. Hämtad 1 december, 2008, från http://www.av.se/dokument/afs/ursprungs/ursprungsAFS2001_01.pdf
- Arbetsmiljöverket (2003). AFS2003. Hämtad 1 december, 2008, från http://www.av.se/dokument/afs/ursprungs/ursprungsAFS2001_04.pdf
- Bruzelius, L. H. (2004). Integrerad organisationslära. Nionde upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Byström, G. (Red.). (1987). Introduktion. Andra upplagan. Statens institut för personalutveckling. Solna: Sipu förlag.
- Carlsson, H. (1984). Utvecklingspsykologi. Tredje upplagan. Stockholm: Natur och Kultur.
- Englund, T. (1999). Rekrytering. Konkreta och praktiska råd för rekrytering och introduktion av medarbetare. Stenungsund: Hogia förlag.
- Feldman, D. C. (1976). A practical program for employee socialization. [Elektronisk version] *Organizational Dynamics*, (2), 64-80.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. Hove East Sussex, UK: Psychology Press, Publishers.
- Goodwin, C. J. (2005). *Research in psychology. Methods and design*. Fjärde upplagan. NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Granberg, O. (1998). *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Sjätte upplagan. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hagström, U., & Kinnander, C. (1983). Hur introduceras nyanställda? Teori och praktik ur psykologisk synvinkel. Arbetskyddsstyrelsen. Undersökningsrapport 1983:5.
- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary industrial/organizational psychology*. Third edition. Pacific Grove, Ca, USA: Brooks/Cole publishing company.
- Lennér-Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Fjärde utgåvan. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lennerlöf, L. (1981). *Arbetsmiljön ur psykologisk och sociologisk synvinkel*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. [Elektronisk version]. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

- Luleå Kommun (2008). Allmänna anställningsvillkor. Hämtad 1 december, 2008, från <http://www.lulea.se/forinvanare/arbeteochpraktik/luleakommunsomarbetsgivare/allmannaanställningsvillkor.4.6ebed23a109d954a359800034307.html>.
- Makkonen, A., & Uusitalo, K. (2006). Introduktion av nyanställda och dess påverkan på arbetstrivsel. C-uppsats, Stockholms universitet.
- Mann, K. (1989). Personalen är grunden. Stockholm: Utbildningsförlaget.
- Nationalencyklopedin (2008). Hämtad 10 december, 2008, från <http://www.ne.se/sok/mentor>
- Publication Manual of the American Psychological Association. (2001). Femte upplagan. Washington, USA: American Psychological Association
- Rubelowitz, S. (2004). Organisationspsykologi och ledarskap. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1978). Career dynamics: matching individual and organisational needs. Massachusetts, USA: Addison-Wesley publishing company.
- Schein E. H. (1994). Organizational Psychology. Tredje upplagan. New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Stensson, S., & Ström, P. (1985). Att vara arbetsgivare i mindre företag. Malmö: Liber förlag.
- Wanous, J. P. (1992). Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers. Andra upplagan. Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Bilaga 1

Socialförvaltningens introduktionsplan



Introduktionsplan

för nyanställda chefer



INTRODUKTIONSPLAN

Snarast efter anställningsbeslut

- Bekräftelse på anställningen skickas ut
- Mentor utses
- Introduktionsplan upprättas, bilaga "Introduktionsplan / Checklista"
- Informationsmaterial skickas till den anställde
- Information till övriga anställda

Några dagar före anställningsdagen

- Avsätt tid för introduktionen
- Kontakta den nyanställde och hälsa välkommen
- Iordningställ arbetsplatsen
- Förbered arbetsuppgifter för den första tiden

Första dagarna

- Gå igenom introduktionens uppläggning
- Uppmuntra den nyanställde att ställa frågor
- Presentation av medarbetare och chefer
- Genomgång av socialförvaltningens vision, uppdraget, arbetsplatsens metoder

Inom sex månader

- Uppföljnings- och medarbetarsamtal som därefter ska ske kontinuerligt

Läs mer i Luleå kommuns policy "Introduktion av nyanställda" på kommunens intranät, Nyckeln

Efter genomgången introduktion:

Uppföljningssamtal med chef

Datum/ tid för uppföljningssamtal:

Chef:

Bilaga 2

Intervjufrågor till verksamhetschefer

Allmänna frågor

1. Vad har du för titel?
2. Vad innebär det?
3. Hur länge har du haft det här jobbet?
4. Vad har du för utbildning?
5. Har du arbetat inom Luleå kommun innan du fick det här jobbet?
Om JA, som vad?

Tankar kring introduktion

6. Anser du att introduktion av nyanställda enhetschefer är viktigt?
7. Är det någon skillnad hur introduktionen går till beroende på anställningsform?
8. Hur anser du att introduktionen för enhetscheferna fungerar?
9. Anser du att det finns nog mycket resurser till introduktionen av nyanställda enhetschefer?
10. Vad anser du är viktigt att lära sig under en introduktion?

Socialförvaltningens introduktionsplan

11. Har du fått någon utbildning i hur socialförvaltningens introduktionsplan ska användas?
12. Använder du dig av introduktionsplanen?
13. Hur anser du att den fungerar?
14. Skulle du vilja förändra den på något sätt?

Introduktion av enhetschefer

15. Har du själv anställt och introducerat nyanställda de senaste tre åren?
Om JA, hur mycket tid lägger du ner på att introducera dina nyanställda?
16. Är introduktionen generell eller anpassas den efter individen?
17. Hur går en introduktion till? (Roligt eller bara jobb)
18. Utses handledare eller faddrar till de nyanställda?
19. Under hur lång tid pågår introduktionen?

20. När informeras de övriga medarbetarna att det kommer en nyanställd?

21. Gör du någon uppföljning på de nyanställda enhetscheferna efter en viss tid?
Om JA när sker detta?

22. Har någon nyanställd sagt upp sig inom sex månader efter att introduktionen ägt rum?

Bilaga 3

Intervjufrågor till enhetschefer

Allmänna frågor

1. Vad har du för titel?
2. Vad innebär det?
3. Hur länge har du haft det här jobbet?
4. Vad har du för utbildning?
5. Har du arbetat som enhetschef tidigare?
6. Har du arbetat inom Luleå kommun innan du fick det här jobbet?
Om JA, som vad?
7. Trivs du med ditt arbete?
8. Anser du att introduktion av nyanställda är viktigt?

Din introduktion

9. Fick du någon introduktion?
10. Hur gick din introduktion till? (Roligt eller bara jobb)
11. Hur upplevde du den?
12. Under hur lång tid pågick introduktionen?
13. Fick du vara delaktig i utformandet av introduktionsplanen?
14. Har introduktionen varit relevant för dig i ditt arbete?
15. Finns det något du anser skulle ha kunnat göras annorlunda med din introduktion?
16. När började du få information som rörde din nya arbetsplats?
17. Vad anser du är viktigt att lära sig under en introduktion för någon i din position?
18. Fick du information om det?
19. Hade du någon handledare eller fadder?
20. Tog personalen på din avdelning del av introduktionen?
21. Var de övriga enhetscheferna tillgängliga för att hjälpa till vid eventuella funderingar?
22. Vem hjälpte dig mest när du kom som ny?

23. Hur mycket information fick du om vardagliga praktiska företeelser som inte rörde arbetsuppgifterna?

24. Kände du att du fick nog mycket stöd för att klara av dina arbetsuppgifter?

25. Fick du gå med någon under några dagar för att se hur arbetet gick till?

26. Har du fått någon uppföljning på introduktionen?
Om JA vad togs upp?

Den nya arbetsplatsen

27. Hur var ditt första intryck av arbetsplatsen?

28. Kände du dig välkommen?

29. Kände du dig trygg på din nya arbetsplats?

30. Kom du snabbt in i arbetsgruppen?

Socialförvaltningens introduktion

31. Känner du till att socialförvaltningen har en introduktionsplan?

32. Hur anser du att den följdes när du anställdes?

33. Skulle du vilja förändra den på något sätt?