



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **Hur skapas en Wallenstammare?**

En studie av introduktionen för nyanställda

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Kristin Karlsson

Handledare: Gill Widell

juni, 2011

## Sammanfattning

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2011

Handledare: Gill Widell

Examinator: Ewa Wikström

Syftet med studien är att undersöka hur Wallenstams introduktionsprogram förhåller sig till den idealbild som ges i litteraturen. Genom att ta reda på hur personalchefen, avdelningschefer och arbetsgrupper upplever introduktionen för nyanställda och jämföra det med både idealbilden och deras egna önsknings är förhoppningen att kunna ge rekommendationer.

I teorin anges att målet med introduktioner är att underlätta för den nyanställde att ta till sig de nya kunskaper som denne behöver i sin tjänst. Introduktionen syftar även till att skapa ett gott första intryck av företaget samt förväntningar och gruppsamhörighet. Sammantaget leder det till att personen snabbare kan bidra till företagets resultat, vilket även ökar trivseln och självkänslan hos den nyanställde. Hur ett introduktionsprogram genomförs kan delvis variera beroende på organisation och verksamhet. Delar som bör ingå i programmet är förberedelser, dokumentskrivning, lära känna företaget, lära känna avdelningen och arbetsgruppen samt uppföljning. Lärande är någonting som kan anses prägla hela introduktionen.

För att besvara syftet genomfördes en fallstudie på Wallenstam. En kvalitativ metod användes i form av intervjuer. Enskilda intervjuer hölls med personalchefen och tre avdelningschefer. Gruppintervjuer hölls med anställda från de tre avdelningarna där de intervjuade avdelningscheferna är placerade. För att kunna jämföra olika befattningar och avdelningars svar fanns en strävan efter att ställa samma frågor under alla intervjuerna.

De intervjuade och litteraturen ger i stort sett samma bild av vad som är målet med introduktioner och vad som bör ingå. På Wallenstam finns en checklista för att säkerställa att alla delar går igenom. När det kommer till att verkställa målet har det visat sig att avdelningscheferna inte alltid lägger ner det engagemang som krävs. De själva är medvetna om det och det visar sig även i form av att de anställda efterfrågar delar som inte tagits upp. Presentation av affärsidé, vision, mål och kärnvärden samt uppföljningar på introduktionen är områden där förbättringar kan ske.

Wallenstam befinner sig i ett introduktionsstadium när det gäller att använda en checklista vid introduktioner, för att garantera att alla nyanställda får en god introduktion. De som nyligen anställdes har i stor utsträckning följt checklistan, vilket upplevts som positivt och seriöst av de anställda. De som varit anställda längre har inte haft någon planerad introduktion, men då de anställdes kände de inte att behovet fanns på samma sätt då färre arbetade på företaget vid den

tiden. Idag anser de dock att planerade introduktioner som följer en checklista är av största vikt. I annat fall kan onödig förvirring och ineffektivitet uppstå både vad gäller den nyanställda och arbetsgruppen.

Avdelningscheferna anser också att introduktioner för nyanställda är viktiga, men är ovana vid att använda checklisten. De önskar därför påminnelser från personalavdelningen för att skapa en ny vana där introduktioner för nyanställda är en självklarhet.

Nyckelord: Introduktion, nyanställd, bemanning, HRM

## **Tack!**

Jag vill rikta ett varmt tack till min handledare Gill Widell, för hennes engagemang, stöd och goda råd. Jag vill även tacka personalchefen på Wallenstam för att jag fick möjlighet att göra studien på företaget samt för att jag fick genomföra en givande intervju med henne. Jag vill tacka avdelningschefer och anställda som bidragit till mitt resultat genom att dela med sig av sina erfarenheter och infallsvinklar under intervjuerna.

Jag vill dessutom tacka min avdelningschef och mina kollegor för att jag fick gå ifrån mitt arbete på kundservice för att genomföra intervjuer. Sist men inte minst vill jag tacka min pojkvän för korrekturläsningen samt allt stöd och all uppmuntran.

Göteborg 2011-06-02

*Kristin Karlsson*

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och forskningsfrågor .....	2
1.2 Disposition .....	2
2. Teori.....	3
2.1 Utformning av introduktionsprogram enligt teorin .....	3
2.1.1 Förberedelser .....	4
2.1.2 Dokumentskrivning .....	5
2.1.3 Lära känna företaget.....	5
2.1.4 Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen .....	6
2.1.5 Uppföljning.....	7
2.1.6 Lärande – för nyanställda vid introduktioner .....	8
2.1.7 Lärande – av ny rutin i form av introduktioner för nyanställda .....	8
2.2 En modell av idealbilden.....	9
3. Metod.....	10
3.1 Metodval.....	10
3.2 Fallstudie .....	11
3.3 Intervjuer .....	11
3.3.1 Strukturerad intervju .....	11
3.3.2 Gruppintervju.....	12
3.4 Etiska principer.....	12
3.5 Giltighet och tillförlitlighet.....	13
3.6 Tolkning och analys.....	14
4. Empiri .....	15
4.1 Om Wallenstam.....	15
4.2 Introduktion på Wallenstam enligt personalchefen .....	15
4.2.1 Förberedelser .....	16
4.2.2 Dokumentskrivning .....	16
4.2.3 Lära känna företaget.....	17
4.2.4 Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen .....	17
4.2.5 Uppföljning.....	17
4.2.6 Lärande .....	18
4.3 Introduktion på Wallenstam enligt avdelningschefer .....	18
4.3.1 Förberedelser .....	18

4.3.2	<i>Dokumentskrivning</i>	19
4.3.3	<i>Lära känna företaget</i>	19
4.3.4	<i>Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen</i>	19
4.3.5	<i>Uppföljning</i>	20
4.3.6	<i>Lärande</i>	20
4.4	Introduktion på Wallenstam enligt arbetsgrupper	21
4.4.1	<i>Förberedelser</i>	21
4.4.2	<i>Dokumentskrivning</i>	22
4.4.3	<i>Lära känna företaget</i>	22
4.4.4	<i>Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen</i>	23
4.4.5	<i>Uppföljning</i>	23
4.4.6	<i>Lärande</i>	24
4.5	Sammanfattning av resultatet	24
5.	Analys	26
5.1	Jämförelse av introduktionen enligt idealbilden och på Wallenstam	26
5.1.1	<i>Förberedelser</i>	27
5.1.2	<i>Dokumentskrivning</i>	28
5.1.3	<i>Lära känna företaget</i>	28
5.1.4	<i>Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen</i>	29
5.1.5	<i>Uppföljning</i>	30
5.1.6	<i>Lärande</i>	31
5.2	Wallenstams introduktion i idealmodellen	32
5.3	Analysens slutsatser	32
6.	Diskussion	33
7.	Studiens slutsatser och förslag på vidare forskning	35
7.1	Rekommendationer som rör avdelningschefer	37
7.2	Rekommendationer som rör arbetsgruppen	37
7.3	Rekommendationer som rör nyanställda	37
8.	Källförteckning	38
	Artiklar	38
	Böcker	38
	Internetbaserade resurser	39
Bilaga 1.	Intervjuguide – personalchef	40
Bilaga 2.	Intervjuguide – avdelningschefer	42



## 1. Inledning

---

”Spänning och förväntan, nervositet och ambition. Första dagen och första tiden på nya jobbet kan vara mycket och nu gäller det att navigera rätt. Du ska lära dig mycket på kort tid och du ska hitta rätt i den sociala strukturen. För arbetsgivaren gäller det att ge dig en start som snabbt tar dig in i gänget och jobbet.”

Så står det att läsa på hemsidan ”Allt för jobbet” om hur det är att vara ny på arbetet (Allt för jobbet, 2009).

Introduktion för nyanställda är en viktig del i arbetsgivarens uppgifter i samband med anställningar och oftast bär personalavdelningen huvudansvaret (Tyson, 2006). Idag är företag beroende av motiverade och kompetenta medarbetare för att kunna utvecklas och överleva. Därmed blir förmågan att kunna rekrytera och effektivt introducera ny personal av största vikt. Då företag även strävar efter att vara kostnadseffektiva krävs det att introduktionsprocessen är väl genomtänkt, så att den nyanställda snarast möjligt blir produktiv (Coleman & Kleiner, 1999).

En välorganiserad introduktion kan läggas upp som ett systematiskt program med olika planerade aktiviteter som övervakas och utvärderas (Tyson, 2006). Syftet med programmet är att skapa ett gott intryck av företaget, åstadkomma förväntningar, öka känslan av grupptillhörighet och minska den stress som nyanställda kan uppleva (Coleman & Kleiner, 1999) och som kan benämnas introduktionskris (induction crisis) (Tyson, 2006).

Misslyckas företaget med introduktionen finns risken att den nyanställda inte trivs och att personalomsättningen därmed ökar, vilket är kostsamt för företaget (Granberg, 2011). Anställda som tidigt väljer att sluta kan även medföra ytterligare skada om de talar illa om företaget och hur de blev behandlade som nyanställda (Granberg, 2011). Trots detta visar forskning att företag i allmänhet inte ägnar tillräckligt mycket uppmärksamhet åt introduktioner för nyanställda (Tyson, 2006).

En indikator på företagets bristande förmåga att genomföra välanpassade introduktionsprogram är de studier som visar att personalomsättningen är högre under de första åren då nyanställningar genomförts. Till viss del kan det bero på att den nyanställda inte visade sig passa för tjänsten, men en lika viktig förklaring till att nyanställda tidigt slutar är avsaknaden av en effektiv introduktion som framför allt minskar introduktionskrisen (Tyson, 2006).

Arbetsgruppen påverkas även av att en ny individ tillkommer (Tyson, 2006). En hög personalomsättning kan minska motivationen hos gruppen, vilket kan försämra prestationsförmågan. Innan den nyanställda lärt sig sina uppgifter kan även konflikter uppstå och de produkter och tjänster som ska levereras kanske inte helt uppfyller uppsatta kvalitetskrav (Granberg, 2011). Det borde därmed vara självklart för företag att satsa på goda introduktioner för de nyanställda, men så är alltså inte alltid fallet.

Mitt intresse för introduktioner för nyanställda väcktes då jag själv var nyanställd på fastighetsbolaget Wallenstam AB. Jag upplevde att det fanns utvecklingsmöjligheter för



introduktionen och frågade mig varför det inte lades ner större engagemang på området. I företagets årsredovisning för 2010 står att läsa att ”Wallenstams mål är att vara en attraktiv arbetsgivare” vilket borde innebära att de önskar värna om sitt goda rykte. Ett steg mot att nå målet kan anses vara att sträva efter att nyanställda ska uppskatta företaget och därmed tala gott om det. En ambitiös introduktion känns därmed naturligt.

Jag diskuterade ämnet med personalchefen som delade min mening och hon berättade även att hon arbetat för att förbättra introduktionerna på företaget, bland annat genom att ta fram en checklista. Under en tid har hon försökt få avdelningscheferna att använda checklistan som innehåller olika delar som ska gås igenom vid en introduktion. Responsen från cheferna var tämligen god, men ändå verkade det finnas ett visst motstånd. Jag bestämde mig därför för att närmare studera hur introduktioner på företaget går till och jämföra det med den idealbild som ges i litteraturen. Målet är sedan att ge förslag på förbättringar och bidra till bättre introduktioner för nyanställda på Wallenstam.

## **1.1 Syfte och forskningsfrågor**

Syftet med den här studien är att undersöka hur Wallenstams introduktionsprogram förhåller sig till den idealbild som ges i litteraturen genom att ta reda på hur personalchefen, avdelningschefer och arbetsgrupper upplever introduktionen för nyanställda och jämföra deras beskrivningar både med idealbilden och med deras egna önskningar. Målet att hitta förbättringsmöjligheter.

Forskningsfrågorna är följande:

- Hur är introduktionen på Wallenstam utformad enligt personalchefen?
- Hur utformar avdelningschefer på Wallenstam introduktioner på sina avdelningar?
- Hur har personer i olika arbetsgrupper blivit introducerade på Wallenstam?
- Hur förhåller sig de empiriska föreställningarna om introduktioner till den idealbilden som ges i litteraturen?

## **1.2 Disposition**

Först följer ett kapitel som presenterar den teori som studien bygger på. Här redogörs för hur ett introduktionsprogram bör utformas enligt litteraturen och vilka delar som bör ingå. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell över introduktioner för nyanställda. Därefter följer ett kapitel om den metod som användes för att ta reda på hur introduktioner fungerar på Wallenstam i praktiken. I kapitlet om empiri presenteras resultaten från intervjuerna på Wallenstam. Sist i kapitlet sammanfattas resultatet i en matris.

Teori och resultat från intervjuerna analyseras sedan i kapitlet som heter Analys. Analysen avslutas med att Wallenstams tillvägagångssätt, vad gäller introduktioner för nyanställda, sätts in i idealmodellen för introduktioner. En bredare diskussion följer sedan i ett eget kapitel kring introduktioner och hur företag kan arbeta med att få människor att arbeta kvar. Diskussionen berör även hur personalavdelningen skapar värde vid introduktioner. Avslutningsvis presenteras slutsatser kring studiens syfte och frågeställningar samt förslag på

vidare forskning. Sist följer rekommendationer med målet att skapa ännu bättre introduktioner i framtiden.

## 2. Teori

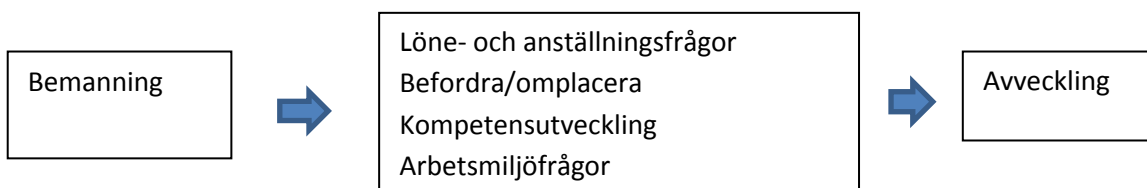
---

*I detta avsnitt kommer den idealbild av introduktioner som ges i litteraturen att presenteras. Först presenteras de olika delar som bör ingå i en introduktion. Därefter följer två avsnitt om lärande, dels ur den nyanställdes synvinkel i form av att denne ska lära sina nya arbetsuppgifter. Dels behandlas hur en ny rutin lärs in, som blir fallet då planerade introduktioner ska införas på företag där det tidigare inte förekommit. Allra först följer dock en presentation av Human Resource Management som teorin utgår ifrån.*

---

Den valda teorin i studien utgår från traditioner inom Human Resource Management (HRM). Det finns flera definitioner av HRM varav en är att strategiskt leda människor mot ett önskat mål (Granberg, 2011). HRM innefattar de aktiviteter som företag ägnar sig åt i syfte att på ett effektivt sätt tillvarata de mänskliga resurserna som finns i företaget (Dowling m fl 2008, s 2). Dessa aktiviteter är att bemanna, kompetensutveckla, befordra/omplacera, arbeta med arbetsmiljöfrågor, lönefrågor och anställningsfrågor samt att avveckla. Introduktion för nyanställda faller in under delen som handlar om bemanning (Granberg, 2011).

### Beskrivning av aktiviteter inom HRM



(Modifierad från Granberg, 2011, s 18)

### 2.1 Utformning av introduktionsprogram enligt teorin

När en person anställts bör introduktionen planeras väl för att minska den stress som oftast uppstår hos den nyanställda och som kan benämnas introduktionskris (Tyson, 2006). Det gäller för företaget att på ett effektivt sätt minska stressen för att inte riskera att den nyanställda vantrivs och i värsta fall lämnar företaget. Det innebär oftast stora kostnader för företaget och kan även medföra minskad motivation i arbetsgruppen. Introduktionskrisen kan bland annat bero på att den nyanställdes invanda rutiner bryts och på att personen ger sig in i något okänt. Dessutom kan den nyanställda uppleva att denne måste bevisa sin duglighet vad gäller arbetsuppgifter och socialt (Tyson, 2006).

Begreppet introduktion syftar på den process då en person kommer in i nya arbetsuppgifter. Det innebär att även omplaceringar och befordringar innefattas (Rubenowitz, 2004). Här kommer dock introduktionen av nyanställda främst behandlas. Målet med introduktionen är att underlätta för den nyanställda att ta till sig de nya kunskaper som denne behöver i sin tjänst (Thylefors & Lenéer Axelson, 2005). Introduktionen syftar även till att skapa ett gott första intryck av företaget samt förväntningar och gruppsamhörighet (Coleman & Kleiner 1999).

Sammantaget leder det till att personen snabbare kan bidra till företagets resultat, vilket även ökar trivseln och självkänslan hos den nyanställde (Thylefors & Lenéer Axelson, 2005).

Arbetsmiljölagstiftningen ställer dessutom krav på att introduktioner ska genomföras för nyanställda (Granberg, 2011). Följande återfinns i arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete (Arbetsmiljöverket<sup>1</sup>, 2001)

Arbetsgivaren bör så tidigt som möjligt introducera arbetstagaren i arbetet. Det gäller särskilt arbetstagare som saknar tidigare erfarenheter 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 skall vända sig till när det gäller arbetsmiljön.

En föreskrift är en mer detaljerad reglering av vilka krav som ställs på arbetsmiljön. Föreskrifterna ges ut av arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket<sup>2</sup>, 2011). Ovanstående utdrag återfinns i avsnittet om allmänna råd och är därmed inte tvingande. De allmänna råden syftar bland annat till att ge rekommendationer och förslag på lämpliga sätt att uppfylla de krav som lagen ställer på arbetsgivaren (Arbetsmiljöverket<sup>1</sup>, 2001 ).

Hur ett introduktionsprogram genomförs kan delvis variera beroende på organisation och verksamhet (Tyson, 2006). Oavsett storlek på företaget kan dock inte en personlig introduktion ersättas av introduktionspärmar, vilket kan bli fallet då företag vill spara tid och resurser (Thylefors & Lenéer Axelson, 2005). Delar som bör ingå i programmet är *dokumentskrivning, lära känna företaget, lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen samt uppföljning* (Coleman & Kleiner 1999). Innan den nyanställde börjar och programmet startar bör en del *förberedelser* göras så att den nyanställde känner sig välkommen och lättare kommer in i sina arbetsuppgifter (Granberg, 2011).

Nedan kommer de olika delarna i ett introduktionsprogram närmare beskrivas. Sist beskrivs även lärande som präglar en introduktion.

### **2.1.1 Förberedelser**

Introduktionen kan anses börja redan då den nya medarbetaren för första gången får kontakt med företaget. Den sker ofta i form av en anställningsintervju. Det är därmed viktigt att redan här skapa en positiv bild av företaget och arbetet. En anställningsintervju kan därför inledas med en övergripande presentation av företaget och en mer grundlig om avdelningen och arbetsuppgifterna. En mindre rundvandring kan även uppfattas som trevligt (Granberg, 2011).

Arbetsgruppen bör vid sidan om rekryteringsprocessen informeras om hur rekryteringen fortlöper och om när slutgiltigt beslut tas om vem som blir anställd. En sådan typ av information minskar den oro gruppen kan uppleva inför den förändring som nyanställningen innebär (Thylefors & Lenéer Axelson, 2005).

Innan den nyanställde börjar behöver en rad förberedelser göras. Dessa består i att utse fadder, boka möten med avdelningar som den nyanställde ska träffa under sin första tid, exempelvis personal, ekonomi och säkerhet. Arbetsplatsen ska även ställas i ordning och datorprogram ska installeras och dokument som den nyanställda behöver ska tas fram. En lista på de

närmaste arbetskamraterna kan även vara användbar. Arbetskamraterna ska meddelas om dag och tid då den nyanställda kommer att börja (Granberg, 2011).

### **2.1.2 Dokumentskrivning**

Första delen av introduktionsprogrammet består sedan av att nödvändiga blanketter fylls i (Coleman & Kleiner 1999). Det kan exempelvis gälla anställningsavtal, arbetsförmåner och dokument gällande säkerheten på företaget.

Enligt Granberg (2011) är en vanlig uppfattning att introduktionen börjar i och med att anställningsavtalet skrivs under. I lagen om Lagen om anställningsskydd (LAS) finns angivet vilka minimiregler som gäller för ett anställningsavtal. I §6 c står att arbetsgivaren inom en månad efter att en nyanställd börjat ska ge arbetstagaren skriftlig information om alla villkor som har avgörande betydelse för anställningsförhållandet. Det gäller dock inte om anställningstiden är kortare än tre veckor. Informationen ska innehålla bland annat arbetsgivarens och arbetstagarens namn och adress samt tillträdesdag. En kort beskrivning av arbetsuppgifter ska även finnas med samt tjänstetitel. Vidare ska anställningsform vara angiven, lön, längd på arbetsdag och semester samt tillämpligt kollektivavtal om sådant finns (Granberg, 2011).

### **2.1.3 Lära känna företaget**

Nästa del består av att personen ska få en introduktion till företaget i sin helhet. Företagets vision och strategier, marknader, kunder, produkter och konkurrenter ska diskuteras (Coleman & Kleiner, 1999). En vision förmedlar vart ett företag strävar. En tydligt förmedlad vision innebär att människor vet vart företaget är på väg och vilka förväntningar som finns. Visionen minskar osäkerheten, eftersom den gör människor är medvetna om vilka beteenden som uppmuntras och får människor att arbeta åt samma håll (Hagskog, 1996).

Visioner är ofta storslagna och omöjliga att nå. Affärsidén däremot bör skapas ur visionen, men vara realistisk och möjlig att tillämpa i vardagen. Hagskog (1996:38) menar att affärsidén är "...en upptäckt av ett behov..." men även svaret på hur behovet ska tillfredsställas. Då de anställda förstått och godtagit företagets affärsidé kan ett samförstånd lättare uppnås i en grupp, då alla är medvetna om företagets syfte. Människor kan i högre utsträckning våga ta egna initiativ och beslut då en större trygghet kan uppnås när de anställda vet vad som värderas och bedöms (Hagskog, 1996).

Vid en introduktion är det vanligt att företaget även presenterar sina värderingar och försöker integrera personen i den kultur som råder på företaget. Vissa företag strävar även efter att redan vid rekryteringen söka efter individer som delar företagets värderingar för att förenkla att företagets profilering och kultur vidmakthålls. Värderingar handlar om vad som skapar värde och om uppfattningar om vad som är gott och ont, rätt eller fel. Företag kan genom att kommunicera sin värdegrund upprätta en kultur och ett system för hur de anställda ska handla. Genom delade värderingar hos de anställda kan även gemenskap inom företaget skapas. Då gemensamma föreställningar finns behöver de anställda inte lika tydligt styras, utan de kan falla tillbaka på värdegrunden och agera efter den (Salzer-Mörling, 2009). Tyson (2006)

skriver även att det är fördelaktigt att redan från början presentera företagets värderingar för den nyanställde, då det anses skapa motivation.

Många företag inser dock inte att värdegrunden behöver bli en del av företagets kultur för att få betydelse i organisationen. Det krävs att värdegrunden integreras i det dagliga arbetet hos alla anställda. I fall där ledningen själva beslutat om värdegrunden är det oftast svårt att förankra den i arbetsgruppen. De anställda behöver känna sig engagerade och förstå vad de vinner på att agera i enlighet med värdegrunden (Granberg, 2011 s 131).

Det har visat sig att om den nyanställde under introduktionen blir introducerad för företagets produkter eller verksamhet tar individen lättare till sig företagskulturen (Coleman & Kleiner, 1999). Finns svårigheter med att personligen visa företagets verksamhet kan en filmpresentation med fördel genomföras.

### ***2.1.4 Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen***

Den tredje delen innebär att introducera personen för sin blivande arbetsplats (Coleman & Kleiner 1999). Det kan vara en fördel att ha en checklista för att säkerställa att alla nödvändiga delar går igenom (Tyson, 2006). Den nyanställde ska få möjlighet att bekanta sig med sin avdelningschef och ställa frågor. En avstämning kring hur den nyanställde upplevt introduktionen hittills kan även göras i detta stadie. Avdelningschefen bör vidare dela ut dokument som rör avdelningen, exempelvis om det är några särskilda regler som gäller där. Dessutom kan en diskussion ske kring om den nyanställde behöver någon form av kompetensutveckling för att klara sina uppgifter (Coleman & Kleiner 1999).

Då alla frågor besvarats kan faddern presenteras för den nyanställde. En fadder underlättar för den nyanställde att komma in i arbetsgruppen och blir en person att se upp till (Ards, Jansen & van der Velde, 2001). Fadders uppgifter är att ge stöd, förmedla kontakter, uppmuntra och utbilda (Granberg, 2011). Faddern får även till uppgift att visa arbetsplatsen med allt ifrån den nyanställdes blivande skrivbord till kopieringsrum, toaletter och matsal. Den nyanställde ska sedan introduceras för sina blivande arbetskamrater, men även för andra på företaget som personen kan komma att ha kontakt med. De första dagarna bör faddern ansvara för att den nyanställde inte blir lämnad ensam på lunchen. Avdelningschefen bör ge den nya arbetstagaren en arbetsuppgift snarast, så att denne kan integrera med gruppen, vilket även påbörjar skapandet av gruppssammanhållning (Coleman & Kleiner 1999).

Coleman och Kleiner (1999) liksom Tyson (2006) nämner att det är av vikt för den nyanställde att bli medveten om mål för avdelningen och den enskilde individen för att introduktionsprocessen ska underlättas. Larsen (2003) skriver att tydliga och realistiska mål ökar motivationen och engagemanget hos individer och grupper. Genom uppsatta mål blir riktningen för arbetet tydligt, liksom de förväntningar som finns. Det gör att arbetet blir lättare att samordna och att energin riktas åt rätt håll. Olika typer av mål kan fungera på olika sätt. Ett specificerat mål, där kriterierna framgår för hur målet ska nås, fungerar mer motiverande än generella mål. Mer svåruppnåeliga mål, så länge de är realistiska, leder till mer inspiration och bättre resultat än lättare mål. Blir målen för svåra eller lätta att uppnå bör de justeras på vägen. Finns ett flertal mål bör dessa prioriteras, så att alla är medvetna om vilka mål som ska

anses vara viktigast att nå. Ges arbetstagarna möjlighet att vara med och formulera målen ökar känslan av ansvar för att målen ska uppfyllas. Tas även hänsyn till arbetstagarnas intressen, så att en koppling finns mellan intressen och mål kan större entusiasm och engagemang nås.

Innan en nyanställd person lärt känna avdelningen och kommit in i arbetsgruppen kan dock entusiasmen och engagemanget påverkas negativt. Det beror på att den nyanställda kan rubba grupproller som tidigare funnits och varit stabila. Det kan skapa osäkerhet och få arbetsgrupper att backa i sin utveckling (Thylefors & Lenéer Axelson 2005; Blomquist & Röding 2010). Det finns olika modeller för att beskriva vilken fas en grupp befinner sig i utvecklingsmässigt. En modell är FIRO-modellen som står för Fundamental Interpersonal Relations Orientation.

Den första fasen i modellen kallas tillhörighetsfasen och här försöker gruppens medlemmar känna delaktighet i gruppen och det finns ett stort behov av ledarskap. Nästa fas är rollsökningsfasen och här reflekterar medlemmarna över sitt inflytande, försöker påverka varandra och konflikter kan uppstå. I samhörighetsfasen finns tillit och en god konflikthantering, men i vissa fall är samhörigheten viktigare än prestationen. Då befinner sig inte gruppen i samhörighetsfasen, utan i idyllfasen. I dessa fall används den mesta energin till att bevara den goda stämningen. Gruppens utveckling ses som cyklisk, vilket innebär att alla faser måste passeras för att nå den hösta fasen (Blomquist & Röding, 2010).

Samhörighetsfasen är det stadie som bör eftersträvas. Då en ny person anställs kan gruppen dock backa till ett tidigare stadium i utvecklingen. För att snabbt nå samhörighetsfasen igen är det viktigt att en insikt finns hos ledare för hur människor relaterar till varandra och individens behov av gemenskap. Tillgodoses behoven kan gruppen snart nå den eftersträvansvärda fasen igen (Blomquist & Röding, 2010).

En nyanställning kan även från början innebära positiva konsekvenser för arbetsgruppen och företaget. Den nyanställda kan se på arbetsplatsen med nya ögon och de första intrycken kan därmed tas till vara för att få viktiga insikter kring företaget (Thylefors & Lenéer Axelson 2005). Även Sprogøe och Rohde (2009) menar att det inte bara är den nyanställda som lär då en ny person tillkommer, utan även arbetsgruppen. En nyanställd kan exempelvis ifrågasätta rutiner som gör att arbetsgruppen kan börja reflektera över om de exempelvis arbetar på det mest effektiva sättet och därigenom kan utveckling ske.

### **2.1.5 Uppföljning**

Uppföljningsmöten bör slutligen ske vid ett antal tillfällen. Coleman och Kleiner (1999) rekommenderar att dessa sker efter en vecka, sedan efter 30 dagar, 90 dagar och 180 dagar. Då diskuteras hur introduktionen fortlöper, hur den nyanställda upplever arbetet och den nyanställda får även möjlighet till återkoppling av sin avdelningschef.

Tyson (2006) menar även att arbetsbeskrivningen ska gås igenom under uppföljningssamtalen, samt hur individens arbete är relaterat till gruppens mål och även till det övergripande målet för organisationen. Genom att förklara hur den nyanställda är en del av företagets mål känner sig individen i högre grad delaktig och värdefull (Coleman &

Kleiner, 1999). Gruppssammanhållningen kan även förbättras om ett gemensamt mål tydliggjorts. Vidare bör planerad kompetensutveckling diskuteras under samtalen och möjligheter till vidareutbildning bör presenteras. Hur lönesystemet fungerar, vilka förmåner som finns och vilka prestationer som värderas högt vid löneförhandlingar är ytterligare områden som bör tas upp. Introduktionsprogrammet i sig bör sedan också utvärderas, för att den ansvarige ska få en uppfattning om hur det fungerat (Granberg, 2011).

Utvecklingssamtalet kan också ses som en form av uppföljning. Utvecklingssamtal är samtal mellan medarbetare och chef som ofta syftar till planering, informationsutbyte samt utveckling av relationer. Utvecklingssamtalen brukar ledas av närmsta chef och en diskussion brukar hållas som berör medarbetarens prestationer och resultat den gångna tiden och även mål för nästa period. En presentation av företagets övergripande mål och planer brukar även göras av chefen. Under samtalet kan den anställda ge återkoppling till chefen om hur denne är som ledare. Dessutom brukar arbetsmiljöfrågor och kompetensutveckling tas upp för diskussion (Granberg, 2011).

### **2.1.6 Lärande – för nyanställda vid introduktioner**

Som tidigare nämnts menar Thylefors och Lenéer Axelson (2005) att introduktionen ska bidra till och underlätta för nyanställda att ta till sig nya kunskaper som behövs i deras arbete. Det kan innebära att personen ska lära sig allt ifrån hur företaget är organiserat till hur de konkreta arbetsuppgifterna ska utföras (Tyson 2006).

Enligt Lundmark (1998) föredrar olika människor olika förhållningssätt i en inlärningsituation. Kolb har utvecklat en modell med fyra steg vilka är; *Konkreta erfarenheter, observationer och reflexioner, abstraktioner och generaliseringar* samt *prövning av begrepp och generaliseringar i nya situationer* (Lundmark 1998:25). För att en person ska kunna lära av sina erfarenheter behöver individen gå igenom alla stegen. Oftast är dock personen olika effektiv i sitt lärande i olika stadier i modellen. Det innebär att vissa människor lär sig bäst genom konkreta erfarenheter, så som att testa sig fram och genomföra övningar. Andra föredrar att reflektera och observera, exempelvis genom föreläsningar och demonstrationer. De som föredrar abstrakt tänkande, lär sig främst genom att reflektera, göra generaliseringar och dra logiska slutsatser. Aktivt experimenterande är den sista lärstilen som uppskattas av människor som vill pröva sig fram på egen hand. Människor är alltså mer eller mindre bra på olika lärstilsmönster, vilket är viktigt att ha i åtanke vid utbildning (Lundmark 1998).

### **2.1.7 Lärande – av ny rutin i form av introduktioner för nyanställda**

Enligt Tyson (2006) är det av stor vikt att företag inför planerade introduktioner för nyanställda, om de inte redan gjort det. Detta för att minimera introduktionskrisen för den nyanställde och minska risken för extra kostnader som uppstår om den nyanställde inte snabbt kommer in i arbetsuppgifterna eller vantrivs och slutar. Huvudansvaret för introduktionen för nyanställda ligger på personalavdelningen, men ofta har avdelningschefen det praktiska ansvaret för att introduktioner genomförs på deras avdelning. Dessutom behöver ofta personer på andra befattningar avsätta tid för att delta i introduktionen av en nyanställd, så som

säkerhetsansvarig och representant från IT-avdelningen. Hur kan då en rutin i form av planerade introduktioner läras in av dessa människor så att introduktioner alltid genomförs?

Enligt Argyris (1995) krävs det att så kallat dubbelkretslärande tillämpas för att en ny rutin ska bli bestående på ett företag. Argyris (1995) menar vidare att lärande sker när fel upptäcks och rättas till eller när intentionen sammanfaller med konsekvensen för första gången. Det finns två olika sätt att rätta till fel. Dels kan individen ändra sitt beteende. I dessa fall handlar det om ett så kallat enkelkretslärande, vilket inte skapar en bestående rutin.

Dubbelkretslärande sker då upptäckten och rättelsen av fel leder till att mål och antaganden ändras. En termostat är ett exempel på vad enkelkretslärande innebär. Då temperaturen ändras slår termostaten på eller av, men den frågar sig inte varför och därmed sker inget dubbelkretslärande (Argyris, 1980).

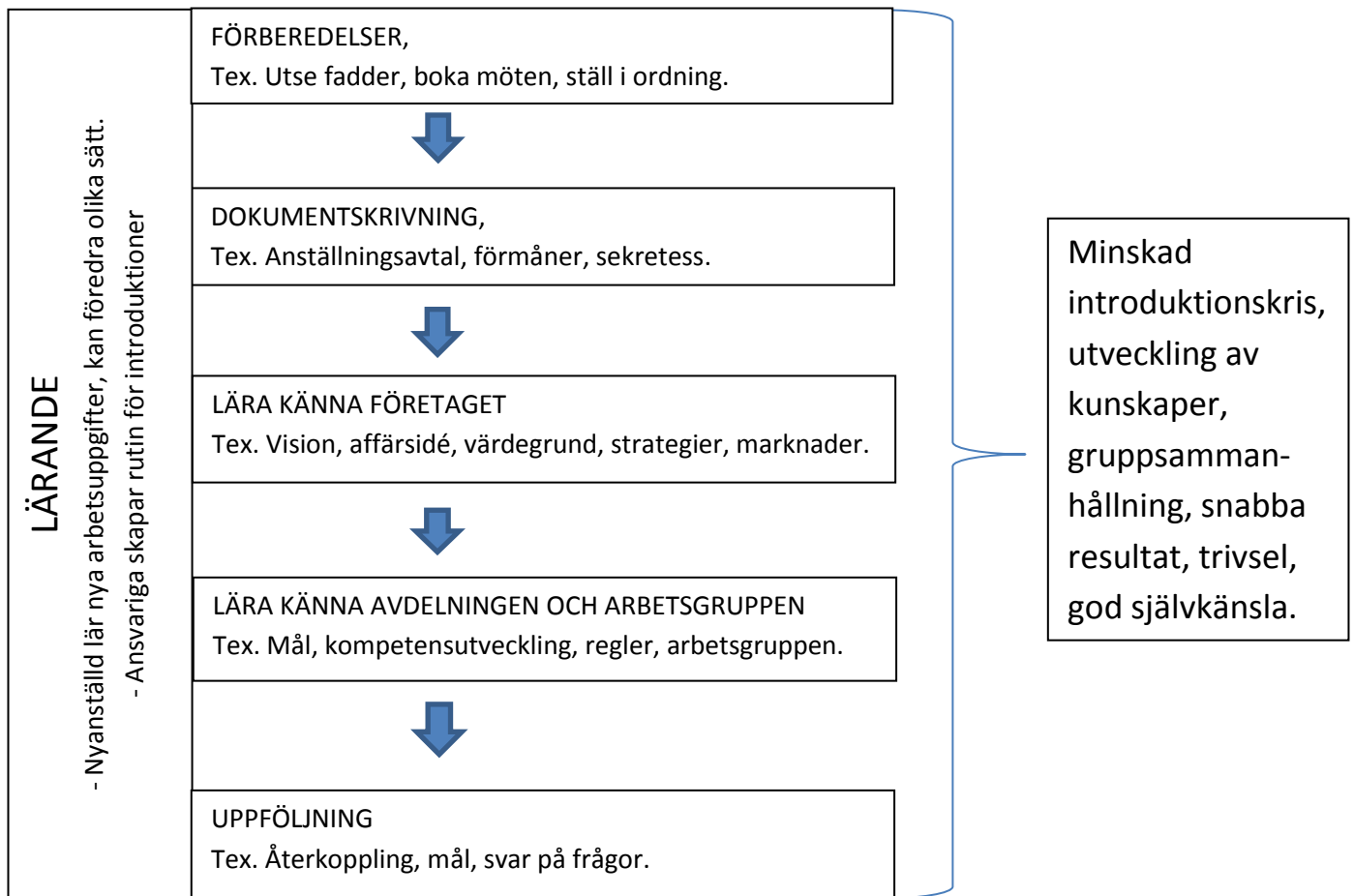
För att förstå hur människor beter sig, vilket har betydelse för lärande, behöver vetenskap finnas om vad som får människor att agera på ett visst sätt. Det finns två teorier för hur människor beter sig. Dels den teori som bygger på individers attityder, tro och värderingar, så kallad idealteori. Dels den teori som individer praktiserar, så kallad använd teori. Det har visat sig att dessa teorier ofta inte går ihop, vilket betyder att människor handlar på ett sätt som egentligen går emot deras tro. Detta sker när frågan eller situationen är skrämmande eller generande och individen inte vill riskera att skämma ut sig eller mista sin position. Det är dock precis i dessa situationer som lärande är avgörande. Vågar människor inte ställa sig frågan varför de agerar på ett visst sätt i en situation eller utsätta sig för risker och att bli generade kan inget dubbelkretslärande ske. Det innebär även att förändringen i individens beteende kommer att bli misslyckat eller inte bli bestående (Argyris, 1995).

För att en ny rutin ska kunna fungera långsiktigt på ett företag, så som införandet planerade introduktioner, krävs därmed att individer praktiserar dubbelkretslärande (Argyris, 1995). De behöver ifrågasätta varför de ska ändra sitt beteende, de behöver våga ta risken att bli generade och ändra underliggande mål och antaganden (Argyris, 1980).

## **2.2 En modell av idealbilden**

Nedan presenteras den idealbild av introduktionsprogram som ges i litteraturen, som jag tolkar den. Lärande måste anses ligga till grund och präglade hela introduktionen. Har inte de inblandade vid introduktionen tillämpat dubbelkretslärande och därmed skapat en bestående rutin för introduktioner kan risken anses vara stor att alla delar inte blir av. Introduktionen syftar dessutom till att den nyanställda ska lära nya arbetsuppgifter. Introduktionen kan sedan beskrivas som ett antal steg som leder till goda resultat för chefer, arbetsgruppen och även individen själv.





Denna idealbild behöver troligtvis inte stämma med verkligheten. Syftet med den här studien är som tidigare nämnts att ta reda på hur introduktionen på Wallenstam är utformad och göra en jämförelse med hur introduktionen ser ut enligt idealbilden. Målet är sedan att kunna ge förslag på förbättringar som har betydelse för alla intressenter. Dessa är den nyanställda själv, arbetsgruppen, avdelningschefer och företaget som representeras av personalchefen.

### 3. Metod

*Med vetskap om hur en introduktion enligt teorin bör gå till ska nu den metod presenteras som användes för att ta reda på hur introduktionen på Wallenstam fungerar i praktiken.*

#### 3.1 Metodval

Problemställningen bör avgöra vilken metod som väljs och i mitt fall anser jag att en kvalitativ metod är passande. En kvalitativ metod väljs med fördel för forskning som koncentrerar sig på ett fåtal enheter och där en strävan finns att få fram hur människor förstår och tolkar en viss situation. Vidare är en kvalitativ metod fördelaktig då en utförlig beskrivning önskas av någonting som vi tidigare inte har så mycket kunskaper om och då syftet är att beskriva och ta reda på orsaken till ett fenomen. I min studie är detta fenomen introduktionen för nyanställda. Min vetenskapsansats är som syftet anger, att beskriva och även ge förslag på förbättringar.

## 3.2 Fallstudie

I en fallstudie studeras ett eller ett par avgränsade fall närmare. Utifrån avgränsningen studeras sedan exempelvis en händelse eller ett fenomen. I min studie är Wallenstam det avgränsade fallet och den ”händelse” som ska studeras är introduktionen för nyanställda. En fallstudie är lämplig bland annat då en ökad förståelse för en händelse vill uppnås, vilket stämmer väl med ambitionen i min uppsats (Jacobsen 2002).

## 3.3 Intervjuer

För att besvara mitt syfte genomfördes intervjuer med personer på tre olika avdelningar. Personalchefen valde ut lämpliga kandidater. På dessa avdelningar intervjuade jag dels avdelningschefen och dels två personer ur respektive arbetsgrupp. Mitt mål var att intervju tre personer ur arbetsgrupperna, men på grund av hög arbetsbelastning, sjukdom och en känsla av att inte vara insatt i ämnet hos en tillfrågad intervjuades två personer ur varje arbetsgrupp.

De avdelningar där intervjuerna genomfördes var marknadsavdelningen, ekonomiavdelningen och avdelningen som har hand om Wallenstam energi, vilket innebär el från vindkraftverk som företaget äger. Dessutom intervjuade jag personalchefen.

### 3.3.1 Strukturad intervju

Innan en intervju genomförs behövs det avgöras hur starkt förstrukturerad den ska vara. Förstrukturering innebär att det i förväg bestäms vilka ämnen som ska tas upp. Det går att se på strukturering som en glidande skala. I ena änden återfinns det helt öppna samtalet som inte har någon förbestämd plan eller ordningsföljd. I andra änden återfinns intervjun som planerats i förväg med väl formulerade frågor som ställs i en viss ordning (Jacobsen 2002).

Vid en kvalitativ intervju bör en intervjuguide finnas, där en översikt ges av de ämnen som ska behandlas. Oftast finns inte en viss ordningsföljd, utan ämnen tas upp i den ordning som för tillfället är lämplig (Jacobsen, 2002).

Jag förberedde intervjuguiden inför intervjuerna med ett antal ämnesområden utifrån den teoretiska grunden (se bilaga 1-3). Jag skrev även exempel på ett antal frågor under varje ämnesområde. Mitt mål var att ta upp ungefär samma frågor under alla intervjuerna för att se om synen på introduktioner och introduktionernas utformning skiljer sig mellan olika avdelningar och olika befattningar. Vid gruppintervjuerna förberedde jag dock något färre frågor än vid de enskilda intervjuerna, då fler personer skulle svara på samma fråga vid gruppintervjuerna och varje fråga därmed behövde behandlas under längre tid. Jag önskade att det skulle vara en avslappnad intervju, varför jag ställde frågorna i den ordning jag tyckte passade i den aktuella intervjun. Jag ställde även vissa följdfrågor beroende på vad intervjupersonen svarade för att få en mer detaljerad bild.

### 3.3.2 Gruppintervju

Gruppintervjuer fungerar som bäst då målet är att ta reda på vilka erfarenheter individer har av ett visst förhållande eller av att ha deltagit i en viss händelse. Vid en gruppintervju kan människor tänka igenom och bearbeta händelsen. Tillsammans kan gruppmedlemmarna resonera och komma fram till nya insikter (Jacobsen, 2002).

Det är dock av stor vikt att känna till att gruppprocesser sker vid en gruppintervju. Individuella åsikter tonas ofta ner till förmån för gruppens gemensamma tolkningar. Makt och dominansförhållande kan även ha påverkan på resultatet av en gruppintervju, då vissa människor hävdar sig mer än andra. Intervjuledaren bör vara medveten om detta för att försöka ge alla samma möjlighet att uttala sig. Oftast rör sig den som intervjuar mellan en aktiv och en passiv roll. Intervjuledaren inleder ofta med ett ämne och ställer en fråga som gruppen sedan diskuterar. Därefter kan intervjuledaren ingripa exempelvis för att få en djupare bild, styra tillbaka intervjun till ämnet, uppmuntra tystlåtna personer att tala eller för att minska risken att någon eller några personer dominerar samtalen (Jacobsen, 2002).

Trots att jag endast fick ihop två personer per ”gruppintervju” tycker jag att vinster uppstod gentemot om jag intervjuat dem var för sig. De resonerade och ställde frågor till varandra om det aktuella ämnet som för tillfället diskuterades. De jämförde även sin egen introduktion med den andres. Jag upplevde inget dominansförhållande under intervjuerna, utan istället ett intresse att höra hur den andre upplevt sin introduktion.

### 3.4 Etiska principer

Etik är av relevans då intervjuer ska genomföras (Bryman & Bell, 2007). Etiska principer vid forskning kan enligt Bryman och Bell (2007:132) brytas ner till fyra huvudområden, vilka kan benämnas: *Skada för deltagarna*, *bristande samförstånd*, *kränkning av den personliga integriteten* samt *svek*.

*Skada för deltagarna* kan uppstå exempelvis om den intervjuade i samband med intervjun upplever ett minskat självförtroende eller stress. Det är forskarens uppgift att se till att risken för skada minimeras. Som ett led i det bör insamlat material vara konfidentiellt och intervjupersonerna ska få vara anonyma (Bryman & Bell, 2007). I min studie är deltagarna anonyma i möjligaste mån. Personalchefen kan dock anses lätt att identifiera, men materialet är mindre känsligt och har dessutom godkänts för publicering av henne.

*Bristande samförstånd* kan ske då en deltagare inte fått all den information som krävs för att personen ska kunna göra ett aktivt val kring deltagandet (Bryman & Bell, 2007). Inför intervjuerna till min studie informerades deltagarna om vad som skulle behandlas och fick själva avgöra om de ville delta.

*Kränkning av den personliga integriteten* inträffar då forskaren inte respekterar deltagarens privatliv eller värderingar (Bryman & Bell, 2007). *Svek* inträffar då forskaren presenterar en undersökning som någonting annat än den egentligen är, eller undanhåller information. Exempelvis kan det inträffa om en intervju hålls och information inte ges om att ljudupptagning sker. (Bryman & Bell, 2007). Materialet till min studie kan inte anses vara av

känslig art som riskerar att kränka vare sig privatliv eller värderingar. Deltagarna har fått läsa igenom materialet innan publicering och inför intervjuerna tillfrågades de om ljudinspelning var tillåtet. Vid fem av sju intervjuer accepterades inspelning. I de två fall där inspelning avböjdes var skälet att samtalet inte skulle bli lika avslappnat, vilket måste anses vara ett gott skäl till att inte spela in.

### 3.5 Giltighet och tillförlitlighet

Huruvida studiens slutsatser är giltiga och tillförlitliga är ytterligare något som behöver granskas vid en kvalitativ studie. Enligt Jacobsen (2002) ska problem med giltighet (validitet) och tillförlitlighet (reliabilitet) minimeras vid undersökningar.

*Intern giltighet* handlar om huruvida en beskrivning av ett fenomen är riktigt. Det finns flera olika sätt att pröva, validera, den interna giltigheten. Ett sätt är att låta människor som lämnat uppgifter senare få ta del av forskarens resultat för att se om de känner igen sig (Jacobsen, 2002). Detta sätt tillämpades i min studie.

Inom området faller även att göra en kritisk genomgång av om rätt personer på lämpliga avdelningar intervjuats och om den information de lämnat är trovärdig. Det bör även redovisas om tillgång inte gavs till vissa viktiga källor (Jacobsen, 2002). I min studie, valde som tidigare nämnts, personalchefen ut lämpliga personer för intervju. Det kan tänkas att dessa personer var mer intresserade av introduktioner för nyanställda än genomsnittet, vilket skulle kunna ha betydelse för resultatet. Vidare visade det sig att introduktionerna för nyanställda kunde se olika ut beroende på avdelning. Hade mer tid funnits hade därför fler avdelningar kunnat intervjuas för att få ett säkrare resultat. Jag anser ändå att svaren från intervjuerna visar på trender som inte beror på avdelning och som därmed kan antas gälla för företaget i stort. Den information som lämnades under intervjuerna bedömer jag som trovärdig. Dels eftersom det fanns trender som framkom oberoende av vilken avdelning eller position den intervjuade hade och dels eftersom informationen inte kan anses vara av känslig art. De intervjuade borde därför ha lämnat riktiga uppgifter.

*Extern giltighet* handlar om i vilken grad resultaten av en undersökning kan generaliseras. Vid kvalitativa studier är syftet oftast inte att uttala sig om någonting generellt, utan istället att fördjupa sig i något fenomen. De stickprov som görs representerar oftast inte populationen, men möjliggör att en djupare information kan inhämtas. De resultat som nås är ofta knutna till en viss kontext eller en viss organisation. Det gör att generaliseringar vid kvalitativa studier bör undvikas, då de bygger på ett fåtal observationer på få enheter (Jacobsen, 2002).

En studies *tillförlitlighet* rör om det är något i undersökningsmetoden som påverkat resultaten. Vid undersökningar påverkas det som undersöks av omständigheter som råder vid undersökningstillfället. Vid en intervju kan en intervjuad exempelvis känna sig spänd och därmed inte svara som personen gjort i en mer avslappnad situation. Den som undersöker något kan även påverkas av de relationer som uppstår under datainsamlingen. Vid en reflektion över en studies tillförlitlighet analyseras alltså om och vad som kan ha påverkat resultatet i en riktning som inte stämmer med verkligheten.

Intervjuareffekten kallas det fenomen som inträffar då intervjupersonen blir påverkad av den som intervjuar. Beroende på intervjuarens utseende, kroppsspråk och humör kan denne få olika resultat (Jacobsen, 2002). Vid de olika intervjutillfällena för min studie försökte jag ställa samma frågor i ett försök att minska risken för att påverka resultatet.

Annat som kan påverka resultatet är den kontext där intervjun sker. Det har visat sig att människor ändrar beteende efter miljön. Intervjuerna med arbetsgrupper hölls i konferensrum på Wallenstam. Avdelningschefer och personalchef intervjuades i deras arbetsrum. Miljön upplever jag inte hade någon större inverkan på intervjupersonerna. Något som jag dock tror har en inverkan på resultatet vid gruppintervjuerna är vilka personer som deltog i intervjun. Är det framåt personer som börjar diskutera och ställa frågor till varandra blir resultatet ett annat än om de endast svarar på de frågor intervjuledaren ställer (Jacobsen, 2002). I min studie upplevde jag samtliga att samtliga intervjupersoner frågade varandra frågor, vilket gav mig en djupare insikt i hur deras introduktioner gått till. Samtidigt gjorde det även att intervjuerna kunde skilja sig från varandra.

Ouppmärksamhet och slarv vid transkribering och analys är ytterligare hot mot tillförlitligheten. Inspelning av intervjuer minskar risken för att missa delar (Jacobsen, 2002). Som tidigare nämnts spelades fem av sju intervjuer in. Det torde finnas både för- och nackdelar med att spela in. Fördelen är att det går att kontrollera att vad en person verkligen sade i efterhand. En nackdel kan vara att intervjupersonen blir spänd och inte vågar göra vissa uttalanden då denne vet att inspelning sker.

### **3.6 Tolkning och analys**

Tolkning och analys skedde genom att de empiriska data som samlats in vid intervjuer på Wallenstam diskuterades och jämfördes med den idealbild som ges i litteraturen. Till att börja med har jag tolkat den idealbild av introduktioner som ges i den litteratur jag studerat. Då litteraturen kan sägas ge en snarlik bild av hur introduktioner bör utformas valde jag att skapa en idealmodell för introduktioner. Därmed är det inte sagt att det inte går att finna litteratur som förespråkar ett delvis annat upplägg. Den modell som jag tagit fram är som tidigare påpekats en modell över min tolkning av hur introduktionsprogram bör gå till enligt den litteratur jag studerat på området.

Utifrån den idealbild som jag tagit fram presenteras sedan de empiriska resultaten. Det borde finnas en risk att jag tolkat mina resultat för att passa in under rubrikerna i min idealmodell. Jag försökte vara medveten om detta vid min presentation. Sådant som inte självklart passade in under en rubrik i idealbilden valde jag därför att beskriva allra först. På liknande sätt har jag gjort i mitt analysavsnitt.

Jag har valt att redovisa min empiri genom att presentera resultat från intervjun med personalchefen separat. De tre intervjuerna med arbetsgrupper har slagits ihop och redovisas för sig. På samma sätt har intervjuerna med de tre avdelningscheferna skrivits ihop och redovisas separat. Resultaten från arbetsgrupperna var relativt lika, liksom de för avdelningscheferna. Där skillnader fanns, upplever jag att det framgår, trots att en sammanslagning skett av de olika intervjuerna. Det kan dock tänkas att jag genom

sammanslagning av intervjuer i större utsträckning letat efter likheter för att få ihop resultatet. Jag har dock försökt vara medveten om detta och även sökt efter skillnader.

Efter presentationen av empirin följer analysen. Där ingår bland annat att tolka, finna orsak och meningar som går utöver det som observerats eller presenterats av intervjupersoner (Jacobsen, 2002). Då målet med en analys är att finna dolda samband krävs tolkningar och de förhållanden som sedan fås fram skulle kunna vara svåra att stämma av, då de är just dolda. Därmed borde en medvetenhet behövas om att det är mina tolkningar av det som sagts under intervjuerna och som presenteras i litteratur som ligger till grund för de samband som dras i analysen.

## 4. Empiri

---

*Först följer en kort presentation av Wallenstam som är det företag där empirin samlats in. Därefter presenteras resultaten från intervjuerna enligt de steg som tidigare beskrivits i modellen för idealbilden av introduktionsprogram.*

*Resultatet från intervjun med personalchefen presenteras först. Därefter följer en sammanställning av resultatet från intervjuerna med de tre avdelningscheferna. Sist presenteras en sammanställning av resultatet från de tre gruppintervjuer som genomförts med representanter från tre arbetsgrupper. Nedan kommer dessa representanter att benämnas som "anställda". Kapitlet avslutas med en sammanfattning av resultatet i form av en matris.*

---

### 4.1 Om Wallenstam

Wallenstam AB är en fastighetsägare som bygger och förvaltar fastigheter i Göteborg, Helsingborg och Stockholm. Antalet fastigheter uppgår till cirka 300 stycken och företaget har ungefär 11000 bostadshyresgäster och 2000 kommersiella kontrakt (Wallenstam AB, 2011).

Företaget har i nuläget 190 anställda totalt i de tre städerna. Studien har dock genomförts på Göteborgskontoret där drygt 100 av de anställda är placerade (Wallenstam AB, 2011).

### 4.2 Introduktion på Wallenstam enligt personalchefen

Personalavdelningen har det övergripande ansvaret för introduktionen för nyanställda. Enligt personalchefen är målet med introduktionen i stort att den nyanställda snabbt skall komma in i arbetet, få den information som krävs, känna sig välkommen och veta vart man ska vända sig vid olika frågor. Personen ska även känna sig omhändertagen, inte lämnas ensam utan bli en i gruppen.

Idag ser introduktionen delvis olika ut på olika avdelningar. Företaget befinner sig i startskedet vad gäller planerade introduktioner. Anledningen till att ansvariga avdelningschefer tidigare inte i så hög grad engagerat sig i introduktioner för nyanställda skulle enligt personalchefen kunna vara att de upplever att det blir "ytterligare ett moment" som tar tid.

Under början av 2011 har personalchefen försökt få fler chefer att använda den framtagna checklistan som utformats från tidigare material på området. Det har dock inte varit helt enkelt att få avdelningscheferna att börja använda checklistan. ”Man behöver i princip lägga den på bordet framför dem för att den ska användas” säger personalchefen. Samtidigt har checklistan fått ett positivt mottagande och hittills har personalavdelningen fått in ett 10-tal, men alla som delats ut har ännu inte kommit tillbaka.

Checklistan för introduktionen för nyanställda har tagits fram för att säkerställa att alla nödvändiga delar går igenom. På första sidan i dokumentet anges att introduktionen inleds redan innan personen börjar på arbetsplatsen och att det handlar om personalutveckling. Syftet med introduktionen är enligt checklistan ”... att underlätta övergången till ett nytt arbete och en ny miljö. Introduktionen skall hjälpa den anställde att komma in i sina arbetsuppgifter, få en god kännedom om företaget, arbetssituationen, miljön samt komma in i gemenskapen”.

#### ***4.2.1 Förberedelser***

Den checklista som tagits fram på Wallenstam anger vad som ska förberedas innan den nyanställde börjar. Först ska en kontaktperson/fadder utses som ska vara ansvarig för att introduktionen planeras och genomförs. Arbetskollegor och växel/reception ska informeras om när den nyanställde börjar och en mindre presentation ska läggas ut på företagets intranät. Tid för möten med personer på olika avdelningar som den nyanställde behöver träffa under sin första tid ska bokas. Arbetsplatsen ska i ordningställas, de system som personen behöver ska installeras och en passerbricka ska beställas. Årsredovisningen ska även skickas eller lämnas till den nyanställde.

Personalchefen menar att det är viktigt att information ges till arbetsgruppen om att en nyanställd ska börja, det sker naturligtast på avdelningsmöten. Arbetsgruppen involveras även genom att någon från gruppen får vara med på anställningsintervjun. Denne kan då berätta om en vanlig dag och se om kandidaten passar in i arbetsgruppen.

#### ***4.2.2 Dokumentskrivning***

Vanligtvis skriver den nyanställde på anställningsavtal och sekretessavtal vid ett möte före första anställningsdagen. Det kan även ske en kortare rundvandring och presentation på avdelningen för de som är på plats vid detta tillfälle.

Vid introduktionssamtalet med personalavdelningen som sker inom de första dagarna lämnas även blanketter gällande försäkringar, närmast anhörig, kontouppgifter och ett tjänstebilsavtal upprättas i fall där det är aktuellt. Personalavdelningen uppmanar även den nyanställde att bekanta sig med de policys och riktlinjer som finns på intranätet. Dessa håller för närvarande på att uppdateras, då företaget nyligen börjat använda ett nytt intranät.

### **4.2.3 Lära känna företaget**

Redan under anställningsintervjun brukar en kortare presentation av företaget ske, så att den sökande ska få en bild av organisationen och dess historia. Dessutom lämnas eller skickas årsredovisning där företagets affärsidé, vision, mål och kärnvärden presenteras. Detta utvecklas sedan av marknadsavdelningen som den nyanställde ska ha ett möte med någon gång under sina första två veckor. Företagets kärnvärden har tagits fram av ledningsgruppen och där ingår inte personalchefen. Personalavdelningen representeras i ledningsgruppen av vice VD med ansvar för administrativa staber.

Personalchefen berättar att det funnits planer på att samla ihop de nyanställda som börjat under det senaste halvåret för en gemensam informationsträff. Tanken var då att VD skulle berätta om företaget och dess historia. Marknadsavdelningen skulle även vara med och belysa vision, mål och värderingar. Dessutom skulle personalavdelningen medverka och bland annat berätta om vilka policys som finns.

### **4.2.4 Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen**

I checklistan som tagits fram finns en introduktionsplan för den nyanställde där olika delar ingår som bidrar till att den nyanställde lär känna sin avdelning och arbetsplatsen. Till att börja med ska den nyanställde vara med på ett antal möten under de första arbetsdagarna. Personalavdelningen, IT-avdelningen och säkerhetsavdelningen är de avdelningar som dessa möten hålls med.

Därefter anges vad som ska göras under de första veckorna. En företagspresentation ska ske och den nyanställde ska träffa marknadsavdelningen för att få ytterligare information. Tillsammans med en fadder ska manualer för tjänsten gås igenom och en controller ska visa kontoplan och ekonomi. En genomgång av de datorprogram som den nyanställda behöver lära sig ska även genomföras. Arbetsuppgifter, avdelningens mål och individuella mål och hur detta är kopplat till organisationens övergripande mål ska gås igenom med närmsta chef.

En fadder underlättar för den nyanställde att komma in i gänget och tar med personen på fikaraster och luncher. Personalchefen poängterar att den fadder som utses behöver ges utrymme att hinna ta hand om den nyanställde.

### **4.2.5 Uppföljning**

Uppföljning av introduktionen finns även med som en del i checklistan och ska ske med närmsta chef inom tre månader från att den nyanställde börjat. Uppföljning borde även ske med personalavdelningen, menar personalchefen, förslagsvis efter ett halvår innan personen eventuellt får en tillsvidareanställning. Datum för avstämning och även när olika delar av checklistan ska vara slutförda finns inte angivet i checklistan idag, men är något som borde läggas till enligt personalchefen.



## **4.2.6 Lärande**

Det är avdelningschefens uppgift att se till att introduktionen anpassas till det lärandesätt individen föredrar.

Personalchefen försöker få avdelningschefer att lära sig att planerade introduktioner ska ske vid samtliga rekryteringar. I syfte att skapa en ny rutin har en checklista tagits fram.

## **4.3 Introduktion på Wallenstam enligt avdelningschefer**

Målet med en introduktion menar avdelningscheferna är att den nyanställde ska känna sig välkommen, snabbt ska komma in i arbetet, men även bli en ”Wallenstammare” och komma in i gemenskapen. Sedan ska den nyanställde även slippa söka rätt på all information på egen hand. Genom att använda checklistan menar avdelningscheferna att risken för att missa viktig information till den nyanställde minskar.

Avdelningscheferna är överens om att de har ansvaret för introduktionen då en ny person börjar. Det övergripande ansvaret vilar på personalavdelningen.

### **4.3.1 Förberedelser**

Arbetsgruppen informeras om att en ny person ska anställas vid avdelningsmöten. Alla avdelningschefer menar även att de har god kontakt med sina anställda och att det därmed är enkelt att berätta när någon ny ska börja. Arbetsplatsen ställs i ordning och möten bokas med avdelningar och personer som de nyanställda ska träffa. Dessutom ska en kort presentation av personen som ska börja läggas ut på intranätet.

Avdelningscheferna önskar att checklistan för introduktion för nyanställda ska marknadsföras mer av personalavdelningen och att den ges till avdelningschefen då en ny person anställts. I nuläget behövs eget initiativ tas till att den skrivs ut från intranätet innan personen börjar. En avdelningschef berättar

Jag kände inte till att vi hade checklistan då jag skulle nyanställa. Sedan var det någon som visade mig den. Den är ju väldigt käck och jag bestämde att vi skulle använda oss av den vid planeringen och genomförandet. Men det var alltså ingen som sa till mig att använda den och att ha den som en generell mall. Men när jag började titta i den tyckte jag att den var jättetrevlig.

Avdelningscheferna anser att checklistan är bra så att ingenting missas vid introduktionen. De anser att den är en trygghet, särskilt under perioder då anställningar inte görs så ofta. Förberedelserna underlättas då det anges vad som ska göras och då aktiviteter bockas av går det att säkerställa att inget glömts bort.

”Checklistan är bra för oss som håller i det. Man kan ju alltid gå till personalchefen och fråga, men det är bra att ha någonting att följa”, säger en av avdelningscheferna och fortsätter ”Sedan är den ju bra för den nyanställde också, så att han eller hon ska kunna titta i den och veta vad man kan förvänta sig av introduktionen.”

Beroende på bland annat storlek och arbetsuppgifter på avdelningen anser avdelningscheferna att en fadder bör utses innan den nyanställde börjar. På en mindre avdelning kan

avdelningschefen fungera som fadder. ”Vi är en så liten grupp, så det har känts självklart att det är jag som håller i introduktionen. Jag är lite fadder också och sitter så nära och är tillgänglig”, berättar en av avdelningscheferna.

En annan berättar att det kan vara svårt med en fadder då en tjänst är ny och ingen haft de uppgifter tidigare som den nyanställde kommer att ha. För att underlätta för den nyanställde att veta vilka arbetsuppgifter som denne kommer att ha ansvar för berättar en av avdelningscheferna att en befattningsbeskrivning satts ihop innan personen börjat.

### ***4.3.2 Dokumentskrivning***

Den nyanställde träffar avdelningschefen en dag innan personen börjar arbeta för att gå igenom och skriva under anställningsavtal och sekretess. Övriga dokument går sedan igenom med personalavdelningen under någon av den nyanställdes första arbetsdagar.

### ***4.3.3 Lära känna företaget***

Redan vid anställningsintervjun menar avdelningscheferna att en del kring företagets organisation, mål och historia presenteras. Cheferna anser sedan att det går att förbättra arbetet med att förmedla affärsidé, vision, övergripande mål och kärnvärden till de anställda. Detta ska presenteras av marknadsavdelningen någon gång under de första veckorna.

”Varje enskild chef har sedan ansvar för att koppla organisationens mål och värderingar till de enskilda arbetstagarnas uppgifter” berättar en av de intervjuade avdelningscheferna.

Samtliga intervjuade avdelningschefer anser att det skulle vara positivt att ha ett uppsamlingsmöte för de nyanställda som börjat senaste halvåret eller året där företaget presenteras närmare av VD, personalavdelningen och marknadsavdelningen. De anser även att någon från varje avdelning kort kan berätta om vad de gör på sin avdelning för att de nyanställda ska få en bättre inblick i företaget.

### ***4.3.4 Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen***

Mottagandet första dagen tycker avdelningscheferna är viktigt. Avdelningschefen tillsammans med fadder, om en sådan utsetts, ska möta upp. ”Det är bra att bestämma att den nya ska börja klockan 9 första dagen, så att resten av kontoret hunnit komma på plats”, anser en av avdelningscheferna. Sedan är det viktigt att det finns tid till att introducera den nya personen. Tid ska avsättas för möten med olika inblandade avdelningar. Fadder eller chef ska visa arbetsplatsen och presentera den nyanställda för sina blivande kollegor. Sedan ska även de konkreta arbetsuppgifterna gås igenom. En av avdelningscheferna berättade även att introduktionsprogrammet gått igenom i ett tidigt stadie av introduktionen ”båda ska vara klara över vad det handlar om”.

En av avdelningscheferna anser att det underlättar för arbetsgruppen om arbetsrutiner och processer finns nedskrivna, så att personen själv kan läsa sig till en del svar och inte ständigt behöver fråga kollegor om hjälp. ”Det blir mycket lättare att lämna över till den nyanställda

om det finns en ”uppslagsbok” där de kan läsa sig till information också” menar avdelningschefen.

Avdelningscheferna ger inte de nyanställda individuella kvantifierade mål under introduktionen. Däremot får de nyanställda veta vad de har för arbetsuppgifter, vilket avdelningscheferna menar kan ses som mål. För arbetsgrupperna finns tydligare mål och under utvecklingssamtalet görs även målen för de enskilda medarbetarna mer tydliga.

### **4.3.5 Uppföljning**

Under introduktionens gång menar en av avdelningscheferna att avstämningar kan göras då och då.

Det viktiga är att man stämmer av med den man anställer att båda har samma uppfattning, så att man inte lever i olika situationer. Båda ska vara klara över vad det handlar om och vad som genomförts och inte. Ställa motfrågor är viktigt och höra med den nyanställde om det var detta vi var överens om eller om den har någon annan uppfattning.

Samtliga avdelningschefer anser att uppföljningar är viktigt, men medger samtidigt att de kan bli bättre på att boka in uppföljningsmöten då enbart introduktionen ska diskuteras. De menar alla att de har god kontakt med sina anställda, vilket innebär att frågor kan tas upp för diskussion allt eftersom de dyker upp. Avdelningscheferna ser dock poänger med att avsätta tid för att diskutera hur de nyanställda upplever introduktionen, hur de trivs och om något ska förändras eller förbättras.

Uppföljningssamtalet är den sista punkten i checklistan för nyanställda och ska vara genomfört inom tre månader från att den nyanställde började. Avdelningscheferna menar att det kan vara svårt att komma ihåg att bocka av den sista punkten och sedan lämna in checklistan till personalavdelningen. En påminnelse från personalavdelningen om den inte kommer in i tid efterfrågas därför. En avdelningschef berättar

Man kommer ihåg att bocka av i checklistan under första veckan då man tog fram den och sedan går veckorna och så hamnar det grejer över. Det är ju först aktiviteter första dagarna sedan första veckorna, men sedan är det efter tre månader. Det blir ju en lång period däremellan, så det hade varit bra att få en påminnelse om inte checklistan lämnats till personalavdelningen.

Uppföljning med personalchefen kring hur introduktionen fungerat är även någonting som skulle kunna genomföras anser de. Då kan en diskussion ske kring om introduktionen fungerat som det var tänkt.

Avdelningscheferna ser även utvecklingssamtalet som en form av uppföljning där bland annat mål diskuteras närmare.

### **4.3.6 Lärande**

Samtliga avdelningschefer menar att den som är ansvarig för den nyanställdes introduktion ska se till att ett lärandesätt används som passar den enskilda individen. En av avdelningscheferna menar dock att det finns lite nedskrivet material i nuläget i form av rutiner. Därmed kan det i vissa fall bli svårt att läsa sig till hur arbetet ska utföras. Då ingen

haft en nyanställds arbetsuppgifter tidigare krävs även att den nyanställde kan ta egna initiativ och prova sig fram.

En del av avdelningscheferna har börjat skapa en rutin för introduktioner och lärt sig att de nu ska planera introduktioner med nyanställda. Checklistan har fått dem att tänka till och genomföra introduktionens olika delar.

#### **4.4 Introduktion på Wallenstam enligt arbetsgrupper**

Introduktionens upplägg skiljer sig mellan intervjupersonerna, dels beroende på hur länge de varit anställda och dels beroende på vilken avdelning de arbetar på. De som varit anställda en längre tid upplever alla att deras introduktion inte varit planerad. En av de anställda som arbetat på företaget i snart femton år berättar

Jag hade inte så mycket introduktion. Men vi var inte så många på företaget då, så det var lättare att gå runt och hälsa på alla. Dessutom var det gemensam fika på torsdagar, så då träffade man andra. Vi skrev ju papper när jag började och någon följde med på rundvandring, men inte mer än så. Men nu är det svårare när vi blivit fler.

I och med att företaget nu har fler anställda och fler avdelningar menar de anställda att det är lätt att känna sig bortkommen om ingen planerad introduktion genomförs. Dessutom kan arbetsgruppen påverkas av att de inte heller vet vad som väntar den nyanställda och en allmän förvirring kan uppstå om introduktionen inte är planerad.

De som mer nyligen anställts har dock oftast haft en mer planerad introduktion, enligt vad de intervjuade anställda erfarit. De flesta som intervjuats som anställts under det senaste året känner till checklistan och upplever att ansvarig för introduktionen följt den, vilket de ansåg var positivt. En person som snart arbetat på företaget i ett år berättar hur upplevelsen var av introduktionen då en checklista användes.

Det kändes seriöst, jag har aldrig varit med om att man har en lista som man går igenom så man inte glömmer något. Jag tycker att det var väldigt bra att man fick veta som ny vilka punkter man skulle gå igenom, för det hade man ju ingen aning om innan.

Oavsett anställningstid och avdelning ansåg intervjupersonerna att en introduktion för nyanställda är av största vikt. ”En introduktion är ju avgörande för hur inställningen blir till arbetet och arbetsplatsen” säger en av de intervjuade och de andra håller med om att det är betydelsefullt både för hur snabbt personen kommer in i arbetet och i arbetsgruppen.

##### **4.4.1 Förberedelser**

De anställda upplever att det är mycket viktigt att arbetsplatsen är i iordningställd och att alla datorprogram fungerar innan den nyanställde börjar. Dessutom anser de att det är av största vikt att receptionen är informerad om att en ny person ska börja, så de är förberedda när personen kommer.

De upplever att det är mycket viktigt att arbetsgruppen i god tid informerats om att en ny person ska börja. Några av de intervjuade anser att den här informationen kan bli bättre. De

önskar få mer löpande information under rekryteringsprocessen och få veta mer exakt vilken dag och tid personen kommer. En av de intervjuade efterfrågade även att någon i arbetsgruppen ska få delta under intervjuer inför en anställning. Detta görs redan i vissa fall. Det ökar delaktigheten och ger även en möjlighet till personen som är på intervju att ställa frågor till en anställd.

En annan person upplever att det hade varit positivt om en arbetsbeskrivning satts ihop innan anställningens början. ”Det var inte solklart med arbetsbeskrivning och mål när jag började, det var någonting jag saknade, så jag hade vetat mer vad jag skulle göra.”

En blomma på bordet och ett välkomstbrev anser alla är positivt. En lista över de arbetskamrater som den nyanställde kommer att ha mycket kontakt med ansågs positivt då det kom på tal. Dessutom önskar de att avdelningscheferna blir bättre på att lägga ut en kort presentation av nyanställda på intranätet, så att alla vet när en ny person börjar.

Beroende på hur stor arbetsgruppen är tycker de anställda att en fadder ska utses. Är arbetsgruppen mindre är inte behovet lika stort. Det upplevs dock ändå som tryggt med en fadder. Då vet den nyanställde vem som kan svara på frågor vid behov av hjälp och att någon tar med personen på fika och rast.

#### **4.4.2 Dokumentskrivning**

De anställda berättar att de fick skriva anställningsavtal vid ett tillfälle innan de började sin anställning. En anställd som arbetat längre på avdelningen har ett önskemål i samband med detta.

Det skulle vara trevligt om den nyanställde redan vid det tillfället kommer och hälsar på de på avdelningen, så att arbetsgruppen känner igen personen när den kommer första arbetsdagen.

Även de som är relativt nyanställda upplever att det är positivt att hälsa på sina blivande arbetskamrater redan då de skriver anställningsavtal. Det skapar en trygghet att redan känna till sina kollegor då de börjar, menar de.

#### **4.4.3 Lära känna företaget**

De anställda upplever att de skulle önska mer information om företagets affärsidé, vision, övergripande mål, kärnvärden och historia. Enligt checklistan ska en sådan presentation göras av marknadsavdelningen någon gång under de första veckorna. De anställda som intervjuats har dock inte fått någon sådan presentation vad de kan minnas. I vissa fall hade en liten presentation gjorts i samband med anställningen och det uppfattades som positivt. Årsredovisningen hade de fått och vissa fick även en bok om Wallenstams historia.

Ett uppsamlingsmöte med nyanställda där affärsidé, vision, mål, kärnvärden och historia presenteras anser de vore positivt. De föreslår även att någon från de olika avdelningarna under mötet kort kan presentera vad de arbetar med. ”Det hade varit väldigt uppskattat att få höra VD prata under mötet också och hälsa på honom”, säger en av de anställda och fortsätter ”Man ser honom nästan varje dag, men man har aldrig sagt mer än hej”.

#### **4.4.4 Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen**

De som anställts nyligen på företaget följde checklistan genom att möten hölls med personalavdelningen, IT-avdelningen och säkerhetsavdelningen. Dock hade inget möte skett med marknadsavdelningen, vad de intervjuade anställda kunde kom ihåg.

Något som uppfattades som positivt och seriöst var i de fall då checklistan och introduktionens upplägg gått igenom tillsammans med ansvarig som i alla fallen varit närmsta chefen. Alla nya intryck kunde upplevas stressande, men en genomgång av vad som väntade skapade trygghet menade de anställda.

En rundvandring genomfördes och något som efterfrågades var att inte gå runt till alla avdelningar på samma dag. ”Det var ju spännande, men det var kanske lite tidigt att träffa alla, det var så mycket nytt ändå, så man kommer nästan inte ihåg någonting från rundvandringen” berättar en anställd.

De som haft faddrar vid introduktionen upplever det som ett stort stöd och att det varit skönt att veta att det alltid fanns någon att fråga. Dessutom tyckte de att det kändes tryggt att ha någon att gå på lunch med. De som inte haft en utsedd fadder kunde i större utsträckning uppleva att de i vissa fall var till besvär när de frågade om hjälp, även om de alltid fick de svar de behövde när de väl frågade.

De anställda upplever i de flesta fall att de fått tydliga instruktioner om vad som var deras arbetsuppgifter som de på sätt och vis tolkade som mål. Hur dessa mål var kopplade till företagets övergripande mål och hur individens arbete var en del i helheten var mer otydligt. ”Att se sin del i helheten kan vara bra för motivationen” påpekar en av de anställda.

Alla intervjuade menar att de nyanställda relativt snabbt kommit in i arbetsgruppen och i sina arbetsuppgifter. En person menar dock att ett stort ansvar läggs på arbetsgruppen, vad gäller att få med den nyanställda i gemenskapen och svara på frågor om arbetsuppgifterna. Det tar tid från ordinarie arbetsuppgifter och det kan därför anses bättre att en person utses som fadder. En anställd berättar

För att kunna introducera en person kanske arbetsbördan måste minskas. Då är det bättre att det är en person som får ansvaret, så att arbetsbelastningen kan minskas för den personen. Då kan man lägga ner tid på den nyanställda. Risken är annars att det känns stressat och hattigt.

En annan menar att det är bättre att den nyanställda frågar flera personer, då det tidsmässigt inte fungerar att en person får hela ansvaret som fadder.

Tiden är alltid ett problem när det gäller att lära upp den nya. Man har ju alltid kvar sina andra uppgifter också. Man behöver nästan en extra person som hoppar in på ditt ställe.

#### **4.4.5 Uppföljning**

Några av de anställda hade inte haft någon uppföljning alls på introduktionen. Andra hade fått ta egna initiativ för uppföljning, trots att uppföljningssamtal är en punkt i checklistan. Detta ansågs som en brist av de nyanställda. ”Jag skulle velat prata om hur jag tyckte att

introduktionen gått, hur jag trivs och sådär”, säger en av de anställda som inte haft något uppföljningsmöte. ”Någon halvtimme då och då kan man boka in för att följa upp under de första sex månaderna”, tycker en anställd. En annan tycker att det fungerade bra att själv gå in till den ansvarige och stämma av, men önskade ändå att ett ordentligt uppföljningsmöte skulle bokas in efter tre månader då introduktionen ska vara klar. Under utvecklingssamtalet tyckte dock de som hade haft ett sådant att en uppföljning skedde.

De anställda anser även att det skulle vara bra att ha ett möte med personalavdelningen innan de blir fastanställda för att få höra vad det innebär och få svar på eventuella frågor.

#### **4.4.6 Lärande**

De anställda upplever att de till viss del kunnat påverka hur de önskade lära sig sitt nya arbete. De kunde be att någon visade eller så kunde de testa på egen hand. Vissa datorprogram upplevdes dock omöjliga att på egen hand experimentera med för att lära sig. Istället krävdes det att någon visade hur de fungerade. I vissa fall kunde de anställda känna att de som nyanställda önskade få någonting förklarat för sig, men att tiden inte fanns hos personerna som kunde hjälpa till.

Man visste att alla var stressade, men ibland behövde man verkligen fråga någon och då vet man inte riktigt hur man ska göra. Man känner sig lite besvärlig även om man inte borde göra det, men jag har fått jättebra hjälp. Men så känner man ibland.

De som varit anställda längre på företaget vittnar om att introduktioner för nyanställda inte varit planerade tidigare och att ingen checklista använts. På senare tid har avdelningscheferna dock börjat lära sig att introduktioner behövs för att minska förvirringen hos både den nyanställda och arbetsgruppen. En anställd berättar om en introduktion som varit mindre lyckad. Både avdelningschefen och arbetsgruppen lärde sig dock av sina misstag och den senaste introduktionen för en nyanställd hade planerats väl. Checklistan hade även följts noggrant, vilket lett till att alla var nöjda.

#### **4.5 Sammanfattning av resultatet**

Matrisen på nästkommande sida visar en sammanfattning av idealbilden från litteraturen samt intervjuerna med personalchef, avdelningschefer och anställda. Som synes finns både skillnader och likheter när det gäller beskrivningen av hur introduktioner för nyanställda utformas. Dessutom har det under intervjuerna framkommit önskemål som även presenteras i tabellen.

	Idealbild enligt litteraturen	Personalchefen	Avdelningschefer	Anställda
Förberedelser	Utse fadder, boka möten med avdelningar, ställa i ordning arbetsplatsen, informera arbetsgruppen, lista tas fram på arbetskamrater.	Utse fadder, boka möten med avdelningar, ställa i ordning arbetsplatsen, informera arbetsgruppen samt växel/reception. Årsredovisning skickas, presentation på intranätet, passerbrickor beställs.	Fadder utses då det är passande, boka möten med avdelningar, presentation på intranätet, ställa i ordning arbetsplatsen, informera arbetsgruppen. <b>Önskemål:</b> Checklista lämnas av personalavdelningen.	Fadder utses då det är passande, boka möten med avdelningar, ställa i ordning arbetsplatsen, informera arbetsgruppen. <b>Önskemål:</b> Mer löpande information till arbetsgruppen under rekryteringsprocessen, bättre presentation av nyanställda på intranätet, arbetsbeskrivning tas fram, lista över arbetskamrater.
Dokumentskrivning	Anställningsavtal och övriga dokument går igenom och skrivs under.	Anställningsavtal och sekretess går igenom med närmsta chef vid ett tillfälle innan personen börjat. En kortare rundvandring kan även ske denna dag. Övriga dokument går igenom med personalavdelningen någon av de första dagarna.	Anställningsavtal och sekretess går igenom med närmsta chef vid ett tillfälle innan personen börjat. En kortare rundvandring kan även ske denna dag. Övriga dokument går igenom med personalavdelningen någon av de första dagarna.	Anställningsavtal och övriga dokument går igenom och skrivs under vid ett tillfälle innan personen börjat. Övriga dokument går igenom med personalavdelningen någon av de första dagarna. <b>Önskemål:</b> Presentation av den nyanställda inför blivande arbetskamrater.
Lära känna företaget	Presentation av affärsidé, vision, mål, värdegrund, marknader, kunder.	Mindre företagspresentation under anställningsintervjun, årsredovisningen lämnas, möte med marknadsavdelningen där affärsidé, vision, mål, värdegrund och historia blir presenteras. <b>Önskemål:</b> Uppsamlingsmöte med nyanställda.	Mindre företagspresentation under anställningsintervjun, årsredovisningen lämnas, möte med marknadsavdelningen, men det har i vissa fall inte blivit av. <b>Önskemål:</b> Uppsamlingsmöte med nyanställda.	Mindre företagspresentation under anställningsintervjun, årsredovisningen lämnas, möte med marknadsavdelningen, men det har i vissa fall inte blivit av. <b>Önskemål:</b> Mer information om företaget affärsidé, vision, mål, värdegrund och historia och att mötet med marknadsavdelningen blir av. Uppsamlingsmöte med nyanställda.
Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen	Checklista med moment som ska genomföras. Presentation av mål, en god ledare finns som leder gruppen mot effektivt arbete. Den nyanställdes intryck tas tillvara.	Checklistan ska följas som innehåller möten med olika avdelningar och genomgång av arbetsuppgifter och datorprogram. Faddern underlättar för den nyanställda att komma in i arbetsgruppen.	Checklistan ska följas. Mottagandet är viktigt och att tid för introduktion är avsatt. Rundvandring, presentation av kollegor, introduktion till arbetsuppgifter. Nedskrivna rutiner och arbetsbeskrivning kan lämnas om sådana finns.	Checklistan ska följas. Genomgång av checklista anses positivt och att den sedan följs, trygghet med faddern. <b>Önskemål:</b> Rundvandring uppdelat på flera dagar, arbetsbeskrivningar, mål och att se sin del i helheten.
Uppföljning	Tillsammans med ansvarig för introduktionen ska uppföljning ske. Uppföljning av introduktionsprogrammet bör även genomföras. Utvecklingssamtalet är en form av uppföljning.	Uppföljning är en punkt i checklistan. <b>Önskemål:</b> Sista datum för uppföljning skulle kunna läggas till. Ett uppföljningsmöte med den nyanställda och personalavdelningen kan införas.	Uppföljningsmöte ska ske, men kan bli bättre på att boka in och genomföra dem. <b>Önskemål:</b> Påminnelse om att checklistan ska in. Under utvecklingssamtalet sker uppföljning. Avstämning med personalavdelningen kan införas.	Under utvecklingssamtal skedde till viss del uppföljning och om eget initiativ togs. <b>Önskemål:</b> Mer uppföljning och bokade möten för att prata om enbart introduktionen. Möte med personalavdelningen inom sex månader.
Lärande	Introduktion ska bidra till nya kunskaper. Människor har olika förhållningssätt till lärande. Dubbelkrets lärande behövs för att skapa bestående nya rutiner.	Avdelningschefen anpassar introduktionen till det lärandesätt individen föredrar. Avdelningschefer ska skapa en rutin för introduktioner för nyanställda mha checklistan.	Ansvarig anpassar introduktionen till det lärandesätt individen föredrar, men ibland är det svårt. Checklistan har börjat användas och rutin börjat skapas för introduktioner.	Det går till viss del att påverka lärandesätt, men i vissa fall finns färre alternativ. Checklistan har börjat användas och rutin börjat skapas för introduktioner.



## 5. Analys

---

*Teorin och den empiri som samlats in på Wallenstam ska nu jämföras och analyseras. Det innebär att idealbilden från litteraturen ska jämföras med hur introduktioner för nyanställda genomförs på Wallenstam.*

---

### 5.1 Jämförelse av introduktionen enligt idealbilden och på Wallenstam

Enligt den idealbild av introduktioner som ges i litteraturen ska en introduktion planeras för att minska stressen hos nyanställda. Det ökar möjligheterna till att de stannar på företaget och därmed uppstår inga kostnader i form av att en ny rekrytering behöver genomföras (Tyson, 2006). Den här åsikten delar personalavdelningen på Wallenstam och har därmed tagit fram en checklista för att säkerställa att alla avdelningschefer genomför introduktioner för sina nyanställda. Även avdelningscheferna anser att introduktioner är av största vikt, men ändå har det i vissa fall inte lagts ner så mycket engagemang på introduktionerna. Att tillräckligt med engagemang inte läggs ner på introduktioner har även framkommit vid andra studier som gjorts på området (Tyson, 2006).

En nyanställd upplever ofta stress under sin första tid på ett nytt företag, vilket kan kallas introduktionskris. Hanteras inte krisen finns risken att personen inte trivs och lämnar företaget, vilket är kostsamt (Tyson 2006). En intervjuad anställd menar att introduktionen är avgörande för inställningen till arbetet och arbetsplatsen. Är inställningen mindre bra finns inte bara risken att personen slutar utan även en risk att personen talar illa om företaget, enligt Granberg (2011). Varför är då inte engagemanget större när det gäller introduktioner? Personalchefen anser att tidsbrist är en trolig anledning, vilket kan vara en förklaring. Avdelningscheferna ger ytterligare en förklaring i form av att tillräcklig påtryckning från personalavdelningen inte förekommit. De önskar få checklistan i handen och påminnelser om de inte lämnar in checklistan i tid.

En annan anledning till att introduktioner inte prioriteras högre skulle kunna vara att alla avdelningschefer inte hunnit inse att introduktioner nu är en nödvändighet när företaget blivit såpass stort. Anställda som arbetat längre på företaget berättar att då de började var det mycket färre som arbetade på Wallenstam. Då var det lätt att få en överblick över företaget och att komma in i arbetsgruppen utan en planerad introduktion. Nu har företaget växt och introduktioner har därmed blivit av största vikt för att underlätta för den nyanställde att komma in i gemenskapen och få förståelse för företaget. En ny vana behöver skapas där introduktioner ska vara en självklarhet. Personalchefen har insett behovet av introduktioner och har tagit fram en checklista för att se till att de genomförs. För att en ny rutin ska kunna implementeras krävs, enligt Argyris (1980), att avdelningscheferna frågar sig varför de ska ändra sitt beteende och att de även ändrar tidigare antaganden.

Då det visat sig att introduktionernas utformning och efterföljandet av checklistan skiljer mellan olika avdelningar, skulle även avdelningschefens personliga engagemang kunna påverka om en planerad introduktion genomförs eller inte. De anställda som intervjuats

berättar att i de fall checklistan inte använts på senare tid har den nyanställde upplevts som mer förvirrad och även arbetsgruppen har påverkats negativt. Ett krav på att använda en checklista kan därmed anses vara en lämplig lösning, för att kunna garantera en miniminivå på introduktionen för alla nyanställda. Användandet av checklistor för att säkerställa att alla delar går igenom vid introduktioner är även någonting som rekommenderas i litteraturen (Tyson, 2006).

När det gäller vad målet är med en introduktion ger idealbilden, personalchefen och avdelningschefer samma bild. Den nyanställde ska bland annat känna sig välkommen, snabbt komma in i gemenskapen och i arbetsuppgifterna (Coleman & Kleiner, 1999; Thylefors & Lenéer Axelson, 2005).

Upplägget av introduktionen, som den presenteras i Wallenstams checklista, stämmer även den väl överens med bilden som ges i litteraturen. Nedan ska de olika delarna i ett introduktionsprogram närmare analyseras.

### **5.1.1 Förberedelser**

När det gäller vilka förberedelser som ska göras innan en nyanställd börjar stämmer idealbilden ganska väl överens med personalchefens, avdelningschefers och anställdas beskrivning i de fall checklistan efterföljts. Något som finns med i idealbilden, men som inte praktiseras på Wallenstam, är framtagandet av dokument över vilka arbetskamrater som den nyanställde kommer att ha kontakt med (Granberg 2011). Detta är inget som direkt efterfrågades av de anställda, men som ansågs positivt då det kom på tal.

Både avdelningschefer och anställda hade en del önskemål när det gäller förberedelser. Avdelningscheferna önskar att checklistan ska lämnas till dem då nyanställningar sker. De anställda i arbetsgruppen där en nyanställd ska börja önskar att informationen under rekryteringsprocessen ska förbättras. Thylefors och Lenéer Axelson (2005) skriver om att det är av vikt att under rekryteringsprocessen hålla arbetsgruppen informerad om hur rekryteringen fortlöper. Information minskar den oro gruppen kan uppleva inför den förändring som nyanställningen innebär. För att få ytterligare inblick i rekryteringsprocessen önskar de anställda att en representant från arbetsgruppen ska få vara med under någon av de anställningsintervjuer som sker med kandidater för en tjänst. Detta görs i vissa fall, men inte i alla. Dessutom önskas att en presentation av den nyanställde alltid ska ske på intranätet. Den nyanställde å sin sida önskar att en arbetsbeskrivning tas fram och lämnas under introduktionen.

Förberedelserna stämmer alltså relativt väl med hur idealbilden ser ut, men ändå önskar avdelningschefer och anställda mer. Tyson (2006) menar att samma standardmall för introduktioner inte kan användas på alla företag. Beroende på organisation behöver introduktionen anpassas. Detta verkar alltså vara något som de intervjuade på Wallenstam håller med om, då de har önskemål kring hur introduktionen kan anpassas för att bli ännu bättre.

### **5.1.2 Dokumentskrivning**

Idealbilden och de intervjuade delar alla uppfattningen om att anställningsavtal och övriga dokument ska gås igenom och skrivas under som ett första steg i introduktionen (Granberg 2011). På Wallenstam skrivs anställningsavtal och avtal om sekretess vid ett möte innan den nyanställde börjar. Övriga dokument gås igenom med personalavdelningen efter att den nyanställde börjat sin anställning.

De anställda uppger att det är många nya upplevelser under den första tiden som nyanställd och att det kunde leda till en upplevelse av stress. Den stress som de beskriver kan enligt Tyson (2006) benämnas introduktionskris och uppstår då individer ger sig in i något okänt. Några av de intervjuade efterfrågade att den nyanställde skulle hälsa på de blivande arbetskamraterna i arbetsgruppen vid tillfället då de skriver på avtal och när de väl börjat hälsa på några avdelningar åt gången. Det menade de skulle bidra till att den nyanställde upplever mindre stress och känner en större säkerhet då denne börjar samt att känslan av att det blir för många nya intryck på samma gång minskar.

### **5.1.3 Lära känna företaget**

Enligt idealbilden bör de anställda göras medvetna om företagets affärsidé, vision, övergripande mål (Coleman & Kleiner, 1999) och kärnvärden (Salzer-Mörling, 2009). Det skapar bland annat en känsla av samhörighet (Hagskog, 1996) samt motivation (Tyson, 2006), vilket en av de anställda även påpekar.

En presentation av verksamheten och dess produkter har även visat sig underlätta för den nyanställda att ta till sig företagskulturen (Coleman & Kleiner, 1999). Personalchefen menar att detta görs dels under anställningsintervjuerna då en kort företagspresentation hålls. Sedan ska ett möte bokas in med marknadsavdelningen som ska ta upp dessa delar enligt checklistan. Både avdelningschefer och anställda anser dock att detta moment kan göras bättre. Mötet med marknadsavdelningen har i vissa fall uteblivit och en uppföljning efterfrågas. Uppföljningen behövs som en repetition, då den nyanställda inte klarar att memorera allt i början när det är så mycket information som ska tas in. Enligt samtliga intervjuade kan uppföljningen bestå av ett möte som hålls med nyanställda som börjat senaste halvåret/året, beroende på hur många anställningar som gjorts. Under mötet kan företaget presenteras närmare.

Anledningen till varför inte , vision, övergripande mål och kärnvärden prioriterats mer skulle kunna ha många förklaringar. En förklaring skulle kunna vara tidsbrist, då det eventuellt prioriteras att lära sig arbetsuppgifterna och datasystemen i första hand. De relativt nyanställda som intervjuats är i vissa fall osäkra på om de fått någon företagspresentation eller inte. Kanske har de i vissa fall fått det, men på grund av mängden information i början kan det tänkas att de i första hand kommer ihåg sådant som de varit tvungna att lära sig för att klara arbetsuppgifterna.

Granberg (2011) skriver om att då ledningen tagit fram kärnvärden utan inblandning från chefer och anställda som ska arbeta enligt dem kan de bli svåra att implementera. De anställda

behöver förstå vad de vinner på att agera i enlighet med kärnvärdena, vilket underlättas om de själva varit med och tagit fram dem. På Wallenstam är det ledningen som tagit fram kärnvärdena och kanske har det betydelse för att de nyanställda inte fått dem presenterade för sig i större utsträckning. Detsamma skulle kunna gälla för affärsidé, vision och övergripande mål. Om chefer och arbetsgrupper inte är helt införstådda med hur deras arbete är kopplat till affärsidé, vision, mål och kärnvärden kan det tänkas att dessa delar inte tidigt presenteras för nyanställda.

#### **5.1.4 Lära känna arbetsplatsen och arbetsgruppen**

Precis som förespråkas i den idealbild som ges i litteraturen har personalavdelningen tagit fram en checklista som ska följas (Coleman & Kleiner, 1999; Granberg 2011; Tyson, 2006). De delar som ingår i checklistan stämmer i stort överens med de som anges i litteraturen. De anställda upplevde det som positivt med en genomgång av checklistan i ett tidigt stadium av introduktionen. Genomgången gjorde att de visste vad som väntade de kommande dagarna, vilket skapade en trygghet. Detta går i linje med Tysons (2006) resonemang om att stressen som nyanställda kan uppleva minskar om introduktionen för nyanställda är planerad.

Något annat som skapade trygghet menade de anställda var om en fadder utsetts. Att en fadder ska utses anges i idealbild (Coleman & Kleiner, 1999; Granberg 2011; Tyson, 2006) och även i Wallenstams checklista. I praktiken menade dock avdelningschefer att avdelning, tjänst och antalet anställda avgör om en fadder ska utses. Är arbetsgruppen liten och det tidigare inte funnits någon som haft liknande arbetsuppgifter innan anser avdelningscheferna att behovet av en fadder är mindre. Då kan chefen fungera som fadder menar de. De nyanställda håller till viss del med, men ser ändå fördelar med att ha en fadder. Det skapar en trygghet för den nyanställda att veta att en utsedd person ser till att ta med den nyanställde på fika och lunch. Även tidigare anställda i arbetsgruppen upplever det som positivt med en fadder, då de slipper fundera kring om någon frågat om den nyanställde ska med på lunch. Samtidigt tar fadderskapet tid från de vanliga arbetsuppgifterna, vilket kan bli ett problem för den som utses till fadder. Det verkar därför lämpligast om en bedömning görs från fall till fall där för- och nackdelar vägs då det ska avgöras om en fadder ska utses. Åter visar det sig alltså att samma rekommendationer inte kan ges till alla företag, precis som Tyson (2006) påpekar.

Oavsett om en fadder utses eller inte kommer den nyanställde att påverka arbetsgruppen (Thylefors & Lenéer Axelson, 2005). Grupproller kan rubbas och osäkerhet kan uppstå som får arbetsgruppen att backa i sin utveckling (Blomquist & Rödning, 2010). Några av de anställda uppgav att en viss förvirring uppstått då en nyanställd börjat. Den förvirringen var större då introduktionen inte planerats väl och arbetsgruppen inte visste vad som väntade. Det kan därmed tänkas att gruppen inte fungerade lika effektivt under denna tid, vilket går i linje med Blomquist och Rödning (2010) resonemang.

Innan den nyanställde kommit in i arbetsgruppen och tillit till de övriga uppnåtts är det även troligt att arbetsgruppen har svårt att nå det stadium där gruppen fungerar som bäst tillsammans. Enligt FIRO-modellen kallas detta stadium samhörighetsfasen (Blomquist & Rödning, 2010). För att underlätta för gruppen att snabbt nå dit är det viktigt att ledaren förstår

gruppens behov. Enligt de intervjuade på Wallenstam är arbetsgruppen i behov av mycket information då en nyanställd ska börja. Vid intervjuerna med de anställda framkom att mer information önskas i samband med nyanställningar.

Eventuellt skulle en fadder även kunna underlätta vägen till samhörighetsfasen, då anställda uppger att fadderskapet skapar trygghet för den nyanställda och även innebär att alla vet vem som tar hand om den nya kollegan. Som tidigare nämnts finns risken att en konflikt kan uppstå mellan tiden som behövs för de vanliga arbetsuppgifterna och den tid det tar att lära upp den nyanställde och det torde inte gynna skapandet av en effektiv arbetsgrupp.

Vissa av de nyanställda som intervjuats efterfrågar tydligare arbetsbeskrivningar och mål för arbetet under introduktionen. Samt att de enskilda målen kopplas till övergripande mål för att kunna se sin del i helheten. Det fungerar motiverande menar de. Att mål fungerar motiverande är även någonting som Larsen (2003) tar upp. För att den anställde ska känna ett ansvar för att uppfylla målen, bör denne få vara med och formulera dem. Detta belyser en avdelningschef under en intervju. Avdelningschefen menar att avstämningar ska göras ofta med den nyanställde för att klargöra att båda är överens om vad som ska uppnås.

### **5.1.5 Uppföljning**

Enligt idealbilden ska uppföljning av introduktionen ske med ansvarig (Coleman & Kleiner, 1999; Tyson 2006) och det håller personalchefen med om. I Wallenstams checklista finns angivet att ett uppföljningsmöte ska ske inom tre månader från det att personen blivit anställd. I litteraturen anges dock att det är lämpligt med fler uppföljningsmöten än så (Coleman & Kleiner, 1999). De flesta anställda menade att ett bokad samtal där just introduktionen diskuteras skulle räcka. Dock är det få som haft ett sådant samtal. I de fall det förekommit, har de nyanställda i stor utsträckning själva tagit initiativ till mötet. De anställda menar att det är lätt att själv gå in till avdelningschefen om det är något som behöver diskuteras. Det är en av anledningarna till att de menar att mer än ett bokad möte inte behövs. Både anställda och avdelningschefer menar dock att det är lätt att börja prata om en massa annat om inte ett samtal bokas in där sådant som rör introduktionen ska diskuteras.

Anledningen till att avdelningscheferna inte bokar in uppföljningsmöten i större utsträckning menar de är att de håller en god kontakt med sina anställda även utan att ett möte bokas. De ser dock vinsterna med att boka ett möte, bland annat i form av att en diskussion kring introduktionen säkert blir av och att den nyanställdes trygghet ökar då han eller hon vet när mötet kommer att ske. De vill därmed bli bättre på att boka uppföljningsmöten. En påminnelse från personalavdelningen om de inte lämnat in checklisten efter tre månader med genomfört uppföljningssamtal skulle underlätta menar avdelningscheferna.

Ytterligare en anledning till att de inte haft något bokad uppföljningssamtal menar en av avdelningscheferna är att en uppföljning sker under utvecklingssamtalet som hålls med den anställde. Enligt Granberg (2011) kan utvecklingssamtalet fungera som en uppföljning. Dock verkar inte samtliga nyanställda vara nöjda med att vänta till utvecklingssamtalet innan de får möjlighet att diskutera arbetet och hur de trivs. Trots att avdelningscheferna menar att det är

lätt för de anställda att gå in till dem och prata, verkar de flesta ändå vilja ha ett bokad möte, så att rätt saker diskuteras och så att det blir av.

### **5.1.6 Lärande**

Lundmark (1998) skriver om att olika personer föredrar olika förhållningssätt till lärande. Vissa föredrar exempelvis att läsa sig till kunskap, medan andra hellre vill prova sig fram. Alla intervjuade menar att det är upp till ansvarig för introduktionen att försöka anpassa inläringen under introduktionen till det förhållningssätt individen föredrar. Dock vittnar både avdelningschefer och anställda om att det ibland kan vara svårt att anpassa inläringen till det sätt individen främst föredrar. Det går exempelvis inte att på egen hand prova sig fram till rätt lösning när det gäller vissa avancerade system. Ett annat exempel är att det för visst arbete inte finns mycket nedskrivet för den som föredrar att läsa sig till kunskap.

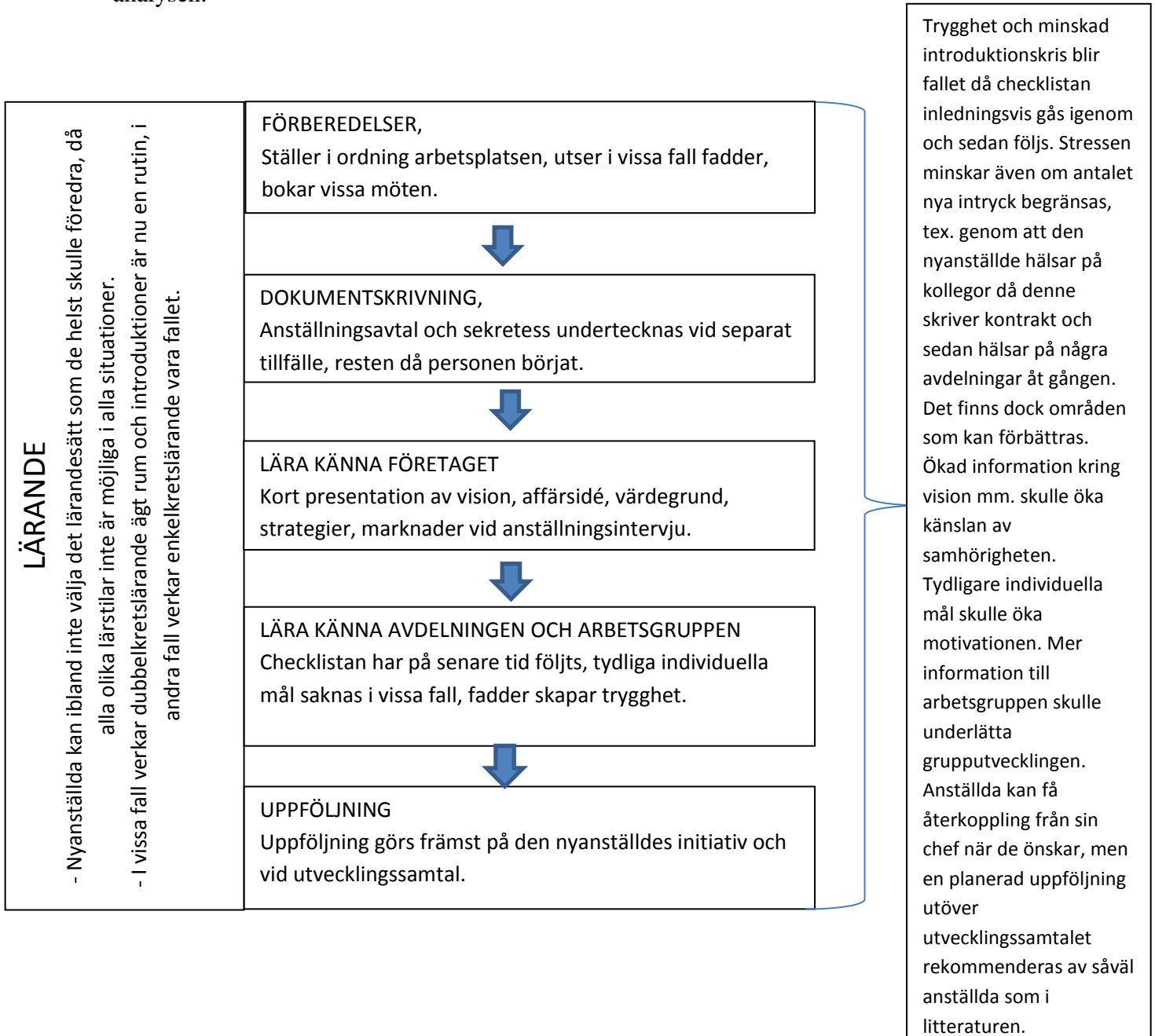
När det gäller att lära en ny rutin menar Argyris (1995) att dubbelkretslärande behövs för att rutinen ska bli bestående. Det går att fundera kring om anledningen till att introduktioner för nyanställda inte alltid genomförts beror på att inget dubbelkretslärande skett. Avdelningscheferna har kanske inte frågat sig varför de behöver genomföra introduktioner och därmed inte ändrat sin grundläggande inställning. Alla intervjuade avdelningschefer menar att introduktioner är av största vikt, men ändå agerar inte alla utifrån den föreställningen. Kanske känner de en osäkerhet kring hur de ska gå till väga och väljer därför att handla som de alltid gjort och vågar inte prova det nya. Vissa kanske ändå använder checklistan, men utan att reflektera över varför eller utan förändrad inställning. I dessa fall då enbart beteendet ändras, skulle det kunna sägas att endast ett enkelkretslärande ägt rum.

Det faktum att avdelningscheferna önskar fler påminnelser från personalavdelningen för att introduktionerna ska bli genomförda enligt checklistan skulle kunna tyda på att ett dubbelkretslärande hittills inte åstadkommit. Hade avdelningscheferna frågat sig varför och ändrat sina antaganden till att introduktioner alltid är av största vikt, borde de kunna genomföra introduktionerna även utan påminnelser. Påminnelserna skulle kunna bidra till att avdelningscheferna ändrar beteende tillfälligt, men utan påminnelser verkar risken finnas att de faller tillbaka i gamla rutiner.

I de fall där en reflektion gjorts kring varför introduktioner är nödvändiga och där avdelningschefen vågat utsätta sig för det nya och ändrat sin grundläggande inställning borde dubbelkretslärande uppnåtts. I de fallen ska förändringen även bli bestående, enligt Argyris (1995) resonemang. Det skulle innebära att dessa chefer även i fortsättningen genomför introduktioner, vilket är eftersträvänsvärt. En anställd berättar vid en av intervjuerna om en tidigare introduktion på som varit mindre lyckad. Vid den senaste introduktionen hade dock alla reflekterat över vad som gått snett tidigare och beslutat att planera introduktionen väl efter checklistan. I detta fall borde dubbelkretslärande skett i och med att ifrågasättande skett av det tidigare agerandet som ledde till ett nytt handlingsätt. Stora chanser ska därmed enligt Argyris (1995) finnas till att en ny rutin skapats som kommer att vara bestående på avdelningen.

## 5.2 Wallenstams introduktion i idealmodellen

Analysen sammanfattas nedan genom att Wallenstams tillvägagångssätt vad gäller introduktioner för nyanställda, sätts in i idealmodellen för introduktioner. Utfallet av deras tillvägagångssätt presenteras kortfattat i den högra rutan och bygger på resultatet från analysen.



## 5.3 Analysens slutsatser

De intervjuade och litteraturen ger i stort sett samma bild av vad som är målet med introduktioner och vad som bör ingå. På Wallenstam finns en checklista för att säkerställa att alla delar går igenom. När det kommer till att verkställa målet har det visat sig att avdelningscheferna inte alltid lägger ner det engagemang som krävs. De är själva medvetna om det och det visar sig även i form av att de anställda efterfrågar delar som inte tagits upp.

Anledningarna till att introduktioner inte alltid utförs enligt checklistan kan vara tidsbrist, ovana och bristande engagemang. Enligt avdelningscheferna skulle efterlevnaden av checklistan kunna förbättras om den lämnades i samband med anställningar och om de fick påminnelser.

Presentation av affärsidé, vision, mål (Coleman & Kleiner, 1999) och kärnvärden (Salzer-Mörling, 2009) ska ske enligt idealbilden för introduktioner och även enligt Wallenstams checklista. Samtliga intervjuade anser dock att förbättring kan ske på detta område. Anledningen till att detta moment inte är fullt till belåtenhet idag skulle kunna handla om prioritering. Kanske kommer lärandet av de blivande arbetsuppgifterna i första hand.

Det råder delade meningar på Wallenstam kring huruvida en fadder ska utses. Enligt idealbilden ska den nyanställde få en fadder (Granberg, 2011), men beroende på vilket arbete den nyanställde ska introduceras i och avdelningens storlek kan det vara mer eller mindre nödvändigt menar de intervjuade. Detta är ett exempel på där idealbilden som ges i litteraturen skiljer sig från vad de intervjuade önskar. Det visar att det inte är lämpligt att använda en standardmall för alla verksamheter, utan utvärderingar behöver göras på det specifika företaget.

Utvärderingar och uppföljningar är något som ska genomföras både enligt litteraturen (Coleman & Kleiner, 1999; Tyson 2006) och enligt Wallenstams checklista. I flera fall har dock inte någon uppföljning skett av introduktionen. Det upplevs av de anställda som en brist. Avdelningscheferna menar att de har god kontakt med de anställda och att de när som helst kan diskutera exempelvis introduktionen. De ser dock fördelar med att planera in ett möte och vill bli bättre på det.

Att de olika delarna i checklistan inte sker naturligt, utan först efter påtryckningar från personalavdelningen skulle kunna bero på att inget dubbelkretslärande skett. Eventuellt har avdelningscheferna endast ändrat sitt beteende utan att reflektera över varför. Då finns en risk att förändringen inte blir bestående (Argyris, 1995). I vissa fall har avdelningschefer dock ifrågasatt sitt tidigare agerande och i de fallen kan en bestående rutin för introduktioner ha skapats.

## 6. Diskussion

---

*En bredare diskussion följer nedan kring introduktioner och hur företag kan arbeta med att få människor att arbeta kvar, vilket är av vikt då företag strävar efter att vara kostnadseffektiva. Avslutningsvis diskuteras hur personalavdelningen skapar värde vid introduktioner.*

---

På senare tid har det talats en del om ”talent management” som kan översättas till strategisk kompetensförsörjning (Aponte & Ahnlund, 2011). Armstrong (2008) skriver att ”talent management” handlar om att hitta och utveckla människors potential, men även om att få talangfulla människor att stanna kvar i organisationen. Vad talang innebär kan variera beroende på vilket företag det handlar om, men generellt kan sägas att en talangfull person kan göra skillnad för företaget. Då företag idag behöver vara kostnadseffektiva för att



överleva på marknaden kan det anses vara ännu viktigare för företag att kunna attrahera talangfulla medarbetare och att få dem att arbeta kvar.

Vid introduktionen av en ny medarbetare borde tillämpning av ”talent management” därmed vara en självklarhet. Under introduktionen gäller det att få den nyanställda att vilja stanna på företaget och arbete bör även ske med att utveckla personens talanger (Tyson, 2006). Något som direkt skulle kunna användas vid introduktionen för en nyanställd och som är en del i ”talent management” är att ta fram dokument som anger kompetenser och kvaliteter som är eftersträvansvärda i den aktuella tjänsten. Både företaget och den nyanställda vet därmed vad som gäller och en plan för hur personen ska nå upp till kriterierna kan tas fram. Annat som gör att människor trivs och vill stanna på företaget är då möjligheter finns att lära sig och växa i sin roll, samt att återkoppling ges på hur personen sköter sitt arbete och utvecklas (Armstrong, 2008).

De som arbetat på Wallenstam längre tid uppgav att de inte fått någon planerad introduktion. Trots det har valt de att arbeta kvar på företaget. En mängd olika orsaker kan säkerligen ligga bakom, men en anledning skulle kunna vara att det finns stora möjligheter att lära sig nya saker och växa inom företaget, vilket alltså är en del i ”talent management” (Armstrong, 2008). Ett exempel är att då lediga tjänster uppstår tillsätts de i första hand av någon som redan arbetar på företaget, för att medarbetare ska få möjlighet att utvecklas. Vidare strävar företaget efter att behålla en familjär stämning och konferenser och ”After works” hålls med jämna mellanrum. Det skulle också kunna skapa starka band mellan företaget och medarbetarna, vilket också är en del i talent management och något som kan få medarbetare att stanna (Armstrong, 2008).

Albert Hirschman myntade tre olika handlingsalternativ; ”exit”, ”voice” och ”loyalty”, som skulle kunna tillämpas vid anställningar. Exit innebär att personen slutar, medan voice innebär att personen stannar, men protesterar. Det tredje alternativet, loyalty, innebär att personen stannar och accepterar situationen (Blomquist & Röding, 2010).

Det skulle kunna tänkas att den familjära stämningen på Wallenstam bidrar till lojala medarbetare. Därmed kanske människor stannar på företaget länge, trots att introduktionen ibland uppfattats som bristfällig. Det skulle dock även kunna finnas människor som valt det första handlingsalternativet och slutat på företaget på grund av att de inte känt den uppskattning och fått den information som behövdes då introduktionen inte var planerad. Det är enligt tidigare forskning inget ovanligt scenario (Tyson, 2006). Sedan finns det även de som protesterar. Ett exempel från min studie på en form av protest skulle kunna vara då en av intervjupersonerna gick till sin avdelningschef och bad om ett uppföljningsmöte.

”Talent management” handlar dock inte bara om att behålla det som är bra, utan även om att identifiera och ta bort det som inte fungerar. Det ska enligt Ulrich och Brockbank (2007) vara en del i personalavdelningens strategiska arbete. Ulrich och Brockbank menar vidare att personalavdelningen i sitt arbete ska utgå från sina mottagares mål då de lägger upp sitt arbete.

Det skulle vid introduktioner av nyanställda innebära att avdelningscheferna är mottagare av personalavdelningens tjänster. Personalavdelningen behöver därmed lyssna på vad avdelningscheferna har för mål och vad de behöver vid en nyanställning. När det är fastställt kan personalavdelningen visa hur de kan hjälpa sina mottagare att nå uppsatta mål. På Wallenstam definierar avdelningschefer och personalchefen målet med introduktioner likadant, vilket måste anses tyda på att personalavdelningen förstått sina mottagares behov. Därmed kan personalavdelningen fortsätta med att hjälpa avdelningschefer att nå målet med introduktioner – *Den nyanställda ska känna sig välkommen, snabbt ska komma in i arbetet, bli en ”Wallenstammare” och komma in i gemenskapen.*

## **7. Studiens slutsatser och förslag på vidare forskning**

---

*Nedan presenteras slutsatser kring studiens syfte och frågeställningar samt förslag på vidare forskning. Sist följer rekommendationer med målet att skapa ännu bättre introduktioner i framtiden.*

---

Idealbilden som ges i litteraturen och personalchefens beskrivning av introduktionen på Wallenstam är relativt lika. Förberedelser (Granberg 2011), dokumentskrivning, lära känna företaget, lära känna avdelningen och arbetsgruppen samt uppföljning är de delar som ingår (Coleman & Kleiner, 1999). Lärande är sedan något som kan anses präglar hela introduktionen. Personalchefen påpekar dock att de är i ett introduktionsstadium vad gäller planerade introduktioner och att det inte fungerar enligt planen på alla avdelningar ännu, men att de är på god väg.

Avdelningscheferna beskriver att de nu börjat använda checklistan för introduktioner och den har tagits emot med tacksamhet. Dock följs den ännu inte helt och datum då olika delar ska vara avklarade samt påminnelser från personalavdelningen önskas, så att alla delar genomförs. Presentation av företagets affärsidé, mål, vision och kärnvärden är en del som inte till fullo genomförts, samt uppföljning av introduktionen.

Anställda som arbetat längre på företaget beskriver sina introduktioner som högst begränsade. De fick sitt anställningsavtal, en kort rundvandring och någon visade deras arbetsuppgifter. Då var det färre som arbetade på Wallenstam och en sådan kort introduktion hade inte fungerat idag menar de. Både den nyanställda och arbetsgruppen blir förvirrad och ineffektiv om ingen planerad introduktion sker. De som anställts mer nyligen har i de flesta fall haft en planerad introduktion som följt checklistan. Delar de saknar är desamma som avdelningscheferna nämner, alltså genomgång av affärsidé, mål, vision och kärnvärden samt uppföljning. Då checklistan i förväg gått igenom och följts är de anställda nöjda med introduktionen och upplever den som seriös.

Att de nyanställda är nöjda med introduktionen ökar chanserna till att de stannar kvar på företaget (Tyson, 2006), vilket är av vikt då kostnadseffektivitet är avgörande för företag idag (Coleman & Kleiner, 1999). ”Talent management” som handlar om att attrahera, utveckla och få talangfulla människor att stanna kvar på företaget (Armstrong, 2008) har därmed en stark

koppling till introduktion för nyanställda. Möjlighet till utveckling och att kunna växa i sin roll är något som får människor att arbeta kvar (Armstrong, 2008). Detta är någonting som Wallenstam verkar ha tagit fasta på och som kan vara en bidragande faktor till trivseln på företaget. Vidare forskning skulle kunna bedrivas kring hur ”talent management” kan tillämpas vid introduktioner för nyanställda.

Trivs inte människor kan det tänkas att de tillämpar någon av Hirschmans tre handlingsalternativ, ”exit”, ”voice” eller ”loyalty” (Blomquist & Röding, 2010). De kan alltså välja att sluta, protestera eller acceptera situationen. När det gäller Wallenstam kan det tänkas att den familjära stämning som råder skapar lojala medarbetare som främst accepterar situationen. Vidare forskning skulle kunna bedrivas kring vad som avgör vilket handlingsalternativ människor antar under sin introduktion, samt vilka faktorer som får nyanställda att arbeta kvar i fall då ingen planerad introduktion genomförts. Kanske finns det vissa faktorer som måste finnas med för att inte personen genast ska sluta, medan andra är mindre viktiga.

Till stor del verkar det som att de inblandade vid introduktioner för nyanställda var relativt nöjda då introduktionen följer den idealbild som ges i litteraturen. På Wallenstam hade en checklista utformats som väl stämde överens med det som angavs i litteraturen. Trots det framkom önskemål i form tillägg eller alternativa handlingssätt. Idealbilden kan därmed användas som utgångspunkt, men en utvärdering och anpassningar till det specifika företaget bör därefter göras.

Nedan följer ett antal förslag till anpassningar utifrån resultatet och mina slutsatser från studien. Förhoppningen är att de ska underlätta skapandet av nya ”Wallenstamare” i framtiden.

## 7.1 Rekommendationer som rör avdelningschefer

- Checklistan i handen, samt påminnelser – Avdelningscheferna önskar få Wallenstams checklista tilldelad sig då en anställning skett. Dessutom önskas påminnelser om checklistan inte lämnas till personalavdelningen i tid.
- Datum i checklistan – Datum då olika moment ska vara slutförda bör läggas in i checklistan.
- Uppföljning med personalavdelningen – Avdelningschefer ser fördelar med att ha ett uppföljningsmöte med personalavdelningen efter en slutförd introduktion. Då kan förbättringsmöjligheter diskuteras, samt hur introduktionen gått.

## 7.2 Rekommendationer som rör arbetsgruppen

- Mer information vid nyanställningar – Arbetsgrupper önskar mer information under rekryteringsprocessen. De önskar även få veta i god tid datum och tid då den nyanställde ska börja.
- Presentation på intranätet – Arbetsgrupper önskar att en kort presentation och gärna bild på den nyanställde läggs ut på intranätet, så alla vet när en ny person börjar och vem det är.
- Fadder – Ett övervägande får göras i varje enskilt fall om det är lämpligt med en fadder eller inte. I fall där en fadder utses behöver tid frigöras för faddern.

## 7.3 Rekommendationer som rör nyanställda

- Arbetsbeskrivning med mål – Nyanställda önskar att arbetsbeskrivningar ska delas ut under introduktionen där tydligare mål för det individuella arbetet är angivna. Dessa mål kan sedan följas upp och byggas på vid kommande utvecklingssamtal.
- Introduktionsplan till nyanställda – En introduktionsplan kan lämnas till den nyanställde i samband med att anställningsavtalet undertecknas. Där beskrivs vilka delar och aktiviteter som ingår i introduktionen. Antalet aktiviteter per dag bör begränsas, så att den nyanställde hinner smälta alla nya intryck. En genomgång av introduktionen önskas med närmsta chef innan introduktionen påbörjas.
- Uppföljning med personalavdelningen – Efter cirka sex månader, eller innan personen får en tillsvidareanställning, önskar anställda att ett möte hålls med personalavdelningen. Den nyanställde kan få svar på frågor och få en påminnelse om vad det innebär att vara anställd på Wallenstam.
- Utvärdering av introduktionen – Den nyanställde bör få göra en utvärdering av introduktionsprogrammet, för att det ska kunna förbättras till nästa gång. Exempelvis kan en enkät tas fram som de nyanställda får fylla i.
- E-learning – En presentation av Wallenstam kan sättas ihop som den nyanställde får möjlighet att ta del av. Bland annat skulle företagets organisation, kunder och dess historia kunna tas upp. Affärsidé, vision, kärnvärden och mål är andra delar som kan presenteras och som anställda efterfrågat mer information kring.
- Nätverk – Den nyanställde kan vid introduktionen få ett dokument med de medarbetare som han eller hon kommer att ha mycket kontakt med.

## 8. Källförteckning

---

### Artiklar

Argyris, Chris (1995) Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*. Vol 10(6) sid. 20-26.

Argyris, Chris (1980) Some limitations of the case method: Experiences in a management development program. *The academy of management review*. Vol. 5(2) sid. 291-298

Ardts, Joost, Jansen, Paul & van der Velde, Mandy (2001) The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*. Vol 20(2) sid.159-167.

Coleman, Jerry & Kleiner, Brian H. (1999) How to orient employees into new positions successfully, *Management Research News*, Vol. 22(10) sid.6 – 11

Sprogøe, Jonas & Rohde, Nicolas (2009) Practicing induction: a generative dance between newcomers and organizations. *Learning Inquiry*. Vol 3(1) sid. 47-66

### Böcker

Armstrong, Michael (2008) *Strategic human resource management A guide to action*. London och Philadelphia: Kogan page.

Blomquist, Christine & Röding, Pia (2010) *Ledarskap Personen Reflektionen Samtalet*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2007) *Business research methods*. New York: Oxford University Press.

Dowling, Peter J., Festing, Marion & Engle, Sr., Allan D. (2008) *International human resource management*. London: Thomson Learning.

Granberg, Otto (2011) *PAOU Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & kultur.

Hagskog, Bo (1996) *Antagligen har du fel affärsidé*. Södertälje: Fingraf AB.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Salzer-Mörling, Miriam (2009) Symboliskt ledarskap: Om kultur och meningsskapande. I Jönsson, Sten & Lars Strannegård (red) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber, sid. 351-376

Larsen, Rolf-Petter (2003) *Teamutveckling*. Malmö: Studentlitteratur.

Lundmark, Annika (1998) *Utbildning i arbetslivet, Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Rubelowitz, Sigvard (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Thylefors, Ingela & Lenéer Axelson, Barbro (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

Tyson, Shaun (2006) *Essentials of Human Resource Management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2007) *Värdeskapande HR*. Studentlitteratur.

### **Internetbaserade resurser**

Aponte, Jaime & Ahnlund, Annika (2011) *Fem steg till en lyckad talent management-process*. <http://www.hrbloggen.se/2011/05/fem-steg-lyckad-talent-management-process.html>  
Publicerat den 6 maj. Hämtat den 10 maj 2011.

Allt för jobbet (2009) *Ny på jobbet*. <http://www.alltforjobbet.se/component/content/article/34-artiklar-kategori/2413-ny-pa-jobbet-med-bra-start> Publicerat 2009. Hämtat den 2 april 2011.

Arbetsmiljöverket<sup>1</sup> (2001) Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete AFS 2001:1 [http://www.av.se/dokument/afs/ursprungs/ursprungsAFS2001\\_01.pdf](http://www.av.se/dokument/afs/ursprungs/ursprungsAFS2001_01.pdf) . Utkom den 16 mars 2001. Hämtad den 27 april 2011.

Arbetsmiljöverket<sup>2</sup> (2011) *Lag och rätt*. <http://www.av.se/lagochratt/> Publicerat 2011. Hämtat den 27 april 2011.

Wallenstam AB (2011) *Om Wallenstam*. <http://www.wallenstam.se/om/om-oss/> Publicerat 2011. Hämtat 2 april 2011.

## Bilaga 1. Intervjuguide – personalchef

---

### Bakgrund

Hur många nyanställningar görs per år?

Var är personalomsättningen störst?

Vilka tjänster är svårast att tillsätta?

Vilka är dina ansvarsområden vid introduktionen av nyanställda?

### Introduktionens innehåll

Vad är målet med introduktionen av nyanställda?

Hur länge pågår introduktionen?

Vilka delar ingår vid introduktionen av nyanställda?

Vad fungerar bra?

Vad fungerar mindre bra?

Saknar du något?

Upplever du någon eller några delar som extra viktiga?

### Checklista

Vad anser du om checklistans utformning?

Borde någonting förändras?

I hur stor utsträckning används checklistan idag?

Hur mottas den?

### Uppföljning

Hur sker uppföljning av introduktionen med den nyanställda idag?

Hur skulle den kunna förbättras?

### Ansvar

Vem eller vilka ansvarar för att introduktionen genomförs?

Utses faddrar?

Hur sker uppföljning med ansvariga?

Hur upplever du ansvarigas inställning till introduktionen av nyanställda?

### **Mål och värderingar**

Hur presenteras Wallenstams affärsidé och vision?

Hur presenteras Wallenstams värdegrund?

Tas hänsyn till människors värderingar vid rekrytering?

Hur presenteras mål?

Görs uppföljningar?

### **Lärande**

Tas hänsyn till att människor lär olika?

### **Arbetsgruppen**

Hur involveras arbetsgruppen i introduktionen av nyanställda?

### **Övergripande**

Vad är du extra nöjd med?

Vad skulle du vilja förändra?

Vill du tillägga något?



## Bilaga 2. Intervjuguide – avdelningschefer

---

### **Bakgrund**

Hur ofta görs nyanställningar på din avdelning?

### **Introduktionens innehåll**

Vad är målet med introduktionen av nyanställda?

Hur länge pågår introduktionen?

Vilka delar ingår vid introduktionen av nyanställda?

Vad fungerar bra?

Vad fungerar mindre bra?

Saknar du något?

Upplever du någon eller några delar som extra viktiga?

### **Checklista**

Vad anser du om checklistans utformning?

Borde någonting förändras?

Vad anser du om att använda en checklista vid introduktionen av nyanställda?

### **Uppföljning**

Hur sker uppföljning av introduktionen med den nyanställda idag?

Hur skulle den kunna förbättras?

### **Ansvar**

Vem eller vilka ansvarar för att introduktionen genomförs på din avdelning?

Utses faddrar?

Hur sker uppföljning med ansvariga?

Hur är ansvarigas inställning till introduktioner av nyanställda?

### **Mål och värderingar**

Hur presenteras Wallenstams affärsidé och vision?

Hur presenteras Wallenstams värdegrund?

Tas hänsyn till människors värderingar vid rekrytering?

Hur presenteras mål?

Görs uppföljningar?

### **Lärande**

Tas hänsyn till att människor lär olika? Hur?

### **Arbetsgruppen**

Hur involveras arbetsgruppen i introduktionen av nyanställda?

Kan det förbättras? Hur?

### **Övergripande**

Vad är du extra nöjd med?

Vad skulle du vilja förändra?

Vill du tillägga något?

## **Bilaga 3. Intervjuguide – arbetsgrupper**

---

### **Genomförandet**

Hur är introduktionen för nyanställda utformad på er avdelning?

Hur länge pågår introduktionen?

Vad fungerar bra?

Vad fungerar mindre bra?

Saknar ni något? Vad?

Upplever ni någon eller några delar som extra viktiga?

Upplever ni någonting som överflödigt?

### **Uppföljning**

Hur sker uppföljning av introduktionen?

Hur skulle den kunna förbättras?

### **Ansvar**

Vem eller vilka är ansvariga vid introduktioner?

Utses faddrar?

Hur upplever ni ansvarigas inställning till introduktioner?

### **Checklista**

Användes en checklista vid er introduktion?

Hur upplever ni checklistans utformning?

Vad anser ni om användandet av en checklista?

### **Lärande**

Tas hänsyn till att människor lär olika? Hur?

### **Arbetsgruppen**

Hur involveras arbetsgruppen i introduktionen av nyanställda?

Kan det förbättras? Hur?

### **Övergripande**

Vad är ni extra nöjda med?

Vad skulle ni vilja förändra?

Vill ni tillägga något?