



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

# **Ett företags intentioner och nyanställdas upplevelser i samband med introduktion**

## **En kvalitativ intervjustudie om organisationssocialisation**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Hanna Berg  
Rebecca Hallberg  
Handledare: Mats Eklöf  
Juni, 2013



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## Abstract

Thesis, bachelor: 15 hp  
Year: 2013  
Supervisor: Mats Eklöf  
Examiner: Anneli Goulding

This is a thesis based on a study about organizational socialization and concerns a company's intentions as well as new employees' experiences during introduction. The study had four different purposes. First, it was to examine what Mölnlycke Health Care wished to achieve with its introduction as well as what they wished new employees should incorporate during introduction. Second, the purpose was to understand how new employees at the same company have perceived how the introduction has changed them. Third, the purpose was to find out which experiences new employees considered important in their introduction at Mölnlycke Health Care. Finally, the last purpose of the study was to discuss how the company's intentions and the new employees' experiences were related to each other. Previous research has primarily focused on different socialization tactics and which result they lead to concerning new employees (e.g. van Maanen & Schein, 1979; Jones, 1986; Allen & Meyer, 1990). Thus, this research has in this study been complemented with more knowledge regarding new employees' experiences of socialization and change during the introduction to an organization, and been related to the organization's intentions. This study has been conducted by eleven qualitative semi-structured interviews; ten with new employees and one with two representatives of the Human Resources Department at Mölnlycke Health Care's headquarters. The result of the study showed that the company's intentions were that new employees would fit into the company's culture, to communicate particular experiences of the company, to give the new employees a good start and furthermore give them the feeling of being seen. The new employees' only perceived a marginal change, but the result still showed several changes. These changes were the incorporation of the company's core values, that the new employees gave more feedback, were more performance driven, had a changed view of work time and took fewer initiatives. Important experiences for the new employees were the insecurity regarding expectations, relationships with colleagues, to have internal networks, that the company's hierarchy was low and organizational support.

Keywords: organizational socialization, introduction, new employees, experiences, onboarding.

## Innehållsförteckning

Tidigare forskning om introduktion och socialisation inom organisationer	1
Socialisation	2
Organisationsocialisation	2
Strategier för socialisation av nyanställda	5
Introduktion	6
Grupper i arbetslivet	8
Betydelsen av socialt stöd och relationer	8
Betydelsen av förebilder på arbetsplatsen	9
Betydelsen av en fadder eller mentor	9
Problem	10
Frågeställningar	11
Metod	11
Respondenter	11
Instrument	12
Tillvägagångssätt	13
Intervjuer med representanter från HR-avdelningen	13
Intervjuer med nyanställda	13
Dataanalys	14
Resultat	15
Företagets intentioner i samband med introduktion	16
De nyanställda ska passa in i företagets kultur	17
Delge särskilda upplevelser av företaget	18
Ge de nyanställda en bra start	19
Få de nyanställda att känna sig sedda	19
Nyanställdas upplevelser av personlig förändring i samband med introduktion	20
Upplevelsen av förändring är marginell	21
Identifierbara förändringar	22
Betydelsefulla upplevelser för nyanställda i samband med introduktion	23
Osäkerhet gällande förväntningar	24
Relationer med kollegor	25
Ha interna nätverk	26
Företagets låga hierarki	27

Organisationellt stöd _____	27
Diskussion _____	28
Resultatdiskussion _____	28
Företagets intentioner i samband med introduktion _____	28
Nyanställdas upplevelser av personlig förändring under introduktion _____	30
Betydelsefulla upplevelser för nyanställda i samband med introduktion _____	31
Förhållandet mellan företagets intentioner och nyanställdas upplevelser _____	31
Studiens konsekvenser och begränsningar _____	33
Studiens bidrag till forskningsområdet _____	35
Förslag på framtida forskning _____	35
Slutsats _____	35
Referenser _____	37
Bilagor _____	40
Bilaga 1: Informationsbrev _____	40
Bilaga 2: Intervjuguide HR _____	41
Bilaga 3: Intervjuguide nyanställda (svenska) _____	45
Bilaga 4: Intervjuguide nyanställda (engelska) _____	49

Denna uppsats är resultatet av en studie om organisations-socialisation. Syftena var att lyfta vilka intentioner ett företag kan ha med sin introduktion av nyanställda medarbetare, förstå vilka upplevelser som nyanställda ansåg vara betydelsefulla i samband med introduktion samt belysa nyanställdas upplevelser av hur introduktionen har förändrat dem. I uppsatsen diskuteras även hur företagets intentioner och de nyanställdas upplevelser förhåller sig till varandra.

Studien var upplagt som en fallstudie på ett specifikt företag och genomfördes med hjälp av kvalitativa intervjuer. I denna uppsats kommer det inledningsvis diskuteras vilken betydelse socialisation, och då främst organisations-socialisation, har i samband med introduktion, samt vilka aspekter som tidigare forskning lyft om socialisation och introduktion inom organisationer. Utöver detta kommer även teorier om socialisationstaktiker, grupper i arbetslivet, betydelsen av socialt stöd, betydelsen av förebilder och slutligen betydelsen av en mentor eller fadder att beröras.

För att verkställa studien har ett samarbete med Mölnlycke Health Care skett, ett globalt företag med huvudkontor i Göteborg. Mölnlycke Health Care har beskrivits som en erkänd tillverkare av engångsprodukter och servicelösningar för operation och sårbehandling för hälsosektorn (Mölnlycke Health Care 2013). Företaget var vid studiens genomförande beläget i cirka 30 länder och hade fler än 7000 anställda världen över (Corporate Presentation 2011, personlig kommunikation, 13 mars, 2013). Den del av företaget som studerats i samband med denna studie är huvudkontoret i Göteborg. Huvudkontorets verksamhet består främst av stabskaraktär, det vill säga med funktioner som IT, HR och finans, men har även en avdelning för forskning och utveckling. Totalt arbetar drygt 400 personer på huvudkontoret och varje år anställs cirka 60 nya medarbetare (muntlig kommunikation, Kerstin Cedervall, 20 maj, 2013).

### **Tidigare forskning om introduktion och socialisation inom organisationer**

Personalomsättningen är högst bland nyanställda (Allen, 2006), mer än hälften lämnar organisationen inom de första sju månaderna av sin anställning (Meister, 1994). Det är ofördelaktigt för organisationen att personalomsättningen är som högst bland nyanställda eftersom det är kostsamt att anställa ny personal samtidigt som de nyanställda inte hinner ge särskilt mycket tillbaka till organisationen innan de lämnar densamma (Allen, 2006). Ett effektivt introduktionsprogram kan bereda väg för gladare och mer produktiva anställda. Forskning stödjer att introduktionsprogram är viktiga för att kunna säkerställa organisationers överlevnader (Cirilo & Kleiner, 2003).

Introduktion är således den process som genomförs i samband med att en individ får anställning i en organisation. När nyanställda påbörjar ett nytt arbete strävar de efter att lära sig de uppgifter och förväntningar som arbetet innehåller, förstå oskrivna regler och normer i den nya organisationskulturen samt att bli en del av organisationen (Korte & Lin, 2013). Introduktionen är därför avgörande för att den nyanställda ska känna sig välkommen och för att bidra till en hög effektivitet (Lindelöw, 2008). Introduktionen bör vidare i hög utsträckning vara standardiserad för att alla ska kunna anförskaffa sig likvärda kompetenser gällande organisationens bakgrund, arbetssätt och gemensamma policyer, men även angående informella regler (Lindelöw, 2008, se också Brundin, 2012).

Introduktion handlar sålunda till stor del om en organisationsocialisation (Tuttle, 2002), även känt som "onboarding" (Korte & Lin, 2013). Organisationsocialisation är den lärandeprocess genom vilken nyanställda utvecklar attityder och beteenden som är nödvändiga för att fungera som en fullfjädrad medlem i organisationen. Det innebär att ju effektivare socialisationen är, desto snabbare kan den nyanställda bli produktiv för organisationen. (Ards, Jansen & van der Velde, 2001). Människor som är väl socialiserade i sina organisatoriska roller har enligt tidigare forskning generellt högre inkomst, är nöjdare, mer involverade i sina karriärer, mer adaptiva samt har en bättre uppfattning om sin personliga identitet än de som är sämre socialiserade (Chao, O Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994). Genom att organisationer är medvetna om sin egen organisationsocialisation i samband med introduktion av nyanställda har de därför även en möjlighet att styra densamma och därmed aktivt välja vad syftet med en introduktion ska vara och vad den ska leda till.

**Socialisation.** Socialisation kan beskrivas som hur en individ grundligt och konsekvent införs i ett samhälles objektiva värld eller del av denna värld (Berger & Luckmann, 2011). En annan definition är att individen, genom socialisation, internaliserar ett samhälles, en grups eller en organisations rådande beteendemönster, normer, regler, värderingar och sedvänjor som hjälper hen att förstå sin omvärld och verka som en naturlig del i den (Nationalencyklopedin 2013).

Den mest omtalade socialisationen är den primära socialisationen, vilken handlar om att en individ inte föds som en samhällsmedlem utan blir en samhällsmedlem genom internalisering, där individen upplever och tolkar en händelse som sedan blir meningsfull för individen själv (Berger & Luckmann, 2011). Den primära socialisationen sker således under en individs barndom, men socialisationen upphör inte när individen uppnått vuxen ålder. Sekundär socialisation är därmed den efterföljande process som leder en redan socialiserad individ in i nya delar av individens samhällsvärld (Berger & Luckmann, 2011). Värt att uppmärksamma är att den grundläggande strukturen i sekundär socialisation alltid påminner om strukturen i den primära socialisationen (Berger & Luckmann, 2011). I all socialisation är det viktigt att notera det faktum att individen inte enbart tar över andra individers roller och attityder utan att individen genom denna process även övertar deras värld (Berger & Luckmann 2011). Likt tidigare nämnda författare beskriver Volti (2008) socialisation som den process där individen blir en del av ett samhälle genom sin assimilation till samhällets kultur eller subkulturer. Genom socialisation förvärvar därmed individen praktiska kunskaper om samhällets värderingar och normer. Detta är en ständigt pågående process som har vissa mer eller mindre intensiva perioder. En period som är mer intensiv kan till exempel vara när en individ inträder i en ny organisation.

**Organisationsocialisation.** Alla handlingar som en organisation och en individ vidtar för att säkerställa effektiv anpassning i samband med att individens organisatoriska inträde, är en process som kallas för organisationsocialisation (Tuttle, 2002). En vanligt förekommande definition av organisationsocialisation är den som har gjorts av van Maanen och Schein (1979, ss. 3-4, digital version):

"Organizational socialization is then the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role. /---/ The process may appear in many forms. In short,

socialization entails the learning of a cultural perspective that can be brought to bear on both commonplace and unusual matters going on in the work place”.

Vidare menar Kramer (2010) att organisationsocialisation handlar om en assimilationsprocess genom vilken individer knyts an till, deltar i och lämnar organisationer. Vidare delas assimilationen in i två delar: socialisation och individualisering. Socialisationen beskrivs då som den process där en organisation, tydligt eller subtilt, försöker influera och förändra individer för att möta organisationens behov. Kramer (2010) berättar dessutom att ett av de mest uppenbara försöken till socialisation sker när befintliga medarbetare försöker influera nya medarbetare. Till skillnad från socialisation handlar istället individualiseringsprocessen om hur individer försöker ändra organisationen för att få den att möta sina egna behov (Kramer, 2010, se också Wanous, 1977).

Varje gång en individ träder in i en ny organisation startar en sekundär socialisation (Bang, 1999). Den sekundära socialisationen blir dock aldrig lika stark som den primära eftersom innehållet som lärs ut under den sekundära socialisationen är mer föränderligt och tillfälligt än det som internaliseras under den primära socialisationen. Därför använder organisationer ofta specifika pedagogiska tekniker för att försöka förstärka socialisationsprocessens känslomässiga sidor och därigenom göra den sekundära socialisationen starkare (Bang, 1999). Bang (1999) förklarar att dessa tekniker används för att skapa en stark kultur. Exempel på tekniker från organisationens sida kan vara medveten inprägling av viktiga normer och värderingar, ritualer, ceremonier men även selektiv rekrytering där organisationen väljer sökande som passar in i de befintliga värderingar och uppfattningar som finns inom organisationen. När denna påverkan sker kan individen anta tre olika förhållningssätt (Bang, 1999). Det första och svagaste förhållningssättet är foglighet, vilket sker när individen utsätts för påverkan i form av belöning eller bestraffning. Andra förhållningssättet är identifiering. Då anammar individen beteenden, värderingar och normer från andra personer eller grupper eftersom detta leder till en tillfredställande relation med dessa. Slutligen kan individen förhålla sig till påverkan genom internalisering. Detta är det starkaste och mest permanenta förhållningssättet, vilket förekommer när individen accepterar de förbestämda beteendena, värderingarna och normerna eftersom dessa överensstämmer med individens egen verklighetsuppfattning.

Ashforth och Saks (1996) påpekar att individer är särskilt mottagliga för påverkan under rollövergångar, så som vid organisatoriskt inträde, på grund av den stora osäkerheten gällande den nya rollens krav. Detta stämmer överens med van Maanens och Scheins (1979) påstående om att nya organisationsmedlemmar alltid bär med sig åtminstone möjligheten till förändring. Louis (1980) hävdar dock att den allmänna synen på organisationsocialisation har fokuserat på processen att ”förändras till något” i samband med inträdande till en ny situation, och har därmed bortsett från processen att ”förändras från något”, det vill säga den tidigare situationen. Detta kopplas till idéer om att processen att ”förändras från något” har en betydande inverkan på framgången på processen att ”förändras till något”.

Louis har utvecklat ett perspektiv (1980) som identifierar viktiga inslag i nyanställdas upplevelser i samband med organisatoriskt inträde. Inslagen är

övertäckningar (surprises), kontraster (contrasts) och förändring (change). Dessa begrepp förklarar processerna av sense-making (som hädanefter kommer att benämnas som förståelseskäpande) genom vilka individer hanterar sina upplevelser i samband med att de blir medlemmar i en organisation. När det gäller faktorn övertäckningar, finns det flera typer av övertäckningar som framträder i samband med att en individ stiger in i en ny organisation, exempelvis att (medvetna eller omedvetna) förväntningar lämnas ouppfyllda. Oavsett om övertäckningen är behaglig eller obehaglig krävs det att individen anpassar sig (Louis, 1980). Nyanställda fäster ofta en mening i handlingar, händelser och övertäckningar i sin nya omgivning, men eftersom detta sker med hjälp av tolkningssystem som bygger på erfarenheter i tidigare omgivningar kan olämpliga och icke fungerande tolkningar skapas. Jämfört med erfarna organisationsmedlemmar har den nyanställda troligtvis inte utvecklade relationer med andra i sin omgivning, med vilka hen kan testa sina uppfattningar och tolkningar (Louis, 1980). Eftersom testande är sedd som en viktig källa för förståelseskäpande, är det särskilt viktigt att nyanställda har tillgång till erfarna organisationsmedlemmar som kan fungera både som bollplank samt vägleda de nya till viktig bakgrundsinformation för att tilldela mening åt händelser och övertäckningar. De erfarna ses som en möjlig källa till hjälp för nyanställda när det kommer till att tolka de otaliga övertäckningar som kan uppstå under deras förflyttning in i nya omgivningar (Louis, 1980). Individens anpassning till organisationen inträffar när det sker en övergång från nyanställd till erfaren organisationsmedlem. Detta äger rum när individen blir tilldelad stora ansvarsområden och autonomi, anförtrödd med privilegierad information, inkluderad i informella nätverk, uppmuntrad till att representera organisationen samt tillfrågas att ge råd till andra (Louis, 1980).

Organisationsocialisation kan ses som en lärprocess, bestående av tre faser; förhandssocialisation (anticipatory socialization), anpassning (accommodation) och rollhantering (role management) (Feldman, 1976). Ardts m.fl. (2001) beskriver istället dessa tre faser som en förhandsfas (anticipatory phase), en mötesfas (encounter phase) och en förvärvningsfas (acquisition phase). I första fasen förbereder och väljer en individ ett specifikt jobb eller en organisation genom påverkan utifrån. I andra fasen kommer individen i kontakt med den nya organisationen för första gången. I denna fas testas individens första förväntningar med verkligheten och det sker en preliminär justering i attityder och beteenden. Inledningen i det tredje steget innebär en mer långsiktig justering till gruppens och organisationens uppgifter, roller, värden och normer (Ardts m.fl., 2001). Kramer (2010) menar att socialisation typiskt har varit sedd som en process av tidsknutna faser i samband med att en individ blir en organisationsmedlem. Dessa antas då ske under de första dagarna, veckorna eller månaderna efter inträde. Faserna är dock inte alltid så tydliga. Vissa individer kan uppleva att de aldrig förvandlas till en del av eller ”kommit in” på företaget trots att de har verkat där i flera år, medan andra upplever att de går från en förhandssocialisation till fullt medlemskap och förvandling på bara några dagar.

Ardts m.fl. (2001) har sammanfattat vad organisationsocialisation innehåller och vilka områden det är kopplat till. Författarna radar upp flera exempel så som att den nyanställda eftersöker kunskap om såväl organisationens som gruppens struktur, traditioner, mål och språk, men den nyanställda vill även veta hur olika uppgifter ska fullgöras, vilka kunskaper och färdigheter som behövs, vilka prioriteringar som görs samt vilka attityder och beteenden som gäller. Klein och Weaver (2000) påpekar



dessutom att det finns fyra olika nivåer som en socialisationsanalys kan fokusera på; arbetet, arbetsgruppen, organisationen och individens bransch eller yrke. Exempelvis fann Korte och Lin (2013) i sin studie att nyanställda blev socialiserade till arbetsgruppen men inte till organisationen. Detta berodde på att arbetsgrupperna erbjöd ett brett utbud av socialisationsupplevelser. Studiens resultat lyfter fram vikten av att bygga relationer samt att upplevelserna skiljde sig åt mellan olika arbetsgrupper. Författarna anser att den relationella dimensionen inom arbetsgrupperna förmedlade utvecklingen av och tillgången till resurser samt positionerna i grupperna. Det var genom relationer som nyanställda fann sin väg in i arbetsgruppernas sociala strukturer och därmed kunde utveckla en gemensam förståelse för arbetsplatsens kultur.

**Strategier för socialisation av nyanställda.** Van Maanen och Schein har i sin artikel "Toward a Theory of Organizational Socialization" (1979) försökt formulera en sammanfattande beskrivning av fenomenet organisations-socialisation för att underlätta efterkommande forskning (Tuttle, 2002). Van Maanen och Schein (1979) ser socialisation som en läroprocess där den nyanställda känner ångest i samband med inträde i en ny organisation vilket gör att hen är motiverad att lära sig sin nya roll så fort som möjligt (van Maanen & Schein, 1979). Detta antagande stöds av resultaten i Jones (1986) studie. I likhet med van Maanen & Schein (1979) menar Jones (1986) att de nyanställda tvingas omvärdera sina antaganden för att minska den osäkerhet och ångest som uppstår i samband med inträde i en ny organisation (Jones, 1986). Detta leder till att organisationer kan påverka hur individer anpassas (Jones, 1986; Ashford & Saks, 1996; van Maanen & Schein, 1979).

Van Maanen och Schein (1979) beskriver sex generella taktiker (tactics) som organisationer kan använda för att påverka den nyanställdas transformation (van Maanen & Schein, 1979). Ards m.fl. (2001) tolkar van Maanens och Scheins (1979) beskrivning av varje separat taktik som ett kontinuum med två ändar. Den första taktiken berör kollektiv (collective) kontra individuell (individual) socialisation. Taktiken beskriver i vilken omfattning den nyanställda genomför socialisationsproceduren tillsammans med andra. Den andra taktiken handlar om i vilken utsträckning socialisationen är formell (formal) kontra informell (informal), det vill säga i vilken grad en nyanställd är skild från de befintliga organisationsmedlemmarna och genomgår en uttalad formell socialisationsupplevelse. I den tredje taktiken berörs hur sekventiell (sequential) eller slumpvis (random) en socialisationsprocess är, det vill säga hur mycket organisationen specificerar vilka steg som leder till full behärskning av arbetet. Den fjärde taktiken berör i vilken utsträckning socialisationsprocessen är bestämd (fixed) kontra varierad (varied), vilken beskriver i vilken omfattning de ovan nämnda stegen är tidsbestämda. Taktik fem benämns som följande (serial) kontra oberoende (disjunctive). Med detta menas i vilken utsträckning den nyanställda har möjlighet att följa en erfaren organisationsmedlem med samma position, och på så sätt ha denna som förebild. Den sjätte och sista taktiken behandlar invigning (investiture) kontra avveckling (divestiture), det vill säga den omfattning som socialisationsprocessen bekräftar den nyanställdes identitet eller inte. Med en avvecklande taktik förnekas den nyanställdes identitet och försök att förändra den nyanställda kan ske (Ards m.fl., 2001).

De olika taktikerna kan väljas medvetet eller omedvetet av organisationens ledning och leder till individuella reaktioner hos den nyanställda (van Maanen & Schein

1979). Författarna menar att det finns tre reaktioner på socialisation: bevarande beteende (custodianship), innehållsinnovativt beteende (content innovation) eller rollinnovativt beteende (role innovation). Bevarande beteende är det mest konserverande svaret på socialisation, då den nyanställda accepterar status quo och inte försöker förändra något. Innehållsinnovativt beteende präglas istället av utveckling, exempelvis genom att förändra kunskapsbasen och de strategiska metoderna för en specifik roll. Rollinnovativt beteende är revolutionärt på så sätt att den nyanställda försöker att omdefiniera sin funktion av rollen fullständigt (van Maanen & Schein, 1979). Enligt författarna är ett bevarande rollbeteende troligast vid en socialisation som sker sekventiellt, varierat, följande och avvecklande. Innehållsinnovativt rollbeteende sker troligtvis istället vid kollektiv, formell, slumpvis, bestämt och oberoende socialisation. Rollinnovativt beteende följer sannolikt en socialisationsprocess som sker individuellt, informellt, slumpvis, oberoende och invigande (van Maanen & Schein, 1979).

Flera författare har dock undersökt hur dessa sex taktiker påverkar med varierat resultat (Allen & Meyer, 1990; Ashforth & Saks, 1996; Jones, 1986). Där upptäcktes det att individualiserad socialisation leder till ett innehållsinnovativt beteende och att kollektiv socialisation leder till ett bevarande rollbeteende. Commitment (som hädanefter kommer att benämnas som engagemang) till organisationen, både i meningen av lojalitet och i meningen av emotionellt engagemang, verkar vara särskilt kopplat till kollektiv socialisation. Tendensen att lämna organisationen verkar istället överensstämma med individualiserad socialisation. Allen och Meyer (1990) beskriver vidare relationen mellan innovation och engagemang hos nyanställda. De nyanställda som utvecklar ett starkt engagemang gentemot organisationen är oftast inte tillräckligt innovativa och de som är tillräckligt innovativa är inte tillräckligt engagerade.

Ashforth och Saks (1996) menar att forskningen inom området hittills enbart har berört förändringar i nyanställdas prestation och inte på nyanställda som person, vilket författarna tycker är förvånande då socialisation har blivit definierat som den process genom vilken nyanställda lär sig att uppfylla sina roller och anpassa sig till en organisatorisk miljö. Alla socialisationstaktiker utom en, invigning, bör leda till någon sorts personlig förändring.

**Introduktion.** Enligt Granberg (2011) innebär en arbetsplatsintroduktion att ett samarbete påbörjas mellan organisationen och den nyanställda. Under introduktionen ska förväntningar tydliggöras och kunskap om organisationen delges den nyanställda. Vilka metoder som används i introduktionen kan variera men några av de vanligaste är introduktionsmaterial, mentor och introduktionsutbildning (Granberg, 2011). Introduktionsmaterialet består ofta av en broschyr där företagets verksamhet, övergripande anställningsvillkor, policyer och möjligheter till utbildning beskrivs. En annan metod är att utse en mentor, då en erfaren medarbetare åtar sig att vägleda den nyanställda. Mentorn fungerar då ofta som såväl ett bollplank och en kontaktförmedlare som en inspiratör och utbildare.

Introduktionsutbildning är den introduktionsmetod som sker genom en särskild organiserad utbildning (Granberg, 2011). Granberg föreslår vidare att en introduktionsutbildning bör vara mellan en till tre dagar, som företrädesvis gärna är uppdelade på halvdagar. Formella introduktionsutbildningar är en av de vanligaste typerna av träningsprogram för nyanställda och de flesta organisationer använder det

som en del av sin socialisationsprocess (Saks & Ashforth, 1997). Induktionsutbildningar kan ske såväl i grupp som individuellt. Ofta handlar introduktionsutbildningar om ungefär samma saker som en introduktionsbroschyr, men med fördelen att ämnena kan presenteras mer djupgående samt att möjlighet finns för diskussion och frågor. Genom introduktionsutbildning kan normer föras vidare, kunskap om alla typer av organisationsämnen skänkas, och avstämning mellan individen och organisationen ske (Saks, 1996). Information om organisationens historia och traditioner, så som vanor, myter, historier och ritualer presenteras (Klein & Weaver, 2000). Att närvara vid formell introduktionsutbildning kan ha inverkan på medvetenhet om och förståelse för organisationens historia, mål och värden (Klein & Weaver, 2000), men inte om organisationens interna jargong (Klein & Weaver, 2000). Denna medvetenhet leder dock inte uteslutande till accepterande, även om det underlättar. En nyanställd som närvarar vid formella introduktionsutbildningar blir snabbare socialiserad än en som inte närvarat (Klein & Weaver, 2000). Den förvärvade kunskapen kan även hjälpa nyanställda att utveckla sociala relationer med andra organisationsmedlemmar (Klein & Weaver, 2000).

Cirilo och Kleiner (2003) diskuterar hur introduktionsprogram kan göras mer effektiva. De fokuserar på tre komponenter av ett introduktionsprogram: förinledning (pre-orientation activities), organisationsinledning (orientation to the organization) och arbetsinledning (orientation to the job). Förinledning är den tidsperiod som förflyter mellan att den nyanställda har tackat ja till jobbet till dess att hen börjar på arbetsplatsen (Cirilo & Kleiner, 2003). Användandet av förinledning innebär flera fördelar. Det är billigt på så vis att det sker på den nyanställdas fritid och inte arbetstid. Den nyanställda börjar också tänka på organisationens kultur och vad hen behöver göra för att anpassa sig till organisationen redan innan hen har börjat på den nya arbetsplatsen. Den person från organisationen som kommunicerar med den nyanställda kan börja bygga en relation med hen redan nu och den nyanställda får positiv, motiverande uppmärksamhet från organisationen (Cirilo & Kleiner, 2003). Organisationsinledningen är utformad för att bekanta den nyanställda med organisationen och dess kultur. Den förmedlar även den nyanställdas skyldigheter till organisationen och organisationens skyldigheter till den nyanställda (Cirilo & Kleiner, 2003).

Det bör noteras att nyanställda generellt upplever introduktionsutbildning som mindre fördelaktig för sin socialisation, i jämförelse med direkta socialisationsaktiviteter. Men när det upplevs som värdefullt, visar resultat högre nivåer av organisationsengagemang och en lägre intention att lämna organisationen (Saks, 1996). Ett formellt introduktionsprogram skapar även mer lojalitet, engagemang och identifiering med organisationen jämfört med de som inte genomgår det (Louis, Posner, & Powell, 1983; Ashforth & Saks, 1996; Klein & Weaver, 2000). Ashforth och Saks (1996) visar vidare på att tekniker som speglar ett relativt strukturerat angreppssätt på socialisation var associerat med lägre rollambivalens, rollkonflikt, stressymptom och intentioner att sluta samt med högre jobbtillfredsställelse. Strukturerad socialisation var också associerat med lägre rollinnovation och självuppskattad prestation. Louis m.fl. (1983) menar dock att jobbtillfredsställelse och tendens till att nyanställda stannar inom organisationen inte var signifikant korrelerat med formella introduktionsprogram.

Utöver en allmän introduktionsutbildning bör även en individuell utbildning ske (Granberg, 2011). Den nyanställda måste få en introduktion till sin avdelning och sina specifika arbetsuppgifter. Denna introduktion utförs ofta på den nyanställdas avdelning, genomförs av en medlem vid samma avdelning och bör täcka avdelningens uppgift i relation till resten av organisationen. Den bör även täcka avdelningens struktur och hierarki, information om kontorsmaterial och utrustning, den nyanställdas tjänstebeskrivning, information om arbetsschema som täcker hur det fungerar med arbetstid, lunch, fika, övertid och hur man schemalägger sjukdom och semester. Vidare bör det informeras om avdelningens egna policyer, som behandlar avdelningens regler och normer som är specifika för avdelningen ifråga (Cirilo & Kleiner, 2003; Wolfe Morrisson, 2002, se också Granberg, 2011). För att introduktionen inte enbart ska innebära korvstoppning de första arbetsdagarna, samt för att tydliggöra ansvarsfördelningen i de olika momenten, bör en introduktionsplan upprättas för den nyanställda. Lämpligt är då att dela upp åtgärderna som ska utföras i olika tidsperioder, till exempel första arbetsdagen, första arbetsveckan och första arbetsmånaden (Granberg, 2011).

**Grupper i arbetslivet.** Precis som i det privata livet tillbringar människor i arbetslivet en stor del av sin tid tillsammans. Människor ingår således i flera olika grupper, det kan vara sociala grupper eller yrkesgrupper. Grupper kan bland annat beskrivas i form av formella eller informella, där den förra utmärks av att den uppkommit för ett visst ändamål och den senare karaktäriseras av att medlemmarna har nära relationer och gemensamma intressen (Granberg, 2011). På en arbetsplats är den formella gruppen ofta tydlig då den normalt har en bestämd chef, medan den informella inte finns uttalad utan till exempel består av personer som brukar ta fikapauser ihop. Den informella gruppen är minst lika viktig som den formella i en organisation, exempelvis när det gäller företagskulturen (Granberg, 2011).

Hur en grupp än ser ut, utvecklar gruppmedlemmarna egna villkor för samspelet och ju större betydelse gruppen har för medlemmarna och ju viktigare det är att tillhöra gruppen, desto mer utvecklade är gruppens normer och kravet på den enskilde individen att följa dessa normer blir större (Granberg, 2011). När en individ börjar på en ny arbetsplats har hen ofta lämnat ett antal grupper bakom sig. I dessa grupper hade individen en klar roll. På den nya arbetsplatsen möter dock individen en ny värld där det mesta är nytt. Den nyanställda har därmed limiterade kunskaper om vilka grupper som finns utöver de formella och har således ingen kunskap om vilka normer som gäller (Granberg, 2011). Som ny på en arbetsplats finns det en förhoppning om att kunna möta förväntningar och därför försöker den nyanställda snabbt lära sig hur gruppen fungerar och även lära känna dess normer. Eftersom den nyanställda normalt sett är mån om att bli accepterad av gruppen är hen därför beredd på att anpassa sitt beteende (Granberg, 2011). Dock är den nyanställda inte den enda som anpassar sig i det här sammanhanget, utan hela gruppens sammansättning ändras genom att en ny medlem tillkommer. På grund av detta bör ett av målen med introduktion i arbetslivet vara att främja denna ömsesidiga anpassning och ge den nyanställda möjligheten att bygga upp relationer med arbetskamraterna (Granberg, 2011).

**Betydelsen av socialt stöd och relationer.** Korte och Lin (2013) framhåller att även om den nyanställda har ett ansvar när det gäller att lära sig att passa in, är det också viktigt att de andra i arbetsgruppen uppriktigt välkomnar och hjälper

nykomlingen som en medlem i gruppen. En nyanställd är inte i stånd att lära sig och integrera sig till organisationen på egen hand. Därför pekar författarna på behovet av att arbetsgrupper tar mer ansvar för att integrera nykomlingar i sina sociala strukturer.

Även Nelsen och Quick (1991) lyfter fram hur viktigt socialt stöd är för nyanställdas anpassning till organisationen. Ur deras studies resultat framkom det att de fyra bästa källorna till stöd var dagliga interaktioner med arbetskamrater, arbetsledare, seniora kollegor samt sekreterare och annan stödpersonal (Nelsen & Quick, 1991). Studien visade även att socialt stöd från arbetsledaren och andra nyanställda hade ett negativt samband med symptom på psykisk påfrestning. Dessutom hade sekreterare och annan stödpersonal samt daglig interaktion med arbetskamrater ett positivt samband med jobbtillfredsställelse. Den dagliga interaktionen med arbetskamrater minskade även intentionerna att lämna organisationen (Nelsen & Quick, 1991). Värt att notera är att resultatet från Nelsen och Quicks (1991) studie visar på att tillgången på stöd har ringa koppling med den nyanställdas beteende eller beteendemässiga avsikter (t.ex. prestation eller intentioner att sluta), medan det i låg grad är relaterat till den nyanställdas inre tillstånd (t.ex. lidande och tillfredsställelse).

Interaktion med personer på arbetsplatsen har även lyfts fram som viktigt i socialisationen av en nyanställd medarbetare (Louis m.fl., 1983) och så även relationer generellt (Korte & Lin, 2013; Wolfe Morrisson, 2002). Louis m.fl. (1983) förklarar att de tre viktigaste hjälpmedlen för socialisationen var interaktion med arbetskamrater, arbetsledare och seniora medarbetare.

**Betydelsen av förebilder på arbetsplatsen.** Filstad (2004) har undersökt hur nyanställda använder kollegor som förebilder i organisationsocialisation, där författaren menar på att förebilder fungerar som en viktig kunskapskälla för den nyanställda (Filstad, 2004). Resultatet från Filstads studie visar på att den nyanställdas personlighetsdrag påverkar hur förebilder används. Hur dessa används är även av betydelse för vilket resultat socialisationen får (Filstad, 2004). När det gäller hur väl nyanställda lyckas i en ny organisation handlar det således inte bara om hur de använder förebilder utan det är även otroligt viktigt vem de väljer som förebild (Filstad, 2004). Studiens observationer visade att nyanställda använde sig av förebilder, men när dessa personer blev intervjuade om sin syn på förebilder angav de att de inte hade någon förebild (Filstad, 2004). Filstad (2004) tolkade detta som att nyanställda använder flera förebilder genom att anamma olika kvalifikationer från olika personer för att kunna skapa sig sin egna personliga stil och därför kan de inte peka ut någon specifik person som förebild. Slutligen förklaras det att nyanställda är beroende av och förlitar sig på förebilder i sin interaktion och lär sig olika kvalifikationer från flera personer för att kunna skapa sina egna attityder, rollbeteenden och personliga stil (Filstad, 2004).

**Betydelsen av en fadder eller mentor.** En vanlig introduktionsmetod i arbetslivet är att utse en fadder eller mentor för den nyanställda (Granberg, 2011). Även om det finns en viss skillnad mellan begreppen menar Granberg (2011) att de huvudsakligen används på samma sätt, nämligen att en särskild person utses för att stötta den nyanställda under sin första tid på företaget. Vidare beskriver Granberg (2011) att mentorskap ofta är väldigt lyckat då den nyanställda får någon att vända sig till med sina frågor samtidigt som chefen får avlastning. Likt Granberg påstår Cirilo och Kleiner (2003) att även om en fadder inte kan ersätta arbetsledaren så kan en fadder vara en kontaktperson när arbetsledaren är frånvarande eller på annat sätt otillgänglig.

En fadder kan även hjälpa arbetsledaren med att få den nyanställda att känna sig välkommen och som en del av organisationen. Dessutom kan den nyanställda få hjälp med att förstå hur företaget fungerar när det gäller arbetsregler och utförandesätt som organisationen har missat att förmedla. Faddern hjälper på så vis till med att fylla igen de kunskapsluckor som finns, vilket ökar sannolikheten till att den nyanställda lyckas på jobbet. Kopplat till tidigare forskning kring förebilder, menar författarna att en fadder dessutom kan fungera som en förebild (Cirilo & Kleiner, 2003). Korte och Lin (2013) fann i sin studie att en av de viktigaste relationerna för de nyanställda var en välfungerade mentorskapsrelation med en erfaren kollega i arbetsgruppen. Studiens resultat visade även på att de som hade en mentor verkade ha en betydligt mer positiv känsla inför lärande, integration och jobbtillfredsställelse (Korte & Lin, 2013).

Till skillnad från tidigare nämnda författare fann Nelsen och Quick (1991) att graden av jobbtillfredsställelsen hos nyanställda ökade när mentorer och erfarna kollegor inte fanns tillgängliga som en källa till stöd. De fann även att mentorskap var positivt kopplat till nyanställdas intentioner att lämna arbetsplatsen (Nelsen & Quick, 1991). Detta var ett resultat som gick emot författarnas egna hypoteser men de antog att det kunde bero på att en mentor kan ses som ett organisatoriskt ideal som den nyanställda måste uppnå. Om så är fallet innebär en mentors närvaro stora krav på att den nyanställda ska växa inom företaget och uppnå högre grad av mognad. Detta skulle kunna innebära att jobbtillfredsställelsen hos en nyanställd är låg idag men att individen uppnår större mognadsnivå i framtiden. En alternativ förklaring som ges är att ju nöjdare och mer högpresterande en nyanställd är, desto lägre är behovet av en mentor och i desto lägre grad anses mentorn vara en typ av stöd (Nelsen & Quick, 1991).

## **Problem**

Tidigare studier har kommit fram till att olika socialisationstaktiker som organisationer använder sig av kan ge varierande socialisationsresultat hos organisationernas individer. Dessa studier kan dock kompletteras med mer kunskap om nyanställdas upplevelser av socialisation i samband med introduktionen till en organisation samt sätta detta i förhållande till organisationens intentioner. En personalvetares roll i en organisation kretsar vanligtvis kring att attrahera, rekrytera, utveckla, bibehålla och avveckla personal (Lindelöw, 2010). När en attrahering och rekrytering har skett bör en introduktion genomföras i syfte att utveckla och anpassa en ny medarbetare till organisationen. Det är därför viktigt att personalvetaren är medveten om hur och i vilket syfte som introduktionen sker (Granberg 2011). Alla utmaningar som rör organisationens personal är av största betydelse för personalsvariga chefer, inte minst utmaningen med organisationsocialisation (Tuttle, 2002). En annan viktig roll för personalvetare är att leda och utforma de relationella dimensionerna av arbetsgrupper, vilket har kritiska konsekvenser för anställdas prestation, och då främst nyanställdas prestation (Korte & Lin, 2013). Summan av detta är att det är viktigt att belysa vad personalvetaren har för möjligheter men även ansvar i samband med introduktion av nyanställda.

Det är även inom detta avsnitt viktigt att klargöra att den socialisation som har ämnats studeras är organisationsocialisation, och då i en relativt vid mening, nämligen i samband med nyanställdas inträde till en organisation. Detta innebär således att

studien delar Kramers (2010) tidigare definition, det vill säga att organisationsocialisation är den process där en organisation, tydligt eller subtilt, försöker influera och förändra individer för att möta organisationens behov. Vidare har förändring i denna studie använts i betydelsen personlig förändring och då närmare bestämt förändringar när det gäller beteenden, normer, värderingar, regler och sedvänjor.

Med anledning av detta har studien fyra syften. Det första syftet är att ta reda på vad Mölnlycke Health Care vill uppnå med sin introduktion samt vill att nyanställda medarbetare ska införliva i samband med introduktionen. Studiens andra syfte är att förstå hur nyanställda medarbetare på samma företag har upplevt hur introduktionen har förändrat dem. Vidare är studiens syfte att ta reda på vilka upplevelser som nyanställda anser vara betydelsefulla i sin introduktion på Mölnlycke Health Care. Slutligen är syftet att diskutera hur företagets intentioner och de nyanställdas upplevelser förhåller sig till varandra.

### **Frågeställningar**

– Vilka syften har HR-representanter, med ansvar för Mölnlycke Health Cares standardiserade introduktion på huvudkontoret, med introduktion av nyanställda tjänstemän med akademisk examen och vad är det som HR-representanterna menar att företaget vill att dessa medarbetare ska införliva?

– Finns det någon upplevd förändring hos nyanställda tjänstemän med akademisk examen före i jämförelsen med efter genomförd introduktion på Mölnlycke Health Cares huvudkontor, och i så fall vilken förändring?

– Vilka upplevelser har nyanställda tjänstemän med akademisk examen lyft fram som betydelsefulla i samband med sin introduktion på Mölnlycke Health Care?

### **Metod**

Med tanke på studiens syfte och forskningsfrågor, som ämnar belysa enskilda individers upplevelser, har en kvalitativ ansats valts. Studien har genomförts i form av en fallstudie på Mölnlycke Health Care med hjälp av kvalitativa semistrukturerade intervjuer.

### **Respondenter**

De personer som deltog i studien var tio nyanställda tjänstemän på Mölnlycke Health Care med en akademisk examen samt två representanter från HR-avdelningen med ansvar för den standardiserade introduktionen på Mölnlycke Health Cares huvudkontor. Anledningen till att studien genomfördes på detta företag var att det fanns en standardiserad introduktionsprocess för nyanställda medarbetare.

När det gäller de nyanställda respondenterna skulle varje intervju representera en persons enskilda upplevelse. Intervjun med representanter från HR-avdelningen skulle istället ge HR-representanternas bild av företagets syfte med introduktion av

nyanställda samt vad dessa representanter menade att Mölnlycke Health Care ville att dessa skulle införliva.

Urvalet av samtliga respondenter till studien skedde målstyrt. För gruppen nyanställda skedde urvalet i ett flertal steg. För att respondenterna skulle ha hunnit genomgå företagets standardiserade introduktion, men samtidigt inte hunnit glömma upplevelserna som nyanställd på företaget, valdes personer ut som varit anställda i tre till tolv månader. Det var även viktigt för studien att samtliga respondenter hade genomgått samma typ av standardiserad introduktion och därför valdes respondenter som tillhörde ungefär samma hierarkiska och professionella nivå på företaget ut. Då det på företagets huvudkontor främst arbetade högutbildade tjänstemän och då detta upplevdes vara en intressant grupp att studera fanns det ett önskemål om att samtliga respondenter skulle tillhöra gruppen tjänstemän med akademisk examen. Dessa önskemål delgavs sedan till kontaktpersonen på Mölnlycke Health Care, som utifrån detta gick igenom data på nyanställda och skapade en lista över potentiella respondenter för studien.

En inbjudan att delta (se bilaga 1) skickades ut till de nyanställda i urvalet innan de kontaktades på telefon. Brevet innehöll information om studien och dess syfte, vad syftet med intervjuerna var och hur dessa avsågs gå till samt information om hur studien sedan skulle komma att presenteras. Utöver detta redogjordes det för de forskningsetiska aspekter som studien förhöll sig till. Det beskrevs tydligt att medverkan var frivillig och att denna när som helst gick att avbryta utan att angivna skäl. Vidare beskrevs att respondenterna skulle vara anonyma i hela forskningsprocessen, på så sätt att data behandlades konfidentiellt och att personerna skulle avidentifieras såväl i uppsatsen som i andra presentationer av studiens resultat, samt att materialet från intervjuerna endast skulle användas i detta enskilda forskningssyfte. Det förklarades även att materialet från intervjuerna skulle förstöras efter att studien var genomförd, samt att ingen annan än studiens forskare skulle ta del av materialet. De potentiella respondenterna ringdes efter detta upp och de tio första som tackade ja till att medverka blev studiens respondenter. Det skedde alltså slutligen ett bekvämlighetsurval av de potentiella respondenterna på deltagarlistan.

Urvalet av representanter från HR-avdelningen skedde på grund av personernas roll på företaget och kompetens inom det berörda ämnet. Detta innebar att två personer deltog, där den ena personen fram tills nyligen hade varit ansvarig för huvudkontorets standardiserade introduktion och där den andra nyligen hade övertagit detta ansvar. Som tidigare nämnt var även detta urval målstyrt.

## **Instrument**

Under intervjuerna med de tio nyanställda respondenterna användes en semistrukturerad intervjuguide som hjälpmedel (se bilaga 3 & 4). Detta för att kunna fånga upp de teman som var intressanta att beröra kopplat till studiens forskningsfrågor oavsett när de skulle kunna träda fram under intervjuerna. Denna intervjuguide fanns i två exemplar, en på svenska och en på engelska, med samma idiomatiska innehåll. Med andra ord var innebörden av frågorna samma oavsett språk men formuleringen av frågorna dock kunde skilja sig åt för att kunna hålla samma ton. Att intervjuguiden togs fram på både engelska och svenska berodde på att en del respondenter hade begränsade eller inga kunskaper i svenska.



Även vid intervjun med representanter från HR-avdelningen användes en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 2).

Samtliga intervjuer spelades, efter respondenternas godkännande, in med hjälp av två diktafoner.

### **Tillvägagångssätt**

**Intervjuer med representanter från HR-avdelningen.** Insamlingen av data inleddes med intervjun med representanterna från HR-avdelningen. Vid denna intervju, som genomfördes i Mölnlycke Health Cares lokaler, närvarade de två respondenterna, en ledande intervjuare och en medhjälpande intervjuare. Anledningen till att två intervjuare närvarade på intervjun var för att dessa då kunde hjälpas åt att täcka de områden som var avsedda att beröras på ett så bra sätt som möjligt, samt se till att ingen aspekt missades. Intervjun inleddes med ett informationsunderlag vilket berörde information om studien och dess syfte, syftet med den specifika intervjun, de forskningsetiska regler som den förhöll sig till och hur studien skulle komma att presenteras samt tillfrågade respondenterna om godkännande för inspelning av intervjun. De forskningsetiska regler som berördes var att endast studiens två forskare skulle få ta del av råmaterialet från intervjun ifråga, att detta material endast skulle användas i detta enskilda forskningssyfte och skulle komma att förstöras efter det att studien var avslutad. Det förklarades vidare att medverkan var frivillig och att respondenterna kunde välja att avbryta densamma utan att ange något skäl, samt att respondenterna kunde välja att undvika att svara på enskilda frågor. Slutligen berättades det att deras namn inte skulle komma att delges i uppsatsen men att det skulle framgå att de var representanter från HR-avdelningen.

Respondenterna fick utifrån ovanstående information välja om de ville medverka, vilket båda valde att göra. Godkännandena gavs muntligt och spelades in. Vidare behandlades följande teman under intervjun: socialisation, introduktion samt uppföljning av introduktion. Under temat socialisation frågades det exempelvis om vad företaget ämnade införliva hos nya medarbetare, och hur detta skedde. Under temat introduktion berördes bland annat den standardiserade introduktionsprocessens utformning och syften. Slutligen tillfrågades HR-representanterna om det skedde någon uppföljning av företags introduktion eller socialisation. För denna intervju avsattes två timmar, vilka användes till fullo.

**Intervjuer med nyanställda.** Intervjun med HR-representanterna följdes av intervjuerna med de nyanställda. Även dess intervjuer skedde i Mölnlycke Health Cares lokaler. De nyanställdas intervjuer inleddes på samma sätt som tidigare beskrivna intervju, med ett informationsunderlag till respondenten, vilket berörde information om studien och dess syfte, syftet med den specifika intervjun, de forskningsetiska regler som den förhöll sig till och hur studien skulle komma att presenteras samt tillfrågades om godkännande för inspelning av intervjun. De forskningsetiska regler som berördes var att endast studiens två forskare skulle få ta del av råmaterialet från intervjun ifråga, att detta material endast skulle användas i detta enskilda forskningssyfte och skulle komma att förstöras efter det att studien var avslutad. Det förklarades vidare att medverkan var frivillig och att respondenten kunde välja att avbryta densamma utan att ange något skäl, samt att respondenten kunde välja att undvika att svara på enskilda

frågor. Respondenterna upplystes även om att de skulle vara anonyma i studien på det sätt att inga namn eller annan personlig information så som titel skulle komma att röjas. Slutligen förklarades att även citat skulle redovisas anonymt i studien samt bli godkända före användning av den respondent som önskades citeras. Det förklarades även att ingen garanti kunde ges angående respondenternas anonymitet inom företaget då listan för potentiella respondenter till studien togs fram i samråd med kontaktpersonen på företaget samt att andra medarbetare kunnat se att respondenten gick in till intervju med forskarna. Av samma skäl som i intervjun med HR-representanterna deltog en ledande intervjuare och en medhjälpande intervjuare även här.

Samtliga godkännanden till medverkan gavs muntligt och spelades in.

Intervjuerna med de nyanställda inleddes med neutrala frågor som berörde den aktuella respondentens bakgrund. Intervjuerna gick sedan vidare till vida och mycket öppna frågor. Studiens intervjuguide innehöll nästan uteslutande öppna frågor, som blev mer specifika ju längre framskriden intervjun var. De öppna frågor som ställdes först var uppbyggda enligt metoden Critical Incident med syfte att kartlägga avgörande händelser under den nyanställdas första tid på företaget. Med Critical Incident menas den metod som utforskar de aspekter som är så pass viktiga att de utgör skillnaden mellan att lyckas eller misslyckas i ett arbete. Detta görs genom att be respondenten beskriva en avgränsad situation som var av vikt för arbetet (Lindelöw, 2008, s. 81). Vidare ställdes öppna frågor angående följande teman: socialisation och upplevd förändring, den formaliserade introduktionsprocessen och övrig introduktion. Temat socialisation och upplevd förändring inleddes med stora öppna frågor för att efter hand trattas ner till att fråga efter specifika förändringar i samband med anställning. Nästa tema, den formaliserade introduktionsprocessen berörde den nyanställdas upplevelser i samband med huvudkontorets standardiserade introduktion. Under temat övrig introduktion frågades den nyanställda om hen hade genomgått någon introduktion utöver den standardiserade samt hur den i så fall hade gått till och vilken betydelse den hade haft. Intervjun avslutades sedan i samma neutrala ton som inledningen hade, med utrymme för respondenten att delge sådant som denna tyckte var relevant men som ännu inte hade berörts.

Då Mölnlycke Health Care var ett globalt företag med engelska som företagsspråk genomfördes en del av intervjuerna med de nyanställda på engelska. Då vissa respondenter ändå hade svenska som modersmål valdes dessa intervjuer att genomföras på svenska för att få ett så detaljrikt innehåll som möjligt.

För varje intervju med de nyanställda avsattes en timme. Vid de intervjuer som tog längre tid tillfrågades respondenten om hen hade möjlighet att närvara längre när den uppbokade tiden nästan var ute, vilket respondenterna hade i samtliga fall. Intervjuerna med de nyanställda varade mellan ungefär 40 minuter och 90 minuter.

## **Dataanalys**

Samtliga intervjuer transkriberades enligt samma förfarande. Detta innebar att allt innehåll i form av tal skrevs ned ordagrant, men att andra ljud så som hummande eller skratt uteslöts. Då studien inte ämnade analysera språkbruk har det i transkriberingarna inte tagits någon hänsyn till detta utan det som har legat i fokus var innehållet i intervjuerna. I bearbetningen och analysen av data, det vill säga de

transkriberade intervjuerna, har HR-representanternas intervju skiljts från analysen av intervjuerna med de nyanställda. Därmed har två olika analyser skett. Dock har analysen gjorts enligt samma förfarande.

Vidare har studien till hög grad varit deduktiv. Enligt Patel och Davidson (2011) kännetecknas ett deduktivt arbetssätt av att befintlig teori inom det valda undersökningsområdet avgör vilken information som samlas in och hur denna information ska tolkas. Detta stämmer långtgående överens med denna studies utformning. Efter hand blev dock angreppssättet mer induktivt. Ett induktivt arbetssätt innebär ett upptäckande där objekt kan studeras utan att det i förhand har formulerats en teori (Patel & Davidson, 2011). Vad detta innebär för denna studie var att det redan tidigt i arbetsprocessen, under skapandet av intervjuguiderna, eftersöktes vissa teman, exempelvis företagsspecifika normer eller upplevd förändring. Efter att intervjuerna transkriberades skedde det mer induktiva arbetet då nyupptäckta och intressanta underteman kopplade till studiens frågeställningar lyftes fram.

Dataanalysen gjordes med hjälp av tematisk analys. Bryman (2008) menar att en tematisk analys sker då insamlat material har kodats genom att dela upp materialet i olika teman som sedan utgör grund för studiens resultat. Detta förfaringssätt passade väl för denna studie på grund av dess frågeställningar samt ur intervjuerna uppkomna teman. I denna studie har data först delats upp efter de teman som eftersöktes via intervjuguidens frågor. Därefter har en tematisering utifrån de induktivt nyfunna temana skett. Ett exempel på hur detta har gått till är att all data som berörde samma område samlades i ett huvudtema. I detta tema eftersöktes gemensamma nämnare, vilka kodades i materialet. Utifrån dessa koder lyftes de underteman som var mest intressanta i förhållande till studiens frågeställningar upp.

## **Resultat**

Enligt HR-representanterna på Mölnlycke Health Care har företagets intentioner varit att de nyanställda ska passa in i företagskulturen. Detta har inneburit att de ska anpassa sig till företagets kärnvärden och kärnbeteenden. På grund av detta har företaget haft ett rekryteringsurval som byggt på att stämma av hur väl sökanden passar in i dessa värden, för att kunna anställa medarbetare som redan före anställningen passat in på företaget. Av samma anledning har företaget även försökt förstärka överstämmelsen mellan de nyanställdas och företagets kultur och värden efter anställning. Detta förmedlades bland annat genom att företagets VD har uppvisat önskade beteenden. Vidare menade HR-representanterna att Mölnlycke Health Care önskar att de nyanställda skulle uppvisa god kommunikationsförmåga, lojalitet, respekt och stolthet över företaget, samt gå och träna under arbetstid. Mölnlycke Health Care har även, enligt HR-representanterna, haft intentionen att delge särskilda upplevelser av företaget, där de både ville ge ett gott första intryck genom exempelvis en digital välkomsthälsning från VD:n men även att de ville förmedla att företaget är transparent och att de är ett företag med låg hierarki. Det har även enligt HR-representanterna varit viktigt för Mölnlycke Health Care att ge de nyanställda en bra start. Detta har förmedlats genom att redan före anställningen delge de nyanställda mer information om företaget än vad utomstående har kunnat nå samt att ge dem en grundläggande

introduktion i början av sin anställning. Slutligen har intentionen att få de nyanställda att känna sig sedda funnits. För att uppnå detta har företaget tagit fram ett antal trivselfaktorer samt ett unikt möte med företagets VD.

Det framkom att de nyanställdas upplevelser av förändring i samband med introduktion var marginella. Bland annat upplevde flertalet respondenter att de redan före påbörjad anställning på Mölnlycke Health Care identifierade sig med företaget. Vidare menade vissa respondenter att de inte hade förändras ännu medan andra trodde att de hade förändrats, men att förändringen hade skett omedvetet. Vissa upplevda förändringar gick dock att identifiera. Dessa förändringar var ett införlivande av företagets kärnvärden, att de nyanställda gav mer positiv feedback, var mer prestationsorienterade, hade en förändrad syn på arbetstid, tog färre initiativ, var sig själva i större utsträckning samt tränade under arbetstid.

En betydelsefull upplevelse för de nyanställda i samband med introduktion var att flera av dem hade upplevt en osäkerhet både gällande förväntningar på vilka arbetsuppgifter som skulle utföras men även vilka normer som gällde på arbetsplatsen och hur dessa skulle efterlevas. Vidare lyfte många nyanställda fram kollegor i sin närhet och relationer till dem som betydande. De relationer som ansågs viktiga var de med nära kollegor, chefer samt med mentorer. Dessutom upplevde de nyanställda att det var betydelsefullt att känna sig som en i gänget. Det var även betydelsefullt att tidigt få ett eget företagsinternt nätverk med andra nyanställda, nyckelpersoner samt nyckelfunktioner på företaget. De nyanställda upplevde även att företaget hade en låg hierarki som kunde leda till att de fastnade i många möten med många människor samt att beslutsprocesser blev tröga. Slutligen lyftes organisationellt stöd upp som en betydelsefull upplevelse, i egenskap av om det fanns ett skrivbord och en dator i samband med anställningens start samt ifall de nyanställda gavs en gedigen introduktionsutbildning.

Resultatet har utgjorts av tre huvudavsnitt; HR-representanternas syn på företagets intentioner i samband med introduktion, nyanställdas upplevelser av personlig förändring i samband med introduktion samt betydelsefulla upplevelser för nyanställda i samband med introduktion.

### **Företagets intentioner i samband med introduktion**

Ur intervjun med HR-representanterna på Mölnlycke Health Care identifierades ett antal teman, samtliga kopplade till vad de menade var företagets intentioner i samband med introduktion av nyanställda medarbetare (se tabell 1). Första temat var intentionen att få de nyanställda att passa in i företagets kultur, där undertemana var att de nyanställda ska anpassa sig till företagets kärnvärden och kärnbeteenden, att uppvisa god kommunikationsförmåga, uppvisa lojalitet och respekt och uppvisa stolthet över företaget, samt gå och träna under arbetstid. Andra temat var intentionen att delge särskilda upplevelser av företaget, där undertemana var att förmedla ett gott intryck, att förmedla transparens och att förmedla ett företag med låg hierarki. Tredje temat var intentionen att ge de nyanställda en bra start med undertemana att delge information tidigt, att ge dem en standardiserad introduktionsutbildning och en personlig introduktion. Slutligen var fjärde temat intentionen att få de nyanställda att känna sig sedda, med undertemana faktorer för att öka trivseln och möte med företagets VD.

Tabell 1

*Beskrivning av HR-representanternas syn på företagets intentioner i samband med introduktion.*

Huvudtema	Undertema
<b>De nyanställda ska passa in i företagets kultur</b>	
	<i>Anpassning till företagets kärnvärden och kärnbeteenden</i>
	<i>Uppvisa god kommunikationsförmåga</i>
	<i>Uppvisa lojalitet och respekt</i>
	<i>Uppvisa stolthet</i>
	<i>Träna på arbetstid</i>
<b>Delge särskilda upplevelser av företaget</b>	
	<i>Förmedla ett gott intryck</i>
	<i>Förmedla transparens</i>
	<i>Förmedla ett företag med låg hierarki</i>
<b>Ge de nyanställda en bra start</b>	
	<i>Delge information tidigt</i>
	<i>Standardiserad introduktionsutbildning</i>
	<i>Personlig introduktion</i>
<b>Få de nyanställda att känna sig sedda</b>	
	<i>Faktorer för att öka trivseln</i>
	<i>Möte med företagets VD</i>

**De nyanställda ska passa in i företagets kultur.** I introduktionen för nyanställda medarbetare menade HR-representanterna att en av Mölnlycke Health Cares intentioner har varit att de nyanställda ska passa in i företagets kultur.

*Anpassning till företagets kärnvärden och kärnbeteenden.* HR-representanterna beskrev företagets kärnvärden som oerhört viktiga, både för företagskulturen men även för de anställdas agerande. Som ett led i detta har Mölnlycke Health Care velat att alla nyanställda passar in i dessa och om det har varit någon arbetsökande kandidat som saknat något av deras tre kärnvärden – Passion, Learning och Integrity – har det varit möjligt att den personen inte har blivit anställd. Det har varit viktigare för företaget att de personer som anställs passar in på företaget och den aktuella arbetsgruppen samt att rätt personkemi uppstått, än att dessa personer har haft en klockren formell och teknisk bakgrund. HR-representanterna menade att kunskaper är lätta att anförskaffa sig men att det är svårt att ändra på en människas beteende eller personlighet, även om det är möjligt. Mölnlycke Health Care har inte gjort sina kärnvärden till någon hemlighet för utomstående utan de har varit synliga såväl på hemsidan som rent fysiskt på flera väggar i företagets lokaler. Även under anställningsintervjuerna har kärnvärdena tagits upp som frågor, likt ”vad betyder Passion, Learning och Integrity för dig?”, för att betona hur viktigt det varit att de hittat någon som delar deras värderingar.

Företagets tre kärnvärden har dessutom blivit nedbrutna till sju kärnbeteenden, med vilka kärnvärdena ska uttryckas. Dessa beteenden var Integrity, Performance Driven, Customer Focus, Innovation, Enables Change, Business Acumen och Decision

Making. Även om kärnbeteendena gällde för samtliga anställda på Mölnlycke Health Care, har en del varit viktigare för vissa roller medan andra varit mindre viktiga. Vilka beteenden som är särskilt viktiga i vilken roll avgörs av medarbetarens chef i dialog med medarbetaren.

HR-representanterna trodde att företagets VD hade stor betydelse för hur företagets önskade beteenden förmedlades efter anställning. Eftersom VD:n själv var passionerad kring sitt arbete och gärna har sett att det är högt i tak på företaget har det funnits en förhoppning om att detta ska kunna förmedlas vidare ner i företaget

*Uppvisa god kommunikationsförmåga.* Enligt HR-representanterna har Mölnlycke Health Care även velat förmedla att de vill att alla anställda är kommunikativa. Eftersom arbetet kräver kommunikation med många kontaktytor, via möten, presentationer eller resor, måste alla anställda klara av att interagera med andra människor. Företaget har enligt HR-representanterna av samma anledning även önskat att de nyanställda ska kunna klara av att arbeta i team och därmed inte vara ”ensamvargar”.

*Uppvisa lojalitet och respekt.* HR-representanterna menade att företaget också har haft en förhoppning om att de nyanställda ska vara lojala och uppvisa ett engagemang för företaget genom att se erfarna kollegor som förebilder. Även respekt för kollegor, kunder och företagets produkter, samt att vara tydlig mot sin omgivning om vad var och en anser vara rätt och fel, beskrevs som viktiga att företagets nyanställda tar till sig.

*Uppvisa stolthet.* HR-representanterna berättade även att Mölnlycke Health Care har velat att de nyanställda ska känna en stolthet över att arbeta på företaget samt en delaktighet i produkterna, även om det enskilda arbetet sker långt ifrån dem.

*Träna på arbetstid.* HR-representanterna såg gärna att nyanställda tog till sig vanan att gå iväg och träna under arbetsdagen. Eftersom Mölnlycke Health Care, enligt HR-representanterna, har varit måna om att de anställda ska kunna prestera sitt bästa under dagarna har de erbjudit dem att träna på en närliggande träningsanläggning kostnadsfritt. Uppmuntran till detta har skett på flera sätt. Till exempel har VD:n gärna gått iväg och tränat på lunchen tillsammans med andra anställda. Det har inneburit att de nyanställda kan ha sett kollegor gå iväg och kan då ha erbjudits följa med. Dessutom har alla nyanställda fått information om träningserbjudandet under introduktionsutbildningen.

**Delge särskilda upplevelser av företaget.** Enligt HR-representanterna ville Mölnlycke Health Care att de anställda skulle ta till sig en viss bild av företaget och uppleva det som positivt.

*Förmedla ett gott intryck.* HR-representanterna berättade att en av Mölnlycke Health Cares intentioner med introduktion av nyanställda medarbetare har varit att delge en positiv bild av företaget tidigt. HR-representanterna beskrev att det handlar om att ge ett gott första intryck eftersom första intrycket anses bestå. För att skapa en positiv bild tog företaget nyligen fram ett välkomstpaket i form av en webbsida där den anställda bland annat kunde se en video med en välkomsthälsning från VD:n. Företaget hade även sedan en kort tid tillbaka ett vykort med texten ”Wish you were here” som den nyanställda kunde få hemskickat till sig före anställningen start.

Den positiva bild som HR-representanterna menade att Mölnlycke Health Care ville ge till sina nyanställda handlade även om att det ska vara roligt att arbeta hos dem. De ville även att atmosfären upplevdes som bra och att det verkar trevligt att arbeta för

dem. Receptionen lyftes av HR-representanterna fram som navet på huvudkontoret och ansågs ha betytt mycket för att förmedla en positiv bild av företaget. Den positiva bilden förmedlades med hjälp av receptionisternas professionella och glada bemötande, då de alltid log och var serviceinriktade.

*Förmedla transparens.* Vidare ville HR-representanterna att Mölnlycke Health Care förmedlar en öppenhet. Med öppenhet menade HR-representanterna att de som företag försökte vara så transparenta som möjligt när det gäller vad som är på gång inom företaget. HR-representanterna menade att företaget försökte förmedla så mycket information som möjligt, och när det inte fanns någon information att delge, berättades det att det inte fanns någon information att delge. Detta för att uppmuntra öppenhet hos sina anställda och att föregå med gott exempel.

*Förmedla ett företag med låg hierarki.* Enligt HR-representanterna önskade Mölnlycke Health Care även att nyanställda medarbetare inte skulle uppleva företaget som särskilt hierarkiskt samt uppleva företaget som familjärt. Förmedlandet av hierarkins låga grad ansåg HR-representanterna att deras VD bidrog mycket med genom att gärna prata med anställda på alla nivåer vid kaffeapparaten eller gå och träna med andra anställda på lunchen.

**Ge de nyanställda en bra start.** I introduktionen för nyanställda medarbetare har en av Mölnlycke Health Cares intentioner, enligt HR-representanterna, varit att ge de nyanställda en så bra start på sin anställning som möjligt genom att förmedla en viss information.

*Delge information tidigt.* HR-representanterna berättade att redan före anställningens start har företaget givit sina chefer möjligheten att skicka ut tidigare nämnda länk till ett välkomstpaket, med information som ger den nyanställda ”något på fötterna” innan hen är på plats. Detta beskrev HR-representanterna som att kunna delge den nyanställda mer information än vad personen annars kan ta reda på själv, exempelvis via hemsidan.

*Standardiserad introduktionsutbildning.* Mölnlycke Health Care har även erbjudit samtliga nyanställda en två dagar lång introduktionsutbildning i syfte att ge en så bra start som möjligt på ett formellt sätt. Denna utbildning har bestått av en generell orientering av företaget för att ge de nyanställda en holistisk bild av detsamma. HR-representanterna menade att tanken med utbildningen har varit att delge information om bland annat företagets grund, produkter och varumärken samt via besök i laboratorium och verkstad få en bättre uppfattning om vad företaget arbetade med. Utöver detta har företaget delgivit information om praktiska detaljer så som hur larmet fungerar, vad som gäller vid inköp och vilka träningsförmåner som finns. Utbildningen beskrevs av HR-representanterna som ett sätt att samla allt teoretiskt och praktiskt i vardagen för att de nyanställda skulle få en uppfattning om vem som ansvarade för vad på företaget och vem de skulle vända sig till med frågor av olika slag.

*Personlig introduktion.* Utöver tvådagarsintroduktionen har det enligt HR-representanterna varit upp till respektive personalansvarig chef att se till att den nyanställda har fått gå igenom relevanta områden för sitt arbete, exempelvis vilka personer som kan vara viktiga att träffa. Det har även varit upp till chefen att informera om företagsspecifika regler så som policyer samt rollspecifika arbetssätt.

**Få de nyanställda att känna sig sedda.** Mölnlycke Health Care har enligt HR-representanterna även, i samband med introduktion av nyanställda medarbetare, haft en

intention som handlat om att de nyanställda ska känna sig välkomna och trivas på företaget.

*Faktorer för att öka trivseln.* Gester som HR-representanterna menade att Mölnlycke Health Care kan utföra för att de nyanställda ska känna sig välkomna har bland annat varit att se till att det står en blomma och ett välkomstkort på den nyanställdas skrivbord under första arbetsdagen. Precis som mycket annat i introduktionen ligger det största ansvaret för den nyanställdas trivsel på närmaste chef, men HR-representanterna brukar trots detta ge en del tips och hjälp på vägen till rekryterande chefer. Förslag som HR-representanterna givit har varit att bjuda in den nyanställda till exempelvis teamövningar eller andra gruppaktiviteter som skett strax före anställningens start. Även tidigare nämnda avsnitt om företagets digitala välkomsthälsning från VD:n samt vykort förklarades som faktorer för att få den nyanställda att känna sig välkommen och trivas.

*Möte med företagets VD.* HR-representanterna berättade att de nyanställda har under introduktionsutbildningen fått träffa Mölnlycke Health Cares VD. Detta har enligt HR-representanterna varit ett viktigt moment när det gäller att välkomna de nyanställda, eftersom det på många företag är unikt att träffa VD:n. Därmed har en ”wow-känsla” gällande mötet med VD:n skapats. HR-representanterna beskrev att företaget vill sända ut en känsla till de nyanställda, att:

*”Ni är så pass viktiga att till och med vår VD tar sig tid att träffa er”*

## **Nyanställdas upplevelser av personlig förändring i samband med introduktion**

Ur intervjuerna med de nyanställda på Mölnlycke Health Care identifierades två huvudteman kopplade till hur de upplevde att introduktionens hade förändrat dem (se tabell 2). För det första var de direkta upplevelserna av förändring marginella. Detta huvudtema har brutits ner till undertemana identifiering med företaget redan före anställning och att ingen förändring har skett ännu, samt att förändring kan ha skett omedvetet. Det andra huvudtemat byggde på att förändringar trots allt har kunnat identifieras utifrån de nyanställdas intervjusvar. Dessa förändringar har delats upp i undertemana införlivning av företagets kärnvärden, att de börjat ge mer feedback, att de nyanställda var mer prestationsorienterade, att de nyanställda numera har fått en förändrad syn på arbetstid, att de tog färre initiativ, var sig själv i större utsträckning samt att de tränade på arbetstid.



Tabell 2

*Beskrivning av nyanställdas upplevelser av personlig förändring i samband med introduktion.*

Huvudtema	Undertema
<b>Upplevelsen av förändring är marginell</b>	
	<i>Identifiering med företaget redan före anställning</i>
	<i>Ingen förändring ännu</i>
	<i>Omedveten förändring</i>
<b>Identifierbara förändringar</b>	
	<i>Införlivning av företagets kärnvärden</i>
	<i>Ger mer feedback</i>
	<i>Är mer prestationsorienterade</i>
	<i>Förändrad syn på arbetstid</i>
	<i>Tar färre initiativ</i>
	<i>Är sig själv i större utsträckning</i>
	<i>Tränar på arbetstid</i>

**Upplevelsen av förändring är marginell.** Resultatet från intervjuerna visade att flera av de nyanställda inte kunde påvisa någon specifik upplevd förändring när de tillfrågades. Detta berodde främst på tre olika faktorer.

*Identifiering med företaget redan före anställning.* Åtta av tio respondenter svarade att de kunde identifiera sig med Mölnlycke Health Cares kultur och värderingar. Majoriteten av dem menade även att de inte hade sökt sig till företaget om inte företagets värderingar hade stämt överens med deras egna och att de därför redan före introduktionen instämde i dessa. En av de nyanställda beskrev hur hen identifierade sig med företagets kärnvärden genom att förklara hur dessa kunde upplevas. Första värdeordet, Learning, förklarades som att företagets anställda är öppna för lärande och ständigt är intresserade av vad andra människor i omgivningen gör. Många har gärna ställt frågor och visat att de bryr sig om svaren. Andra ordet, Passion, beskrevs helt enkelt genom att människor på företaget har visat att de är passionerade kring sitt arbete. Slutligen uttrycktes tredje ordet, Integrity, genom att såväl arbetstider som privatliv respekteras, men även tack vare att människor är öppna för feedback.

*Ingen förändring ännu.* En av respondenterna, som inte kunde uppleva en identifiering med företaget och därmed förändring, uppgav att detta berodde på att hen inte hunnit arbeta så pass länge ännu att hen hade blivit ett med företaget. Respondenten gav följande beskrivning:

*”... så tre månader är nog inte tillräckligt för mig känslomässigt och säga, åh, nu är jag indoktrinerad och /.../ jag är en Mölnlycke-person. /.../ Man pratar ju mycket om det familjära och [paus] det kan jag nog hålla med om till mångt och mycket men [paus] ja, jag behöver längre tid på mig för att känna mig en del av företaget.”*

*Omedveten förändring.* Några av de nyanställda ansåg att om det har skett en förändring har denna varit omedveten. En av dessa personer uttryckte det som att hen hade haft en förhoppning om att förändras på något sätt i samband med anställningen på Mölnlycke Health Care men att hen inte kunde identifiera att någon specifik förändring hade skett. Dock menade samma person att någon förändring säkerligen hade ägt rum.

**Identifierbara förändringar.** Som tidigare nämnts kunde ett antal förändringar identifieras ur de nyanställdas intervjusvar. Dock kom dessa svar sällan när förändringar efterfrågades utan angavs i andra sammanhang, exempelvis när betydelsefulla situationer efterfrågades. Nedan presenteras de förändringar som hade skett hos de nyanställda.

*Införlivning av företagets kärnvärden.* Samma nyanställd som gav citatet angående identifiering med företagets kärnvärden menade även, citatet till trots, att till skillnad från tidigare arbetsplatser kände hen nu faktiskt till vilka kärnvärden företaget vilade på, något personen antog kunde vara ett bevis på att dessa ändå hade införlivats och att hen därmed hade förändrats.

*Ger mer feedback.* En av de nyanställda menade att hen själv har blivit bättre på att ge feedback till sina kollegor sedan hen börjat på Mölnlycke Health Care. Detta eftersom samma person har fått mer feedback av sina kollegor än vad hen har varit van vid tidigare. Då denna feedback har varit främst positiv menade den nyanställda att den vill skänka samma känsla vidare till andra.

*Är mer prestationsorienterade.* Flera av de nyanställda uttryckte att Mölnlycke Health Care var ett prestationsorienterat företag. Detta har inneburit att flera av dem har förkortat lunchen för att hinna klart med arbete innan arbetsdagens slut. En respondent beskrev också att hen arbetade hårdare nu och hade blivit striktare i leverans av data för att hinna med deadlines och på vis förändrats sedan sin anställning på Mölnlycke Health Care. Samma person menade att det inte fanns några ursäkter för att inte leverera i tid och sa samtidigt att det underlättade då det gav tydliga riktlinjer. En annan person beskrev att hen blivit effektivare i sitt arbetssätt sedan tillträdet på Mölnlycke Health Care för att kunna klara av att sköta flera projekt samtidigt. Ytterligare en respondent beskrev istället sin arbetsbörda som orealistisk och uppgav sig vara mer stressad nu än på sin tidigare arbetsplats.

*Förändrad syn på arbetstid.* Två respondenter uppgav att de respekterade arbetstiderna bättre nu än tidigare på det sättet att de gick hem i tid, vilket även uppmuntrades av deras chefer. En av dessa personer upplevde att hen hade förändrat sina värderingar sedan hen börjat arbeta på Mölnlycke Health Care genom att inte längre arbetade hemifrån på kvällarna. Samma person uppgav även att hen hade börjat lägga mer vikt vid sitt privatliv efter inrådan från sin chef, något som uppskattades av hen själv. Den andra respondenten beskrev istället att hen inte längre tänkte på jobb efter arbetsdagens slut, utan försökte stänga av alla jobbtankar när hen var hemma.

*Tar färre initiativ.* En av de nyanställda beskrev att hen tog färre initiativ, och därmed även gjorde färre saker under sin arbetstid, sedan sin anställning på Mölnlycke Health Care jämfört med sin tidigare arbetsplats. Detta berodde på den lokala avdelningens något svåra kultur där egna initiativ inte alltid uppskattades. Samma person menade att detta även lett till att passionen och därmed entusiasmen för arbetet har minskat.

*Är sig själv i större utsträckning.* En respondent upplevde att hen numera kunde vara sig själv i en större utsträckning jämfört med sin tidigare arbetsplats. Samma person menade att det på Mölnlycke Health Care fanns utrymme för att vara sig själv oavsett vilket humör hen hade för dagen. Detta hade även inneburit att samma person ansåg sig ha blivit tryggare och säkrare i sig själv och därmed vågade ta större ansvar.

*Träna på arbetstid.* En av de nyanställda beskrev att hen hade förändrats genom att numera träna på arbetstid, något som inte hade skett på tidigare arbetsplatser. Förklaringen till detta var att träningsanläggningen låg nära arbetsplatsen men även att personen från början hade följt med sina kollegor som brukade gå iväg. Värt att nämna är att nästan alla respondenter berättade att de brukade träna under arbetsdagen, dock var det något som de flesta även hade gjort på tidigare arbetsplatser och således ingen förändring.

### **Betydelsefulla upplevelser för nyanställda i samband med introduktion**

Ur intervjuerna med de nyanställda på Mölnlycke Health Care identifierades fem huvudteman kopplade till betydelsefulla upplevelser i samband med introduktion (se tabell 3). Ett huvudtema som framkom var upplevelsen av osäkerhet gällande förväntningar. Detta huvudtema har brutits ner i undertemana osäkerhet gällande arbetsuppgifter, osäkerhet gällande normer samt faktorer som minskat osäkerheten. Det andra huvudtemat var relationer med kollegor, som delats upp i undertemana att känna sig som en i gänget, nära kollegors stöd, chefens närvaro och mentorers inflytande. Det tredje huvudtemat har benämnts som att ha interna nätverk. Detta tema har delats upp i underteman som kallats att känna människor på företaget före anställning, att ha kontakt med andra nyanställda, att ha kontakt med nyckelfunktioner, att ha förbokade möten med viktiga personer samt att ha kontakt med stödfunktioner. Det fjärde huvudtemat, företagets låga hierarki, har delats upp i två underteman, många möten och många kontakter samt tröga beslutsprocesser. Det femte och sista huvudtemat har benämnts som organisatoriskt stöd, vilket har brutits ner till undertemana som berörde praktiska detaljer och gedigen introduktionsutbildning.

Tabell 3

Beskrivning av betydelsefulla upplevelser för nyanställda i samband med introduktion.

Huvudtema	Undertema
<b>Osäkerhet gällande förväntningar</b>	
	<i>Osäkerhet gällande arbetsuppgifter</i>
	<i>Osäkerhet gällande normer</i>
	<i>Faktorer som minskat osäkerheten</i>
<b>Relationer med kollegor</b>	
	<i>Känna sig som en i gänget</i>
	<i>Nära kollegors stöd</i>
	<i>Chefens närvaro</i>
	<i>Mentorers inflytande</i>
<b>Ha interna nätverk</b>	
	<i>Känna människor på företaget före anställning</i>
	<i>Ha kontakt med andra nyanställda</i>
	<i>Ha kontakt med nyckelfunktioner</i>
	<i>Ha förbokade möten med viktiga personer</i>
	<i>Ha kontakt med stödfunktioner</i>
<b>Företagets låga hierarki</b>	
	<i>Många möten och många kontakter</i>
	<i>Tröga beslutsprocesser</i>
<b>Organisationellt stöd</b>	
	<i>Praktiska detaljer</i>
	<i>Gedigen introduktionsutbildning</i>

**Osäkerhet gällande förväntningar.** Merparten av de nyanställda beskrev att de upplevde en osäkerhet på grund av att de inte visste vad som förväntades av dem. De fanns en önskan om att dessa förväntningar skulle klargöras tydligare.

*Osäkerhet gällande arbetsuppgifter.* Ett exempel på hur osäkerhet gällande arbetsuppgifter uppstod var när en respondent beskrev att hen under sina första två veckor inte fick några konkreta arbetsuppgifter att göra över huvud taget. Personen ifråga var dessutom tillsatt till en roll som tidigare inte funnits på företaget, och som hen skulle utforma tillsammans med sin chef. Chefen var dock till stor del frånvarande under denna tid på grund av att chefen befann sig i ständiga möten vilket gjorde att de hade väldigt lite tid tillsammans till att utforma rollen och därmed klargöra förväntningarna om den nyanställdas arbetsuppgifter. En annan nyanställd beskrev att osäkerheten delvis berodde på att hans chef var dålig på att ge återkoppling vilket försvårade arbetet som ny på företaget.

*Osäkerhet gällande normer.* Flera respondenter beskrev även att de inte kände att de hunnit bli medvetna om oskrivna regler ännu och att de fortfarande försökte ta reda på dessa. Det framkom att de nyanställda tyckte att det fanns väldigt få nedskrivna och uttalade regler. En nyanställd beskrev att det var svårt att hitta vilka normer som gällde på företaget och en annan respondent önskade att hen hade samma trygghet som

de erfarna kollegorna utstrålade. De hoppades också att någon talar om för dem om fel begicks, vilket uttrycktes av en respondent på följande sätt:

*”... Mölnlycke har jag inte upplevt har några specifika oskrivna regler, vad jag vet, och det hoppas jag att någon talar om för mig om jag skulle bryta mot en sådan, att så gör vi inte här...”*

**Faktorer som minskade osäkerheten.** En sak som upplevedes hjälpa mot osäkerheten beskrevs vara att känna någon på företaget sedan tidigare. Andra saker som lyftes fram för att minska osäkerheten var utbildning i företagets system, introducerande möten med kollegor samt en tidigare erfarenhet inom liknande företagsstrukturer eller företag inom samma bransch.

**Relationer med kollegor.** Flera av de nyanställda lyfte fram betydelsen av att skapa relationer och ha kollegor runt sig under sin första tid på företaget.

**Känna sig som en i gänget.** Flera respondenter upplevde Mölnlycke Health Care som välkomnande och ansåg att de har blivit vänligt bemötta av sina kollegor. Det framkom även att flera nyanställda har känt sig omhändertagna, vilket de ansåg vara betydelsefullt. Detta bemötande hade visat sig bland annat genom gemensamma fikor och luncher under den nyanställdas första tid, men även genom att en del respondenter hade blivit inbjudna till sociala aktiviteter redan före de börjat sin anställning. En respondent hade blivit inbjuden till en lunch med sin chef medan en annan hade blivit inbjuden till en stor företagsfest. Två respondenter menade istället att det tog ett tag att bli en i gänget. En av dessa respondenter uttryckte detta på följande vis:

*”Första veckan jag kom hit så när det blev lunchdags så var plötsligt alla bara borta, det var ingen som frågade om man ville följa med på lunch. Väldigt märkligt beteende. Det har jag inte varit med om på någon annan stans jag jobbat. Så det är ... får aktivt själv slå sig in i de sociala kretsarna för att komma ut på lunch.”*

**Nära kollegors stöd.** Flera respondenter uttryckte att kollegorna som satt fysiskt nära var viktiga, eftersom det var till dem de vardagliga frågorna kunde ställas eller de som snabbt kunde visa hur systemen fungerade. En av de nyanställda beskrev att hen gillade sin nya arbetsplats just på grund av att hen snabbt blev intagen i gruppens gemenskap. En annan lyfte fram ett gemensamt uppstartsmöte för arbetsgruppen under den nyanställdas första arbetsvecka som positivt för att lära känna sina kollegor.

**Chefens närvaro.** Många nyanställda menade även att den närmsta chefen har haft stor betydelse för dem. Framför allt hur närvarande chefen var under den första tiden har lyfts fram som viktigt. För de nyanställda som har haft en närvarande chef har uppskattningen varit kopplat till att chefen har bidragit med förståelse för arbetet samt gränser för arbetets omfång. För de nyanställda som haft en (delvis) frånvarande chef har detta inneburit ett försvårat arbete eftersom arbetet i vissa fall har krävt att chefen har bestämt vilka uppgifter som skulle utföras. En annan respondent beskrev att chefen var viktig för att känna sig uppskattad.

**Mentorers inflytande.** En av respondenterna ansåg att det hade varit en bra idé om företaget hade använt sig av mentorer. Detta för att kunna få hjälp av någon specifik person på samma nivå. Samma person menade att även om hens chef gav mycket hjälp

vore det en annan sak om hjälpen hade kommit från någon jämbördig. En annan nyanställd som faktiskt hade fått en egen mentor beskrev att denna person var särskilt viktig under första tiden som nyanställd. Även kollegor som inte varit officiella mentorer, men som ansvarade för att lära upp den nyanställda, har lyfts fram som viktiga eftersom den nyanställda tack vare dem snabbare kom in i arbetet. En annan nyanställd beskrev sin egen upplevelse, att hen blev visad runt på företaget av en annan relativt nyanställd kollega, som mycket positivt eftersom kollegan kom ihåg hur det var att vara nyanställd och vilka saker som kunde vara extra bra att känna till.

**Ha interna nätverk.** En aspekt som flertalet respondenter lyfte fram som betydelsefull var deras företagsinterna nätverk och hur dessa relationer underlättade för dem som nyanställda, samt hjälpte dem att integreras till företaget.

*Känna människor på företaget före anställning.* Flera nyanställda kände personer som arbetat på Mölnlycke Health Care sedan tidigare och dessa personer hade påverkat de nyanställda på olika sätt. För två personer var detta anledningen till att de sökte sig till företaget, då dessa kontakter på företaget trivdes väldigt bra. En annan respondents kontaktperson blev en informell mentor som hjälpte till genom att berätta om olika medarbetares personligheter och hur dessa borde hanteras på bästa sätt. Detta beskrevs på följande vis:

*”Han kunde också tipsa mig om du ska träffa den här personen var medveten om att hon eller han är lite så här i personligheten så det kan vara bra om du pratar med dem på det sättet, att du lägger fram det ... ger dem komplimanger eller att du inte gör det eller du är konkret eller du är ... Vissa människor drivs ju av olika saker och då kunde det vara bra att få den bakgrunden eller om du själv tyckte att du fick någon utskällning så kanske han kunde översätta, vad var det egentligen de sa.”*

*Ha kontakt med andra nyanställda.* Många respondenter lyfte fram den formella tvådagarsintroduktionen som ett bra sätt att skapa ett internt nätverk. De nyanställda beskrev att det formades ett första mindre nätverk och en gruppgemenskap mellan de nyanställda som genomgick introduktionsutbildningen vid samma tillfälle. Detta tror en nyanställd berodde på att alla befann sig i samma situation och att alla ville ha svar på samma typ av frågor. Det upplevdes även som en trygghet, då de efteråt kunnat hälsa på och känna igen folk i korridorerna och vid kaffeautomaterna.

*Ha kontakt med nyckelfunktioner.* Flera respondenter beskrev även hur de två introduktionsdagarna hjälpte dem att skapa en initial kontakt och få ett ansikte på nyckelpersoner inom de viktiga områden som presenterades under dessa dagar. Detta för att det i senare skeden underlättade eftersom de nyanställda då visste vem de kunde vända sig till i olika frågor.

*Ha förbokade möten med viktiga personer.* Ett annat uppskattat sätt att utöka den nyanställdas interna nätverk var att boka in möten för att träffa personer som ansågs viktiga för dem i deras arbete. En del nyanställda har själva tagit initiativet till att boka sådana möten, medan andra har blivit inbokade till dessa möten av sin chef eller blivit uppmuntrade av chefen till att själva boka in möten med dem som den nyanställda själv uppfattade som viktiga. Dessa möten upplevdes som betydelsefulla på ett flertal olika

sätt, bland annat genom att öka förståelsen för på vilket sätt en specifik kontaktyta såg ut och kunde användas.

*Ha kontakt med stödfunktioner.* Andra typer av relationer som lyftes fram som en hjälp för nyanställda var relationen med de som arbetade i receptionen. Detta för att receptionen bland annat hjälpte till att lösa vissa praktiska uppgifter samt kunde besvara specifika frågor. Vidare beskrevs andra stödfunktioner på Mölnlycke Health Care som lättillgängliga eftersom de satt, precis som alla anställda, i öppna landskap. Detta lyftes av en respondent fram som positivt eftersom det gjorde det lättare att ställa frågor och därmed integreras till företaget.

**Företagets låga hierarki.** Mölnlycke Health Care upplevdes på många sätt som ett företag där hierarki hade låg betydelse. Några respondenter beskrev det som ett avslappnat och informellt företag där alla anställda skulle respekteras och beslutsprocesserna var långtgående demokratiska. Detta noterades bland annat av en respondent under tvådagarsintroduktionen, när alla nyanställda oavsett nivå och roll skulle få ta del av samma information och lära sig samma saker. På tvådagarsintroduktionen visade sig detta även när de nyanställda kunde ställa utmanande eller svåra frågor, oavsett vem som presenterade.

*Många möten och många kontakter.* Flera respondenter lyfte fram att Mölnlycke Health Cares arbetsprocess präglades av många möten. En respondent beskrev företaget som trögrörligt, vilket hen trodde berodde på att det var svårt att hitta rätt information då den har varit spridd och oftast inte funnits dokumenterad. En annan respondent styrkte detta genom att beskriva att kunskap på företaget satt hos människorna. Ytterligare en annan respondent uttryckte den spridda informationen som något negativt eftersom det gjorde det svårt att som nyanställd veta vem som har ansvar för olika processer och därmed veta vem de ska ställa frågor till inom vilka områden. Slutligen upplevde en annan respondent att det även var svårt att ta reda på vad hen själv hade för ansvar i olika processer.

*Tröga beslutsprocesser.* En respondent beskrev att den upplevda demokratiska företagskulturen gjorde beslutsprocesser onödigt krångliga och tog för lång tid då alla beslut involverade många människor. Hen var förvånad över huvudkontorets långtgående demokrati och menade att fler anställda borde vara mer självsäkra och ta mer beslut på egen hand, då det inte alltid behöver vara en stor sak att ändra något. En annan respondent uttryckte samma önskan:

*”... Ibland kan det bli lite mycket prat och inte så mycket action för min smak”*

**Organisationellt stöd.** Respondenterna lyfte fram vikten av organisationellt stöd i samband med nyanställning, såväl att praktiska detaljer var ordnat som att den standardiserade introduktionsutbildningen var genomtänkt och välplanerad.

*Praktiska detaljer.* En omständighet som upplevts som betydelsefull var om det praktiska, som dator och liknande, var ordnat när de nyanställda började. Tre respondenter berättade att det inte fanns någon dator till dem när de började som nyanställda. En av dessa respondenter möttes dessutom av ett skrivbord som inte var undanstädat, med en trasig stol och att varken dator eller mobil hade beställts. Vidare beskrev en annan nyanställd att hen inte fick någon information om när hen skulle dyka

upp på sin första arbetsdag och att när samma person kom fick hen dessutom vänta en kvart i receptionen. Ytterligare en nyanställd upplevde dock att Mölnlycke Health Care gav ett professionellt och tillmötesgående intryck då praktiska detaljer var ordnade till hens första dag, och att det då även stod en blomma på skrivbordet.

*Gedigen introduktionsutbildning.* Flera respondenter har lyft fram betydelsen av företagets tvådagarsintroduktion. En respondent menar att introduktionsutbildningen har hjälpt till att ge en större förståelse och en helhetsbild av företaget. En annan respondent beskrev också att den standardiserade introduktionsutbildningen hjälpte hen att förstå sitt eget bidrag till verksamheten och dess produkter.

## Diskussion

Under detta avsnitt kommer främst studiens resultat att diskuteras. Därefter tas studiens konsekvenser och begränsningar upp, vilket åtföljs av studiens bidrag till forskningsområdet och förslag på framtida forskning. Slutligen konkretiseras studiens slutsats.

### Resultatdiskussion

Nedan följer en diskussion av de tre avsnitt som var kopplade till studiens frågeställningar; företagets intentioner enligt HR-representanterna, nyanställdas upplevda förändring och betydelsefulla upplevelser för de nyanställda. Dessa avsnitt innefattar även de teman som tidigare presenterats i respektive resultatredovisning.

**Företagets intentioner i samband med introduktion.** Det första syftet var att ta reda på vad Mölnlycke Health Care ville uppnå med sin introduktion samt ville att nyanställda medarbetare skulle införliva i samband med introduktionen.

Resultatet från detta avsnitt visade att en av Mölnlycke Health Cares intentioner enligt HR-representanterna har varit att de nyanställda ska passa in i företagskulturen. Detta har inneburit att de ska anpassa sig till företagets kärnvärden och kärnbeteenden. På grund av detta har företaget haft ett rekryteringsurval som byggt på att stämma av hur väl sökanden passar in i dessa värden, för att kunna anställda medarbetare som redan före anställningen passat in på företaget. En reflektion i anslutning till detta resultat är att några av de intentioner som HR-representanterna lyfte fram kan ses som motsägelsefulla. Å ena sidan strävade Mölnlycke Health Care efter att ha anställda som passade in i företagskulturen och dess kärnvärden. Detta kan ses som att de vill ha konforma anställda och kan vidare kopplas till att HR-representanterna lyfte fram att det ville att de nyanställda skulle se erfarna kollegor som förebilder. Å andra sidan var ett av företagets kärnvärden ”Integrity”. Detta skulle kunna betyda att en anställd ska stå upp för sin person och sina åsikter. Frågan är då vad Mölnlycke Health Care tycker är viktigast, att en nyanställd står upp för den hen är och uttrycker sina åsikter, eller passar in i företagets kultur och värden. Denna diskrepans kan även ha bidragit till att öka de nyanställdas osäkerhet gällande vad som förväntades av dem, något som flera respondenter lyfte fram som betydelsefullt.

HR-representanterna beskrev även att Mölnlycke Health Care har försökt förstärka överstämmelsen mellan de nyanställdas och företagets kultur och värden efter



anställning. Detta förmedlades bland annat genom att företagets VD uppvisat önskade beteenden. Något som både framkom i detta resultat men även ur andra resultatavsnitt, exempelvis temat om att träna på arbetstid samt mötet som de nyanställda ska få med VD:n under introduktionsutbildningen, har varit att företagets VD har haft en tongivande roll i introduktionen. VD:n har framställts positivt och sagts vara oerhört viktig för Mölnlycke Health Care, främst gällande spridning av företagets kultur och värden. På det sätt som VD:n beskrevs framställdes ledarskapet som karismatiskt. Levay (2009) beskriver karismatiska ledare som starka och inflytelserika ledargestalter som styr en organisation med hjälp av kultur och efterföljarnas lojalitet. Vidare menar Levay att ledarskapet ofta är av konstruerad karaktär och därmed osäkert, då ett enda misstag kan skada ledarprofilen starkt. Det är därför viktigt att vara medveten om det karismatiska ledarskapets osäkerhet för att försöka hindra motgångar och bibehålla VD:ns starka image. Det är också viktigt att ha i åtanke den dag någon annan tillträder posten som VD, för att kunna göra den övergången så bra som möjligt.

Resultatet från företagets intentioner visade vidare att HR-representanterna menade att Mölnlycke Health Care önskar att de nyanställda ska uppvisa lojalitet. Lojaliteten verkar i viss mån vara uppnådd på grund av VD:n karismatiska ledarskap, men är därför också osäker.

Ett annat tema som framkom ur resultatet var att Mölnlycke Health Care, enligt HR-representanterna, har haft intentionen att delge särskilda upplevelser av företaget så som att ge ett gott första intryck genom exempelvis en digital välkomsthälsning från VD:n. Det är intressant att lyfta frågan om nämnda välkomsthälsning är det bästa sättet att ge ett gott intryck. Det hade kanske varit av större vikt att den nyanställdas närmsta chef fanns närvarande och välkomnade hen under den första arbetsdagen.

En annan fråga som väcks i samband med studiens resultat och främst företagets intentioner är hur de nyanställda har socialiserats. Som Klein och Weaver (2000) påpekar finns det fyra olika nivåer som en analys av socialisation kan fokusera på; arbetet, arbetsgruppen, organisationen och individens bransch eller yrke. Som framhållits tidigare har denna studie velat studera socialisationen in i en organisation. Det kan dock vara en utmaning att skilja denna socialisation från socialisationen som sker när en nyanställd anpassar sig och förändrar sig för att matcha arbetsgruppens behov. Exempelvis fann Korte och Lin (2013) i sin studie att nyanställda blev socialiserade till arbetsgruppen men inte till organisationen. Detta berodde på att arbetsgrupperna erbjöd ett brett utbud av socialisationsupplevelser. Det var även genom dessa relationer som nyanställda fann sin väg in i arbetsgruppernas sociala strukturer och därmed kunde utveckla en gemensam förståelse av arbetsplatsens kultur. Kopplat till detta lyfte flera respondenter i denna studie fram saker som hade skett i arbetsgruppen när de blev tillfrågade vad som fick dem att trivas på företaget. Frågan i det här sammanhanget, vilket inte har framgått ur studiens resultat, är om Mölnlycke Health Care och dess HR-representanter har intentioner att socialisera nyanställda både till organisationen och till arbetsgruppen, och om dessa intentioner skiljer sig åt. De kan även vara så att företaget har olika intentioner med olika individer och därmed olika mål med vad som ska införlivas i olika nyanställda och då vem eller vilka på företaget som ska förmedla detta.

Det är även av vikt att belysa vilka socialisationstaktiker Mölnlycke Health Care har använt sig av och vad de kan leda till. Representanterna från HR-avdelningen lyfte

fram att det för företaget var viktigt att de nyanställda, inspirerade av andra anställda, blev lojala. De lyfte även fram att ett av deras kärnvärden var ”Learning”, det vill säga lärande. Studier (Allen & Myer, 1990; Ashforth & Saks, 1996; Jones, 1986) visar på att engagemang till organisationen, i meningen av lojalitet, är särskilt kopplat till kollektiv socialisation. Samtidigt menar Allen och Meyer (1990) att de nyanställda som utvecklar ett starkt engagemang gentemot organisationen oftast inte är tillräckligt innovativa och de som är tillräckligt innovativa ofta inte är tillräckligt engagerade. Därför är det viktigt att Mölnlycke Health Care är medvetna om att deras två önskningsområden som lyfts fram ovan, lojala medarbetare som strävar efter lärande, uppnås genom olika sorters socialisationstaktiker för att därmed kunna göra ett medvetet val om vilket utfall de anser är viktigast att uppnå.

### **Nyanställdas upplevelser av personlig förändring under introduktion.**

Studiens andra syfte var att förstå hur nyanställda medarbetare på Mölnlycke Health Care hade upplevt hur introduktionen hade förändrat dem.

Resultatet från studien visade att de nyanställda över lag inte kunde påvisa någon upplevd förändring när de tillfrågades, men när de fick andra frågor som inte lika uppenbart frågade efter detta, framkom flera olika förändringar. Tidigare teorier menar dock att eftersom nyanställda normalt sett är mån om att bli accepterade av gruppen är de därför beredda på att anpassa sina beteenden (Granberg, 2011). Vidare påpekar Ashforth och Saks (1996) att individer är särskilt mottagliga för påverkan under rollövergångar, så som vid organisatoriskt inträde, på grund av den stora osäkerheten gällande den nya rollens krav. Detta stämmer också överens med van Maanens och Scheins (1979) påstående om att nya organisationsmedlemmar alltid bär med sig åtminstone möjligheten till förändring. I denna studie kan det ha inneburit att de nyanställda har förändrats mer än vad de själva har trott och/eller berättat.

Vidare kan det begrundas av vilken anledning flera av de nyanställda inte kunde berätta att de hade förändrats. Givetvis kan det bero på att de faktiskt inte har förändrats, exempelvis i fallet när det gäller att dela företagets kärnvärden. Men det kan också bero på att de inte har varit medvetna om förändringen, vilket en nyanställd också påpekade. Detta kan jämföras med Filstads (2004) studie om i vilket grad och på vilket sätt nyanställda använder sig av förebilder på arbetsplatsen. Studiens observationer visade att nyanställda använde sig av förebilder, men när dessa personer blev intervjuade om sin syn på förebilder angav de att de inte hade någon förebild (Filstad, 2004). Filstad (2004) tolkade detta som att nyanställda använder flera förebilder genom att anamma olika kvalifikationer från olika personer för att kunna skapa sig sin egna personliga stil och därför kunde de inte peka ut någon specifik person som förebild. Av samma anledning skulle alltså de nyanställda på Mölnlycke Health Care ha kunnat uppge att de inte har förändrats eftersom förändringen kan ha skett bitvis genom ett antal mindre förändringar i flera olika sammanhang, kopplat till olika händelser och människor.

Som tidigare nämnt hävdade Louis (1980) att den allmänna synen på organisationssocialisation har fokuserat på processen att ”förändras till något” i samband med inträdande till en ny situation, och har därmed bortsett från processen att ”förändras från något”, det vill säga den tidigare situationen. Detta band författaren ihop med idéer om att processen att ”förändras från något” har en betydande inverkan på framgången på processen att ”förändras till något”. I likhet med Louis resonemang har de flesta nyanställda i denna studie uttryckt jämförelser med sin tidigare arbetsplats

både i termer av att beskriva hur det fungerar på Mölnlycke Health Care men även förändringar hos sig själva. Detta kan ha gjort de nyanställdas förändringsprocess långsammare. På grund av de emotionella och företagsspecifika rutiner som funnits på tidigare arbetsplatser har det därför kunnat ta längre tid för de nyanställdas att socialiseras till den nya organisationen.

#### **Betydelsefulla upplevelser för nyanställda i samband med introduktion.**

Studiens tredje syfte var att ta reda på vilka upplevelser som nyanställda ansåg vara betydelsefulla i sin introduktion på Mölnlycke Health Care.

Resultatet påvisade att flera nyanställda uttryckte en osäkerhet gällande vilka förväntningar som fanns på dem, både när det gällde arbetsuppgifter och normer. Detta ligger i linje med Granbergs (2011) teori om att det finns en förhoppning om, att som ny på en arbetsplats, kunna möta förväntningar och därmed försöker den nyanställda snabbt lära sig hur gruppen fungerar och även lära känna dess normer. En annan intressant aspekt är den som Louis (1980) lyfte fram, nämligen vikten av att den nyanställda får tillgång till erfarna kollegors hjälp för att kunna ge mening åt händelser som sker. Kollegorna kan även vägleda den nyanställda när hen utsätts för överraskningar eftersom alla överraskningar – behagliga som obehagliga – kräver en anpassning från den nyanställdas sida (Louis, 1980). Likt detta har de nyanställda i denna studie lyft fram vikten av nära kollegor. Även Nelsen och Quick (1991) belyste hur viktigt socialt stöd är för nyanställdas anpassning till organisationen. Ur deras studies resultat framkom att de fyra bästa källorna till stöd var dagliga interaktioner med arbetskamrater, arbetsledare, seniora kollegor samt sekreterare och annan stödpersonal (Nelsen & Quick, 1991). Detta resultat påminner starkt om denna studies då de nyanställda på Mölnlycke Health Care angav både nära kollegor (juniora som seniora) samt stödpersonal så som receptionen som betydelsefulla under deras första tid och introduktion på företaget. Ett antagande kan vara att dessa personer inte enbart hjälpte de nyanställda i deras faktiska arbetsuppgifter utan även hjälpte dem att anpassa sig – och därmed förändras – i samband med anställningens första tid, något som kan kopplas ihop med studiens syfte om vilka förändringar som de nyanställda har upplevt hos sig själva.

**Förhållandet mellan företagets intentioner och nyanställdas upplevelser.** Det sista syftet med denna studie var att diskutera hur företagets intentioner och de nyanställdas upplevelser förhöll sig till varandra.

Den största överensstämmelsen mellan företagets intentioner och de nyanställdas upplevelser var identifieringen med företagets kultur och kärnvärden. HR-representanterna beskrev att de i största mån försökte rekrytera de personer som från början uppvisade de önskade värdena. Detta går i linje med Bangs (1999) exempel på tekniker som används av företag för att skapa en stark kultur, nämligen selektiv rekrytering där organisationen väljer sökande som passar in i de befintliga värderingar och uppfattningar som finns inom organisationen. Samtidigt framkom det i denna studie att alla utom två av de nyanställda menade att de redan före sin anställning på Mölnlycke Health Care instämde i företagets värden. För att återgå till ett tidigare syfte med studien, att studera den upplevda förändringen hos de nyanställda, är det möjligt att upplevelserna av förändring inte är särskilt medvetna eller uttalade eftersom dessa individer inte har behövs förändras för att passa in på företaget. För att återvända till Bangs (1999) argument, kan en individ som utsätts för påverkan välja tre

förhållningssätt där det starkaste – internalisering – förekommer när en individ accepterar de förbestämda beteendena, värderingarna och normerna eftersom dessa överensstämmer med individens egen verklighetsuppfattning. Med anledning av detta är det inte märkligt att så många av de nyanställda svarade att de identifierade sig med företagets kultur och värderingar.

Det fanns även enligt resultatet en överensstämmelse hos ett par nyanställda när det gällde att bli inbjuden till aktiviteter med framtida kollegor före anställningens start samt gemensam lunch eller fika med arbetsgruppen under första arbetsdagen.

Under intervjun med HR-representanterna angavs flera introduktionsåtgärder som Mölnlycke Health Care kunde ta till och även brukade använda i samband med anställning av nya tjänstemän med akademisk examen på sitt huvudkontor. Ett exempel på detta var faktorer för att få de nyanställda att känna sig välkomna, så som en blomma på skrivbordet under första arbetsdagen eller att en länk till företagets ”Global welcome package” skickades ut till den nyanställda före anställningens start. Av samtliga tio nyanställda i studien var det endast en person som nämnde att denna hade fått och även uppskattat att få en blomma och ingen av respondenterna angav att de hade fått någon länk till välkomstsidan. Det är mycket möjligt att fler av respondenterna hade fått en blomma, dock var det i så fall inget som de tog upp under intervjuerna som betydelsefullt. Detta kan bero på såväl att de glömt bort eller inte uppmärksammat denna gest som att de faktiskt inte hade fått någon blomma. Om så är fallet innebär det att företagets rutiner, att välkomna de nyanställda, inte har följts i samtliga fall. Samma funderingar kan göras om länken till välkomstsidan. En fråga som går att ställa sig i detta sammanhang är vilka implikationer som detta resultat kan ge företaget. Det är möjligt att den potentiella missnöjdhet som kan uppstå när en nyanställd inte har fått en blomma och märker att andra nyanställda har fått det ger större problem än vad välkommandet, som de som får en blomma upplever, ger.

En tydlig diskrepans mellan de intentioner som HR-representanterna beskrev att företaget hade och de nyanställdas upplevelser gällde vilken introduktion den nyanställda fick till sin arbetsgrupp samt det rollspecifika arbetet. Eftersom det enligt HR-representanterna har varit upp till varje enskild chef att se till att den nyanställda får en bra introduktion har denna också varierat. Flera av de nyanställda upplevde att de fick en trög start på Mölnlycke Health Care på grund av att chefen inte var närvarande eller att kollegor inte hade bjudit med dem på lunch eller fika. Detta har gått tväremot intentionerna om att de nyanställda ska känna sig välkomna. Korte och Lin (2013) har framhållit att även om den nyanställda har ett ansvar när det gäller att lära sig att passa in, är det också viktigt att de andra i arbetsgruppen uppriktigt välkomnar och hjälper nykomlingen som en medlem i gruppen. En nyanställd är inte i stånd att lära sig och integrera sig till organisationen på egen hand. Därför pekar författarna på behovet av att arbetsgrupper tar mer ansvar för att integrera nykomlingar i sina sociala strukturer, en syn som delas i denna studie. Granberg (2011) påpekade vidare att utöver en allmän introduktionsutbildning bör även en individuell utbildning ske där den nyanställda får en introduktion till sin avdelning och specifika arbetsuppgifter där exempelvis avdelningens regler och normer behandlas. I denna studie har denna del av introduktionen till stora delar lyfts fram som bristfällig.

Det är av ovanstående anledningar därför intressant att diskutera chefens roll i introduktionsprocessen då den i flertalet fall lyfts fram som otillräcklig. Frågan är om

cheferna för studiens nyanställda har varit omedvetna om hur långt deras ansvar har sträckt sig eller om de istället i dessa fall har reflekterat över sin bristfälliga medverkan, men inte vill eller kan bidra. En anledning till varför de inte skulle kunna bidra mer än vad de upplevs ha gjort kan vara det höga tempot som beskrivits. Cheferna kanske inte hinner med det som förväntas av dem i introduktionsprocessen. Om så är fallet är det möjligt att chefernas arbetsuppgifter bör ses över och att de då även bör få hjälp med att rangordna arbetsuppgifternas vikt.

### **Studiens konsekvenser och begränsningar**

I detta avsnitt kommer studiens konsekvenser och begränsningar att diskuteras. Först sker en diskussion om ett eventuellt omättat resultat angående de nyanställdas upplevda förändring. Därefter diskuteras riskerna med dubbla lojaliteter angående studiens resultat för att sedan föra en diskussion om vilka konsekvenser namngivningen av företaget kan ha givit samt studiens urvalskriterier. Slutligen sker en diskussion om tillförlitligheten i respondenternas svar, samt i vilken grad HR-representanterna har kunnat svara för företagets intentioner.

Ett av studiens syften berörde nyanställdas upplevelser av förändring. I resultatet framkom en marginell upplevelse av förändring men trots detta även ett par identifierbara förändringar. Dessa förändringar bröts ner till ett antal underteman som i en del fall endast berörde en enskild respondents upplevelser. Studiens omfattning kan därmed upplevas som begränsad och kan således även ha lett till ett omättat resultat kopplat till syftet. Detta leder till ett förslag på framtida forskning, nämligen att göra en liknande studie med ett större urval.

Då studien genomfördes med ett visst företag som studieobjekt har det kunnat finnas en risk att studiens forskare fick dubbla lojaliteter eftersom det fanns förväntningar från två olika håll. Dels förväntades denna studie leverera en vetenskapligt korrekt uppsats till universitetet, och dels förväntade sig Mölnlycke Health Care ett resultat som de kunde ha nytta av. Det har därför varit möjligt att studien påverkats av detta då en förskönande bild av företaget skulle kunna ha givits på grund av en önskan om att ge ett tilltalande resultat till företaget. I ett försök att undvika detta har respondenterna uppmuntrats att ge ärliga svar samt att det i uppsatsen har återgivits den bild som framkommit ur dessa svar. Förhoppningen är därför att detta inte har haft någon märkbar negativ inverkan på studiens vetenskapliga kvalitet.

Vidare bör även en reflektion göras angående att det studerade företaget, Mölnlycke Health Care, har namngivits i studien och vilka möjliga konsekvenser det kan ha fått för studiens resultat. Det är värt att nämna att företaget hade en önskan om att företagsnamnet skulle framgå i uppsatsen, vilket inte ansågs utgöra några hinder för respondenternas vilja till medverkan och därmed godkändes. Dock är det möjligt att respondenterna på grund av namngivningen har varit försiktigare i sina svar vilket har lett till att studien inte har blivit lika genomgripande. Samtidigt är det även möjligt att respondenterna har velat ge en förskönande bild av företaget, ett problem som tyvärr varit svårt att undvika även om, som tidigare nämnts, uppmuntran till ärlighet har skett. På grund av att företagets namn nämns är det även möjligt att, i förhållande till om företaget varit anonymt, i större grad kunna identifiera de enskilda respondenterna och då främst HR-representanterna. I studien har detta dock försökts undvikas i största

möjliga mån genom att inte ange mer information om respondenternas bakgrund än nödvändigt samt be om skriftligt godkännande av samtliga citat.

Dessutom bör också en reflektion om studiens urval av nyanställda respondenter ske. Då den potentiella deltagarlistan, efter att kriterierna delgavs, togs fram av kontaktpersonen på företaget är det viktigt att belysa att urvalet kan ha styrts av denna person. Kontaktpersonen kan ha valt potentiella respondenter med vissa åsikter för att ett speciellt intryck av företaget skulle ges. Exempelvis kunde särskilt positivt inställda potentiella respondenter ha valts för att förmedla en förskönad bild av företaget. Dock upplevdes kontaktpersonen vara mer mån om ett rättvisande resultat av studien än att förmedla en viss bild av företaget och antogs därför ta fram en deltagarlista endast med de valda kriterierna som urvalsgrund. Anledningen till detta är för att kontaktpersonen troligtvis har för avsikt att med resultat komma ur studien som grund förbättra företagets introduktion, och då är intresserad av alla upplevelser i denna process, såväl positiva som negativa.

Som tidigare nämnts var ett urvalskriterium att de nyanställda skulle ha varit anställda på Mölnlycke Health Care i tre till tolv månader. Det är viktigt att påpeka att upplevelserna av förändring samt vilka upplevelser som har ansetts vara betydelsefulla har kunnat skilja sig åt beroende på hur länge en respondent har arbetat på företaget. Det är troligt att de som varit anställda i tre månader exempelvis har varit mer osäkra på vad som förväntas av dem än de som varit anställda i tolv månader, som istället kanske har glömt bort vissa detaljer som skedde i ett tidigt skede av deras anställning. Det är även möjligt att dessa personer har tänkt om gällande sina upplevelser (medveten eller omedveten konstruktion av minnet) och därför tror att de alltid har varit dem de är, trots egentlig förändring. Inför framtida forskning hade det således varit att föredra att tydligt separera olika nyanställda från varandra utifrån hur länge de arbetat på företaget, för att studera om, och i så fall även hur, upplevelserna skiljer sig åt.

Vidare bör tillförlitligheten i respondenternas svar diskuteras. Kvale (2009) menar att respondenter framställer sig på olika sätt beroende på en intervju kontext. Studiens respondenter kan ha svarat på frågorna som de antog att de borde besvaras. De kan också ha lämnat en snedvriden bild av sanningen för att de var rädda att deras upplevelser skulle utmärka sig särskilt ur resultatet. I intervjusituationen uppmuntrades respondenterna dock att i största möjliga mån försöka svara så sanningsenligt som möjligt. Detta har gjorts genom att förklara studiens forskningsetiska aspekter, och då främst respondenternas långtgående anonymitet. En annan viktig aspekt rörande intervjuerna var att de ägde rum i företagets egna lokaler. Detta för att göra det lättare för respondenterna att medverka då ingen extra transporttid krävdes, men även för att skapa en trygghet hos de medverkande då de var bekanta med lokalerna sedan tidigare. Något som dock hade varit positivt med neutral mark är att respondenternas anonymitet hade ökat ytterligare. Det hade även bidragit till en ökad distans till företaget, vilket kanske hade givit annorlunda och mer uttömmande svar.

Det har i studien valts att beskriva företagets intentioner utifrån två HR-representanters perspektiv. Detta kunde i vissa avseenden täcka vad företaget hade för intentioner i samband med introduktionen på ett sätt som andra funktioner inte hade kunnat. Detta på grund av att HR-representanterna var och har varit introduktionsansvariga samt hade insyn i företagets personalpolitik. Även om deras kunskaper gjorde att de i större utsträckning än andra kunde besvara frågorna betyder

det inte att de svar de givit har varit fullständiga eller ens delats med andra delar av organisationen. Det är även möjligt att de svar som framkommit inte var lika breda som de hade varit om flera olika funktioner hade givit svaren. Av dessa skäl hade det kanske varit en fördel att intervjua ett större antal funktioner. Dock går det aldrig att undkomma subjektivitet då ett företags intentioner egentligen inte finns utan består av ett flertal olika personers uppfattningar. Därför hade det varit en god idé att i framtida forskning bredda denna sida av studien genom att basera företagets intentioner på ett större urval respondenter.

### **Studiens bidrag till forskningsområdet**

Forskningsområdena introduktion och socialisation är sedan tidigare väl utforskade. En aspekt som tidigare forskning till stor del har förbiset är nyanställdas upplevelser av socialisation (förändring) i samband med sin introduktion till en organisation. Denna studie bidrar därför till det berörda forskningsområdet genom att belysa dessa upplevelser, samt sätta dem i relation till vad introduktionsansvariga kan ha för syften med en organisationsintroduktion och vad som ämnas införlivas i nyanställda medarbetare.

Ämnet är av största vikt för personalvetare för att skapa en medvetenhet om hur och i vilket syfte en introduktion med medföljande socialisation sker. Studien belyser även vilka möjligheter och ansvarsområden en personalvetare har i denna situation. Slutligen ger studien en beskrivning av nyanställdas upplevelser i samband med en organisationssocialisation, vilket kan ge personalvetare uppslag på hur denna process kan utformas i framtiden.

### **Förslag på framtida forskning**

Ett förslag på framtida forskning är att göra i stort sett samma studie men med ett större urval av nyanställda. Dessa respondenter skulle då kunna delas upp i flera olika kluster, exempelvis tidslängd på företaget eller olika avdelningar, för att kunna göra jämförelser mellan deras upplevelser.

Ett annat intressant förslag på framtida forskning vore att göra en uppföljande intervjustudie med samma respondenter, efter förslagsvis ett år, för att se vilken förändring som upplevts efter denna tid. Detta skulle sedan kunna jämföras med resultatet i denna studie. Det hade även varit spännande att studera fler funktioners uppfattning om företagets intentioner i samband med introduktion. Ett exempel på detta skulle kunna vara att intervjua cheferna som var introduktionsansvariga för de nyanställda respondenterna i denna studie. Detta för att kunna jämföra de nyanställdas upplevelser med chefernas intentioner och upplevelser, samt undersöka skillnader i deras berättelser.

### **Slutsats**

Enligt Mölnlycke Health Cares HR-representanter vill företaget att de nyanställda ska bli en del av företagets starka kultur och kärnvärden. Vidare verkar de nyanställda inte ha upplevt att de har förändrats i en särskilt stor utsträckning. Detta förefaller främst bero på att de redan före anställning delade företagets kärnvärden.

Några förändringar som dock har skett är att de har blivit bättre på att ge feedback, har blivit mer prestationsorienterade samt har fått en förändrad syn på arbetstider. De nyanställda har dessutom lyft ett flertal upplevelser, däribland relationer med kollegor och tillgång till interna nätverk samt att vilja tillgodose de förväntningar som ställs på dem, som betydelsefulla i samband med sin introduktion på Mölnlycke Health Care. Dessa upplevelser är något som troligtvis även andra organisationer kan ha nytta av i sina introduktioner av nyanställda medarbetare. Därför är studiens resultat beträffande företagets intentioner och nyanställdas upplevelser i samband med introduktion ett kompletterande bidrag till området organisationsocialisation.



## Referenser

- Allen, D. G. (2006) Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of Management*, 32 (2), 237 – 256. Hämtad från <http://jom.sagepub.com/content/32/2/237>  
doi: 10.1177/0149206305280103
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990) Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/256294>.
- Ards, J., Jansen, P., & van der Velde, M. (2001) The breaking in of new employees: effectiveness of socialization tactics and personnel instruments. *G.I.T.P International BV*, 20 (2), 159-167.  
doi: 10.1108/02621710110382178
- Ashforth, B.E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39 (1), 149-178. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/256634> .
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. (2:a upplagan) Lund: Studentlitteratur.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1998). *Kunskaps sociologi: hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. (2:a upplagan) Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Brundin, M. (2012). *Bra start på jobbet!*. [Stockholm: Margaretha Brundin].
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Chao, G. T., O Leary-Kelly, A., M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-730.
- Cirilo, R., & Kleiner, B. H. (2003) How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News*, 26 (8), 16-26  
doi: 10.1108/01409170310783628
- Feldman, D. C. (1976) A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 433-452. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/2391853>
- Filstad, C. (2004) How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace*, 16 (7), 396-409.  
doi: 10.1108/13665620410558297
- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8:e [reviderad och utökad] utgåvan) Stockholm: Natur och kultur.
- Jones, G. R. (1986) Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *The Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/256188>.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000) The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53 (1), 47-66
- Korte, R., & Lin, S. (2012) Giviting on board: organizational socialization and the contribution of social. *Human Relations*, 66 (3), 407 –428. Hämtad från <http://hum.sagepub.com/content/66/3/407>

doi: 10.1177/0018726712461927

- Kramer, M.W. (2010). *Organizational socialization: joining and leaving organizations*. Cambridge, UK: Polity.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Levay, C. (2009). Karismatiskt ledarskap. I Jönsson, S.A. & Strannegård, L. (red:er.), *Ledarskapsboken* (s. 316-330). Malmö: Liber.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. (1:a utgåvan) Stockholm: Natur och kultur.
- Louis, M. R. (1980) Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226-251. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/2392453>.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983) The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36 (4), 857 – 66.
- van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 209-264. Greenwich, CT: JAI. Hämtad från: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>
- Meister, J. C. (1994), *Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. Irwin: New York
- Morrison, E. W. (2002) Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization. *The Academy of Management Journal*, 45 (6), 1149-1160. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/3069430>.
- Mölnlycke Health Care (2013). *Om oss*. Hämtad 7 maj 2013, från <http://www.molnlycke.com/se/About-us/>.
- Nationalencyklopedin (2013). *Socialisation*. Hämtad 20 maj 2013, från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/socialisation>.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991) Social support and newcomer adjustment in organizations: attachment theory at work?. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (6), 543-554. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/2488058>.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Saks, A. M. (1996). Relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, 49 (4), 429-451. Hämtad från <http://hum.sagepub.com/content/49/4/429>  
doi: 10.1177/001872679604900402
- Saks, A. M., & Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.  
doi: 10.1016/j.bbr.2011.03.031
- Schein, E. H. (1990) Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109 – 119.
- Tuttle, M. (2002) A review and critique of Van Maanen and Schein's "toward a theory of organizational socialization" and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1 (1), 66 – 90.

doi: 10.1177/1534484302011004

Volti, R. (2008). *An introduction to the sociology of work and occupations*. Los Angeles: Pine Forge Press.

Wanous, J. P. (1977) Organizational Entry: Newcomers Moving From Outside to Inside. *Psychological Bulletin*, 84 (4), 601-618

## **Bilagor**

### **Bilaga 1: Informationsbrev**

Best employee,

Our names are Hanna Berg and Rebecca Hallberg and we are studying our last semester at the Programme in Human Resource Management and Labour Relations at Gothenburg University. We are now writing our Bachelor thesis in collaboration with HQ Human Resources at Mölnlycke Health Care. We will focus on socialization into the company, i.e. what happens in a new employee when it comes to internalizing the company's behavioral patterns, norms, rules and values. The aim for us is to understand how new employees perceive how the introduction have affected them.

To be able to conduct the study we intend to do ten interviews in April with new employees at Mölnlycke Health Care who have attended to the two-day introduction at HQ and we are wondering if you would like to participate. Each interview is estimated to take approximately one hour and the questions are about how you perceive how the introduction has affected you as a new employee at Mölnlycke Health Care. Your participation is entirely voluntary and you can choose to discontinue your participation at any time without stating reason. No other person than the two of us will take part of individual answers or personal data. All material from the interviews will be treated with confidentiality and will be destroyed after the study is completed. The results from the interviews will only be used in this specific purpose of research and all participants will be unnamed in the thesis. The result of this study (which will be an essay in Swedish) will be presented and published at the Gothenburg University. The study will also be summarized in English, and distributed to you as a participant.

Since we wish to carry out as many interviews as possible between the 8<sup>th</sup> and 12<sup>th</sup> of April, we will call you in a few days to book a time.

If you have questions about the study, your participation or other concerns, do not hesitate to contact us!

Best regards,  
Hanna Berg and Rebecca Hallberg  
076-xxxxxxx 073-xxxxxxx

## **Bilaga 2: Intervjuguide HR**

- Studiens syfte är som ni vet att förstå hur några nya medarbetare upplever hur introduktionen har påverkat dem. Syftet med denna intervju är att få en förståelse för hur er introduktion fungerar i dagsläget samt vilka intentioner ni som företagsrepresentanter har i detta sammanhang. Vi vill alltså genom denna intervju ta reda på vilken socialisation som Mölnlycke Health Care önskar införliva hos nya medarbetare.

- Vi vill även passa på att säga att er medverkan är frivillig och ni kan välja att avbryta när ni vill både under intervjun och i efterhand utan att ange något skäl. Ni kan även välja att inte svara på enskilda frågor. Ingen annan än oss två kommer att ta del av materialet från intervjun och allt material kommer att förstöras när studien är avslutad. Ni kommer att vara anonyma i studien på så sätt att vi inte kommer att röja några namn men det kommer framgå att ni är representanter för HR-avdelningen. Vi kan inte garantera att någon på företaget inte kan identifiera er i studien utifrån citat (även om dessa är anonyma) och era kollegor kan se att ni sitter här med oss idag. Materialet från intervjun kommer enbart att användas i detta enskilda forskningssyfte.

- För att underlätta vårt forskningsarbete önskar vi spela in intervjun. Är det okej?

- Vissa frågor som vi tog upp på första mötet kommer att ställas igen för mer uttömmande och heltäckande svar.

- Har ni några frågor innan vi börjar?

### **Socialisation**

- Vad gör Mölnlycke Health Care för att de nyanställda ska trivas på företaget?

- Förbereder Mölnlycke Health Care på något sätt redan befintlig personal på att en nyanställd kommer till arbetsplatsen?

- När påbörjas socialisationsprocessen enligt er?  
(Skilj mot introduktionsprocessen!)

- Vad vill ni förmedla i er introduktion?

Vad vill ni att era medarbetare ska ta till sig i samband med anställning hos er?

- Vilka specifika värderingar vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?

(Definition: är de sociala principer, mål och standarder som i en viss kultur, ex en företagskultur, anses ha ett egenvärde och utgör grunden för bedömningar av vad som är rätt eller fel.)

Hur förmedlas dessa?

- Vilka specifika beteenden/beteendemönster vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?  
(Definition: Det samlade beteendet hos en människa i en avgränsad social, psykologisk eller kulturell situation, ex arbetsplats.)  
Hur förmedlas dessa?
- Vilka specifika normer vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?  
(Definition: oskrivna regler som gör att medlemmarna i en kultur, ex. individer på en arbetsplats, vet vad som förväntas av dem.)  
Hur förmedlas dessa?
- Vilka specifika regler vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?  
(Definition: uttalade och ofta skriftligt formulerade normer, de är mer formella, mer medvetna och tydligare än normer.)  
Hur förmedlas dessa?
- Vilka specifika sedvänjor vill ni att era medarbetare tar till sig i samband med anställning hos er?  
(Definition: allmän vana eller tradition som inte är formulerad i lagtext.)  
Hur förmedlas dessa?
- Vilka *metoder* används i samband med introduktionen för att införliva, för er relevanta, beteendemönster, normer, regler, värderingar och sedvänjor?
- Ni har vad vi förstått mycket tydliga företagsbeteenden och företagsvärderingar, kan ni beskriva hur ni aktivt arbetar med dessa beteenden och värderingar i introduktionen?
- Är det något ni *inte* vill förmedla?  
Vad? På vilket sätt?

### **Introduktion**

- Vilka är era roller i introduktionsprocessen?  
Hur arbetar ni med Mölnlycke Health Cares introduktionsprocess?  
Vet övrig personal (nyanställda/chefer) vilka era roller är? (Vem ni är i processen?)
- Vem ansvarar för HQ Introduction?  
Vem ser till att den blir av?  
Vad är tanken med att den personen är ansvarig? Vad vill ni uppnå med det?  
Är ni nöjda med hur det är idag?
- Skulle ni kunna förklara vad det är som går igenom på HQ Introduction?

(Titta på agendan!)

Vad är målet med moment 1, 2 osv.? Vilka intentioner finns? Vad vill ni uppnå? Vilken effekt tänker ni att momenten ska ge?

Är ni nöjda med momenten?

- Hur många nyanställda deltar vid varje tillfälle av HQ Introduction?
- Varför ser introduktionsprocessen (HQ Introduction + övrig intro) ut som den gör idag?
  - Vad vill ni uppnå med introduktionens utformning?
    - Finns det någon särskild tanke med hur den är utformad? (Varför två dagar, varför är VD:n alltid närvarande osv.)
- Finns det skillnader i introduktionen mellan en tillsvidareanställd och en visstidsanställd?
- Hur skiljer sig introduktionen åt för olika befattningar?
- När påbörjas introduktionen enligt er?
- Hur länge pågår introduktionsprocessen?
- Vad är introduktionsprocessens uttalade mål?
  - Skulle ni säga att det finns mål som inte är uttalade? Vilka i så fall?
- Vad för information får den nyanställde i samband med anställningens start? (dokument, policys osv.)
  - Vad är målet med informationen? Vilka intentioner finns? Vad vill ni uppnå? Vilken effekt tänker ni att informationen ska ge?
    - Är ni nöjda med informationen?
- Vad innehåller ert välkomstpaket som skickas ut till den nyanställda?
  - Vad är målet med välkomstpaketet? Vilka intentioner finns? Vad vill ni uppnå? Vilken effekt tänker ni att välkomstpaketet ska ge?
    - Är ni nöjda med välkomstpaketet?
- Vem ansvarar för den sammantagna introduktionen av den nyanställde?
  - Vem ser till att den blir av?
    - Vad är tanken med att den personen är ansvarig? Vad vill ni uppnå med det?
      - Är ni nöjda med hur det är idag?
- Vad ska en nyanställd veta när hen har genomgått introduktionen?
- Är ni nöjda med hur introduktionsprocessen ser ut idag på ert företag?
  - Om nej, vad ändra?

### **Uppföljning**

- Görs det någon uppföljning eller utvärdering av hur introduktionen har fungerat?  
Varför? Varför inte?  
På vilket sätt?
  
- Görs det någon uppföljning eller utvärdering av hur socialisationen har fungerat?  
Varför? Varför inte?  
På vilket sätt?
  
- Vad händer för de medarbetare som missat ena introduktionsdagen eller hela introduktionstillfället?  
Hur vanligt är det att det händer?
  
- Hur säkerställer ni att det ni vill förmedla genom introduktionen har nått den nyanställda?
  
- Genomförs det något särskilt medarbetarsamtal (ppr) första gången efter introduktionen som någon sorts uppföljning?  
När?  
Hur?



### **Bilaga 3: Intervjuguide nyanställda (svenska)**

#### **Hej och välkommen!**

- Vi heter Hanna och Rebecca, läser Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet, sista terminen, kandidatexamensarbete inom området socialisation i samband med introduktion.
  
- Vi kommer nu, innan intervjun, börja med att gå igenom studiens syfte, syftet med denna intervju och även förklara hur studien genomförs forskningsetiskt. Det är därför viktigt för oss att få ditt godkännande utifrån denna information och vi måste därför spela in din acceptans eller avböjande till medverkan. Vi kommer alltså att ta dig all denna information och du ska därefter välja om du fortfarande vill delta i studien. Låter det okej? Då slår vi på vår diktafon ...
  
- Studiens syfte är att förstå hur några nya medarbetare upplever hur introduktionen har påverkat dem. Intervjuerna som vi gör med dig och några av dina kollegor kommer att utgöra empirin/underlaget i vårt examensarbete.
  
- Vi vill även passa på att säga att din medverkan är frivillig och du kan välja att avbryta när du vill både under intervjun och i efterhand utan att ange något skäl. Du kan även välja att inte svara på enskilda frågor. Ingen annan än oss två kommer att ta del av materialet från intervjun och allt material kommer att förstöras när studien är avslutad. Du kommer att vara anonym i studien på så sätt att vi inte kommer att röja några namn eller annan personlig information så som titel. Om vi vill använda ett citat från intervjun med dig så kommer vi att återkomma till dig för att få ett godkännande. Givetvis kommer även citaten vara anonyma. Däremot kan vi inte garantera att någon av dina kollegor inte vet om att du deltar i studien eftersom du har blivit utvald av oss tillsammans med HR för deltagande och dessutom kan dina kollegor se att du sitter här med oss idag.
  
- Materialet från intervjun kommer enbart att användas i detta enskilda forskningssyfte. Studiens resultat kommer att redovisas och publiceras vid Göteborgs Universitet och du som deltagare kommer att få ta del av en sammanfattning. Finns det intresse så kan vi även se till att du får den fullständiga versionen (på svenska). Redovisningen av resultatet på Mölnlycke Health Care kommer att ske i form av en muntlig presentation med Powerpoint inför för HR-avdelningen samt några representanter för Corporate Communications och executivegruppen. Vi kommer inte att överlämna några andra dokument än uppsatsen som helhet.
  
- För att underlätta vårt forskningsarbete önskar vi spela in hela intervjun.
  
- Utifrån denna information, vill du fortfarande delta?
  
- Jag kommer huvudsakligen att hålla i dagens intervju och prata mest men Hanna/Rebecca sitter med här med två extra öron för att se till att jag inte missar något och kommer troligtvis flika in lite frågor under intervjuns gång.
  
- Har du några frågor innan vi börjar?

### **Personlig bakgrund**

- Ungefär hur många års arbetslivsfareshet har du?
- Vilken utbildningsbakgrund har du?
- Hur gammal är du?
  
- Hur länge har du arbetat på Mölnlycke Health Care? (månader)
- Vad har du för tjänst?
- För någon som inte är insatt, vad innebär dina arbetsuppgifter?
- Hur kommer det sig att du sökte dig till Mölnlycke Health Care?

### **CI-frågor**

- Berätta om en situation som gjorde det lättare för dig att komma in i arbetet på Mölnlycke Health Care.

(Ge gärna ett exempel från en konkret situation.)

Berätta mer! Utveckla!

Vad gjorde du? Din roll?

Vad hände sedan?

På vilket sätt underlättade denna situation för dig som nyanställd?

På vilket sätt var denna situation viktig för dig som nyanställd?

- Berätta om en situation som gjorde det svårare för dig att komma in i arbetet på Mölnlycke Health Care.

(Ge gärna ett exempel från en konkret situation.)

Berätta mer! Utveckla!

Vad gjorde du? Din roll?

Hur såg situationen ut?

Vad hände sedan?

På vilket sätt försvårade denna situation för dig som nyanställd?

På vilket sätt var denna situation viktig för dig som nyanställd?

(Vi skulle nu vilja byta tema ...)

### **Socialisation & förändring**

- Vilken bild av Mölnlycke Health Care hade du innan du började arbeta här?  
Har den bilden förändrats?

- Vilket var det första intrycket som du fick av arbetsplatsen?

Positivt/negativt?

När?

Har intrycket förändrats?

- Vilka oskrivna regler skulle du säga att det finns på företaget?

Du bör ...

Du bör inte ...

Är det också din uppfattning?

Hade du samma åsikt innan du arbetade på Mölnlycke Health Care?

- Säg att någon bryter mot dessa oskrivna regler, hur får man veta att man gjort någonting fel?

Vem talar om att man har gjort fel?

Har det hänt dig någon gång?

Berätta om situationen.

- Syns det på en medarbetare om denna är nyanställd?

Hur då?

- Fanns det någon eller några personer som du ansåg var extra viktiga för dig under din första tid på företaget?

- Har du upplevt att du har förändrats på något sätt sedan du började arbeta här?

Hur har du förändrats?

På vilket sätt?

Förändrat/nya beteende? (vad du gör)

Förändrade/nya normer? (oskrivna regler som gör att man vet vad som förväntas av en på arbetsplatsen.)

Förändrade/nya regler? (uttalade och ofta skriftligt formulerade normer, de är mer formella, mer medvetna och tydligare än normer, ex. strukturella rutiner)

Förändrade/nya värderingar? (sociala principer, vad som är rätt och fel)

Förändrade/nya sedvänjor? (sättet att göra saker på, dvs. allmän vana eller tradition som inte är formulerad i lagtext.)

(Vi skulle nu vilja byta tema ...)

### **Introduktionsprocessen (HQ introduction)**

- När genomförde du HQ Introduction?

- Hur anser du att HQ Introduction överensstämde med dina behov för att komma in i arbetet på ett så bra sätt som möjligt?

Bra/dåligt?

Bra i tiden i förhållande till anställning?

- Hur skulle du beskriva Mölnlycke Health Cares företagskultur?

- Hur tycker du att Mölnlycke Health Cares kultur och värderingar har speglats i HQ Introduction?

Har de varit synliga/tydliga?

- Hur tycker du att HQ Introduction har varit till hjälp för dig att förstå Mölnlycke Health Cares företagskultur?

- Upplever du att du efter introduktionen identifierar dig med Mölnlycke Health Cares värderingar och kultur?

Stämmer Mölnlycke Health Cares värderingar och kultur överens med dina värderingar?

Varför? Varför inte?

På vilket sätt?

(Vi skulle nu vilja byta tema ...)

### **Övrig introduktion**

- Vilken kontakt hade du med Mölnlycke Health Care innan din första arbetsdag?

(Mellan intervjun och första dagen.)

(Välkomstbrev/broschyr/telefonsamtal)

- Hur blev du mottagen på Mölnlycke Health Care under din första arbetsdag?

- Har du fått någon introduktion, utöver HQ Introduction?

Beskriv hur denna introduktion genomfördes.

Vem ansvarade för denna introduktion?

- Har du fått någon social introduktion?

- Hur anser du att denna introduktion överensstämde med dina behov för att komma in i arbetet på ett så bra sätt som möjligt?

Bra/dåligt?

(För att summera ...)

### **Avslutning**

- Har du någon annan upplevelse av introduktionen som vi inte berört och som du vill dela med dig av?

- Finns det något ytterligare som du vill tillägga?

- Är det okej om vi återkommer för att ställa någon följdfråga om det är något som vi känner att vi inte förstår eller vill utveckla?

- Du får även väldigt gärna själv höra av dig om det dyker upp tankar efter intervjun som du vill dela med dig av.

**Tack för din tid!**

## **Bilaga 4: Intervjuguide nyanställda (engelska)**

### **Welcome!**

- Our names are Hanna and Rebecca, studying the Human Resource Management and Labour Relations Programme at the University of Gothenburg, (last semester, bachelor thesis in the field of socialization and introduction).

We'll now, before the interview, start with telling you about the aim of the study, the aim of this interview and also explain how the study is conducted ethically in relation to research. It's important to us to get your consent regarding this information and because of that we must record your approval or disapproval to participate. We will therefore give you all this information and you will after this choose if you still want to participate in this study. Ok, let's start the recorder.

-The aim of this study is to understand how new employees perceive how the introduction has affected them. The interviews with you and your colleagues will form the empiric material of our study.

- We would like to tell you that your participation is voluntary and you can choose to discontinue your participation at any time without stating a reason, both during and after the interview. You can also choose not to answer specific questions. No other person than the two of us will take part of individual answers or personal data and all material from the interviews will be destroyed after the study is completed. You will be anonymous in the study which means that we will not display any names or other personal data, for example your title. Of we would like to use quotes from this interview we'll get in touch with you to ask for your permission. The quotes will of course also be anonymous. However, we cannot guarantee that someone at the company cannot identify you since you have been chosen by us together with Human Resources to participate in the study - and your colleagues could see you walk into this room today.

- The results from the interviews will only be used in this specific research. The result of this study (which will be an essay in Swedish) will be presented and published at the University of Gothenburg. The study will also be summarized in English, and distributed to you. If you would like to, we can make sure that you can get the complete essay in Swedish. The result of the study will be presented at Mölnlycke Health Care orally with help from a PowerPoint presentation to the HR-department and some representatives from Corporate Communication and the executive group. We will not hand over any other documents than the full essay.

- To facilitate our research, we wish to record the interview.

- Based on this information, do you still want to participate? (slå på inspelning mobil)

- As you can see, I will be the one posing most of the questions today. But Rebecca/Hanna will be my sidekick to make sure that I don't forget anything and pose some follow up questions as well.

- Do you have any questions before we start?

### **Background**

- Approximately, how many years of professional experience do you have?  
What did you do before Mölnlycke Health Care?
- What kind of educational background do you have?
- How old are you?
  
- How long have you been working at Mölnlycke Health Care? (months)
- What is your post/title?
- For someone who is unfamiliar to your work, what do you do?
- Why did you choose to work for Mölnlycke Health Care?

### **CI**

- Tell us about a situation which made it easier for you to become a part of Mölnlycke Health Care?

(Please give an example from a concrete situation.)

Tell us more! Please elaborate!

What did you do? Your role?

What did the situation look like?

Then what happened?

Why did this situation make it easier for you as a new employee?

Why was this situation important for you as a new employee?

- Tell us about a situation which complicated it for you to become a part of Mölnlycke Health Care?

(Please give an example from a concrete situation.)

Tell us more! Please elaborate!

What did you do? Your role?

What did the situation look like?

Then what happened?

Why was this situation complicated for you as a new employee?

Why was this situation important for you as a new employee?

(We would now like to move on to the next theme ...)

### **Socialization & Change**

- What kind of picture did you have of Mölnlycke Health Care before you started to work here?

Has it changed?

What was your first impression of the workplace?

Positive/negative.

When?

Has it changed?

- What kind of tacit (unwritten) rules would you say exist at the company?  
You should...

You should not...

Is that your opinion?

Did you have the same opinion before you started to work at Mölnlycke Health Care?

- Let's say you break one of these tacit (unwritten) rules, how do you know that you have done something wrong?

Who tells you if you have done something wrong?

Has it ever happened to you?

Tell us about that situation.

- Does it show if a person is a new employee?

How?

- Was there anyone who you considered especially important for you during your first time at the company?

In what way?

- Have you experienced that you have changed in any way since you started to work here?

How?

In what way?

Changed/new behaviors? (What you do)

Changed/new norms? (tacit (unwritten) rules who tells you what's expected of you.)

Changed/new rules? (explicit and often written norms, which are formal, more conscious and more clear than norms.)

Changed/new values? (Social principles, what is right and what is wrong)

Changed/new customs? (Ways of doing things, i.e. a common habit or tradition which isn't formulated as a law.)

### **Introduction process (HQ Introduction)**

- When did you carry through the HQ Introduction?

- In your opinion, did the HQ Introduction correspond to your needs to get familiar with your work as well as possible?

Good/bad?

- How would you describe Mölnlycke Health Care's corporate culture?

- According to you, in what way has the company's culture and values been reflected in the HQ Introduction?

Have they been clear?

- In what way has the HQ Introduction helped you to understand the corporate culture?
- Do you feel that you can identify with Mölnlycke Health Care's culture and values after the introduction?
  - Does Mölnlycke Health Care's culture and values correlate with your own values?
  - Why? Why not?
  - In what way?

(We would now like to move on to the next theme ...)

### **Other introduction**

- What kind of contact did you have with Mölnlycke Health Care before your first workday?
  - (Between the interview and the first day.)
  - (Welcome letter/brochure/phone call)
- How were you received at Mölnlycke Health Care at your first day?
- Have you received any introduction, other than the HQ Introduction?
  - Describe that introduction.
  - Who was in charge of this introduction?
- Have you gotten any social introduction?
- In your opinion, did this introduction correspond to your needs to get familiar with your work as well as possible?
  - Good/bad?

(To summarize...)

### **Close up**

- Do you have another experience from the introduction that we haven't talked about today that you would like to share?
- Is there anything else you would like to add?
- Is it okay for you if we get back to you to pose follow-up questions if there is something we do not understand or would like to get explained further?

**Thank you for your time!**