



**SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA
FAKULTETEN**

INTRODUKTIONENS MÖJLIGHETER

Befrämjandet av organisationskultur genom
introduktionen av nyanställda

Lovisa Lyckander

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Micael Björk
Examinator:	Lars Hansen

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Micael Björk
Examinator:	Lars Hansen
Nyckelord:	Introduktion, Nyanställda, Organisationskultur, Socialisering, Kulturbefrämjande

- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att belysa introduktionen från ett annat perspektiv än det etablerade och undersöka om introduktionen kan fylla fler syften än de som berör den nyanställda, nämligen om den även kan användas i det kulturbefrämjande arbetet i organisationen. Syftet är också att föra en diskussion, beskriva och identifiera hur och varför detta kan ske för att nå en större förståelse härom. Detta torde vara av intresse och praktisk nytta för organisationer som har att hantera introduktioner av nyanställda.
- Teori:** Begreppen organisationskultur och socialiseringsaktiviteter definieras och utvecklas med hjälp av teorier från Edgar Schein, Mats Alvesson och John Van Maanen bland andra.
- Metod:** Studien bygger på kvalitativa intervjuer med personer med personalansvar i olika organisationer. Utifrån intervjuvaren förs en diskussion med hjälp av den presenterade teorin.
- Resultat:** Studien ger stöd för att introduktionen kan användas som ett verktyg för att förstärka, återskapa och utveckla en organisations kultur. Det sker dock inte av sig självt utan en medvetenhet krävs hos både chefer, personal och personalvetare. Några faktorer av särskild betydelse att beakta vid detta arbete har identifierats.

Förord

Följande personer vill jag särskilt tacka:

Min handledare Micael Björk, som med intresse och kunskap på ett tryggt sätt lotsat mig genom arbetet med denna uppsats.

Mina respondenter för deras tid och engagemang som möjliggjort studien.

Min kära storasyster Emma Hansson, som med glada hejarop och konstruktiv kritik följt med i processen och stöttat mig.

Mitt största tack är riktat till min familj:

August och Hjalmar som genom sitt avväpnande sätt att vara motiverat och hejat på sin mamma.

Slutligen, Rickard. Min störste kritiker, supporter och inspirationskälla som ställt upp på alla tänkbara vis. Utan dig hade den här uppsatsen aldrig blivit färdig, den tillägnas dig.

Lovisa Lyckander

Helsingborg 25 maj 2015

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	- 1 -
1.1 Introduktionens mottagare	- 1 -
1.2 Bakgrund	- 2 -
1.3 Syfte.....	- 3 -
1.4 Frågeställning	- 3 -
1.5 Avgränsningar.....	- 3 -
1.6 Uppsatsens disposition.....	- 4 -
2. Teori och tidigare forskning.....	- 4 -
2.1 Organisationskultur	- 5 -
2.1.1 Kultur enligt Schein	- 5 -
2.1.2 Kultur enligt Alvesson	- 5 -
2.1.3 Återskapande av kultur	- 7 -
2.1.4 Socialisering och internalisering av kultur.....	- 7 -
2.2 Organisationsocialisering.....	- 9 -
3. Metod	- 12 -
3.1 Val av metod.....	- 12 -
3.2 Urval	- 13 -
3.3 Etiska överväganden.....	- 14 -
3.4 Reliabilitet och validitet.....	- 14 -
4. Resultat.....	- 15 -
4.1 Introduktion av nyanställda.....	- 15 -
4.2 Socialiseringsaktiviteter.....	- 17 -
4.3 Organisationskultur	- 20 -
5. Diskussion.....	- 23 -
5.1 Introduktion och socialiseringsaktiviteter	- 24 -
5.2 Organisationskultur	- 25 -
5.3 Faktorer för befrämjande av organisationskultur	- 27 -
6. Avslutning	- 30 -
6.1 Slutsats	- 30 -
6.2 Slutord	- 31 -
6.3 Kritik mot egna studien	- 32 -
6.4 Förslag till praktiker.....	- 32 -
Litteraturförteckning	- 34 -
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	- 35 -
Bilaga 2 - Introduktionsbrev	- 36 -

1. INLEDNING

1.1 Introduktionens mottagare

När en arbetsplats ska få en ny arbetstagare har både organisationen och den anställde behov av att introduceras för det nya sammanhanget. I takt med ökad rörlighet på arbetsmarknaden gör sig detta behov gällande oftare än tidigare. Detta möte, denna process – introduktionen – förtjänar därför ett ökat intresse från såväl arbetsliv som arbetslivsforskning, såsom den personalvetenskapliga kontext där denna uppsats skrivs.

Naturligtvis finns flera aspekter av introduktionen. En nyanställd behöver dels verktyg och information för att klara av det dagliga arbetet, dels kunskap och förståelse för sociala koder, grupperingar på arbetsplatsen och organisationens kultur. Det första intrycket är, som bekant, viktigt. Introduktionen är därför ett för organisationen betydelsefullt tillfälle att presentera sina värderingar och synsätt – organisationens kultur – för den nyanställda. Det är i diskussionen om detta som min uppsats tar vid.

Om detta, och hur introduktionen i detta syfte bäst organiseras, finns dock redan mycket skrivet i litteraturen. Det som då stått i fokus är nästan enbart hur den nyanställda ska bli en del av organisationen och tillägna sig organisationskulturen. Man har uttryckt det som att socialisering av en nyanställd syftar till att internalisera organisationskulturen. Den nyanställda blir med detta synsätt mottagare, vilket förefaller ha tagits för givet (se till exempel Antonacopoulou & Güttel, 2010; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Saks & Gruman, 2011; Granberg, 2003). Detta utvecklas vidare nedan i avsnitt 1.2.

I nyss refererad litteratur har man funnit att socialiseringen av den nyanställda verkar bli som bäst när övriga medarbetare involveras i introduktionen. Föreliggande uppsats tar sin utgångspunkt, men har inte sitt centrum, i denna iakttagelse. Mot bakgrund av introduktionens välförtjänt ökade relevans kan det nämligen anses angeläget att titta närmare på ytterligare en beståndsdel av denna socialisering. Att sålunda bredda diskussionen om introduktionens möjligheter, och därmed också utmana en föreställning om något som tagits för givet, har sitt värde. Därför har tanken med denna uppsats varit att närma sig introduktionens sociala aspekt ur ett nytt perspektiv, eller åtminstone annat än det etablerade.

Ett sådant perspektiv kan då vara att låta fokusera på vad som vid introduktionen händer med organisationen, snarare än med den som introduceras. Mottagaren av introduktionen skulle då (också) vara organisationen. Kan introduktionen användas för internalisering av

organisationskulturen hos den introducerande? Huruvida introduktionen kan tjäna även detta syfte, är vad denna uppsats och intervjustudie kommer att behandla.

1.2 Bakgrund

I detta avsnitt presenteras sådan teori som lett fram till uppsatsens syfte och frågeställning. Dessutom introduceras vissa centrala begrepp, som används i uppsatsen.

Den som varit nyanställd vet att ett viktigt första steg mot att bli en självständig medarbetare och en del i arbetsgemenskapen är introduktionen. Introduktionen av en nyanställd behöver bestå av en formell presentation av organisationen och arbetsuppgifterna, och av en social del. Där får den nya ta del av gemenskapen med sina kollegor och de värderingar och uttryck som utgör organisationskulturen, genom så kallad organisationsocialisering (Antonacopoulou & Güttel, 2010).

David G. Allen (2006) menar att organisationen påverkar hur den nyanställde socialiseras in i organisationen genom de socialiseringsaktiviteter som används och visas upp. Enligt Saks & Gruman (2011) är det viktigt att organisationen har en medveten strategi för nykomlingens socialisering, detta för att den ska leda till ett ökat engagemang och en mer effektiv medarbetare. Det finns alltså anledning för organisationen att ha en medvetenhet kring hur man organiserar introduktionen av en nyanställd.

Cooper-Thomas och Andersson (2006) beskriver en lyckad socialisering som att den nyanställde går från att vara en *outsider* till att bli en integrerad och effektiv *insider*. För att det ska ske betonas vikten av att flera delar av organisationen är involverade i processen, att introduktionen av en ny medarbetare ses som en angelägenhet för hela personalgruppen. En ny resurs införs och därmed finns möjlighet för gruppen att utvecklas. Det kan således löna sig att lägga lite extra tid på att få den nyanställde att känna sig välkommen (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005; Antonacopoulou & Güttel, 2010).

Socialisering av en nyanställd är en typ av sekundär socialisering, till skillnad från primär socialisering, vilken är den som spädbarnet genomgår under sina första år. Den nyanställdes socialisering syftar, enligt Bruzelius & Skärvad (2004), till att individen "successivt införlivar organisationens handlingsmönster och grundläggande värderingar" (2004, s. 329). "De synsätt och värderingar som rotat sig i företaget och som har ett djupgående inflytande på attityder och beteenden" utgör enligt Edgar Schein organisationskulturen (Granberg, 2003, s. 134)¹. Utifrån dessa definitioner menar jag att

¹ Citatet från Schein har jag hämtat ur Otto Granbergs bok *PAOU*. Granberg har i sin tur citerat från Edgar Scheins bok *Organizational Culture and leadership* från 1985. Jag har sökt denna upplaga för att kunna hitta citatet, men då boken bearbetats i flera nya upplagor har jag inte lyckats. I de senare upplagorna uttrycks inte detta på riktigt samma sätt, varför jag valt att använda denna typ av andrahandskälla till citatet.

socialiseringen av en nyanställd kan sägas syfta till att förmedla organisationskulturen. Socialiseringen hos den nyanställde och därmed införlivandet av organisationskulturen gör också att organisationskulturen återskapas och bibehåller organisationens stabilitet.

Otto Granberg ställer i boken PAOU (2003) upp flera mål för introduktionen av en nyanställd. Han nämner bland annat att den nyanställde ska få en positiv inställning till arbetet och kollegorna och att han eller hon ska bli insatt i sina arbetsuppgifter så snabbt som möjligt (2003, s. 368). Däremot skriver han inget om att introduktionen kan syfta till att förstärka kulturen bland de övriga medarbetarna.

Som framgår av det sagda är två aktörer, organisationen och nykomlingen, aktiva vid en nyanställning. Hur förmedlandet av organisationskulturen till den nyanställde sker och beskrivandet av detta är det som stått i fokus, inte huruvida organisationskulturen påverkas genom denna socialisering. Denna iakttagelse leder oss till uppsatsens syfte.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa introduktionen från ett annat perspektiv än det etablerade och undersöka om introduktionen kan fylla fler syften än de som berör den nyanställde, nämligen om den även kan användas i det kulturbefrämjande arbetet i organisationen. Syftet är också att föra en diskussion, beskriva och identifiera hur och varför detta kan ske för att nå en större förståelse härom. Detta torde vara av intresse och praktisk nytta för organisationer som har att hantera introduktioner av nyanställda. Uppsatsen kommer dessutom utmytna i några handfasta tips för praktiker (se 6.4).

1.4 Frågeställning

Följande frågeställningar ska besvaras i denna uppsats.

Kan introduktionen användas som ett verktyg för att befrämja och återskapa den befintliga organisationskulturen hos de etablerade medarbetarna?

- Om det är så, varför är det så? Vad främjar att det sker? Vilka risker finns?
- Om det inte är så, varför inte?

1.5 Avgränsningar

Jag kommer inte att självständigt diskutera innehållet i begreppen organisationskultur, socialisering eller internalisering. Istället utgår jag från givna definitioner av dessa begrepp. Detta kan anses vara en svaghet i studien eftersom begreppen utgör en central del i vad jag vill diskutera, men avgränsningen är förenlig med uppsatsens syfte. Även om en närmare diskussion av begreppen skulle

kunna anses falla inom uppsatsens syfte, skulle det inte låta sig göras utan att ramarna för arbetets omfattning skulle sprängas. Det sistnämnda har fått avgöra saken.

1.6 Uppsatsens disposition

För att kunna besvara frågeställningen behöver redogöras för vad som avses med socialisering vid introduktion och internaliserande av organisationskultur. Jag behöver med andra ord tydliggöra vad som åsyftas med de begrepp som kommer användas i uppsatsen. Därför kommer jag efter detta inledande kapitel fortsätta med ett teoriavsnitt där hur begreppen tidigare har använts i viss litteratur presenteras. Därefter följer en ofta citerad teori av John Van Maanen om några olika socialiseringsstrategier som involverar både den nyanställda och övriga medarbetare. Den blir en hjälp att skapa en större förståelse för de svar som framkommer under intervjuerna och för att kunna sätta in dem i ett större sammanhang.

Vidare följer ett kapitel om vilken metod jag valt att använda för min studie. Därefter ett kapitel där jag redovisar resultatet av de intervjuer som gjorts. Efter det följer diskussionsavsnittet där svaren först analyseras med hjälp av litteraturen som tidigare presenterats och sedan utvecklas i ett avsnitt där fyra faktorer som påverkar om och varför introduktionen kan användas som ett verktyg för arbetet med organisationskulturen beskrivs. Sedan ett avslutande kapitel med bland annat slutsatser och svar på frågeställningarna. Slutligen presenteras några handfasta tips till praktiker.

2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING

I det här avsnittet presenteras det teoretiska material som min studie nedan kommer att gå i dialog med. För urvalet av teori har jag alltså försökt möjliggöra kopplingar mellan min studies resultat och tidigare kunskap. Tanken har varit att detta ska möjliggöra en fruktbar och intressant diskussion. Således har urvalet ytterst styrts av uppsatsens syfte och frågeställning.

Något anspråk på att presentera all relevant tidigare forskning med koppling till min studie har jag naturligtvis inte. Ett visst mått av godtycke vid urvalet är oundvikligt på grund av uppsatsens omfattning.

Med detta sagt, följer här det teoretiska material som jag funnit vara relevant. Först ut är ett kondensat av Scheins och Alvessons organisationskulturteori, några rader om socialisering och internalisering, varpå John Van Maanens organisations-socialiseringsteori presenteras.

2.1 Organisationskultur

Först presenteras en definition av och förklaring till begreppet organisationskultur efter Edgar Scheins forskning. Därefter följer ett urval av Mats Alvessons och Jonas Stiers forskning och utläggning om detsamma.

2.1.1 Kultur enligt Schein

Edgar H. Schein menar att organisationskulturen yttrar sig i tre nivåer. Överst finns de attribut som är synliga direkt i mötet med organisationen. Attributen innefattar bland annat klädkod, hur arbetsplatsen ser ut och hur människorna tilltalar varandra. Den andra nivån är inte synlig direkt, utan kan upptäckas genom samtal med organisationsmedlemmar. Där finns de värderingar och normer som är vägledande för hur man agerar och uttrycker sig. Den djupaste och mest svåråtkomliga nivån av kulturen är de grundläggande antaganden som ligger på ett omedvetet plan. Den utgör grunden för de medvetna åsikterna och uppfattningarna. De grundläggande antagandena börjar ofta som värderingar men blir med tiden mer och mer något som tas för givet och inte längre diskuteras.

Schein poängterar att vissa organisationer inte har någon gemensam övergripande kultur eftersom de inte har någon gemensam historia. Andra organisationer som har en längre gemensam historia och har delat viktiga erfarenheter har istället en starkare organisationskultur. Det är dock omöjligt att uttala sig om hur stark eller uttalad en organisations kultur är bara genom att besöka organisationen, för det krävs djupare studier och observationer, menar Schein (Schein, 1990, s. 111 f).

2.1.2 Kultur enligt Alvesson

Den kulturella dimensionen är central för alla aspekter av organisationer. [...] Vare sig cheferna anser att kultur är för vagt eller för komplicerat att syssla med eller att det saknas en unik företagskultur, så minskar inte detta kulturens betydelse (Alvesson, 2009, s. 7)

I boken *Organisationskultur och ledning* (2009) menar Mats Alvesson att kultur är något som finns "mellan huvudena", snarare än "inuti", hos en grupp människor som har en gemensam tolkningsram för uttryck och symboler. Kanske skulle samma tanke kunna uttryckas som att organisationskulturen inte är summan av individernas kultur, utan den kultur som de har tillsammans, tänker jag. Det är alltså inte endast ett sätt att tänka, utan något som existerar utanför människorna, och i mötet och samspelet med varandra blir det något verkligt².

² Jfr nedan med Jonas Stiers objektivisering.

Kulturen bildar då den ram som gör beteenden och processer begripliga, meningsfulla och subjektiva, och möjliggör delade innebörder. I en kultur ligger inte fokus på individuella föreställningar, även om individer (särskilt i nyckelroller) kan vara viktiga. Istället är de individuella föreställningarna ett uttryck för de gemensamma orienteringar som är av intresse inom en organisation eller grupp. Vidare beskrivs kultur som något som är relaterat till historia och tradition, och är idémässigt till sin karaktär. Kulturella fenomen är svårgripbara och går djupare än det som ses vid första anblick (Alvesson, 2009, s. 12 ff).

Det framhålls dock att kulturen inte alltid är enhetlig i hela organisationen. Alvesson talar om subkulturer som uppstår av olika anledningar. Subkulturerna kan yttra sig både som olika kulturer som uppstått och som finns sida vid sida utan att ha något gemensamt, och som olika kulturer som har en gemensam "paraplykultur" med gemensamma övergripande värderingar. Flera anledningar till varför subkulturer uppstår nämns. Några av dem är geografiskt läge, ålder eller tid i organisationen och professionell tillhörighet. Subkulturerna är inte nödvändigtvis bundna till organisationen, dess medlemmar kan till exempel vara av samma profession, men befinna sig i olika organisationer (Alvesson, 2009, s. 205 ff).

Alvesson beskriver att många framgångsrika företag framhåller organisationskulturen som en av de största orsakerna till den framgång de rönt. Sambandet problematiseras dock och Alvesson beskriver olika riktningar. Dels finns den nyss nämnda uppfattningen att en stark kultur som samlar ledning och anställda under gemensamma mål och värderingar leder till ett ökat resultat. Dels finns det studier som visar att ett gott resultat och en framgångsrik organisation i sin tur odlar en stark kultur. Alvesson landar i slutsatsen att det är svårt att se några empiriska orsakssamband. Han konstaterar dock att organisationskulturen ofta ses som en byggsten som påverkar alla delar av organisationen, även resultatet (Alvesson, 2009, s. 55 ff).

Mats Alvesson och Stefan Svenningsson skiljer i boken *Förändringsarbete i organisationer* (2008) på vad de kallar för upplevd organisationskultur och hyperkultur. Den upplevda kulturen är medlemmarnas upplevelser av, tankar om och känslor för kulturen, vad de ägnar uppmärksamhet åt när de beskriver värderingar och handlingar som är förbundna med organisationskulturen. Hyperkultur är det som chef eller ledning vill förmedla som kulturyttringar och står ofta i viss kontrast till den upplevda kulturen. Syftet med hyperkulturen är att skapa inspiration och visioner. Därför är en viss skillnad mot den upplevda kulturen naturlig och eftersträvansvärd, men blir det för stora skillnader eller motsägelser kan det istället leda till frustration (Alvesson & Svenningsson, 2008, s. 182 f).

2.1.3 Återskapande av kultur

Samme Alvesson skriver i boken *Kommunikation, makt och organisation* (2014) att det inom kulturteori ofta framhålls tre sätt att återskapa och upprätthålla kultur. Ett är socialisering, som han beskriver som att föreställningar, normer och ideal förs vidare från en generation till en annan. Ett annat sätt är att se kulturen som ett finmaskigt nät vilket genomsyrar arbetssätt och socialt umgänge. Dessa både kommunicerar och uttrycker i sin tur kulturen. Det tredje sättet är genom starkt symboliskt laddade aktiviteter, ord eller materiella ting (Alvesson, 2014, s. 81).

Vidare beskrivs vikten av att motverka så kallad "kulturell avdrift", som Alvesson kallar den negativa utveckling av kulturen i en organisation som mer eller mindre händer av sig självt om inte kulturen upprätthålls genom medvetna aktiviteter. Genom att avdelningar slås ihop, mellanchefer bortrationaliseras eller andra förändringar sker kan viktiga kulturbärare försvinna. Det kan leda till att den eftersträvade kulturen urholkas. Därför är det en viktig uppgift för människorna i organisationen att reproducera och bevara kulturen, också genom att motverka negativ förändring av kulturen.

Kulturbevarande bör därför ingå i vardagsarbetet i en organisation, men ibland behöver organisationen satsa mer på vissa områden inom kulturbevarandet och kulturåterskapandet. Även en liten insats för att poängtera vissa föreställningar inom en organisation kan vara värdefull och skapa en starkare vi-känsla, vilket kan skapa en mer positiv integrering av organisationen (Alvesson, 2009, s. 247 f).

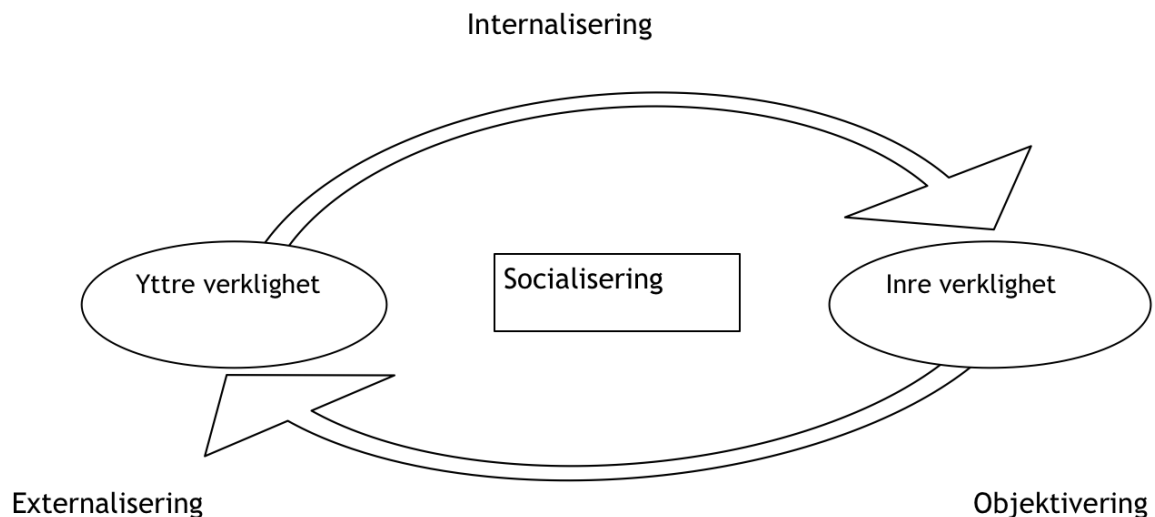
2.1.4 Socialisering och internalisering av kultur

I boken *Kulturmöten* (2004) skriver Jonas Stier att det som individen tillägnat sig genom socialisering internaliseras i personens identitet. I den individuella identiteten sammanflätas sedan den kulturgemenskap som personen blir en del av. "Det som lärs in genom en socialiseringsprocess är det kollektiva kulturella rastret, vilket genom en internaliseringsprocess införlivas som en del av individens eget referenssystem" (2004, s. 87). Kulturen blir alltså efter internaliseringen individens egna sätt att tänka och känna. En konsekvens av detta blir att den egna kulturen sedermera blir osynlig, man inser inte att man har någon kultur. Egna värderingar betraktas som personliga uppfattningar och inte som resultat av socialisering.

När individen genomgår en socialiseringsprocess bidrar den samtidigt till socialiseringen av de personer som finns runt omkring, genom sitt samspel med andra. Det är denna tanke som legat till grund för uppsatsens ämne och frågeställning.

Kulturen är föränderlig men samtidigt stabil, den går att känna igen sig i trots att den inte återskapas fullständigt. Kulturen existerar objektivt, precis som den yttre verkligheten, tillägnas genom socialt

samspel och inläring, och internaliseras i den inre verkligheten. Den "externalisering" som sker då vi omedvetet och medvetet överför kulturen som internaliserats möjliggör, enligt Stier, kulturens (och samhällets) vidmakthållande. Kanske skulle man kunna säga att det är denna mekanism som jag vill titta närmare på, i kontexten av socialiseringen vid introduktionen av en nyanställd. Även här finns alltså koppling till min frågeställning, vilket jag utvecklar nedan i diskussionen (se kapitel 5). Denna kulturens dynamik, eller kulturens kretslopp, kan illustreras med följande figur (2004, s. 89 f).³



Förekommande i princip i alla grupper och kulturer är en viss distinktion mellan "vi" och "dem". Detta tar sig uttryck i positiva attityder gentemot den egna kulturen. "Genom att omedvetet betrakta de-gruppen utifrån deras förmodade annorlundaskap synliggörs den egna gruppidentiteten." "De" krävs alltså för ett "vi". Vi-gruppen tillskriver den andra gruppen egenskaper som kontrast till den egna gruppens egenskaper. Tillskrivningen gör bland annat att gruppmedlemmarna känner en större samhörighet med varandra och får en större säkerhet i att förklara, förstå och förutsäga handlingar och motiv i den egna gruppen (Stier, 2004, s. 95 f). Genom mötet med någon som inte (ännu) passar in i den egna gruppen blir det som den egna gruppen utgörs av tydligare för gruppmedlemmen. Det ligger enligt min uppfattning inte långt bort att tänka sig att introduktionen av en nyanställd skulle kunna vara just ett sådant möte. Även denna tanke hos Stier, är därför värd att ta med sig till studien och diskussionen nedan.

³ Figuren är inspirerad av den som återfinns i Stiers bok *Kulturmöten*.

2.2 Organisationsocialisering

Med organisationsocialisering avses den lärandeprocess som leder till att nykomlingen utvecklar attityder och beteenden som är nödvändiga för att kunna fungera som en fullvärdig medlem av organisationen. John Van Maanen (1978) menar att organisationens medlemmar påverkar hur denna socialisering sker. Han presenterar sju strategier för organisationsocialisering. Han värderar dem inte. De ska istället ses som ett konstaterande av att det finns olika arbetssätt och strategier, vilka får olika resultat beroende på hur de används och kombineras. Till grund för strategierna ligger följande tre antaganden.

För det första: människor som är i förändring befinner sig i en mer eller mindre ångestskapande situation. De motiveras att minska denna ångest genom att så snabbt som möjligt lära sig att fungera både praktiskt och socialt i sin nya roll så fort som möjligt. För det andra: lärande sker inte i ett socialt vakuum. Medarbetare, chefer och andra som den nyanställde möter i den nya organisationen påverkar hur den nyanställde hanterar och lär sig sin nya roll. De kan både hjälpa och stjälpa den nyanställde i jakten på ledtrådar för att förstå organisationen, men går inte att bortse ifrån. För det tredje: en organisations stabilitet och produktivitet beror till stor del på hur nyanställda på olika positioner hanterar sina uppdrag. Hur generationsskiften sker påverkar organisationens kontinuitet, stabilitet och överlevnad (Van Maanen, 1978, s. 20).

Van Maanen nämner i den artikel som jag utgått ifrån inte ordet organisationskultur. Detta kan ha förklaringen att den skrevs innan det blev ett särskilt etablerat begrepp. Med det som tidigare skrivits, torde denna typ av socialisering in i en organisation kunna förstås som ett återskapande av kulturen i organisationen.

Jag kommer nu redogöra för några av strategierna, och har valt att fokusera på de av dem som på ett tydligt sätt berör samspelet mellan nyanställd och erfarna medarbetare.

Formell eller informell socialisering

En formell socialisering innebär, enligt Van Maanen, att den nya organisationsmedlemmen får sin introduktion i en annan kontext än den som densamme ska verka i. Det kan till och med ske på en helt annan plats än den framtida arbetsplatsen. Fokus ligger på att förmedla önskade attityder och värderingar för att förbereda den nyanställde för den nya rollen som etablerad medlem. Den formella introduktionen innefattar mer eller mindre allt som den nyanställde ska kunna. Detta kan leda till en viss förvirring då det kan vara svårt för individen att sortera ut vad som är relevant kunskap i början och vad som kan läggas åt sidan. Den nyanställde blir tydligt underordnad de mer erfarna medarbetarna under den formella socialiseringsprocessen och de sociala relationerna

hindras i utvecklingen. Det kan bli svårt för den nyanställde, vid denna typ av socialisering, att generalisera sin kunskap och föra över den till nya situationer (Van Maanen, 1978, s. 22).

En informell socialiseringsprocess sker istället på arbetsplatsen och den nyanställde får direkt ta plats bland medarbetarna. Lärandet och introduktionen sker genom trial-and-error med stöd av de som finns runt den nyanställde. Den nyanställde får själv hitta en medarbetare i organisationen som kan svara på frågor och vara den förebild som ofta behövs. Om den erfarna medarbetaren inte vill eller kan hjälpa den nyanställde, eller gör det på ett sätt som inte är i linje med vad organisationen vill, blir socialiseringen inte lika god som den hade kunnat vara (Van Maanen, 1978, s. 24).

Ofta används den formella socialiseringsprocessen som ett första steg, för att förbereda den nyanställde och förmedla värderingar och beteenden som värdesätts av ledningen. Därefter tillämpas en mer informell process som introducerar det dagliga arbetet och det sociala samspelet i organisationen. Detta förutsätter dock att det inte finns för stora skillnader mellan det som förmedlas under den formella och den informella delen (Van Maanen, 1978, s. 22).

Individuell eller kollektiv socialisering

En kollektiv socialiseringsprocess innebär att flera nyanställda tillsammans genomgår ett introduktionsprogram. Programmet matar dem med information och upplevelser inför det nya arbetet. En sådan grupp utvecklar ofta ett kollektivt medvetande där till och med minnena av vad de genomgått blir väldigt lika varandra. Den starka vi-känslan kan göra att gruppen rör sig i motsatt riktning från vad organisationen önskar och istället för att anamma värderingar och förhållningssätt gör revolt mot dem. Om gruppen däremot välkomnar kulturen och rättar sig efter den finns grunden för ett gott samarbete och en laganda (Van Maanen, 1978, s. 24).

En individuell socialiseringsprocess innebär att den nyanställde introduceras ensam av en erfaren medarbetare. Det stöd som den kollektiva processen ger genom att de nyanställda identifierar sig med varandra och varandras problem saknas. Däremot kan den erfarna medarbetaren bli en god förebild för den nyanställde och någon att lära sig mycket av om personkemin stämmer och de kan kommunicera väl med varandra. En individuell process ger också större möjligheter att forma den nyanställde till att passa in i organisationen (Van Maanen, 1978, s. 25f).

Seriesocialisering eller åtskild socialisering

Seriesocialisering innebär att erfarna organisationsmedlemmar introducerar nya medlemmar till samma positioner. Syftet är att skapa så lika medarbetare som möjligt och är ofta ett säkert sätt att återskapa organisationen. Det ger kanske inte utrymme för förnyelse, men skapar en gemensam historia och kontinuitet som ger stabilitet åt organisationen även i oroliga tider. Det kan å ena sidan

skapa trygghet genom att den nyanställde kan ana framtiden inom organisationen genom att se sina erfarna kollegor. Å andra sidan kan det också verka som avskräckande exempel (Van Maanen, 1978, s. 31).

Motsatsen till seriesocialisering kallar Van Maanen *disjunctive socialization*, alltså åtskild socialisering. Det innebär att den nyanställde introduceras till sitt nya arbete utan att ha någon föregångare eller mer erfaren medarbetare på samma position att följa och fråga. Det kan leda till förvirring och den nyanställde kan känna sig utlämnad till att lita på sin egen förmåga på ett negativt sätt, men kan också skapa möjligheter att komma med nya lösningar och vara kreativ. Den nyanställde behöver inte låsas in i gamla inarbetade mönster och uppfattningar om hur arbetet ska skötas utan kan arbeta med friare händer (Van Maanen, 1978, s. 32).

Om en nyanställd blir introducerad av en medarbetare som visserligen är mer erfaren, men som inte innehar samma eller ens liknande position som den nyanställde kan en seriesocialisering bli en åtskild socialisering i praktiken. Det kan också bli problematiskt om den erfarna medarbetaren och den nyanställde har ett så kallat socialt glapp. Med det avses skillnader mellan personerna beroende på till exempel personlighet eller social status, som inte går att överbrygga (Van Maanen, 1978, s. 32).

Installerande eller avinstallerande socialisering

Installerande socialisering innebär att organisationen välkomnar den nyanställdes bidrag till organisationen genom att vilja dra nytta av de förmågor, erfarenheter och värderingar som denne har med sig. Introduktionen till organisationen görs så smidig som möjligt och medarbetarna anstränger sig för att få den nyanställde att känna sig välkommen just för att han eller hon är sig själv (Van Maanen, 1978, s. 33).

Avinstallerande socialisering är när organisationen istället vill skala bort de karaktäristiska drag som den nyanställde bär med sig och skapa en individ som passar in i organisationen genom att dämpa ner personligheten. När denna process sker frivilligt leder det till ett starkt engagemang gentemot organisationen. Till grund för viljan att gå igenom processen ligger kanske en tidigare fascination eller uppskattning av organisationen, och det är denna känsla som motiverar avinstallationen. Efter att ha genomgått en sådan process uppstår ofta en stark känsla av samhörighet med övriga som genomgått samma sak; den nyanställde vet att medarbetarna delar samma erfarenheter och medarbetarna vet att den nyanställde är engagerad och villig att göra uppoffringar för organisationen. Om processen inte sker frivilligt kan det verka som en hård process att genomgå. En sådan påtvingad förändring behöver dock inte per se vara av ondo, ibland kan det vara en motivationsfaktor för en förändring i positiv riktning för personen (Van Maanen, 1978, s. 34 f).

I detta kapitel har jag presenterat den teoretiska ram som ligger till grund för min studie. Syftet med kapitlet har varit att ge en förståelse för de begrepp som kommer användas i studien, och att skapa möjligheter att analysera resultaten från de intervjuer som studien utgörs av.

3. METOD

I detta avsnitt motiveras och förklaras den metod som används i studien.

3.1 Val av metod

Enligt Trost (2010, s. 32) är en kvalitativ studie lämplig när man vill "försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller särskilja och urskilja varierande handlingsmönster." Eftersom jag genom min studie vill ta reda på hur respondenterna och deras organisationer talar om, arbetar med och internaliserar organisationskultur är en kvalitativ metod passande för min studie. Den kvalitativa forskningsmetoden utgörs huvudsakligen av dokumentstudier, observationer eller intervjuer (Widerberg, 2002, s. 16). Då jag både vill ta reda på hur organisationerna arbetar och vad de har för avsikt med hur de arbetar har jag valt att göra semistrukturerade intervjuer för att samla in data till studien. En semistrukturerad intervju innebär att frågorna är specificerade, men intervjuaren har frihet att fördjupa svaren och ställa följdfrågor. Eftersom samma grundfrågor ställs vid varje intervju finns möjligheten att göra jämförelser vilket är svårare vid en ostrukturerad intervju (May, 2001, s. 150).

Frågorna som utgjort grunden i intervjuerna återfinns i intervjuguiden (se bilaga 1). De har sorterats under två teman, introduktion och socialiseringsaktiviteter, och organisationskultur. I intervjuerna försöker jag ta reda på vilken typ av socialiseringsaktiviteter organisationen gör och i vilken utsträckning kollegorna är involverade under den sociala delen av introduktionen. Jag vill dessutom veta om begreppet organisationskultur (eller motsvarande jämförbart begrepp) används och om organisationen aktivt arbetar med kulturen, eller skulle vilja arbeta mer med internalisering härav. Jag vill även ta reda på om respondenterna själva tror att det skulle gå att sammanföra dessa två aktiviteter och på så sätt få ett bredare syfte med introduktionen.

Resultatet redovisas under avsnitt 4. Svaren grupperas efter tre teman: introduktion av nyanställda, socialiseringsaktiviteter och organisationskultur. Under varje tema följer respondenternas svar var för sig.

Intervjuerna analyseras (se avsnitt 5, Diskussion) mot bakgrund av det teoretiska material som har presenterats. Hur organisationerna arbetar med introduktion och socialisering jämförs med Van Maanens teori om socialiseringsstrategier. Denna jämförelse gör det lättare att identifiera hur

organisationerna arbetar med socialiseringsaktiviteter, och ger också en större generaliserbarhet för svaren.

Resten av den teori som presenterats i uppsatsen ligger till grund för min analys av hur man arbetar med och talar om kultur och dess återskapande i organisationerna. En viss jämförelse mellan intervjuerna sker. Precis som man inte kan beskriva vad som sker med en teaterpublik utan att tala något om teaterföreställningen och salongen som de sitter i, tar diskussionen även upp teman som kanske inte vid första anblick knyter an till frågeställningen. Det är nämligen omöjligt att tala om hur socialiseringen av den nyanställde påverkar den introducerande organisationens kultur, utan att tala om socialiseringsprocessen. Den förståelse som målas upp genom intervjuvaren och analysen leder sedan fram till svaren på uppsatsens frågeställning.

För att respondenterna och jag skulle ha en någorlunda gemensam förståelse fick de innan intervjuerna ta del av ett introduktionsbrev med definitioner av centrala begrepp (se bilaga 2). Introduktionsbrevet bestod även av information om studien, ljudinspelning av intervjun, mig som student på personalvetarprogrammet och att respondentens person och organisation inte kommer nämnas i studien.

3.2 Urval

Intervjuerna har gjorts med fyra personer från fyra organisationer i olika branscher i olika delar av Sverige. Tre av dem har personalansvar eller är en del av en HR-avdelning med personalansvar. Den fjärde arbetar med rekrytering av konsulter, men bidrar i studien med ett medarbetarperspektiv.

Två av organisationerna i studien är aktörer på en privat marknad. De andra två är offentliga verksamheter. Detta möjliggör intressanta jämförelser och ger också en balans mellan offentlig och privat verksamhet. Arbetet med organisationskulturen är viktigt på olika sätt i alla verksamheter, men kan se väldigt olika ut. Denna utgångspunkt har legat till grund för vilka personer och organisationer jag har vänt mig till.

Intervjuperson ett arbetar som HR-koordinator på Sverigekontoret i en detaljhandelskedja med ca 1500 anställda i Sverige och ca 5000 totalt världen över. Personen kommer härnäst benämnas koordinatör.

Intervjuperson två är administrativ chef och utbildningsledare för musikerutbildningen på en konstnärlig fakultet vid ett av landets universitet. På den konstnärliga fakulteten är det ca 7000 anställda, och på musikhögskolan är det ca 250 anställda. Anställningarna varierar mycket, alltifrån

små tjänster på några timmar per år till heltidstjänster. Intervjuperson två benämns utbildningsledaren.

Intervjuperson tre är avdelningschef på en förlossningsavdelning vid ett landstingssjukhus. På avdelningen är det ca 100 anställda barnmorskor och undersköterskor och två avdelningschefer med delat personalansvar. De flesta av de anställda roterar mellan BB och förlossningsavdelningen. Den största tillsättningen av ny personal sker inför sommaren varje år då många semestervikarier anställs. Av dessa är det flera som senare blir anställda på timmar och även tillsvidare. Intervjuperson tre kallas avdelningschefen.

Intervjuperson fyra arbetar som bemanningssamordnare på ett kontor tillhörande ett bemannings- och utbildningsbolag. Personen ansvarar för rekryteringen av nya konsulter. I intervjun valde vi att lägga mest fokus på den interna delen av organisationen, där personen har en medarbetarroll. Därför skiljer sig bemanningssamordnarens perspektiv från övriga intervjupersoner. Jag anser dock att de svar som givits på frågorna ändå är relevanta för min studie. Intervjuperson fyra kallas bemanningssamordnaren.

3.3 Etiska överväganden

Vetenskapsrådet har tagit fram fyra forskningsetiska krav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa har tagits hänsyn till på olika sätt. Respondenterna fick förfrågan om de ville medverka i studien i god tid innan intervjutillfället, och medverkan var frivillig. Jag kontaktade dessutom personerna själva, och gick inte vägen via organisationen. Jag skickade ett informationsmail till respondenterna om hur intervjun och dokumentationen av den skulle gå till innan vi träffades. Där fanns också information om att respondenternas person och de organisationer de representerar, inte på något oönskat vis kommer nämnas. Alla respondenter har också varit medvetna om vilken typ av studie det är och på vilken nivå den utförs (Vetenskapsrådet, 2015).

3.4 Reliabilitet och validitet

För att min återgivning och sedermera även analys av intervjuerna skulle bli så korrekt som möjligt valde jag att både föra anteckningar och spela in intervjuerna. Arbetssättet har tillåtit mig att i efterhand kunna gå tillbaka och kontrollera min tolkning av anteckningarna så att jag inte förvanskat respondenternas svar.

Validitet relaterar till hur giltig studien är och tolkningen av det som observeras. Detta begrepp används med fördel i kvantitativ forskning och ges inte riktigt rättvisa i den här typen av studie. Jag har försökt se till att det råder klarhet mellan mig och respondenterna om vilka begrepp som

används och för att skapa en gemensam förståelse kring vad vi pratar om. Som grund för min studie och därmed också mina intervjufrågor ligger definitioner av begrepp, som utgår ifrån den litteratur som presenterats under kapitel 2. Dessa definitioner finns med i det introduktionsbrev som skickats ut innan intervjuerna (se bilaga 2).

4. RESULTAT

Här följer en redovisning av de resultat som intervjuerna med koordinatören, utbildningsledaren, avdelningschefen och bemanningssamordnaren givit. Svaren grupperas under tre teman, introduktion av nyanställda, socialiseringsaktiviteter och organisationskultur.

4.1 Introduktion av nyanställda

Svaren nedan handlar om hur man organiserar introduktionen av nyanställda i de olika organisationerna.

Koordinatorn

Koordinatorn beskriver att introduktionen av nyanställda är olika beroende på vilken position man har, men till viss del är det samma för alla. Först får man ett starthäfte som hälsar välkommen och innehåller övergripande information om företaget och vad det står för. Häftet innehåller också praktisk information om tjänsten och organisationen. Fokus för introduktionen är organisationens värderingar.

Vi är ett företag som jobbar väldigt mycket med värderingar och med vår vision, så all introduktion startar tydligt med att klargöra det fokuset för medarbetaren. Tanken är att allt som den nya medarbetaren sen kommer göra i sin roll gärna ska vila på de gemensamma värderingarna. De ingår därför i häftet och genomsyrar hela kommunikationen med den nya medarbetaren. [...] Vi jobbar mycket med vattenfallsprincipen, att det ska röra sig neråt, eller utåt i organisationen.

Vidare beskriver koordinatören en ”modell för introduktionen som är som en trappa som strävar mot att nå en slags djupförståelse för meningen med att man är en del av företaget”. Trappan består av fyra steg, där varje steg innehåller olika moment. Momenten är exempelvis e-learning, listor med praktiskt lärande eller något som involverar en mentor eller en kollega.

Det första steget handlar om en grundläggande förståelse. [...] Steg två är att tro på och acceptera värderingarna. [...] Steg tre [...] handlar om att när man accepterat och förstått så handlar det om att vilja vara en del av det. Vi jobbar utifrån den här modellen att all introduktion handlar om att genomgå vissa steg för att bli framgångsrik. Då handlar det om att vilja ta vissa beslut och ta reda på mer. Sista steget [...] är när du i dig själv uttrycker företaget och värderingarna i allt du gör.

Målet med introduktionen är alltså att de värderingar som organisationen kommunicerar ska bli ett med medarbetaren.

Utbildningsledaren

Utbildningsledaren berättar att de nyligen upprättat en checklista för vem som ska göra vad, och vilken information som ska ges i vilken ordning under introduktionen. Närmaste chefen ansvarar för introduktionen av den administrativa personalen (TA-personal) och för lärarna är det en utbildningsledare som ansvarar.

Utbildningsledaren beskriver att det finns en viss distans till universitetsorganisationen, och att detta kan göra att vissa delar av introduktionen prioriteras bort av de nyanställda.

Sen berättar vi att det finns en introduktion på [universitetet] som man kan gå på som ordnas några gånger per år. Som är som en dag då man träffar, får information om universitetet kan man säga. Väldigt många av våra åker aldrig dit för de tycker att [universitetet] är jättelångt borta. Utan för dem är det musikhögskolan som är enheten liksom. Sen vidgas det efter hand som man är anställd på nåt sätt.

Den nyanställde får gå igenom en personalhandbok med information om allt möjligt som rör arbetet och lokalerna. Därefter får man tillgång till medarbetarwebben som är gemensam för hela universitetet. Där, beskriver utbildningsledaren, återkommer en del information och det blir lite dubbelarbete om allt ska gås igenom flera gånger. Där finns dock även bra information om att vara statligt anställd och om myndighetsutövning. Efter detta görs en rundvandring i huset.

Vidare beskriver utbildningsledaren att den nyanställde går ut till de olika enheterna för fortsättning av den praktiska introduktionen. På det som kallas informationsenheten får den nyanställde veta mer om hur man kommunicerar i organisationen, hur och var man får annonsera, vad man inte får göra osv. Därefter blir man presenterad i olika sammanhang, framför allt om man anställts vid läsårsstart. Fokus på det som förmedlas vid introduktionen ligger på information om organisationen, och inte på att förmedla någon slags organisationskultur.

Avdelningschefen

Redan under anställningsintervjun ges den potentiellt blivande nyanställde grundläggande information om organisationen och arbetet. Efter det får de som fortfarande är aktuella för tjänsten gå två prova-på-dagar på förlossningsavdelningen och två på BB-avdelningen. Detta görs både för att se hur kandidaterna fungerar i arbetsgruppen och uppgifterna och för att kandidaterna själva ska ges möjlighet att utvärdera om de fortfarande är intresserade av tjänsten.

Eftersom undersköterskorna inte har någon specialutbildning behövs de här prova-på-dagarna. För det kan vara så att man har en lite felaktig inställning till vad jobbet innebär. Det kan vara så att man ser det som ett väldigt gulligt och mysigt jobb, vilket det kan vara ibland men oftast inte är. Då är det viktigt att man vet lite mer vad jobbet innebär innan vi satsar på en lång inskolning. Och vi behöver då se lite mer hur man fungerar i de här situationerna som man kanske inte har provat på innan, i akuta situationer, se att man kan tänka ett steg längre. Och det kan man oftast se efter de dagarna.

De som anställs skolas in under en till två veckor och går då bredvid en mer erfaren kollega. Den som är nyanställd på sjukhuset erbjuds en allmän introduktion på sommaren när en stor kull med vikarier och nyanställda kommer. Den är inte obligatorisk, men man försöker se till att så många som möjligt av de som är nya under första halvåret får möjlighet att vara med.

Bemanningsamordnaren

De nyanställda på bemanningsbolaget får under sin introduktion först en historisk tillbakablick över organisationen och en bild av organisationsstrukturen. Mycket vikt läggs vid värderingarna och man visar en film med organisationens strategi. "Jag fick uppfattningen att det var lite så att om nån väcker mig mitt i natten så ska jag kunna svara på dem som ett rinnande vatten" beskriver bemanningsamordnaren. I det första skedet har närmsta chef ansvaret för introduktionen, och när den nyanställda ska introduceras till sina uppgifter läggs ansvaret på arbetsgruppen där alla får olika ansvarsområden och lotsar den nyanställda genom de olika momenten. Introduktionen planeras av närmsta chef och planen kommuniceras sedan till arbetsgruppen så att alla vet vem som ansvarar för vad. Bemanningssamordnaren beskriver det så här: "Det fungerar bra om man har rätt uppföljning. Man behöver ju olika saker. Olika typer av personer behöver olika typer av information och stöttning."

4.2 Socialiseringsaktiviteter

Under detta tema återfinns svaren på de frågor som handlar om aktiviteter för att få den nyanställda att komma in i gemenskapen på arbetsplatsen och om övriga medarbetares involvering i introduktionen.

Koordinatorn

Det organiseras en fördjupning för alla nyanställda butikschefer under tre dagar varje år. Efter att de fått sin introduktion på hemmaplan samlas alla och knyter kontakter inom chefsgruppen och lär sig mer om chefsrollen inom organisationen. Olika delar av företaget involveras för att öka förståelsen för var i organisationen man befinner sig.

Fokus är övergripande och handlar om att stärka organisationskulturen. Vi pratar mycket om ledarskap, och har en uttalad syn på ledarskap som är uppdelad i tre delar som de får ta del av. Vi pratar också mycket om vår vision, vart vi vill nå. Vi vill få ihop helheten, och vi jobbar med verktyg som handlar om att som ledare kommunicera organisationskulturen till sitt team. Vi vill rusta dem för att ta hela paketet och värdena tillbaka hem till sitt team.

Koordinatorn beskriver att det kan "verka flummigt att prata så mycket om värderingar", men att de tre dagarna faktiskt ger en större förståelse för helheten i organisationen.

Trots att vi är olika med olika uppgifter så arbetar vi efter samma mål, att de verkligen ska få in den känslan. Man måste ta till sig de här värderingarna och arbeta efter dem i sin vardag. Alla som jobbar här har kanske inte känsla för kopplingen till slutprodukten, och då blir det extra viktigt att vi känner att vi har samma mål och värderingar, och hur applicerar jag det i mitt arbete.

Det som fungerar mindre bra med den här typen av aktivitet är enligt koordinatören att det "baseras på att det faller ut på ett visst sätt hos medarbetaren". Det är svårt att mäta utfallet, och det går inte att säkerställa att det har landat och implementerats på önskat sätt. Man har dock utvecklings- och bedömningsdialoger årligen med sin ledare, vilket kan ses som en sorts uppföljningsarbete. Dialogerna grundas på organisationens vision och hur man omsätter det i praktiken.

Butikscheferna får en mentor som utses av regionchefen. Mentorsprogrammet beskrivs som välplanerat och huvudsyftet är att vara ett "bollplank". Mentorn är väl förberedd och vet vad som förväntas av den. Butikspersonalen har inte samma mentorskap. Koordinatorn beskriver att det i många butiker finns erfaren personal och man tar vara på det som gruppen tillsammans har med sig. Eftersom butikscheferna har en mer ensam roll har de ett större behov av en mentor, menar man.

I bästa fall när ansvar delegeras blir det väldigt upplyftande för både mentorn och den nyanställde, och att de får känna att de får ansvar att klara av det själva. Vi pratar mycket om empowerment. När det fungerar blir det väldigt positivt, mentorn blir en ambassadör.

Mentorskapet fungerar mindre bra om engagemanget brister eller om det saknas tid. Det är också svårt att fånga upp om något går snett. När det fungerar som önskat får det många goda effekter menar koordinatören.

Utbildningsledaren

På musikhögskolan har man inga särskilda socialiseringsaktiviteter, förutom välkomstdagarna som universitetet ordnar. Det handlar mer om att man "välkomnar den nyanställde i olika sammanhang och berättar hur man får del av organisationen". Vid introduktionen träffar den nyanställde de flesta som arbetar i organisationen och möter alla olika enheter. Många är involverade på olika sätt med

introduktionen, men det största ansvaret ligger på ansvarig chef. TA-personalen jobbar antingen parallellt med sin föregångare eller får en mentor med ungefär samma uppgifter som kan introducera den nyanställda. ”Man ingår alltid i en enhet i administrationen, antingen i ett kansli eller i en enhet så man jobbar alltid i en grupp, och det är gruppens ansvar att introducera den nye.”

Problematiken med att organisationen byggs upp av olika anställningsformer illustreras när utbildningsledaren beskriver hur lärarnas sociala introduktion går till.

För lärarna är det väldigt annorlunda. En del jobbar oerhört självständigt och träffar nästan aldrig någon annan, kanske är inne och har någon student eller en kurs medan andra har mer ett arbetslag som de jobbar med. Så därför ser det väldigt olika ut. Men det kan man väl säga också att hur mycket vi än skulle informera så spelar det ändå ingen roll, för är du där så lite så bryr du dig inte om det. Men de är på sitt sätt mer utelämnade. Men vi har också i uppgift här att vi ska informera om nämnder. Alla ingår i någon ämnesnämnd, så då har man tillhörigheten där istället för i ett arbetslag. Till exempel en träblåsnämnd eller en stråknämnd.

De som fungerar som mentorer får ingen direkt förberedelse, utan väljs ut efter vilka arbetsuppgifter de har och hur väl det vid tillfället passar att de tar på sig mentorsrollen. I arbetsgruppen, eller med närmaste chef går man igenom vilka uppgifter som ska lämnas över och hur det ska organiseras. Man har också enhetsmöten varje vecka där man kan ställa frågor.

Avdelningschefen

På sjukhusavdelningen ordnas inga särskilda aktiviteter för att de nyanställda lättare ska komma in i den sociala gemenskapen. Det ordnas en del informella samlingar bland personalen och om man annonserar om sådant på arbetsplatsen måste alla på avdelningen bjudas in. Avdelningschefen uttrycker att ”vissa kan nog känna att det är svårt att komma in, många har jobbat länge och är trygga i sina roller och det kan nog vara svårt att komma in som ’fullvärdig’ medlem i gruppen”.

Medarbetarna är mycket involverade när en nyanställd ska introduceras till arbetet. Den nyanställda går som regel bredvid en eller flera medarbetare under de första en till två veckorna. Kan man inte följa en och samma person får någon ändå ta huvudansvaret och se till att man går igenom alla delar.

Eftersom vi har ganska många som ska introduceras så väljer man ju dels av praktiska skäl vilka dagar det passar bäst med schemat. Sen är det ju viktigt att det är någon som kan jobbet bra, och som kan förmedla det. Det finns ju de som man kanske helst inte väljer för att man vet att de har inte lika lätt att förmedla sina kunskaper, men eftersom vi har många som ska introduceras behövs det ju många. [...] Jag kan inte se något alternativ till detta egentligen. Det är ju personbundet, olika personer går olika bra ihop och den nya kanske inte stämmer lika bra med den som hon får gå ihop med. En del behöver ju få lite tuffare besked och en del behöver lite mjukare och det är inte alltid det blir rätt i den matchningen.

Det finns en svårighet i att bredvidgångens resultat är beroende av vem som ansvarar för den, men avdelningschefen kan ändå inte se något bättre sätt för introduktionen.

Bemanningsamordnaren

För att den nyanställde ska få bekanta sig med såväl sin nya arbetsplats som sina nya kollegor ges alltid en guidad rundtur i lokalerna där man hälsar på alla medarbetare. Man har också återkommande fredagsfrukost där den nyanställde får presentera sig första gången. I övrigt har man inga särskilda aktiviteter för att den nyanställde ska komma in i gemenskapen. Bemanningsamordnaren säger: "Jag tycker att de flesta kommer in snabbt i gruppen. Många är öppna, vill väl och vill gärna lära känna nya personer som kommer. Det goda klimatet är tillräckligt för att komma in i gruppen."

4.3 Organisationskultur

På temat organisationskultur har intervjupersonerna fått svara på frågor som handlar om organisationens kultur, hur man arbetar med den och hur nyanställda introduceras till den.

Koordinatorn

Vi har en platt organisation, och jobbar inte med hierarkier. Gränslös kultur. Det handlar mycket om engagemang. Värderingarna handlar mycket om att lyfta fram varandra, göra saker enkelt och inte krångla till det. Det går ut på mycket att vill du saker och har engagemang, då finns det inga hinder för vad du kan göra. [...]Vi har våra värderingar uppsatta både i butikerna och på kontoren, på väggar och som tavlor, som en påminnelse om den gemensamma grunden och målet.

Koordinatorn beskriver att organisationen är beroende av att de anställda förstår kulturen på en djupare nivå. I arbetet med att ta fram värderingar har alla i företaget fått vara delaktiga. De har ofta aktiviteter som syftar till att förstärka kulturen och koordinatörn berättar om en aktivitet som kallas att leva varumärket. Varje månad presenteras en ny aktivitet med övningar, utmaningar och tävlingar. Kommunikationen sker mycket i intranätet där goda exempel presenteras och berättelser som förmedlar kulturen delas. Det som blir en utmaning är att det inte går att mäta och bedöma utfallet av satsningarna. Medarbetarna får själva ansvara för att gå in och läsa det som förmedlas. Förhoppningen är att det ska bli en naturlig del efter introduktionsstegen att vilja ta del av den här typen av information.

"Aktiviteterna stärker teamkänslan på alla nivåer" säger koordinatörn, men det tar också mycket tid. Organisationen brottas också med en äldre hierarkisk kultur vars fokus mer låg på prestation. "Det är viktigt att man jobbar med materialet så att det inte blir för omfattande och får motsatt effekt. Det får inte bara bli ytterligare en sak som ska bockas av."

På frågan om hur nyanställda introduceras till organisationskulturen svarar koordinatören:

Vi försöker redan i rekryteringen väga in kulturen som en viktig faktor och har verktyg för rekryterarna, till exempel övningar utifrån värderingarna. Och övningar som handlar om idén om vad vi är för arbetsgivare och som vi applicerar på tänkbara kandidater, och försöker se om det här är en kandidat som kan tänkas trivas i vår organisation. Redan där introduceras man till vad det är för typ av företag.

Som avslutning på intervjun sammanfattar koordinatören arbetet med organisationskulturen så här:

Det finns ett önskvärt scenario, och ett faktiskt scenario. Organisationskultur är ju väldigt diffust, vi försöker fånga in det i nåt "det här är vi" men det är svårfångat. [...] Vi försöker lyfta fram goda förebilder och ambassadörer bland medarbetarna, och det får effekt [...] Vi måste fortsätta jobba kontinuerligt med kulturarbetet, vi är helt beroende av att våra anställda når översta steget och blir en del av organisationen.

Det översta steget som refereras till syftar på det som är målet med organisationens introduktionsplan, att den anställde ska socialiseras in i organisationen och identifiera sig med den.

Utbildningsledaren

Lärarna på musikhögskolan har en väldigt stark kultur, beskriver utbildningsledaren och säger vidare att "den är så självklar för oss att vi har nog svårt att se den. Alla lärare har själv gått på en musikhögskola, och det är en så liten värld, så de flesta musikhögskolor har mycket gemensamt. Det finns mycket underförstått som ingår där man vet arbetets natur på något sätt." Det går också att se en tydlig skillnad mellan kulturen på musikerutbildningen och musikleärodbildningen. Dessutom saknar mycket av den administrativa personalen musikbakgrund och blir därför ofta en grupp lite vid sidan av som kan ha svårt att förstå kulturen bland musikerna. Avståndet mellan musikerna och den administrativa personalen verkar komma från båda håll, utbildningsledaren uttrycker att "det finns nog en underförstådd känsla av att 'har du inte vart musiker så vet du inte vad det är', men det finns de som verkligen har lärt sig det och lyckas ändå komma in. Och andra tycker att de kommer aldrig begripa det och har tagit ett steg ifrån."

Det anordnas aktiviteter för både studenter och personal som syftar till att återskapa och förstärka kulturen. För personalen är det dagar med föreläsningar och diskussioner om både utbildningsfrågor, arbetsmiljö och gemensamma mål för verksamheten. Utbildningsledaren beskriver att de diskussioner som handlar om utbildningen är de som engagerar mest och ger bäst resultat. Svårigheterna ligger i delaktigheten, eftersom dagarna inte är obligatoriska för de med timanställningar trots att de utgör en stor del av personalstyrkan. Det saknas också uppföljning, vilket gör att det är svårt att se om aktivitetsdagarna ger något bestående resultat i det dagliga arbetet.

Utbildningsledaren beskriver vidare att de som kommer nya till organisationen för att arbeta som lärare förutsätts ha förkunskap om den kultur som råder i organisationen.

När det gäller lärarna är det ganska underförstått att man menar att det där ska du veta om ändå. Och man har ju olika upplevelser och man berättar kanske vad som är specifikt här, alltså mer informationsmässigt. [...] Man kan till och med se när vi anställer folk från andra länder att det finns mycket som är gemensamt och det är kanske negativt också om man vill skapa nytt.

Slutligen berättar utbildningsledaren om nackdelen med att man sällan kan nyrekrytera i organisationen, och vilka chanser till "uppfrysning" och nytänkande en nyrekrytering ger.

Jag tänker att det är ju underbart när man kan nyanställda, och vi har fått några viktiga nyanställningar på senare tid inom administrationen som enhetsledare och de betyder ju otroligt mycket. Och det är ju alltid en förhoppning när man nyanställer vad de ska bidra med. [...] Och där, det kan jag tycka att det kanske är en nackdel att det är så sällan som det görs helt nya rekryteringar, alltså många är redan "infiltrerade" på något sätt, för det ger jättemycket att anställa nya. En nyrekrytering blir ett tillfälle att "fräscha upp". De ställer alltid bra frågor och man kan tänka igenom vad som är bra och dåligt. Sen handlar det ju också om vilken position de hamnar på, hur mycket de får påverka. Men har man en enhet som inte fungerar så bra och kan anställa en ny enhetschef så hoppas man ju just det, att den ska tillföra en massa nytt. Men det gäller ju i och för sig alla, man är ju nyfiken på vad de ska tillföra. Det var någon som sa det att när man letar vikarier till någon orkester, "så vill man ju ha de som kan anpassa sig och samtidigt bidra" Det är det där dubbla.

Avdelningschefen

På förlossningsavdelningen arbetar man aktivt med kulturen. På arbetsplatsträffar samtalar man om vilken kultur man vill ha för att det ska vara roligt att gå till jobbet. Man talar också om det på medarbetarsamtalen som baseras på frågor från en årlig medarbetarenkät. Samtalen och enkäten ligger också till grund för vilka ämnen som tas upp på arbetsplatsträffarna. Avdelningschefen berättar att klimatet och stämningen på förlossningsavdelningen ofta beskrivs som tufft.

Eftersom det är en akutavdelning och man behöver vara beredd på att det kan vända från lugnt och avslappnat och mysigt till akut läge, det måste man vara beredd på. Och för att kunna hålla på och jobba med det så behöver man kunna inte känna sig stressad av att veta det här. Och det är nog det som kan påverka att det kan kännas lite tufft ibland, och man kan ha lite tuff jargong ibland också. Om jag jämför med hur de är på BB så är inte stämningen samma där, där är en mer jämn stressnivå. Det kan vara mycket där med, med mycket information och så men det är mer en jämn lunk, och där är stämningen lite mjukare.

Vidare berättar avdelningschefen att det är viktigt att man har en samarbetskultur i organisationen där man respekterar varandras åsikter och beslut och säger: "Man är hela tiden så beroende av varandra så man måste kunna samarbeta, det går inte att man kör sin egen kultur, utan man behöver

ju ha en gemensam inställning till det.” Det är svårt att se några resultat av de försök till kulturförändring som görs, och avdelningschefen uttrycker att det ibland kan kännas som en omöjlig uppgift att genomföra en förändring, men att det nog är ett arbete som måste ses på längre sikt.

Avdelningschefen avslutar med att reflektera över möjligheterna till förändring vid en nyanställning.

Eftersom personalgruppen är så stor, och de nyanställda är en liten klick i förhållandet till de gamla så känns det ju inte riktigt möjligt att påverka den vägen. Sen är det ju inte heller så att man kan välja väldigt fritt bland vilka personer som vi anställer, hur starka personer det är och om de skulle kunna sprida sina tankar. Ibland kan det nog bli så att de kan se det lite utifrån om den som är ny ifrågasätter och så. Vi har nyss anställt en barnmorska som varit anställd på ett annat sjukhus, och hon ser ju saker med lite andra ögon. Det kan ju ge en skjuts att förändra.

Bemanningsamordnaren

I organisationen fokuserar man mycket på de tre ledord som utgör verksamhetens värderingar. Såväl intern personal som de konsulter som är uthyrda till andra företag uppmanas att ta med ledorden i sitt dagliga arbete; värderingarna som beskrivs ska genomsyra hela verksamheten. Vidare beskrivs att trivseln på kontoret är hög och att det är viktigt då det ofta är högt tempo på arbetet.

De tre [ledorden] genomsyrar organisationen. De går från ledningen, ner till oss och vi skickar ut den vidare till konsulterna. Så i introduktionsmaterialet till konsulterna går vi igenom värderingarna och visar på hur kan du jobba på att visa upp de här värderingarna när du är ute hos kunden och utför ditt arbete. Så där genomsyras det på något sätt. Om man tittar på bemanningsdelen så är det ju mycket leverans hela tiden. Kunderna ska ju få den hjälp de behöver så mycket handlar om att vi alltid ska kunna vara tillgängliga och kunna leverera det man vill ha. I vårt gäng finns det en prestigelöshet också. Vi är ett team. Vi är flexibla och anpassar oss efter de behov som finns. Och sen säger de som brukar komma hit att det här är det trevligaste kontoret, alla är trevliga och välkomnande. Man kan alltid prata med någon.

En gång per termin ordnas en regionträff där man möter kollegor från de andra kontoren i regionen. Träffarna är uppskattade, särskilt när man får möjlighet att prata med varandra och utbyta erfarenheter.

Det bästa är när man får möjlighet att träffas och se vilka de andra är på kontoren. Det stärker känslan att vi ska fram och vi jobbar gemensamt. Det underlättar också eventuell vidare kontakt. Det som fungerar mindre bra är när det blir för mycket fokus på strategi och siffror när vi kanske hellre hade velat sitta ner och prata och utbyta erfarenheter.

5. DISKUSSION

När nu resultatet presenterats är det dags för analys och diskussion, vilket följer i två steg. Först analyseras resultatet utifrån den teori som redogjorts för i kapitel 2. Här jämförs också intervjuvaren

med varandra och likheter och skillnader identifieras. Denna del av analysen tjänar till att bygga upp den förståelse som är nödvändig för att kunna svara på frågeställningarna och uppfylla syftet med uppsatsen.

Därefter följer en andra del av diskussionen där jag tillämpar det som framkommit i analysen. Här förs diskussionen med hjälp av fyra begrepp, eller faktorer. Jag har, utifrån teori och empiri identifierat dessa faktorer som viktiga aspekter när det gäller hur och varför introduktionen kan användas som ett verktyg för befrämjande av organisationskulturen hos befintlig personal. Jag kallar faktorerna reflektionsfaktorn, "vi och dem"-faktorn, representationsfaktorn och verbaliseringsfaktorn.

5.1 Introduktion och socialiseringsaktiviteter

Gemensamt för alla organisationer i studien är att de har ett introduktionsprogram. Alla har en del av introduktionen som ser likadan ut för alla nyanställda, oavsett position. Därefter har man en del som är anpassad för de praktiska arbetsuppgifterna. Fokus på den gemensamma introduktionsdelen är inledningsvis på organisationsstruktur, men därefter skiljer sig organisationerna åt.

Detaljhandelskedjan och bemanningsbolaget lägger stor vikt vid värderingar och visioner i den gemensamma introduktionen. Detta går till viss del att likna vid Van Maanens formella socialiseringsstrategi, där man inledande ger en introduktion i en annan kontext än den man sedan kommer arbeta i, och där fokus ligger på att presentera de värderingar som organisationen vill föra vidare (se avsnitt 2.2). Detta ger den nyanställde en god grund till den fortsatta socialiseringen, om den fortsätter med någon typ av kollegial introduktion.

Högskoleinstitutionen och vårdavdelningen betonar information om arbetssätt och system. Här går en stor skiljelinje mellan de organisationer som ingår i studien, vilken också bekräftar den föreställning jag hade och som ledde till vilka typer av organisationer jag ville undersöka. Både koordinatören och bemanningssamordnaren uttrycker att värderingarna är något som genomsyrar organisationen och det dagliga arbetet, och introducerar dem för den nyanställde tidigt. Man eftersträvar att ledorden ska finnas hos varje medarbetare och prägla det arbete man utför, oavsett var man befinner sig i organisationen. Koordinatören beskriver också vikten av att en nyanställd på djupet förstår och tar till sig organisationens kultur och värderingar, detta liknar jag vid Van Maanens avinstallerande socialiseringsstrategi som kan föda ett starkt engagemang för organisationen (se avsnitt 2.2)

I alla fyra organisationer är medarbetarna involverade i den nyanställdes introduktion till arbetsuppgifterna. Detaljhandelskedjan och vårdavdelningen är de som har de mest strukturerade

kollegiala upplärningssystemen med mentorsprogram eller bredvidgång. För detaljhandelskedjan handlar mentorsprogrammet mycket om att vara ett "bollplank" och ge stöd åt butikscheferna som har en ganska ensam roll. För personalen på vårdavdelningen är det fråga om kunskapsöverföring, ett hantverk som ska läras ut och läras in och därför blir bredvidgången en introduktionsform som är svår att ersätta. Detta kan liknas både vid Van Maanens seriesocialisering där man säkerställer kontinuitet och skapar en gemensam historia med organisationen, och till viss del även med individuell socialisering då den nyanställde skolas in ensam av en erfaren medarbetare (se avsnitt 2.2).

Respondenterna uttrycker enhälligt att de kollegiala delarna för med sig både för- och nackdelar. Precis som Van Maanen uttrycker det spelar personkemin en stor roll (se avsnitt 2.2). Är samspelet mellan nykomlingen och den eller de medarbetare som är engagerade i introduktionen gott får det flera positiva följder. Chanserna ökar för den nyanställde att få en lyckad socialisering, gemenskapen på arbetsplatsen stärks och den erfarna medarbetaren som fått ta ansvar får en ökad känsla för organisationens förtroende för denne. Nackdelarna är att det är svårt att följa upp och i de fall där det sociala samspelet inte fungerat kan värdefull information falla bort.

Alla intervjuade beskriver att man från centralt håll i organisationen bjuder in nyanställda till olika typer av samlingar för att i olika utsträckning öka känslan av sammanhang, skapa kontakter och fördjupa arbetet med visioner och värderingar. Det skiljer sig dock mellan organisationerna i vilken utsträckning personalen vill eller kan medverka under dessa samlingar. Utbildningsledaren uttrycker till exempel att man på institutionen känner ett stort avstånd till huvudorganisationen, vilket gör att få medverkar på samlingarna. Detta kan jämföras med andra stycket i avsnitt 2.1.3, där vikten av att upprätthålla kulturen genom medvetna aktiviteter framhålls.

5.2 Organisationskultur

Två av organisationerna i studien arbetar mycket aktivt sätt med kommunikation av sina värderingar. Enligt Schein utgörs, som tidigare skrivits (se avsnitt 1.2), organisationskulturen av "de synsätt och värderingar som rotat sig i företaget och som har ett djupgående inflytande på attityder och beteenden". Att på ett medvetet sätt kommunicera ett visst budskap blir alltså både ett sätt att skapa en eftersträvd kultur och att se till att den bibehålls när nya medlemmar inträder i organisationen. Både koordinatören och bemanningssamordnaren beskriver att man redan i introduktionens första skede förmedlar organisationens värderingar. Man låter dem genomsyra det dagliga arbetet på olika sätt. Dels genom att kommunicera dem på regionträffar, aktiviteter och möten med människor från olika delar av organisationen, dels genom att medvetandegöra hur man i praktiken bör ta till sig värderingarna.

Koordinatorn berättar också att man i nästan alla kontor och allmänna utrymmen har värderingarna uppsatta på väggen. Jag drar paralleller mellan detta sätt att förmedla en önskad kultur och det som Alvesson och Svenningsson beskriver som hyperkultur (se avsnitt 2.1.2), det vill säga vad ledning eller chef i organisationen väljer att förmedla och som syftar till att inspirera och visionera. Det är naturligt (och kanske också nödvändigt) att hyperkulturen står i viss kontrast till den upplevda kulturen. I vilken utsträckning så är fallet i de aktuella organisationerna låter jag dock vara osagt, eftersom det inte varit frågan för min studie, hur intressant det än må vara. Det uttrycks dock, åtminstone från koordinatören, att organisationen är beroende av att de anställda går in för att bli helhjärtade organisationsmedlemmar. Organisationen behöver, för att mäta sig med andra i samma bransch, skilja sig från mängden och då blir organisationskulturen en viktig konkurrensfaktor. I en organisation där man har många olika verksamheter under samma tak kan gemensamma värderingar vara kittet som gör att de anställda känner gemenskap med varandra trots att de inte delar erfarenheter eller vid första anblick ser att man arbetar för samma sak, likt den "paraplykultur" som beskrivs i avsnitt 2.1.2, där subkulturer kopplade till exempel till olika yrkesgrupper fungerar sida vid sida med en övergripande kultur där man delar värderingar och mål. Det går alltså att se att arbetet med kultur i en organisation kan tjäna många olika syften.

De två andra organisationerna, högskoleinstitutionen och vårdavdelningen, har inte samma typ av uttalade och formulerade värderingar eller visioner för sina verksamheter. Kulturen, eller vad som beskrivs som kulturen, verkar vara mer svårdefinierad i dessa organisationer och man talar mer om klimatet på arbetsplatsen. Högskoleinstitutionen beskrivs emellertid ha en stark kultur, som är så självklar att den inte går att formulera. Detta knyter an till Stiers tanke om att kultur, efter socialisering och internalisering, blir till egna värderingar och inte längre syns för den enskilde, som presenterats under avsnitt 2.1.4. Man förutsätter också att de som anställs redan har kunskap om kulturen och därför inte behöver introduceras till den. Utifrån vad utbildningsledaren beskrivit om att kulturen är förvånansvärt lik på de olika musikhögskolorna verkar det finnas en professionsbunden subkultur bland musiker som studerat på musikhögskola. Detta i enlighet med Alvessons tankar om subkultur som presenterats i avsnitt 2.1.2.

Såväl detaljhandelskedjan som bemanningsbolaget sägs ha ett öppet klimat och det är lätt att komma in i organisationen. Bemanningssamordnaren beskriver att gemenskapen är öppen och att alla kan tala med alla. Det behövs inga sociala aktiviteter, det räcker att vara där för att lära känna människorna och kulturen. Detta resonemang återfinns till viss del i avsnitt 2.1.4 där det går att läsa att kulturen förmedlas, både medvetet och omedvetet, i det sociala samspelet.

I intervjun med avdelningschefen framkom att man har liksom två olika kulturer på BB och förlossningsavdelningarna, trots att det i stor utsträckning är samma personal som arbetar där. Det verkar som att kulturen alltså inte bara beror på personerna utan också miljön och förutsättningarna. Detta bekräftar att organisationens kultur inte är summan av individernas kultur.

5.3 Faktorer för befrämjande av organisationskultur

Här följer fyra faktorer som jag utifrån teori, empiri och analys av dem, identifierat som viktiga för att introduktionen ska kunna bli ett verktyg för organisationskulturens befrämjande hos medarbetarna.

Reflektionsfaktorn

För att ge den nyanställde en god introduktion behöver medarbetarna förberedas på sitt uppdrag. För att uppdraget ska verka befrämjande för organisationskulturen krävs detsamma. Jag finner stöd för detta i respondenternas svar, då de beskriver att det är viktigt med tid för reflektion och förberedelse inför medarbetarens delaktighet i introduktionen. Jag kallar denna faktor reflektionsfaktorn.

Att ta tillfället i akt att vid introduktionen, och kanske vid en uppföljning därefter, att reflektera kring värderingar står i samklang med vad Alvesson skriver om vikten av ett vardagligt kulturbevarande. Utbildningsledaren uttrycker att få väljer att medverka vid de socialiseringsaktiviteter som ordnas högre upp i organisationen då man upplever ett visst avstånd. Då blir det ännu viktigare att ta vara på de möjligheter som ges att arbeta med organisationskulturen i vardagen.

Vidare kan nog den nyanställdes intresse och ofta uttryckliga behov av att förstå det nya sammanhanget utgöra bränsle för den etablerade medarbetarens reflektion; man avkrävs svar. Det ligger alltså en potential i mötet med den nya, om organisationskulturen okunnige. När det kommer någon som ifrågasätter och när de egna organisationsmedlemmarna tvingas reflektera över vad det innebär att arbeta i organisationen tydliggörs vad organisationskulturen är.

Hur omfattande förberedelsen behöver vara beror på om det är vanligt förekommande att medarbetaren håller i en introduktion, och om introduktionens innehåll är främmande för medarbetaren på något sätt. Det är också ett tillfälle för arbetsgivaren att poängtera vad som är viktigt att få med i introduktionen när det gäller värderingar och förhållningssätt.

I och med denna förberedelse startar också troligtvis en reflektionsprocess hos medarbetaren där denne reflekterar, medvetet eller omedvetet, över organisationen och dess kultur. Reflektionen påbörjar internaliseringen och förstärkandet av organisationskulturen hos medarbetaren.

Reflektionsfaktorn påverkar sannolikt alla de övriga faktorernas positiva potential.

”Vi och dem”-faktorn

Vi har i såväl litteratur som i respondenternas svar kunnat se att introduktionen beskrivs som ett möte mellan olika parter. Här ligger, tycks det mig, en potential för befrämjandet av organisationskulturen. Därför har jag valt att benämna den som en faktor, alltså något som är en viktig förklaring till att och för hur introduktionen kan befrämja organisationskulturen att beakta.

I den etablerade medarbetarens möte med det som är annorlunda och nytt tydliggörs det bekanta och egna. Denna tanke finns, som sagts, redan i vad Stier uttryckt om ett förmodat annorlundaskap och synliggörande av den egna gruppidentiteten. Det är nästan svårt att se hur denna faktor inte skulle kunna aktualiseras vid socialiseringen av en nyanställd.

Faktorn aktualiseras både då introduktionen sker av en enskild mentor, såsom vid bredvidgång, eller om introduktionen sker genom flera medarbetares medverkan. Faktorns påverkan av organisationskulturen blir starkast om introduktionen sker genom flera medarbetares medverkan, eftersom en större del av organisationen då tillåts göra erfarenheten.

När flera medarbetare i introduktionen samtidigt möter den nyanställda identifierar de sig med varandra i ett ”vi” och den nyanställda representerar ”dem”. Är det en ensam medarbetare som introducerar blir det identifikationen med organisationen som skapar ett ”vi”. Denna faktor återfinns i varierande grad bland de intervjuades organisationer. Utbildningsledaren och bemanningssamordnaren beskriver att den nyanställda presenteras för sina kollegor i olika sammanhang. Genom att presenteras som ny för de etablerade blir deras grupptillhörighet starkare. Under den nyanställdes socialisering sker således en dubbelsidig internalisering av kulturen, både hos den nyanställda och hos de av organisationsmedlemmarna som har ett samspel med denne.

Vid alla tillfällen då medarbetarna kommer i kontakt med och möter den nyanställda skapas denna känsla av samhörighet och tydliggörande vad som är ”vi”, och vad som inte är ”vi”. Genom den senare avgränsningen reproduceras konturerna av ”vi:et”. Alla respondenter beskriver att de använder sig av någon form av kollegial introduktion.

Verbaliseringsfaktorn

Genom att medarbetaren uttrycker för den nyanställda vad ”vi” är och vad ”vi” gör externaliserar han eller hon kulturen, för att tala med Stier. Jag anser att detta kan uttryckas som att verbaliseringen har en potential av performativitet. Med det menar jag att organisationskulturen blir tydlig och skapas för den introducerande i och med uttalandet eller uttryckandet av ”hur vi gör här”; genom uttalandet kan då även en internalisering ske. Introduktionen av en nyanställd skapar på så

vis en möjlighet att gemensamt artikulera kulturen, och jag kallar därför denna faktor för verbaliseringsfaktorn.

Organisationskulturarbete och tal om värderingar kan vara svåra att uttrycka, vilket vi kunnat se i koordinators beskrivning av att det lätt kan låta flummigt. Vi har också hos Stier kunnat se att internaliseringen innehåller ett moment av att organisationskulturen blir osynlig för den som internaliserar den. Mot denna bakgrund kan nyanställdas frågor och introducerandes svar anses värdefulla för att få upp medvetenheten om organisationskulturen hos den introducerande, och på så sätt tydliggöra om något i organisationskulturen borde förändras eller utvecklas.

En av respondenterna uttryckte att kulturen var så självklar att den inte gick att uttala. Detta är precis i enlighet med det som Stier skriver om att kulturen blir osynlig, men likväl uttalas kulturen i mötet med en utomstående. När en organisationsmedlem möter en nyanställd blir allt den förre säger och uttrycker en kulturyttring. Dessa yttringar får då två mottagare, menar jag. Dels den nyanställda som ska socialiseras in i organisationskulturen, dels organisationsmedlemmen själv, som genom sin verbalisering ytterligare kan förankra det som den representerar.

Representationsfaktorn

Koordinatorn beskriver att de medarbetare som blir så kallade ambassadörer eller ansvarar för introduktionen av en nyanställd känner ett förtroende från organisationen och en stolthet att få representera densamma. Detta har jag valt att kalla för representationsfaktorn.

Jag tänker att den stolthet som koordinatorsn beskriver botten i det faktum att man blir anförtrodd ett viktigt uppdrag av organisationen, men också i den introducerande medarbetarens erfarenhet av att nykomlingen ser dig som någon som vet "hur vi gör här". Representationsfaktorn verkar alltså både innan själva genomförandet av uppdraget, i och efter genomförandet.

När en eller flera medarbetare får ta ansvar för att introducera en nyanställd knyts de ännu mer till det som räknas som "vi", organisationen. Medarbetaren får förtroende att representera organisationen.

Genom representerandet kan organisationens helhet sägas manifesteras i en del, den etablerade medarbetaren. Det är detta som är att representera organisationen. Nykomlingen ser alltså den etablerade som ett kondensat av organisationen, och medarbetaren förväntas kunna göra sig till tals för helheten.

Jag tänker att medarbetaren inte måste vara en fullvärdig medlem av organisationskulturen för att kunna vara en representant. Nästan alla medarbetares kännedom om och tillhörighet till

organisationskulturen är större än hos den som kommer ny. Här ligger således en stor potential eftersom i princip alla i organisationen kan sätta representationsfaktorn i spel. Dock torde en begränsning i potentiella representanter finnas eftersom ett trovärdigt representationsskap nog bäst utgörs av någon som i viss mån internaliserat organisationskulturen. Med detta menar jag att den som gjort kulturen till sina egna värderingar är en mer trovärdig representant än den som förvisso vet vilka värderingarna är, men inte ännu internaliserat dem. Här behöver man alltså väga introduktionens olika syften mot varandra för att kunna optimera introduktionens möjligheter.

Av respondenternas svar blir representationsskapet mest koncentrerat vid den bredvidgång som avdelningschefen beskrivit. Här är det ju en enda person som har detta ansvar. Av socialiseringsstrategierna som presenterats får representationsskapet ett koncentrerat, men också isolerat genomslag i seriesocialisering och individuell socialisering. Därav följer också att representationsfaktorn är mer sårbar i dessa socialiseringsprocesser, i jämförelse med när fler etablerade medarbetare är aktiva. Valet av representant blir i motsvarande mån viktigare. Således ligger såväl en styrka som en svaghet i det sätt som utbildningsledaren beskriver att hela enheten – alla (ingen!), litegrann, samtidigt – ansvarar. Att utpekandet eller anförtroendet från organisationen blir svagare minskar dock faktorns potential. Man bör alltså både beakta riskspridning och urvattning vad gäller representationsfaktorn.

6. AVSLUTNING

Här följer så en avslutande diskussion och reflektion. Jag kommer presentera mina slutsatser, utifrån uppsatsens frågeställning och syfte. Därefter följer en kort kritik mot den egna studien. Jag placerar slutligen in mina slutsatser i en praktisk personalvetenskaplig kontext genom konkreta tips till praktiker. Dessa är utformade för att på ett kortfattat och lättillgängligt sätt bidra till en ökad medvetenhet om introduktionens möjligheter.

6.1 Slutsats

Här besvaras kortfattat studiens huvudfrågeställning. Därefter, som svar på underfrågorna presenterar jag mer ingående de slutsatser som framkommit.

Kan introduktionen användas som ett verktyg för att befrämja och återskapa den befintliga organisationskulturen hos de etablerade medarbetarna?

Studien ger stöd för att introduktionen på olika sätt kan användas för att befrämja, förstärka och i viss mån förändra organisationskulturen hos de etablerade medarbetarna.

Varför är det så? Vad främjar att det sker?

För att introduktionen ska få en bredare funktion måste arbetsgivaren vara medveten om möjligheten och lägga resurser där det behövs. Det sker inte av sig självt och det är en förutsättning att medarbetare involveras i introduktionen av den nyanställde. De medarbetare som ska involveras behöver dessutom förberedas på och ges möjlighet att reflektera över sitt uppdrag. Det är genom introduktionen till arbetsplatsen och dess sociala gemenskap som kulturöverföringen och kulturförstärkningen sker.

Genom mötet med en "outsider" innan och under socialiseringsprocessen blir den egna kulturen tydligare för de befintliga organisationsmedlemmarna. Det kan innebära att den befintliga kulturen förstärks genom att den positiva inställningen till organisationen tydliggörs när den ställs mot det annorlunda som den nyanställde står för. Det kan också generera en vilja till förändring om den nyanställde ifrågasätter och kommer med nya insikter.

När medarbetare ges förtroende att medverka vid introduktionen av en nyanställd skapas dels en känsla av stolthet hos medarbetaren som leder till en ökad positiv inställning till organisationen. Dels ökar chanserna för en lyckad socialisering, då den sker bäst i samspel med andra. Genom att representera organisationen och verbalisera kulturen fortsätter internaliseringen även hos den etablerade medarbetaren.

Vilka risker finns?

De risker som finns, enligt studiens respondenter, är att det kan vara svårt att finna den tid som behövs till förberedelse och utförande av introduktionen. Det kan också ske att de medarbetare som involveras inte tar uppdraget på allvar eller inte kommer överens med den nyanställde, så att det sociala samspelet inte fungerar. Det kan också skapas klyftor mellan de befintliga medarbetarna och den nyanställde, om socialiseringen inte lyckas.

6.2 Slutord

Att ta vara på tillfället då en nyanställd introduceras för att också arbeta med internaliseringen av kulturen hos de redan etablerade medarbetarna blir ett komplement till övriga aktiviteter som utförs för organisationens kulturbevarande. Denna aktivitet kan kanske sägas ligga någonstans mellan att rama in värderingarna och sätta upp dem på väggen och att ha kulturförstärkande storträffar i regionen.

Såväl litteratur som respondenter beskriver att det är svårt att mäta utfallet av arbetet med kultur i en organisation. Det gäller därför att se kulturförstärkande åtgärder och aktiviteter som något som

kan ge synbara resultat på längre sikt. Kanske är det också så att man till viss del måste lita på att det gör skillnad i praktiken, men kanske inte alltid på det sätt som man förväntat sig. I det arbetet är introduktionens möjligheter stora!

6.3 Kritik mot egna studien

Hade jag haft möjlighet att utföra en pilotstudie innan jag gjorde min slutliga studie skulle jag kanske ha upptäckt att jag kunde ha ställt mina frågor på ett annat sätt för att komma mer direkt på kärnan i min frågeställning. De frågor som ställdes gick mer runt ämnet.

I mitt arbete med uppsatsen har jag förstått att kulturbegreppet och hur man arbetar med det i organisationer inrymmer en stor bredd och komplexitet. Det är svårt för en organisationsmedlem att tala om organisationens kultur, eftersom det är något som, enligt de definitioner jag utgått ifrån, är något osynligt, men som ändå påverkar alla delar av organisationen.

De respondenter som ställde upp i studien utgör ett i mitt tycke tillräckligt stort urval. Hade jag haft utrymme att intervjua både personer med personal/introduktionsansvar, medarbetare som arbetat en längre tid i organisationen och personer som anställts det senaste året, så hade detta möjliggjort en ännu mer intressant diskussion och analys. Genom att bara intervjua en representant från de olika organisationerna kan jag inte kontrollera om det som förmedlas stämmer överens med hur fler i organisationen upplever saken. Jag ville dock hellre ha flera olika organisationer. Kanske skulle detta vara ett ämne för vidare forskning.

6.4 Förslag till praktiker

För att kunna använda introduktionen av en nyanställd som ett verktyg för att bibehålla och återskapa organisationens kultur hos de etablerade medarbetarna är det viktigt, menar jag, att tänka på följande.

Förutsättningar

Det finns några grundläggande förutsättningar som är avgörande. Syftet uppfylls inte automatiskt. Det är nödvändigt att arbetsgivaren är medveten om möjligheterna som introduktionen rymmer. De etablerade medarbetarna måste involveras på något sätt i introduktionen, ju fler desto bättre.

Ansvar

Genom att ge erfarna medarbetare ansvar för delar av introduktionen ökar chanserna för att den nyanställda blir en självständig och självklar del av organisationen. När medarbetarna visar förtroende kan det också bidra till en ökad positiv inställning till organisationen. Det viktigaste är inte hur introduktionen organiseras utan att medarbetarna involveras. Det är i samspelet med dem som

organisationens kultur förmedlas till den nyanställde, och i den processen förstärks också kulturen hos de involverade medarbetarna. Engagera gärna så många som möjligt, men se till att ansvaret är uppdelat och tydligt! Om introduktionen ska utföras av en medarbetare bör det i möjligaste mån vara en som verkligen införlivat värderingarna som ska föras vidare, eftersom de både förs vidare till den nyanställde och befästs ytterligare hos den introducerande medarbetaren. Uttala att den som ges uppdraget att introducera en nyanställd får det för att den ju vet "hur vi gör här" och på så sätt bekräfta att den etablerade medarbetaren är en del av organisationens "vi". Uppmuntra och uppmana också till att sätta ord på och uttrycka organisationens värderingar och kultur.

Tid för reflektion

För att medarbetarna ska kunna ge en introduktion som bäddar för att den nyanställde kommer in både i sina nya arbetsuppgifter och i gemenskapen på arbetsplatsen behöver de som ansvarar för introduktionen förberedas för sina uppgifter. Förberedelsen är förstås olika från fall till fall, men för att säkerställa att det som är önskvärt att förmedla förmedlas, är det viktigt att den sker. Se också till att de eventuella värderingar eller värdeord som organisationen använder förmedlas under introduktionen.

Resurser

Att möjliggöra att den nyanställde får de bästa förutsättningarna att komma in i arbetsgemenskapen, och att de involverade medarbetarna kan engagera sig i den nyanställdes situation kräver att det finns avsatt tid. Genom att se att introduktionen av den nyanställde inte bara gynnar den nyanställde genom att ge honom eller henne en god start i organisationen, utan också resten av organisationen, är det motiverat att resurser läggs vid detta moment.

LITTERATURFÖRTECKNING

- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of management* , 32 (2).
- Alvesson, M. (2014). *Kommunikation, makt och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer*. Malmö: Liber.
- Antonacopoulou, E. P., & Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization. A review and extension of the debate. *Society and Business Review* , 5 (1).
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P.-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization. *Journal of Managerial Psychology* , 21 (5), pp. 492-516.
- Granberg, O. (2003). *PAOU - Personaladministration och Organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lennéer Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology* , 26 (5).
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist* , 45 (2), pp. 109-119.
- Stier, J. (2004). *Kulturmöten - en introduktion till interkulturella studier*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Van Maanen, J. (1978). People Processing: Strategies of Organizational Socialization. *Organizational Dynamics* , 7 (1).
- Vetenskapsrådet. (2015, maj 16). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Retrieved maj 16, 2015, from CODEX: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE

Socialisering och introduktion

1. Kan du beskriva kortfattat vad som ingår i introduktionen av en nyanställd i er organisation?
2. Finns det några särskilda aktiviteter som syftar till att den nyanställda ska komma in i gemenskapen på arbetsplatsen? / med fokus på den sociala delen av introduktionen?
 - a. Hur ser de ut?
 - b. Vad fungerar bra?
 - c. Vad fungerar mindre bra?
3. I vilken utsträckning är övriga medarbetare involverade i introduktionen?
 - a. Vad fungerar bra?
 - b. Vad fungerar mindre bra?
 - c. Får de någon förberedelse, och i så fall vilken?

Organisationskultur

4. Hur skulle du kortfattat beskriva kulturen i organisationen?
5. Talar ni aktivt om organisationskultur på den här arbetsplatsen? (Eller använder ni något motsvarande begrepp?)
 - a. Är kulturen en viktig del av arbetet i den här organisationen?
6. Har ni några aktiviteter som syftar till att förstärka organisationskulturen?
 - a. Om inte, är det eftersträvävärt?
 - b. Vad fungerar bra?
 - c. Vad fungerar mindre bra?
7. På vilket sätt introduceras nyanställda till organisationskulturen?
 - a. Är övriga medarbetare involverade?
 - b. Vad fungerar bra?
 - c. Vad fungerar mindre bra?

BILAGA 2 - INTRODUKTIONSREVE

Hej, och tack för att du medverkar i min studie!

För att intervjun ska vara så givande som möjligt vill jag på förhand skicka ut lite förberedelsematerial och information.

Den organisation du arbetar i kommer inte nämnas vid namn. Inte heller beskrivas så ingående att det enkelt går att lista ut var du arbetar. Jag kommer gruppera organisationerna efter branschtillhörighet/sektor men anstränga mig för att avidentifiera så mycket som möjligt. Intervjupersonerna kommer inte nämnas vid namn eller kön. För att underlätta i mitt arbete kommer jag föra anteckningar under intervjun, men även spela in för att kunna gå tillbaka i efterhand och se till att jag återgivit svaren så korrekt som möjligt.

Mina frågor handlar om hur ni arbetar med introduktion av nyanställda, hur och i vilken utsträckning övriga medarbetare involveras under introduktionen och om introduktionen kan användas för att tjäna fler syften än att introducera den nyanställde; nämligen som ett sätt att förstärka organisationskulturen på arbetsplatsen.

För att undvika missförstånd och olika definitioner av begrepp som jag använder vill jag skicka med den definition av organisationskultur som jag valt att använda i min uppsats. Jag utgår ifrån att organisationskulturen är " de synsätt och värderingar som rotat sig i företaget och som har ett djupgående inflytande på attityder och beteenden". Kulturen yttrar sig i flera nivåer och innefattar både det som syns och hörs i mötet med organisationsmedlemmar, och de värderingar som ligger bakom hur man agerar och uttrycker sig.

Har du några vidare frågor inför intervjun får du gärna kontakta mig!