



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Filip Björk & Andrea Elfman

Vågar du testa?

En kvalitativ studie om chefers upplevelse av första tiden i arbetet.

Do you dare to test?

A qualitative study about managers experience of the first time at the new job.

Arbetsvetenskap
C- uppsats

Termin: VT- 18
Handledare: Jonas Axelsson

Förord och arbetsfördelning

Denna kandidatuppsats har skrivits inom Arbetsvetenskap C under vårterminen 2018 vid fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap vid Handelshögskolan, Karlstads universitet.

Vi vill rikta vår tacksamhet till ett antal personer som varit till stor hjälp för oss under uppsatsens gång. Till att börja med vill vi rikta ett stort tack till Bengt för vägledning och inspiration till uppsatsens syfte. Charlotte och personal, tack för att ni lade ner både tid och kraft på att vägleda oss och bidra till att uppsatsen blev genomförbar. Jonas, tack för handledning, stöttning och värdefulla idéer till uppsatsen. Vi vill även tacka samtliga lärare, personal och föreläsare vi har haft under våra tre år på personal- och arbetslivsprogrammet vid Karlstads universitet.

Ett stort tack till studiens deltagare som med intresse och svar bidrog till ett lärorikt och inspirerande resultat.

Slutligen vill vi rikta ett tack till våra vänner som under terminen bidragit med värdefulla tips, idéer och inspiration under uppsatsens gång.

Planering och uppdelning av arbetet har mellan författarna varit ömsesidigt. Arbetet har fördelats jämt mellan oss och vi har båda varit delaktiga i uppsatsens samtliga delar. Uppsatsen i helhet symboliserar båda författarnas egna tankar och idéer och visar hur vi tillsammans har genomfört ett arbete där vi kompletterat varandra. Genom ömsesidigt engagemang blev denna uppsats genomförbar och vi kan båda helhjärtat intyga att detta inte varit möjligt utan envars inblandning och motivation.

Filip Björk & Andrea Elfman

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur introduktionen av nyanställda chefer inom en specifik organisation upplevts och genomförts. För att nå detta syfte har vi utformat två frågeställningar vi hoppas kunna besvara. Dessa är: *Vilken betydelse har organisatorisk socialisering och introduktion av nya chefer?* och *Kan test- och analysresultat från en rekryteringsprocess användas vidare i introduktionsprocessen och i så fall hur?*

Utgångspunkten för uppsatsen är vedertagen forskning och teori som är uppdelad i tre centrala områden: *organisatorisk socialisering, introduktion* och *rekrytering*. Inom området för organisatorisk socialisering berörs fem steg; processen, innehållet, resultatet, beteendet och metoder för att skapa en förståelse för hela händelseförloppet från att en individ blir anställd tills dess att hon eller han är produktiv i sitt arbete. Vi har också utgått från en modell av Van Maanen och Schein (1979) och Jones (1986) som beskriver den organisatoriska socialiseringen utifrån sex dimensioner som bildar två olika strategier; institutionaliserad- och individualiserad socialisering. Genom introduktionen av en nyanställd kan organisationen påskynda socialiseringen och ge personen förutsättningar för att lyckas och bli framgångsrik i sin nya tjänst. Denna process ämnar att ge personen kunskap om organisationen, information om rådande policys, värdegrund och organisationskultur samt vara relationsskapande. Det tredje område är rekrytering och kopplas framförallt till den andra frågeställningen- om test- och analysresultat kan användas för att underlätta den första tiden i arbetet för cheferna.

Denna studie har genomförts kvalitativt genom att vi har intervjuat sex personer som idag har en chefsbefattning och där ingen har en anställningstid som överstiger ett år för deras nuvarande tjänst.

Utifrån vårt material har vi sedan analyserat resultatet och kopplat dem till våra teoretiska utgångspunkter. Resultatet visar på att den organisatoriska socialiseringen och introduktionen är av stor betydelse för upplevelsen av den första tiden i arbetet. Vilket skapar förutsättningar för Organisationen att fortsätta arbeta aktivt med att förbättra företagets introduktionsprocess.

Nyckelord: organisatorisk socialisering, introduktion, rekrytering, tester och analys

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Syfte, frågeställningar och avgränsningar	7
1.2 Tidigare forskning	7
1.3 Disposition	8
2. Teoretiska utgångspunkter	9
2.1 Organisatorisk socialisering	9
2.1.1 Fem steg	9
2.1.2 Modell över organisatorisk socialisering	10
2.2 Introduktion	13
2.2.1 Första tiden på arbetsplatsen	14
2.2.2 Kontakt med nya arbetskollegor	14
2.2.3 Organisatorisk socialisering kontra introduktion	15
2.3 Rekrytering	16
2.3.1 Lönsam eller inte?	16
2.3.2 Hitta rätt person	16
2.3.3 Den psykometriska ansatsen	17
2.3.4 Den sociala ansatsen	18
2.3.5 Tester som fördel i rekryteringsprocessen	19
3. Metod	20
3.1 Val av metod	20
3.2 Förförståelse	20
3.3 Datainsamlingsmetod	21
3.4 Intervjuguide	22
3.5 Studieobjekt	23
3.6 Urval	23
3.7 Genomförande	24
3.8 Analysprocessen	25
3.9 Studiens tillförlitlighet	26
3.10 Validitet	26
3.11 Reliabilitet	27
3.12 Etiska överväganden	27
4. Analys och resultat	30
4.1 Vilken betydelse har organisatorisk socialisering och introduktion av nya chefer?	30
4.1.1 Individualiserad strategi	30
4.1.2 Vi har hamnat rätt	36
4.1.3 Jag kan vara med och påverka	36
4.1.4 Skapa förutsättningar för första tiden	37
4.1.5 Socialiseringen- och introduktionens betydelse	38
4.2 Kan test- och analysresultat från en rekryteringsprocess användas i introduktionen?	40
4.2.1 Friskhetstecken i organisationen	40
4.2.2 Tester och analys	41
4.2.3 Användandet av testresultat vid introduktion	42
5. Sammanfattande diskussion	44
5.1 Slutsats	44
5.1.1 Vilken betydelse har organisatorisk socialisering och introduktion av nya chefer?	44
5.1.2 Kan test- och analysresultat från en rekryteringsprocess användas i introduktionen och isåfall hur?	44
5.2 Diskussion	45
6. Referenslista	49

Bilaga 1 - Intervjuguide

51

Figurförteckning

Figur 1	11
Figur 1.1	30
Figur 1.2	31
Figur 1.3	32
Figur 1.4	33
Figur 1.5	34
Figur 2	35

1. Inledning

Har du som vi fått höra gång på gång hur förödande det kan vara om organisationer gör en felrekrytering? Hur dyrt det kan bli? Vilket det såklart kan, det kan kosta företag mellan en kvarts och en miljon kronor och i värsta fall ännu mer (Lindelöw Danielsson 2013, s 19). Något som inte är lika omtalat som felrekryteringar är hur förödande det kan vara om ett företag inte tar vara på och planerar den första tiden för sina nyanställda. Som ny i ett arbete kan det uppstå en känsla av osäkerhet eller ångest i samband med den första tiden på arbetet och det blir därför viktigt att som arbetsgivare skapa goda förutsättningar för den nyanställde, genom att tillhandahålla en välplanerad introduktion (Jones 1986, s 263).

Att lägga ner både mycket tid och resurser för att rekrytera in rätt person till företaget är självklart ett bra första steg men det får inte stanna där om de ska lyckas nyttja och integrera den anställdas kompetenser och färdigheter i organisationen så fort som möjligt (Snell 2006). En otillräcklig eller bristande introduktion kan direkt leda till att den anställde lämnar verksamheten men det kan också orsaka andra problem om personen väljer att stanna kvar. Exempelvis missnöje, frånvaro, skador och olyckor som i sin tur kan påverka företaget och anställda negativt (ACAS 2005 refererad i Lewis et al. 2012, s 41).

Varför pratar vi inte mer om organisatorisk socialisering och introduktionens betydelse? När det har visat sig att nyanställda som får gå igenom en tillfredsställande introduktionsprocess stannar kvar längre inom organisationen än de som inte får denna möjligheten (Vision 2015). Enligt en undersökning av Vision (2015) som gjordes på 3000 deltagare kan vi se ett tydligt exempel på hur viktig en introduktion är. 52 procent av de som fått en bra och planerad introduktion svarade att de trivdes mycket bra med sitt jobb, samtidigt som siffran för de som inte fått en tillräcklig bra introduktion när de började var 31 procent. Detta går hand i hand med personalomsättningen. En person som inte trivs på sitt arbete kommer sannolikt att i snabbare takt fundera på att gå vidare utanför företaget än att stanna kvar.

Känner du igen dig? Det gör vi. Tänk att hamna på en organisation där du inte får stöttning eller ens känner dig välkomna av kollegor och chefer den första tiden på din nya arbetsplats. Därför tycker vi att det är viktigt att belysa betydelsen av organisatorisk socialisering och introduktion av nyanställda och hur den kan förbättras. Verksamheten som undersökningen berör och har utförts på har nyligen genomgått en stor omorganisation där många tjänster fått nya befattningsbeskrivningar. Nya chefer och medarbetare har anställts och Organisationens uppbyggnad har förändrats. Därav är denna Organisation ett utmärkt studieobjekt för att undersöka betydelsen av den organisatoriska socialiseringen och introduktionen hos de nyanställda cheferna.

För att sammanfatta vårt budskap: Rätt personer kan bli en avgörande framgång- och konkurrensfaktor inom organisationen (Schönfelder 2018). Det får dock inte enbart handla om rekryteringen. Organisationer måste aktivt arbeta med att ge möjligheten till de nyanställda att komma in i sin arbetsroll för att på så vis nå full kapacitet så snart som möjligt.

1.1 Syfte, frågeställningar och avgränsningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur introduktionen av nyanställda chefer inom en specifik organisation upplevts och genomförts. Utifrån vårt syfte har vi sedan två frågeställningar som vi önskar kunna besvara.

- Vilken betydelse har organisatorisk socialisering och introduktion av nya chefer?
- Kan test- och analysresultat från en rekryteringsprocess användas vidare i introduktionsprocessen och i så fall hur?

Vi har valt att avgränsa denna studie till chefer som blivit anställda det senaste året till deras nuvarande tjänst inom en specifik organisation. Viktigt var också att alla chefer varit i kontakt med Rekryteringsfirman för att alla skulle ha genomgått samma typ av process. Anledningen till att vi uteslöt chefer som blivit tillsatta tidigare beror på att vi kommer undersöka den första tiden på arbetet. Det var därför aktuellt att undersöka personer som nyligen genomgått denna process då deras minne är färskt. Vi har även valt att utesluta rekryteringsprocessen i stort och istället avgränsat oss till tester och analys, som varit en del av processen. För att inte vår studie ska bli för bred.

1.2 Tidigare forskning

Forskningen kring organisatorisk socialisering och introduktion är generellt bred. Det finns ett flertal teorier som är av stor betydelse inom området och ett flertal som utvecklats med tiden. Enligt Cooper- Thomas och Andersson (2006) har forskningen tidigare främst fokuserat på hantering av organisatorisk socialisering och introduktion. Fokuset har med tiden förflyttats från att vara strukturerat och formellt till att det idag har större fokus på individuell nivå. Cooper- Thomas och Andersson (2006) menar att de anställda har en viktig roll under den nyanställdas första tid i arbete då de bidrar med information, feedback och stöd och även en social aspekt vilket ökar möjligheten för en person att trivas på arbetsplatsen och lyckas i sitt arbete. Forskning från 1980- talet visar även att personlighet spelar stor roll vid organisatorisk socialisering och att olika personlighetsdrag såsom: nyfikenhet, självständighet och viljan att lära bidrar positivt till socialiseringen. Studien av Cooper- Thomas & Andersson (2006) visar även att information från personer i ledande ställning har en positiv påverkan på introduktionen. Van Maanen och Schein har i sin forskning från 1979 tagit fram en modell med sex dimensioner som en organisation kan utgå ifrån när de arbetar med organisatorisk socialisering. Modellen har sedan utvecklats av Jones (1986) som delar upp dimensionerna i två strategier; institutionaliserad och individualiserad. Där den institutionaliserade strategin är mer formell och lika för alla nyanställda och den andra strategin är mer individspecifik och anpassningsbar.

Inom begreppet introduktion, som även inom forskningen benämns som onboarding har Granberg (2003) varit framstående i sin definition. Enligt Granberg (2003) innebär introduktion den process en organisation genomför för nyanställda i syfte att underlätta övergången till en ny arbetsplats.

Innan det blir aktuellt att se på organisatorisk socialisering och introduktion måste det finnas en person som blir anställd. Detta sker vanligtvis genom en rekryteringsprocess, där arbetsgivaren ska finna nya personer till verksamheten. Inom forskningen har framförallt två ansatser trätt fram, den psykometriska ansatsen och den sociala ansatsen (Bolander 2002).

I denna studie har vi valt att undersöka om test- och analysresultat från rekryteringsprocessen kan användas i introduktionen av nya chefer. Inom forskningen är detta område nytt och av den anledningen är det svårt att hitta tidigare forskning som är av betydelse. I denna studie presenteras därför denna koppling som ett nytt forskningsområde som en utbyggnad av introduktionsprocessen.

Vi har i denna studie framförallt utgått från forskning som i stora drag ringar in centrala delar i dessa processer och visar på ett önskvärt förfaringsätt. I kommande kapitel beskriver vi studiens teoretiska utgångspunkter och forskningen som presenteras är framförallt inriktad på hur en idealisk introduktionsprocess kan genomföras och vad den bör innehålla. Vi förhåller oss till framträdande teorier inom området för organisatorisk socialisering, introduktion och rekrytering för att skapa ett bredare och överskådligt perspektiv snarare än ett smalt och fördjupat perspektiv.

1.3 Disposition

I studiens första kapitel presenteras valt forskningsområde samt studiens syfte och frågeställningar. I detta kapitel förklaras även studiens avgränsningar och disposition under rubriken *inledning*.

I nästa kapitel redogör vi för studiens teoretiska utgångspunkter under tre rubriker. Först kommer *organisatorisk socialisering*. Detta avsnitt följs av *introduktion* vilket avslutas med en jämförelse av dessa begrepp. Under rubriken *rekrytering* redogör vi för den psykometriska- och sociala ansatsen samt tester kopplat till rekrytering. Rekryteringen ligger egentligen före organisatorisk socialisering och introduktion i en anställningsprocess men vi har valt att i denna studie redogöra för det sist då området inte har lika stort fokus i vår undersökning.

Studiens tredje kapitel berör genomförandet, det vill säga den *metod* som används och här beskriver vi hur vi har gått tillväga från start till slut. I detta kapitel redogör vi också för val av metod, förståelse, datainsamlingsmetod, intervjuguide, studieobjekt och urval. Under rubriken *metod* läser du även om hur vi analyserat material, studiens tillförlitlighet, validitet och reliabilitet samt etiska överväganden.

Det fjärde kapitlet inkluderar *analys och resultat* och följs avslutningsvis av det sista kapitlet *sammanfattande diskussion* där vi presenterar våra slutsatser och diskussion.

2. Teoretiska utgångspunkter

Vi kommer i följande kapitel presentera studiens huvudavsnitt: organisatorisk socialisering, introduktionsprocessen och rekrytering. Vi kommer inledningsvis redogöra för organisatorisk socialisering och den modell som är central för vår studie. Sedan presenteras introduktion för att avslutningsvis redogöra för rekrytering, tester och analys.

2.1 Organisatorisk socialisering

2.1.1 Fem steg

Som ny på en arbetsplats är det inte ovanligt att personen upplever en osäkerhet eller ångest i övergångsprocessen, särskilt om de blir överraskade av hur andra anställda tolkar och agerar i olika situationer som de själva inte varit beredda på. För att skapa de bästa förutsättningarna för nya på en arbetsplats är det därför viktigt och det finns verktyg för att underlätta socialiseringen in i organisationen (Jones 1986, s 263). Ardts, Jansen och Van der Velde (2001, s 159 f) beskriver organisatorisk socialisering utifrån fem olika steg: processen, innehållet, resultatet, nybörjarens beteende, metoder och organisatoriska instrument. Som vi anser är en enkel och lättförståelig exemplifiering av socialisering.

1. Processen, som är det första steget består av tre olika delar där den första delen är tidigare erfarenheter, upplevelser, ambitioner och värderingar. Personen har genom uppväxt, vänner, familj och skola blivit förberedd för arbete och gjort ett aktivt val av arbetsgivare eller yrke. I den andra delen tar personen kontakt med arbetsgivaren eller organisationen som han eller hon är intresserad att arbeta för och här skapas också förväntningarna på arbetet. I denna del kan även personen förändra sin egen attityd och beteende efter förväntningar på arbetet och arbetsgivaren. I den tredje delen har personen erhållit en anställning och börjar anpassa sitt beteende och attityd för att passa in i organisationen. Detta steg innebär med andra ord grunden till arbetet, att individen själv har gjort valet att söka och acceptera ett jobberbjudande i praktiken baserat på ett antal olika faktorer som till och med kan påverka personen i anställningen. (Ardts, Jansen och Van der Valde 2001, s 159 f).

2. Det andra steget i Ardts, Jansen och Van der Veldes (2001, s 159 f) beskrivning av socialisering är innehållet, vilket berör ett antal kunskapsområden som den nyanställde ska lära sig och ta sig igenom. Det här steget har tydligast koppling till denna studie och som därför kommer beröras mest. Detta steg kommer även att kopplas samman med Van Maanen och Scheins (1979) modell om organisatorisk socialisering, som vi kommer förklara längre fram i uppsatsen. I detta steg sker inläringen och anpassningen till företagets kultur och normer, samtidigt som ett långsiktigt perspektiv på arbetet skapas. Personen lär sig sina arbetsuppgifter, skapar struktur i arbetet, erhåller fakta om organisationen, hittar sin plats i arbetsgruppen och i hierarkin samt lär känna sina kollegor. Den nyanställde får i det här steget en inblick i vilka förväntningar som finns på sin roll och hittar förhoppningsvis motivation till arbetet.

3. Resultatet av socialiseringen, vilket är det tredje steget varierar beroende på innehållet men Ardts, Jansen och Van der Velde (2001, s 160) talar om flera faktorer som bör ha uppnåtts vid socialiseringens slut. Vilka är motivation, målinriktning och produktivitet, värden som visar grad av engagemang och identifiering i arbetet och företaget, samarbetsförmåga och självkänsla, kompetens, välmående och belåtenhet i arbetet.

4. Det fjärde steget handlar om den nyanställdes beteende i socialiseringen, vilket kommer att påverka utfallet. Tidigare studier visar att personer som är nyfikna och ställer frågor, ifrågasätter och ber om feedback under socialiseringen erhåller bättre förståelse för sitt arbete och sin roll på arbetsplatsen än de som enbart är lyhörda och följer anvisningar (Ardts, Jansen och Van der Velde 2001, s 159 f).

5. I det femte steget i socialiseringen upplever den nyanställda både informella och formella metoder för upplärning, både från kollegor och chefer. De sociala band som skapas kan inte arbetsgivaren påverka, då kollegor och mellanmänniska relationer är svåra att styra. Ledningen kan enbart styra sina redan anpassade och vedertagna strategier i den mån att det ska bidra till att skapa en helhetsförståelse för arbetsplatsen och tjänsten. Detta sker ofta genom ett introduktionsprogram som är implementerat och har i syfte att uppfylla kraven som ställs på en väl genomförd socialisering (Ardts, Jansen och Van der Velde 2001, s 159 f).

Vi anser att Ardts, Jansen och Van der Veldes femstegsförklaring av organisatorisk socialisering är enkel att förstå och därför relevant för vår studie. Vi kommer här nedan gå djupare ned i organisatorisk socialisering och presentera den modell som är central för vår undersökning. Modellen är av Van Maanen och Scheins (1979) som vi valt att koppla till steg två i Ardts, Jansen och Van der Valdes (2001) förklaring om socialisering.

2.1.2 Modell över organisatorisk socialisering

Van Maanen och Schein (1979, s 37) har, enligt oss, tagit fram en idealmodell med sex strategiska dimensioner. Modellen representerar hur en organisations kan gå tillväga för att arbeta med den organisatoriska socialiseringen av nyanställda. För att på så vis ge möjligheten att skapa processer utifrån företagets attityder och kultur men också utifrån individens behov. Denna process kan ske både snabbt och enkelt eller bli en längre utdragen period, oavsett vad, är målet alltid att ge individen en förståelse för organisationen. Vilket i sin tur ska leda till att personen tar sig an sin nya position utifrån val av strategi (Van Maanen och Schein 1979, s 3). Modellens sex dimensioner presenteras i motsatspar och har kategoriserats i en individualiserad- och i en institutionaliserad strategi av Jones (1986, s 266). Dimensionerna på den vänstra sidan representerar den institutionaliserade socialiseringen och dimensionerna på den högra sidan den individualiserade socialiseringen.

KOLLEKTIV - INDIVIDUELL

INSTITUTIONALISERAD	FORMELL	INFORMELL
	INDIVIDUALISERAD	
	SEKVENTIELL	SLUMPMÄSSIG
	BESTÄMD	VARIERANDE
	SERIELL	SÄRSKILJANDE
	TILLÄGGANDE	FRÅNTAGANDE

Figur 1. Strategi för organisatorisk socialisering (Van Maanen och Scheins 1979, s 37; Jones 1986, s. 263). Egen översättning och visualisering.

Kollektiv - individuell (Collective – Individual): Den kollektiva socialiseringen ger lika möjligheter till inläring genom att generalisera och ge standardiserad information till den nya arbetstagaren, oftast i grupp. Medan den individuella socialiseringen inriktar sig på var och en och ger dem förutsättningarna till unik upplärning. Den individuella socialiseringen leder oftast till att individen kan vara mer innovativ i sin nya tjänst. Medan de som fått kollektiv upplärning kommer vara mer accepterande och följsamma av vad som redan är förutbestämt av deras roll i företaget (Van Maanen & Schein 1979; Jones 1986, s 264 f).

Formellt - informellt (Formal – Informal:) Den andra dimensionen tar upp hur informationen presenteras till nyanställda, ur ett formellt- eller informellt tillvägagångssätt. Använder sig organisationen av ett formellt informationsflöde skiljs den nyrekryterade personen eller personerna från redan anställda för att på så vis skraddarsy dess inlärningsprocess och skapa gemensamma normer, värderingar och attityder. De som använder sig av den kollektiva strategin använder sig också oftast av den formella informationsmetoden, för att alla ska få lika information samtidigt. Informell är den formella processens motsats, där de nya arbetstagarna ej skiljs från redan befintlig personal. Utan får möjligheten till att lära sig sin nya roll på jobbet, bland arbetskollegorna och få ta del av deras synsätt och värderingar (Van Maanen och Schein 1979; Jones 1986, s 264 f).

Sekventiell- slumpmässig (Sequential - Random): I den sekventiella strategin är innehållet i socialiseringen tydlig och strukturerad och det ger riktlinjer för vilka aktiviteter i inlärningsprocessen personen ska uppfylla för att uppnå sin roll i organisationen. Medan den slumpmässiga strategin inte har en förutbestämd plan för hur personen ska nå sin roll i organisationen utan det sker slumpmässigt under socialiseringens gång (Van Maanen och Schein 1979; Jones 1986, s 264 f).

Bestämd - varierande (Fixed - Variable): Denna dimension hanterar tidsramen för socialiseringen. Använder sig organisationen av den bestämda dimensionen finns det en angiven tidsram som ska följas och även ett slutdatum för processen. Den varierande strategin

har ingen bestämt tidsplan utan det får ta den tid det krävs för att personen ska lära sig arbetet och komma in i gemenskapen (Van Maanen och Schein 1979; Jones 1986, s 264 f)..

Seriell - särskiljande (Serial - Disjunctive): I den seriella processen får medarbetaren en mentor, en kollega att följa och läras av för att på så vis få en strukturerad upplärning av sin tjänst på effektivt sätt. Medan i den särskiljande processen får den nyanställde ingen mentor att vända sig till utan får istället skapa och utveckla sin egen definition av tjänsten och dess uppgifter (Van Maanen och Schein 1979; Jones 1986, s 264 f)..

Tilläggande - frångående (Investiture - Divestiture): Den sista dimensionen handlar om i vilken grad de nya arbetarna får positivt eller negativt stöd från organisationen. I den tillåtande processen vill organisationen behålla den nyanställdes positiva egenskaper och karaktär och i den frångående processen försöker organisationen istället att anpassa och forma den nya personen efter företaget. Detta kan i praktiken upplevas som att organisationens värderingar och kultur överförs till personen, eller stärker befintliga egenskaper. Organisationen kan här påverka den nyanställde i den riktning som önskas på så sätt att den tillåter personen att antingen bidra med sina egenskaper eller förminska dem (Van Maanen och Schein 1979; Jones 1986, s 264 f).

De dimensionerna utifrån Van Maanen och Scheins modell (1979, s 37) som är mer ostrukturerade, fria och innovativa tillhör den individualiserade socialiseringen (individuell, informell, slumpmässig, varierande, särskiljande och frångående) medan de dimensioner som syftar till ett mer strukturerat och passivt förhållningssätt benämns som den institutionella socialiseringen (kollektiv, formell, sekventiell, bestämd, seriell och tillåtande) (Jones 1986, s 265 f). Individer som blivit introducerade på arbetsplatsen genom den institutionaliserade strategin anpassar sig oftast och accepterar organisationens status utan att ifrågasätta (Jones 1986; Ashforth och Saks 1996, s 151). Vilket beror på att socialiseringen är både strukturerad och formaliserad, vilket tar bort eller minskar den osäkerhet och ångest en nyanställd kan uppleva i ett tidigt skede på sin nya arbetsplats (Saks och Gruman 2011, s 387). Den institutionaliserade strategin bör användas till nyanställda som är lojala och känslomässigt engagerade i organisationen. Söker organisationen personer som vill ta en mer innovativ roll på arbetsplatsen och som inte blir emotionellt engagerade, bör den individualiserade strategin användas vid socialiseringen. Den individualiserade strategin uppmuntrar den nyanställda att ifrågasätta status och värderingar för att på så vis skapa en unik och egen uppfattning i organisationen. Oavsett vilket typ av strategi organisationen använder sig av kommer den ha stor påverkan på individens socialisering, som inte enbart kommer att avgöra förståelsen för tjänsten utan även rollkonflikter, arbetsnöjdhet och engagemang (Ards, Jansen och Van der Velde 2001, s 163 f). Van Maanen och Schein (1979) poängterade vikten av att vara medveten om de sex olika dimensionerna för att på så vis kunna utforma den mest passande strategin för socialisering inom organisationen, efter deras och den nyanställdes förutsättningar och mål.

2.2 Introduktion

I det femte steget i Ardts, Jansen och Van der Velde (2001, s 159 f) femstegsförklaring krävs det också en introduktionsprocess för att uppfylla kraven på en gynnsam organisatorisk socialisering. Vi kommer därför i detta avsnitt beskriva begreppet introduktion. Inom forskning används även begreppet onboarding men de två orden har sällan skiljande betydelse. Av den anledningen kommer vi i vår studie endast använda begreppet introduktion.

Redan i ett tidigt skede i introduktionsprocessen kommer det vara avgörande för hur relationen mellan den anställda och företaget kommer att bli i arbetet framöver. Att satsa allt på att rekrytera in rätt person till företaget är såklart ett bra första steg men det får inte stanna där om de ska lyckas nyttja och integrera den anställdas kompetenser och färdigheter i organisationen så snart som möjligt (Snell 2006). En dåligt upplevd introduktion kan direkt leda till att den anställda lämnar verksamheten men det kan också orsaka andra problem om den anställda stannar kvar. Som exempelvis missnöje, frånvaro, skador och olyckor på arbetsplatsen (ACAS 2005; Lewis et al. 2012, s 41).

Granberg (2003, s 359) definierar introduktion som den process organisationen vidtar för att underlätta för arbetstagaren till den nya arbetsplatsen, de nya arbetsuppgifterna och de nya arbetskollegorna. Lindelöw (2016, s 192) fortsätter diskutera innebörden med introduktionen och de förutsättningar organisationen bör ge den nyanställda för att personen ska fungera i sin nya tjänst. En introduktion finns också till för att undvika hög personalomsättning (Armstrong 2001; Granberg 2003, s 359). Då en dålig upplevd introduktion i stor utsträckning leder till ett minskat intresse hos arbetstagaren vilket i sin tur kan få förödande konsekvenser för företaget (Snell 2006). En introduktion är därför inte enbart viktig för den nyanställda utan även för hela organisationen, då personalen är en av de viktigaste resurserna de har. Skapas det oro redan i introduktionen finns det stor risk att företaget hamnar i en ond cirkel och att personalomsättningen ökar, vilket både ger företaget sämre rykte och blir dyrt i längden (Granberg 2003, s 361). Ger företaget dock rätt förutsättning till personalen, finns det möjlighet att tillsammans säkerställa organisationens överlevnad och skapa det värde av verksamheten som eftersträvas. Detta gör att den mänskliga resursen blir företagets största konkurrensfördel men också den resurs som kan skada organisationen som mest (Lindelöw 2016, s 18).

Att vi ska definiera vad en ”bra” och en ”dålig” introduktion innebär är inte enkelt. Vi har tidigare talat om en idealmodell för organisatorisk socialisering, här kommer vi presentera vad som möjligtvis kan upplevas som en ”bra” introduktion. Enligt Granberg (2003) och Lindelöw (2016) krävs det att vissa steg är med för att det ska vara en lyckad introduktion vilket vi förklarar här nedan. Vad som är ”bra” och ”dåligt” blir vidare en bedömning utifrån varje nyanställd då personer har olika uppfattningar om vad som bör ingå för att det ska vara en lyckad introduktion. Oavsett hur introduktionen definieras av olika personer innebär den i största utsträckning alltid om att få den nyanställda att fungera i sin nya befattning och i den nya organisationen. Lindelöw (2016, s 192 ff) anser därför att det är en viktig process att lägga ned både tid och resurser på för att nå ett optimalt resultat. En introduktionsprocess bör

ge information om exempelvis policys, organisationens historia, personalpolitik och arbetsätt då det är något som berör alla nyanställda. Beroende på vilken befattning eller tjänst som har tillsatts ställer det också olika krav på introduktionen, en mer komplex befattning kräver oftast mer specifik information, som exempelvis verktyg som används i organisationen, kontaktnät, kompetensutvecklingsfrågor etc. Människor fungerar också olika och är därför beroende av skilda bemötanden. Ett företag bör därför arbeta med en individuellt anpassad introduktion och basera processen efter den nya arbetstagarens förutsättningar och personlighet för att nå individens och organisationens mål på bästa sätt. En ny medarbetare är oftast nyfiken och öppen den första tiden och därför har arbetsgivaren här ett ansvar att nyttja den känslan till något positivt i lärande och produktivitet (Lindelöw 2016).

2.2.1 Första tiden på arbetsplatsen

Enligt Granberg (2003, s 363) börjar introduktionen redan den dag då personen fann att tjänsten skulle tillsättas, trots att det vanligaste är att se introduktionen som ett första steg när avtal om anställning träffas. Granberg (2003) menar att när tjänsten annonseras eller släpps börjar de intresserade att skapa sig en uppfattning om tjänsten och organisationen via internet, vänner och annat som ger information och därför kan introduktionsprocessen ses som uppstartad redan då. Dock är processen som mest intensiv när personen börjat sin tjänst för att skapa de bästa förutsättningarna för den nyanställde så snabbt som möjligt. Lindelöw (2016, s 195 f) delar upp introduktionsprocessen i de första dagarna och de första veckorna. Under den första dagen tycker Lindelöw (2016) att det allra viktigaste är att få den nya personen att känna sig välkommen, det kan handla om att nycklar och passerkort är framtagna och att en e-postadress är gjord. Det är ofta de små sakerna som får personen att känna sig värdefull den första dagen på sin nya arbetsplats. Vidare poängterar Lindelöw (2016) vikten av att ha en plan för hela dagen som den nya arbetstagaren ska få ta del av tidigt. Personen bör också ha sett hur planen för introduktionen ser ut resten av tiden, för att på så vis ge ett seriöst intryck som organisation (Lindelöw 2016, s 195 f).

2.2.2 Kontakt med nya arbetskollegor

Nästa steg i introduktionen som Lindelöw (2016, s 196 f) poängterar är att ge den nya personen möjligheten att socialisera sig med de andra. Något som Klein, Polin och Sutton (2015) också menar att en stor del av introduktionsprocessen handlar om. Klein (2015, s 265) har studerat socialiseringen av nyanställda och tar upp en mängd olika forskare i sin översikt och har kommit fram till att det finns tre primära faser som bör tas med i introduktionsprocessen som verktyg till att integrera den nya arbetstagaren. Den första fasen handlar om hur den nyanställde ska informeras och om vad personen behöver veta för att anpassa sig i organisationen. Eftersom detta är en bred första fas har författarna valt att kategorisera fasen i tre olika områden, kommunikation, resurser och utbildning. Kommunikationsdelen handlar om att företaget exempelvis skickar ett välkomstbrev till den nya medarbetaren eller ger arbetstagaren möjligheten till en dialog med arbetsgivare. För att redan i ett tidigt skede visa att personen är mer än välkommen och att hen ska känna sig trygg från start.

Den andra delen handlar om att göra resurserna på organisationen tillgängliga för den nya personen. Den sista delen, utbildning innehåller planerade aktiviteter som ska hjälpa den nya personen att få snabb och rätt kunskap. Granberg (2003, s 364) anser också att utbildning ska vara en del av introduktionen, antingen individanpassad eller gruppvis som ska ges till alla som anställts under det senaste kvartalet. Fördelen med att genomföra utbildning för nyrekryterade är att de kan få ännu mer djup kunskap och förståelse än vad de annars får. Är utbildningen i grupp kan även personerna ta lärdom av varann och utbyta erfarenheter och lärdom. Som vi tidigare nämnt har introduktionen en stor betydelse för den organisatoriska socialiseringen och i denna del kan vi jämföra med dimensionen i Van Maanen och Scheins (1979) modell, sekventiell- slumpmässig. Som handlar om just vilka aktiviteter som bör finnas med eller inte.

Den andra fasen som författarna skriver om handlar om att få den nya medarbetaren att känna sig välkommen på den nya arbetsplatsen genom att socialisera individen med exempelvis de andra kollegorna. Den sista fasen berör de personer som är ansvariga för introduktionen, hur de ska guida den nya personen från att vara en nybörjare till att bli en effektiv arbetstagare (Klein et al. 2015, s 265). Granberg (2003, s 368) anser att de personer som ska guida den nyanställda är de i den arbetsgrupp som personen ska arbeta i. Viktigt är också att hela arbetsgruppen tillsammans med chefen får vara involverade i utarbetningen av introduktionen. Hur den ska genomföras, vem som har största ansvaret och så vidare. För att på så vis få personalen att känna sig delaktiga i hela processen och inget de endast blivit påtvingade.

Det finns stora skillnader i hur organisationer anpassar sin introduktion för nyanställda, vissa organisationer håller dem korta medan andra har en längre introduktionsprocess. Oavsett är det viktigt att den anställda får en helhetsbild av organisationen och har möjlighet att skapa en relation med de andra anställda för att på så vis bli mer effektiv som grupp (Lindmark och Önnevik 2008, s 70 f).

Det är mycket information som ska tas in för en nyanställd, kontakter som ska skapas och nya rutiner som ska följas och ofta är målet att göra allt detta under en kortare period. Granberg (2003, s 366) lyfter därför risken med att ge för mycket information på en begränsad tid, detta kan i sig leda till korvstopning som han kallar det när det förväntas att den nyanställda ska ha tagit till sig allt, samtidigt som personen får mer och mer information till sig.

2.2.3 Organisatorisk socialisering kontra introduktion

Enligt Klein et al. (2015, s 263) är introduktion den process som ska påskynda socialiseringen av den nyanställda för att få henne eller honom att bidra till organisationens framgång och konkurrenskraft så snabbt som möjligt. Klein et al. (2015, s 263) fortsätter beskriva att introduktion och socialisering ska ses som två olika koncept och inte som en och samma konstruktion. De menar att socialisering sträcker sig från det första mötet med organisationen till slutet på en karriär medan introduktion är en definition av hur organisationen ska underlätta socialiseringen för den nya arbetstagaren när personen börjar sin anställning. För att underlätta denna process är det viktigt att den nyanställda tidigt får kännedom om

företagets kultur och värderingar samt normer och regler (Coff och Kryscynski 2011; Klein et al. 2015, s 263).

I linje med Klein, Polin och Sutton (2015) diskuterar Lewis et al. (2012) också introduktion och socialisering som två olika koncept. Introduktion beskrivs som den process som finns till för att säkerhetsställa organisationens kriterier, allmänna anställningsvillkor, policys, personalpolitik och arbetssätt. Socialiseringen fokuserar mer på de personliga aspekterna hos den nyanställda, att ge möjligheten att lära känna kollegor, att förstå komplexiteten i företagets kultur, dess värderingar och de oskrivna reglerna som finns i organisationen.

Som vi tidigare nämnt kommer vi i vår undersökning se organisatorisk socialisering och introduktionprocessen som två olika koncept. Som både är lika viktiga men där framförallt introduktionen ses som en viktig pusselbit för att organisationer ska kunna lyckas genomföra en bra socialiseringen av nyanställda.

2.3 Rekrytering

För att komma till situationen där det blir aktuellt med organisatorisk socialisering eller introduktion har personen i många fall genomgått en rekryteringsprocess och därefter fått anställning på tjänsten som sökts. Strax därefter börjar första tiden i det nya arbetet och av den anledningen kommer vi nu redogöra för varför rekrytering är så pass avgörande för en organisation eller företag. Här redogör vi även för olika urvalsmetoder, vikten av att rekrytera rätt utifrån rådande konkurrens och arbetsmarknad. Samt hur användandet av personlighets- och beteendetester i rekryteringsammanhang kan skapa mervärde.

2.3.1 Lönsam eller inte?

Ur ett kostnadsperspektiv är rekryteringens kvalitet mycket viktig för organisationen, en felrekrytering innebär stora kostnader. En felrekrytering kostar generellt sett mellan en kvarts och en miljon kronor men beloppet kan bli högre än så. Kostnaderna är spridda över olika faktorer, exempelvis den felrekryterade arbetstagarens nedsatta arbetsförmåga vid missnöje och misslyckande i att uppnå mål. Tiden som rekryteraren lägger ned är även det en kostnad samt samtal och diskussion med den felrekryterade tills det att personen slutar. Vid en rekrytering uppstår även kostnader kring annonsering, marknadsföring, urval, intervjuer, tester med mera. Här kan även den nyanställdes introduktionsperiod räknas in som en kostnad då personens effektivitet är begränsad i början av en anställning (Lindelöw Danielsson 2013, s 19 f). Vissa kostnader kan minskas eller tas bort ur olika rekryteringsprocesser i de fall företaget väljer att rekrytera internt eller hittar andra metoder som är mer effektiva än att genomgå en lång rekryteringsprocess (Lindelöw Danielsson 2013, s 20 f). En väl fungerande strategi för rekrytering blir därför avgörande för lönsamheten i ett företag och det är av stor vikt att lägga fokus på att hitta rätt kandidater för organisationen och inte enbart vakansen.

2.3.2 Hitta rätt person

Som Lindmark och Önnevik (2008, s 69) förklarar ska utgångspunkten i rekrytering vara en del av företagets mål och strategier vilket påverkar tankesättet vid kartläggning av rekryteringsbehovet. För att införliva detta i rekryteringsstrategier är det viktigt att tänka över

sina behov: Hur många anställda behövs? Vilken kompetens behövs och vilka uppgifter ska medarbetaren ha? (Lindmark och Önnevik 2008). Som Crain (2009) menar är det inte svårt att finna bra personer till jobben, utan fokus måste flyttas och bör istället handla om att hitta rätt person till företaget och organisationens kärnstrategi. Hur företag rekryterar och dess bedömning av de sökande blir därför avgörande för framtida framgångar och denna fråga bör därför tas på lika stort allvar som andra investerings- och utvecklingsfrågor på lång sikt (Lindelöw Danielsson 2013, s 18 f).

Lindelöw Danielsson (2013, s 23) beskriver tillvägagångssättet vid urvalet av kandidater i rekryteringsprocessen. Den absolut vanligaste metoden är att via intervju hitta rätt kandidat men det finns en mängd andra sätt att göra detta på, exempelvis genom tester. Att använda olika former av tester kan öka tillförlitligheten på uppfattningen av kandidaten och kan användas som komplement till de underlag företaget redan har. Utifrån forskning är det fastställt att den information som framkommer vid intervjuer ofta är beslutsgrundande för valet av kandidat (Lindelöw Danielsson 2013, s 23). Att använda tester i någon form ger rekryteraren ett större underlag av information som beskriver hur personen eventuellt hade agerat i specifika situationer, vilka personlighetsdrag som är framträdande eller andra personspecifika uppgifter. Denna information måste sedan analyseras i relation till resultatet från intervju och ger därefter intervjuaren ett stort tolkningsutrymme, vilket skapar spelrum för personliga värderingar och tankar (Lindelöw Danielsson 2013, s 24).

2.3.3 Den psykometriska ansatsen

Inom forskning kring rekrytering och urval finns det två ansatser som trätt fram över tid, den psykometriska- och den sociala ansatsen. Inom akademisk forskning och litteratur förknippad med arbetslivsforskning har den psykometriska ansatsen varit framträdande och den beskriver två olika typer av rekryteringsverktyg: urvalsinstrument och urvalsmodellen, vilka är ansatsens två grundstenar (Bolander 2002, s 6-15).

Grunden i den psykometriska ansatsen är prediktion vilket innebär förmågan att göra prognoser av sökandes kompetens och skicklighet. Arbetet som ska utföras består av olika moment som ställer krav på den sökandes skicklighet och dessa moment ska preciseras i en kravprofil för anställningen. Kravprofilen ska sedan i kombination med urvalsinstrument och prediktion av framtida prestation, arbetskapacitet och personlighet användas vid selektering av kandidater. Inom denna ansats utförs majoriteten av all forskning inom psykologin och inom området för rekrytering och urval har den till uppgift att utveckla urvalsinstrument och instrumentens kvalitet (Bolander 2002, s 6-15). Det är därför aktuellt att tänka på urvalsinstrumentets validitet och reliabilitet, två begrepp som vanligtvis används i metodavsnitt men som även är viktiga inom den psykometriska ansatsen. Validiteten avser om instrumentet mäter det som avses att mätas eller ej och utfallet av instrumentet ska ses i samband med ett prestationsmått för att kunna utröna dess förmåga att förutsäga framtida yrkesframgångar. Reliabiliteten talar om instrumentets tillförlitlighet, det vill säga huruvida resultatet kommer se lika ut för samma person vid upprepade bedömningar eller ej (Bolander 2002).

I forskningen kring rekrytering har det därför fokuserats på att se över olika urvalsinstrument som används inom rekrytering och bedöma vilka som är effektivast. I avhandlingen "anställningsbilder och rekryteringsbeslut" av Bolander (2002) har författaren sammanställt 85 års forskning om olika urvalsinstrument och de som ligger i toppskiktet är: bedömning av arbetsprov, begåvnings- och intelligenstest, strukturerad intervju och referenser från chefer. Forskningen som är gjord på detta område kan därför sägas vara empirisk och instrumentell snarare än teoriutvecklande. Syftet med forskningen har också varit att öka effektiviteten i rekryteringsprocessen och på effektivare sätt hitta rätt kandidat och skapa kostnadseffektiva urvalsinstrument som är så korrekta som möjligt.

Som tidigare beskrivits är urvalsinstrumentet en del av den psykometriska ansatsens grund men urvalsmodellen är en annan. Urvalsmodellen beskriver hela rekryteringsprocessen som en standardiserad metod som rekryterare rekommenderas att använda. Genom att använda sig av en standardiserad modell menar Bolander (2002, s 6-15) att det skapas goda förutsättningar att hitta rätt kandidat då urvalsmodellen bygger på standardisering och systematik vilket gör att alla ansökningar behandlas lika. Urvalet bygger på förhand definierade kriterier och påverkas inte av vem som är inblandad i processen, beslutet blir därför objektivt.

2.3.4 Den sociala ansatsen

Kärnan i den sociala ansatsen är att synen på rekrytering är en social process där mänsklig interaktion är grunden för hur beslutet fattas. I centrum står inflytande, attityd, identitet och självuppfattning. Till skillnad mot den psykometriska ansatsen ser den sociala ansatsen människan som en social varelse och att vår uppfattning om oss själva och varandra har betydelse för hur interaktionen sker (Bolander 2002, s 16-26). Inom denna ansats bör människan ses som subjekt och inte som objekt, en människa är inte en maskin utan har känslor och tänker själv och människans uppfattning har betydelse för rekryteringsprocessen. Människan har även rättigheter, såsom integritet, utveckling, självförverkligande och lika behandling och dessa måste i sin tur skyddas till skillnad mot i den psykometriska ansatsen. En stor skillnad till den psykometriska ansatsen är även att inom den sociala ansatsen ses människan som föränderlig och utvecklingsbar. Den psykometriska ansatsen menar att människor inte förändras nämnvärt under tid utan att egenskaperna vi har är stabila och förvärvade genom arv eller av erfarenhet. Den sociala ansatsen menar att människan kan förändras med hjälp av utbildning och utvecklande insatser (Bolander 2002).

Utvecklingen och skillnaderna i de två ansatserna beror till stor del på att organisationer har förändrats så pass mycket att vissa delar av den psykometriska ansatsens antaganden inte längre är aktuella. Decentralisering och plattare organisationer leder till att anställdas ansvarsområden är bredare och att deras kompetens täcker fler arbetsområden. En stor skillnad mellan ansatserna är även att den psykometriska ansatsen till skillnad mot den sociala inte konkret tar hänsyn till hur människor handlar i praktiken då den till stor del bygger på statistik och experimentell data (Bolander 2002, s 16-26). Vi tycker att dessa ansatser är viktiga båda två och framförallt bör användas i kombination till varandra.

2.3.5 Tester som fördel i rekryteringsprocessen

I tillägg till urvalsinstrumenten och den sociala aspekten av rekrytering finns det andra verktyg som kvalitetssäkrar och granskar kandidater. Att under rekryteringsprocessen använda sig av tester kan vara till stor fördel, då organisationen har möjligheten att öka insamlingsdata och beslutsgrundande information, framförallt i tjänster som innefattar ledarskap och ansvar. I artikeln “Analyzing a leadership candidate’s strengths” skriver McKenna (2017, s 5 f) att användningen av psykometriska tester kan utveckla ledare personligen i arbete men även användas vid rekrytering för att underlätta urvalet vid en befordran eller nyanställning. Personlighets- och beteendetester är ekonomiskt fördelaktiga och kräver minimal förberedelse från kandidaterna men ändå visar de effektivt beteendemönster. Resultaten av testerna ger framförallt en indikation på personens mest framträdande beteenden och egenskaper och kan vara vägledande vid rekrytering eller utbildning av ledare. Det går till exempel att genom testerna se hur organisationen kan lägga resurser på att utbilda eller leda en person för att passa i en önskvärd tjänst, men även hitta fallgropar som skapar förståelse för att personen inte passar i önskad position (McKenna 2017, s 5 f).

Vi bör dock vara medvetna om att trots testernas pricksäkerhet ger de generella resultat över framträdande beteende och förmågor och att de inte alltid ska agera som enskilt underlag, vi får inte glömma bort att andra faktorer som intuition och magkänsla har betydelse för upplevelsen av en person (McKenna 2017, s 7).

Det finns fler användningsområden i en rekrytering där tester kan underlätta, effektivisera eller utveckla processen. När tester används vid selektering av kandidater i en rekrytering behöver arbetsgivaren till att börja med utveckla varför tester ska användas och även ta reda på vilken typ av test som ska användas till den specifika tjänsten. För att kunna göra detta krävs det att tjänsten som ska tillsättas utvärderas och sedan utifrån förutsättningarna skapa en kravprofil, det vill säga en beskrivning av vilka egenskaper, beteenden eller skickligheter som krävs för jobbet. Först när detta är gjort kan val av test göras. Ska testet exempelvis mäta och utvärdera personlighet, kognitiv förmåga, motivation, kommunikation eller kundservice. Detta är exempel på förmågor som är vanliga att testa i Sverige. I ett personlighetstest mäts till exempel faktorer kopplade till individens drivkraft, sociala förmåga och arbetsstil. I ett logiskt analytiskt test mäts skicklighet inom olika områden som spatial-, numerisk-, och verbal förmåga. Skillnaden mellan dessa tester är att de kan användas i olika steg i rekryteringsprocessen- samtidigt som personlighetstester kan användas i ett större syfte, som potential och mer komplexa personlighetsdrag. I det logiskt analytiska testet mäts snarare de tydligaste och mest avgörande personliga egenskaperna vilket ofta lämpar sig bättre i ett tidigt skede i rekryteringsprocessen (Testhuset 2018).

Även om detta är ett exempel för att ge er läsare en vidare förståelse för hur tester konkret kan underlätta olika processer, anser vi att det är viktigt att förstå hur en organisation genom att samla in denna typ av data kan kvalitetssäkra rekryteringen och utveckla sin organisation. Vi

vill också klargöra att det finns en uppsjö av olika tester som alla på olika sätt är avsedda att mäta ett önskvärt kriterium eller egenskap.

Vi har nu presenterat de teorier och forskning som tillämpas i denna studie. Vi har redovisat de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för ämnet och lyft de delar som är viktiga för undersökningen. Fortsättningsvis kommer studiens metod presenteras för att du som läsare ska förstå varför vi valt att undersöka detta ämne, hur vi har gått tillväga och hur resultatet har vuxit fram.

3. Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för hur vi har gått tillväga i denna undersökning och vilken metod vi valt i studien. Vi redogör även för vår förförståelse och dess betydelse. En beskrivning av datainsamlingsmetod, studieobjekt och urval är även en viktig del att beskriva i detta kapitel samt hur vi genomfört studien och analysprocessen och dess tillförlitlighet. Avslutningsvis redogör vi för och diskuterar etiska överväganden.

3.1 Val av metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod med hermeneutisk utgångspunkt. Inom hermeneutiken är forskaren intresserad av språket och stort fokus läggs på tolkning. Utifrån språk och tolkning kan forskaren få en djupare förståelse av människans handlingar och intentioner (Patel & Davidsson 2011, s 29). Vi önskar i vår studie att få en djupare förståelse för hur chefer upplever sin introduktion på en specifik arbetsplats och det blir därför viktigt för oss att få tillgång till en detaljrik och utvecklad berättelse om ämnet. Genom att skapa detaljrikedom och bredd i materialet vi samlar in kan vi få ökad förståelse för ämnet och kvalitativa svar. Vilket därför gör att den kvalitativa metoden med hermeneutisk utgångspunkt är relevant för vår studie, då den fokuserar på den mjuka data och människors upplevelser, känslor och erfarenheter (Patel & Davidsson 2011 s, 13 f). Genom detta val kan vi få svar på de frågeställningar som ligger till grund för undersökningen.

3.2 Förförståelse

Vi har en uppfattning om att introduktionen har stor betydelse för nyanställda. En av våra bekanta som precis börjat ett nytt arbete upplevde att introduktionen inte var tillfredsställande, vilket ledde till att hen inte kände sig välkommen,. Hen fick inte tillgång till någon mentor och inte ens upplärning av arbetsuppgifter. Detta skapade mycket oro och irritation och gjorde att hen inte alls trivdes på arbetsplatsen. Vår antagning är därför att organisationer bör ha en väl utformad introduktion och i de värsta fall förbättra sin introduktionsprocess.

Vår egen uppfattning är dock att majoriteten av arbetsgivare idag tänkt igenom hur de presenterar organisationen, arbetsuppgifter, kultur och värderingar för nyanställda. Detta kommer från egna erfarenheter men även från allmänna uppfattningar som vi tagit del av, från vänner och bekanta. Denna uppfattning har därför gjort att intresset för detta har ökat och

varit stort för oss och har även bidragit till att vi velat få ökad förståelse hur det ser ut i arbetslivet. Under våra tre år på personal och arbetslivsprogrammet har vi även fått lära oss i teori vad en idealintroduktion bör innehålla och hur den kan utföras i praktiken samt vad målet är.

Vi båda tycker att rekrytering är ett intressant ämne och tog därför kontakt med ett företag som arbetar med just detta, de använder sig också av tester och analys i rekryteringsprocessen. Vi var från början inte helt eniga om att användningen av testresultaten från rekryteringsprocessen var en genomförbar och bra idé. Efter diskussion och vidare utveckling av denna idé kom vi fram till att möjligheten fanns och att det vore en spännande koppling att undersöka. Genom att vi i samråd med företaget som arbetar med rekrytering undersökte och diskuterade denna potentiella koppling bestämde vi oss för att undersöka det kopplat till introduktion, och avgränsade oss till personer i ledande ställning på ett specifikt organisation. Det slutade i att vi ville undersöka om testresultaten kunde användas för att introducera nya chefer. Att använda resultaten för att anpassa introduktionen och upplärningen på ett individanpassat sätt för att göra denna process så kvalitetssäkrad som möjligt.

Enligt Kvale och Birkmann (2014, s 292) kan forskare endast göra analyser och bedömningar om de har förutfattade meningar eller åsikter om forskningsområdet de undersöker. Därför ser vi inte det som något negativt att vi haft en förutfattad mening eller förförståelse för det specifika området. Vi har strävat efter att vara ödmjuka och ha en distans till vår egen subjektivitet och försökt att vara objektiva då vi träffat respondenter och andra personer som varit inblandade i processen. Med detta menar vi att vår förförståelse kring ämnet inte ska färga insamlat material eller analys, och inte heller resultatet av studien. Att vara objektiv när vi arbetar med studien såg vi som en självklarhet och att vi tänker på detta gör att vi visar på en medvetenhet kring hur vår förförståelse kan färga studien vilket inte är ambitionen. Vi är dock medvetna om att vår analys och resultat i studien inte endast består av objektiva sanningar utan att de har påverkats mer eller mindre av egna tankar och reflektioner vilket är mer eller mindre oundvikligt i en kvalitativ studie.

3.3 Datainsamlingsmetod

I vår undersökning har vi valt att använda oss av semistrukturerad intervju som metod vid datainsamling (Bryman 2011, s 415). Genom att använda oss av denna metod får vi ny kunskap för det område vi valt att undersöka (Lantz 2013, s 46 f). Enligt Bryman (2011, s 413 ff) får vi genom en semistrukturerad intervju också en bättre förståelse för respondenternas egna uppfattningar och upplevelser. Frågorna kan vara mer flexibla och följsamma under denna typ av intervju och anpassas efter svaren vi får fram av respondenten. Detta har varit till fördel i vår studie då vi ville ha möjligheten att ställa följdfrågor till respondenterna för att klargöra deras svar. Genom att inte använda oss av helt strukturerade intervjuer skapar vi utrymme för respondenten att svara brett och utifrån egna erfarenheter och tankar vilket är viktigt för undersökningens syfte (Patel och Davidsson 2013, s 76). En risk vi tagit i beaktning är att inte ställa ledande frågor och med detta menas att vi inte styr frågorna i riktning mot önskvärda eller möjliga svar vilket kan göra resultatet opålitligt.

Den semistrukturerade intervjun bör spelas in för att vi i ett senare skede ska kunna analysera materialet på detaljnivå, då sammanhängande svar från respondenten kan komma vid olika tidpunkter under intervjun (Lantz 2013, s 97).

I vår studie skulle det kunna vara aktuellt att ha en gruppintervju som datainsamlingsmetod. Där de sex respondenterna skulle få samtala om ett visst ämne, som i vårt fall skulle handla om introduktion. Eftersom vi utför studien på en specifik organisation skulle det vara intressant att få dem att diskutera ämnet och se om de tillsammans skulle ha en gemensam åsikt. Enligt Larsen (2009, s 85 f) kan det för vissa personer kännas enklare att prata öppet om vissa ämnen när de är tillsammans i en grupp. Samt att de skulle kunna komplettera varandras åsikter och komma fram till saker de annars kanske inte hade tänkt på tidigare. För oss som forskare hade det också varit intressant om det funnits olikheter mellan respondenterna åsikter som i ett senare skede skulle kunna analyseras för att få fram en eller flera slutsatser. Anledningen till varför gruppintervju ej blev aktuellt är av två anledningar, dels för att respondenterna har ett fullspäckat schema och det skulle bli svårt att lyckas samla alla på en och samma tid. Den andra anledningen är att vi vill erbjuda personerna konfidentialitet, vilket inte skulle fungera vid en gruppintervju.

3.4 Intervjuguide

Vi har valt att använda oss av en intervjuguide när vi utfört våra semistrukturerade intervjuer för att nå en enhetlighet i intervjuförfarandet. En intervjuguide är ett verktyg som intervjuaren kan använda sig av för att hålla sig till de frågor och teman som berör studiens problemformulering och frågeställningar (Kvale & Brinkman, 2014 s. 45). Frågorna som vi skrivit behöver inte under intervjun komma i exakt ordning efter den givna listan utan ger både intervjuaren och respondenten stor frihet att forma intervjun under samtalets gång (Bryman 2011, s 415). Intervjuguiden bör dock ses som en riktlinje och ska hänga samman med uppsatsens teoretiska utgångspunkt för att kunna uppfylla studiens syfte (Lantz 2013, s 70 f).

Utgångspunkten för intervjuguiden har därför varit: organisatorisk socialisering, introduktion och rekryteringsprocessen, för att fånga upp respondenternas egna berättelser om introduktionen på arbetsplatsen. För att skapa en mjuk öppning valde vi att ställa ett antal bakgrundsfrågor där personen exempelvis fick berätta om sig själv och sin roll i organisation (Larsen 2009, s 86). Resten av frågorna i intervjuguiden byggde vi upp efter kategorier kopplat till våra teoretiska utgångspunkter på ett enkelt och begripligt språk för att göra det lätt för respondenten att förstå. Ledande frågor har undvikits för att inte påverka respondenternas svar vilket är viktigt vid kvalitativa intervjuer (Bryman 2011, s 419 f).

Däremot har vi uppmuntrat respondenten att fortsätta sin berättelse genom att använda oss av framförallt enkel uppmuntran och spegling (Rautalinko 2013, s 22 ff). Enkel uppmuntran innebär att vi som intervjuare visar respondenterna att vi aktivt lyssnar genom att instämma med nickningar, säga ”mm”, ”jaha” ”på så vis” och så vidare. För att få respondenterna att

känna sig intressanta och fortsätta berätta om det vi talar om. Då vi har en del öppna frågor i vår intervjuguide som exempel: *Hur mycket kunde du vara med och påverka din introduktion och på vilket sätt?* Krävdes det i vissa fall att vi var tvungna att återspegla respondentens svar för att riktigt förstå. Då det ibland kunde bli diffusa svar. Som i exemplet nedan.

Jo men, det kunde jag ju, min chef frågade mig vad jag vill liksom gå igenom och såna saker, och jag sa ju så mycket som möjligt på 2 veckor liksom, så han lyssnade till mig där, sen är det svårt att som ny i ett företag veta exakt vad som behövs gå igenom, så där dem lyssnade på mig men dem kanske borde haft en klar plan själva vad de ville att jag skulle ta med mig sen liksom. (Svar från respondent)

Okej, så både då att det skulle finnas en plan, men att du också skulle få vara med och påverka utöver det? (Spegling)

[...] Ja det är säkert brist på en tydlig plan från deras sida, att såhär ska dina två veckor se ut. (Svar från respondent)

Så om jag tolkar dig rätt så ville du vara med och kunna påverka den? (Spegling)

Ja men absolut, då tolkar du mig rätt. [...]. (Svar från respondent)

Genom att ställa speglade frågor fick vi möjligheten att förstå respondenternas svar ännu bättre och även visa respondenterna att vi var tacksamma för att de faktiskt ville ställa upp på en intervju.

3.5 Studieobjekt

Respondenterna i studien har befattningen chef i någon förekommande form inom en specifik organisation. De har olika bakgrund, några har erfarenhet från samma bransch och andra kommer från andra affärsområden. Alla kan betraktas som "nya" i sin nuvarande tjänst och de har alla genomgått lika rekryteringsprocess med Rekryteringsföretaget. Vi kommer inte att presentera respondenterna mer utförligt då vi vill erbjuda alla i studien konfidentialitet och de kommer därför enbart vara kända för författarna.

3.6 Urval

Vi har i urvalet för undersökningen valt att intervjua chefer som efter omorganisationen tillsatts på nuvarande tjänst. Valet av dessa personer är för att få en nutidsenlig och befattningsspecifik bild av våra frågor och därför har andra befattningar ej tillfrågats och uteslutits från urvalet. Innan ett urval skapades tog vi ställning till vad resultatet ska säga, det vill säga- vilken population vill vi uttala oss om. I denna undersökning var det tydligt och utifrån det kunde vi fastslå att vi vill skapa en helhetsbild av ett specifikt område på företaget vi undersöker. Vi vill med vår undersökning kunna belysa ett specifikt område och förhoppningsvis ge Organisationen ett resultat som de kan använda i framtiden.

Vid val av respondenter tillfrågades vår kontaktperson på huvudkontoret för Organisationen om att välja vilka som skulle få en förfrågan om att delta i undersökningen. Detta urval är strategiskt, det vill säga avsiktligt (Robert 2013, s 93). Då kriterierna för att bli tillfrågad att

delta är av hierarkisk nivå, chefsposition och specifik tid sedan anställning, vilket är av betydelse för resultatet. Det kan också klassificeras som ett bekvämlighetsurval då tillgänglighet för intervju har varit en betydande faktor i urvalsprocessen (Bryman 2011, s 433 f).

3.7 Genomförande

Som ovan nämns i datainsamlingsmetod genomfördes semistrukturerade intervjuer med sex respondenter, som vi fick nummer till av vår kontaktperson på Organisationen. Vi tog därefter kontakt med varje respondent över telefon för att boka in ett intervjutillfälle som passade in i deras tidsschema. Intervjuerna har sedan genomförts på respektive respondents arbetsplats. Tid har satts av så att inte intervjun ska behöva stressas igenom, något (Lantz 2013, s 95) anser är av stor vikt vid ett intervjutillfälle. Det ska finnas tid till att kunna stanna upp och tänka efter innan svar blir sagda eller följdfrågor blir ställda. Varje intervju började med en presentation av författarna och om studiens syfte. Lantz (2013, s 95) menar vidare att det är viktigt att båda parter är införstådda med uppgiften och känner sig redo innan intervjun börjar för att skapa rätt förutsättningar för ett bra samtal. De sex intervjuerna som genomförts har varat mellan 30 och 55 minuter, beroende på hur öppen respondenterna har varit, vilket vi också hade förväntat oss.

Innan den första intervjun med respondent 1 genomfördes prövades intervjuguiden vid två olika pilotintervjuer för att få författarna att bli medvetna om brister med underlaget. Därefter fick vi formulera om ett fåtal frågor som skulle kunna var svårtolkade i en intervjusituation. Något som Lantz (2013, s 78) lyfter som en viktig aspekt innan första intervjun, för att få återkoppling på materialet som författarna kan ta till sig för att kunna förbättra processen.

Vid fyra av sex intervjuer har båda författarna deltagit och turats om att leda intervjun. Vid den första och femte intervjun hade en av författarna förhinder och kunde därför inte närvara, vilket i samspel med den andra författaren gick att ordna ändå. När båda författarna deltagit blev det mer naturligt att ställa följdfrågor, då en av författarna ledde intervjun och ställde frågorna från intervjuguiden medan den andra aktivt lyssnade på svar från respondenten för att känna efter vilka svar som borde följas upp. Enligt Kvale och Brinkmann (2014, s 180) är det viktigt att de som intervjuar har kunskap om de ämnen som kommer beröras under intervjutillfället samt känna av det sociala samspelet för att kunna avväga vilka följdfrågor som bör ställas. De som intervjuar behöver också lyssna på hur svar sägs och inte enbart på vad som kommer fram för att intervjun ska kunna präglas av maximal öppenhet.

Intervjuerna spelades in för att sedan kunna transkriberas. Personen som inte ledde samtalet antecknade också under intervjuns gång vilket enligt Warren (2002 refererad i Ahrne och Svensson 2015, s 49) bör göras för att inte gå miste om kroppsspråk som respondenten möjligtvis gör under intervjun. Intervjun inleddes med att författarna berättade kort om studiens syfte och informerande om samtyckeskravet. Enligt Kvale och Brinkmann (2014, s 170) är de första fem minuter av intervjutillfället avgörande för hur bra samspelet mellan parterna kommer att bli. Därför är det viktigt att den som intervjuar visar intresse och respekt

för respondenten, så att personen kan känna sig fri att dela med sig av upplevelser och känslor. Intervjuerna fortsatte sedan efter intervjuguidens upplägg, med olika följdfrågor beroende på vad som framkommit i svaren från respektive respondent. Avslutningsvis tillfrågades respondenten om de ville lägga till något som inte kommit fram under intervjun för att ge personen frihet att lägga till saker som hen tycker var viktigt för samtalet.

3.8 Analysprocessen

Genomgående för uppsatsen har det varit viktigt för oss att tänka på hur vi förhåller oss till forskningen, teorier och respondenter (Larsen 2009, s 15). I studiens alla steg har ett objektivt synsätt värderats högt, då detta bidrar till resultatets tillförlitlighet. Att vara objektiv är inte alltid enkelt då alla människor påverkas av tidigare erfarenheter, personliga värderingar, attityder och andra faktorer som hör till. Detta berör inte enbart oss utan även respondenterna, då graden av kunskap kring området vi undersöker kan variera hos dem. Människors förförståelse kan i viss grad påverka hur de svarar eller förhåller sig till information och hur olika ämnen associeras. Vilket vi ur ett forskningsperspektiv bör ha i åtanke framförallt vid analysen av vårt material.

Vi har valt att arbeta deduktivt under vår uppsats då vi utifrån befintliga teorier vill besvara våra frågeställningar och komma fram till en eller flera slutsatser. Genom att arbeta på det här viset minskar vi risken att påverkas av vår egen förförståelse då vi främst utgår från andra forskares teorier och inte utifrån ett induktivt arbetssätt där forskaren utgår från enskilda fall och inte vedertagen teori (Patel & Davidsson 2011, s 23).

Av de sex intervjuer som genomfördes, transkriberade författarna tre intervjuer var, för att få fram det material som i ett senare skede kommer att analyseras. Transkribering är en process som är både mycket tids- och arbetskrävande och vi valde därför att börja transkribera materialet innan den sista intervjun var klar. Dels för att spara tid men också som Patel och Davidsson (2011, s 121) poängterar att det är viktigt att transkribera medan intervjun fortfarande är i färskt minne hos utföraren. När vi fått fram textmaterialet fanns det en del material som inte var av betydelse för vår studie och därför gjordes en reducering av materialet vilket innebär att delar som ej är intressant för frågeställningarna tas bort (Larsen 2009, s 97 f). Innan vi började arbeta med vår analys läste vi in det insamlade materialet flera gånger och gjorde noteringar för att komma ihåg viktiga områden (Patel och Davidsson 2011, s 121). Exempel på sådan noteringar är: ”rekryteringsprocessen”, ”avsaknad struktur”, ”individualiserat”, ”introduktion”, ”organisatorisk socialisering”, ”möjlighet att påverka”. För att göra det lättare för oss när vi sedan skrev vår analys och resultat. I denna process utgick vi från en Grounded Theory- inspirerad metod då vi kodade delar av materialet till specifika teman (som noteringarna ovan) som vi sedan gjorde kopplingar till studiens frågeställningar. Vi gjorde även enklare anteckningar i materialet för att enkelt kunna gå tillbaka till specifik text, till exempel i situationer då någon av oss var osäkra på betydelsen eller relevansen i texten. Några exempel på anteckningar: “undersök vidare”, “koppla till senare fråga” eller “vad menar hen med detta?”.

Grounded Theory är en kvalitativ forskningsmetod som används för att skapa en teori utifrån insamlat material (Corbin och Strauss, 2008). Från denna metod har vi tagit inspiration i hur resultatet tolkas och analyseras och därför inte valt denna metod i sin helhet då denna studie redan har en teoretisk utgångspunkt. Några av de viktigaste momenten i analyseringen av insamlat material är att ordna materialet, vilket gör det enklare för författarna att arbeta med texten. Vilket då inte ska jämföras med tabeller och statistik som ofta används vid kvantitativ metod, utan vi kopplade teman från intervjuerna till våra frågeställningar för att göra materialet mer analyserbar.

3.9 Studiens tillförlitlighet

Genom undersökningens kvalitativa metod skapas djupare förståelse för området vi önskar undersöka. Skulle undersökningen genomförts kvantitativt finns risken att möjligheten till djupare förståelse och erfarenheter elimineras eller i vilket fall minskas. I och med att vi inte samlar in kvantitativa data i undersökningen går det inte att skapa slutsatser utifrån mätbara värden, då den kvalitativa datainsamlingen samlar in mjuk data i form av erfarenheter, åsikter och upplevelser (Larsen 2009, s 22 ff). Enligt Larsen (2009) finns det flera fördelar med kvalitativ forskning som vi kan dra nytta av. Datainsamlingen som sker genom intervju skapar möjlighet för forskarna att få en helhetsförståelse och lägga till följdfrågor när oklarheter eller missförstånd i svaren på de frågor som ställs dyker upp. En annan fördel Larsen (2009) poängterar med kvalitativ metod är validiteten, som i denna typ av undersökningar blir enklare att säkerställa. Det positiva blir i denna typ av undersökning att det är enkelt att se på materialets relevans, om det har tydlig koppling till intervjufrågor och frågeställningar samt studiens syfte. Det är till skillnad mot en kvalitativ studies insamlade data relativt tydligt för forskaren att förstå om materialet ger svar på de frågor forskaren önskar. Ambitionen är inte heller att kunna generalisera resultatet för en annan grupp eller organisation- då vi inte har möjlighet att samla in data från lika många respondenter som i en kvantitativ undersökning (Larsen 2011, s 25 ff). Vi har i valet av metod tagit hänsyn till dessa faktorer och efter övervägande valde vi att göra en kvalitativ undersökning. Då det var möjligt att intervjua tillräckligt många personer för att kunna göra ett exemplifierande om hela populationen.

3.10 Validitet

I undersökningen samlas material in för att i nästa skede sammanställas och analyseras och utifrån detta skapa en slutsats och diskussion. För att bedöma materialets relevans används begreppet validitet. Validiteten innebär om vi undersöker det vi avser att undersöka, vilket i en kvalitativ studie är avgörande för hur syftet med undersökningen uppfylls och om frågeställningarna går att besvara (Larsen 2009, s 80 f). Validiteten bedöms utifrån relevans, det vill säga om "rätt" frågor har ställts eller om frågorna ger svar på annat än vad de är ämnade för (Larsen 2009, s 41). I denna undersökning har det varit speciellt viktigt att de frågor som ställs vid intervjuer är relevanta till våra frågeställningar och undersökningens syfte, dels för att kunna använda insamlat material men även av etiska anledningar då det vore slöseri av tid för både forskarna och respondenterna samtidigt som insamlande av oanvändbar data kan vara både integritetskränkande och oprofessionellt. För att säkerställa validiteten i undersökningen har en intervjuguide skapats. Innan intervjuer av respondenterna utfördes två

pilotintervjuer för att bedöma frågornas relevans och uppfattning inför datainsamlingen. Efter små korrigeringar kunde vi därefter fastställa en intervjuguide som lämpade sig för studien, vilket har bevisats efter utförda intervjuer. Frågorna har fungerat övervägande bra och har uppfattats som vi önskat under intervjuerna. Några frågor har vi dock fått utveckla mer än vad som står i intervjuguiden, till exempel: *Vilken var den generella känslan första tiden på arbetet? Stämde det överens med hur du hade förväntat dig att det skulle kännas?.* Vi fick framförallt förtydliga ordet förväntningar och förklara hur vi tolkar innebörden av ordet. Vi hade som tanke att ordet skulle kopplas till första tiden på arbetet och introduktion. Validiteten i undersökningen kan trots detta bedömas som hög då det material vi samlat in stämmer överens med undersökningens syfte och i allra högsta grad är relevant för undersökningens utfall. Detta i enighet med Larsens (2009) kriterier för att säkerställa validiteten i en kvalitativ undersökning.

3.11 Reliabilitet

I den kvalitativa studien används begreppet reliabilitet för att påvisa studiens exakthet, eller precision vilket innebär om resultatet är tillförlitligt (Larsen 2009, s 81). För att bedöma reliabiliteten måste vi ta ställning till om det finns några störningsmoment i datainsamlingen, som inte går att påverka (Lindstedt 2017, s 116 f). Att undvika dessa händelser är svårt för forskaren då dessa enbart till en viss grad går att hålla under kontroll. Vi kan inte vid intervjuerna påverka respondentens humör, dagsform eller öppenhet mot oss och inte heller saker som sker under intervjuerna såsom avbrott. Däremot kan vi göra allt i vår makt för att se till att alla respondenter bemöts lika, under liknande förhållanden och att de får liknande upplevelse av oss som forskare. I intervjuer finns alltid risken att respondenten påverkas av situationen och oss som forskare, vilket kan leda till att svaren inte är helt sanningsenliga eller att de är återhållsamma. Reliabiliteten präglas även av noggrannhet genom hela studiens förlopp, det vill säga hantering och delgivning av data. För att reliabiliteten ska anses hög ska med andra ord resultatet av intervjun bli lika vid upprepad datainsamling oberoende av forskare. I denna undersökning kan reliabiliteten problematiseras, då ett genomgående problem har varit brist av tid hos respondenterna som vid upprepade tillfällen varit stressade. Det kan även belysas att vissa av intervjuerna skett under mindre önskvärda omständigheter då det varit svårt att hitta en avlägsen och lugn plats i butiken att utföra intervjun som vid olika tillfällen avbröts av att andra anställda behövde komma i kontakt med respondenten. Hade vi istället valt intervjuernas plats hade detta kunnat undvikas, dock var det inte ett alternativ i studien då det för respondenterna hade varit mer tidskrävande. Trots dessa brister anser vi att reliabiliteten i undersökningen är tillräcklig för att vi ska kunna använda insamlat material. Vi tycker och tror inte att det insamlade materialet hade sett annorlunda ut om bristerna hade eliminerats, utan snarare att detta enbart påverkade tiden för intervjuerna samt den generella känslan vid intervjutillfället.

3.12 Etiska överväganden

Vid denna typ av forskning som avser människor och där det innebär behandling av känsliga personuppgifter gäller etikprövningslagen. Enligt denna lag ska forskningsprojektet prövas för att godkännas av bedömande myndigheter (Vetenskapsrådet 2017). Detta krav är ej uppfyllt i

denna undersökning men har funnits i åtanke innan forskningen påbörjades. Anledningen till att kravet ej uppfyllts är att forskningen genomförts på universitetsnivå och kontrolleras av hänvisad handledare och universitetslektor.

Vi har i denna studie följt och tagit hänsyn till Vetenskapsrådets (2017) publicerade etiska riktlinjer. Det är inte enbart lagar och regler som är viktiga att följa utan även ett sätt att för oss som forskare hålla en medvetenhet vid liv och stimulera en diskussion om hur man bör handla (Vetenskapsrådet 2017). Genom att uppmärksamma dig som läsare att ha detta i åtanke.

Innan datainsamling genomfördes utvärderades olika intressen i studien, då vi som författare är intresserade av att få fram ny kunskap och att respondenterna är intresserade av att behålla den personliga integriteten mot insyn i sitt privatliv (Vetenskapsrådet 2017). I undersökningen är resultatet av betydelse för fler intressenter än forskarna och eventuellt respondenterna. Insamlad data och slutsats är intressant för Rekryteringsföretaget som förmedlar kontakt och vägleder forskarna i studien samt för Organisationen, där resultatet är intressant ur ett arbetsgivarperspektiv. Det är utöver det viktigt att forskarna ser över datainsamlingen och eliminerar onödiga moment och intervjufrågor som av någon orsak kan ta upp onödig tid, överskrida syftets gränser eller som inte är nödvändiga att ställa.

I sin helhet bedöms Vetenskapsrådets (2017) fyra huvudsakliga principer kring etiska överväganden inte problematisera genomförandet av studien. Dessa fyra principer är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet uppfylldes vid samtliga intervjuer genom att respondenterna muntligt informerats om studiens syfte och att deltagandet var helt frivilligt och kunde avbrytas när som helst under intervjun. De har även blivit tilldelade skriftlig information om deltagandet innan intervjutillfället som även beskrev undersökningens olika moment. Samtyckeskravet är uppfyllt då deltagarna frivilligt har fått välja att delta i studien och tydligt meddelats att inget tvång om deltagande föreligger. Då respondenterna blivit tillfrågade av sin överordnade på företaget kan en risk vara att de upplever sig skyldiga att delta, därför har det förtydligats noga att deltagandet är frivilligt och samtycke har förmedlats skriftligt mellan respondent och forskare vid datainsamlingen. I konfidentialitetskravet ingår behandling av personuppgifter, som i denna undersökning behandlas med största möjliga konfidentialitet så att obehöriga ej kan komma åt dem. Det kan framkomma känsliga uppgifter i undersökningen, trots att undersökningen inte ämnar samla in dessa och detta krav har därför uppfyllts och förmedlats till alla respondenter. I undersökningens insamlade material har respondenter avidentifierats men det kan finnas en risk att kollegor eller andra inblandade i studien kan dra egna slutsatser om varför respondenten träffar forskarna vid de tillfällen intervjuer utförs. Nyttjandekravet innebär att det empiriska material som samlas in endast får användas för forskningsändamålet vilket uppfylls då forskarna enbart tar hänsyn till materialet i undersökningens syfte och inte använder det till annat arbete eller forskning.

4. Analys och resultat

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vårt material som kommer besvara syftet med studien. Vilket således är: att undersöka hur introduktionen av nyanställda chefer inom en specifik organisation upplevts och genomförts. Kapitlet har delats upp i åtta rubriker för att svara på våra frågeställningar: Vilken betydelse har organisatorisk socialisering och introduktion av nya chefer? och Kan test- och analysresultat från en rekryteringsprocess användas i introduktionen?. Eftersom vi valt att fokusera på hur cheferna upplever första tiden i arbetet är den första rubriken "Individualiserad strategi" också den största i vår analys och resultat.

4.1 Vilken betydelse har organisatorisk socialisering och introduktion av nya chefer?

4.1.1 Individualiserad strategi

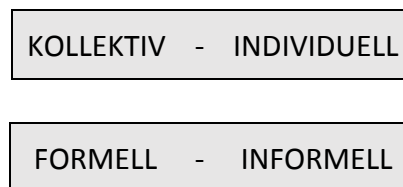
I detta avsnitt har vi valt att bryta ner Van Maanen och Scheins (1971) modell i *figur 1* för att förtydliga och förklara varje del stegvis, vilket kommer presenteras här nedan. Resultatet från denna undersökning visar att den organisatoriska socialiseringen varit individualiserad och att graden av institutionell socialisering är låg. Vilket vi kommer förklara mer ingående i detta avsnitt. I motsats till tidigare studier där forskare poängterar introduktionsprocessen som mycket viktig, verkar den inom organisationen fått relativt lite utrymme. Som tidigare forskning beskrivit bör introduktionsprocessen och organisatorisk socialisering ses som två olika koncept som ger stöd till varann. Introduktionen bör finnas till för att underlätta den organisatoriska socialiseringen för den nyanställde, så att personen kan nå sin roll i organisationen så snart som möjligt (Klein et al 2015). Det oväntade resultatet medför därför att vi uppmärksammat tendenser till att introduktionen upplevts som ostrukturerad och att en saknad av en mer detaljerad plan funnits. Något som Lindelöw (2008, s 195 f) uttrycker som viktigt för att skapa en lyckad introduktionsprocess, att ge möjligheten till den nyanställde att få tillgång till en plan över hela introduktionen. Samtidigt som en avsaknad av struktur funnits finner vi också en positiv känsla till att den organisatoriska socialiseringen varit mer fri utan en bestämd plan.

Respondenterna har innan de erhöll anställningen tagit beslutet om att söka tjänsten de idag har inom organisationen. Beslutet har de tagit av olika anledningar och de har olika bakgrund från tidigare arbetsliv. Vi har sett tendenser till att respondenterna sökte fler tjänster än den de idag har och att de blivit uppmuntrade att söka andra tjänster istället för den de sökte från början.

Jag sökte många tjänster samtidigt på företaget, jag var inte inne bara för den här. Jag fick en annan mindre chefsroll där man bara har en avdelning. Sen därifrån blev jag kontaktad efter en vecka angående denna tjänst när jag redan jobbat där. Då visste dem ju redan vem jag var.

Utifrån Ardts, Jansen och Van der Veldes (2001) syn på organisatorisk socialisering är detta första steget i processen som beskrivs utifrån fem steg. Första steget benämns som processen där personen genom livet har blivit förberedd till arbete och sedan tar kontakt med arbetsgivare för ansökning och till slut får tjänsten. Citatet ovan indikerar till att personerna önskar att få en anställning hos just denna arbetsgivaren då de sökt flera tjänster och tillslut också erhållit anställning. Ur ett arbetsgivarperspektiv är det något som bör eftersträvas och som bör ses som något positivt, då de kan erbjuda tjänsten till en person som förhoppningsvis kan identifiera sig med organisationen.

I det andra steget av organisatorisk socialisering enligt Ardts, Jansen och Van der Veldes (2001) hamnar innehållet som berör ett antal kunskapsområden som den anställde ska gå igenom. Det är även i det här steget som vi valt att koppla samman processen med modellen av Van Maanen och Scheins (1979, s 37).



Figur 1.1, de två första dimensionerna av Van Maanen och Scheins (1979) och Jones (1986) modell.

De två första dimensionerna av Van Maanen och Scheins modell sker ofta parallellt med varandra, kollektiv och formell eller individuell och informell. Vilket vi förutsätter är av den enkla anledningen att den andra dimensionen berör hur organisationen presenterar information till de nyanställda.. Beroende på om det är en ensam person eller en grupp som får informationen till sig, så varierar innehållet. Vi kan se flera tendenser till att socialiseringen skett individuellt och informellt i organisationen och att det mottagits positivt av respondenterna, vilket citaten nedan illustrerar.

Nje, det fanns inte riktigt en sån plan, jag gjorde upp min egen, kunde påverka den själv. Jag är ju ganska självgående, det fanns ju inget sånt här att idag måndag ska vi göra det här. Jag red mig själv liksom, mer den stilen.

Att personen själv har tagit tag i sin egen socialisering är uppenbart, det finns inte heller någon form av formellt överförande av information eller schema. Vilket är ett tydligt tecken på att socialiseringen inte varit särskilt styrd eller förutbestämd, utan snarare har ställt krav på individen att själv sköta den. Vilket i sig kan upplevas som en frihet för den nyanställd, då personen själv kan planera sina första dagar.

Det är fritt hela tiden, men nu får man ju förhålla sig till att folk har kalenderbokningar så att min introduktion, de mötena var ju bokade. Sen så satte mina arbetsdagar själv, från dag ett. [...], jag planerar och lägger upp innehållet själv, hade jag inte klarat av det så hade det varit en felrekrytering. Så är det ju [...] Ja alltså, jag fick ju läsa till mig alla policyer som jag behövde veta, bil, utlägg osv. Men det finns ju på

intranätet, det är ju bara att leta upp. Nu är det ju de här att, det gör ju jag.
För jag är självgående. [...].

Utifrån svaren vi valt att nämna får vi en förståelse för hur det inte funnits en detaljerad plan med planerat innehåll vilket inte ses som något negativt utan mer ses som en självklarhet, då cheferna ser sig själva som självgående personer. Som vi ser det har Organisationen använt sig av de individuella och informella dimensionerna som en del av deras organisatorisk socialisering. Att arbeta kollektivt skulle för Organisationen antagligen bli mer komplicerat än att arbeta individuellt, då de nya cheferna inte börjat samtidigt utan utspritt under en längre tid. Om organisationen ändå valt att använda sig av en kollektiv och informell socialisering hade det antagligen varit en felrekrytering att anställa personen som vill arbeta självgående. Upplevelsen av att ha en mer fri socialisering och introduktion känns självklar, trots att de fick ta eget kommando över sina första dagar såg vi ett klart och tydligt mönster av att det fungerade mer än bra.

SEKVENTIELL - SLUMPMÄSSIG

Figur 1.2, den tredje dimensionen av Van Maanen och Scheins (1979) och Jones (1986) modell.

Vidare i Van Maanen och Scheins (1979, s 37) modell av organisatorisk socialisering ställer de sekventiell och slumpmässig som motsatspar. Vilket visar på vilka aktiviteter som ska vara uppfyllda innan personen når sin roll i organisationen eller om det sker mer eller mindre slumpmässigt under socialiseringens gång. Som tidigare beskrivits upplever respondenterna sin introduktion som väldigt flexibel utan någon direkt plan som inte ses som negativt. Vi har dock sett tendenser till att de aktiviteter som funnits under chefernas första tid skiljer sig från tidigare upplevelse och att det har präglats av en avsaknad av struktur.

[...] sen var det ju ett flertal dagar där jag kanske bara hade ett möte på 20 min, där jag hade kunnat förberett saker, eller nu förberedde jag ju saker till företaget. Men det kanske inte var tanken riktigt med den introduktionen, det var sagt till mig att det skulle vara två veckor upplärning liksom, nu blev det mer - det är onsdag, hen behöver något att göra [...] men det kändes som att det inte var strukturerat från grunden. Så det är väl det jag känner att just den introduktionsfasen där, borde varit lite mer planerad och uppstrukturerad: såhär jobbar du de första veckorna här.

Även om personen själv förberedde sig de första dagarna när det fanns utrymme, önskade hen ändå ett mer strukturerat förhållningssätt till introduktionen. Och om det funnits en plan över introduktionen är det inget de fått tillgång till, vilket vi kan se i citatet nedan.

Var väl ingen strukturerad plan på det viset att det var den här vi jobbade efter. Utan det var nog hen själv som hade kommit på att det här är nog bra om vi går igenom lite och sen så tiden för den planen och att jag var helt ny, det var ju svårt för mig att vistas i lokalerna. Och så, [...] det finns ingen strukturerad plan. Det kanske finns, men inget jag fått till mig iallafall.

Vi tolkar citaten som att ett missnöje funnits över de aktiviteter som de trodde skulle finnas. Trots att de varit övervägande positiva till att den organisatoriska socialiseringen skett ur ett individuellt och informellt tillvägagångssätt. Intressant är att introduktionsfasen lyfts och att det är den som önskas vara mer strukturerad. Vilket vi kopplar till att den organisatoriska socialiseringen och introduktionen ses som två olika koncept även av respondenterna, medvetet eller omedvetet och därför upplevs som att något saknas. Enligt Klein et al. (2015, s 263) är det viktigt att introduktionen är välplanerad för att den organisatoriska socialiseringen ska underlättas och att den anställda på så vis ska nå sin roll i organisationen. Av den anledningen gör vi bedömningen att det kan upplevas som att något saknas och att personerna inte känner sig tillfredsställda, utan att det istället skapar en oro och irritation av de personerna som önskar mer struktur.

BESTÄMD - VARIERANDE

Figur 1.3, den fjärde dimensionen av Van Maanen och Scheins (1979) och Jones (1986) modell.

I studien framkom det också ett tydligt mönster för samtliga respondenter att tiden för socialisering och introduktion varit förhållandevis kort till vad som några respondenterna ses som rimlig samt att tidsramen skiljt sig åt mellan de nyanställda. Vilket också nästa dimension handlar om, om det finns en bestämd tidsram eller inte.

[...] sen så hade jag en introduktionsdag här när jag fick träffa nyckelpersoner på funktionerna, alltså dom chefer jag har en kontakt med idag [...]. Det var väldigt bra, för jag behövde någon kontakt till dag två när jag började jobba.

Det är svårt att se någon generell tidsram av introduktionen då den varierat mellan en dag som citatet ovan visar, två veckor eller som en av respondenterna uttryckt sig “Den varar. Det är nog min egna upplevelse, [...]. Tidsramen varierar som sagt mellan personerna och ingen tydlig utvärdering har gjorts vilket också visar på att ingen bestämd tidsram följts under introduktionen och socialiseringens gång. Förhoppningsvis har organisationen haft i åtanke utifrån individen i sig hur lång processen ska fortlöpa och därför inte haft en standardiserad tidsram. En annan anledning till att tiden varit kort kan bero på att Organisationen vid rekryteringstillfällena varit i behov av att få in personen som anställts i arbetet så snabbt som möjligt, att personen till och med varit efterlängtd av resterande personal till arbetsplatsen, “Ja men det tror jag, dem gick lite på knäna, faktiskt. Framförallt en person som har fått jobba väldigt mycket.” Vilket vi därför tolkat som en anledning till att organisationen känt av tidspress och därför har introduktionen blivit begränsad.

Figur 1.4, den femte dimensionen av Van Maanen och Scheins (1979) och Jones (1986) modell.

I studien har det framkommit att flera chefer har fått möjlighet att gå med en annan chef på hens arbetsplats innan de kom till sin egna arbetsplats. För att på så vis få inblick i företaget och i arbetsuppgifterna för yrkesrollen. Denna introducering stämmer överens med det andra steget av Ardts, Jansen och Van der Veldes (2001, s 159 f) teori av innehållet i socialiseringen, att personen ska lära sig och förstå företagens kultur och normer samtidigt som inläring av arbetsuppgifter och struktur sker. I detta steg stöter även personen på kollegor och andra anställda i företaget och får förståelse över vilka förväntningar som ställs på personen i sin nya roll.

Detta steg av socialiseringen bedömer vi som en av de absolut viktigaste och även mest tidskrävande då det är här det största informationsutbytet sker vilket blir avgörande för första tiden i arbetet. Det kan även i detta steg vara fördelaktigt att som arbetsgivare ha en tydlig struktur eller plan för vilken information nya personer ska delges vilket i sin tur kan bidra till en minskad tidsåtgång för inlärandet av till exempel rutiner, arbetsuppgifter och organisationens värderingar. Kopplat till Van Maanen och Scheins (1979) näst sista dimension i modellen, seriell - särskiljande har det framkommit att det finns en brist på struktur. Motsatsparet seriell och särskiljande handlar om att den nyanställde ska få tillgång till en mentor att lära sig av eller inte ha tillgång till en mentor utan får skapa sin egen uppfattning om tjänsten och de nya arbetsuppgifterna. Som tidigare beskrivits så har respondenter haft tillgång till en mentor, mer eller mindre. Många har exempelvis fått gå bredvid en annan chef, eller haft sina närmaste kollegor till hands.

[...] sen fick jag väl en handledare då i form av en annan chef, men det är där jag känner att kanske den rollen bör ha klargjorts mer för honom och även mer exakt vad som hade förväntats av den rollen.

Trots att de haft tillgång till en handledare får vi känslan av att det saknas något. En mentor är bra men det verkar som om det finns en önskan hos några av de nyanställda att det borde funnits mer struktur i denna stödfunktion, mer än bara ett bollplank som vi kan läsa i citatet nedan.

Ja det var ju chefen i den staden, som är min mentor om man säger så.
[...] det avslutas inte. Man får ju lite kontakt och hörs ju ändå sen. Jag ringer till hen om det är något. [...] och nej, nej, ingen tydlig plan! Rent bollplank alltså, jag ställde frågor under tiden jag gick med i hens arbete.

Saknaden skiljer sig dock mellan respondenterna. Trots att cheferna är övervägande positiva till att den organisatoriska socialiseringen skett utifrån en individualiserad strategi så tolkar vi det som att det bör finnas en mer strukturerad plan bakom att använda sig av den individualiserade socialiseringen, beroende på vem personen är och vad hen har för önskemål.

Vi vill också lyfta att den saknad vi sett tendenser av angående brist på struktur, tydlig plan och kort tid framförallt inte läggs fram som missnöje då de har anpassat sig till situationen, men att det funnits en önskan av en mer välplanerad introduktion.

När jag började fick jag va en vecka på en annan arbetsplats och gå bredvid chefen där, måndag till fredag. [...] Han hade nog ingen plan, men allt han gjorde fick ju jag göra, vilket jag tyckte var jättebra.

Så till skillnad från den avsaknad vi har sett tendenser till har vi också sett tendenser till att den mentor och den hjälp som funnits varit tillräcklig och att det har passat dem som personer. Vilket vi kopplar till att den organisatoriska socialiseringen och introduktionen bör anpassas efter varje individ. Då det finns så många olika uppfattningar.

TILLÄGGANDE - FRÅNTAGANDE

Figur 1.5, den sjätte och sista dimensionen av Van Maanen och Scheins (1979) och Jones (1986) modell.

Den sista dimensionen i modellen är svår att definiera hur organisationen arbetar. Av den enkla anledningen att vi tycker att motsatsparet särskiljer sig från de tidigare dimensionerna. Dimensionen visar på hur organisationen vill anpassa den nya personen i företaget, antingen genom att behålla den anställdes karaktär (tilläggande) eller försöka forma personen efter företaget (fråntagande). Genom att ge en individualiserad socialisering som vi fått uppfattningen av att Organisationen arbetat medvetet eller omedvetet upplever vi att det ger personerna en möjlighet att behålla deras egna positiva drivkrafter och engagemang utan att försöka forma den anställda. Medan dimensionen antyder dess motsats. I och med det övergår deras strategi till den institutionaliserade socialiseringen enligt modellen ovan och vi kommer därför inte lägga ned tid till att tolka denna sista dimension.

Enligt Van Maanen och Scheins (1979, s 37) modell av organisatorisk socialisering har vi bedömt att Organisationen i låg utsträckning använder sig av institutionaliserad socialisering utan snarare en individualiserad strategi. Socialiseringen kan utifrån denna Figur 2 (se nedan) beskrivas som att den inte är strukturerad eller generell för alla eller flera anställda utan istället utformas eller utfaller olika. Vilket vi fått fram genom att titta på varje enskild dimension ur modellen och fått fram att en individuell, informell, slumpmässig, varierande, seriell och tilläggande strategi använts av Organisationen. Målet med socialiseringen är dock alltid detsamma oavsett val av strategi, att den anställda ska få förståelse för organisationen vilket sker genom tid (Van Maanen och Schein 1979, s 37). Utifrån vårt resultat kan vi se att respondenterna är nöjda med den individualiserade strategin men att den i större utsträckning bör anpassas till varje enskild individ.

INSTITUTIONALISERAD	INDIVIDUALISERAD
KOLLEKTIV	INDIVIDUELL
FORMELL	INFORMELL
SEKVENTIELL	SLUMPMÄSSIG
BESTÄMD	VARIERANDE
SERIELL	SÄRSKILJANDE
TILLÄGGANDE	FRÅNTAGANDE

Figur 2. Strategi för organisatorisk socialisering (Van Maanen och Scheins 1979; Jones 1986). Egen tolkning utifrån resultat av Organisationen.

4.1.2 Vi har hamnat rätt

Det tredje steget i den organisatoriska socialisering som beskrivs av forskarna Ardts, Jansen och Van der Velde (2001, s 159) är resultatet av socialiseringen, vilket delas upp i fyra kategorier: Motivation, målinriktning och produktivitet, värden som visar grad av engagemang och identifiering i arbetet och företaget, samarbetsförmåga och självkänsla, kompetens, välmående och belåtenhet i arbetet.

Ett tydligt mönster vi sett är att respondenterna upplever att de har hamnat rätt, de känner sig motiverade i sin roll och har blivit produktiva, "jag kan inte vara på en bättre plats i mitt liv nu". Produktiviteten vi benämner innebär att de har kommit igång med sina arbetsuppgifter och rutiner och känner att de är tillräckliga för sin tjänst. Oavsett hur lång tid det tog så har de nått dit, framförallt genom eget initiativtagande. Respondenter beskriver sina arbetsuppgifter väl och ser att dem är en bra matchning för tjänsten de idag har utifrån de tester som de gjorde samt testresultat. Vi får uppfattningen om att respondenterna är självgående och initiativtagande och har hittat olika sätt att samarbeta på. De känner en belåtenhet i arbetet, exempelvis genom att de ser arbetsuppgifterna som en utmaning, att de är varierande och att de känner sig motiverade till att utvecklas inom arbetet. Vi bedömer därför att resultatet av den organisatoriska socialiseringen har varit framgångsrik genom att alla känner att de hamnat på rätt plats. Trots att det finns tendenser till ett vagt missnöje, vilket vi tolkar har koppling till introduktionens bortprioritering.

4.1.3 Jag kan vara med och påverka

I det fjärde steget av Ardts, Jansen och Van der Veldes (2001) teori beskrivs det att personen som är nyanställd själv kan vara med och påverka processens utfall genom sitt egna beteende. Genom att vara lyhörd, ställa frågor och be om feedback skapar det bättre och bredare

förståelse för arbetet vilket i sin tur bidrar till att socialiseringen och introduktionen blir framgångsrik (Archts, Jansen och Van der Velde, 2001).

Ett mönster vi ser är att respondenterna har vågat ställa frågor vid osäkerheter och att kulturen i sig är öppen för att skapa nya kontaktytor mellan kollegor och personer i ledande befattning. Det finns också möjlighet till att få hjälp vid behov, "det är en öppen kultur [...] jag sökte efter informationen annars gick jag och frågade".

Sen om jag skulle vilja, känner att jag är osäker på det här eller någonting då känns det ju som att då är det inte mer än ett telefonsamtal bort och boka in ett möte och så drar man dit liksom, till typ huvudkontoret. [...] det är den känslan jag fått i alla fall, sen har inte jag utnyttjat det än liksom.

Något som vi bedömer är extra viktigt när organisationen valt att använda sig av en individualiserad strategi. För att på så vis ge den nyanställde möjligheten till att få hjälp om det behövs då det inte finns en formell mall för de nya cheferna att följa.

Ett annat mönster vi uppmärksammat under den första tiden är hur de anställda själva har fått ta stort ansvar för första tiden i arbetet och att de på eget initiativ har fått bestämma hur den ska se ut.

[...] de två första veckorna gick jag utöver schemat i alla fall. Så jag var helt fri och göra vad jag ville. Vilket innebär att jag fick sätta min prägel på butiken och verksamheten lite direkt så. Att jag hade tid att göra det, så det var bra.

Detta anser vi pekar på en nyfikenhet att lära sig och förstå sin nya roll och som också gör att den individualiserade strategin lämpar sig bäst utefter de personer organisationen valt att anställa.

4.1.4 Skapa förutsättningar för första tiden

I det femte och sista steget av organisatorisk socialisering hamnar metoder och organisatoriska instrument (Archts, Jansen och van der Velde, 2001). Med detta menar forskarna individens upplevelse av socialiseringen och introduktionen, om det funnits en tydlig formell eller informell metod för upplärning, värdeskapande och relationsskapande. En del av detta är även formandet av mellanmänniska relationer på arbetsplatsen som kan vara svåra för ledningen att bidra till samtidigt som de ska skapa en helhetsförståelse för arbetsplatsen (Archts, Jansen och Van der Velde, 2001).

Genomgående för respondenterna har någon tydlig formell metod inte förmedlats eller funnits, utan det har varierat vilken information de har tilldelats under första tiden och hur introduktionen genomförts. Vi ser inte heller något samband kring hur verksamheten har presenterats för de nyanställda. Vilket har resulterat i att ingångsprocessen sett olika ut för de nya cheferna och att en besvikelse till och med infunnit sig, "Jag tycker att den bilden som målades upp för mig inte riktigt stämmer överens med den verklighet som jag sen blev

utkastad i [...]”. Detta anser vi är en fara för organisationer när de anställer en ny person, att säga saker som i ett senare skede inte stämmer helt överens med utgångspunkten. Att redan från början skapa förväntningar som det inte går att leva upp till är inte en bra start, varken ur ett arbetsgivarperspektiv eller ur arbetstagarens perspektiv då hen kan börja tvivla på organisationen redan från början. Återigen kopplar vi den här missen till att introduktionsprocessen inte är väl implementerad i organisationens strategi som därför skapar en frustration hos de nyanställda. Det handlar inte om att företaget måste ha en exakt lika plan för alla nyanställda. Särskilt inte i den specifika organisationens fall som har anställt personer som är mycket nöjda med hur första tiden sett ut men vi bedömer att organisationen bör vara med lyhörd och se till varje enskild individs behov.

Vi anser därför att en plan för introduktion är viktig för att få en helhetsförståelse för arbetsplatsen och även för att kunna skapa sociala band med andra kollegor. Enligt Snell (2006) är det viktigt att redan i ett tidigt skede av introduktionsprocessen skapa en relation mellan företaget och den anställde då detta kommer att påverka personens framgång i arbetet. Det räcker inte enbart att anställa rätt person, utan det är minst lika viktigt att integrera personens kompetenser och erfarenhet i organisationen så fort som möjligt för att både skapa lönsamhet och produktivitet men även trivsel. Vi tror att om den nyanställda medarbetaren redan från början får möjlighet att använda sin kompetens och erfarenhet i introduktionen kan detta leda till bättre och mer individanpassad förståelse för arbetsuppgifter och rutiner. Att även skapa forum för att skapa mellanmänniska relationer i ett tidigt skede av processen kan bidra till ökad trivsel och även eventuellt minska personen oro eller osäkerhet som ofta upplevs när man är ny på jobbet. Ett exempel på detta kan vara samtal med kollegor, gruppaktiviteter eller liknande där det inte är fokus på arbete och arbetsuppgifter utan på att lära känna varandras personlighet och intressen.

4.1.5 Socialiseringen- och introduktionens betydelse

Något vi funderar på inom detta område är tidsaspekten för introduktionen kontra innehållet. Som vi tidigare lyft har chefernas ingångsprocess varierat, med olika aktiviteter och tidsramar. Vi bedömer att organisationen bör lägga mer kraft och tid på att skapa en väl implementerad introduktionsprocess. Som i sin tur kan leda till (trots att första tiden blir dedikerad till specifika områden och processer) att den anställde snabbare blir produktiv och framgångsrik genom att ha bättre förutsättningar i sitt nya arbete. Vi ser också ett mönster i det insamlade materialet som visar på hur viktigt respondenterna tycker att en introduktion är för att den anställde ska lyckas på sin arbetsplats, nu och i framtiden. Övervägande ser vi att det är en trygghet många söker och att den kan bidra till känslan av att vara välkommen på sin nya arbetsplats, “Det tror jag är jätteviktigt, det är första intrycket och gör att du kan känna dig trygg och välkommen”. Vilket vidare kommer skapa en bra grund för förståelsen av organisationen och som förhoppningsvis kommer finnas kvar i framtiden. Däremot ser vi olikheter i hur denna trygghet ska infinna sig hos de nyanställda. Vissa nyanställda önskar helt enkelt en mer fri roll och anpassar sig efter situationen och upplever det som gott nog, som vi kan läsa av citatet nedan.

Det beror ju på vad det är, det här är ju också så personligt, en del kanske vill ha det som jag, ta egna initiativ [...]. Sen finns det kanske personer som till exempel vill åka iväg på kurs två veckor och gå igenom sak för sak- så här gör vi.

Jämförelsevis till den individualiserade strategin vi upplever organisationen använt sig av vid den organisatoriska socialiseringen skulle de också behöva använda sig av en individualiserad introduktion. Då vi igen kan se ett tydligt mönster mellan individernas olikheter, hur de upplever och önskar en bra introduktion. Att denna önskan och upplevelse till viss del skiljer sig åt hos respondenterna ser vi dock som en indikation på att en individualiserad strategi är lämpad för organisationen. Om avsaknaden av en institutionaliserad socialisering eller en mer formell introduktionsprocess hade varit tydligare skulle det bli mer aktuellt att arbeta fram en tydligare process med naturliga steg, utbildningar och informationsutbyten. Ur materialet ser vi inte en önskan från de anställdas sida att detta borde funnits utan enbart att ett behov av en aning mer strukturerad introduktion.

Ett annat område som är viktigt för en ny person under första tiden i arbetet är den sociala aspekten, Lindmark och Önnevik (2008, s 70 f) talar om detta som en viktig del av den introduktion som ges inom organisationen. Utöver de andra delarna som bör beröras under den första tiden är det även viktigt att personen får chansen och möjligheten att skapa relationer till kollegor för att bli mer effektiv i arbetsgruppen. Det är därför viktigt att andra anställda är delaktiga i introduktionen av personen och att de välkomnar och tar sig tid till att stötta den nyanställde under denna period (Granberg 2003, s 368).

Men jättebra, dom var nyfikna och trevliga och ah. Nej men jättebra!
Dom bjöd med mig på julfest innan jag började så att vi började väl redan där.

Det är tydligt att cheferna blivit mottagna väl av befintlig personal när de kom in som nya på arbetsplatserna och att de har känt sig välkomna.

Jag kände mig välkommen, nu kommer ja, nu kör vi. Så ja. [...] Nja, det fanns nog inga speciella aktiviteter som syftade till att jag snabbt skulle komma in. Det var nog mer jag som tog det. [...] att man tar sig tid till att prata med folk.

Det har dock inte funnits några specifika aktiviteter som har syftat till att stärka gemenskapen eller för att skapa en relation mellan dem från organisationens sida. Utan respondenterna själva har tagit initiativ till att kalla sina nya kollegor till ett möte för att presentera sig, vilket i sig har varit framgångsrikt. Vi tror dock att det är viktigt att organisationer bör vara lyhörda för vad den nyanställde önskar för typ av aktivitet eller aktiviteter under sina första dagar.

4.2 Kan test- och analysresultat från en rekryteringsprocess användas i introduktionen?

4.2.1 Friskhetstecken i organisationen

Som vi tidigare nämnt samarbetar Organisationen med en specifik rekryteringsfirma. Med personalens kunskap och kompetens på rekryteringsfirman skapar det möjligheter till att kvalitetssäkra processen ytterligare och förhoppningsvis slippa felrekryteringar. Enligt Lindmark och Önnevik (2008, s 69) bör rekryteringsprocessen vara en del av organisationens mål och strategier och det är därför viktigt att samspelet mellan företagen ger ett professionellt intryck för de sökande. Av de vi intervjuat får vi uppfattningen om att de har haft en bra upplevelse av själva rekryteringsprocessen och att de inte upplevt företagen som två olika parter, utan de har kunnat se ett professionellt samarbete dem emellan. Vilket stärker Lindmark och Önneviks (2008) uppfattning om att ha rekryteringsprocessen i företagets mål och strategi.

Hur upplevde jag rekryteringsprocessen? Ja, den upplevde jag som väldigt bra. Jag upplevde den, jag fick ett väldigt professionellt intryck.

Utifrån citatet får vi förståelsen om att att rekryteringsprocessen varit bra och väldigt professionell vilket ger ett gott första intryck. Då det är den första kontakten de nyanställda har med organisationen vilket vi upplever sätter förväntningarna för fortsatt arbete inom företaget. Respondenterna har gått igenom intervjuer med personer från både den externa rekryteraren och organisationen de söker arbete hos, var för sig eller tillsammans. Någon som Lindelöw Danielsson (2013, s 23) påstår är den absolut vanligaste metoden vid urvalet i rekrytering.

Vidare har respondenterna fått hemskickat tester till sig från rekryteringsföretaget. Enligt Lindelöw Danielsson (2013) är tester ett bra komplement till intervjuer för att få ett större underlag innan organisationen bestämmer sig för vem de ska erbjuda anställning. Att rekrytera rätt person är en stor utmaning för organisationer och det är därför viktigt att företag får fram så mycket relevant information som möjligt om kandidaterna för att inte rekrytera fel person. Därför blir bedömningen av de sökande en avgörande konkurrensfaktor på arbetsmarknaden (Lindelöw Danielsson 2013, s 18 f). Detta styrks även av Bolander (2002) som i sin avhandling talar om tester som en av de effektivaste och säkraste urvalsmetoderna.

Som vi nämnt ovan fick kandidaterna hemskickat tester till sig. Vilket respondenterna är överens om har varit ett bra moment i rekryteringsprocessen. Svaren varierar mellan respondenterna när vi frågade om de mindes vilka tester de fått göra vilket kan beror på att vissa utfört testerna nästan ett år tidigare en vår undersökning. I sin helhet har de dock uppskattat dem och till och med sett det som ett friskhetstecken hos organisationen. Det är i synnerlighet viktigt att de tester som används känns relevanta och att de har ett syfte i

rekryteringsprocessen. Vi uppfattar det som att de respondenter vi frågat har denna uppfattning, att de inte är varken onödiga eller enbart med för sakens skull. Att lägga till en metod vid urval uppfattar vi har varit bra och stärkt förtroendet för organisationen redan vid första kontakten. Att redan från början ge ett bra och starkt intryck som organisation medför att kandidater som besitter önskad kompetens faktiskt i slutändan väljer denna organisation före en annan vilket skulle kunna bli utfallet.

Nej, jag kan inte tycka det är ett onödigt moment. Jag kan tycka att det är ett friskhetstecken hos en arbetsgivare när man får göra ett sånt test innan. Det känner jag när jag söker ett jobb, jag kan jämföra när jag sökte ett annat chefsjobb, tidigare. Inga tester, [...] har förberett mig, läst på om företaget, då är ju jag noggrann. Så dyker jag upp till en kille som sitter med solkig skjorta, och är VD och bara skjuter frågor från höften. Det är min intervju, då kände jag: asså redan här, här vill jag inte jobba, det här är inte professionellt. Så det har lite o göra med hur man presenterar sitt företag också, - vi gör det här, vi investerar i den här rekryteringsprocessen. På så sätt, jag ser det som en självklarhet. Tycker det är sunt!”

Vi anser att citatet ovan visar hur problematiskt det kan bli om en rekryteringsprocess inte är professionell och varför det är så viktigt att göra ett gott intryck på de sökande. Att ge ett slarvigt intryck kan direkt leda till att personen inte vill arbeta där och till och med kommer tacka nej om hen får ett erbjudande. Att använda tester kan därför vara ett bra extra verktyg som urvalsinstrument för att komplettera intervjuer. Dels för att få mer information om den sökande men också för att visa att organisationen vill satsa på en noggrann och väl utförd process. Vilket vi bedömer att Organisationen verkligen har tagit till sig och därför använt sig av Rekryteringsföretaget. Som vi förstår det har det varit ett bra beslut att använda sig av en extern part, då det har bidragit till att personerna fått ett första bra intryck av företaget redan i rekryteringsprocessen.

4.2.2 Tester och analys

För att skapa en förståelse för testernas relevans kopplat till cheferna har vi undersökt om testerna stämmer överens med deras egen självbild, och om de kan se kopplingen mellan testresultat och den tjänst de idag har. Intressant är att vi ser ett tydligt mönster att respondenterna kände igen sig själva i resultatet och därför förstod varför de blivit erbjudna jobbet. “Det var klockrent” anser vi preciserar detta mönster vi sett. “Det stämde rätt bra, jag ska inte bli civilingenjör och det visste jag. [...]. Det handlar väl lite om att som jag känner att test handlar om att de vill säkerhetsställa en hög lägsta nivå. [...]”. Att säkerhetsställa en rekrytering på det viset som citatet ovan indikerar till, har vi valt att koppla till den psykometriska ansatsen, som handlar om att se de sökandes kompetenser och skicklighet. När en organisation använder sig av olika urvalsinstrument i rekryteringsprocesser är det viktigt att titta på dess tillförlitlighet (Bolander, 2002). I denna studie avser tester urvalsinstrumentet. Ett tydligt mönster vi ser i vår studie är att respondenterna förstår kopplingen mellan testresultaten och de tjänster och arbetsuppgifter de idag har. Vilket vi tolkar som att

Rekryteringsföretaget har använt sig av relevanta tester för att få fram underlag för att vidare kunna göra ett urval till den utlysta tjänsten.

Ja, det är jag tacksam för och jag tror det är jätteviktigt i en rekryteringsprocess att vi gör sådana tester för att vi behöver en typ av människor, alltså du måste tycka om att möta människor om du är i butik. Det går inte att kanske vara jätteduktig på att ställa iordning i butiken och fylla hyllor men du klarar inte av människor så det är jättebra med tester.

Att använda sig av relevanta tester gör både att Organisationen kan anställa rätt person för tjänsten men också att personen själv förstår varför hen blir anställd.

Ja, jag fattar varför jag blev rekryterad hit, för att: man är ju som man är och jag är som jag är liksom och jag kommer vara så. Jag kör ju mitt race och det är ju därför jag blev anställd, så enkelt är det. De ville ha någon driven person och så, då är det därför.

Som ovanstående citat antyder, att tester som ingår i den psykometriska ansatsen är till fördel att använda vid rekrytering så ser vi också tendenser till att de lyfter att organisationen bör ta hänsyn till personerna bakom citaten. Vilket en organisation kan göra genom att använda sig av den sociala ansatsen. I den ansatsen ses människor som en social varelse, med känslor och egna tankar som får betydelse för rekryteringsprocessen. Till skillnad från den psykometriska ansatsen ses människan här som föränderlig och utvecklingsbar, med hjälp av exempelvis utbildning (Bolander 2002). Vi anser att organisationen och rekryteringsföretaget beaktat både den psykometriska- och sociala ansatsen i deras rekryteringsprocess, då de använt sig av både tester som urvalsinstrument men också intervjuer där de får träffa och se vem personen är. För att kvalitetssäkra urvalet och välja rätt kandidat. Vi anser att en organisation bör arbeta professionellt i den här processen och det är viktigt att använda sig av tester som är pricksäkra. Vilket annars fort kan bli problematiskt för både företag och anställda.

Ja det tycker jag, innan i andra processer har jag fått att jag inte är så speciellt social och det höll ju på att bli helgalet för jag gillar ju att vara bland människor, [...].

I citatet ovan visar det hur fel eller till och med helgalet det kan bli om ett företag inte använder sig av ett säkert och relevant test, vilket också kan ge en orättvis bild av vem personen är. Vilket i sig också kan leda till en onödig kostnad för företaget, upp till en miljon kronor enligt Lindelöw Danielsson (2013, s 19).

4.2.3 Användandet av testresultat vid introduktion

Genomgående under uppsatsens gång har vi varit intresserade av att undersöka om det är möjligt att använda testresultaten från rekryteringsprocessen i andra processer och framförallt då i introduktionen. Eftersom vi inte kommit i kontakt med något företag som använder sig av

resultaten i någon annan process är det inte överraskande att Organisationen inte heller gör det. Respondenterna har inte heller funderat över denna koppling och visar inga tendenser till att organisationen använt resultaten till något annat än att kvalitetssäkra rekryteringen. Vilket vi inte finner oväntat. Enligt McKenna (2017, s 5 f) är användningen av tester vid rekrytering en metod för att kvalitetssäkra urvalet av kandidater. Vidare kan tester användas för att utveckla ledare personligen i arbete då de ger tydliga indikationer på framträdande beteenden och egenskaper vilket också då kan visa svagheter och utvecklingsområden hos individen (McKenna 2017, s 5 f).

Då vi har valt att undersöka om Organisationen använt sig av testresultat i introduktionsprocessen blir detta intressant för oss då det kan finnas områden i denna process som går att effektivisera och kvalitetssäkra på samma sätt som rekryteringen. Om träffsäkerheten vid testerna anses vara hög kan det underlag som tas fram föras vidare till första tiden i anställningen och kanske även längre fram. Som Bolander (2002) skriver i sin avhandling rankas olika tester näst högst bland urvalsinstrument vid rekryteringen, vilket är en tydlig indikation på att de tester som idag används är effektiva och ger relevanta resultat. Eftersom det redan finns insamlad data som är individspecifik och som är ett underlag för personens beteenden kan detta på ett kvalitetssäkrat sätt återanvändas i en annan process. Om resultaten från testerna redan har accepterats av organisationen vid beslutet att erbjuda en person anställning, har de redan accepterat att testresultaten är av betydelse. Därför kan organisationen utnyttja de indikatorer de redan har tillgång till som underlag för personens introduktion.

Att man ser, här är den personen. Jag har ju fått lära mig själv om hur jag är och hur jag uppfattas, över tid. Det beror ju på hur öppen man är för att tänka: hur reagerar jag, hur är jag i olika grupper, hur behandlar jag olika personlighetstyper? Väldigt ofta stämmer testerna överens med hur personen reagerar och agerar, så är det ju, och har man det med sig i till exempelvis ett möte så kan man anpassa sitt budskap.

Vi bedömer därför att organisationer genom testresultat och av annan information som samlats in i samband med intervjuer och liknande metoder kan fastställa hur en person till exempel vill bli bemött, hur personen tar till sig information och vilken typ av ledare denne är. Av den här informationen kan då organisationer på ett strategiskt sätt anpassa socialiseringen och introduktionen av personen till den nya tjänsten, kulturen, arbetssättet och arbetsgruppen och även skapa framgångsfaktorer i denna process.

5. Sammanfattande diskussion

I detta kapitel kommer vi redogöra för hur studiens syfte och frågeställningar har uppfyllts. Vi kommer presentera våra slutsatser, diskutera dessa och avslutningsvis ge förslag till framtida forskningsområden.

5.1 Slutsats

5.1.1 Vilken betydelse har organisatorisk socialisering och introduktion av nya chefer?

Cheferna i Organisationen som deltagit i vår studie indikerar att en väl fungerande och genomförd organisatorisk socialisering och introduktion spelar stor roll för hur hen kommer in i tjänsten och i arbetsgruppen. Eftersom de vi intervjuat påvisat olika personlighetstyper är det inte helt överraskande att svaren skiljer sig därefter. Några av cheferna har uppskattat en kortare och enklare variant av organisatorisk socialisering och introduktion då de känner sig självgående och inte är i behov av den hjälpen. Medan andra chefer anser att det borde finnas mer struktur och en mer detaljerad plan, särskilt kring introduktionsprocessen. Resultatet från denna undersökning visar på att respondenterna varit övervägande positiva till att organisationen använt sig medvetet eller omedvetet av en individualiserad strategi vid socialiseringen, då vi utgått från Van Maanen och Scheins (1979) modell. Vilket skapar förutsättningar för att individen själv får möjligheten att skapa en unik och egen uppfattning i organisationen.

Genomgående i vår studie har också ett tydligt mönster trätt fram, att respondenterna upplever att de hamnat rätt i sin nuvarande tjänst och att den organisatoriska socialiseringen därför haft en stor betydelse för de nya cheferna. Däremot finner vi en viss problematik kring hur mycket utrymme introduktionen haft vilket skapat en viss oro och frustration. Vilket också indikerar till att processerna är av stor betydelse för nyanställda för deras framtid i organisationen.

5.1.2 Kan test- och analysresultat från en rekryteringsprocess användas i introduktionen och isåfall hur?

Utifrån vår uppfattning är testerna pricksäkra och har god relevans. De uppfyller sin funktion i rekryteringsprocessen för att få fram information om kandidaterna innan beslut till anställning men även som komplement till andra urvalsmetoder. Respondenterna anser att testresultatet stämt överens med deras egna självbild och varför just de blivit tillsatta till den nuvarande tjänsten.

Det blir dock svårt för oss att ta ställning till den andra frågeställningen utifrån det insamlade materialet. Då inte cheferna reflekterat över detta. Däremot har arbetsgivaren accepterat testresultaten då de beaktat detta när de anställt kandidaten och erbjudit en anställning. Vilket visar en positiv inställning till användningen av tester och de bör därför finnas med i framtida processer, som i exempelvis introduktion. Genom att använda sig av testresultaten kan

Organisationen också anpassa den individualiserade strategin vid socialiseringen till varje enskild individ och på så vis skapa ännu bättre förutsättningar.

5.2 Diskussion

I vår slutsats gällande organisatorisk socialisering och introduktion anser vi att det är viktigt att organisationer och företag anpassar dessa processer efter varje individ. Beroende på personens egna önskemål utefter vem hen är. Genom att använda sig av tester och analys vid rekryteringsprocessen finns redan underlag för individens personlighet, vilket inte borde glömmas eller slängas bort efter att tjänsten är tillsatt. Då en väl utformad introduktion är minst lika viktig som att satsa på en bra genomförd rekrytering. Genom att ta hänsyn till personen i dessa processer eliminerar organisationen också risken till missnöje och problematik under första tiden i arbetet.

Vi har utifrån studiens syfte undersökt hur introduktionen av nya chefer sett ut på en specifik organisation och genom intervjuer har vi samlat in material som skapat ett resultat. Denna metod begränsar dock resultatet till viss del, framförallt då vi inte har möjlighet att intervjua alla personer i ledande positioner inom Organisationen. Om vi hade haft den möjligheten kanske resultatet hade sett annorlunda ut.

Genom att vi arbetat deduktivt utifrån syftet, två frågeställningar och befintlig teori har vi kunnat avgränsa vår studie då den annars kunde ha blivit alldeles för bred och svår att tyda. Detta är samtidigt en begränsning, då vi enbart tittar på hur introduktionen upplevts och genomförts av personer i ledande befattning.

Eftersom vi valt att utföra en kvalitativ studie genom att utföra intervjuer har vi fått en djupare förståelse om hur respondenterna upplevt den första tiden i arbetet, vilket vi ser som en styrka i studien. Hade vi istället valt en kvantitativ studie hade det varit svårt för oss att undersöka upplevelsen hos respondenterna och vi hade då behövt begränsa vårt syfte till att enbart undersöka själva genomförandet. Vilket hade resulterat i att vi inte skulle kunna ta ställning till om introduktionsprocessen varit tillräcklig för respondenterna.

Anledningen till att vi valde enskilda semistrukturerade intervjuer tror vi skapade att personerna vågade vara ärliga om tankar och känslor kring ämnet, några mer än andra. I vissa fall kändes det som om respondenterna mest var stressade och egentligen inte hade tid till en intervju. Trots att de själva tackat ja vilket vi tror påverkade intervjun negativt även om de vara ärliga och öppna i sina svar. För att göra studien ännu mer detaljrik hade vi nog behövt intervjua fler personer, anledningen till att vi inte gjorde det var på grund av vår avgränsning, att chefen skulle ha tillsatts det senaste året.

Då det inte funnits tidigare forskning kopplat till vår andra frågeställning angående hur det är möjligt att använda test och analys i introduktionen har vi valt att citera författaren Lars Gustafsson "vår kunskap om världen är som schweizerost; det finns mängder av tomma hål

(refererad i Lantz 2013, s 136). Vilket har skapat möjligheten för oss utifrån befintlig teori att analysera ett av dessa många hål som finns i världen.

Vi tror att organisationer som valt att använda sig av tester och analys i rekryteringsprocessen förhoppningsvis redan är positiva till detta urvalsinstrument och kan med hjälp av resultaten bli ännu starkare som företag och arbetsgivare. Vilket i sin tur kan leda till konkurrensfördelar och framgångsfaktorer.

Eftersom vi inte funnit någon tidigare forskning eller något företag som använder sig av testresultat i introduktionsprocessen har det varit svårt att få fram tankar och åsikter om det från respondenterna. Då de inte tidigare reflekterat över det specifika området innan vi ställde frågan vid intervjutillfället: *Upplevde du att testresultatet från rekryteringsprocessen använts under din introduktionsperiod? Om ja, hur? och Om nej, skulle du önskat att det använts mer under din introduktionsperiod?* Eftersom vi inte ville implementera tankar hos dem innan intervjun fanns det enligt oss ingen annan möjlighet än att ställa frågan som vi gjorde. En tanke som dykt upp är dock som vi tidigare nämnt i metodkapitlet om vi hade använts oss av gruppintervju. Där vi hade kunnat ställa en mer öppen fråga: Hur skulle Organisationen kunna använda testresultat i den organisatoriska socialiseringen och introduktionen av nyanställda chefer? Eller i andra processer i arbetet. Detta skulle vara intressant att höra och vi hade förhoppningsvis fått fram mer tankar och idéer kring ämnet än vad vi fick vid intervjutillfället. Eftersom vi ville erbjuda respondenterna konfidentialitet var dock inte detta ett alternativ samt att vi hade missat mycket annat som vi ville ställa frågor om. Däremot skulle organisationen själv kunna ha gruppintervjuer och ställa en eller flera öppna frågor för att se på förbättringsområden om de var intresserade av att arbeta med detta.

Vi tycker att detta spår är intressant att utveckla, att i ett öppet forum genom diskussion återkoppla till denna studies resultat om testernas kvalitetssäkrande och därigenom hitta ett lämpligt sätt att implementera test- och analysresultat i introduktionsprocessen. Men som sagt, första steget är att vara övertygad om att dessa resultat är riktiga och kvalitativa. Därefter kan organisationen utveckla sin introduktion av nya personer. Detta ställer krav på att organisationen vill och kan arbeta med introduktionsprocessen och redan har vissa rutiner på plats.

I denna studie har vi framförallt lyckats exemplifiera ett intressant och relativt nytt område inom forskningen. Samtidigt som vi har gjort detta har vi även fått chansen att djupare undersöka ett område kopplat till våra egna tankar och fantasi. Vår upplevelse av denna studie är att vi inte enbart har studerat ett område som vi anser att de flesta organisationer behöver arbeta med och redan bör ha på plats i verksamheten. Vi har även kopplat en utvecklingsbar tanke till detta där det finns möjlighet att förbättra och stärka en befintlig process. Det framkommer i studien att personerna vi intervjuat i olika grad är nöjda med rekryteringsprocessen de genomgått, introduktionen de fått och att de blivit introducerade till organisationen på ett tillräckligt sätt. Det framkommer samtidigt brister i olika delar av förloppet vilket Organisationen kan arbeta med för att skapa fördelar i framtiden. Att utnyttja test- och analysresultat i arbetet med att förbättra dessa brister kan därför innebära att

introduktionen för nyanställda blir starkare och mer kvalitetssäkrad. Vilket i sin tur kan leda till minskad personalomsättning, ökad kompetens hos personerna såväl som hos organisationen och till och med ökade konkurrensfördelar gentemot andra aktörer på marknaden.

Vi ska även belysa att om en organisation väljer att arbeta på detta sätt kommer det innebära en individualiserad strategi för organisatorisk socialisering. Genom att använda test- och analysresultat i dessa processer förutsätter det att varje anställd får en anpassad introduktion och första tid i sitt arbete. Men vi tror även att vissa delar, såsom tilldelning av information, upplärning av arbetsuppgifter och skapandet av sociala band mellan kollegor kan vara institutionaliserade eller mer formella och strukturerade. Detta i syfte att skapa effektivitet och minska tidsåtgången för dessa processer, dock lämnar vi det osagt om det är den mest lämpliga metoden.

Denna studie har som vi tidigare beskrivit inte varit menad att generalisera hur det ser ut för andra organisationer och företag. Men om vi ser på studien ur ett större perspektiv kan vi anta att den belyser ett exempel och väcker tankar hos andra verksamheter. Genom att exemplifiera ett område som vi tror och antar att många verksamheter idag arbetar aktivt med kan det leda till nya perspektiv på hur verkligheten faktiskt ser ut. Och det är först då, när det blir uppmärksammat som det faktiskt finns möjlighet till reflektion och förändring. Vi tycker att det vore intressant att utveckla denna koppling vi har undersökt, mellan test- och analysresultat och introduktion, framförallt genom vidare forskning. Vi hoppas även att det skapar diskussion internt hos andra arbetsgivare, om det skulle det fungera på deras arbetsplats.

För att vår tanke och idé ska kunna genomföras i praktiken är det en förutsättning att tester och analys används i och under rekryteringsprocessen för att möjligheten till att förbättra sina processer ens ska vara möjligt. Vilket vi anser är till allas fördel, men det krävs också då att organisationer arbetar med väl beprövade tester. Först därefter kan ett fortsatt arbete med kvalitetssäkring av introduktionsprocessen och organisatorisk socialisering genomföras. Hur organisationer och företag kan förbättra introduktionsprogram och processer för att underlätta för nyanställda.

Vi anser att organisationer som arbetar aktivt med att förbättra dess organisatoriska socialisering och introduktion kommer bli mer framgångsrika och starkare på arbetsmarknaden.

6. Referenslista

- Ahrne, G. och Svensson, P. (2015): *Handbok i kvalitativa metoder*. (2.uppl.) Stockholm: Liber.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996): Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ardts, J., Jansen, P. & Van der Velde, M. (2001): The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20(2), 159-167.
- Bolander, P. (2002): *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Doktorsavhandling. Stockholm: Stockholms Handelshögskola.
- Bryman, A. (2011): *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2.uppl.) Stockholm: Liber.
- Coff, R. & Kryscynski, D. (2011): Invited editorial: Drilling for Micro- foundations of human capital- based competitive advantages. *Journal of management*, 37(5).
- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization. A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492–516.
- David W. Crain, (2009): Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy & Leadership*, 37(6) 33-38.
- Granberg, O. (2011): *PAOU, Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Jones, G. (1986): Socialization Tactics, self-efficacy, and newcomers adjustment to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Klein, H. J., Polin, B. & Leigh Sutton, K. (2015): Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 263-283.
- Kvale, S. och Brinkmann, S. (2014): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2013): *Intervjumetodik*. (3.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, A. K (2009): *Metod helt enkelt*. Malmö: Gleerups.
- Lewis, A., Thomas, B. & Bradley, O. (2012): Employee socialisation: a platform for employee engagement? *International Journal of Employment Studies*, 20(1).
- Lindelöw Danielsson, M. (2013): *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.

- Lindelöw, M (2016): *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindmark, A. och Önnevik, T. (2011): *Human resource management: Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindstedt, I. (2017): *Forskningens Hantverk*. Lund: Studentlitteratur.
- McKenna, P. (2017): Analyzing a leadership candidate's strengths. *Of Counsel*, 36(1), 5-8.
- Patel, R. och Davidsson, B. (2011): *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Rautalinko, E. (2013): *Samtalsfärdigheter, stöd, vägledning och ledarskap*. (2.uppl.) Stockholm: Liber.
- Robert, K. Y. (2013): *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2011): Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402.
- Schönfelder, A. (2018): *Därför är onboarding viktigt!* [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.tholin.se/artiklar/onboarding-viktigt/> (2018-05-07)
- Snell, A. (2006): Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6) 32-35.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008): *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, Californien: Sage.
- Testhuset (2018): *Tester och analyser*. [Elektronisk] Tillgänglig: testhuset.com/testochanalysverktyg/ (2018-03-28)
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979): Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Vetenskapsrådet (2017): *God forskningssed*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> (2018-04-16)
- Vetenskapsrådet (2017): *Forskningsetiska principer*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (2018-04-16)
- Vision (2015): *Arbetsgivare måste bli bättre på introduktion*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://vision.se/nyheter/2015/februari/vision-arbetsgivarna-maste-bli-battre-pa-introduktion/> (2018-04-30)

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledning:

- Hälsa respondenten välkommen.
- Signera godkännande av materialhantering/ inspelning.
- Berätta om oss själva, vad vi studerar och att vi skriver vår c-uppsats om introduktion av chefer.
- Be om samtycke till att medverka i intervjun och om tillåtelse att spela in i intervjun.
- Berätta för respondenten att intervjun kan avbrytas när som helst om hon/han önskar detta osv..
- Berätta om hur materialet kommer nyttjas och att respondenten kommer att behålla full anonymitet gentemot läsaren.

Intervjuguide: Fem olika delar

Inledande frågor

- Berätta om dig själv och din roll inom organisationen?
- Hur länge har du arbetat här?
- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Har du arbetat inom Organisationen tidigare?

Upplevelsen av rekryteringsprocessen

- Hur upplevde du rekryteringsprocessen som gjordes av extern part?
- Vilka tester fick du göra genom Rekryteringsföretaget?
- Vad tyckte du om testerna?
- Hur genomfördes testerna?
- Fick du ta del av resultatet i testerna? (Hur?)
- Hur upplever du resultatet jämfört med din bild av dig själv? (stämmer det?)
- Upplever du att dina arbetsuppgifter är tydliga, utefter dina testresultat? (Ser du kopplingen mellan dina arbetsuppgifter och testresultatet?)
- Vad känner du till om överlämningen från Rekryteringsföretaget till Organisationen? (Kommunikation). Följdfråga: hur upplevde du överlämningen?

Förväntningar innan arbetet

- Hur skulle du beskriva kontakten mellan dig och Organisationen innan din första dag på den här arbetsplatsen? (Information)
- Vad hade du för förväntningar generellt inför första dagen? Infriades dessa?

Upplevelsen av introduktionsprocessen

- Fanns det en plan för din introduktion? Som du fick ta del av?
 - Hur länge varade din introduktion?
 - Hur skulle du beskriva din första dag på jobbet?
 - Vilken var den generella känslan första tiden på arbetet? Stämde det överens med hur du hade förväntat dig att det skulle kännas?
- Blev du tilldelad någon speciell handledare eller kontaktperson under den första tiden? (Om nej, hittade du själv någon på arbetsplatsen som hjälpte dig? Hur var det?)
- Hur kunde du påverka din introduktion? (På vilket sätt?)

- Hur blev du välkomnad av dina kollegor på din nya arbetsplats? (Hur upplevdes det?)

- Upplevde du att det fanns några specifika aktiviteter som syftade till att du skulle komma in i gemenskapen på arbetsplatsen? (Om ja, kan du beskriva dessa?)

- Vad tycker du var bra med din introduktionsperiod? (Speciella delar du vill belysa)

- Anser du att det fanns några brister i din introduktion? Och i så fall vilka var dessa brister? (Saknar du något?)

- Har du fått göra en utvärdering efter din introduktionsprocess? (Och isåfall, vad har du fått utvärdera?) (Nej, skulle du vilja ha gjort det?)

Avslutande frågor:

-Hur tror du introduktionen av nya chefer och medarbetare påverkar deras framtid på arbetsplatsen?

- Upplevde du att testresultatet från rekryteringsprocessen använts under din introduktionsperiod?

(Om ja, hur?)

(Om nej, skulle du önskat att det använts mer under din introduktionsperiod?)

(Om ja, hur? Om nej, varför?)

Om du fick välja någon del av tiden från att du sökte denna tjänst till idag att lyfta som positiv, vad vill du lyfta?

- Är det något du känner att vi har missat eller har du något du vill tillägga?