



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## **EXAMENSARBETE - KANDIDATNIVÅ**

### **En studie om introduktionens påverkan på chefens förutsättning att lyckas i sitt chefskap**

---

---

#### **En kvalitativ studie om introduktionens koppling till chefens påverkan på medarbetarskapet**

“Organisational socialisation and introduction of managers; how it effects the ability for successful and meaningful leadership.”

Författare: Viktoria Bengtsson & Linn Enander

Handledare: Karl W. Sandberg

Examinator: Alexis Rydell

Ämne/huvudområde: Personal & arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15hp

Examinationsdatum: 2017-06-01

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Högskolan Dalarna – SE-791 88 Falun – Tel 023-77 80 00

## **Förord**

Vi vill börja med att tacka respondenterna för deras deltagande i vår studie, tack för er tid och ert engagemang. Vi vill även tacka Karoline Olsson och Johanna Gustafsson från Rekryteringscenter på Falu kommun som stöttat och hjälpt oss.

Tack till vår handledare Karl W. Sandberg som gett oss idéer och förbättringsförslag. Vi vill även rikta ett tack till Petra Hedgren, tack för ditt stöd, engagemang och uppmuntran.

Avslutningsvis vill vi tacka våra studiekamrater för deras synpunkter och stöd, ni har varit till stor hjälp.

Högskolan Dalarna, juni 2017

Viktoria Bengtsson & Linn Enander

## Sammanfattning

Introduktionsprocessen är viktig för den enskilde medarbetaren såväl som för organisationen. En bra introduktion kan ha en positiv inverkan på den nyanställdes känsla för organisationen såväl som för arbetsuppgifter, samt påverka hur länge den nyanställda blir kvar inom organisationen. Det är även viktigt för den nyanställda att socialiseras in i organisationen och hitta sin roll inom gruppen. Av denna anledning är det intressant att studera introduktionsprocessen såväl som organisationssocialisation.

Syftet med studien är att undersöka hur introduktionen påverkar chefs förutsättningar att lyckas i sitt chefskap samt främja medarbetarskapet. Studien ska även bidra med potentiella verktyg för en bättre utformning av chefsintroduktion samt belysa vikten av en välgjord introduktion. Denna studie har genomförts på Falu Kommun som även är uppdragsgivare för studien. HR-avdelningen inom Falu kommun har tillsammans med fackförbundet Kommunal uppmärksammat att det finns en problematik kring introduktionen av nya chefer inom kommunen. Fokus ligger på de personalrelaterade delarna av introduktionen då det är inom dessa områden som problematiken uppdragats. Sju kvalitativa intervjuer har genomförts varav tre intervjuer med medarbetare respektive fyra med chefer.

Det resultat som framkommit i denna studie är att respondenterna upplever att Falu kommun har en bra grund med de rätta byggstenarna för att kunna ta fram en välarbetad chefsintroduktion. Problematiken enligt respondenterna är att byggstenarna ännu inte hamnat i rätt ordning, samt att introduktionen sällan implementeras på grund av tidsbrist. Studien har även tydliggjort bristen av socialisering och relationsskapande moment som en del av introduktionsprocessen. Utöver detta pekade resultatet på att en välstrukturerad och bearbetad introduktion har en positiv påverkan på chefskapet.

**Nyckelord:** Chefsintroduktion, introduktion, socialisation, medarbetarskap.

## **Abstract**

The work-introduction is of great importance for both the new employee as well as the organization. A well planned introduction can affect the employees work performance and also affect how long the employee stays within the organisation. For this reason, it is interesting to study the work-introduction process as well as the organisational socialisation.

The purpose of this study is to investigate how the introduction affects the manager's ability to succeed in his/her leadership. The study will also provide potential tools to improve the manager introduction, as well as highlight the importance of a well-founded introduction. The study has been conducted at Falu Municipality who are also the constituent for this study.

The focus of this study is on the personnel-related issues in the introduction of new managers. Seven qualitative interviews have been conducted, of which three interviews was with employees and four with managers. The results found indicated that the respondents feel that the introduction has good building blocks but that it is rarely implemented due to lack of time.

This study also reveals the lack of socialization and relationship-creating tools as part of the introduction process. In addition to this, the results indicated that a well-structured and processed introduction has a positive influence on the leadership.

**Keywords:** Organisational socialisation, workplace introduction, manager introduction, employee-ship

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 UPPDRAGSGIVAREN FÖR STUDIEN.....	1
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
1.4 BEGREPPSDEFINITIONER .....	2
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM OCH TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>4</b>
2.1 INTRODUKTIONSPROCESSEN .....	4
2.2 ORGANISATIONSSOCIALISATION SOM EN DEL AV INTRODUKTIONEN .....	4
2.3 INTRODUKTIONENS OCH SOCIALISATIONENS BETYDELSE OCH EFFEKTER.....	5
2.4 TIDIGARE STUDIER KRING INTRODUKTION.....	6
2.5 CHEFSKAPETS PÅVERKAN PÅ MEDARBETARSKAP .....	8
2.6 Huset – Modell för grupputveckling .....	10
<b>3. METOD</b> .....	<b>14</b>
3.1 FORSKNINGSDSIGN.....	14
3.2 URVAL OCH URVALSKRITERIER.....	14
3.3 FORSKNINGSETIK .....	15
3.4 GENOMFÖRANDE .....	15
3.5 ANALYSPROCESSEN .....	16
3.6 TILLFÖRLITLIGHET .....	17
3.7 METODDISKUSSION .....	18
<b>4. RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>19</b>
4.1 CHEFRNAS UPPLIVELSE AV INTRODUKTIONSPROCESSEN .....	19
4.2 MEDARBETARNAS UPPLIVELSE AV INTRODUKTIONSPROCESSEN.....	22
4.3 INTRODUKTIONENS PROBLEMATIK .....	24
4.4 VIKTEN AV EN VÄLPLANERAD INTRODUKTION .....	25
4.5 FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG FRÅN RESPONDENTerna .....	25
<b>5. DISKUSSION</b> .....	<b>29</b>
5.1 INTRODUKTIONENS PÅVERKAN PÅ CHEFSKAPET .....	29
5.2 CHEFSKAPETS PÅVERKAN PÅ MEDARBETARSKAPET .....	30
5.3 SLUTSATS .....	31
5.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	32
<b>6. SLUTORD</b> .....	<b>33</b>
<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>1</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>I</b>
<b>BILAGA 2</b> .....	<b>II</b>
<b>BILAGA 3</b> .....	<b>III</b>

# 1. Inledning

*I inledningskapitlet ges en bakgrundsbeskrivning av ämnet för studien. Därefter presenteras uppdraget som ligger till grund för denna studie. Vidare beskrivs problemformulering, syfte och frågeställningar samt begreppsdefinitioner.*

---

## 1.1 Bakgrund

En väl genomförd introduktion kan ha stor betydelse för huruvida den nyanställde fungerar i sin nya yrkesroll samt påverka hur länge denne stannar inom organisationen. Saknaden av en bra introduktion kan resultera i att den nyanställde får en bristande förståelse av företaget och sina arbetsuppgifter samt att tiden på företaget blir kortvarig (Cooper-Thomas & Anderson, 2006). Introduktionen startar redan vid intervjutillfället och är av stor betydelse för den nyanställde såväl som för företaget. Introduktionen är dessutom viktig på så sätt att den ger möjlighet att påverka huruvida den nyanställde känner sig välkommen och ge chansen för den nyanställde att bygga en positiv inställning till sin nya arbetsplats. För att ett företag ska kunna överleva och utvecklas krävs motiverade samt kompetenta medarbetare och här bär företagets förmåga att rekrytera samt introducera nya medarbetare en viktig roll (Lindmark & Önnevik, 2011). Med detta som grund är introduktionsprocessen ett intressant ämne att studera närmare. Hos Falu Kommun finns behovet att undersöka hur en välfungerande chefsintroduktion kan upprättas. Utifrån detta har studiens syfte och frågeställningar formulerats.

För att den nyanställda ska kunna bidra till en givande arbetsmiljö samt arbeta mot gemensamma mål bör denne även socialiseras in i medarbetargruppen som denne är satt att leda, vilket introduktionen bidrar till. Socialiseringsprocessen bidrar till att den nyanställde hittar sin plats inom organisationen och kan på så sätt bidra till gruppen. För att kunna göra detta måste den nyanställde lära sig hur organisationen fungerar i form av kultur, normer och regler (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

## 1.2 Uppdragsgivaren för studien

Uppdragsgivaren för denna studie är Falu kommun. Kommunen har åtta förvaltningar med ungefär 5000 medarbetare. Fackförbundet Kommunal i Falun har genom sina medlemmar

uppmärksammat att det finns en problematik vid introduktion av nya chefer inom Falu kommun. Problemet handlar främst om de personalrelaterade delarna av chefskapet. HR-avdelningen inom kommunen vill därför få en bättre insikt i vad som ligger till grund för denna problematik. Vi har fått i uppdrag att undersöka problematiken kring introduktionen. Förhoppningen med studien är att den ska bidra med verktyg för att upprätta en välfungerande chefsintroduktion samt tydliggöra vad problematiken grundas i. Att studera samtliga förvaltningar inom kommunen skulle bli ett övermäktigt uppdrag inom den tidsram vi har för arbetet. Därför är denna studie avgränsad till tre förvaltningar; socialförvaltningen, omvårdnadsförvaltningen samt barn och utbildningsförvaltningen. Orsaken till att just dessa tre förvaltningar valdes är att de haft många chefsbyten under en kort tid.

Falu kommun har idag ingen generell chefsintroduktion. Samtliga nya chefer får en övergripande ledarskapsutbildning. Varje chef får sedan en introduktion på den aktuella arbetsplatsen. Till följd av detta ser chefsintroduktionen olika ut för varje ny chef, samt att introduktionen varierar i omfattning mellan de olika förvaltningarna. Nya chefer får även en mentor som de kan vända sig till gällande chefsrelaterade frågor. Den här studien kommer att studera respondenternas upplevelse av den introduktion de fått.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att undersöka hur chefsintroduktionen påverkar chefens förutsättningar att lyckas i sitt chefskap samt främja medarbetarskapet.

- Vilka verktyg krävs vid introduktionen för att chefen ska lyckas i sitt chefskap?
- Hur påverkar utformningen av introduktionen chefens möjlighet att främja medarbetarskap?

### **1.4 Begreppsdefinitioner**

#### **Chefskap**

En vanlig definition av chefskap är en person som har en formell roll med definierade arbetsuppgifter som anknyter till arbetsgivaransvaret. I chefskapet ingår att analysera och ta



beslut, samordna verksamheten, styra, upprätta rutiner samt att hela tiden se till uppgiften (Tengblad, 2007).

### **Kompetensutveckling**

Kompetensutveckling handlar om att medarbetaren får möjlighet att skapa nya, eller utveckla redan befintliga kompetenser (Granberg, 2014).

### **Medarbetarskap**

Medarbetarskap handlar om hur medarbetaren hanterar och ser på sin relation till arbetsgivare, arbetsuppgiften och kollegorna. Medarbetarskap utvecklas bäst i samspel mellan chef och medarbetare (Tengblad, 2007).

### **Introduktionsprocess och organisationsocialisation**

Begreppet introduktionsprocess syftar till den process där den nyanställde blir introducerad och får kunskap om företaget, sin yrkesroll, arbetsgruppen samt företagskulturen (Haueter, Macan & Winter, 2003). Begreppet organisationsocialisation definieras som en del i introduktionsprocessen där den nyanställde får möjlighet att hitta sin roll inom företaget och socialiseras in i gruppen samt få förståelse för de sociala mönster som finns inom organisationen (Filstad, 2011).

### **Ledarskap**

Ledarskapet definieras som en mer informell roll med fokus på emotionella aspekter såsom delaktighet, engagemang och motivation. Ledarskapsrollen är mycket viktig för varje chef, speciellt om denne vill genomföra någon form av förändring i verksamheten (Tengblad, 2007).

## **2. Teoretisk referensram och tidigare forskning**

*I detta avsnitt redogörs den teoretiska referensramen samt tidigare forskning som är relevant för studien. Inledningsvis kommer introduktionens och socialisationens betydelse och effekter att definieras. Slutligen beskrivs chefskapets koppling till medarbetarskapet.*

---

### **2.1 Introduktionsprocessen**

Lindmark och Önnevik (2011) beskriver introduktionsprocessen utifrån sex steg där introduktionen börjar redan vid intervjun och slutar med en grundlig uppföljning av hela introduktionen. Det första steget handlar om att organisationen under intervjun informerar den framtida medarbetaren om verksamheten samt visar dess lokaler. Nästa steg sker under den nyanställdes första dag på arbetsplatsen, där arbetsgivaren förklarar vilka moment som kommer att ingå i introduktionen. Enligt Lindmark och Önnevik (2011) är första arbetsdagen en viktig del i hela introduktionsprocessen som bör planeras väl. Introduktionen bör ske skriftligt såväl som muntligt. Det tredje steget handlar om att den nya medarbetaren ska få ett tillfälle att gå bredvid en annan medarbetare, exempelvis någon som har erbjudit sig att vara en mentor under en period. Nästa steg fungerar som en period där den nya medarbetaren får utföra arbetsuppgifter som ingår i den nya yrkesrollen på egen hand. Under detta steg förklarar Lindmark et al. (2011) att det alltid ska finnas möjlighet till stöd av en annan medarbetare. Steg fem innebär uppföljning som bör ske kontinuerligt från dag ett. Det sista steget är den grundliga uppföljningen som baseras på hela introduktionsprocessen (Lindmark & Önnevik, 2011).

### **2.2 Organisationssocialisation som en del av introduktionen**

Nyanställda ska även socialiseras in i teamet och bidra till en givande miljö, såväl som arbeta mot gemensamma mål, vilket introduktionen bidrar till. Den nyanställda behöver hitta sin plats i organisationen och känna att denne bidrar till medarbetargruppen. För att kunna göra detta måste den nyanställda lära sig hur organisationen fungerar i form av kultur, normer och regler. En givande introduktion har en stark påverkan på den nyanställda då denna anpassningsprocess är som starkast de första månaderna (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Begreppet lärande används ofta inom forskning kring organisationsocialisering. Det är dock inte lärandet i sig som får den nyanställde att socialiseras. Vissa anser att en lyckad socialisering definieras utifrån hur väl individen kommit in i gruppen, medan andra fokuserar på det individuella i form av hur väl man presterar i sin arbetsroll. En annan aspekt som påverkar definitionen av framgång har att göra med vilken intressent man frågar. Den nyanställdes chef kan möjligtvis prioritera anpassningen till arbetsrollen och vad denne presterar, den nyanställdes mentor kan istället anse att rollen som ”en i gruppen” samt andra informella nätverk är tecken på hur lyckad socialiseringen är. En tredje aspekt är den nyanställdes familj och vänner som antagligen har ett helt annat perspektiv på framgång och lyckad socialisering, så som arbetstrivsel, hälsa samt balansen mellan jobb och fritid (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

### **2.3 Introduktionens och socialisationens betydelse och effekter**

Avsaknaden på en bra introduktion kan resultera i att den nyanställde får en bristande förståelse för företaget och sina arbetsuppgifter samt att tiden på företaget blir kortvarig (Cooper-Thomas & Anderson, 2006). Rekrytering är kostsamt och det är därför viktigt att ge den nyanställde en positiv start på företaget vilket bör ske redan i introduktionen. En välplanerad och givande introduktion ökar chansen att medarbetaren vill stanna kvar inom företaget, samt bidrar till en känsla av stolthet för organisationen. På så sätt ökar även motivationen och glädjen för arbetsuppgifterna. Förändringar inom organisationer sker kontinuerligt, både på individuell nivå såväl som på högre organisationsnivå. I och med förändringar krävs ytterligare anpassning och socialisering för den nyanställde. Det är därför viktigt att kunna ge en givande introduktion i flera stadier, både vid nyanställning men även vid förändringar inom organisationen (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Trots argumenten ovan, som tyder på vikten av en bra introduktion, visar Becker's (2002) studie att organisationsocialisation är relativt ovanligt och sällan implementerat. Det krävs mer forskning för att komma fram till givande teorier och modeller som organisationer kan använda sig av. Det finns dock ingen enad bild över vad en givande socialisering/introduktion faktiskt är, vilket också tydliggör bristen på teorier inom området menar Cooper-Thomas och Anderson (2006). Definitionen och uppfattningen av vad en bra introduktion är varierar mellan olika individer, företag och kulturer. Problematiken med introduktion och organisationsocialisering kan sammanfattas med följande tre områden; saknaden av teori,

saknaden av en gemensam bild av vad en lyckad socialisering/introduktion är, samt den relativt ”lilla” roll som organisationen fått i den senaste forskningen (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

## 2.4 Tidigare studier kring introduktion

Enligt Cooper-Thomas och Anderson (2006) visar forskning att medarbetarna spelar en viktig roll för den nyanställde, de bidrar med information, feedback och support såväl som den sociala aspekten, vilket är en central faktor för trivsel på arbetsplatsen. Medarbetarna kan även bidra till ett ökat nätverk och i många fall föredrar nyanställda att lära sig av sina medarbetare istället för att följa formella program eller dokument. Tidigare har forskningen haft fokus på organisationens hantering av introduktion och socialisering, medans forskningen numera även ser till individens personliga egenskaper. Forskning från 1980-talet visar att personligheten har en betydande roll i socialiseringen. Självständighet, öppenhet och vilja att lära är personlighetsdrag som är positiva vid socialisering på en ny arbetsplats. Informationssökande och lärande är viktiga delar i den nyanställdes socialiseringsprocess. Det vanligaste sättet att söka och ta till sig information är via observation. Studier visar också att när den nyanställde får information via överordnade, har det en positiv effekt på introduktionen (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

En av de mest använda modellerna för att förstå organisationsocialisering är Maanen och Scheins (1979) ”*taktik-modellen*” (tactics model). Modellen består av sex olika strategier som organisationer kan använda sig av för att influera nyanställda. Maanen och Schein (1979) menar att *vad* en individ lär sig om sin arbetsroll är ett direkt resultat av *hur* de får lära sig det. Det är olika kombinationer av dessa strategier som ger ett visst resultat i den nyanställdes förståelse för sin roll inom företaget. De sex olika strategierna är följande: *Grupp eller individuellt* (Collective vs individual); om den nyanställde socialiseras i grupp med andra nyanställda eller individuellt. *Formellt eller informellt* (Formal vs informal); huruvida den nyanställde är avskild från arbetskolligor under sin introduktion eller inte. *Planerat eller slumpmässigt* (Sequential vs random); om den nyanställde får veta upplägget av introduktionen eller inte. *Fast eller varierande* (Fixed vs variable); om det finns ett fast tidschema för varje del av introduktionen. *Att gå bredvid eller åtskilt* (Serial vs disjunctive); om den nyanställde får gå bredvid någon mer erfaren inom organisationen eller om den nyanställde får lära sig själv. *Bevilja eller frånta* (Investiture vs divestiture); om företaget

uppskattar individens egna personlighet och uppmuntrar till att ”vara den man är”, kontra om organisationen istället försöker forma den nyanställde till att passa företaget och på så sätt ändra personligheten hos den nyanställde (Filstad, 2011).

Om man ser till introduktionsprocessen utifrån ett organisationsperspektiv finns det indikationer på att organisationer med en välarbetad introduktionsprocess för nya medarbetare kan påverka deras effektivitet positivt. Organisationer kan påverka den nyanställdes prestation, trivsel och kreativitet genom en gedigen introduktionsprocess (Allen & Meyer, 1990). Även Ashforth, Saks och Lee (1998) har kommit fram till att en formell introduktionsprocess kan ha en positiv påverkan på hur snabbt nyanställda anpassar sig till sin nya yrkesroll och till och med även minska eventuell stress eller ångest som kan förekomma hos en nyanställd.

Introduktionsprocessen utifrån ett medarbetarperspektiv visar att den nyanställde, utöver tilldelad information i introduktionsprocessen, själv aktivt bör söka information om organisationen, vilket gör att denne lättare kan integreras i organisationen. Det finns ett tydligt samband mellan engagemanget hos den nyanställde och graden av anpassning till organisationen, samt att de personer som aktivt söker egen information presterade bättre. Den tidigare forskning som gjorts utifrån ett medarbetarperspektiv kan anses ha ett fokus på hur olika beteenden kan påverka anpassningen till en ny arbetsplats för en nyanställd (Morrison, 1993).

Introduktionsprocessen utifrån ett integrationsperspektiv handlar om att integrera organisationsperspektivet med medarbetarperspektivet. Bland annat genom att undersöka hur olika processer inom introduktionen och den nyanställdes egna beteende kan påverka introduktionen. Syftet med perspektivet är att få en fördjupad bild av hur de nyanställda integreras i en organisation där man tar hänsyn till både individen och organisationens perspektiv på introduktionen (Ashforth, Sluss & Saks, 2007).

Det finns ett samband mellan organisationers olika processer för introduktionen, den nyanställdes engagemang och tron på sin egen förmåga att hantera uppgifterna. Olika introduktionsprocesser påverkar den nyanställdes beteende på olika sätt; Formella utbildningar visade sig ha en uppmuntran till engagemang, medan informell utbildning resulterade i att den nyanställde var mindre benägen att på egen hand söka information om

organisationen (Gruman, Saks & Zweig, 2006). Vidare visade detta resultat av Gruman et al. (2006) att tron på den egna förmågan att utföra uppgifter hade en koppling till engagemanget och att "nätverka" på arbetsplatsen. Ashforth, Sluss och Saks (2007) har studerat vilken effekt introduktionsprocesser har på de nyanställdas inläring och anpassning till organisationen. Studien visade att det inte enbart handlar om vad de anställda lär sig under introduktionen utan även på vilket sätt de lär sig. Resultatet visar att både organisationen och den nyanställdes egna engagemang påverkar introduktionens utfall (Ashforth, Sluss & Saks, 2007).

Korte och Lin (2013) studerade ett mer omfattande perspektiv på introduktionsprocesser där man undersökte hur relationer på arbetsplatsen kan påverka den nyanställdas integrering. Vidare uppmärksammade Korte och Lin (2013) att graden av socialiseringen i flera fall beror på hur god kontakt de nyanställda får med sina chefer och medarbetare. Av studien fann man att de nyanställda som lyckades skapa goda relationer till sina kollegor och chefer kände sig mer integrerade i organisationen och även mer tillfredsställda, samt visade på högre prestationer jämfört med de nyanställda som inte lyckats skapa dessa goda relationer. Här menar Korte och Lin (2013) att kollegor och chefer har en viktig roll i introduktionsprocessen då resultatet påverkar de nyanställdas prestation, trivsel och integrering.

## **2.5 Chefskapets påverkan på medarbetarskap**

Medarbetarskap handlar om hur medarbetaren hanterar relationen till sin arbetsgivare, sina arbetsuppgifter och sina arbetskolligor. En viktig fråga gällande medarbetarskap är hur arbetsgivaren och personalansvariga chefer främjar ett positivt medarbetarskap. Forskning gjord av Tengblad (2007) visar att chefskap, ledarskap och medarbetarskap är otillräcklig var för sig, de måste ses i relation till varandra. Rollerna förutsätter varandra och det är därför viktigt att inte enbart analysera hur chefskapet och ledarskapet bör utvecklas, utan att se till medarbetarskap. Chefen har en viktig roll i att utveckla medarbetskapet, vilket bygger på insikten om att chefskap och ledarskap utgår från det formella chefsansvar som chefen har vilket genomsyrar ledargärningen. En bra ledare förstår att dennes viktigaste arbetsuppgift är personalledning (Tengblad, 2007).

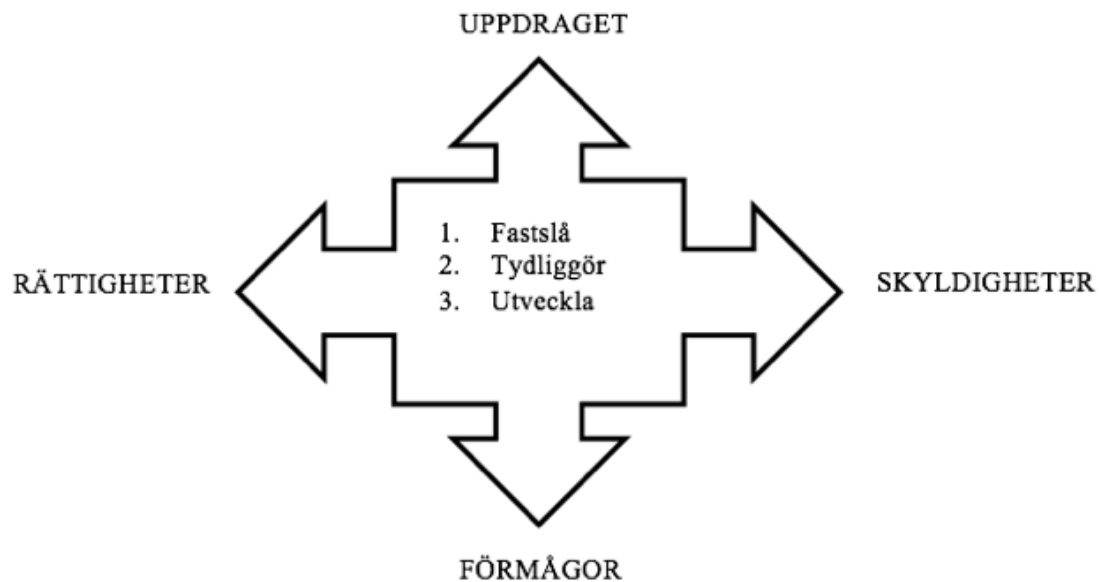
Stora omorganisationer, täta chefsbyten och snabba förändringar menar Tengblad (2007) sällan leder till det önskade resultatet. Det har påvisats att de framgångsrika företagen inte har

bemästrat förmågan till stora, snabba omorganisationer. Istället har de hittat ett vinnande koncept genom att ständigt förfinas och utveckla sitt befintliga koncept, såväl som utveckla sina produktionsprocesser. Valfungerande processer och en ledare som konstruktivt nyttjar medarbetarnas kunskap, engagemang och förbättringsidéer är ingredienser som leder till framgångsrika företag (Tengblad, 2007).

Medarbetarna är ansvariga för sitt eget medarbetarskap, men den närmaste chefen har även ansvar för att skapa förutsättningar och ramar för medarbetarskapet. Detta kan chefen göra genom att främja öppenhet, engagemang, gemenskap, samarbete, ansvarstagande samt uppmuntra till initiativtagande. Självklart måste chefskapets administrativa delar också fungera men det gäller att inte hamna i den administrativa fällan vilket ofta leder till att man utför chefsrollen på distans. Det är viktigt att cheferna syns ute i verksamheten och kan förklara vad de upprättade policy och styrdokumentet faktiskt står för samt hur dessa ska implementeras i den dagliga verksamheten. För att chefen ska kunna främja medarbetarskapet krävs regler och rutiner samt att ledaren visar engagemang gentemot arbetet såväl som människorna. Det är också av betydelse att chefen kan verksamheten, rutinerna samt har en professionell kunskap i botten, vilket skapar legitimitet hos medarbetarna (Tengblad, 2007). Hur väl samarbete och samspel fungerar på en arbetsplats kan undersökas genom att se till grundspelet. Utan ett valfungerande grundspel kan inte teamet bli framgångsrikt. Att upprätta ett valfungerande grundspel i en arbetsgrupp kräver att samtliga medarbetare besitter tillräcklig information och kunskap för de aktuella arbetsuppgifterna. En annan viktig faktor är att samarbetet fungerar samt att medarbetare och chefer är trygga i sina arbetsroller. Figur 1 visar vilka faktorer som är viktiga att ta hänsyn till för att upprätta ett valfungerande grundspel i en arbetsgrupp (Tengblad, 2007).

Vid omorganisationer saknas ofta fokus på hur de vardagliga rutinerna och samarbetet bör se ut, istället för att diskutera detta diskuteras faktorer så som ”vilka ska få vara kvar” och ”vem har ansvar för vad”. Som chef bör man i det här skedet se till att grundspelet inte blir bortglömt. Man bör fästa blicken på vad som kan uppnås genom valfungerade rutiner, vilket även betyder att de som kan rutinerna väl bör få uppskattning. För att bygga upp ett fungerande grundspel är det viktigt att fastslå vad som är organisationens uppdrag, vilka rättigheter och skyldigheter som medarbetarna bör ha för att kunna utföra och fullfölja uppdraget, samt vilka förmågor som krävs för att hantera uppdraget på bästa sätt. Med förmåga menas en *levd kunskap*, ”Vi vet vad samarbete är för något, förstår dess betydelse,

vet hur man samarbetar och har ett väl fungerande samarbete” (Tengblad, 2007). Värdet av att fylla modellen nedan med innehåll är att det ger stöd åt medarbetarna och bidrar till att de kan göra ett bra arbete såväl som goda bedömningar samt att det ökar deras initiativ förmåga. Det minskar även osäkerhet och passivitet (Tengblad, 2007).



Figur 1. Arbetsgruppens grundspel (Tengblad, 2007).

## 2.6 Huset – modell för grupputveckling

För att en arbetsgrupp ska utvecklas krävs ett tydligt syfte samt tydliga mål. Frågor som rör makt och inflytande måste hanteras på ett bra sätt samt att det krävs regelbundna grupputvecklingssamtal för att gruppen ska utveckla sitt samspel. Oavsett kontext så måste människor som är en del av en grupp hantera följande tre områden (Tengblad, 2007).;

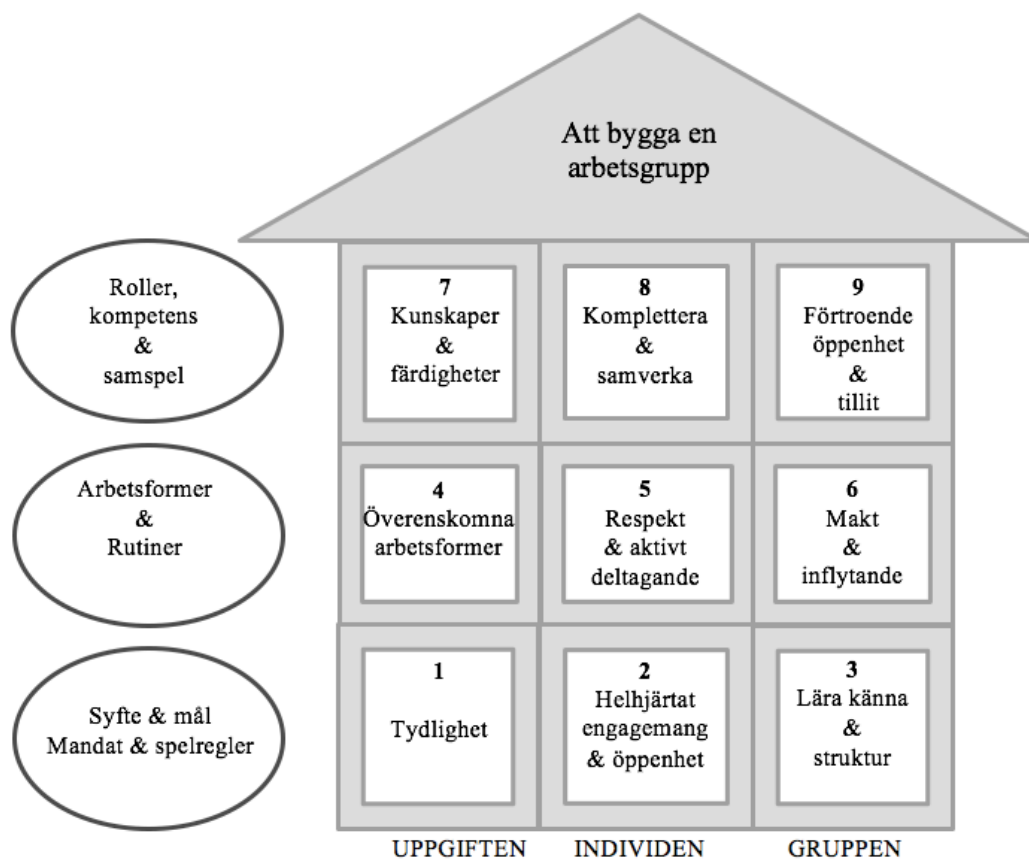
- Relationer till andra
- Mening och struktur
- Förhållande till auktoritet och makt

Grupputvecklingen kan påskyndas genom att tillämpa en välfungerande struktur som lotsar gruppen. En modell för utveckling av arbetsgrupper är Christer Ackermans modell *Huset* (Tengblad, 2007). Huset består av tre våningar och bygger på tre dimensioner; uppgiften, individen och gruppen. Modellen kan användas för helt nya arbetsgrupper som startar från



grunden, och som då börjar i husets första rum. Modellen kan även användas som ett diagnosinstrument genom att tydliggöra om det är något rum som gruppen bör arbeta mer med (Tengblad, 2007).

Vid start av en ny arbetsgrupp rör sig medlemmarna horisontellt mellan rum ett till tre, detta medför en etablering av gruppen genom att medlemmarna strävar efter en tydlig bild av syfte och mål samtidigt som de försöker lära känna varandra. Efter att ha vandrat några varv fram och tillbaka mellan dessa tre rum så utvecklas en "vi-känsla" samt en ökad öppenhet. Syfte och mål kan dock fortfarande vara otydligt då gruppen i fas ett ofta är rädda att stöta sig med varandra. Gruppen besöker därför rum ett en gång till för att tydliggöra syfte och mål samtidigt som de etablerar sig ytterligare som grupp. Figur 2 visar gruppens utvecklingsprocess samt hur man bygger en arbetsgrupp utifrån uppgiften, individen och gruppen (Tengblad, 2007).



Figur 2. Grupp-utvecklingsmodell – Huset (Tengblad, 2007).

Det finns tre faktorer som krävs för att uppnå en välfungerande gruppdynamik (Tengblad, 2007);

- Alla vet varför gruppen finns till
- Alla har tagit ansvar för sitt personliga engagemang
- Alla har lärt känna varandra på ett djupare plan

I arbetsgrupper saknas det ofta uttalade och överenskomna rutiner vilket skapar irritation och osämja. Rum fyra handlar om att komma överens om gruppens arbetsformer, vilket är viktig för gruppens grundspel. Arbetssätt och rutiner är en del av arbetsmiljön, därför krävs det att varje individ aktivt deltar i utformningen av dessa rutiner och slutligen respekterar det som gruppen kommit överens om (rum fem). Rum sex består ofta av kraftmätningar där motstridigheter uppstår, vilket kan resultera i ett arbetsklimat som präglas av missnöje och bristande rutiner. I denna fas är det viktigt att fortsätta jobba med gruppen samt få gruppen att förstå att konflikter är naturligt och i många fall positivt. En grupp som aldrig har konflikter är ett tecken på likgiltighet. Konflikter måste dock hanteras genom dialog och kompromisser (Tengblad, 2007).

När alla vet vad som ska göras och hur det ska göras kommer frågan, ”vem ska göra vad?” Här ser man till ”rätt person på rätt plats”. I rum sju fördelas rollerna utifrån kunskaper och färdigheter i förhållande till uppgiften. Sedan kliver gruppen in i rum åtta där diskussionen om att komplettera och samverka för att lösa uppgiften hanteras. I denna fas har gruppen nått ett avspänt läge, de har under byggets gång lärt känna varandra både som arbetskamrater såväl som på individnivå. Nu befinner sig gruppen i rum nio som handlar mer om ett tillstånd än ett arbetsrum. Här har förtroende, öppenhet och tillit uppnåtts och tankar och känslor diskuteras öppet (Tengblad, 2007).

Ackerman (Tengblad, 2007) menar att varje hus har en arkitekt. En mötesarkitekt ser till att gruppen håller modellens struktur, skapar en uppmuntrande atmosfär, främjar delaktighet, ger medlemmarna utrymme såväl som skydd mot integritetskränkningar samt får alla att känna sig sedda. Om chefen vill vara mötesarkitekt eller inte beror ofta på prioriteringar såväl som eget engagemang, men det är viktigt att som chef ge gruppen förutsättningar att utvecklas på ett strukturerat sätt (Tengblad, 2007).

Tanken med modellen är inte att likställa arbetsgruppens utveckling med verksamhetsutveckling. Chefen har ett stort ansvar och ska fullfölja organisationens uppdrag och arbeta mot de mål som är satta. Det rekommenderas dock att chefen, tillsammans med medarbetarna, följer med på resan genom de nio rummen då detta skapar ett autentiskt möte mellan chef och medarbetare samt leder till en ökad öppenhet i de flesta frågor på arbetsplatsen. En fördel är också att gruppen kan ta direkta beslut i frågor som de annars inte har befogenhet att bestämma över. Nackdelen med chefens närvaro kan vara hämmade diskussioner och på så sätt påverka utvecklingsprocessen (Tengblad, 2007).

### **3. Metod**

*I metodavsnittet beskrivs metodval samt det praktiska tillvägagångssättet. Här ges en tydlig genomgång i studiens uppbyggnad och genomförande, från start till färdigt material.*

---

#### **3.1 Forskningsdesign**

Den här studien har en hermeneutisk ansats med anledning att det innefattar att tolka och förstå samt se till vilka kvaliteter eller egenskaper en företeelse har (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009). Den hermeneutiska ansatsen är mest lämplig då syftet för denna studie är att tolka och förstå respondenternas upplevelse. I det här fallet; få förståelse för hur chefsintroduktionen på Falu kommun påverkar chefens chans till ett lyckat ledarskap och chefskap samt få förståelse för hur chefens introduktion påverkar medarbetarskapet.

Valet av forskningsdesign är en fallstudie (Bryman, 2011), vilket beror på att studien vänder sig till tre specifika förvaltningar inom Falu kommun; socialförvaltningen, omvårdnadsförvaltningen samt barn och utbildningsförvaltningen. Forskning i form av fallstudie berör den komplexitet och specifika natur av det aktuella fallet. Vidare har denna studie en induktiv inriktning med anledning att den syftar till att generera material som i sin tur potentiellt kunna bidra till teori (Bryman, 2011).

#### **3.2 Urval och urvalskriterier**

Studien grundas på ett målinriktat urval vilket Bryman (2011) beskriver som en form av strategiskt urval. Detta med anledning att förhoppningsvis skapa en överensstämmelse mellan forskningsfrågorna och urvalet. Tillsammans med uppdragsgivaren kom vi fram till att urvalet väljs utifrån vilka individer som är relevanta för studien. Det målinriktade urvalet utgår från urvalskriteriet gällande hur länge chefen i fråga varit på sin post, intervallen går från tre månader upp till ett år. Tanken bakom detta kriteriet är att introduktionen fortfarande bör vara relativt färskt i minnet. Respondenterna för studien valdes ut av fackförbundet Kommunal, detta för att säkerställa anonymitet gentemot Falu kommun. Sju personer har intervjuats, tre medarbetare respektive fyra chefer.

### **3.3 Forskningsetik**

I vår studie har vi följt de forskningsetiska principerna i form av informationskravet, konfidentialitetskravet, samtyckeskravet samt nyttjandekravet (Bryman, 2011). Vi har informerat deltagarna att de som deltar i studien är anonyma och det som sägs ses som konfidentiellt (Se bilaga 1). Innan intervjun gavs möjlighet för respondenten att ställa frågor både via e-post och vid själva intervjutillfället. Varje deltagare hade möjlighet att avböja förfrågan om de önskade.

### **3.4 Genomförande**

När urvalet var färdigt och innan vi utförde intervjuerna har semistrukturerade intervjuguider utformats. Dessa har sedan testats och utvärderats för att få ett grundligt bearbetat underlag. Intervjuguiderna är indelade i teman (se bilaga 2 & 3). På så sätt blir det tydligt för respondenten såväl som för den som ställer frågorna att hålla sig till det aktuella temat. Tematisering handlar om formuleringen av undersökningsfrågorna och ett teoretiskt förtydligande av de teman som skall undersökas i studien (Kvale och Brinkman, 2014). Vi har valt att använda oss av inledande frågor samt uppföljningsfrågor. Då det krävs en viss fördjupning i svaret har vi även ställt sonderingsfrågor (Bryman, 2011). Att ha inledande frågor var ett sätt att få spontana och utförliga beskrivningar där respondenten lyfte fram vad denne upplever som de viktigaste aspekterna av det ämne som ska undersökas och som i detta fall är introduktionsprocessen. Uppföljningsfrågor valde vi med anledning av att respondenten fick möjlighet att ge vidare utlägg i sina svar. Vidare hade vi sonderande frågor där förhoppningen var att få en mer detaljerad beskrivning samt exempel från respondenten (Kvale och Brinkman, 2014).

Vi mejlade ut missivbrevet samt intervjuguiderna till respondenterna ungefär en vecka innan intervjuerna, sedan kontaktade vi dem via telefon för att boka in en tid för intervju. Vi valde att skicka intervjuguiden innan intervjun för att ge respondenterna tid att förbereda sig, vilket vi ansåg kunde bidra till utförligare svar. Vid intervjutillfället informerade vi om de forskningsetiska reglerna som de även haft möjlighet att själva läsa sig till. Intervjuerna utfördes av en person som både ställde frågor samt antecknade. Intervjuerna utfördes i vissa fall utanför den aktuella arbetsplatsen då det krävdes för att säkerställa respondentens anonymitet. I andra fall hölls intervjun på arbetsplatsen då anonymitet inte var ett problem

baserat på arbetsplatsens belägenhet. Varje intervju tog mellan fyrtio till sextio minuter att genomföra. För att öka tillförlitligheten har vi valt att låta respondenterna själva läsa igenom en sammanställning av intervjun för att se om denne anser att vi tolkat dem korrekt. Detta gav även respondenten en chans att lägga till eller ta bort någon del. Det var dock ingen av respondenterna som ansåg att sammanställningen av deras svar krävde ändring eller tillägg. Vi gjorde ett medvetet val att inte spela in intervjun då vi ansåg att det kan hämma respondentens svar.

Inom en av de tre förvaltningarna har vi intervjuat två chefer. Detta beror på att den utvalda chefsrespondenten är ny på sin nuvarande chefspost, men har arbetet som chef inom Falu kommun så pass länge att denne ansåg sig inte kunna uttala sig om hur introduktionsprocessen ser ut i dagsläget. Chefsrespondenten tog därför med en chefskollega som är relativt ny på sin chefspost och som nyligen haft introduktion.

### **3.5 Analysprocessen**

Denscombe (2009) beskriver fyra viktiga principer att ta hänsyn till vid kvalitativ forskning; Den första är att samtliga analyser och slutsatser måste grundas från den data som samlats in. Steg två är att data ska noggrant analyseras, utifrån det kan forskaren använda materialet. En tredje aspekt är att forskaren inte får göra snedtolkningar av data baserat på egna synpunkter eller tidigare forskning. Fjärde principen är att analysen av kvalitativ data skall ha en repetitiv process. Vilket betyder att det som studien genererar som är baserat på den data man skaffat, ska grundas i en process där man kontinuerligt jämför den data som finns, med de koder eller begrepp man använder. Ofta har kvalitativa forskare ett induktivt förhållningsätt där de går från data till teori och sedan vidare från det särskilda till en generaliserande bild/teori (Denscombe, 2009). Ett induktivt förhållningssätt lämpar sig bäst för de undersökningar som syftar till att se likheter inom och mellan ämnen med syfte att utveckla begrepp, idéer och teorier (Kvale och Brinkman, 2014). Vi har i vår analysprocess tagit hänsyn till dessa principer genom att dels transkribera materialet i två steg, steg ett bestod av att skriva rent det som sagts, dock inte ändra ord eller meningar för att på så sätt kunna gå tillbaka till vad som verkligen sagts. Steg två var att formulera empirin så den hade kvar sin mening utan att det går att utläsa vem som sagt vad. Genom att vi har materialet i två versioner kan vi i analysen ha en repetitiv process samt undvika snedvridningar. Vår studie utgår från ett induktivt förhållningssätt då tanken med studien är att genom den data vi samlar in, kunna generera

material som verktyg för potentiella teorier. Denna analysform var ett sätt för oss att identifiera mönster och formulera potentiella förklaringar till dessa mönster (Kvale och Brinkman, 2014).

### **3.6 Tillförlitlighet**

Den kvantitativa forskningens termer anses inte vara direkt tillämpningsbara för en kvalitativ studie, detta baseras på att dessa kriterier förutsätter att det är möjligt att komma fram till en absolut bild av verkligheten. Med detta som grund har det tagits fram ett annat mer passande begrepp så som tillförlitlighet. Tillförlitlighet består av fyra kriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt styra och konfirmera. Begreppen har egentligen inte ändrat innebörd, det har dock lagts mindre vikt vid frågor som rör mätning (Bryman, 2011).

Att skapa trovärdighet i ett resultat görs genom att säkerställa att regler följts under forskningen samt att resultaten rapporteras till de individer som varit en del av den sociala verklighet som studerats. På så sätt kan de bekräfta om forskaren uppfattat dem korrekt, så kallad ”respondentvalidering” (Bryman, 2011). Vi har säkerställt trovärdighet genom att intervjuerna har sammanställts och sedan mejlats ut till varje respondent innan bearbetningen av materialet påbörjats. På så sätt kan vi säkerställa att vi uppfattat respondentens svar korrekt. Med överförbarhet menas att det är fylligheten eller ”tätheten” i beskrivningarna av detaljer som gör att andra personer kan bedöma hur överförbara resultaten är i en annan miljö. Våra respondenters svar har bearbetats på så sätt att de behåller sin anonymitet utan att beskrivningarna gått förlorade.

Genom arbetets gång har varje steg av forskningsprocessen redogjorts, vilket krävs för att skapa pålitlighet. Begreppet pålitlighet baseras på ett granskande synsätt där det skapas en fullständig och tillgänglig beskrivning av processen (Bryman, 2011). Studien har även grundats i insikten om att det inom samhällsstudier kan vara svårt att behålla objektivitet. Vi har genom denna insikt kunnat styrka och konfirmera att egna värderingar undvikits för att inte påverka studiens process eller resultat (Bryman, 2011). Tillförlitligheten anses därmed vara hög eftersom studien utgått från ovanstående kriterier.

### 3.7 Metoddiskussion

Syftet med denna studie var att undersöka hur introduktionen påverkar chefers möjlighet att lyckas i sitt chefskap samt främja medarbetarskapet. Att vi valde kvalitativa intervjuer som metod för datainsamling tycker vi var rätt val eftersom det kändes mest lämpligt med tanke på vårt syfte. Med denna datainsamlingsmetod medföljde fördelar som bland annat möjligheten att ställa följdfrågor vilket i sin tur genererade utförligare svar från respondenterna. Hade vi valt att göra en undersökning i form av enkäter hade vi förmodligen inte fått lika detaljrika svar och på så sätt missat flera delar i vårt resultat som kan ha haft en viktig påverkan. Den timme som vi avvarade för varje intervju kändes tillräckligt och intervjupersonerna hade möjlighet att läsa intervjuguiden innan intervjutillfället, vilket vi tror kan vara en bidragande faktor till att de upplevdes trygga.

Det finns olika teorier och förklaringar av introduktionen som en process och därför kan det vara svårt att definiera begreppet. Om vi hade belyst definitionen av introduktionsprocessen för intervjupersonerna, redan vid intervjun hade vi kunna försäkrat oss om en överensstämmande syn. Eventuell kritik till metoden kan riktas mot urvalet där vi tillsammans med uppdragsgivaren valde personer som är relevanta för denna studie. Dock resulterade detta i att det endast blev kvinnor som intervjupersoner och möjligtvis hade resultatet sett annorlunda ut om urvalet bestod av både kvinnor och män.

Samtliga artiklar som vi använt för att få en bild av det teoretiska läget nämner att det saknas forskning inom området introduktion och organisationssocialisation. Artiklarna är också dessvärre från början av 2000-talet och tidigare, vilket vi tagit hänsyn till. Eftersom ingen av de artiklar som vi använt oss av utgår från den svenska kulturen, är detta en aspekt vi också tagit hänsyn till. Synen på introduktion skiljer sig åt beroende på kultur och organisation. Vi har dock fortfarande haft användning för de studier vi hittat men det har krävs en medvetenhet och ett kritiskt förhållningsätt.



## 4. Resultat och Analys

*I avsnittet resultat och analys kopplas det empiriska materialet till den teoretiska referensramen. Materialet analyseras och redovisas under specifika teman som är av relevans för studien. Val av teman baseras på intervjuguiderna.*

---

### 4.1 Chefernas upplevelse av introduktionsprocessen

Av intervjuerna med cheferna framkom att den personliga kontakten med de olika funktionerna inom kommunen är av stor vikt och bör därför ingå i chefsintroduktionen. En av respondenterna menar att en bättre dialog förs om man träffas och inte bara mejlar. Här tydliggörs vikten av att chefen socialiseras in i andra arbetsgrupper och funktioner, inte enbart medarbetargruppen. Hur väl den nyanställde socialiseras in i olika grupper kan anses vara en lika central del som lärandet i sig enligt Cooper-Thomas och Anderson (2006). Detta kan styrkas genom intervjuerna med cheferna och deras medarbetare där det uppdagades att de chefer som lägger tid på att bli en del av medarbetargruppen får en bättre utgångspunkt i sitt chefskap då de byggt upp förtroende och respekt.

En chefsrespondent beskrev introduktionen som denne fått på sin nuvarande chefspost som minimal samt att den var mycket ostrukturerad. Vidare förklarade respondenten att det inte fanns någon överlämning eller tid för att lära känna gruppen. Respondenten anser dock att utöver problematiken och bristen i just detta fall så har kommunen en bra chefsintroduktion. Respondenten har arbetat som chef inom kommunen i flera år och kunde därför hantera denna situation, samt har erfarenhet av hur chefsintroduktionen har sett ut i andra fall. Intervjuerna visar på att chefsintroduktionen inom Falu kommun ser väldigt olika ut och att det saknas en strukturerad plan för introduktionen, vilket Lindmark och Önnevik (2011) rekommenderar för en lyckad introduktion. Under intervjuerna framgick att samtliga nya chefer får gå en ledarskapsutbildning samt får en mentor att vända sig till. Som ny får man även medarbetarintroduktion som är en och en halv dag. En av respondenterna som intervjuats nämnde att denne fick till en början gå bredvid den chef som denne skulle vikariera för, något som Lindmark och Önnevik (2011) lyfter fram som ett viktigt steg i introduktionsprocessen. Att få möjlighet att gå bredvid en annan medarbetare, liknande en mentor under en period syftar till att den nyanställde ska ha möjlighet till stöd som kan behövas i den nya yrkesrollen.

En respondent fick en formell introduktionsplan av sektionschefen, där det ingick allt från att få insikt i HR-uppgifter, överblick av personalkontoret till en genomgång av systemen. Respondenten förklarade att introduktionsplanen som sektionschefen tagit fram var mycket givande då dagarna var strukturerade i ett excel-ark där det stod exakt vad som skulle göras varje dag, exempelvis besöka personalkontoret, genomgång av ett visst system samt egen tid. En tid efter introduktionen bad sektionschefen om återkoppling gällande introduktionen för att se vad som kunde förbättras. Formella utbildningar inom introduktionsprocessen har visat sig bidra till ökat engagemang som leder till en ökad tro på den egna förmågan (Gruman, Saks & Zwig, 2006). Ashford, Saks och Lee (1998) har kommit fram till att en formell introduktionsprocess har en positiv påverkan på den nyanställde vilket stämmer om man ser till de nya cheferna som fått en formell och strukturerad introduktion på Falu Kommun. En introduktion bör planeras väl och ske skriftligt såväl som muntligt samt avslutas med en grundlig uppföljning på hela introduktionsprocessen (Lindmark & Önnevik, 2011).

Om man ser till Maanen och Scheins (1997) *taktik-modellen* som menar att *vad* vi lär oss är en direkt konsekvens av *hur* vi lär oss det, kan det av intervjuerna utläsas att de strategier som anses vara mest givande vid introduktionen var en individuell, formell introduktionsplan med en tydlig tidsplan där den nyanställde får veta upplägget innan. Det ses även som positivt att få gå bredvid den chef som ska avgå (Filstad, 2011).

Det som en respondent ansåg var bristfälligt vid introduktionen var information gällande rehab-ärenden och andra känsliga HR-ärenden. Som ny chef slussades denne in i dessa ärenden väldigt snabbt och visste inte vad som krävdes. Det hade behövts en mer djupgående introduktion i dessa delar förklarade respondenten.

Något som tydliggjorts genom intervjuerna är att den nya chefens uppgift vid start i många fall handlar om att släcka bränder som i sin tur leder till att introduktionen får ett helt annat fokus än vad den bör ha för att få bästa utfall. Att socialiseras in i gruppen är enligt Cooper-Thomas och Anderson (2006) ett sätt att hitta sin plats och på sätt känna att denne bidrar till gruppen. För att kunna göra det krävs det att den nyanställde får en inblick i organisationen gällande normer, regler och kultur, vilket medarbetarna på Falu kommun idag upplever som en bristande del i introduktionsprocessen. Saknaden av en grundlig introduktion kan resultera i att den nyanställde får en bristande förståelse av företaget och sina arbetsuppgifter som i sin tur kan leda till att tiden på företaget blir kortvarigt. En välarbetad introduktion för nya

medarbetare är något som Allen och Meyer (1990) menar kan påverka den nyanställdes prestation, trivsel och kreativitet positivt.

Av intervjuerna framkom att samtliga chefer är enade om att den största problematiken gällande överlämning till ny chef är hur mycket information som ska lämnas gällande grupp och individ. Cheferna menade att de inte vill ha för mycket information om just gruppen eller någon specifik individ. Istället vill de bilda sig en egen uppfattning och ge individerna och gruppen en chans att starta om med ett oskrivet blad. De menar att gruppen påverkas av ledaren och att problematik som varit tidigare inte enbart behöver grundas på en part.

En av respondenterna anser att problematiken kan grundas i bristande kunskap och berättade att den tidigare chefen var vikarierande chef och hade ingen tidigare chefsfarenhet. Detta har lett till att respondenterna ifrågasätter om rekryteringen är genomtänkt. Rekrytering är kostsamt och företagen bör därför sträva efter att ge den nyanställde de förutsättningar som krävs för att trivas i sin roll. Saknaden av en välarbetad introduktion kan resultera i att den nyanställde får en bristande förståelse för företaget såväl som för sina arbetsuppgifter. Konsekvensen av detta är ofta att tiden på företaget blir kortvarig (Cooper-Thomas & Anderson, 2006). Det bör dock även finnas engagemang hos den nyanställde att utöver den tilldelade informationen aktivt söka den information denne anser sig behöva (Morrison, 1993).

Något som också framgick i intervjuerna med cheferna var att den administrativa delen av chefsjobbet har ökat i samband med införandet av nya ekonomisystemet. En av respondenterna berättar att många som arbetat inom kommunen länge säger att de aldrig tidigare haft så mycket administration som de har idag. Detta leder till tidsbrist och respondenterna känner att de inte hinner finnas där för sina medarbetare. En av chefsrespondenterna berättade att denne har så pass många enheter att det inte ens finns möjlighet att hälsa på varje enhet en gång i veckan. Korte och Lin (2013) studie av introduktionsprocessen visade att graden av socialisering på arbetsplatsen i många fall berodde på hur god kontakt den nyanställde får med sina chefer och medarbetare. De som skapat goda relationer till sina kollegor och chefer kände sig mer integrerade i organisationen samt presterade bättre jämfört med de som inte lyckats skapa goda relationer till medarbetarna. Den höga chefsomsättning som är inom vissa förvaltningar inom Falu kommun kan kopplas till Korte och Lins (2013) studie; om cheferna inte får en introduktionsperiod där

de får utrymme att socialiseras in i sin roll så uteblir känslan av tillhörighet och stolthet för organisationen. En respondent berättar att på grund av tidsbristen så är det många som tagit upp att det skulle underlätta om det fanns en tjänst som enbart sköter det administrativa. Utöver detta finns det enligt respondenterna ingen riktig klarhet i vad HR gör kontra vad cheferna göra, samt att det finns en önskan om att ha en specifik HR-kontakt för varje förvaltning.

## **4.2 Medarbetarnas upplevelse av introduktionsprocessen**

Av intervjuerna med medarbetarna framkom att de upplevt nervositet och oro inom gruppen vid chefsbyten. En av respondenterna påpekade även att det är viktigt att tänka på när information om förändring ges. Det bör finnas tid för medarbetarna att ställa frågor för att minska oron inför kommande förändringar. En av respondenterna berättade att på dennes nuvarande arbetsplats var gruppen mycket positiva till chefsbytet då det varit ett stort missnöje med tidigare chef. Personalen känner att det börjar ske positiva förändringar. Problematiken nu är inte att chefen har bristande kunskap, istället handlar det om att nya chefen måste städa upp efter tidigare chefer. Detta innebär att börja om från start med att etablera struktur samt ta fram styrdokument och börja upprätta dokumentation. Detta menar respondenten är mycket tidskrävande för chefen vilket gör att delar av det dagliga arbetet hamnar efter.

Under en av intervjuerna framkom det att medarbetarna anser att cheferna har en för stor arbetsbörda. Respondenterna menar att det inte är en fråga om vilja, utan problematiken gällande relationen mellan chef och personal handlar om att chefen inte har tid att prioritera individ och grupp. Här menar respondenterna att man bör se över tidsbristen och strukturera upp vad som är relevant för chefen att hantera. Eftersom en introduktion kan påverka den nyanställdes prestation, trivsel och kreativitet, Allen och Meyer (1990) bör den nyanställda få möjlighet att kunna integreras in i sin nya yrkesroll och fokusera på relevanta områden som i detta fall kan vara att skapa relation till sin nya arbetsgrupp istället för att lägga energi på att etablera struktur och upprätta dokumentation. Att som ny medarbetare få en formell introduktion kan i sin tur generera positivitet och minska eventuell stress (Ashforth, Saks & Lee, 1998). En respondent tog även upp den upplevda distansen till Chefen, vilket respondenten baserar på att chefen sällan har tid att vara med ute i verksamheten. Det framkom att en av respondenterna upplever att personalrelaterade frågor kommer sist, denne

anser att det bör finnas en balans mellan verksamhet och personalfrågor. Medarbetarrespondenten menar att både chefen såväl som personalen har fokus på kunderna, men ingen har fokus på personalen. Självfallet ska personalen kunna kontakta chefen om det uppstår större problem inom verksamheten, men i övrigt ska det finnas ett förtroende för personalen. Respondenten menar att om chefens fokus var att skapa en välfungerande arbetsgrupp hade de akuta uttryckningarna kunnat undvikas.

Både medarbetarna såväl som chefsrespondenter anser att man i introduktionen bör prioritera vilken kunskap som är viktigast för den nyanställde att ta till sig först. Information och kunskap bör kunna ges succesivt, på så sätt blir informationen mer lätthanterlig och möjligtvis genererar det en djupare kunskap jämfört med att få all information samtidigt under en kort period. Ett lugnare tempo vid introduktionen skulle även innebära att den nyanställde får tid att socialiseras in i medarbetargruppen. Vikten av resonemanget ovan kan kopplas till det som Cooper-Thomas & Anderson (2006) skriver i sin studie; nämligen att anpassningsprocess som sker till gruppen är som starkast under de första månaderna. Genomgående i intervjuerna med medarbetarna lyftes vikten av en god relation till sin chef fram.

Tidigare fick förändringar inom organisationen ta tid, nu ska allt gå fort förklarar en av respondenterna. Förr var det heller inte lika mycket chefsbyten som det är idag. Det tar tid att lära känna varandra samt få insikt i hur man arbetar. När det hela tiden byts chefer hinner inte medarbetare och chef lära känna varandra och kan därför inte bygga upp en välfungerande arbetsrutin tillsammans. Respondenterna upplever att man inom kommunen inte verkar se vinningen av att ta det lugnt vid förändringar. Respondenten menar att personalen måste få vara med på resans gång och att medarbetarna bör involveras i förändringarna för att få tid att mentalt ställa in sig på chefsbytet. Något som blev tydligt genom intervjuerna med medarbetarna var vikten av en närvarande chef. Detta kan liknas med vad Korte och Lin (2013) förklarar med att graden av socialisering kan bero på hur god kontakt de nyanställda får med sina nya medarbetare. De nyanställda som lyckats skapa goda relationer till sina medarbetare känner sig mer integrerade i organisationen som i sin tur ger positiv energi till chefen såväl som arbetsgruppen (Korte och Lin, 2013).

### 4.3 Introduktionens problematik

Av intervjuerna framkom att respondenterna önskar så lite information som möjligt från den avgående chefen gällande grupp och individ. Detta då cheferna vill ha möjlighet att bilda sig en egen uppfattning av individerna och gruppen. Vidare menade respondenterna att gruppen påverkas av ledaren och att problematik som uppstått tidigare, inte enbart behöver grundas på en part. Detta resonemang kan kopplas till vad Morrison (1993) menar med att den nyanställde bör söka egen information om organisationen och få egen uppfattning. Samtidigt kan det även kopplas till vad Ashforth, Sluss och Saks (2007) menar med att i introduktionen bör den nyanställde ta hänsyn till både individen och organisationen eftersom det inte enbart handlar om vad den nyanställde lär sig under introduktionen utan det är även ett sätt att redan från start kunna påverka engagemanget och integrationen mellan samtliga medarbetare.

Ett problem som uppdagades vid intervjuerna var att respondenten upplevde att vissa chefer inte har den kompetens som krävs för att hantera de personalrelaterade delarna. En av chefsrespondenterna berättade om en incident där en vikarierande chef fått en bristfällig överlämning då den ordinarie chefen missat att ta fram lönekriterier samt glömt att dokumentera samtal och mål som de anställda ska jobba mot. För att bygga upp ett fungerande samarbete är det som Tengblad (2007) förklarar, viktigt att medarbetarna jobbar mot samma mål och får det stöd de behöver. Den vikarierande chefen försökte i efterhand ta fram lönekriterier men det fanns inget underlag att gå efter. Bristen hos den tidigare chefen har därmed haft stor påverkan på personalen som nu får en generell lön istället för individuell lönesättning. Respondenten menar att det är mycket tråkigt att den tidigare chefens bristande hantering av sin tjänst påverkar personalen. Respondenten lyfter fram vikten av att dokumentera men att det i vissa fall kan vara positivt med saknaden av dokumentation då det ger ökad möjlighet för kommunikation. Samarbete och samspel är en viktig byggsten på en arbetsplats som Tengblad (2007) beskriver det och det kräver att samtliga medarbetare besitter tillräcklig information och kunskap för de aktuella arbetsuppgifterna för att kunna utföra dessa men även för att bli ett framgångsrikt team.

En respondent tog även upp tidsbristen som ett problem, vidare förklarade respondenten att det inte finns möjlighet att vara tillgänglig för sina medarbetare i den utsträckning de önskar. Graden av socialiseringen beror oftast på hur god kontakt de nyanställda får med sina

medarbetare och som Korte och Lin (2013) förklarar är det viktigt att skapa goda relationer eftersom det påverkar medarbetarnas prestation och trivsel.

#### **4.4 Vikten av en välplanerad introduktion**

Genomgående i intervjuerna var att respondenterna är positiva till strukturerade introduktioner där det förklaras vilka moment som kommer att ingå i introduktionen. Respondenterna förklarade att introduktionen har en betydelse för deras motivationsnivå och att förväntningar finns på att få en strukturerad introduktionsplan där både medarbetare och chef får en tydlig överblick av vad som kommer att ingå. Att ha en välplanerad introduktion är något som Cooper-Thomas och Anderson (2006) förespråkar eftersom det bidrar till en positiv start på företaget och skapar en känsla av stolthet som i sin tur är motivationshöjande (Cooper-Thomas och Anderson, 2006).

Om man ser till introduktionsprocessen utifrån ett organisationsperspektiv menar Allen och Meyer (1990) att det finns tecken på att en välarbetad introduktion för nya medarbetare påverkar prestationen och effektiviteten positivt. Det framgick tydligt i intervjuerna att många chefsbyten inom Falu kommun har skett under en kort tid samt att det även bytts ut folk på andra poster. Detta menade respondenten medförde en viss oro samt att medarbetarna undrar vad det är som händer inom organisationen.

#### **4.5 Förbättringsförslag från respondenterna**

En av respondenterna föreslog införande av uppsamlingsmöte med nya chefer där man går igenom vilka uppgifter som chefen ansvarar för, exempelvis lönesamtal, lönekriterier samt att det måste finnas en krisgrupp, brandombud och utrymningsplan. Ledarskapsutbildningen, som samtliga chefer får, tar inte upp detaljerna i arbetet. Av intervjuerna med medarbetarna framkom att de bästa cheferna har börjat från grunden, vilket gör att de förstår verksamheten. Detta saknas ofta bland de chefer som kommer direkt från studier. I resonemanget ovan tydliggörs vikten av att chefen kan verksamheten och rutinerna, samt har en professionell kunskap i botten, vilket även skapar legitimitet hos medarbetarna (Tengblad, 2007).

Något som samtliga chefer som deltagit i studien påpekade var vikten av att man som ny chef låter saker och ting ta sin tid. Man måste prioritera och se vad som är viktigt. I början av

chefsskapet kanske det viktigaste är att landa i vardagspratet med medarbetarna eller ta en kopp kaffe med sin personal. Man kan redan där uppmärksamma potentiella problem innan de blir faktiska problem. Detta är något som en av cheferna brukar ge som tips i sin roll som mentor till nya chefer. Respondenterna menar att det kan vara svårt är att lära känna medarbetarna och som ny ska man därför lyssna mer än prata. Ledarskapet ska vara tydligt men att lära känna medarbetarna måste få ta tid. En respondent tog upp en mycket relevant tanke; nämligen att introduktionen inte enbart är viktig för chefen utan även mycket väsentlig för att gruppen ska få en känsla för vem de får som chef, vilket minskar oron.

Medarbetsrespondenterna påpekar att medarbetarna inte är några motståndare, de förstår att det behövs bytas chefer ibland, men det ska inte bytas för ofta samt att medarbetarna måste få information i tid. Även om gruppen är densamma som tidigare så bör man som ny chef börja från början med grupputvecklingen. Chefen måste tillsammans med gruppen tydliggöra mål och syfte samt bygga upp en gemenskap och lära känna sina medarbetare. Detta för att skapa trygghet för medarbetarna. Kopplat till grupputvecklingsmodellen *Huset* så befinner sig gruppen på plan ett av *huset* där de tillsammans med chefen måste ta fram mål och struktur samt upprättar spelregler såväl som lär känna varandra (Tengblad, 2007).

En respondent ansåg att hur enhetscheferna arbetar är något som bör ses över. Idag arbetar cheferna individuellt men förr arbetade de i team där de hade team-träffar samt stöttade varandra. Detta resulterade i att cheferna fick en viss inblick i varandras personalgrupper. Detta gav cheferna ett forum att bolla erfarenheter samt få stöttning av varandra inom chefsgruppen. Detta tyder på att som ny chef bör man inte enbart socialiseras in i medarbetargruppen. Det är även viktigt att denne socialiseras in i chefsgruppen för att bli en del av ledarkulturen inom organisationen (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Av intervjuerna med medarbetarna framkom att de anser att chefen bör använda sig mer av gruppen genom att involvera dem och se till deras styrkor och kunskaper. Exempelvis fråga ”hur fungerar det här hos er, hur tänker ni angående detta”. Det skulle även vara positivt om den nya chefen fick gå bredvid den chef som ska avgå, men oftast går denna chans till kunskapsöverföring förlorad då chefer byts ut snabbt förklarar en av respondenterna.

En respondent menar att om chefen fick tid att hantera struktur och tydlig arbetsfördelning så hade ”akuta brandutryckningar” kunnat undvikas. Just nu finns det inget fokus på att enheten



ska bli en välfungerande arbetsgrupp eftersom tiden för att åstadkomma detta inte finns enligt respondenterna. Som chef bör man se till personalens styrkor och svagheter samt se till att använda dessa på bästa sett. Arbetet med att etablera en välfungerande arbetsgrupp är chefernas viktigaste arbetsuppgift. För att uppnå detta krävs struktur och tydlighet samt att man måste arbeta med gruppdynamiken. En bra grund är lagd när alla som ingår i gruppen vet varför gruppen finns till, alla har tagit ansvar för sitt personliga engagemang samt att alla har lärt känna varandra på ett något djupare plan (Tengblad, 2007).

Det framkom i en av medarbetarintervjuerna att respondenten anser att chefsintroduktionen bör vara densamma oavsett om chefen är helt ny eller om denne har erfarenhet. Antingen lär chefen sig något nytt eller så blir denne påmind. Det bör även finnas en manual för hur en ny arbetsgrupp startas. Tanken bakom dessa resonemang är att respondenten tycker det känns som om hjulet uppfinns om och om igen. Respondenterna anser även att teambuilding-aktiviteter skulle gynna gruppen samt bidra till en bättre relation till chefen, förutsatt att chefen deltar. Ett exempel är att ha kontinuerlig utbildning i personlighetstester. Dessa aktiviteter bör vara ett levande system då gruppdynamiken förändras under tidens gång. Av respondentens åsikter ovan tydliggörs Tengblads (2007) resonemang angående kopplingen mellan chefskap och medarbetarskap. Chefskap, ledarskap och medarbetarskap är otillräckliga var för sig, dessa roller behöver varandra och det är därför viktigt att inte enbart se till hur chefskap och ledarskap bör utvecklas, utan att se kopplingen till medarbetarskap (Tengblad, 2007). Utifrån respondenternas svar kan slutsatsen dras att introduktionen inte innehåller verktyg för cheferna att utveckla medarbetarskapet. Chefernas situation och chans att använda verktyg för att främja medarbetarskap skiljer sig åt beroende på vart de befinner sig geografiskt i relation till sina medarbetare samt vilka prioriteringar de gör. Något som framkom i intervjuerna med både chefer såväl som medarbetare var att cheferna har en konstant tidsbrist.

Vid intervjuerna med medarbetarna framkom att de anser att HR-relaterade frågor är ett återkommande problem och tycker därför att man bör ha en genomgång i vad cheferna har för arbetsuppgifter i just HR-frågor. De anser även att man bör se över om cheferna har kunskap i dessa frågor samt förståelse för konsekvenserna om dessa uppgifter inte hanteras korrekt. Av intervjuerna med medarbetarna framkom också att några av de viktigaste faktorerna för en ökad trivsel är struktur och tydliga regler. Detta bidrar till ökat välmående bland medarbetarna samt minskar stressen. För att man som chef ska kunna främja medarbetarskapet krävs tydliga

regler och rutiner. Det måste vara tydligt vad uppdraget är, vilka förmågor krävs för att hantera uppdraget samt vilka skyldigheter och rättigheter som medarbetarna har att förhålla sig till. En förutsättning för att chefen ska kunna socialiseras med arbetsgruppen är att denne under introduktionsperioden får utrymme att säkerställa att arbetsgruppens grundspel fungerar och arbeta in ett samspel med gruppen (Tengblad, 2007).

## 5. Diskussion

*I diskussionsavsnittet diskuteras studiens resultat utifrån följande syfte; Syftet med studien är att undersöka hur chefsintroduktionen påverkar chefens förutsättningar att lyckas i sitt chefskap samt främja medarbetarskapet. Avslutningsvis sammanfattas diskussionen och studiens frågeställningar besvaras.*

---

### 5.1 Introduktionens påverkan på chefskapet

Av resultatet i denna studie ser vi ett tydligt mönster gällande introduktionsprocessen på Falu Kommun, där tidsbristen är ett återkommande problem. Den generella uppfattningen vi fått från respondenterna är att de upplever introduktionen som positiv i form av ledarskapsutbildningen samt mentorskapet, men att det finns många förbättringsområden.

Om vi ser till introduktionens påverkan på chefskapet är vårt förslag att introduktionsprocessen standardiseras med tydliga dokument där varje ny chef följer samma process oavsett tidigare erfarenheter. Ett genomgående problem som respondenterna tog upp var chefernas tidsbrist som grundas i deras stora administrativa ansvar som en del av arbetet. Om chefen redan under introduktionsperioden ges utrymme att se till medarbetarnas styrkor samt få kunskap kring hur chefen kan använda sig av dessa anser vi att chefernas tidsbrist på sikt kan minska. Genom rätt utformning av introduktionen kan medarbetarnas och chefernas syn och förväntningar på introduktionen mötas.

Att studera syftet med introduktionen utifrån medarbetarnas respektive chefernas synvinkel gav oss en inblick i huruvida dessa skiljer sig. Medarbetarnas syn på syftet med chefsintroduktionens är enligt respondenterna bland annat att chefen lär känna gruppen samt att introduktionen bör innehålla relationskapande tid. Medarbetarna upplever att introduktionen går för fort och att de saknar deltagandet från chefen. Om vi ser till chefernas syn på syftet med chefsintroduktionen handlar den enligt respondenterna om tydlighet och struktur. Gemensamt för samtliga respondenter var att överlämningen bör ske tillsammans med avgående chef. Det ses även som positivt med möjligheten till mentorskap. Enligt chefsrespondenterna upplever de att introduktionen saknar utrymme för att skapa relation till de nya medarbetarna vilket grundar sig i tidsbrist. Vi upptäckte att introduktionen var mer välplanerad för vikarierande chefer jämfört med ordinarie chefsrekrytering, även detta beror

på tidsbrist vid ordinarie chefsbyten. De risker vi ser med att introduktionen skiljer sig åt mellan cheferna är att det skulle kunna leda till en minskad motivation hos de chefer som får en mindre välarbetad introduktion.

Vidare rekommenderar vi att det tas fram ett ansvarsdokument för cheferna där det tydligt framgår vilka ansvarsområden samt vilka dokument cheferna måste upprätta. Denna idé grundas i en av chefsintervjuerna där det framkom att respondenten fick börja från start med att upprätta dokument som tidigare chef inte gjort. Bland annat saknades lönekriterier, krisplan, utrymningsplan och brandombud som vi anser är viktiga dokument. Vi tror att en nyanställd chef som får en välplanerad introduktion där medarbetare och chef får tid att skapa en god relation till varandra resulterar i en välfungerande introduktionsprocess. Den introduktion chefen själv fått, tror vi kommer att stå till grund för den introduktion som chefen i sin tur ger till nästkommande chef.

## **5.2 Chefskapets påverkan på medarbetarskapet**

Om vi sedan kopplar chefskapets påverkan på medarbetarskapet, föreslår vi att chefsintroduktionen på Falu kommun baseras på grupputvecklingsmodellen *Huset*, eller andra liknande lättanvända modeller. Vid ett chefsbyte på Falu Kommun börjar arbetsgruppen till viss del om från början och vi anser därför att denna modell kan agera som en vägledning, där processen startar i husets första rum. Tanken bakom denna idé är att chefen som tar över antagligen kommer med nya idéer och tankar, därför anser vi att det gynnar arbetsgruppen att vid introduktionen ha denna modell som stöd. Genom att börja introduktionsprocessen i första rummet skapas en tydlig och gemensam bild av vad gruppens syfte och mål är. En annan positiv effekt vi ser med denna modell är att om *Huset* implementeras vid chefsintroduktioner på Falu kommun, skulle modellen finnas kvar som ett verktyg för chefen. När eventuella problem inom gruppen uppstår kan chefen använda modellen som ett diagnosinstrument och med hjälp av den, se vilket ”rum” gruppen behöver fokusera på. Vi vill även poängtera en medarbetares mycket relevanta tanke; nämligen att introduktionen inte enbart är viktig för chefen utan även för gruppen som får en ny chef, introduktionen kan vara ett sätt att minska den oro som kan uppstå vid chefsbytet. Med huset som grund för chefsintroduktionen kopplas chefens introduktion samman med gruppen vilket vi anser enbart kan ha en positiv effekt på relationen mellan chef och medarbetare.

Studien tyder på bristen av relationsskapande tid mellan medarbetare och chef, vilket i vissa fall resulterat i avsaknaden av tillit. I och med de täta chefsbyten och snabba förändringar som Falu Kommun har haft så är det förståeligt att det varit svårt att skapa denna tillit.

Avslutningsvis kan vi sammanfatta denna diskussion genom att se till studiens resultat som påvisar att introduktionen varit bristfällig och i vissa fall icke existerande inom de tre förvaltningar som vi studerat. Detta faktum styrker resonemanget kring introduktionens påverkan på medarbetarens vilja att stanna kvar på företaget. Vi anser att genom att implementera förslagen ovan kan Falu kommun utforma en chefsintroduktion som bidrar till att cheferna stannar kvar längre och genom detta skapa trygghet för gruppen.

### 5.3 Slutsats

Vi har genom denna studie besvarat följande frågeställningar;

- Vilka verktyg krävs vid introduktionen för att chefen ska lyckas i sitt chefskap?
- Hur påverkar utformningen av introduktionen chefens möjlighet att främja medarbetarskap?

Utifrån studien kan vi dra slutsatsen att de verktyg som krävs vid introduktionen för att chefen ska lyckas i sitt chefskap är följande; det krävs en formell och välplanerad introduktion som bör innefatta genomgång av system, chefens ansvarsområden samt en geografisk överblick av de viktigaste funktionerna som chefen kommer att vara i kontakt med. Vidare bör denna introduktionsprocess finnas dokumenterad och gälla för samtliga nya chefer.

Vi har även kommit fram till att utformningen av chefsintroduktionen har stor påverkan på chefens möjlighet att främja medarbetarskap. I dagsläget är de relationsskapande delarna inte prioriterade vid introduktionen, det saknas avsatt tid vid för att skapa relationer till medarbetargruppen. Med detta som grund anser vi att chefsintroduktionsprocessen bör utgå från modellen *huset*, eller andra liknande modeller. Grunden för detta förslag baserar vi på att modellen *huset* ser till både de formella aspekterna av chefskapet så som mål och struktur, samt de relationsskapande aspekterna. Modellen inkluderar både de hårda och mjuka delarna av chefskapet. Att implementera grupputvecklingsmodellen *huset* vid chefsintroduktionen resulterar även i ännu ett verktyg för chefen att använda i sitt chefskap framöver.

## **5.4 Förslag till vidare forskning**

För denna studie var samtliga respondenter kvinnor. Vi anser att det kan vara fördelaktigt att i en vidare forskning ha en rättvis fördelning mellan kvinnor och män för att få ett bredare perspektiv inom området. En annan aspekt som kan vara värt att ta hänsyn till är att denna studie enbart studerat socialförvaltningen, omvårdnadsförvaltningen samt barn och utbildningsförvaltningen inom Falu Kommun. Dessa förvaltningar hör till de yrkesområden som är kvinnodominerade och det skulle vara intressant att se till övriga förvaltningar inom kommunen. Detta för att se om övriga förvaltningar har samma problematik alternativt kan bidra till nya tankar kring chefsintroduktion.

En annan tanke vi har är att det skulle vara intressant att ta reda på hur Falu kommun strukturerar den avslutande processen för den medarbetare som ska sluta, det som sker innan introduktionsprocessen tar vid. Här skulle det vara intressant att veta var kunskapen tar vägen och hur den tysta kunskapen kan överföras. Vi hade gärna sett förslag på hur det kan bli en naturlig övergång mellan den avgående och nyanställda chefen.

## **6. Slutord**

Det har varit lärorikt att studera problematiken kring introduktionen av chefer inom Falu kommun. För oss som utfört studien har det varit extra givande att vårt examensarbete baserats på ett uppdrag av Falu kommun. Den personliga kontakten med respondenterna har varit mycket givande, deras idéer och erfarenheter kring ämnet anser vi har genererat användbara förslag till utformningen av chefsintroduktionen.

Vi har studerat tre förvaltningar inom kommunen vilket gör att resultaten till viss del är specifika för just dessa förvaltningar. Vi anser dock att de generella slutsatser som dragit av resultatet kan vara användbara inom andra förvaltningar såväl som andra organisationer.

Vi hoppas att Falu kommun kommer att ha användning för studien samt att de slutsatser och förslag som studien bidragit till kan vara en grund för utformningen av chefsintroduktionen inom kommunen.

## Referenslista

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics; a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858. doi:10.2307/256294.

Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and Newcomer Adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51(7), 897-926. doi:10.1023/A:1016999527596

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462. doi: 10.1016/j.jvb.2007.02.001

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2., uppdaterade [och utök.]. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap?: om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*, 3., [omarb.] uppl., Studentlitteratur. Lund, 2009

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

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. doi:10.1108/02683940610673997.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376 - 390. doi:10.1108/13665621111154395.



Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104. Från:

[http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Gruman,%20Saks%20&%20Zewig%20\(2006\).pdf](http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Gruman,%20Saks%20&%20Zewig%20(2006).pdf)

Haueter, A. J., Macan, G. T., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation on a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2003) 20–39. doi:10.1016/S0001-8791(02)00017-9.

Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3), 407-428. doi:10.1177/0018726712461927

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human Resource Management, Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

Morrison, E. M. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589. doi:10.2307/256592

Tengblad, S. (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!*. (1. uppl.) Malmö: Liber



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Bilaga 1

### Missivbrev

Vi är två studenter på Personal-och arbetslivsprogrammet på Högskolan Dalarna och vi genomför en datainsamling inför vårt examensarbete. Studien syftar till att undersöka glappet som uppstår i kunskapsöverföringen vid introduktion av nya chefer inom socialförvaltningen, omvårdnadsförvaltningen samt barn och utbildningsförvaltningen på Falu Kommun. Vi har valt att avgränsa oss till personalfrågor med fokus på individ och grupp.

Vi kommer att intervjua sex medarbetare på Falu Kommun, tre chefer respektive tre underanställda. Cheferna som deltar i denna studie har varit på sin post från tre månader upp till ett år. Cheferna och medarbetarna som deltar i studien har valts ut av fackförbundet Kommunal, detta för att säkerställa anonymitet. Intervjun kommer att ta ungefär en timme och kommer att hållas utanför den aktuella arbetsplatsen. Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan. Dina uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt och du kommer att vara anonym. Det är värdefullt för intervjun och resultatet att alla frågor besvaras. Resultatet kommer att sammanställas, analyseras och diskuteras av oss i examensarbetet. En opponeringsgrupp kommer att opponera på vårt arbete och examensuppsatsen kommer att finnas tillgänglig för allmänheten där du gärna får ta del av det färdiga resultatet. Allt samlat material kommer att makuleras när examensarbetet är färdigställt och godkänt. Undersökningen följer riktlinjerna från Högskolan Dalarnas Forskningsetiska nämnd.

Tack för er medverkan!

#### **Linn Enander**

Telefonnummer: 0735140242

Mailadress: linn.enander@hotmail.com

#### **Viktoria Bengtsson**

Telefonnummer: 0728538588

Mailadress: viktoria.bengtsson@hotmail.com



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Bilaga 2

### Intervjuguide Chefer

#### Bakgrundsfrågor

Ålder:

Antal år som chef:

Antal månader/år inom nuvarande position:

#### Intervjufrågor

Del 1; din erfarenhet av introduktion gällande personalrelaterade frågor på Falu kommun

1. Hur såg din introduktion inom personalrelaterade frågor ut när du kom till företaget?
  - Hur lång var introduktionen?
  - Vem ansvarade för introduktionen?
  - Fick du introduktion inom personalrelaterade frågor, och på vilket sätt?
  - Fick du chans att gå bredvid tidigare chef?
2. Vad var positivt med introduktionen?
3. Fanns det något som var negativt med introduktionen?
4. Kände/känner du att du saknade vissa delar efter att du tagit över chefsrollen?
  - I så fall: Vad/hur uppdagades bristen/saknaden av fakta/kunskap?
  - Vad gjorde du för att på annat sätt få till dig denna kunskap/fakta?
  - Påverkades dina underanställda av bristen?
  - Var det någon information som du önskar att du inte hade fått? (tidigare problem, konflikter)
5. Är det några specifika områden inom personalrelaterade frågor som du anser är extra svåra att föra över till nästkommande chef?

Del 2; dina tankar/idéer om hur en introduktion av chefer på Falu kommun bör se ut

6. Om du fick bestämma, hur skulle du ha utformat en introduktion för en ny chef på Falu kommun med fokus på personalrelaterade frågor (grupp och individ)?
7. Vilken del eller delar av introduktionen tror du har störst risk att vara bristfällig?



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Bilaga 3

### Intervjuguide medarbetare

#### Bakgrundsfrågor

Ålder:

Antal år i nuvarande tjänst:

#### Intervjufrågor

Del 1; din erfarenhet av chefsbytet på Falu kommun

1. Hur påverkade chefsbytet dig?
2. Anser du att chefsbytet har påverkat arbetsgruppen och på vilket sätt?
3. Vilka positiva effekter har du märkt att chefsbytet?
  - Vad tror du är grunden för de positiva aspekterna?
4. Vilka negativa effekter har du märkt att chefsbytet?
  - Vad tror du är grunden för de negativa aspekterna?
5. Hur skulle chefsbytet kunna förbättras?

Del 2; dina tankar/idéer om hur en chefsintroduktion i personalrelaterade frågor bör utformas?

6. Om du fick bestämma, hur skulle du ha utformat en introduktion i personalrelaterade frågor för en ny chef på Falu kommun?