

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**En omhändertagande och trygg introduktion?
En utvärdering av nyanställdas introduktion inom
Sahlgrenska universitetssjukhuset/Område Mölndal**

Terese Fernbring
Åsa Gidsäter

Examensarbete 10 poäng
Programmet med inriktning mot
Personal- och arbetslivsfrågor
Vårterminen 2006
Handledare: Olle Persson

En omhändertagande och trygg introduktion? En utvärdering av nyanställdas introduktion inom Sahlgrenska universitetssjukhuset/Område Mölndal

Terese Fernbring
Åsa Gidsäter

Sammanfattning. Syftet med studien var att utvärdera hur introduktionen fungerar för nyanställda inom Sahlgrenska universitetssjukhuset/Område Mölndal då personalenheten saknade en överblick av denna. Undersökningen speglade två perspektiv, dels hur nyanställda upplevde sin introduktion och dels hur ansvariga chefer såg på introduktionsarbetet och dess syfte. En kvantitativ undersökning gjordes i form av en enkät som skickades till samtliga nyanställda sedan två år tillbaka. Vidare gjordes en kvalitativ undersökning där tio ansvariga chefer intervjuades. Resultatet visade att introduktionen värdesattes högt av både nyanställda och chefer. Nyanställda var i helhet nöjda med introduktionen, dock fanns en avsaknad av vissa informationsmoment. Cheferna upplevde bland annat att uppföljningsarbetet brast samt att det var svårt för att finna tillräckligt med tid.

Introduktion är en procedur som de flesta medarbetare går igenom då de börjar en ny anställning och den subjektiva bilden av introduktionen varierar från individ till individ. På vissa arbetsplatser är introduktionen en strukturerad och välplanerad process, medan den på andra är mer löst formulerad. Rubenowitz (2004) poängterar att en väl fungerande och strukturerad introduktion underlättar inlärningsförmågan samt ökar tryggheten för den nyanställda individen. Vidare menar Rubenowitz att introduktionen medför en gemensam nytta för både individen och organisationen, dock att individens behov kontinuerligt skall sättas i centrum. Kolb (1974) skriver att det är vanligt förekommande att organisationer försöker övervaka inlärningsprocessen för individen genom att kontrollera utförandet av nya arbetsuppgifter. Istället för att granska individens arbete, bör inlärningsprocessen utvärderas och förstås, dels för att underlätta för individen och dels för att öka kunskapen om inlärningsprocessen för ledning och administration (Kolb, 1974). Jacobsen och Thorsvik (2002) framhäver kommunikation som en central faktor för att organisatoriskt lärande skall uppstå. Ett ökat utbyte av erfarenhet och kunskap underlättar följaktligen för både individen och organisationen.

Med cirka 1 530 tillsvidareanställda, varav 63 nyanställda sedan två år tillbaka, saknar personalenheten vid Sahlgrenska universitetssjukhuset/Område Mölndal (benämns fortsättningsvis som SU/Mölndal) en helhetssyn över hur det praktiska introduktionsarbetet fungerar. Syftet med denna studie var att utvärdera hur nyanställda uppfattade sin introduktion inom SU/Mölndal samt att spegla deras uppfattning mot ansvariga chefers syn på introduktionen. Frågor som vi ställt oss under studiens gång är: hur ser nyanställda medarbetare på genomförd introduktion? Hur ser ansvariga chefer på introduktionsarbetet? Skiljer sig dessa två synsätt åt och finns det potentiella förbättringsområden?

Tidigare forskning

Introduktion. Rubenowitz (2004) skriver om introduktionstiden för nyanställda och individens första intryck av organisationen. Den första uppfattningen individen får om organisationen framkallar en grundinställning till företaget och kan påverka individen under en lång tid. Detta första intryck kan påverkas positivt genom att skapa rutiner för introduktionsarbetet som i sin tur underlättar för den nyanställda personen.

Vidare skriver Rubenowitz att organiserade introduktionsrutiner minskar förekomsten av att viktiga delmoment uteblir. Han sammanfattar målsättningen för organiserade introduktionsrutiner i sex punkter:

- 1) Att informera nyanställda om arbetsplatsen, regler och rutiner för att undvika osäkerhet hos individen. Det är viktigt att företaget är sanningsenligt och uppriktigt då information om verksamheten utges. Även om företaget vill skapa ett så bra första intryck som möjligt bör en varning riktas mot att skapa för höga förväntningar hos den nyanställda personen. Ett ärligt förhållningssätt är således vad Rubenowitz rekommenderar.
- 2) Att skapa introduktionsrutiner som garanterar att samtliga nyanställda får den information som företaget värderar som centrala inom verksamheten.
- 3) Att skapa introduktionsrutiner som förbättrar inlärningsprocessen hos individen. Genom strukturerade arbetsinstruktioner kan företaget garantera att den interna utbildningen blir så god och effektiv som möjligt samt att individen snabbt kommer in i organisationens arbetsprocesser.
- 4) Att alla medarbetare är medvetna om vad som ingår i en introduktion. Irritationsmoment kan då undvikas genom att både nyanställda och chefer är medvetna om vad som skall och bör ingå i utbildningsprogrammet.
- 5) Att en planerad och lyckad introduktion minskar personalomsättningen samt ökar arbetstrivseln. Rubenowitz tydliggör att en dålig introduktion kan öka personalomsättningen och att det därmed är viktigt att värna om den första anställningstiden.
- 6) Att genomgång och förklaring av rutin och säkerhet minskar olycksfall bland nyanställda. Information och kunskap leder följaktligen till en säkrare arbetsplats.

Rubenowitz (2004) förespråkar dessutom att medarbetare från olika avdelningar och organisationsnivåer deltar i introduktionsarbetet tillsammans med den nyanställda. Oftast är det dock den närmsta chefen som spelar den största och avgörande rollen under introduktionen då denna sätter den nyanställda i arbete och informerar om företagspolitik, lön, tider och liknande. Många gånger upplever chefer besvär över att introduktionen tar för mycket tid i anspråk. Rubenowitz menar att upplevelsen baseras på dels kunskapsbrister då cheferna själva inte har fått vara med och utforma introduktionsarbetet, dels brister i arbetsledarutbildningen då betydelsen av introduktionsarbetet inte har förklarats.

Även medarbetarna har betydelse för introduktionens resultat. Ofta upplever nyanställda en otrygghet och ett utanförskap då de träder in som ny i en arbetsgrupp. För att minska denna känsla är det vanligt att organisationer utser en fadder eller handledare som får till uppgift att stötta och hjälpa den nya personen. Det är vanligt att en

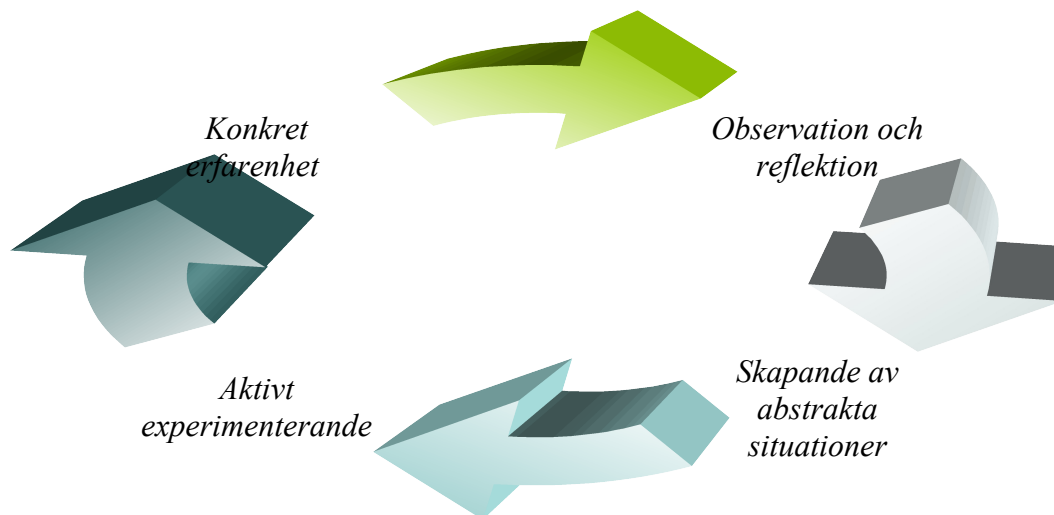
erfaren fadder utses som känner till organisationen väl och vet vilka behov en nyanställd har. De informella frågorna kan till sin fördel besvaras av en relativt nyanställd person då denna själv nyligen har gått igenom introduktionsprocessen.

Rubenowitz (2004) skriver att en checklista, eller minneslista, kan hjälpa både företaget och den nyanställda under introduktionen. Den skapar en överblick av introduktionen och belyser vilka moment som måste genomgå. Exempel på ämnen till listan är information om avdelningen, arbetstider, sjukanmälan, presentation av medarbetare, lokalkännedom, lönesystem, fadder/handledare och arbetsrutiner. Alla moment behöver inte nödvändigtvis gås igenom samma dag eftersom det är viktigt att individen inte blir överröst med information. Som komplement till check- och minneslistor kan information i annan form delas ut, exempelvis framtagna informationsbroschyrer om företaget och dess verksamhet.

Det är också viktigt att samtliga delar av informationen som ges under introduktionen är utformade på så vis att den nyanställda lätt kan ta till sig den. Helst skall det vara information som direkt berör den nyanställda och dess omgivning. Rubenowitz menar således att företagshistorik och produktion kan vara svårt att ta till sig i början och bör därför presenteras i ett senare skede. Vidare skall introduktionen inte ses som en enskild beståndsdel som företaget arrangerar, snarare som en ömsesidig process mellan individen och arbetet, där individen prioriteras.

Lärande. Metalärande uppstår då vi lär oss genom erfarenhet (Moxnes, 1990). Enligt Moxnes bygger metalärande till en viss del på utbildningsinnehållet, men fram för allt handlar det om kunskaper som individen tar till sig utöver den officiella och förbestämda utbildningen. Dessa kunskaper berör exempelvis pedagogisk utformning, problemlösning samt hur samarbete mellan medarbetare och chefer hanteras. Moxnes belyser att ett utbildningsprogram alltid är en kombination av ett formellt program och värderingar, handlingar och attityder. Utbildningsmomenten skapar på så sätt både ett formellt och ett informellt lärande. En önskad miljö kan skapas för att främja ett visst beteende, men det kan också få motsatt effekt, att en icke önskad atmosfär skapas och påverkar deltagarna negativt. Stämmer inte det formella lärandet överens med metalärandet, är det ofta metalärandet vi lägger på minnet.

Kolb (1974) diskuterar vikten att lära sig av tidigare framgångar och motgångar. Han poängterar dock att det kan vara svårt att se en sådan helhet i lärandet, det vill säga att kunna lära sig av sina misstag och att på så sätt utvecklas. Vidare menar Kolb att ledningen inom flertalet organisationer försöker kontrollera inlärningsprocessen genom att uppmana till hårt arbete istället för att utvärdera och förstå inlärningsprocessen. Kolb framhäver att inlärningsituationen för medarbetare skulle kunna förbättras om bland annat lednings- och administrationsfunktioner införskaffar djupare kunskap om själva lärandet och inlärningsprocessen. För skapa en djupare förståelse av inlärningsprocessen använder Kolb en modell som beskriver hur människor lär sig. Modellen kallas experimentell inlärningsmodell och betonar vikten av att lära sig genom erfarenhet. Erfarenheten bidrar till ny kunskap och val av nya uppgifter samt en förbättrad inlärningsprocess.

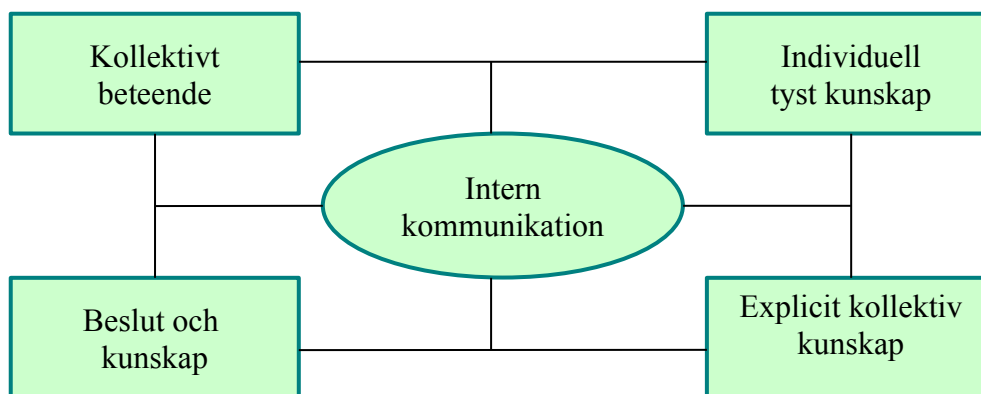


Figur 1. Kolbs experimentella inlärningsmodell.

Kolbs inlärningsmodell består av fyra steg varav det första steget är *konkret erfarenhet*, vilket betyder att en öppenhet bör finnas för att individen skall ta sig an nya uppgifter. Konkret erfarenhet utgör en grundkunskap som bör finnas för att komma vidare i inlärningsprocessen. Nästa steg, *observation och reflektion*, framhåller vikten av att reflektera och iaktta nya uppgifter från olika perspektiv för att kunna skapa en större förståelse och för att generera nya inläringssituationer. Det tredje steget är *skapandet av abstrakta situationer* och innebär att det måste finnas potential till att skapa ett sammanhang som integrerar de nya uppgifterna till lärdomar och logiska teorier. Det sista steget, *aktivt experimenterande*, innebär dels att individen bör ha möjlighet till att pröva och använda de teorier som har skapats och dels möjlighet till att kunna lösa problem. Det är när samtliga steg genomgås som kontinuerligt lärande kan uppnås.

Jacobsen och Thorsvik (2002) skiljer på färdighet och kunskap och menar att kunskap är en förståelse för hur något fungerar, medan färdighet är att använda kunskapen i specifika situationer. Lärande inom organisationer börjar ofta med att individer tänker igenom och reflekterar över sina lärdomar, men samtidigt har svårt att definiera exakt vad det är de har lärt sig. Detta benämns som tyst kunskap och medför att det kan vara svårt att återberätta sina kunskaper. Nyckeln till att lösa problemet är kommunikation. För att skapa en full förståelse för sina lärdomar och erfarenheter måste individen våga fråga och diskutera med sina arbetskamrater, detta i sin tur skapar både ett individuellt och kollektivt lärande.

Jacobsen och Thorsvik menar att intern kommunikation är centralt för att organisatoriskt lärande skall uppnås. I en modell beskrivs fyra beståndsdelar som starkt påverkar varandra.



Figur 2. Lärande i organisationer enligt Jacobsen och Thorsvik.

Den första förbindelsen belyser relationen mellan hur organisationsmedlemmar beter sig (kollektivt beteende) och den tysta kunskapen som varje individ upplever. *Den andra förbindelsen* klarlägger den tysta, individuella kunskapen och hur den hänger samman med den kunskap som förmedlas till organisationens medlemmar (explicit kollektiv kunskap). *Den tredje förbindelsen* berör den explicita kollektiva kunskapen och den information och kunskap som ingår vid beslutsfattning. *Den fjärde förbindelsen* illustrerar sammanhanget mellan beslut och kunskap och det kollektiva beteendet.

Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att om dessa fyra samband skall fungera krävs en god *intern kommunikation*. Utan kommunikation kan således organisatoriskt lärande inte uppstå. Det är först när individer lär sig genom erfarenheter och sprider sina kunskaper till andra som organisatoriskt lärande uppstår. Jacobsen och Thorsvik poängterar att det endast är människan som lär, inte organisationen, vilket betyder att det sociala nätverket och det kollektiva beteendet påverkar individernas erfarenhet och kommunikation. Sammanfattningsvis menar Jacobsen och Thorsvik att om organisatoriskt lärande skall uppstå krävs att individer samarbetar med varandra och delar med sig av sina erfarenheter och kunskaper.

Argyris (refererad till i Jacobsen & Thorsvik, 2002) skriver att det finns olika typer av lärande, dels kunskap om *hur* man lär sig och dels kunskap om *varför* man lär sig. Han kallar dessa två inlärningsmetoder för "single-loop-learning" och "double-loop-learning." Single-loop-learning uppkommer när en person gör om sin uppgift efter att ett fel har uppstått och double-loop-learning kan ske då personen börjar ifrågasätta och analysera varför själva felet uppstod. Vidare menar Argyris att single-loop-learning är effektivt så länge ett problem kan lösas. Kan dock inte problemet lösas krävs det med all sannolikhet ett kritiskt synsätt till själva problemets uppkomst. Vid double-loop-learning värderar och reflekterar individen över sitt handlande samt vilka konsekvenser det har medfört. Olika synsätt och frågor ställs för att nå den bästa lösningen, dels i kommunikation med andra människor och dels i samtal med sig själv. Argyris menar att double-loop-learning är den bättre metoden för att kunna utvecklas och för att nå en större helhetsförståelse av läroprocessen.

Senge (1990) resonerar kring lärande organisationer och betydelsen av att se sin organisation och sig själv som en del i en helhet eller i ett system. Senge definierar en lärande organisation med följande ord:

”I en lärande organisation vidareutvecklas ständigt människors förmåga att förverkliga sina mål, där utvecklas nya och expansiva sätt att tänka, där finns en strävan mot gemensamma mål och där lär sig människorna att ständigt söka kunskap tillsammans.” (s.17)

Senge talar om fem komponenter som han menar krävs för att stimulera en lärande organisation. Komponenterna är *systemtänkande*, *personligt mästerskap*, *tankemodeller*, *gemensamma visioner* samt *teamlärande*.

Med *systemtänkande* menar Senge att vi hela tiden skall utgå ifrån att vi befinner oss i en del av en helhet, att vi ingår i olika delsystem som i sin tur ingår i andra system. Exempelvis är arbetslivet ett system med olika nätverk av personer och kontakter. Vi skall därför inse att vårt personliga bidrag i arbetslivet, och även i privatlivet, påverkar detta system. Genom att använda systemtänkande kan individen och organisationer lära sig att se helheten av ett beslut eller helheten av ett agerande. Genom ett systemtänkande kan organisationen utvecklas och lära sig att tänka långsiktigt.

Personligt mästerskap handlar om individens förmåga att bemästra sitt arbete, att ställa upp personliga mål och att veta vad som är viktigt. Som Senge själv uttrycker är en organisations vilja och förmåga att lära helt beroende av de enskilda individernas förmåga att lära. Han menar att personligt mästerskap inte kan tvingas fram, dock att förutsättningar kan skapas för att framkalla det. Faktorer som stödjer uppkomsten av denna komponent är till exempel ett öppet klimat, att personalen känner att de har stöd i sitt arbete och att alla initiativ uppmuntras och tas på allvar.

Senges tredje komponent, *tankemodeller*, utgör generaliseringar som vi alla använder oss av. På arbetsplatser förekommer sådana generaliseringar dagligen. Senge poängterar att dessa tankemodeller fungerar som bromsar. För vi upp våra tankemodeller till ytan, kritiserar och värderar dem så kommer flertalet missförstånd att reduceras samt kommunikationen parter emellan att förbättras.

För att en organisation skall nå framgång menar Senge att den fjärde komponenten *gemensamma visioner* krävs. Att ledning och personal skapar ett gemensamt mål att arbeta mot är av stor vikt. Senge menar att ledare eller styrelser bör förankra organisationens visioner hos personalen för att på så vis öka motivationen.

Teamlärande innebär att en grupp arbetar och lär sig tillsammans. Senge menar att teamlärande ökar en organisations prestationer. För att nå teamlärande måste medlemmarna i en grupp lära sig att lyssna på varandra, att gruppen har en gemensam inriktning och att medlemmarna förstår hur olika grupprocesser fungerar. Vidare bör grupper vara självgående och de bör klara av att självständigt analysera situationer som att exempelvis kunna se både svagheter och styrkor.

Socialisation. Schein (1974) skriver om socialisationsprocessen i organisationer, det vill säga hur en individ lär sig organisationens beteendemönster, värdesystem och normer. För att bli en medlem i organisationen och för att kunna socialiseras in i den, presenterar Schein fem delmoment som vanligtvis inkluderas i socialisationsprocessen:

- 1) Information om organisationens mål.
- 2) Information om medel som skall användas för att nå målen.
- 3) Organisationsmedlemmens ansvar som är utlovad av organisationen.
- 4) Beteendemönster som krävs för ett effektivt utfört arbete.
- 5) Regler och principer som krävs för att behålla organisationens identitet och integritet.

Vidare menar Schein att om en individ lär sig organisationens normer och system korrekt så välkomnas och socialiseras den in i organisationen. Själva socialisationsprocessen involverar kommunikation och instruktioner från instruktörer, chefer och medarbetare. Det är dock inte ovanligt att nybörjare har svårt att ta till sig organisationens normer och beteenden. Spänningar kan då skapas och socialisationsprocessen drar ut på tiden. Under sådana omständigheter poängterar Schein att andra medlemmar i organisationen ofta försöker påverka den nya personen till ett önskat beteende, något som kan upplevas som påfrestande av individen. Skapandet av stödgrupper där flera nybörjare ingår kan, enligt Schein, underlätta socialiseringsprocessen. Finns dessutom handledare nära till hands och hjälper de nya medlemmarna skapas ett tryggare klimat och individen kan lättare ta till sig organisationens värderingar.

Psykosocial arbetsmiljö. Sambandet mellan individen och miljön är enligt Rubenowitz (2004) av stor vikt. Han klarlägger att det förekommer att anställda känner en negativ psykologisk stimulans från sitt arbete. Exempelvis kan det upplevas vara svårt att påverka och förändra sin personliga situation, att arbetet känns trist och/eller att man saknar stöd och förståelse från ledning och chefer. Det kan också handla om en känsla av utsatthet eller utanförskap som skapar ett svårt klimat att arbeta i. Upplever organisationsmedlemmar att den psykosociala arbetsmiljön är negativ kan motivationen och produktiviteten minska, fysiska smärtor kan uppstå, frånvaron kan öka (både korttids- och långtidsfrånvaron), personalomsättningen kan öka och sist, men inte minst, kan förekomsten av arbetsolyckor öka. Långsiktigt kan en dålig psykosocial arbetsmiljö medföra stora problem för företag och organisationer. Rubenowitz menar dock att en positiv psykosocial arbetsmiljö kan skapas genom: (1) *en ökad egenkontroll i arbetet* där individen kan påverka och kontrollera sitt sätt att arbeta, (2) *ett positivt ledningsklimat* där samarbete mellan medarbetare och chefer prioriteras, (3) *en stimulans från själva arbetet*, (4) *möjligheter till god kontakt med arbetskamrater* samt (5) *en optimal arbetsbelastning*, för att individen skall kunna orka med sina arbetsuppgifter såväl psykiskt som fysiskt. Rubenowitz anser att om dessa fem faktorer är uppfyllda finns ett gott psykosocialt arbetsklimat.

Problem

Efter dialog med medarbetare och chefer beslutade ledningen inom SU/Möln dal i januari år 2002 att förbättra introduktionen för nyanställd personal. Nya mål ställdes upp som skulle underlätta för individen. Bland annat skulle en presentation av områdets verksamheter ingå i introduktionen, dels för att skapa en helhetsbild av organisationen och dels för att öka förståelsen av områdets komplexitet. Vidare skulle en områdesgemensam checklista framarbetas samt en områdesövergripande introduktionsdag införas. Problemet var dock att personalenheten vid SU/Möln dal saknade kännedom om hur det verkliga introduktionsarbetet fungerade samt hur det upplevdes av såväl chefer som nyanställd personal.

Undersökningsfrågor

Studien avser att besvara följande frågor:

- Hur ser nyanställda medarbetare inom SU/Möln dal på den introduktion som de själva har genomgått, dess innehåll och betydelse?
- Hur ser ansvariga chefer inom SU/Möln dal på introduktionsarbetet, dess syfte och genomförande?
- Skiljer sig de nyanställda medarbetarnas och chefernas syn på introduktionen?
- Finns det behov av förbättring inom introduktionsarbetet?

Metod

Område Möln dal är en del av Sahlgrenska universitetssjukhuset och består av cirka 1 530 anställda och 350 vårdplatser. Verksamheten vid SU/Möln dal är fördelad på enheter som består av AN/OP/IVA (Anestesi/Operation/Intensivvård/Sterilcentral-/Amulans), Akutmottagning, Medicin, Geriatrik/Rehabilitering, Psykiatri samt Neuropsykiatri. I samråd med SU/Möln dals personalenhet genomförde vi en utvärdering om hur verksamhetens introduktionsarbete fungerar och upplevs av nyanställda och ansvariga chefer. Vårt uppdrag var att utvärdera den arbetsplatsrelaterade introduktionen, det vill säga den introduktion en nyanställd får under sin första period som anställd. Vi skulle även utvärdera hur väl den områdesövergripande introduktionen fungerar. Denna består av en introduktionsdag som SU/Möln dals personalenhet anordnar två gånger per år. Dagen utformas i form av en heldag med föreläsningar och information från sjukhusets olika enheter.

Deltagare

Deltagarna som valdes ut till vår enkätundersökning hade samtliga blivit tillsvidareanställda på SU/Möln dal under de två senaste åren. Det fanns totalt 63 personer varav samtliga skulle ingå i enkätundersökningen. Totalt besvarade 44 personer enkäten vilket motsvarar en svarsfrekvens på 69,8 %. Gällande bakgrundsinformation om respondenterna var fördelningen enligt följande, se tabell 1.

Tabell 1

Bakgrundsinformation om respondenter i enkätundersökning.

Variabel	Procentantal	Variabel	Procentantal
Kön		Arbetsplats	
Kvinna	79 %	AN/OP/IVA	32 %
Man	21 %	Medicin	32 %
Ålder		Psykiatri	14 %
		Neuropsykiatri	14 %
		Ledningsstab	4 %
		Akutenhet	2 %
		Geriatrik/Rehabilitering	2 %
21 till 30 år	14 %	Tid inom SU	
31 till 40 år	29 %		
41 till 50 år	48 %		
51 till 60 år	9 %		
Yrke		Tid inom SU/Mölndal	
Sjuksköterska	38 %	0 till 2 år	51 %
Undersköterska	24 %	2 till 5 år	26 %
Sekreterare	16 %	5 till 10 år	16 %
Läkare	7 %	Mer än 10 år	7 %
Chef	5 %	Tid inom SU/Mölndal	
Psykolog	5 %		
Annat	5 %		
Chef		0 till 6 månader	19 %
Ja	7 %	6 till 12 månader	33 %
Nej	93 %	1 till 2 år	37 %
		2 till 3 år	11 %

Utöver enkätundersökningen intervjuades 10 chefer om hur introduktionsarbetet fungerade vid deras enhet. Information som till exempel utbildning, ålder eller yrke gällande cheferna kan inte lämnas eftersom sekretess har utlovats. Däremot kan nämnas att ett flertal av cheferna var kvinnor.

Vi beslutade att inte genomföra en bortfallsanalys av enkätundersökningen då svarsfrekvensen var cirka 70 %.

Instrument

Enkätinstrument. Enkäten belyste tre områden; bakgrundsinformation, arbetsplatsintroduktion samt områdesövergripande introduktion. Enkäten (bilaga 1) innehöll totalt 34 frågor varav 7 var öppna frågor.

Bakgrundsinformation. 7 frågor gav svar på kön, ålder, yrke, chefskap, arbetsplats samt hur länge respondenterna hade arbetat inom SU respektive SU/Mölndal. Tidsintervaller för ålder bestämdes utifrån tidigare genomförda enkäter vid SU/Mölndal.

Arbetsplatsintroduktion. Totalt ställdes 18 frågor om arbetsplatsintroduktionen, varav 3 var öppna. En åsiktsfråga belyste hur viktig respondenterna tyckte att arbetsplatsintroduktionen var. Svarsalternativen var: instämmer helt (5), instämmer till stor del (4), instämmer delvis (3), instämmer inte (2) samt har ingen uppfattning (1). Resterande frågor berörde vem som genomförde arbetsplatsintroduktionen, när den påbörjades och hur länge den varade. Vilken information som gavs, om det användes en checklista, om arbetsplatsintroduktionen var välplanerad, om tillräckligt mycket tid

avsattes, om det gavs tillräckligt med hjälp samt om det diskuterades ämnen av mer informell karaktär. Vidare frågades om respondenterna kände att de förstod arbets-kulturen samt om de kände sig trygga i sina arbetsuppgifter, om arbetsplatsintro-duktionen underlättade för dem, om de visste vilka krav som arbetsgivaren ställde samt om de kände sig som en viktig del av verksamheten. En introduktionschecklista (framarbetad av SU/Mölndals personalenhet) utgjorde underlag för frågan om vilken information som gavs under arbetsplatsintroduktionen. Respondenterna fick kryssa för vilken information de mottagit. Svartalternativ till åsiktsfrågorna var: ja i mycket hög grad (5), ja i ganska hög grad (4), ja i någon mån (3), nej i ganska liten grad (2) samt nej inte alls (1). Frågeområdet avslutades med 3 öppna frågor för att belysa vad som fungerat bra, mindre bra eller saknades under arbetsplatsintroduktionen.

Områdesövergripande introduktion. 8 frågor ställdes om den områdesövergripande introduktionen, varav 3 frågor var öppna. Vi ville veta hur många nyanställda som deltagit vid introduktionsdagen som SU/Mölndals personalenhet anordnar två gånger per år. Frågorna belyste hur länge respondenterna arbetat inom SU/Mölndal innan de deltog vid dagen, om de fick någon ny information, om de anser att det var relevanta föreläsningar samt om de fick en bättre helhetsförståelse för verksamheten. Svartalternativen var: ja i mycket hög grad (5), ja i ganska hög grad (4), ja i någon mån (3), nej i ganska liten grad (2) samt nej inte alls (1). Frågeområdet avslutades med 3 öppna frågor för att se vilket moment som hanterades bra, mindre bra eller saknades.

Enkäten avslutades med en öppen fråga för att belysa respondenternas allmänna tankar runt introduktionsarbetet vid SU/Mölndal samt enkätundersökningen.

Intervjuinstrument. Intervjufrågorna (bilaga 2) var i liknande form som enkätfrågorna då tanken var att belysa chefernas syn på de frågeställningar som ställdes i enkäten. Intervjufrågorna behandlade bakgrundsinformation, arbetsplatsintroduktion samt områdesövergripande introduktion. Gällande apparatur användes bandspelare under intervjuerna.

Bakgrundsinformation. Frågorna rörde hur länge cheferna arbetat inom SU respektive SU/Mölndal, utbildning och yrke, hur länge de varit chefer, hur många anställda de ansvarade för, om personalomsättningen samt hur många nyanställda de har haft de senaste två åren. Cheferna ombads även berätta kort om avdelningens verksamhet.

Arbetsplatsintroduktion. Frågor ställdes om ansvar, rutiner, checklista, möten och aktiviteter i samband med arbetsplatsintroduktion. Vidare frågades om det diskuteras informella aspekter, om cheferna känner sig trygga i att introducera ny personal, hur länge arbetsplatsintroduktionen varade, om det läggs mycket tid på introduktionsarbetet samt om cheferna vet vart de skall vända sig vid frågor gällande introduktion. Vidare frågades om dialogen mellan alla parter i introduktionsarbetet, om det finns någon uppföljning och vad som fungerat bra eller mindre bra. Vi frågade hur viktigt cheferna anser att en arbetsplatsintroduktion är, om det fanns tillräckligt med tid samt om de kände att det var en stressfaktor i deras arbete. Slutligen gavs möjlighet till tankar om förändring och förbättring.

Områdesövergripande introduktion. Vi undrade om kunskapen hos cheferna gällande den områdesövergripande introduktionen, om de motiverar anställda att delta, om de deltagit själva och vad de tycker om dagen. Vidare frågades om de tror att dagen är ett viktigt moment i en introduktion samt om de vet hur personalen uppfattar den. Innan intervjuernas avslut gavs möjlighet till tankar, funderingar och idéer som berör intro-duktionsarbete i sin helhet.

Tillvägagångssätt

Tillsammans med personalenheten vid SU/Möln dal framarbetades riktlinjer för studien. Både enkät- och intervjuundersökning genomfördes för att vinkla ämnet från två perspektiv och för att undersöka skillnader och samband. Passande enkätfrågor sammanställdes och skrevs ut i pappersformat vid SU/Möln dal. Uppdragsgivaren tillhandahöll oss namn och adresser till samtliga 63 personer som hade blivit tillsvidareanställda inom SU/Möln dal de två senaste åren. Dessa uppgifter togs fram manuellt av uppdragsgivaren genom att gå igenom ansökningshandlingar sedan två år tillbaka i SU/Möln dals personalsystem Palett.

Enkät med missivbrev och frankerade svarskuvert gick via postutskick till deltagarna måndagen den 3 april. Enkäten kodades inte före utskick för att garantera anonymitet. Följaktligen kom enkäten deltagarna tillhanda onsdagen den 5 april. I missivbrevet (bilaga 3) angavs syfte med undersökning, om dess anonymitet samt sista svarsdatum som bestämdes till torsdagen den 13 april. Ett påminnelsebrev (bilaga 4) skickades till samtliga deltagare fredagen den 7 april. Då vi torsdagen 13 april inte hade fått tillräckligt många svar beslutade vi att skicka ut ytterligare en enkät. Ett nytt missivbrev samt frankerade svarskuvert skickades till samtliga deltagare fredagen den 21 april. I brevet (bilaga 5) vädjade vi till samtliga att svara på enkäten så snart som möjligt eftersom deras svar och åsikter var viktiga för vår studie och uppsats. Torsdagen den 4 maj påbörjade vi dataanalysen och hade då mottagit sammanlagt 44 enkäter.

Vi genomförde intervjuer för att spegla SU/Möln dals chefers subjektiva uppfattning om ämnet introduktion. En frågeguide framarbetades och en bandspelare lånades vid Göteborgs universitet, Psykologiska institutionen. Totalt finns det 58 chefer vid SU/Möln dal, av dessa valde uppdragsgivaren ut 12 chefer som hade haft rekryteringar under de senaste två åren. Vi fick en lista med namn och telefonnummer samt avdelningsplacering och kontaktade samtliga chefer för att höra om deras intresse av en intervju. Totalt 10 chefer bokades in för intervjuer mellan tisdagen den 11 april och torsdagen den 27 april. Respektive intervju tog ungefär en timme i anspråk. Vi presenterade studien, vårt intervjuupplägg samt förklarade att materialet behandlades med sekretess. Vi bad om chefernas godkännande gällande båda författarnas närvaro samt användandet av bandspelare. Rollen att intervjua, respektive föra anteckningar och hantera bandspelare, skiftade mellan oss under varannan intervju. Vi använde oss av intervjuguiden och ställde öppna frågor då strukturerade frågor inte ger den tillfrågade möjlighet att svara på annat sätt än intervjuaren bestämt sig för (Trost, 1997).

Undersökningsdesign

Vi genomförde en tvärsnittsstudie där våra undersökningar byggde på att fånga individers ögonblicksbilder av verkligheten. Det är vanligt att man i en tvärsnittsstudie använder flera datainsamlingsmetoder som enkät och intervju (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). Enkäten bestod till största del av kvantitativa frågor men även några frågor som var öppna till sitt svar och därav kvalitativa (Trost, 2001). Intervjufrågorna baserades utifrån den kvalitativa forskningsansatsen som utgår ifrån individens subjektiva bild av verkligheten och hur denne uppfattar sin omvärld (Backman, 1998). Den kvalitativa ansatsen passade intervjuundersökningen eftersom syftet var att

kartlägga chefers enskilda åsikter och upplevelser om hur introduktionen fungerar inom SU/Mölnadal.

Databearbetning

Enkäterna kodades och svaren fördes in i SPSS 12.0.1 för Windows. Vid åsiktsfrågor kodades skalstegen mellan 1 till 5, där 5 var mest positiv och 1 mest negativ. Med hjälp av SPSS gjordes frekvensberäkningar på samtliga enkätfrågor. Medelvärden och standardavvikelser beräknades på åsiktsfrågorna.

Envägs ANOVA användes som metod för att urskilja skillnader i svaren mellan både män och kvinnor och de olika åldersgrupperna. Signifikansnivån valdes till 5 procent. Där signifikanta skillnader visade sig utfördes Post hoc test (Bonferroni) och medelvärden jämfördes. Post hoc test används för att få reda på exakt var skillnader finns inom grupperna (Hassmén & Koivula, 1996). De öppna enkätfrågorna kategoriserades som arbetsplatsintroduktion och områdesövergripande introduktion.

Intervjuerna skrevs ut ordagrant genom transkribering då vi fick tillstånd från samtliga chefer att spela in intervjuerna på bandspelare. Därefter kategoriserades svaren. Bakgrundsinformationen gällande cheferna skrevs ner i ett separat dokument och användes som hjälpmedel vid analysen av intervjuerna¹.

Resultat

Följande presentation är uppdelad på enkätsvar och intervjuresultat. Enkätresultatet består av statistiska beräkningar samt redovisning av svaren från de öppna frågorna. Det statistiska resultatet är fördelat enligt följande: bakgrundsinformation, arbetsplatsintroduktion samt områdesövergripande introduktion. Resultatet från de öppna enkätfrågorna belyser först arbetsplatsintroduktionen följt av den områdesövergripande introduktionen.

Under intervjuresultatet redovisas svaren gällande arbetsplatsintroduktionen följt av den områdesövergripande introduktionen. Arbetsplatsintroduktionen presenteras enligt följande kategorier: ansvar och delegation, rutiner, tid, dialog, kontakt och stöd, trygghet, informell aspekt, positiva och negativa aspekter, betydelse av introduktion samt förbättringsåtgärder. Den områdesövergripande introduktionen kategoriseras enligt följande: kunskap, deltagande, uppmanande till att delta, betydelse av introduktionsdagen samt positiva och negativa aspekter.

Enkätsvar från medarbetare

I det statistiska resultatet redovisas endast signifikanta skillnader mellan respondenternas enkätsvar. För en mer överskådlig bild redovisas samtliga frekvenser, medelvärden och standardavvikelser i bilaga nr 6. I den statistiska presentationen lämnas också redovisning av svaren från de öppna frågorna i enkätundersökningen.

¹ Vid analys av intervjuvar användes följande indelning: ett fåtal, vissa eller några (1-3 chefer), ungefär hälften (4-6 chefer), ett flertal (7-9 chefer) och samtliga (10 chefer).

Bakgrundsinformation. 79 % av respondenterna var kvinnor och 21 % var män. 48 % av respondenterna var mellan 41 till 50 år, resterande undersökningsdeltagare var fördelade på åldrarna 21 till 30 år (14 %), 31 till 40 år (29 %) samt 51 till 60 år (9 %). Gällande yrkesfördelning var fördelningen enligt följande, se tabell 2. Av samtliga respondenter var det vanligast att arbeta som sjuksköterska (38 %), medan läkare (7 %), chef (5 %) och psykolog (5 %) var mindre vanligt.

Tabell 2
Yrkesfördelning bland respondenterna.

Yrke	Antal	Procent
Sjuksköterska	16	38 %
Undersköterska	10	24 %
Sekreterare	7	16 %
Läkare	3	7 %
Chef	2	5 %
Psykolog	2	5 %
Annat	2	5 %

7 % av respondenterna uppgav att de hade en chefsposition. Gällande vilken arbetsplats respondenterna tillhörde såg fördelningen ut som följande, se tabell 3. Vanligast bland respondenterna var att arbeta på AN/OP/IVA (Anestesi/Operation-/Intensivvård/Sterilcentral/Amulans) och Medicin (totalt 64 %), medan det var mindre vanligt att arbeta på Akutenheten (2 %) och Geriatrik/Rehabilitering (2 %).

Tabell 3
Arbetsplatsfördelning bland respondenterna.

Arbetsplats	Antal	Procent
AN/OP/IVA	14	32 %
Medicin	14	32 %
Psykiatri	6	14 %
Neuropsykiatri	6	14 %
Ledningsstab	2	4 %
Akutenhet	1	2 %
Geriatrik/Rehabilitering	1	2 %

51 % av respondenterna uppgav att de hade arbetat inom SU upp till 2 år, resterande uppgav mellan 2 till 10 år eller mer än 10 år. Vid frågan om hur länge de hade arbetat inom Område Mölndal uppgav 70 % från 6 månader till och med 2 år. Resterande uppgav 0 till 6 månader eller 2 till 3 år.

Arbetsplatsintroduktion. Vid påståendet om att det är viktigt att få en arbetsplatsintroduktion i samband med ett nytt arbete instämde 95 % av deltagarna helt ($M = 4,93, s = ,3$).

55 % av deltagarna angav att det var deras chef som genomförde arbetsplatsintroduktionen, övriga respondenter angav kollega eller annan person. 95 % av respondenterna påbörjade sin arbetsplatsintroduktion under första arbetsveckan, övriga respondenter angav andra arbetsveckan. 44 % av respondenterna uppgav att deras arbetsplatsintroduktion varade i 1 till 5 dagar, 23 % 5 till 10 dagar och 33 % mer än 10 dagar.

66 % av respondenterna uppgav att en checklista användes under arbetsplatsintroduktionen. Gällande vilken information respondenterna fick under deras arbetsplatsintroduktion var fördelningen enligt följande, se tabell 4. Information om verksamheten (93 %) samt sekretess och regler (93 %) var vanligt förekommande, medan arbetsmiljö (39 %) och avdelningens kontaktpersoner (39 %) informerades i en mindre utsträckning.

Tabell 4

Information som gavs till respondenterna under deras arbetsplatsintroduktion.

Information	Procentenhet som fått information	Procentenhet som ej fått information
Verksamhetspresentation	93 %	7 %
Sekretess och regler	93 %	7 %
Lokalkännedom	84 %	16 %
Telefon, dator och fax	79 %	21 %
Personalrapporteringsrutiner	72 %	28 %
Arbetsrutiner	70 %	30 %
Melior (internt IT-system)	67 %	33 %
Möte och samverkan	58 %	42 %
Personalförmåner	54 %	46 %
"Bra att veta" - broschyr	51 %	49 %
Anmälan till den områdesövergripande introduktionen	42 %	58 %
Arbetsmiljö	39 %	61 %
Avdelningens kontaktpersoner	39 %	61 %

Efter frågorna om hur respondenterna upplevde sin arbetsplatsintroduktion blev fördelningen enligt följande, se tabell 5. Arbetsplatsintroduktionen underlättade för respondenterna i deras nya arbete då 98 % angav svarsalternativen ja i mycket hög grad, ja i ganska liten grad samt ja i någon mån. Frågan utgjorde det högsta medelvärdet ($M = 3,95$). Diskussion om informella ämnen utgjorde det lägsta medelvärdet ($M = 3,02$) då 33 % av respondenterna angav svarsalternativen nej i ganska liten grad samt nej inte alls.

Tabell 5

Frekvensberäkningar, medelvärden samt standardavvikelser gällande hur respondenterna upplevde arbetsplatsintroduktionen.

Påstående	Ja, i mycket hög grad	Ja, i ganska liten grad	Ja, i någon mån	Nej, i ganska liten grad	Nej, inte alls	M	s
Arbetsplatsintroduktionen underlättade för mig i mitt nya arbete	34 %	32 %	32 %	2 %	0 %	3,95	,86
Jag anser att jag fick tillräckligt med hjälp under min arbetsplatsintroduktion	34 %	27,5 %	27,5 %	9 %	2 %	3,82	1,08
Efter min arbetsplatsintroduktion hade jag klart för mig vilka krav min arbetsgivare ställer på mig	27,5 %	34 %	27,5 %	9 %	2 %	3,75	1,04
Jag anser att tillräckligt mycket tid avsattes till min arbetsplatsintroduktion	27 %	34 %	23 %	14 %	2 %	3,70	1,09
Jag anser att min arbetsplatsintroduktion var välplanerad	25 %	34 %	25 %	16 %	0 %	3,68	1,03
Efter min arbetsplatsintroduktion kände jag mig som en viktig del av verksamheten	21 %	25 %	43 %	9 %	2 %	3,52	1,00
Jag kände mig trygg med mina arbetsuppgifter efter arbetsplatsintroduktionen	14 %	36,5 %	27,5 %	18 %	4 %	3,36	1,08
Efter min arbetsplatsintroduktion upplevde jag att jag förstod arbetskulturen inom Område Mölndal	12 %	28 %	37 %	18,5 %	4,5 %	3,23	1,04
Under min arbetsplatsintroduktion diskuterades även ämnen av mer informell karaktär	14 %	23 %	30 %	16,5 %	16,5 %	3,02	1,28

Vi gjorde envägs ANOVA på samtliga frågor om hur respondenterna upplevde arbetsplatsintroduktionen med variabeln kön. Det visade sig att det endast fanns en signifikant skillnad mellan mäns ($M = 4,11$, $s = ,93$) och kvinnors ($M = 3,21$, $s = 1,04$) uppfattning gällande frågan om huruvida de kände sig trygga med sina arbetsuppgifter efter arbetsplatsintroduktionen, $F(1, 41) = 5,63$, $p < ,05$. Skillnaden visade att männen kände sig mer trygga med sina arbetsuppgifter än vad kvinnorna gjorde efter arbetsplatsintroduktionen. Övriga frågor gällande arbetsplatsintroduktionen visade ingen signifikant skillnad mellan män och kvinnor.

Vi gjorde också envägs ANOVA för att undersöka om uppfattningen om arbetsplatsintroduktionen skiftade beroende på variabeln ålder. Beräkningarna visade att det fanns en signifikant skillnad mellan de fyra åldersgrupperna och huruvida individen förstod arbetsgivarens krav efter arbetsplatsintroduktionen, $F(3, 40) = 4,06$, $p < ,05$. Vi gjorde Post Hoc test (Bonferroni) för att mäta mellan vilka åldersgrupper skillnader fanns. Den signifikanta skillnaden fanns mellan åldersgrupperna 21 till 30 år ($M = 2,83$, $s = 1,33$)

och 51 till 60 år ($M = 4,75$, $s = ,50$). Den äldre gruppen upplevde att de förstod arbetsgivarens krav bättre än vad den yngre gruppen gjorde.

Även upplevelsen av att respondenten förstod arbetskulturen efter sin arbetsplatsintroduktion visade signifikant skillnad mellan åldersgrupperna, $F(3, 39) = 3,35$, $p < ,05$. Post Hoc (Bonferroni) visade att den signifikanta skillnaden fanns mellan grupperna 21 till 30 år ($M = 2,17$, $s = ,98$) och 31 till 40 år ($M = 3,58$, $s = 1,00$). Den äldre gruppen upplevde att de förstod arbetskulturen bättre än vad den yngre gruppen gjorde.

Områdesövergripande introduktion. 46 % av respondenterna hade deltagit vid den områdesövergripande introduktionsdagen. 80 % av dessa respondenter hade arbetat vid SU/Möln dal i 0 till 6 månader innan de deltog vid introduktionen. Frågor ställdes om respondenternas uppfattning av den områdesövergripande introduktionen, se tabell 6. Samtliga respondenter som deltog vid den områdesövergripande introduktionen ansåg att dagen innehöll relevanta presentationer ($M = 4,00$). Av de respondenter som deltog under dagen ansåg flertalet att de fick ny information då 30 % svarade ja i mycket hög grad, 35 % svarade ja i ganska hög grad och 30 % svarade ja i någon mån. 95 % av respondenterna som deltog ansåg att de fick en bättre helhetsförståelse för verksamheten vid Område Möln dal då 15 % svarade ja i mycket hög grad, 55 % svarade ja i ganska hög grad och 25 % svarade ja i någon mån.

Tabell 6

Frekvensberäkningar, medelvärden samt standardavvikelser gällande hur respondenterna upplevde den områdesövergripande introduktionen.

Påstående	Ja, i mycket hög grad	Ja, i ganska hög grad	Ja, i någon mån	Nej, i ganska liten grad	Nej, inte alls	M	s
Jag anser att den områdesövergripande introduktionen innehöll relevanta presentationer	15 %	70 %	15 %	0 %	0 %	4,00	,56
Jag fick ny information under den områdesövergripande introduktionen	30 %	35 %	30 %	5 %	0 %	3,90	,91
Efter mitt deltagande vid den områdesövergripande introduktionen anser jag mig ha en bättre helhetsförståelse för verksamheten vid Område Möln dal	15 %	55 %	25 %	5 %	0 %	3,80	,77

Öppna enkätfrågor

Arbetsplatsintroduktion. Frågan om något moment hanterades bra under arbetsplatsintroduktionen besvarades av 17 respondenter. Ett flertal av dessa respondenter tyckte att presentationen av verksamheten och arbetsuppgifterna genomfördes bra, bland annat nämndes att checklistan fungerade som en trygghet under arbetsplatsintroduktionen. Ett fåtal respondenter meddelade att handledningen fungerade bra och att det var en fördel

att ha två handledare. Vidare kommenterade ett fåtal av dessa respondenter att de var nöjda med kollegorna och bemötandet på avdelningen.

Frågan om något moment var mindre bra under arbetsplatsintroduktionen besvarades av 13 respondenter. Ungefär hälften av respondenterna tyckte att det fanns för lite tid under deras arbetsplatsintroduktion. Vidare ansåg ett fåtal respondenter att arbetsplatsintroduktionen var dåligt planerad, exempelvis var inte behörigheter klara och för många apparaturer presenterades på samma dag.

19 deltagare svarade på frågan om något moment saknades under arbetsplatsintroduktionen. Ett fåtal respondenter saknade information om SU/Mölndal, personalavdelningen, lönesystem och skattkostnader. Ytterligare ett fåtal deltagare saknade information om hur man hittar på sjukhuset, var man vänder sig om man behöver hjälp samt möjlighet till att besöka andra närliggande avdelningar. Vidare ansåg några respondenter att det saknades en checklista samt uppföljning av denna. Vissa deltagare saknade en bra genomgång av datasystem samt bredvidgång.

Områdesövergripande introduktion. Frågan om något moment hanterades bra under den områdesövergripande introduktionen besvarades av 7 respondenter. Ett fåtal av dem som svarade ansåg att det var bra att få information från samtliga områden inom SU/Mölndal samt att få en täckande introduktion om verksamheten inom SU som helhet.

Frågorna om något moment var mindre bra eller saknades under den områdesövergripande introduktionen besvarades av 4 respondenter. Vissa respondenter ansåg att det var för mycket lyssnande under dagen samt att det saknades information om facket och diskussion runt de etiska värdegrunderna inom SU. Någon respondent efterfrågade en rundvandring på sjukhuset i samband med den områdesövergripande introduktionen.

Enkäten avslutades med en övergripande fråga där respondenterna ombads att skriva sina övriga tankar runt introduktionsarbetet vid SU/Mölndal, 13 respondenter svarade på frågan. Ett fåtal respondenter tyckte att introduktionen måste planeras bättre samt att mer tid skall avsättas för den person eller handledare som genomför introduktionen. Ett fåtal respondenter ansåg att det bör inkluderas mer allmänkänedom om sjukhuset samt vilka rättigheter och skyldigheter som anställda har inom SU/Mölndal. Vidare ansåg ett fåtal respondenter att mål för introduktionsarbetet bör struktureras upp så att alla inom organisationen arbetar mot samma riktning.

Intervjusvar från chefer: Arbetsplatsintroduktion

Ansvar och delegation. Samtliga chefer hade övergripande ansvar för introduktionen av nyanställda. Samtliga chefer delegerade dock en stor del av ansvaret till biträdande chefer samt utsedda handledare, dels på grund av tidsbrist och dels på grund av att de anser att själva genomförandet och lärandet sker bäst med dem som dagligen arbetar med patienter.

”Men, det är ju så här att jag ansvarar för en del av introduktionen, sen har man ju handledare typ på enheten, för jag kan inte vara med hela tiden /.../. Jag tar ju naturligtvis allt kring anställning för dom som är mina då /.../. Men, sen när dom skall ha introduktion liksom i arbetsrutiner och så, liksom komma in i jobbet och så, så utser man en person. Och det är inte jag som gör det.”

Vanligt var också att övriga arbetskamrater engagerade sig under introduktionen och gick igenom vissa moment. Ett fåtal chefer delegerade allt organisatoriskt arbete gällande introduktionen till biträdande chef. Flertalet av cheferna ansvarade inte för läkarkårens introduktion, utan endast för övriga yrkeskategorier inom avdelningen, som till exempel sjuksköterskor, undersköterskor och administratörer.

Samtliga chefer använde sig av handledarskap där utsedda handledare oftast hade en erfarenhet på minst ett år. Ett fåtal chefer poängterade att handledaren skall ses som en förebild för den nyanställda individen och att denne skall finnas till hands som stöd under hela introduktionstiden. Det vanligaste var att de nyanställda fick en handledare ur sin egen yrkeskategori men också att de fick träffa instruktörer som var duktiga inom ett särskilt område som till exempel datasystem och journalrapportering. Ungefär hälften av cheferna använde sig av två handledare parallellt. Tanken var att öka möjligheterna för de nyanställda att se och lära sig av olika arbetssätt. Ett fåtal chefer nämnde att även individen har ett visst egenansvar för att planerade moment verkligen genomförs. Det fanns också ett fåtal chefer som själva informerade om datasystem och dylikt, det vanligaste var dock att cheferna främst ansvarade för att informera om diverse anställningsvillkor och avdelningsspecifik information.

Rutiner: Information. Flertalet chefer berättade att den första dagen för en nyanställd var en allmän introduktionsdag där man diskuterade anställning, verksamhet och annan viktig information såsom tider, arbetssätt, rutiner, behörigheter, nycklar, lokaler, brandrutiner och larm. Flertalet chefer gav själva denna övergripande organisatoriska information till de nyanställda, men i några fall var det den biträdande chefen. Dagliga arbetsuppgifter och rutiner menade samtliga chefer att utsedda handledare eller andra medarbetare gick igenom och visade för de nyanställda. Flertalet chefer anpassade introduktionsrutinerna efter individens behov, tidigare erfarenhet och anställningar. Ett fåtal chefer berättade att personalen hade möjlighet att påverka sin egen arbetssituation genom att lägga egna scheman. Ett fåtal chefer brukade förbereda introduktionsarbetet genom att skicka hem material till den nyanställda innan deras första arbetsdag. Då ingick vanligtvis information om schema, handledning, bredvidgång och behörighet.

Ungefär hälften av cheferna berättade att introduktionen för läkarna vid avdelningen tidigare inte hade varit särskilt strukturerad eller bra. Vid några avdelningar hade det inte funnits någon läkarintroduktion över huvud taget. Ungefär hälften av cheferna berättade dock att det hade skett en förändring och att läkarna nu har en veckas introduktion till att gå runt på avdelningen och introduceras i verksamheten. Dock menade några chefer att det ännu inte fanns en bra avdelningsintroduktion för läkarna utan att man endast hinner informera om det allra viktigaste och att läkarna inte är helt välbekanta med avdelningen.

”Det är så, det är en bortglömd grupp eller egentligen tror jag att läkargruppen är kvar i systemet såsom det var för femton tjugo år sedan, då fanns ingen introduktion.”

Rutiner:Handledning. Samtliga chefer använde sig av utsedda handledare som hade till uppgift att leda den nyanställda i det dagliga rutinarbetet. Vissa chefer berättade att den nyanställda får träffa två handledare istället för endast en.

”Det är inte alltid att vi har samma handledare under dom här två till tre veckorna, utan dom kan ha flera stycken. Dom flesta säger ju faktiskt att det är väldigt skönt att se olika arbetssätt. Det framkommer ju också att det inte finns ett rätt sätt att göra en uppgift på, utan dom får se lite olika.”

Ungefär hälften av cheferna berättade att det var handledaren som gick igenom arbetsuppgifter, rutiner och punkter på checklistan med de nyanställda. Vid ett fåtal avdelningar var det också handledaren som planerade introduktionstiden samt lägger upp schema. Några chefer berättade att de ibland sammanförde handledaren och den nyanställda efter ett par månader eftersom fler frågor och funderingar kunde ha dykt upp hos den nyanställda. Ett fåtal chefer gick ibland in och agerade stöd för handledaren då det hade uppstått problem eller svåra situationer under introduktionen.

Rutiner: Material. Ett flertal chefer berättade att det vid avdelningen hade framarbetats material som var bra för nyanställda att läsa igenom för att kunna förstå rutiner samt för att få en helhetsbild av verksamheten. Som material nämndes avdelningsinformation, arbetsordning för olika yrkeskategorier, information om sjukdomar aktuella vid avdelningen samt värdebas för avdelningens värderingar och etikfrågor. Viss information var specifik för introduktionsschemat såsom checklistor, introduktions-pm och handledningsinformation. Vissa chefer menade att detta material i bästa fall skickades hem till den nyanställda i förväg så att påläsning kunde ske i förväg.

Rutiner: Checklista. Samtliga chefer använde någon form av checklista under introduktionen där de viktigaste punkterna gällande rutiner togs upp. Flertalet chefer använde sig av den checklista som SU/Mölnbalds personalenhet hade sammanställt och lagt upp på sjukhusets intranät, men flera chefer lade också till egna avdelningsspecifika punkter på listan. Ett fåtal chefer kände inte till personalenhetens checklista och menade att de hade skapat en egen lista som passar just för deras avdelning. Någon chef nämnde att deras checklista fungerade som en trygghet för att allt skulle fungera vid avdelningen. Vissa chefer berättade att de hade skapat en checklista för varje yrkeskategori (även för studenter) och att det i dagsläget fanns en checklista för läkargruppen, vilket inte har funnits tidigare.

”Men, initiativet med en checklista för läkarna kom framför allt från oss andra, inte från läkargruppen själva, för dom är inte vana vid det.”

”Vi har gjort ett introduktionsprogram för läkarkandidaterna, så att när dom kommer på morgonen då kan dom bara titta på det här, vem dom skall följa, och så följer personalen med och visar. Att här har du det och det. Och så får dom vara med på olika saker. Så det är redan klart vem som gör vad med dom. För de har varit en eftersatt grupp tycker jag.”

Rutiner: Presentation av nyanställd medarbetare. Flertalet chefer berättade att presentationen av en ny medarbetare skedde under lösa former i korridoren eller vid veckovisa avdelningsmöten eller arbetsplatsträffar. Ett fåtal chefer berättade att de anordnade ett specifikt möte eller dylikt i samband med att en ny person började vid avdelningen. Någon chef menade att det var vanligt att sitta ner och dricka kaffe under den första introduktionsdagen och då få möjlighet till en presentation. I enstaka fall skedde ett planerat möte endast mellan chef, nyanställd och handledare och inte med resten av medarbetarna. I dessa fall presenterades den nyanställda då handledaren eller chefen gick runt på avdelningen för att visa verksamheten.

Rutiner: Uppföljning. Flertalet chefer berättade att de inte hade en planerad uppföljning gällande introduktionen av nyanställda, dock hade de någon form av avstämningsmöte med den nyanställda för att höra att allt har gått bra. Dessa avstämningsmöten var i samtliga fall ostrukturerade och planerades in efter hand som tiden gick. Ofta skedde avstämningen när cheferna och de nyanställda sprang på varandra i korridoren. Endast ett fåtal chefer berättade att de hade en strukturerad och planerad uppföljning efter den nyanställdas introduktionstid. Någon chef nämnde att en enkät användes och att svaren låg till grund för utvärdering och förbättring av introduktionsarbetet vid avdelningen. Någon chef nämnde att ett uppföljningsmöte med den nyanställda planerades in efter ett par veckors anställning, medan någon annan chef brukade följa upp med ett uppföljningsmöte efter ett par månaders anställning. Ett fåtal chefer berättade att det inte sker någon uppföljning av introduktionen över huvud taget.

”För om jag tittar på min egen då introduktion så har det inte funnits någon uppföljning egentligen. Utan man går i gång, man skriver och kryssar rutor, kör checklistan, sen dör det ut tror jag. Om man skall vara krass och pragmatisk tror jag att det är så överallt.”

Ett fåtal chefer berättade att de ställde frågor om introduktionen först då en medarbetare slutade sin anställning, vid ett så kallat avslutningssamtal. Cheferna sade dock att den anställda vid detta tillfälle hade svårt att minnas sin introduktion. Någon chef nämnde också att de pratade om introduktionen med den nyanställda vid det årliga utvecklingssamtalet. Ett fåtal chefer berättade att det skedde en mer strukturerad uppföljning när det gällde studenter vid avdelningen, bland annat använde sig vissa av enkätundersökningar för att mäta vad studenterna tyckte om deras introduktion.

”Det kan man ju jämföra med en anställning, för vi är ju också beroende av att personer i framtiden vill komma till oss. Vi har ju ganska mycket äldre personer som jobbar och dom kommer ju någon gång gå i pension och då vill ju vi ha nya.”

Tid: Introduktionstid. Flertalet av cheferna berättade att introduktionstiden för en nyanställd varar under 14 dagar. Ett fåtal chefer visste inte hur länge introduktionen varar, ytterligare ett fåtal angav cirka fem dagars introduktionstid för undersköterskor och två till fem veckors introduktionstid för sjuksköterskor. Ungefär hälften av cheferna beskrev att läkargruppen får en veckas introduktion. Det framkom även att det var vanligt förekommande att introduktionstiden anpassades efter individens behov.

”Det får man ju lite stämna av tycker jag. Om de jobbar deltid så kan man ju känna att de hinner ju inte med lika mycket som en heltidare gör va. Kan man ju känna. Kan man ju lägga ett schema i början och se hur det ser ut i så fall. Mycket bygger ju på vad de har för egna önskemål och hur dom har det hemma med barn.”

Flertalet chefer nämnde att introduktionstiden varierade mycket beroende på erfarenhet, tidigare kunskaper, vilken profession individen skulle introduceras i samt var individen skulle jobba inom enheten. Cheferna menade att vissa moment helt enkelt tar längre tid att lära sig. Flertalet chefer angav att de själva, eller handledaren, stämmer av med den nya personen och hör hur det känns samt om de behöver ytterligare tid i

anspråk för att komma in i sina arbetsuppgifter. Ett fåtal chefer nämnde att det inte var bra för den nyanställda individen att gå bredvid för länge, utan att det var viktigt att ta eget ansvar, dels för att inte falla tillbaka i studentrollen och dels för att inte bli passiv. Någon chef nämnde att det var viktigt att göra en avstämning med individen innan de arbetar självständigt och tar egna patienter.

Tid: Avsatt tid och stress. Ena hälften av cheferna upplevde inte att introduktionsarbetet var ett stressmoment i deras dagliga arbete, medan andra hälften av cheferna upplevde att det i perioder var svårt och besvärligt att hinna med introduktion för nyanställda. De menade att de arbetade i en stressig miljö och att inte vet vad som händer från timma till timma. Avsatt tid till introduktion baserades därför på vad som skedde på avdelningen. Ett fåtal upplevde att introduktionen blev ett stressmoment då flera nya personer började samtidigt. Hälften av cheferna menade dock att de, trots stressiga perioder, alltid försökte ta sig tid till att hinna med introduktionsarbetet eftersom de värderade arbetsuppgiften högt.

”Anpassar, det måste man göra. Jag har också lärt mig att det är ingen idé att stressa, det blir inte bra. Ge dom tid. Jag tror att vi som arbetsgivare har det tillbaka, har igen det. Men, därom tvistar väl de vise så att säga.”

Ett fåtal chefer menade att arbetet med introduktion kändes lättare och mindre stressigt om de var väl förberedda och hade strukturerat upp introduktionen, ytterligare ett fåtal chefer berättade att de jobbade med introduktionsfrågor kontinuerligt.

Dialog: Med biträdande chef och övriga chefer. Ett flertal av cheferna hade en fortlöpande dialog med biträdande chef gällande det praktiska arbetet med introduktionen. Bland annat diskuterades hur den nya personen kommer in i arbetet samt hur handledningen fungerar. Några chefer hade också en kontinuerlig dialog med andra chefskollegor och ibland diskuterades introduktionsarbetet.

Dialog: Med handledare. Flertalet chefer samtalade med handledarna och/eller instruktörerna under introduktionsperioden. Syftet var att kontrollera att allt fungerade samt att få kännedom om ytterligare stöd behövde sättas in. Flera chefer menade att dialogen med handledarna skedde på ett ostrukturerat sätt när behov av samtal uppstod. Vissa chefer stämde av först efter introduktionens slut varav samtalet blev en uppföljningsvariant av handledningen.

Dialog: Med nyanställd. Flertalet chefer ansåg att de hade en öppen dialog med de nyanställda. Oftast inträffade denna kontakt på ostrukturerad basis, genom ett samtal i korridoren, att den nyanställde knackade på chefens dörr eller att chefen kallade in dem på sitt kontorsrum. Ett fåtal chefer menade att dialogen skiftade beroende på individens behov, att ytterligare stöd gavs om så behövdes och att eventuellt nya möten bokades in. Under samtalet ville flertalet av cheferna höra med individen att handledarskapet fungerade samt att individen hade fått lära sig de moment som var planerade under introduktionen. Det visade sig att ett fåtal chefer inte hade någon dialog med de nyanställda. Ett fåtal nämnde också att det var ansvarig överläkare som hade hand om dialogen med de nyanställda läkarna. Några chefer nämnde att biträdande chef ansvarade för den dagliga dialogen med de nyanställda då chefen själv hade ont om tid. Vissa chefer nämnde att de stämmer av med individen först efter introduktionen. Cheferna frågade då hur det hade gått och vad som hade upplevdes som positivt och negativt under introduktionen.

Kontakt och stöd. När cheferna behövde stöd i frågor rörande introduktion vände sig ett flertal chefer till SU/Mölnåls personalenhet. Vanligt var också att vända sig till

personalenheten när det gällde praktiska frågor om anställning och övriga personalärenden. Ett flertal av cheferna var nöjda med stödet från personalenheten, medan ett fåtal uttryckte ett visst missnöje. Vidare upplevde cheferna att de fick stöd genom möten med kollegor i så kallade chefsmöten, flertalet hade dock inte diskuterat ämnet introduktion under dessa möten. Vissa chefer hade emellertid diskuterat med sina chefskollegor om vad som behövde lyftas fram i introduktionsarbetet. Efter uppvisat missnöje beslutades att även läkarprofessionen skulle genomgå en arbetsplatsintroduktion. Det visade sig också vara vanligt att cheferna diskuterade introduktionsfrågor med biträdande chef vid enheten då denne ofta var mycket involverad i introduktionsarbetet. Flertalet av tillfrågade chefer diskuterade även introduktionsfrågor med handledarna. Några chefer vände sig också till sjuksköterskor och undersköterskor vid den egna avdelningen för att söka stöd i vissa introduktionsmoment.

Trygghet: Chefens trygghet i att introducera. Ungefär hälften av cheferna kände sig trygga i rollen att introducera nyanställda, bland annat beskrev flera av dem att en väl förberedd introduktionsplan och en god kunskap om verksamheten underlättade och tryggade introduktionsarbetet. Ett fåtal av cheferna saknade trygghet gällande introduktion för nyanställda. Introduktionen kunde av dessa chefer upplevas som jobbigt samtidigt som en känsla av att ”stå med ett ben i varje läger” kunde uppstå.

Trygghet: Chefens bild av den nyanställdes trygghet under introduktionen. Ungefär hälften av cheferna arbetade mycket med framförhållning och planering i introduktionsarbetet för att på så vis skapa en trygghet för individen.

”Vi är ju en gammal avdelning, vi är väldigt rutinstarka, på gott och ont. Men, det är också en trygghet när man är ny. Vi utsätts för förändringar hela tiden, då kan rutiner skapa en trygghet.”

Cheferna menade att rutiner och strukturer skapar trygghet för den nya personen. Information var också viktigt, dels att andra medarbetare får information om att nya kommer och dels att individen själv blir informerad om avdelningsspecifika frågor. Ytterligare talade ett fåtal chefer om att individen själv skall ha möjlighet att påverka sin situation.

Samtliga chefer hävdade att upplevelsen av trygghet var mycket individuell. Någon menade att det tar ungefär ett halvår tills ”axlarna sjunker”, medan ungefär hälften av cheferna ansåg att det tar omkring ett år till två år för att komma in sin roll. Ett fåtal chefer trodde att det tar cirka 14 dagar för nyanställda att känna en trygghet i sin yrkesroll, medan ännu ett fåtal trodde att det tar ungefär en månad att komma in i avdelningens arbete. Ett fåtal chefer framhöll att det förmodligen är många som aldrig kommer in i sin roll, att de aldrig blir trygga i sitt yrke och att det hänger samman med individens personlighet.

Informell aspekt. Flertalet av cheferna menade att information om informella aspekter vid avdelningen, som till exempel arbetskultur, normer, värderingar och moral, gavs på ostrukturerad basis. Frågorna togs upp med den nyanställda efter hand och vid lämpligt tillfälle. Några chefer diskuterade emellertid informella aspekter redan under anställningsintervjun och någon chef skickade hem material till den nyanställda att läsa igenom innan första arbetsdagen. Information som skickades hem var målformuleringar, norm- och värdebaser, hur man arbetar inom avdelningen samt diverse verksamhetsregler. Ett fåtal chefer brukade låta de nyanställda läsa igenom mötesanteckningar för att sätta sig in i de frågor som hade varit aktuella under senaste tiden. Några chefer

menade att det var bäst att låta individen själv få bilda sig en uppfattning om hur dessa värden vid enheten fungerar.

”Tror man får vara vidsynt och att den personen får bilda sig en egen uppfattning. Om man uttalar normer sållar man in folk i en fålla.”

Någon chef tyckte att det var väldigt viktigt att diskutera människovärde med de nyanställda och menade att introduktionschecklistan endast är en grund för att kunna se andra mjuka värden som till exempel patientens medinflytande.

Positiva aspekter. Ett fåtal chefer berättade att de nyanställda var nöjda med att de fick den tid de behövde för att komma in i verksamheten och att de hade möjlighet att ta färre patienter under sin introduktion.

”Jag tycker nog att det är ganska skönt att de får tillräckligt mycket med tid. Att inte känna att man får en hög med uppgifter första dagen.”

Någon chef sade att det framkommit att de nyanställda känt av arbetsglädjen och den höga trivseln vid avdelningen samt att de blivit väl bemötta av övrig personal. Ett fåtal chefer berättade att övriga medarbetare varit duktiga på att fånga upp ny personal och att det inte var ofta som någon nyanställd lämnats ensam med frågor eller funderingar. Vidare trodde vissa chefer att de nyanställda tyckte att det var bra med ett delat handledarskap samt att det var bra att få material hemskickat innan första arbetsdagen.

Negativa aspekter. Ett fåtal chefer berättade att det var svårt att genomföra en bra introduktion om de själva var relativt nyanställda. Någon chef nämnde att det var någon introduktion som inte blev särskilt lyckad för att den hade genomförts under en stressig period.

Ett fåtal chefer nämnde att det kunde uppstå problem under introduktionen om akuta situationer uppstod som behövde prioriteras. Någon chef nämnde att det ibland kunde bli ett problem med behörigheterna till den nyanställda, att behörighetsblanketterna inte hade skickats in i god tid eller att ansvariga vid IT-avdelningen dröjde med arbetet. Ett fåtal chefer berättade att de ekonomiska resurserna kunde vara ett bekymmer för introduktionsarbetet, att tid och kraft begränsades på grund av brist på pengar. Vidare ansåg någon chef att det fanns en brist i de nyanställdas kunskap om hur man hämtar information på intranätet och menade att detta borde ingå som ett moment i introduktionsarbetet. Några chefer tyckte att det fanns ett bekymmer i och med att läkarintroduktion är bortglömd. Cheferna menade att problematiska situationer kan uppstå då läkare känner sig vilsna och därmed påverkar andra parter negativt. Ett fåtal chefer meddelade att det kunde uppstå svårigheter i samband med handledningen av den nyanställda men att dessa problem oftast kunde lösas genom ett samtal med alla parter eller att man tillsatte en ny handledare.

Betydelse av introduktion. Samtliga chefer tyckte att det var väldigt viktigt med introduktion för nyanställda medarbetare. Flertalet chefer uttryckte starkt hur betydelsefull en bra genomförd och strukturerad introduktion är. Flertalet menade att det var viktigt att känna sig välkommen, att bli sedd och att ha allt förberett innan den nyanställda kommer första dagen. Ett fåtal chefer uttryckte att om starten blev bra så brukade det mesta bli bra. Ett fåtal sade också att det kunde bli traumatiskt för den nyanställda om introduktionen inte var förberedd eftersom arbetet i flera fall handlar om liv och död. Någon chef menade att introduktionen var viktig för den kortsiktiga landningen, men att den efter hand tappade i betydelse. Några chefer berörde betydelsen av teamarbete och

vikten av att alla i teamet vet sina uppgifter och vad som förväntas av dem, annars haltar teamet.

”Om inte introduktionen blir bra, då kan ju hela inställningen till avdelningen bli väldigt negativ och det drar ner hela atmosfären på hela avdelningen. Det räcker att vi har en enda person som tycker att den här avdelningen fungerar kass. Så drar det ner resten också. Tyvärr.”

Förbättringsåtgärder. Ungefär hälften av cheferna uttryckte att de ville arbeta mer med uppföljning genom att införa mer struktur och planering i den delen av introduktionsarbetet. Hälften av cheferna skulle vilja ha ett mer reflekterande arbetssätt gällande introduktionen av nyanställda. De förklarade att de efterfrågade mer tid för de nyanställda att ställa frågor, att de ville utveckla pedagogiken i arbetet samt att de ville informera de nyanställda om hur de kan påverka och agera om de har en bra idé.

”Det är väl det här med ett bättre uppföljningsschema i så fall då. För nu är det mer sporadiskt från min sida. Att man kanske kunde engagera sig lite mer då. Det är ju också svårt det här. Jag har ju inte anställda som börjar sju till sexton, eller sju till femton, utan det är dygnet runt. Och som chef då så skulle jag behöva vara här dygnet runt för att kunna följa upp alla och vara här.”

Ungefär hälften av cheferna skulle vilja arbeta vidare med handledningsfrågor och uttryckte att de ville ge handledarna ytterligare utbildning samt ge dem utökat ansvar i introduktionsarbetet. Ett fåtal chefer skulle vilja gå igenom checklistor, material och övrig information för att uppdatera och se om förändring behövs, medan andra chefer ville ha mer allmän struktur i det introduktionsarbete som finns i dagsläget.

Intervjusvar från chefer: Områdesövergripande introduktion

Kunskap. Samtliga chefer kände till den områdesövergripande introduktionen som personalenheten anordnar två gånger per år. Omkring hälften av dem kände också till på ett ungefär vad som brukar presenteras under dagen. Endast ett fåtal chefer saknade kunskap om vad dagen fokuserar på.

Deltagande och uppmanande till att delta. Ett fåtal chefer hade själv deltagit på dagen. Ungefär hälften av cheferna skickade nyanställda på introduktionsdagen och uppmanade dem till att delta. Ett fåtal chefer menade att de endast skickar tillsvidareanställda och några andra menade att de enbart skickar nyanställda som kommer från externa verksamheter utanför Sahlgrenska universitetssjukhuset.

”Sist, jag hade väl en sjuksköterska som gick den i höstas, tror jag väl. Som började här förra våren då. Men, annars har det inte varit så jätte många, det är när dom kommer utifrån som man erbjuder det.”

Någon chef berättade att nya personer hade fått gå på den områdesövergripande introduktionen redan innan den första anställningsdagen.

Betydelse av introduktionsdagen. Vad gäller betydelsen av introduktionsdagen ansåg flertalet av cheferna att dagen var mycket viktig för de nyanställda. Dagen skapar enligt

cheferna en bättre helhetsförståelse av organisationen samt en utökad kunskap om hur andra verksamheter inom SU/Mölndal fungerar.

Positiva aspekter. Ett fåtal av cheferna tyckte att det var bra att dagen går två gånger per år. På så vis, menade de, att den nya personen själv kan skapa sig en grundkunskap om SU/Mölndal under sin första anställningstid, för att sedan utveckla sina kunskaper om organisationen under själva introduktionsdagen.

”Naturligtvis så förstår de lite mera hur det är uppbyggt sjukhuset, och olika områden och så där. Det tar ju ibland väldigt lång tid om man själv genom händelser skall förstå hur det är organiserat. Jag tror att man tycker att det är bra. Å, sedan träffar man ju andra människor från andra avdelningar. Det är ju våra samarbetspartners, så det är jätte viktigt.”

Ett fåtal menade att det är positivt att dagen hålls två gånger per år på grund av att många avdelningar inte anställer i så stor utsträckning. De menade att det är bättre att ”samla på sig” alla nyanställda sedan en period tillbaka och låta dem tillsammans gå på dagen. Flertalet av cheferna tyckte att dagen innehåller relevant information för de nyanställda såsom organisationsuppbyggnad, fackliga frågor och arbetsmiljö. Ett fåtal chefer sade att de tyckte att det var bra om de nyanställda hade fått liknande information sedan tidigare och att upprepning och repetition endast är positivt.

Negativa aspekter. Några chefer ansåg att dagen inte gav de nyanställda så mycket ny information och ett fåtal chefer tyckte att det var konstigt att introduktionsdagen endast hölls två gånger per år. De menade att det var märkligt att vissa nyanställda hade arbetat upp till ett halvår innan deltagande. Ännu ett fåtal poängterade att informationen under dagen kunde förbättras, vissa delar hade upplevts som något ointressanta.

”Det kanske räcker med en halvdag, med det allra viktigaste, och sedan låta respektive arbetsområde sköta sitt...”

Någon chef önskade mer lokalitetsinformation under dagen samt hur man söker information inom organisationen. Dock påpekades att det säkerligen är svårt för arrangörerna att anordna en dag som passar alla yrkeskategorier.

En annan negativ aspekt som framkom var att ett fåtal chefer inte trodde att alla chefer inom SU/Mölndal motiverar nyanställda till att delta under dagen. Några chefer menade att dagen är mycket viktig för de nyanställdas skull, men att de egentligen inte kan se någon skillnad i deras kunskap om SU/Mölndal efter den områdesövergripande introduktionen.

Diskussion

Diskussionen är uppdelad på dels en resultatdiskussion och dels en slutdiskussion. I resultatdiskussionen behandlas resultat från studien som vi anser vara relevanta och i slutdiskussionen belyser vi förbättringsåtgärder i introduktionsarbetet vid SU/Mölndal. Därutöver lämnas förslag på vidare forskning inom området.

Resultatdiskussion

Arbetsplatsintroduktion. Samtliga chefer och nästan samtliga nyanställda ansåg att arbetsplatsintroduktionen är väldigt betydelsefull. Rubenowitz (2004) menar att det första intrycket av organisationen som nyanställda upplever under introduktionen kan påverka individen under en lång tid. Dessutom kan detta intryck påverkas positivt om introduktionsarbetet är väl förberett och strukturerat. Cheferna menade att det är viktigt att man som nyanställd känner sig välkommen och att man får den uppmärksamhet som krävs för en bra start. De menade att arbetet i en sjukhusmiljö ofta innebär påfrestande situationer och att en planerad och trygg introduktion därför underlättar. Vi anser att en organiserad och förberedd arbetsplatsintroduktion ger en god uppfattning av organisationen samt ökar individens känsla av trygghet. Vi vill påstå att introduktionen är så pass viktig för den nyanställda att det i vissa fall är avgörande för om individen skall vilja stanna på arbetsplatsen. Vi vill också mena att en god och väl planerad introduktion skapar ett personligt engagemang och motiverar individen till arbete och samarbete.

Vi tror att anställda inom SU/Mölndal skulle uppskatta att få mer tid till arbetsplatsintroduktionen. Resultatet visar att alla nyanställda inte var helt nöjda med den tid som gavs under introduktionen. Även cheferna uttryckte önskemål om mer tid till introduktionsarbetet. Vi anser att det är synnerligen viktigt att nyanställda får den tid som behövs för att lära sig nya arbetsuppgifter och för att infinna sig i en ny miljö. Vi förstår att det kan vara svårt för ansvariga chefer att hinna med introduktionsarbetet, dock menar vi att det bör prioriteras samt att hela verksamheten vinner på det i längden. Vi menar att ett bra och genomtänkt introduktionsarbete inte bara påverkar individen positivt utan även hela arbetslaget och patientvården.

Cheferna berättade att arbetsplatsintroduktionen vid deras avdelning ofta uppgår till två eller tre veckor samt att de försöker anpassa introduktionstiden efter behov. Dock visade enkätundersökningen att flertalet nyanställda hade en arbetsplatsintroduktion på mellan en till tio dagar. Detta stämmer således inte överens med chefernas subjektiva bild. Vi menar att dessa skilda uppfattningar kan bero på att samtliga chefer delegerar en stor del av introduktionsarbetet till biträdande chefer och handledare. Detta innebär att de inte har en total inblick i introduktionsarbetet. Vi anser dock att det är positivt att cheferna försöker anpassa introduktionstiden efter individens behov. För att den individuella anpassningen skall fungera i verkligheten bör dock cheferna utveckla och förbättra arbetet för att helt tillfredställa de nyanställdas behov.

Vårt resultat visade att vissa chefer hade infört en veckas arbetsplatsintroduktion för läkarna, något som inte funnits tidigare. Denna förändring ser vi som mycket positiv då vi menar att läkarintroduktionen påverkar det gemensamma dagliga arbetet, grupp-känslan och samarbetet. Rubenowitz (2004) menar att det är viktigt att skapa rutiner i introduktionsarbetet som kan garantera att samtliga anställda får information om det som företaget värderar som viktigt. Rubenowitz poängterar att organiserade introduktionsrutiner förbättrar inlärningsprocessen hos individen samt att utbildningstiden blir effektivare. Senge (1990) belyser att teamlärande är viktigt för att en grupp skall kunna lära sig och utvecklas tillsammans. Teamlärande kräver både samarbete och en öppen dialog medlemmarna emellan. Senge talar också om personligt mästerskap som innebär att individen lär sig att behärska sitt arbete. Vi menar att alla yrkesgrupper bör genomgå en introduktion. Det skapar dels en bredare kunskap hos individen och dels lyfts organisationen om varje individ känner till sina arbetsuppgifter. Vi tror också att

en introduktion för samtliga professioner skulle både stärka och effektivisera SU/Mölnaldals vårdarbete.

Samtliga chefer sade att de använde en checklista under arbetsplatsintroduktionen. Respondenterna i enkätundersökningen avslöjade dock att checklistor i många fall saknades. Vi kan anta att det finns checklistor vid samtliga besökta avdelningar men att dessa inte alltid används eller att de anställda inte får ta del av listorna. Rubenowitz (2004) menar att en checklista skapar en överblick av introduktionen och belyser vilka moment som måste genomgå. Vi har för åsikt att det mest pedagogiska vore att de nyanställda får tillgång till checklistan. De bör få vara delaktiga i denna process och tillsammans med chef eller handledare bocka av punkter på listan. Rubenowitz menar att egenkontroll i arbetet stimulerar den psykosociala arbetsmiljön. Vi tror att om nyanställda får en inblick i checklistan skapas en möjlighet för individen att själv kunna kontrollera sin arbetssituation. Denna kontroll tror vi skapar en trygghet under introduktionen.

Intervjuerna visade att cheferna inte hade tillräckligt med insyn i hur de nyanställda upplevde introduktionen. De menade själva att arbetet var bristfälligt genom att det inte fanns några klara uppföljningsrutiner. Istället var det vanligt att stämma av i korridoren med de nyanställda och på så vis höra hur det går. Några chefer berättade att de ställde frågor om introduktionen först när en medarbetare slutade sin anställning. Rubenowitz (2004) menar att respons på utfört arbete, stimulerar den psykosociala arbetsmiljön. Vi kan se fördelarna med Rubenowitz resonemang och anser att det är mycket viktigt att individen får feedback och uppmuntran efter utfört arbete. Det är anmärkningsvärt att det förekommer uppföljning av introduktionen först vid ett avslutningssamtal. Vi ställer oss kritiska till en sådan uppföljning eftersom det är svårt att minnas detaljer efter en längre period. Uppföljning bör prioriteras då det är det enda sättet för chefer att säkerställa att introduktionsarbetet fungerar. Om det är svårt att finna tid för uppföljning är utvecklingssamtalet ett alternativ till en sådan dialog.

Det visade sig att männen kände sig tryggare med sina arbetsuppgifter än vad kvinnorna gjorde (detta var den enda signifikanta skillnaden vi fann mellan könen i enkätsvaren). Enligt Alvesson och Due Billing (1999) bör slutsatser och förenklingar om manliga och kvinnliga beteenden undvikas utan bredare kunskaper om hur individen tänker och upplever sin situation. Vi anser, precis som Alvesson och Due Billing, att de kan vara en fara att dra förhastade slutsatser om något vi saknar kunskap om. Av samtliga åsiktsfrågor fanns det endast en skillnad mellan män och kvinnor i frågan gällande trygghet, en skillnad vi anser vara mycket spännande. Vi ställer oss frågande till vad skillnaden kan bero på. Kan hem- och familjeförhållande spela någon roll? Är män generellt tryggare än kvinnor i nya sammanhang? Listan på frågor kan göras lång, men vi avstår från att generalisera mellan könen då vi har svårt att finna en täckande förklaring i frågan. Vi menar att frågan är av ett sådant intresse att det skulle kunna göras en framtida studie kring skillnaden.

Åldersgruppen 51 till 60 år förstod arbetsgivarens krav bättre än vad åldersgruppen 21 till 30 år gjorde. Det fanns också en skillnad i förståelsen av arbetskulturen mellan åldersgrupperna 31 till 40 år och 21 till 30 år. Moxnes (1990) skriver att vi lär oss genom erfarenhet, så kallat metalärande, och Kolb (1974) menar att vi lär oss av tidigare framgångar och motgångar. Vi anser att det är naturligt att äldre har mer kunskap av såväl arbetsgivarens krav som arbetskulturen. Tidigare yrkeslivserfarenhet skapar en bredare kunskap om både organisationer, arbetskultur och miljö. Är den nyanställda i tjugooårsåldern är det möjligt att personen kommer till arbetsplatsen direkt

från studier och då kan det ta tid att anamma nya värderingar och krav. Schein (1974) menar att det kan vara svårt för en individ att socialiseras in i en organisations beteendemönster och värdesystem. Dock kan socialisationen underlättas genom information om mål, regler och individens ansvar i organisationen. Vidare skriver Schein att handledare och stödgrupper kan vara till stor hjälp för nya organisationsmedlemmar. Vi menar att samtliga nyanställda behöver tid och stöd under introduktionstiden, men att yngre förmodligen behöver ett utökat stöd och eventuellt mer tid. Vi anser således att det är positivt att flertalet chefer anpassade introduktionen efter tidigare erfarenhet.

Vårt resultat visade att samtliga chefer använde sig av handledare i introduktionsarbetet. Handledarna hade vanligtvis arbetat i minst ett år vid SU/Möln dal. Rubenowitz (2004) skriver att det är vanligt att en erfaren fadder utses som känner till organisationen. Jacobsen och Thorsvik (2002) skriver om organisatoriskt lärande, vilket uppstår när människor delar med sig av kunskaper och tidigare erfarenheter. Vi menar att god handledning kan skapa ett organisatoriskt lärande då en erfaren handledare guidar och stöttar nyanställda. Värdefull kunskap förmedlas på så vis genom organisationens olika led och medarbetarna lär av varandra. Enkätfrågan om tillräcklig hjälp gavs under introduktionen resulterade i ett högt medelvärde och visar på att handledningsarbetet fungerar bra vid SU/Möln dal.

Resultatet åskådliggjorde att ämnen av mer informell karaktär inte alltid diskuterades under arbetsplatsintroduktionen. Flertalet chefer diskuterade normer och värderingar först då de nyanställda frågade eller undrade. Vissa chefer menade att det är bäst att låta individen själv få bilda sig en uppfattning om de informella aspekterna. Jacobsen och Thorsvik (2002) framhäver intern kommunikation som ett måste för att nå organisatoriskt lärande. Beteendemönster och individuella erfarenheter måste diskuteras för att samtliga individer skall förstå organisationen. Själva tycker vi att det är viktigt att individen kan skapa en egen bild om normer och värderingar, men också att tankar öppet kan diskuteras med chef och arbetskamrater.

Områdesövergripande introduktion. Ungefär hälften av de nyanställda hade närvarat vid introduktionsdagen. Resultatet visade att deltagarna var nöjda med både innehåll och presentationer under dagen. Hälften av cheferna motiverade anställda att gå på dagen och vanligast var att tillsvidareanställda som var externt rekryterade fick delta. Senge (1990) menar att systemtänkande och gemensamma visioner är viktiga faktorer för att kunna uppnå organisatoriskt lärande. Det är viktigt att individen kan se hur det personliga arbetet påverkar organisationen som helhet. Senge menar också att en organisation bör ha gemensamma mål och visioner för att nå framgångar. Vi menar att det är av stor vikt att cheferna motiverar samtliga nyanställda, även vikarier och internt rekryterade, att delta under den områdesövergripande introduktionsdagen. För alla nyanställda möjlighet att gå på introduktionsdagen menar vi att systemtänkandet gynnas, det vill säga att de nyanställda förstår hur de själva kan påverka SU/Möln dals verksamhet. Vi tycker också att personalenheten bör ta tillfället i akt och förankra verksamhetsmål och visioner hos de nya personerna under den områdesövergripande introduktionsdagen. Detta skulle medföra att alla parter i ett tidigt skede vet i vilken riktning SU/Möln dal gemensamt arbetar mot.

Slutdiskussion

Sammanfattningsvis ser både nyanställda medarbetare och ansvariga chefer inom SU/Mölndal på introduktionen med ett positivt förhållningssätt, bland annat genom att introduktionen värderas mycket högt av båda parter. De nyanställda var i stort sett nöjda med introduktionen, men lämnade indikationer på att vissa områden kunde förbättras. Cheferna hade relativt goda kunskaper om introduktionsarbetet. Det fanns dock vissa brister, bland annat i rutinarbetet med att använda checklista och följa upp introduktionen. Innan resultatet sammanställdes hade vi vissa förningar om att chefernas och nyanställdas syn på introduktionsarbetet skulle skilja sig åt inom vissa områden. Det visade sig att våra tankar stämde, bland annat skiljde sig uppfattningen om avsatt introduktionstid och vissa rutiner. Cheferna hade en mer positiv syn på tidsaspekten då de trodde att mer tid gavs till introduktionen än vad verkligheten speglade. Det visade sig att introduktionsrutinerna fungerade relativt bra, men att informationen i vissa delmoment kunde förtydligas. Exempelvis var inte de nyanställda klara över arbetsgivarens krav, arbetskultur, normer och värderingar.

Vi fann vissa behov av förbättring inom introduktionsarbetet vid SU/Mölndal. Vi anser att samtliga nyanställda bör vara nöjda med den tid som ges vid introduktionen. Vissa rutiner behöver bättre struktur och mer planering, bland annat kontinuerligt användande av checklistan samt en mer strukturerad dialog med nyanställda. Vi ser gärna att chefer kontinuerligt bokar in träffar med både nyanställda och handledare för att återkoppla och reflektera arbetet. Vi tycker också att en öppen dialog bör hållas gällande arbetskultur, normer och värderingar. Vidare behöver vissa delar i informationen förbättras, till exempel bör information skickas hem till nyanställda i en större utsträckning och information om arbetsmiljö kan utökas. De nyanställda behöver också få bättre information gällande olika kontaktpersoner vid avdelningen. Det finns också förbättringsbehov i uppföljningsarbetet då detta i vissa fall helt saknas eller i andra fall brister. Introduktion för läkarna bör införas på samtliga avdelningar då de har setts som en bortglömd grupp. Vidare är det av stor vikt att samtliga chefer motiverar nyanställda att gå på den områdesövergripande introduktionsdagen då den uppskattades av personal som har deltagit.

Avslutningsvis kan sägas att nyanställda genomgående lämnade positiva svar i enkätundersökningen. Cheferna hade också en positiv syn på introduktionen. Vi vill emellertid förmedla att SU/Mölndals introduktionsarbete kontinuerligt bör utvärderas och utvecklas för att garantera ett större antal nöjda nyanställda, ett produktivare arbetssätt och en trygg patientvård. Som en av cheferna under intervjuerna sade:

”Introduktionen är väldigt viktig. För att man snabbt skall känna sig trygg, säker och kunna utföra ett bra arbete, så är ju introduktionen a och o i princip.”

Förslag på vidare forskning

Vi inser att enkätfrågan om informell informationsaspekt skulle kunna förklaras mer ingående. Vi inser att respondenterna kan ha värderat frågan olika. Ett tydliggörande kunde således ha underlättat för både respondenterna och oss själva att tolka frågan. Vidare har vi inte ställt någon fråga om vilket ansvar respondenterna själva anser sig ha

över sin arbetsplatsintroduktion. Vi inser att det hade varit en spännande aspekt i jämförelse med chefens syn på ansvarsfrågan.

Om mer tid hade funnits skulle vi kunna ha utfört fler statistiska beräkningar på de enkätsvar som visade signifikanta skillnader. Exempelvis skulle Chi-två (χ) test kunna genomföras. Vidare hade det varit intressant att intervjua nyanställda för att få en bredare bild av deras perspektiv av introduktionsarbetet.

Vikten av att samtliga medarbetare genomgår en introduktion är av stor betydelse för kvaliteten på utfört arbete och individens självkänsla. I och med att läkarna inom SU/Mölndal har varit en eftersatt yrkesgrupp, skulle det vara av intresse att forska vidare i hur de upplever introduktionen. Får de någon introduktion över huvudtaget och hur fungerar introduktionsarbetet egentligen?

I dagsläget vet vi inte om det finns några skillnader i introduktionsarbetet mellan dag- och nattpersonal vid SU/Mölndal. Har nattpersonalen samma möjligheter att genomgå en introduktion som dagpersonalen har? Hur fungerar dialogen med ansvariga chefer, då dessa oftast arbetar dagtid? Är nattpersonalen nöjda i lika stor utsträckning med introduktionen som dagpersonalen?

Enkätresultatet visade att det fanns en könsskillnad i frågan om trygghet och arbetsuppgifter. Det skulle vara intressant att efterforska varför just männen kände sig tryggare än vad kvinnorna gjorde. Intervjuer skulle kunna hållas med både män och kvinnor för att efterforska frågan.

Det skulle även vara spännande att undersöka hur handledarna upplever introduktionsarbetet. Hur fungerar handledningen och finns det tillräckligt med tid? Får handledarna tillräckligt med stöd och utbildning i sitt arbete och vad innebär uppdraget för dem?

Vidare hade det varit intressant att belysa hur studenter vid SU/Mölndal uppfattar deras introduktion. Är den avgörande för deras framtids tankar om SU/Mölndal som arbetsplats?

Sist, men inte minst, skulle det vara av intresse att omarbeta och utveckla introduktionen på en avdelning inom SU/Mölndal. Ett förändringsarbete som förslagsvis skulle kunna uppföljas inom en rimlig framtid.

Referenser

- Alvesson, M., & Due Billing, Y. (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Hassmén, P., & Koivula, N. (1996). *Variansanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Kolb, D. A. (1974) On management and the learning process. I Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (red:er). *Organizational Psychology A Book Of Readings* (2:a upplagan) (ss. 27-42). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Moxnes, P. (1990). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Borås: Centraltryckeriet AB.
- Schein, E. H. (1974) Organizational socialization and the profession of management. I Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (red:er). *Organizational Psychology A Book Of Readings* (2:a upplagan) (ss. 1-15). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Senge, P. M. (1990). *Den femte disciplinen den lärande organisationens konst*. Falun:

- AIT Falun AB.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap* (3:e upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2001). *Enkätboken* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Wiedersheim-Paul, F., & Eriksson, L. T. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber-Hermods AB.