

Lärdomar från digital onboarding och handledning på distans – handledares erfarenheter

Sara Göransson
Heidi Blomqvist
Beatrice Agrenius
Bo Jenner
Petter Gustavsson
Elin Frögéli



**Karolinska
Institutet**

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	3
1 BAKGRUND	4
2 METOD	5
2.1 FORSKNINGSPROJEKTET	5
2.2 REKRYTERING OCH PROCEDUR	5
2.3 STUDIEDELTAĞARE	5
2.4 ANALYSMETOD	6
3 RESULTAT	7
3.1 SAKNAS STÖD OCH ADEKVATA VERKTYG FÖR HANDLEDNING PÅ DISTANS	8
3.2 SAKNAS ADEKVATA METODER FÖR ATT FÖRMEDLA KUNSKAP OCH INTRODUCERA TILL ARBETSUPPGIFTERNA	8
3.3 SVÅRARE ATT FÅNGA UPP HUR DET GÅR FÖR DEN NYA	9
3.4 SVÅRARE ATT SKAPA EN KÄNSLA AV INKLUDERING NÄR DET FYSISKA SOCIALA SAMSPELET UTEBLIR	10
4 DISKUSSION	11
4.1 REKOMMENDATIONER FRAMÅT	13
4.1.1 <i>Tydliggör vision, syfte och mål</i>	13
4.1.2 <i>Strategier och tydliga processer som stöd</i>	13
4.1.3 <i>Säkerställ tillgång till adekvata verktyg utifrån syfte och mål</i>	14
4.1.4 <i>Social inkludering på distans</i>	15
4.1.5 <i>Handledare behöver förutsättningar</i>	16
4.2 LÄRDOMAR FRÅN EN REAKTIV IMPLEMENTERING	16
4.3 METODOLOGISKA BEGRÄNSNINGAR	17
5 REFERENSER	18
6 TIDIGARE RAPPORTER FRÅN FORSKARGRUPPEN	20

Sammanfattning

Föreliggande rapport är en del av projektet Onboarding 2.0 som har som syfte att skapa en bättre förståelse för de insatser som gynnar nya medarbetares etablering i arbetslivet och som förebygger utveckling av stressrelaterad ohälsa. I samband med Corona-pandemin intensifierades arbetet med digitala onboardinginsatser och handledning på distans. Den ökade möjligheten till flexibelt distansarbete kommer säkerligen också innebära att digitala onboardinglösningar kommer att vara en del av vardagen för många organisationer även i framtiden. Det är således av intresse att förstå vilka utmaningar som uppstår när nya medarbetare skall introduceras digitalt.

Digital onboarding är fortfarande ett relativt nytt forskningsfält. Detta särskilt när det gäller etablerade medarbetares perspektiv på digital onboarding och de utmaningar som kan uppstå när den nya medarbetaren skall integreras i organisationen. Syftet med denna delrapport är därför att belysa de utmaningar som handledare stöter på i samband med genomförandet av digitala onboardinginsatser samt de utmaningar som uppstår när de handleder nya medarbetare på distans.

Totalt 277 handledare deltog i studien. Av dessa respondenter svarade totalt 91 handledare och kollegor på fritextfrågor gällande vad som saknas i samband med digital onboarding och handledning på distans. De flesta respondenter uppgav att de var verksamma inom IT/telekomsektorn (37,5 %) samt inom industri- och tekniksektorn (27,3 %).

Resultaten visade sammanfattningsvis att handledare **saknar stöd och adekvata verktyg** för handledning på distans, och även **adekvata metoder för att förmedla kunskap** och för att **introducera till arbetsuppgifterna**. Resultaten visade också att avsaknaden av den direkta kontakten och det sociala gör det **svårare att följa upp** hur det går för den nya när introduktionen är digital, och slutligen pekade resultaten också på att handledarna upplever att det är **svårare att skapa en känsla av inkludering när det sociala samspelet** blir digitalt.

Genom att ta ett helhetsgrepp om onboarding och handledning, tydliggöra vision, syfte och mål med olika delar är det möjligt att konkretisera vilka aktiviteter som behövs för att uppnå dessa mål och syften. Om organisationen vill göra så mycket som möjligt digitalt handlar det om att skapa system, digitala verktyg, metoder med god användbarhet som når dessa mål. Handledare behöver också rustas för sitt uppdrag genom tid, kompetens och stöd längs vägen. Då kan både handledare och nya på jobbet få en positiv upplevelse av onboarding och nå de mål som satts upp.

1 Bakgrund

Att introducera nya medarbetare i organisationen kan vara en utmaning för handledare i ”normala fall” och under COVID-19 pandemin uppstod nya utmaningar. Restriktionerna gjorde att det inte alltid var möjligt att introducera de nya medarbetarna fysiskt på arbetsplatsen, och även om en fysisk introduktion var möjlig var det vanligt att kollegorna arbetade på distans. Hur vanligt det var varierar förstås mellan olika branscher och verksamheter men drygt 40 % av arbetstagarna i Sverige arbetade på distans under första kvartalet 2021 (Statistikmyndigheten, <https://www.scb.se/>). För en del företag blev pandemin starten på att använda digitala onboardingverktyg vid introduktion av nya medarbetare, och erfarenheterna som gjordes viktiga.

Etablerade medarbetare i organisationen utgör en viktig del av den kontext som den nya medarbetaren möter på den nya arbetsplatsen. Seniora kollegor eller handledare hjälper den nya medarbetaren att *navigera* i den nya miljön (Harris et al., 2020). De nya medarbetarna lär sig också av seniora kollegor genom handledning eller mer indirekt genom att observera och interagera med mer seniora kollegor (Mornata & Cassar, 2018). Att få ”gå bredvid” och studera hur en erfaren kollega eller handledare gör olika arbetsmoment är en etablerad och konkret metod för att utveckla kompetens (Betnér et al., 2021). Här är etablerade medarbetares bidrag helt centralt för den nya. Genom att observera och interagera med mer seniora kollegor lär sig den nya också hur organisationen fungerar, vilka beteenden som premieras och vilka beteenden som är oönskade (Wang et al, 2015; Korte 2009). Interaktionen med kollegor är alltså ett viktigt verktyg i en effektiv socialisering. I och med pandemin utmanades dessa traditionella sätt att introducera och organisationer försökte hitta nya sätt att stödja nya medarbetares lärande och socialisering när hela eller delar av introduktionen skedde på distans.

Handledare och etablerade kollegor är alltså viktiga aktörer som bistår med en stor del av de insatser som nya får ta del av i sin onboarding (Nifadkar & Bauer, 2016). Forskning pekar dock på att det blir svårare för nya att få tillgång till bland annat social och normativ information när introduktionen genomförs på distans. Denna information är en viktig del av de nyas integrering i organisationen (Petrilli et al., 2022).

Etablerade medarbetares perspektiv på digital onboarding och handledning på distans har hittills varit relativt outforskat. Föreliggande rapport syftar till att adressera denna kunskapslucka genom att redogöra för handledares erfarenheter av de utmaningar de stött på i samband med digital onboarding och handledning på distans. Syftet med denna delrapport var därför att belysa de utmaningar som handledare stöter på i samband med genomförandet av digitala onboardinginsatser samt när de handleder nya medarbetare på distans.

2 Metod

Här beskrivs projektet kort, hur datainsamling och rekrytering av studiedeltagare gick till samt kort om deltagarna.

2.1 Forskningsprojektet

Forskningsprojektet Onboarding 2.0 – Strategier för att förebygga negativa konsekvenser av stress bland unga vuxna är finansierat av Afa Försäkring (Dnr 180292). Projektet stäcker sig över perioden 2019–2023 och består av fem delstudier som på olika sätt syftar till att utveckla kunskaper för en bättre onboarding av nya medarbetare i övergången mellan utbildning och arbetsliv. Projektet godkändes av etikprövningsmyndigheten i januari 2020 (Dnr 2019 - 05812).

Projektet bedrivs inom ramen för Petter Gustavssons forskargrupp vid Karolinska Institutet (<http://ki.se/cns/petter-gustavssons-forskargrupp>). Projektgruppen består i dag av Petter Gustavsson (vetenskaplig ledare, professor), Elin Frögéli (leg. psykolog, postdoktor), Sara Göransson (fil. dr), Bo Jenner (leg. psykolog, forskningsassistent), Beatrice Agrenius (jur. kand, kandidat på psykologprogrammet, forskningsassistent) och Heidi Blomqvist (magister i psykologi, forskningsassistent).

2.2 Rekrytering och procedur

Rekrytering av deltagare till delstudien genomfördes under två års tid med start våren 2020 (den sista rekryteringen utfördes under våren 2022) genom samarbeten med intresseorganisationer och företag samt via KI:s egen hemsida, sociala medier och fackföreningars nyhetsbrev (se Göransson et al., 2023a för vidare beskrivning).

De data som analyseras i föreliggande rapport kommer från svaren på två fritextfrågor som ställdes i enkäten: 1) *Vad saknas i den digitala onboardingen?* samt 2) *Vad saknas vid handledning på distans?* Endast de respondenter som svarade ”ja” på frågorna om de hade erfarenhet av digital onboarding eller handledning på distans fick ta del av dessa frågor.

2.3 Studiedeltagare

Totalt 277 respondenter har deltagit i vår delstudie med fokus på handledare och fått den enkät som inkluderat frågor om handledning på distans (se Göransson et al., 2023a). Av dessa svarade 110 handledare att de hade erfarenhet av handledning på distans eller av digital onboarding på arbetsplatsen och fick således möjligheten att svara på de två fritextfrågorna. Av de 110 som fick möjlighet var det sedan 91 handledare som svarade på endera frågan. 35 svarade på frågan ”*Vad saknas i den digitala onboardingen?*” och 56 svarade på frågan ”*Vad saknas vid handledning på distans?*”. Drygt hälften av respondenterna (50,5 %) uppgav att de var 46 år eller äldre, något mindre än en tredjedel (27,5 %) uppgav att de var mellan 36 - 45 år, 18,7 % att de var mellan 26 - 35 år och 3,3 % att de var 25 år eller yngre. Av de respondenter som

svarat på frågan om kön (n=90) uppgav 44,4 % att de var kvinnor och 54,4 % att de var män. 1,2 % uppgav annan könstillhörighet.

De flesta (76,7 %) uppgav att de var verksamma inom näringslivet, 18,9 % att arbetsgivaren var verksam inom statlig, regional eller kommunal sektor. Endast 4,4 % uppgav att arbetsgivarens verksamhetsområde låg inom området civilsamhälle, idéburen verksamhet, ekonomisk förening eller dylikt. De flesta uppgav att de var verksamma inom IT/telekomsektorn (37,5 %) samt inom industri- och tekniksektorn (27,3 %). Övriga respondenter arbetade inom varierade branscher. Storleken på organisationerna i termer av antal anställda varierade. Flest respondenter arbetade i organisationer med 5000 eller fler anställda (33,9 %).

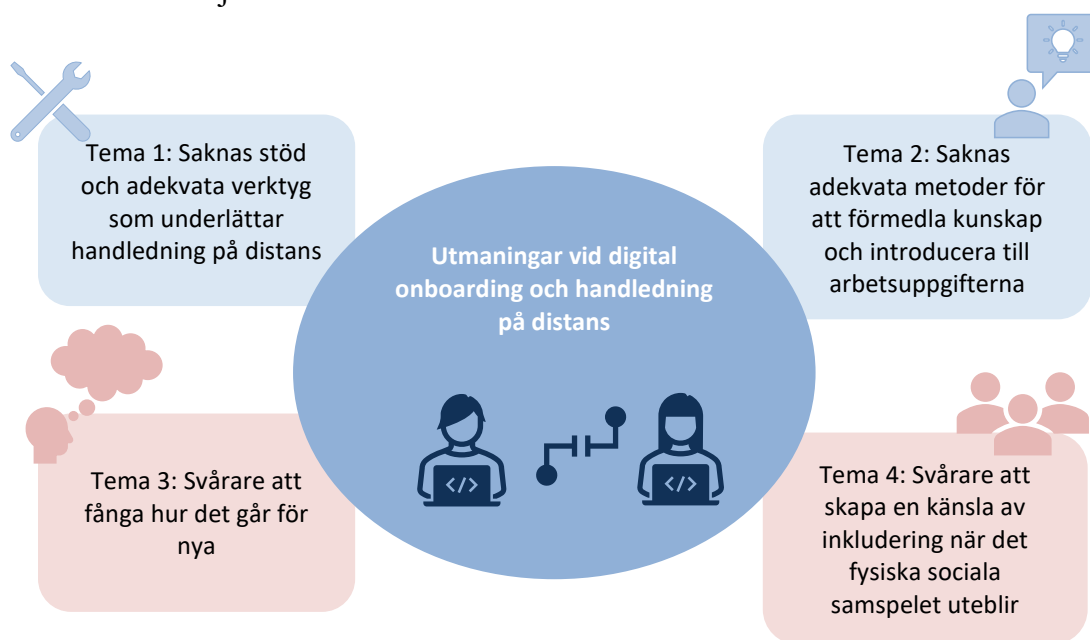
2.4 Analyismetod

Deltagarnas svar analyserades enligt metoden kvalitativ tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Initiala koder skapades. Koderna bearbetades sedan och avgränsades vid ytterligare genomläsning. Koderna har även kontrollerats mot svaren. Utifrån koderna identifierades preliminära teman som granskades och utvecklades i forskargruppen för att svara mot studiens syfte. Vissa teman har omformulerats och reviderats ytterligare för att tydliggöra temat. Dessa teman har sedan namngetts. Det är dessa reviderade teman som presenteras i denna rapport.

3 Resultat

I samband med Corona-pandemin intensifierades arbetet med digitala onboardinginsatser och handledning på distans. Den ökade möjligheten till flexibelt distansarbete kommer säkerligen också innebära att digitala onboardinglösningar kommer att vara en del av vardagen för många organisationer även i framtiden. Det är således av intresse att förstå vilka utmaningar som uppstår när nya medarbetare skall introduceras digitalt. Utifrån handledares fritextsvar identifierades ett antal utmaningar. Analysen resulterade i fyra teman som synliggör de utmaningar som förekom i relation till digital onboarding och handledning på distans.

Det första temat handlar om att det **saknas stöd och adekvata verktyg** för handledning på distans. Det andra temat handlar om att det **saknas adekvata metoder för att förmedla kunskap** och för att **introducera till arbetsuppgifterna**. Båda dessa teman handlar om verktyg, metoder och arbetssätt för att introduceras till arbetsuppgifterna och organisationen. Det tredje temat handlar om att det är **svårare att följa upp** och fånga hur det går för den nya när introduktionen är digital, och ytterligare ett tema, det fjärde, handlar om den sociala aspekten. Det blev svårare för handledarna att skapa en känsla av inkludering när det **saknades fysiska spontana och planerade sociala interaktioner**. Dessa teman sammanfattas och redovisas i Figur 1 och presenteras också mer i detalj nedan.



Figur 1. Teman utifrån vad handledare beskriver som utmaningar i samband med handledning på distans och digital onboarding.

3.1 Saknas stöd och adekvata verktyg för handledning på distans



Det första temat handlar om att handledarna saknade olika former av stöd och adekvata verktyg i handledarrollen. Detta försvårade arbetet när de skulle handleda på distans. Exempelvis kunde det handla om att det saknades uppdaterat och användarvänligt introduktionsmaterial eller att det var svårt att hitta korrekt och uppdaterad information. Utmaningar uppstod även när IT-systemen inte fungerade eller när det helt saknades ett adekvat IT-stöd som handledaren kunde vända sig till. Utöver detta upplevde handledarna att det saknades ett stödsystem i syfte att säkerställa att allting var på plats den första dagen när den nya skulle få handledning på distans.

“Märker att utbildningarna ibland ej är uppdaterade och innehåller felaktig information”

En typ av stöd som handledarna behöver är också en tydlighet i rollen. Handledarna vill förstå vilka förväntningar som vilar på dem och ha rimliga förutsättningar att hantera dem. Tydlighet i rollen ger ramarna för handledarna. En annan typ av stöd som kan bidra till att öka tydligheten i rollen och även rusta handledaren i övrigt är utbildning. Handledarna beskrev dock att de saknade både utbildning och tydlighet i vad som förväntades av dem i handledarrollen.

“More training to the ones who assist the onboarding” (“Mer utbildning för de som stöttar under onboarding”)

3.2 Saknas adekvata metoder för att förmedla kunskap och introducera till arbetsuppgifterna



Det andra temat handlar om att det saknades adekvata metoder för att förmedla kunskap och introducera till arbetsuppgifter på distans. Handledning innebär ofta, särskilt i vissa yrken, vissa praktiska moment och dessa moment blev en utmaning för handledarna när det inte var möjligt att visa dessa arbetsmoment på distans. Detta var särskilt tydligt när den nya skulle introduceras till arbetsroller som *mestadels* bestod av praktiska arbetsuppgifter.

“Det är väldigt svårt att handleda ett praktiskt jobb på distans!”

Handledarna saknade också alternativa metoder till att kunna peka på saker fysiskt eller att kunna visa och illustrera saker på en whiteboard. Vidare kunde det vara utmanande för handledarna att hitta rimliga arbetsuppgifter som fungerade på distans. Detta illustrerar också att handledarna fick ta ett stort ansvar för introduktionen och försöka komma på arbetsuppgifter som den nya kunde ägna sig åt. Sammanfattningsvis

saknade handledarna således adekvata metoder som syftade till att stötta den nya medarbetarens inläring på distans.

”Det blir lite bökitigt att gå runt med en kamera i produktionen”

3.3 Svårare att fånga upp hur det går för den nya



Det tredje temat handlar om att det var svårare att fånga upp hur gick för den nya när handledningen skedde på distans. Det tycks finnas lite olika orsaker till det. En orsak som handledarna lyfter fram kan vara att det är svårare att skapa en personlig kontakt med den nya digitalt jämfört med fysiskt. Det är svårare att förstå vem den nya är. Det upplevs exempelvis svårare att läsa av kroppsspråket och svårare att känna av stämningen på distans jämfört med vid fysiska möten. Eventuella missförstånd kan lättare uppstå digitalt och kan då vara svårare att fånga upp. Kanske är avsaknaden av personlig kontakt en orsak till att handledarna också tyckte att det var svårare att få en djupare förståelse för den nyas utmaningar och hur den nya trivdes på arbetsplatsen. Handledarna förmedlade viss oro kring om de fångade upp behov av stöttning tillräckligt bra. Allt detta upplevdes vara svårare digitalt.

”En handledare har mycket svårare att fånga när den nya behöver extra stöttning”

”Om den nya kör fast och inte vågar vara tydlig kan det ta några dagar före man upptäcker och då lyfta personen på rätt bana igen. Även svårare att fånga upp missförstånd”

Handledarna upplevde också att det var svårt att vara tillräckligt närvarande och tillgänglig för den nya medarbetaren. Detta kunde bero på att de var upptagna med andra uppgifter eller satt i möten och var således svåra att få tag i på distans. Handledarna upplevde det som en utmaning att hinna med spontana avstämningar med den nya eller svara på den nyas spontana frågor.

”Det som är svårast är att man är så upptagen att det kan vara svårt att få kontakt med mig som handledare via teams om det inte är planerat”

”Det är inte lika enkelt som att befinna sig i samma byggnad, spontana möten betyder otroligt mycket”

De digitala spontana avstämningarna och mötena upplevdes svårare att få till och uteblev ofta. Handledarna menade att den nya därför fick ta ett större ansvar när handledningen skedde på distans. Den nya behövde aktivt ta kontakt med handledaren när det inte fanns en möjlighet att ställa spontana frågor vid fysiska möten. Handledarna hade inte regelbundna avstämningar inplanerade med den nya. Handledarna funderade över om det ökade ansvaret som de nya fick ta kanske var en extra stor utmaning för nya som var mindre sociala och inte vågade ta kontakt med

handledaren. Handledarna uppfattade också att det fanns rädslor hos de nya att störa handledarna och att det kunde göra att man avstod från att ställa frågor. Vidare upplevde också handledarna att det fanns en risk att den nyas proaktivitet släcktes när det inte fanns tillfällen att ställa frågor proaktivt.

”Det kräver att praktikanten själv har ett inre driv och lite skinn på näsan så att de törs ringa och ställa frågor osv.”

”Jag brukar uppmana till att ta kontakt och fråga!”

En konsekvens av ovan beskrivna dilemman var att en del handledare upplevde att de själva behövde vara mer aktiva när de handledde på distans för att fånga hur det gick för den nya.

3.4 Svårare att skapa en känsla av inkludering när det fysiska sociala samspelet uteblir



Det sista temat handlar om att handledarna upplevde att det var svårare att förmedla känslan av ett varmt mottagande och att skapa grupptillhörighet vid handledning på distans. Beskrivningarna handlade bland annat om att man upplevde att aktiviteter som bygger upp en social gemenskap på arbetsplatsen försvårades eller saknades helt när handledningen skedde på distans. Exempelvis uteblev spontana möten vid fikaautomaten och småsnacket i pauserna på möten, och de upplevdes som svåra att ersätta eller att få till på distans. Distansmöten beskrevs som stela och med för mycket fokus på arbetet.

Handledarna upplevde även att det var en utmaning att stötta den nya i att skapa sig ett nätverk i organisationen när allt var digitalt. Det saknades exempelvis inplanerade insatser för en bredare interaktion med hela teamet. Den nyas kontaktnät riskerade således att bli mindre. Kanske var detta anledningar till den oro som fanns hos handledarna och som handlade om huruvida de nya kände sig ensamma när det inte fanns möjlighet till sociala interaktioner?

“Inte lika enkelt som att befinna sig i samma byggnad, spontana möten betyder otroligt mycket.”

”Den sociala biten. Svårigheten att inte kunna visa runt på kontoret, ta en kaffe, ta en lunch.”

4 Diskussion

Föreliggande rapport är en del av projektet Onboarding 2.0 som syftar till att skapa en bättre förståelse för de insatser som gynnar nys etablering i arbetslivet och som förebygger utveckling av stressrelaterad ohälsa. Inom ramen för projektet undersöktes handledares erfarenheter och utmaningar vid digital onboarding och handledning på distans. Digitala onboardingverktyg är relativt nya på marknaden och i företagen, och utvecklas kontinuerligt. Forskning och utveckling behöver gå hand i hand. Hur organisationer ska genomföra hela eller delar av onboarding digitalt, och hur handledning på distans kan gå till är också relativt outforskat men tog ändå fart i praktiken under pandemin. Det saknas dock kunskaper om vad som är viktigt vid digital onboarding och handledning på distans. Syftet med denna delrapport var därför att belysa de utmaningar som handledare stöter på i samband med genomförandet av digitala onboardinginsatser samt när de handleder nya medarbetare på distans. Förhoppningen är att bidra till kunskapsutvecklingen om digital onboarding och handledning på distans.

Resultaten visade sammanfattningsvis att handledare **saknar stöd och adekvata verktyg** för handledning på distans, och även **adekvata metoder för att förmedla kunskap** och för att **introducera till arbetsuppgifterna**. Resultaten visade också att avsaknaden av den direkta kontakten och det sociala gör det **svårare att fånga** hur det går för den nya när introduktionen är digital, och slutligen pekade resultaten också på att handledarna upplever att det är **svårare att skapa en känsla av inkludering när det sociala samspelet** blir digitalt.

Pandemin var på många sätt en extrem period som vi förhoppningsvis inte hamnar i igen. Den gjorde dock att vi fick en möjlighet att lära oss mer om vad som händer i en situation när det som i det här fallet digital onboarding och handledning på distans behöver implementeras snabbt och utan adekvata verktyg, och vilka utmaningar som då uppstod. Diskussionen lyfter fram såväl digitaliseringens möjligheter som dess utmaningar.

En stor utmaning för handledarna var att vissa moment och delar i onboarding och handledningen inte lämpade sig för att vara digitala med de digitala verktyg som då stod till buds. Ett exempel var när praktiska arbetsuppgifter skulle introduceras utan lämpliga tekniska verktyg. Om det digitala är ett krav för organisationen vid onboarding och handledning är det förstås viktigt att det finns **användarvänliga adekvata system och verktyg** som kan användas och som blir ett stöd att nå syfte och mål med aktuell insats. Resultaten går i linje med tidigare forskning som pekar på att det kan vara utmanande för handledare och seniora kollegor att säkerställa att den nya får nödvändig kunskap för att utföra arbetsuppgifterna när en medarbetare introduceras på distans (se exempelvis Blomqvist et al., 2022).

Tidigare forskning har också sett att det är svårt att förlita sig för mycket på digitala processer för den sociala integrationen. Det kan bli svårt för den nya att hitta sin plats och knyta sociala band i organisationen när introduktionen är digital och fysiska möten uteblir (Burleson et al., 2022). Det begränsar både formella och informella möjligheter att knyta kontakter och lära av andra som är nya på jobbet, mer erfarna kollegor, chefer och andra i organisationen (Ahuja & Galvin, 2003; Wesson & Gogus, 2005). Annan forskning har också visat att distansarbete leder till sämre kvalitet i relationen till kollegor och chef (Gajendran & Harrison, 2007; Morganson et al., 2010). Kanske kan en del av det dock lösas i framtiden med bättre system, verktyg, nya metoder och en större vana att använda dessa på ett bra sätt.

När det gäller den sociala integrationen i organisationen signalerade handledarna att ett stort ansvar hamnade på dem. De kände ett ansvar för att den nya skulle få ett nätverk i organisationen och inte känna sig ensam. Tidigare forskning har visat att känslan av ensamhet och isolering hänger ihop med *hur mycket* en person arbetar på distans (Gajendran & Harrison, 2007; Morganson et al., 2010). Under en period av Corona-pandemin var restriktionerna sådana att många arbetade *helt* på distans. Detta var en unik situation och en del av resultaten sannolikt färgade av denna extrema situation. Handledarna blev också lämnade att lösa situationen på bästa sätt då adekvata verktyg och stöd att använda dem inte hann utvecklas från centrala funktioner. Kollegor som normalt är en del i att jobba för inkludering på arbetsplatsen kanske inte blev samma stöd för handledarna när onboardingen var digital. En studie som följde hur nya efter fyra månader i arbetslivet har upplevt sin introduktion pekar bland annat på att de som arbetat huvudsakligen på distans var minst nöjda med sin introduktion (Agrenius, Jenner, Gustavsson, Blomqvist och Frögéli, 2022).

I fysiska sociala interaktioner har människor tillgång till mer information om den andre jämfört med när interaktionen är digital. Sociala interaktioner i digitala kanaler riskerar därför att lättare leda till missförstånd i kommunikationen (Giumetti et al., 2013). Detta var också något som handledarna kände viss oro och osäkerhet kring, och de uttryckte också att det var svårare att lära känna den nya, läsa av den nya och förstå hur det gick. Det är säkert möjligt att komma en bit med nya innovativa lösningar för att möta dessa svårigheter även om det fysiska mötet kanske även fortsättningsvis kommer vara svårt att ersätta. I takt med att det utvecklas fler lösningar för att exempelvis visa känslor även digitalt *kan* det dock innebära möjligheter i kommunikationen. Social interaktion via digitala kanaler kan också innebära en möjlighet för personer som har svårt för fysiska sociala interaktioner. Digital interaktion har fördelen att det går att stänga av kameran, använda olika symboler och emojis för att visa reaktioner, att mängden intryck är färre, att mötena oftast är mer fokuserade med mera. Allt detta kan gynna exempelvis personer med neuropsykiatrisk problematik.

4.1 Rekommendationer framåt

Utifrån handledarnas utsagor och tidigare forskning ger vi rekommendationer nedan.

4.1.1 Tydliggör vision, syfte och mål

En onboarding-process och även handledning har alltid ett eller flera mål och syften, både uttalade och outtalade vare sig de sker fysiskt eller digitalt. För att uppnå syfte och mål ingår olika moment och aktiviteter i onboardingen och optimalt finns en process för vad som ska göras när och likaså ett tydligt fördelat ansvar. Under perioden för datainsamlingen var det många organisationer som ”hamnade” i det digitala på ett väldigt reaktivt sätt. Organisationer försökte överföra fysiska moment till digitala och hann inte utveckla det stöd som behövdes, och det upplevdes svårt att överföra exempelvis aktiviteter som syftar till social integration från det fysiska till det digitala.

I varje moment och aktivitet av onboardingen behöver det vara tydligt exempelvis vad den nya medarbetaren behöver veta och det kan också finnas mål för vad den nya ska uppleva och också kunna göra som ett resultat av aktiviteten. När syfte och olika mål är definierade både övergripande och för varje moment är det viktigt att ställa sig frågan hur dessa mål och syften bäst uppnås. Om det är möjligt med både digitala och fysiska moment behöver frågan ställas vad som lämpar sig bäst för vilka moment, och i vilka sammanhang. Detta gäller generellt även om fokus i denna rapport är på handledaren.

- En rekommendation är alltså att organisationer tydliggör sin vision med onboarding och även syfte och mål övergripande samt för olika moment i onboardingen. Avgör därefter vilka moment som lämpar sig till att vara digitala och vilka som behöver vara fysiska.

4.1.2 Strategier och tydliga processer som stöd

Resultaten pekar också på att det behövs ”ett tänk” kring hur handledning på distans ska gå till. Data indikerar att det blev upp till handledaren eller den nya att exempelvis boka in avstämningstider och det kan vara svårt att veta hur ofta, hur länge och på vilket sätt den typen av digitala avstämningar ska vara. För handledarna kunde det också finnas rent praktiska hinder i form av en bokad kalender där det inte fanns tid för avstämningar med den nya, eller iaf inte spontana avstämningar vid behov. Här skulle det behöva finnas processer där det exempelvis är tydligt hur mycket tid som behöver ”rullas ut” när en onboardingprocess och handledning startar upp. Sen behöver handledaren också kunna göra anpassningar men en grundstruktur skulle göra det lättare för både handledaren och den nya. Då har de något att förhålla sig till, en tydlighet kring hur ofta avstämningar ska ske med mera. Här behöver centrala funktioner utveckla stöd för hur de digitala verktygen och systemen ska användas i organisationen med en tydlig struktur och process. På samma sätt som det behövs processer, rutiner, stöd och verktyg för onboarding i fysisk miljö behöver detta även

finnas i den digitala miljön för att kunna erbjuda adekvata onboardinginsatser som bidrar till en effektiv integrering av nya medarbetare (Petrilli et al., 2022).

Svårigheten att få till bra och naturliga avstämningar med den nya kan ibland ha skapat dåligt samvete hos handledarna, och för att bli av med det dåliga samvetet förlade de ansvaret för att boka avstämningstider och säga till hos den nya. Istället skulle handledarna kunna haft inbokade möten och kommunicerat tätare med den nya, men i en tid av mycket digitala möten och en osäkerhet kring hur de digitala verktygen skulle användas blev det förmodligen svårt för handledarna. De lämnades också ganska ensamma att lösa situationen då centrala stödfunktioner inte hann utarbeta det stöd som kanske behövdes.

- Säkerställ att det finns processer där det är tydligt vem som ska göra vad och när. Tidsätt olika aktiviteter för att underlätta för handledare som behöver avsätta tid.

4.1.3 Säkerställ tillgång till adekvata verktyg utifrån syfte och mål

För de delar som organisationen vill kunna genomföra onboardingen digitalt behöver förstås system, verktyg, metoder utvecklas. Det kan behövas verktyg både för kunskapsöverföring och introduktion i arbetsuppgifterna, uppföljning samt verktyg för den sociala integreringen. För att underlätta inläringen är det också viktigt att organisationen planerar för att det finns tillgängliga kanaler där nya medarbetare har möjlighet att ställa frågor. Det kan handla om digitala kanaler eller om att digitala moment varvas med regelbundna avstämningar (Burlleson, 2022).

Det blev svårare att lära känna den nya och fånga upp hur det gick. Handledarna upplevde att nya ofta lämnades med ett stort ansvar att själva ta kontakt för att få svar på frågor, vilket inte gynnade de som var mer osäkra eller inte ville störa handledaren. Handledarna upplevde också att de själva behövde vara mer aktiva när de handledde på distans än när handledningen skedde fysiskt.

Handledarna beskrev också att digitala möten kunde bli stelare. Här kan handledarna behöva ha olika typer av verktyg för att forma innehållet på ett bra sätt så att det ger utrymme till både det som har med introduktionen av arbetet och organisationen att göra men också exempel på frågor, reflektioner, övningar med mera som man kan använda för att lära känna varandra även digitalt, som kanske skulle kunna motverka känslan av stela möten. Här behöver en central funktion ta fram ett grundstöd för digitala möten och hur de kan hållas utifrån olika syften.

4.1.3.1 Verktyg för uppföljningar

Handledarna beskrev att det var viktigt att kunna följa hur det går för den nya, och här behövs olika lösningar. När de vanliga möjligheterna att fånga upp signaler kring

hur det går inte fungerar behövs andra innovativa lösningar. Under Corona-pandemin hann inte handledarna hitta fungerande verktyg och metoder, och de centrala funktionerna kunde heller inte stödja. Att översätta behovet av avstämningar som finns fysiskt till det digitala ”rakt av” är inte att rekommendera, utan här behöver behovet av avstämningar ses över. Om många moment är digitala behövs troligen tätare avstämningar och även andra typer av verktyg som öppna chattfunktioner till handledare och olika experter, forum, lustfyllda digitala test den nya får göra med mera. Även om det fysiska har fördelen att handledare och ny är på samma plats och det *kan* vara lättare med korta spontana avstämningar kan å andra sidan det digitala öppna upp för nya innovativa lösningar, och även mer och bättre struktur kring uppföljningar.

- Organisationen behöver verktyg för uppföljningar oavsett om de sker fysiskt eller digitalt, och framförallt en tydlighet i hur dessa ska användas.

Handledare tycks hantera handledning på distans på olika sätt. En del handledare pekar på det egna ansvaret och att själv vara mer aktiv för att följa upp hur det går för den nya medan andra lägger över detta ansvar på den nya att höra av sig vid behov. Dessa olika hanteringsstrategier tycktes leda till olika beteenden och känslor. I det ena fallet bokade handledaren avstämningstider men tycktes samtidigt få vissa skuldskänslor då handledare hade svårt att hitta tid för avstämningar och möten. Eftersom det digitala var relativt ovanligt för vissa grupper kan det också ha funnits en viss ovilja kopplad till ovanan och osäkerheten att hålla digitala avstämningar, särskilt som stödet för handledning på distans kanske inte var särskilt utvecklat i alla organisationer vid tidpunkten för datainsamlingen. Den andra strategin – att lämna över ansvar till den nya - att höra av sig vid behov av handledning tycktes också väcka funderingar och oro kring om den nya vågade ”störa” handledaren med frågor. Likaså fanns en oro kring om nya med utmaningar vad gäller de sociala förmågorna vågade be om tid med handledaren. Båda dessa hanteringsstrategier tyder på att organisationen inte gav adekvat stöd vilket ju ändå är förståeligt i en ganska oförutsägbar tid.

- Organisationen kan stödja handledare genom att tydliggöra önskvärda beteenden från både handledare och ny.

4.1.4 Social inkludering på distans

Att utveckla sociala nätverk på arbetsplatsen är viktigt för att underlätta nya medarbetares utveckling av rollklarhet i uppdraget, handlingskraft i arbetsuppgifterna och sociala inkludering (Morrison, 2002). När onboarding och handledning skedde digitalt utmanades de traditionella sätten att skapa nätverk, samhörighet och social inkludering. Någon i organisationen behöver ta ansvar för den sociala inkluderingen och även här handlar det om att bygga upp strukturer och processer samt ett bra innehåll oavsett om den sociala inkluderingen sker digitalt eller inte. Det är fullt möjligt att planera in korta möten med personer som den nya behöver träffa. Det går att göra

digitala rund-vandringar i organisationen, eller ha filmer som visar olika delar av organisationen. Tekniska lösningar finns så det handlar mer om att varje organisation behöver fundera över vilka lösningar man behöver och hur de ska användas.

4.1.5 Handledare behöver förutsättningar

Oavsett om onboardingen är digital eller inte, eller om vissa delar är digitala behöver handledarna förståelse för vision, syfte och mål med onboardingen. De behöver förstå sin del i en större process och det behöver vara tydligt vilka förväntningar som finns. Andra viktiga personer för handledaren såsom chef och kollegor behöver också förstå både handledarens roll och uppdrag, och deras roll i denna. Handledare behöver också möjlighet att få reflektera över processen och om möjligt vara delaktiga i utvecklingen av onboardingen genom den återkoppling de har.

Handledarna i studien upplevde att de behövde lägga mer arbete på att skapa samhörighet och även för att fånga hur det gick för den nya när onboardingen och handledningen var digital jämfört med vad de var vara vid. Detta fanns det dock inte utrymme för och från början inte heller vetskap om. Handledarna upplevde därför att de ibland saknade den tid som behövdes för den sociala integreringen och för avstämningar och uppföljningar. Handledarnas bokade kalendrar och svårigheter att finnas för de nya blev en signal gentemot de nya som var att handledaren inte har tid med den nys behov av bollplank, stöd för integrering och uppföljningar.

- Handledare behöver avsatt tid för sitt uppdrag. En kalender som innehåller luckor, en öppen chatt för frågor där handledaren är tillgänglig skickar viktiga signaler till den nya ”du är viktig – vi har tid för dig”.

Handledarna behöver förstås också relevanta kunskaper för att hantera de aktiviteter och tillhörande metoder och verktyg som ingår i onboardingen. En kompetens är att kunna handleda digitalt och även kunna skapa en känsla i dessa möten.

4.2 Lärdomar från en reaktiv implementering

En del av resultaten kan handla om att de digitala verktygen i onboardingen implementerades snabbt och för att lösa en situation som uppstod tämligen akut. Restriktionerna under Corona-pandemin krävde att organisationer löste onboarding digitalt om de skulle introducera nya till organisationen. Handledarna fick då hantera en situation som de inte hade verktyg, rutiner eller metoder för att lösa. Organisationen hann helt enkelt inte köpa in och utveckla de digitala stöd som behövdes, och även om det fanns digitala stöd saknades kompetens att använda dem på ett sätt som fyllde de behov handledare och ny kan ha. Att ersätta spontana fysiska möten vid kaffeautomaten eller dylikt kan också vara svårt och kräver både bra digitala verktyg och ett annat tänk för att möta dessa behov.

Rekommendationerna framåt utifrån ovan resonemang är att organisationen är noga vid inköp av system för att säkerställa att de uppfyller de behov som organisationen har. De ska självklart vara designade för dem som ska använda dem och fylla de behov som alla tänkta användare har. Finns de funktioner och det stöd som behövs kopplat till användningsområdet och det användarna vill kunna göra i systemet? Här är handledaren en viktig användare. Därutöver behöver också organisationen sätta processer som visar hur systemet ska användas. Även om systemet är relativt välutvecklat behöver organisationen ha en tydlig vision och målbild för hur introduktioner ska upplevas, vad de ska innehålla och syfta till och erbjuda en grundstruktur för hur det ska gå till i verksamheterna. När detta stöd finns behöver handledare utbildas för att sedan både kunna använda system och verktyg samt skapa en bra känsla under introduktionen.

4.3 Metodologiska begränsningar

Den modell baserad på kvalitativa dataanalyser som presenterats i denna rapport är baserad på våra analyser av korta texter. Modellen är resultatet av ett iterativt arbete där innehållet och tolkningar av teman har förändrats under analys och skrivprocess samt har diskuterats inom forskargruppen. En kvalitativ analys innebär alltid en subjektiv tolkning av materialet. Det finns således flera möjliga analyser att göra på materialet än den som gjorts i denna rapport. Vi kan heller inte uttala oss generellt om modellen då det exempelvis fanns en underrepresentation av vissa branscher och sektorer. Handledare som arbetade inom industri- och tekniksektorn var däremot överrepresenterade. Utmaningarna inom dessa branscher kan dock innehålla generella kunskaper och erfarenheter som kan bidra till en mer allmän förståelse för handledarens utmaningar kring digital onboarding och handledning på distans.

Analyserna bygger också på 91 handledares svar. Fler handledare hade sannolikt gett ett fylligare material och kanske fler teman.

Svaren samlades in under Coronapandemin som i många organisationer innebar en snabb och reaktiv övergång till digital onboarding och handledning på distans. Detta gav också möjligheten att kartlägga de utmaningar som kan uppstå i sammanhanget. Detta kan ha påverkat en del av respondenternas svar. En del av utmaningarna härrörs således från situationen som rådde under pandemin, men dessa utmaningar anses också innehålla generella kunskaper och erfarenheter som är viktiga att lyfta fram för att bidra till ny kunskap om digital onboarding och handledning på distans.

5 Referenser

- Ahuja, and Galvin, J. E. (2003). Socialization in Virtual Groups. *Journal of Management*, 29(2), 161–185. <https://doi.org/10.1177/014920630302900203>
- Agrenius B, Jenner B, Gustavsson JP, Blomqvist H, Frögéli E. 2022. Nyas professionellas upplevelser av introduktionens utformning och kvalitet. Rapport 2022:6. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi.
- Betnér C, Jenner B, Gustavsson P, Frögéli E. (2021). Förutsättningar för en lyckad onboarding av nya medarbetare – en kvalitativ analys av handledares erfarenheter. No. 2021:2. Stockholm: Sektionen för psykologi, Institutionen för klinisk neurovetenskap, Karolinska Institutet
- Blomqvist H, Gustavsson JP, Göransson S, Agrenius B, Jenner B, Frögéli E. 2022. Lärdomar från digital onboarding – Chefers och HR-representanters erfarenheter. Rapport 2022:7. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Burleson SD, Egger KD, Major DA. 2022. A Diversity, Equity and Inclusion Perspective on Organizational Socialization in the New Age of Remote Work. *Multidisciplinary Approach to Diversity and Inclusion in the COVID-19-Era Workplace*, edited by Pilla Hynes et al., IGI Global, sid. 15-34.
- Harris, L., Cooper-Thomas, H., Smith, P., & Smollan, R. (2020). Reclaiming the social in socialization: A practice-based understanding of newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 31, 193–211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21384>
- Gajendran, & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Giumetti, Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., och Kowalski, R. M. (2013). What a Rude E-Mail! Examining the Differential Effects of Incivility Versus Support on Mood, Energy, Engagement, and Performance in an Online Context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 297–309. <https://doi.org/10.1037/a0032851>
- Göransson, S.G.M., Gustavsson, P., Blomqvist, H., Jenner, B., och Frögéli, E. (2023a). Handledning vid onboarding av nya medarbetare. Utmaningar och framgångsfaktorer. Rapport 2023:6. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi.
- Korte, R.F. 2009. How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 2009, 20, 285–306.

- Morganson, Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., and Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. doi:10.2307/3069430
- Mornata, C., & Cassar, I. (2018). The role of insiders and organizational support in the learning process of newcomers during organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*. 30 (7), 562-575. DOI 10.1108/JWL-06-2017-0045
- Nifadkar, S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/apl0000035>
- Petrilli, S., Galuppo, L., and Ripamonti. S.C. (2022). Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience, *Sustainability*, 14, 5684. <https://doi.org/10.3390/su14095684>
- Statistikmyndigheten, <https://www.scb.se/>
- Wang M, Kammeyer-Mueller J, Liu Y, Li Y. 2015. Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, Vol. 5(1) 3–25. DOI: 10.1177/2041386614528832
- Wesson, and Gogus, C. I. (2005). Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018–1026. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018>

6 Tidigare rapporter från forskargruppen

Petter Gustavssons forskargrupp samlas under namnet 'Motivation, kompetens och hälsa' och är en del av sektionen för psykologi, Institutionen för Klinisk Neurovetenskap, Karolinska Institutet. Som en del av verksamheten utges rapporter. Fram till 2019 sammanställdes i tre olika skriftserier:

- A. Forskningsrapporter
- B. Arbetsrapporter
- C. Övriga rapporter

Sedan 2020 ges rapporter ut i en och samma skriftserie. Följande rapporter har tidigare utgivits:

- No. B 2007:1. Longitudinell Undersökning av Sjuksköterskors Tillvaro (LUST-studien): En landsomfattande longitudinell enkätstudie av sjuksköterskestudenters hälsoutveckling och karriärval under utbildningsåren och i mötet med arbetslivet: Urvalsram, kohorter och genomförande 2002-2006. Gustavsson, P., Svärdson, Å., Lagerström, M., Bruce, M., Christensson, A., Schöldt-Håård, U., & Omne-Pontén, M.
- No. B 2007:2. Lärares Tillvaro i Utbildning och Arbete: LÄST-studien. Urvalsram, kohort och genomförande 2005-2006. Gustavsson, P., Kronberg, K., Hultell, D., & Berg, L-E.
- No. B 2007:3. Exit 2006: En landsomfattande populationsbaserad studentspeglning av sjuksköterskeutbildningen. Hasson, D., Omne-Pontén, M., & Gustavsson, P.
- No. B 2007:4. Lärarutbildningen anno 2006. En nationell studentutvärdering baserad på avgångsstudenterna hösten 2006. Hultell, D., Kronberg, K., & Gustavsson, P.
- No. B 2008:1. (2:a upplagan). Den nyfärdiga sjuksköterskans arbetsvillkor. En beskrivning av anställning, verksamhet och arbetsförhållanden 1 år efter utbildningen. Rudman, A., Schöldt-Håård, U., & Gustavsson, P.
- No. C 2008:1. Hjälptill självhjälp. En lathund för SPSS. Hultell, D.
- No. B 2009:1. Den nyfärdiga sjuksköterskans arbetsvillkor. En beskrivning av anställning, verksamhet och arbetsförhållanden 1 år efter utbildningen. Rudman, A., Djordjevic, A., Frögéli, E., & Gustavsson, P.
- No. B 2009:2. Det första året i yrket – Nyexaminerade lärares erfarenheter och upplevelser av arbetsvillkor och yrkesroll. Frögéli, E., Rudman, A., Hultell D., & Gustavsson, P.

- No. B 2009:3. Övergången mellan utbildning och yrkesliv: Lärares reflektioner kring yrkesförberedelse, introduktion och arbetssituation 2 år efter lärarexamen. Djordjevic, A., Rudman, A., & Gustavsson, P.
- No. B 2009:4. Lärarstudenters erfarenheter av stärkande utbildningsmoment och engagerande förebilder. Wännström, I., Djordjevic, A., Hultell, D., & Gustavsson, P.
- No. B 2009:5. Lärarstudenters erfarenheter av stöd och psykosocialt klimat under lärarutbildningen. Wännström, I., Hultell, D., & Gustavsson, P.
- No. B 2010:1. Manual of the Scale of work engagement and burnout (SWEBO). Hultell, D. & Gustavsson, P.
- No. B 2010:2. Lärarstudenters uppfattning om tillägnad kompetens och yrkesförberedelse. Frögéli, E., Wännström, I., & Gustavsson, P.
- No. B 2011:1. 235 röster om 'glappet'. Sjuksköterskors reflektioner om övergången mellan utbildning och yrkesliv 2 år efter examen. Djordjevic, A., Rudman, A., & Gustavsson, P.
- No. B 2011:2. Lärares erfarenheter av mobbing under de tre första åren i arbetet. Hultell, D.
- No. A 2012:1. A note on the assessment of performance-based self-esteem. Hallsten, L.
- No. A2013:1. A prospective study of changes in burnout and work engagement for beginning teachers. Hultell D, & Gustavsson P.
- No. B 2013:1. Utbildningens förberedelse av sjuksköterskestudenter för användning av forskningsresultat och tillämpning av evidensbaserad vård – En jämförelse mellan lärosäten. Nilsson-Kajermo, K., Rudman, A., Wallin, L., & Gustavsson, P.
- No. B 2013:2. Lärares karriärvägar och hälsoutveckling de första åren efter utbildning. Enkät använd vid LÄST-projektets datainsamling tre år efter examen (2010). Hultell D, Rudman A, & Gustavsson P.
- No. B 2013:3. Sjuksköterskors karriärvägar och hälsoutveckling de första åren efter utbildning. Enkät använd vid LUST-projektets datainsamling för X2004-kohorten fem år efter examen (2010). Rudman A, Hultell D, & Gustavsson P.
- No. B 2013:4. Sjuksköterskors karriärvägar och hälsoutveckling de första åren efter utbildning. Enkät använd vid LUST-projektets datainsamling för X2006-kohorten tre år efter examen (2010). Rudman A, Hultell D, & Gustavsson P.

- No. B 2013:5. Lärares och sjuksköterskors hälsoutveckling och karriärvägar de första åren efter utbildning: Rapport till AFA Försäkring. Gustavsson P, Hultell D, & Rudman A.
- No. B 2014:1. Orsaker till ökande problem med stress under sjuksköterskeutbildningen – En longitudinell analys. Gustavsson P, Jirwe M, Frögéli E, & Rudman A.
- No. B 2015:1. Nya sjuksköterskors exponering för höga arbetskrav, låg kontroll och lågt stöd under sina första tre år i yrkeslivet. Gustavsson P, Frögéli E, Dahlgren A, Lövgren M, & Rudman A.
- No. A 2015:1. The effects of early career burnout on long-term sickness absenteeism. Hultell D, & Gustavsson P.
- No. A 2015:2. Sickness absence in sequential cohorts of new graduate nurses in Sweden between 2001 and 2006. Lövgren M, Gustavsson P, & Rudman A.
- No. A 2015:3. A longitudinal study into the effect of induction on the development of burnout in beginning teachers. Hultell D, & Gustavsson P.
- No. A 2015:4. Yes we can! Measuring newly graduated teachers' professional self-efficacy. Frögéli E, Hultell D, & Gustavsson P.
- No. B 2016:1. Mindset interventions in academic settings. A review. Miller E, Rudman A, Högman N, & Gustavsson P.
- No. B 2016:2. Mäta mindset: Utprovning av den svenska versionen av Theory of Intelligence measure. Högman N, Gustavsson, P & Rudman A.
- No. B 2016:3. Autonomy-supportive interventions in schools. A review. Gustavsson P, Jirwe M, Aurell J, Miller E, & Rudman A.
- No. B 2016:4. Social-belonging interventions in academic settings: A review. Högman N, Gustavsson, P & Rudman A.
- No. C 2016:1. En intervention i självmedkänsla för studenter. Manual och kurshandbok. Stake J, & Hay H.
- No. B 2017:1. Första året som sjuksköterska. Kartläggning av utveckling av socialiseringsvariabler för nya sjuksköterskor som deltagit i introduktionsåret KUÅ på Akademiska sjukhuset i Uppsala med start hösten 2015. Frögéli E, Rudman A, Kaarnavuo J, & Gustavsson P.
- No. B 2017:2. Första året som sjuksköterska. Kartläggning av utveckling av socialiseringsvariabler för nya sjuksköterskor som deltagit i Introduktionsåret i Region Skåne med start hösten 2015. Frögéli E, Rudman A, Looft A, & Gustavsson P.

- No. B 2017:3 An intensive prospective study of newly registered nurses experiences of entering the profession during the summer of 2015. Frögéli, E., Högman, N., Aurell, J., Rudman, A., Dahlgren, A., & Gustavsson, P.
- No. B 2017:4 An intensive prospective study of newly registered nurses experiences of entering the profession during the spring of 2016. Frögéli, E., Högman, N., Aurell, J., Rudman, A., Dahlgren, A., & Gustavsson, P.
- No. B 2017:5 Förhoppningar och farhågor: Sjuksköterskestudenters förväntningar inför att börja arbeta och deras erfarenheter som sjuksköterskor efter tre månader i arbetslivet. Högman, N. Gustavsson, P., Frögéli, E., & Rudman, A.
- No. A 2017:1 Will an early episode of career burnout have long term consequences on cognitive functions, emotions and depressive symptoms? A longitudinal study among newly graduated nurses. Arborelius L, Rudman A, & Gustavsson P.
- No. C 2017:1 Att främja proaktivitet och förebygga stressrelaterad ohälsa bland nya sjuksköterskor. Interventionsmanual. Frögéli E, Rudman A, Ljotsson B, & Gustavsson P.
- No. B 2017: 6 Säker, motiverad och skicklig. Forskningsbaserad intervention för att stimulera hälsa, arbetsengagemang och kompetens hos nya sjuksköterskor. Vetenskaplig slutrapport till AFA Försäkring (dr 14007). Gustavsson, P., Frögéli, E., & Rudman, A.
- No. B 2018:1 Psykosociala arbetsmiljörisiker för sjuksköterskor under de fem första åren i yrket: Longitudinell utveckling och förekomst av upprepad samt långvarig exponering. Gustavsson P, Aurell J, Jenner B, Frögéli E, Annas P & Rudman A.
- No. C 2018: 1 Hälsa ett decennium efter karriärstart: Teknisk rapport för datainsamlingen LUST II (oktober 2017-januari 2018). Rudman A, Agrenius B, Sjöström-Bujacz A, Dahlgren A, Arborelius L, Frögéli E, & Gustavsson P.
- No. B 2018:2 Schemaläggning i vården – schemaläggares och nyutexaminerade sjuksköterskors perspektiv. Epstein M, Dahlgren A, Söderström M, & Rudman A.
- No. C 2018: 2 Nya professionella: Bakgrund, design, förankring och rekrytering. Gustavsson P, Agrenius B, Hedberg, J, Jenner B, von Rüdiger N, Annas P, & Rudman A.
- No. B 2018:3 Organisatoriska insatser för att introducera och stödja nya medarbetare: Förekomst och effekter på nyanställdas osäkerhet och stress. Hedberg J, von Rüdiger N, Agrenius B, Rudman A, & Gustavsson P.
- No. B 2018:4 Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter yrkesexamen: En jämförelse mellan jurist-, läkar-,

lärar-, sjuksköterske- och socionomstudenter. Gustavsson P, & Rudman A.

- No. C 2018:3 Nya jurister, läkare, lärare, sjuksköterskor och socionomers första 13 veckor i yrket: Upplägg och genomförande av veckomätningarna i studien 'Nya professionella'. Gustavsson P, Jenner B, Annas P, Hedberg, J, Agrenius B, von Rüdiger N, Bujacz-Sjöström A, Dahlgren A, Frögéli E, & Rudman A.
- No. B 2018:4 Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter yrkesexamen: En jämförelse mellan jurist-, läkar-, lärar-, sjuksköterske- och socionomstudenter. Gustavsson P, & Rudman A.
- No. B 2019:1 Sjuksköterskor 10 år efter examen. Karriär och hälsa. En uppföljning av LUST-undersökningen. Rudman A, Dahlgren A, Frögéli E, Reinius M, Skyvell Nilsson M, Sjöström-Bujacz A, & Gustavsson P.
- No. B 2019:2 Jämförelser mellan läkar-, officer-, polis- och sjuksköterstudenternas motiv till yrkesval och utvärdering av sina utbildningar. Annell S, Inzunza M, Rudman A, Frögéli E, & Gustavsson P.
- No. B 2019:3 Efter fyra månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Gustavsson P, Frögéli E, Agrenius B, & Rudman A.
- No. B 2019:4 Efter åtta månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, & Rudman A.
- No. B 2019:5 Efter fyra månader i yrket: Nya läkare, officerare, polis och sjuksköterskors arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Annell S, Inzunza M, Agrenius B, Frögéli, E, Rudman A, Gustavsson P.
- No. 2020:1 Förekomst, utveckling och konsekvenser av emotionella krav för nya professionella inom kontaktyrken. En longitudinell studie av relationen mellan emotionella krav och upplevelser av stress. Juréhn I, Lindström E, Annell S, Inzunza M, Rudman A, Dahlgren A, Agrenius B, Gustavsson P, & Frögéli E.
- No. 2020:2 Arbetstider, återhämtning, hälsa och säkerhet bland nyutexaminerade sjuksköterskor. Beskrivning av rekrytering och enkätresultat från baslinjemätningen i projektet Bädla för Kvalitet. Dahlgren A, Reinius M, Epstein M, Rudman A, Gustavsson P, & Söderström M.
- No. 2020:3 Återhämningsprogrammet Bädla för Kvalitet. Proaktiva strategier för återhämtning i främjandet av hälsa och arbetsprestation. Dahlgren A, Epstein M, Rudman A, Söderström M.

- No. 2020:4 Återhämtningsprogrammet Bädda för Kvalitet Innehåll, Upplägg och Utvärdering. Söderström M, Epstein M, Dahlgren A.
- No. 2020:5 Efter åtta månader i yrket: Nya läkare, officerare, polisens och sjuksköterskors arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Annell S, Inzunza M, Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli, E, & Rudman A.
- No. 2020:6 Efter tolv månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Agrenius B, Gustavsson P, Frögéli E, Rudman A, Annell S, & Inzunza M.
- No. 2020:7 Från outsiders till insider: Introduktionsinsatsers effekter på nya professionellas utveckling på den nya arbetsplatsen. En intensiv longitudinell studie av nya jurister, läkare, lärare, officerare, poliser, sjuksköterskor och socionomers första 13 veckor i yrket. Gustavsson P, Birovecz A, Pelevina D, Agrenius B, Rudman A, Annell S, Inzunza M, Agrenius B, & Frögéli E.
- No. 2020:8 Introduktionsinsatser för nya medarbetare inom offentlig sektor: Effekter efter fyra, åtta och tolv månader. Agrenius B, Serenhov L, Castro I, Frögéli E, Annell S, Inzunza M, Rudman A, & Gustavsson P.
- No. 2020:9 De mest effektiva, uppskattade och saknade organisatoriska introduktionsinsatserna för att stötta etablering och hälsa bland nya professionella i arbetslivet. Frögéli E, Agrenius B, & Gustavsson P.
- No. 2020:10 Utmaningar under den första tiden i yrket och råd om hur dessa kan hanteras. En kvalitativ analys av nya professionellas erfarenheter Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, & Rudman A.
- No. 2020:11 Nya professionella: Organisatoriska strategier för att stödja vitalitet och lärande under första anställningstiden i yrken med höga emotionella krav Sammanfattning av utgångspunkter och resultat 2017-2020. Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, & Rudman A.
- No. 2020:12 Hälsa ett decennium efter karriärstart: Långtidsuppföljning av LUST-studien. Vetenskaplig slutrapport till AFA Försäkring (d nr 150284). Rudman A, Hörberg A, Dahlgren A, & Gustavsson P.
- No. 2021:1 Hälsa, säkerhet och återhämtning vid korta vilotider. Beskrivning av rekrytering och enkätresultat från baslinjen i en interventionsstudie inom forskningsprojektet Korta vilotider (<11 h mellan arbetspassen). Öster K, Westerlund S, Dahlgren A, & Söderström M.
- No. 2021:2 Förutsättningar för en lyckad onboarding av nya medarbetare – en kvalitativ analys av handledares erfarenheter. Betnér C, Jenner B, Gustavsson P, Frögéli E.

- No. 2022:1 Onboarding 2.0 – Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter examen. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:2 Arbetsmiljö och arbetstider under covid-19-pandemin. Hernandez I, Rudman A, Dahlgren A.
- No 2022:3 Chefers perspektiv på introduktion av nya medarbetare: utmaningar och framgångsfaktorer – En rapport från projektet Onboarding 2.0. Blomqvist H, Göransson S, Jenner B, Gustavsson P, Frögéli E,
- No. 2022:4 Sjuksköterskor i frontlinjen av Covid-19 pandemin. Vilka blev konsekvenserna? Teknisk rapport om enkät och datainsamling. Rudman A, Melander S, Lindström V, Falk L, Hörberg A, Ehrenberg A, Wallin L, Rasool D, Dahlgren A, Boström A-M, Gustavsson P & Dahl O.
- No. 2022:5 Onboarding 2.0 – Nyas professionellas upplevelser av arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa efter fyra månader i arbetslivet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:6 Nyas professionellas upplevelser av introduktionens utformning och kvalitet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:7 Lärdomar från digital onboarding – Chefers och HR-representanternas erfarenheter. Blomqvist H, Gustavsson P, Göransson S, Agrenius B, Jenner B, & Frögéli E.
- No 2022:8 Nya i arbetslivet: En intensiv longitudinell studie av introduktionsinsatser och nyanställdas etablering. Teknisk rapport från projektet Onboarding 2.0. Jenner B, Agrenius B, Frögéli E. Blomqvist H, & Gustavsson P.
- No 2023:1 Vilka introduktionsinsatser stödjer nyanställdas lärande och minskar deras osäkerhet? En intensiv longitudinell studie av 21 olika insatserns effektivitet. Gustavsson P, Jenner B, Blomqvist H, Göransson S, Sjöström-Bujacz A & Frögéli E.
- No. 2023:2 HR-representanternas perspektiv på introduktion av nya medarbetare: Framgångsfaktorer och utmaningar. Blomqvist H, Gustavsson P, Jenner B, Göransson S & Frögéli E.
- No. 2023:3 Nyhetens obehag. Upplevelser av utmaningarna med att vara ny i ett yrke. Gustavsson P, Blomqvist H, Jenner B, Göransson S & Frögéli E.
- No. 2023:4Handledning vid onboarding av nya medarbetare: Utmaningar och framgångsfaktorer. Göransson S, Gustavsson P, Blomqvist H, Jenner B, & Frögéli E.

No. 2023:5 Lärdomar från digital onboarding och handledning på distans:
Handledares erfarenheter. Göransson S, Blomqvist H, Agrenius B,
Jenner B, Gustavsson P, & Frögéli E.

Rapporterna och aktuella publikationsförteckningar finns att ladda ned från
forskargruppens hemsida
<http://ki.se/cns/petter-gustavssons-forskargrupp>



**Karolinska
Institutet**