

# Förutsättningar för en lyckad onboarding av nya medarbetare – en kvalitativ analys av handledares erfarenheter

Cecilia Betnér  
Bo Jenner  
Petter Gustavsson  
Elin Frögéli



**Karolinska  
Institutet**



## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning.....	3
2	Bakgrund.....	4
2.1	Onboarding – att hjälpa den nya medarbetaren till rollklarhet, kompetens och social inkludering.....	4
2.2	Chefer och etablerade medarbetares roll i onboarding .....	5
2.3	Syfte med rapporten .....	5
3	Metod.....	6
3.1	Forskningsprojektet.....	6
3.2	Studiedeltagare .....	6
3.3	Datainsamling.....	6
3.4	Analysmetod.....	7
4	Resultat .....	8
4.1	Förståelse för utmaningen att vara ny.....	9
4.2	Förberedelser och stödjande strukturer.....	9
4.3	Ansvar, engagemang och delaktighet.....	11
5	Diskussion.....	12
5.1	Förståelse för utmaningen att vara ny.....	12
5.2	Förberedelser och stödjande strukturer.....	13
5.3	Ansvar, engagemang och delaktighet.....	14
5.4	Begränsningar.....	14
5.5	Avslutande reflektion .....	15
6	Tack.....	16
7	Referenser .....	17
8	Tidigare rapporter från forskargruppen .....	19



## 1 Sammanfattning

Den första tiden i ett nytt arbete är präglad av upplevelser av osäkerhet och stress och en samtidig förväntan om ett intensivt lärande. Onboarding är organisationens strategier för att hjälpa en ny medarbetare komma på plats och etableras i en ny professionell roll. Tidigare forskning har framförallt undersökt den nya medarbetarens och organisationens perspektiv på vad som utgör framgångsfaktorer för onboarding. Etablerade medarbetares perspektiv på onboarding har varit relativt outforskat trots att det är dessa som i stor utsträckning möter och vägleder den nya medarbetaren under den första tiden. Föreliggande rapport syftar till att adressera denna kunskapslucka genom att redogöra för etablerade medarbetares beskrivningar av faktorer som bidrar till en lyckad onboarding av nya medarbetare. Deltagare i studien var 439 handledare med introduktion av nya medarbetare i sin arbetsbeskrivning. Data analyserades genom tematisk analys. Resultatet visar att en central förutsättning för en lyckad onboarding av nya medarbetare är att chefer och etablerade medarbetare känner och uttrycker förståelse för den stora utmaning det är att vara ny på jobbet. Förståelsen påverkar förberedelser och goda rutiner som underlättar onboarding och lägger grunden för ett ansvarstagande och engagemang från etablerade medarbetare som vill stötta den nya kollegans etablering. Tidigare teoretiska modeller inom området har fokuserat på samspelet mellan organisationens introduktionsinsatser och den nya professionella. Föreliggande rapport visar att en sådan modell missar att beakta och lyfta fram nyttan i det viktiga bidrag som chefer och etablerade medarbetare kan stå för. Rapporten bygger på den kandidatuppsats som psykologstudent Cecilia Betnér skrev under vårterminen 2021.

## 2 Bakgrund

Den första tiden i ett nytt arbete är präglad av upplevelser av osäkerhet och stress (Ellis et al., 2015; Frögéli et al., 2019) och en samtidig förväntan om ett intensivt lärande (Wanberg, 2012). Den nya professionella behöver organisera intryck, lära sig rutiner och strukturer, få koll på vad som är det egna ansvaret och vad som är andras roller, lära känna kollegor och utveckla samarbetsrelationer samt lära sig de tekniker och färdigheter som krävs för att klara av att utföra tilldelade uppgifter.

Upplevelserna fångas i ett citat som beskriver att nya professionellas erfarenheter präglas av att den nya professionella situationen är obekant och att ”stressande händelser kan inträffa och den nya professionella kan uppleva stor osäkerhet gällande vad som är lämpligt och hur en ska agera” (Ashford & Black, 1996, p. 200).

Mycket av forskningen kring nya professionellas upplevelser har sin utgångspunkt just i den nya osäkerhetsupplevelser och den stress dessa medför (Saks, 2018). Typiska källor till stress som ofta beaktats är upplevelser av bristande möjlighet till förutsägbarhet och kontroll samt bristande social trygghet (Saks, 2018) vilket är i linje med teoretiska modeller över stressresponsen (Adolphs, 2013; Sapolsky, 2007). Nya professionellas mål under den första tiden i ett yrke antas i linje med detta vara att minska sin osäkerhet och relaterade upplevelser av stress genom att utveckla kompetens, rollklarhet och social inkludering (Ashforth & Saks, 2002; Saks, 2018).

Ett annat perspektiv som belyses gällande nya professionellas stress är den kognitiva belastning det utgör att exponeras för en ny miljö med en mängd nya stimuli som den nya professionella behöver lära sig att korrekt uppfatta, tolka och agera på (Gustavsson et al., 2020; Louis, 1980). Stressen förväntas minska i takt med att den nya professionella blir mer bekant med sin nya miljö och nya professionella antas därför vara motiverade att söka och bearbeta information om den nya miljön (Song et al., 2017).

Långvarig stress utan adekvat återhämtning kan få negativa effekter på hälsan för den nya medarbetaren, begränsa inläringen och påverka etableringen i den nya rollen (Ellis et al., 2015; Frögéli et al., 2019). Detta kan i sin tur resultera i kostsamma processer för organisationen i form av sjukskrivningar, personalomsättning och nyrekryteringar (Gustavsson et al., 2020; Strack et al., 2012). Organisationer som lyckas väl med att stötta sina nya medarbetare under den första utmanande tiden erfar mångfaldigt större tillväxt och vinstmarginal än organisationer som inte lyckas lika bra med stötta nya medarbetares etablering (Strack et al., 2012).

### **2.1 Onboarding – att hjälpa den nya medarbetaren till rollklarhet, kompetens och social inkludering**

Begreppet onboarding syftar till organisationens strategier för att stödja en ny medarbetare i dess ansträngningar för att komma på plats i en ny arbetsroll (Allen et al., 2017; Bauer & Erdogan, 2014; Gustavsson et al., 2020). I begreppet innefattas alla insatser (formella likväl som informella) som organisationen erbjuder i syfte att underlätta för den nya medarbetaren (Klein et al., 2015). Aktiviteter som kan ingå är

till exempel förenklade arbetsuppgifter, stödmaterial kring arbetsplatsens riktlinjer, hjälp att planera och prioritera arbetet, förkortad arbetstid och handledarskap (Gustavsson et al., 2020). När de fungerar bidrar onboardingsinsatser till att stärka nya professionellas rollklarhet, handlingskraft och sociala integrering vilket utgör markörer för en lyckad professionell etablering och minskar deras upplevelser av stress under de tre första månaderna i yrket (Gustavsson et al., 2020).

## **2.2 Chefer och etablerade medarbetares roll i onboarding**

Chefer och etablerade medarbetare utgör en stor del av den kontext som den nya professionella möter när de börjar jobba. Därtill är de inte sällan de aktörer som bistår med en stor del av de insatser som nya professionella får ta del av som del av sin onboarding (Nifadkar & Bauer, 2016). Möjlighet till feedback från chefer och etablerade medarbetare och tillgång till information är till exempel essentiella byggstenar för att den nya medarbetaren ska bli en välintegrerad del av organisationen (Li et al., 2011; Nifadkar & Bauer, 2016). Den nya medarbetaren behöver lära sig om organisationens uppbyggnad och grundläggande regel- och ramverk samt normer och värderingar. Den nya medarbetaren behöver också få förståelse för vilka förväntningar som finns och hur arbetet ska utföras (Bauer, 2010). Att få ”gå bredvid” och studera hur en redan kompetent kollega gör olika arbetsmoment är en etablerad metod för att utveckla kompetens där etablerade medarbetares bidrag är centralt (Bandura, 1997). Socialt stöd från chef och etablerade medarbetare i samband med att den nya medarbetaren tar sig an sin nya roll har i sin tur en positiv påverkan på nya professionellas trivsel, engagemang, motivation och hälsa (Klein & Weaver, 2000; Nifadkar et al., 2012; Thomas & Lankau, 2009). Värdet av de organisatoriska insatserna inom ramen för onboarding är alltså på olika sätt beroende av chefer och etablerade medarbetares engagemang (Saks, 2018). Dessa parter bör därmed kunna stå för ett unikt och viktigt perspektiv med implikationer för hur onboardingprocessen bäst ska genomföras.

## **2.3 Syfte med rapporten**

Hittills belyser forskning inom onboarding framförallt den nya medarbetarens perspektiv på onboarding och organisationens perspektiv på onboarding och introduktionsinsatser är utvecklade därefter. Chefer och etablerade medarbetares perspektiv är emellertid relativt utforskade (Ellis et al., 2017) och har därmed inte haft en betydande roll i hur onboarding av nya professionella har utvecklats. Syftet med den föreliggande rapporten är att undersöka etablerade medarbetares uppfattning om vilka faktorer som bidrar till en lyckad onboarding av nya medarbetare.

## **3 Metod**

### **3.1 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 (med uppehåll under år 2020 p.g.a. coronapandemin) och består av fem delstudier som på olika sätt syftar till att utveckla kunskaper för en bättre onboarding av nya professionella i övergången mellan utbildning och arbetsliv. Data för den föreliggande rapporten kommer ifrån delstudie fyra som handlar om etablerade medarbetares upplevelser av onboarding. Projektet godkändes av etikprövningsmyndigheten i januari 2020 (Dnr 2019-05812).

### **3.2 Studiedeltagare**

Studiens deltagare utgjordes av 439 handledare inom Vård- och Omsorgscollege (VO-College). VO-College är en verksamhet som arbetar för samverkan mellan arbetsliv och utbildning för tryggad kompetensförsörjning i vård och omsorg. VO-College styrelse består av representanter från Sveriges Kommuner och Regioner, Kommunal, Vårdföretagarna, Fremia och Sobona-Kommunala företagens arbetsgivarorganisation ([www.vo-college.se](http://www.vo-college.se)).

Merparten av deltagarna i studien var över 46 år (57,6 %), 20,3 % var 36–45 år, 17,8 % var 26–36 år och 3,6 % under 25 år (0,7% rapporterade inte ålder). Majoriteten av deltagarna (89,1 %) identifierade sig som kvinnor, en knapp tiondel (9,3 %) som män och 1,6% uppgav annan könstillhörighet. Det genomsnittliga antalet år som deltagarna hade varit inom yrket var 20,09 (SD = 11,44). Nio av tio (90,6 %) hade gått en handledarutbildning.

### **3.3 Datainsamling**

Inbjudan till studiens spreds med hjälp av VO-Colleges centrala kansli samt processledare i 22 regioner över hela landet. I inbjudan fanns en beskrivning av studien och en länk (URL) som länkade till studiens digitala enkät (programvara; KI Survey & Report av företaget Artologik). Det första brevet gick från forskargruppen till VO-College kansli 3/2 2021 och vidare från kansliet till processledarna samma dag, varefter processledarna skickade ut brevet till sina handledarregistrerade medlemmar. Den 17:e februari 2021 lade kansliet upp enkäten på VO-Colleges hemsida och uppmanade i samband med detta även processledarna att skicka ut en påminnelse till handledarna. Datainsamlingen stängde den 1 mars 2021.

Enkäten bestod av fem så kallade öppna frågor (se Tabell 1) där respondenterna svarar med sina egna ord. Det fanns ingen begränsning vad gällde det antal tecken som kunde användas i respektive svar. Antal svar per fråga varierade mellan 329 (75 % av totala studiegruppen) och 379 (86 % av totala studiegruppen). Sammanlagt erhöles 1749 svar på de fem frågorna (80 % av totala antalet möjliga svar).



**Tabell 1. Enkätfrågor**

Fråga 1–5	Antal svarande per fråga
1. Vad fungerar bra i introduktionen av nya medarbetare i den organisation där du arbetar?	379
2. Vad saknas i introduktionen av nya medarbetare i den organisation där du arbetar?	329
3. Vilka utmaningar har du mött i relation till att stötta nya medarbetares introduktion (till sin yrkesroll och arbetsgrupp)?	357
4. Vilken inställning bland personal och chefer möter du som underlättar nya medarbetares introduktion (till sin yrkesroll och arbetsgrupp)?	351
5. Vilken inställning bland personal och chefer märker du som försvårar nya medarbetares introduktion (till sin yrkesroll och arbetsgrupp)?	333
Totalt antal svar	1749

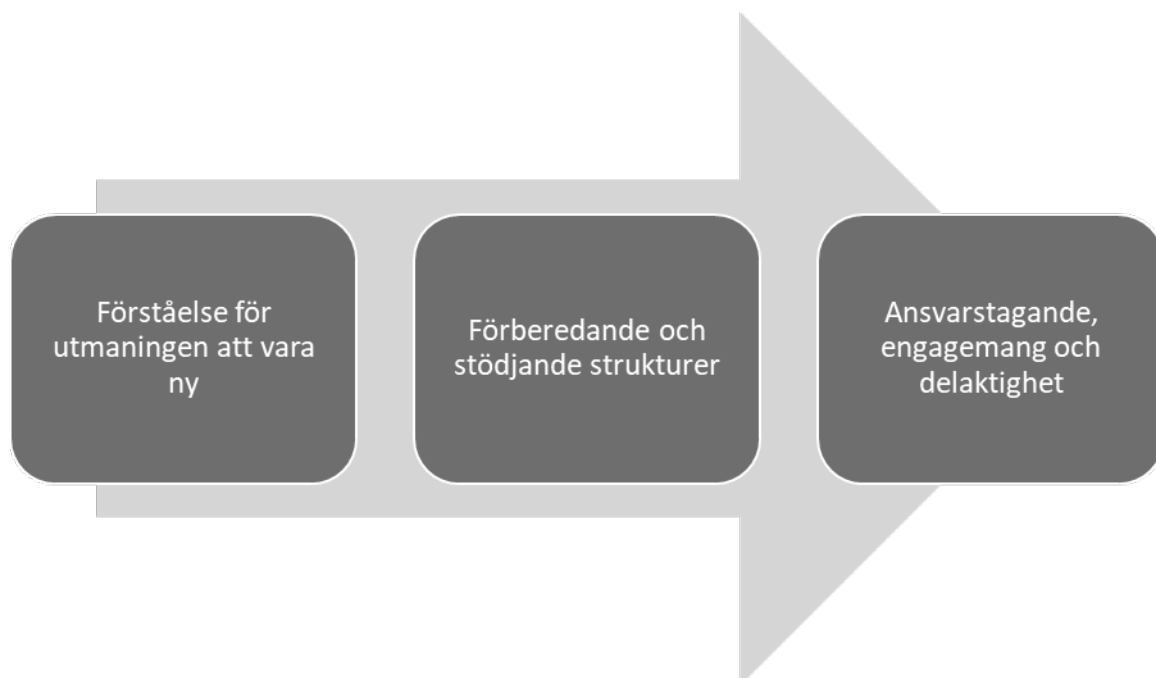
### **3.4 Analyismetod**

Data som ingick i den analys som presenteras i föreliggande rapport hämtades primärt från fråga fyra och sekundärt från fråga ett (se Tabell 1). Dock lästes allt material från samtliga frågor för att exempelvis fånga upp om en deltagare skrivit ”se föregående fråga” eller råkat skriva på fel fråga. Deltagarnas svar analyserades enligt metoden kvalitativ tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Metoden innebär att data först kodas utifrån innehåll. Koderna grupperas sedan i subteman som i sin tur grupperas i teman. Resultatet sammanfattas slutligen typiskt i en modell.

För det aktuella materialet formulerades initialt 1762 koder, varav 1320 koder var helt unika. Från detta togs 780 koder bort eftersom de hade samma innebörd som andra koder men i en mindre träffsäker formulering. Totalt återstod 540 koder. Därefter placerades koder som liknade varandra i olika subteman, totalt 43 stycken. Subteman analyserades i sin tur och grupperades i 12 olika teman. Grupperingen reviderades och resulterade slutligen i nio olika teman.

## 4 Resultat

Analysresultatet presenteras nedan i form av en modell över faktorer som bidrar till en lyckad onboarding av nya medarbetare (Figur 1). Modellen börjar med att synliggöra att utgångsläget för en lyckad onboarding av nya medarbetare är att det bland chefer och etablerade medarbetare finns en förståelse för den utmaning det är att vara ny på jobbet. Den här förståelsen är en förutsättning för och påverkar det andra steget i modellen, nämligen förekomsten av förberedande och stödjande strukturer. För att nå hela vägen fram till en lyckad onboarding av nya medarbetare krävs slutligen att det finns ett ansvarstagande och ett engagemang från alla medarbetare och att dessa känner delaktighet i processen, något som i sin tur antas underlättas av de två första stegen i modellen. Alla nio teman återges i Tabell 2 i relation till sina respektive delar i resultatmodellen. Nedan ges en mer fullständig beskrivning av resultatet.



Figur 1. Modell över faktorer som bidrar till en lyckad onboarding av nya medarbetare.

**Tabell 2. Delar i modellen med tillhörande teman.**

Nivå i modellen	Tema
1. Förståelse för utmaningen att vara ny	Förståelse för utmaningen att vara ny
2. Förberedande och stödjande strukturer	En engagerad chef Rutiner för förberedelse Aktivt skapa förutsättningar för socialisering Ledande och levande styrdokument Handledarens tydliga roll
3. Ansvarstagande, engagemang och delaktighet	Omsorg om samarbete Rak och öppen kommunikation Fördelaktiga inställningar

#### **4.1 Förståelse för utmaningen att vara ny**

Värdet av att chefer och etablerade medarbetare har och uttrycker en förståelse för den utmaning det är att vara ny på jobbet genomsyrade en stor del av materialet och kom att framstå som en grundläggande förutsättning för en lyckad onboarding av nya professionella. Relaterat till detta beskrevs t.ex. vikten av att förstå och ge utrymme för att alla har olika startsträcka i ett nytt arbete. Den här förståelsen får gärna ta sig uttryck genom att etablerade medarbetare har tålamod med att vissa moment behöver få ta extra tid för den nya professionella som ännu inte har hunnit utveckla och bli trygg i sina färdigheter. Även vikten av att ge nya professionella tid att komma in i övergripande arbetsprocesser och den sociala samhörigheten för att främja nya professionellas etablering lyftes fram.

#### **4.2 Förberedelser och stödjande strukturer**

Utöver förståelse för utmaningen att vara ny beskrev handledarna hur nya professionellas onboarding underlättas av att det finns god förberedelse och stödjande strukturer (Figur 1). Denna del av modellen kom att utgöras av fem teman som på olika sätt fångar hur förberedelse och strukturer ökar förutsättningarna för en lyckad onboarding (Se Tabell 2).

Temat *En engagerad chef* sammanfattar handledares beskrivningar av hur chefen kan skapa underlättande omständigheter för en lyckad onboarding av nya medarbetare samt vara en aktiv part i att skapa en förstående kontext gentemot handledaren och framförallt gentemot nya. Rent konkret beskrev respondenterna att onboarding underlättas om chefen förbereder onboarding och förbereder personalgruppen på att en ny medarbetare ska börja. Chefen kan också underlätta onboarding genom att avsätta tid och vara förstående för handledarens utmanande uppdrag. Ytterligare underlättande omständigheter som beskrevs var att chefen har en positiv inställning mot nya, är väl påläst om den nya, är ansvarstagande för den nya, ger feedback till nya och att chefen tydligt kommunicerar till arbetsgruppen att onboarding är viktig och värd att prioriteras. Innebörden i denna del av modellen var därmed högst relaterat till temat från modellens första del; förståelse för utmaningen att vara ny.

Ett andra tema i denna del av modellen utgörs av *Rutiner för förberedelse*. I detta tema sammanfattas beskrivningar av hur onboarding av nya medarbetare gynnas av att den nya får börja när det är som lugnast i verksamheten, att personal avvaras specifikt för introduktionen och att tillräckligt med tid avsätts. Det är också en framgångsfaktor att information om den nya medarbetaren görs tillgänglig för handledaren i förväg och att ett möte med den nya medarbetaren tar plats innan första dagen. Sådana möten bidrar till minskad osäkerhet för bägge parter och ger möjlighet att tydliggöra förväntningar för såväl nya som erfarna medarbetare. Specifika förberedelser som lyftes fram som värdefulla för att underlätta introduktionen var att ha tekniska detaljer ordnade innan den nya medarbetaren börjar vilket sparar tid, och att ha ett förberett material för introduktionen som är tydligt för såväl handledare som den nya medarbetaren.

Det tredje temat sammanfattar handledarnas beskrivningar av värdet av att *Aktivt skapa förutsättningar för socialisering*. Återigen framkom vikten av förståelse för den nya medarbetarens utmaning för att skapa dessa förutsättningar. Specifikt beskrevs värdet av att det på arbetsplatsen finns en gemensam förståelse för att introduktionen inte ska kännas övermäktig. En väl avvägd introduktions ger bra förutsättningar för lärande. Rätt förutsättningar skapas vidare genom flexibla upplärningssystem vilka gör att introduktionen kan individanpassas. Att ta en rundvandring på arbetsplatsen anses utgöra en effektiv introduktionsinsats som kan bidra till en djupare förståelse för verksamheten. Att få en genomgång av vad som kan anses vara "självlara saker" bidrar till en lyckad introduktion och så gör även möjlighet att få testa olika moment och utföranden med stöd. Rätt förutsättningar för en lyckad socialisering av nya medarbetare kan också skapas genom gemensamma introduktionsdagar med introduktionsinsatser innehållande både digitala samt verkliga inslag och en successiv introduktion av arbetsuppgifter. Genom kontinuerlig utvärdering kvalitetssäkras introduktionen och det säkerhetsställs att rätt kunskap förmedlas.

I det fjärde temat *Ledande och levande styrdokument* sammanfattas handledarnas beskrivningar av hur onboarding underlättas genom kontinuerligt uppdaterade dokumenterade rutiner/riktlinjer vilka skapar pålitlighet och trygghet på arbetsplatsen. Möjligheten att lita sig mot pålitliga rutiner/riktlinjer utgör ett stöd och en struktur för handledare och personal samt säkerställer att inget glöms bort i introduktionen. Delaktighet i att skapa rutiner anses leda till engagerad personal vilket i sig är positivt för klimatet på arbetsplatsen.

Det femte och sista temat *Handledarens tydliga roll* samlar beskrivningar av hur onboarding av nya medarbetare underlättas då handledaren är ytterst ansvarig för den nya och utgör en stöttepelare och skapar en tillåtande miljö runt den nya. I detta ingår att onboarding av nya medarbetare anses underlättas av att handledaren agerar bollplank och har en kontinuerlig dialog med den nya för att fånga upp eventuella frågor. Respondenterna beskrev också hur värdefullt det är att handledaren är utbildad och att detta stärker den egna professionella rollen och möjliggör för handledaren att kunna agera stöd till etablerade kollegor och anpassa arbetsbelastningen för nya medarbetare under pågående onboarding av nya

medarbetare. Här betonades också värdet av ett gott samarbete mellan handledare och kollegor, hur hjälpsamt det är då kollegor ”fyller i” om handledaren missar något och hur värdefullt det är när handledaren har möjlighet att delegera uppgifter till kollegor vid behov.

### **4.3 Ansvar, engagemang och delaktighet**

Den sista delen av resultatmodellen handlar om ansvarstagande, engagemang och delaktighet och utgör det sista steget mot en lyckad onboarding av nya medarbetare. Som tidigare nämnt är förutsättningarna för teman i det här steget beroende av teman i både steg ett och steg två.

Temat *Omsorg om samarbete* handlar om hur onboarding av nya medarbetare underlättas när arbetsgruppen gärna tar ett gemensamt ansvar för onboarding, samstämmigt stöttar nya medarbetare och samarbetar mellan yrkesroller. En del i detta består i att gruppen arbetar mot gemensamma mål som är tydliga för alla och introducerar nya till organisationens värdegrund. Ett sätt att öka engagemanget och glädjen i att samarbeta kring att introducera en ny kollega är att göra etablerade medarbetare delaktiga i valet av en ny medarbetare.

Det andra temat *Rak och öppen kommunikation* sammanfattar handledarnas beskrivningar av hur en öppen dialog kan vara tonbärande och en nyckel till framgång i arbetet att skapa ett gemensamt sammanhang. Konkret handlar det om att onboarding av nya medarbetare gynnas av att alla är tydliga i sin kommunikation, stämmer av, ger utrymme för reflektioner, är lyhörda och tillsammans agerar för att reda ut eventuella problem. Inga frågor är ”dumma frågor” och feedback bidrar till utveckling för både handledare och nya professionella. En god arbetsmiljö är något att värna om och tillsammans skapar gruppen en trevlig stämning genom gemensamma fikastunder och reflektioner. Dessa aktiviteter bidrar till en starkt sammanhållning.

Det sista temat *Fördelaktiga inställningar* samlar slutligen handledarnas beskrivningar av vilka inställningar från etablerad personals sida som underlättar onboarding. Dessa karakteriseras av en stark vilja att inkludera den nya eftersom ny personal behövs. Det första bemötandet anses sätta tonen för introduktionen och en viktig faktor för en lyckad onboarding är att personalen är mån om att skapa ett sammanhang där respekt visas och etablerade medarbetare uppträder professionellt mot nya. Vidare underlättas onboarding av att etablerade medarbetare och handledare är nyfikna, positiva, omhändertagande, engagerade och hjälpsamma. Detta öppnar upp för nya arbetsrelationer. Om ny personal betraktas som ett positivt och välkommet tillskott till arbetslaget underlättar det den nya medarbetarens etablering och ger också möjlighet till ett spännande kunskapsutbyte. Bredvidgång (en ny kollega skuggar en erfaren kollega under pågående arbete) var ett konkret exempel på en uppskattad strategi för onboarding där den nya medarbetaren fick möjlighet att utveckla kunskaper och den erfarna fick möjlighet att bidra till den nyas framgång.

## 5 Diskussion

Det är sedan tidigare känt att chefer och etablerade medarbetares engagemang i onboardingprocessen har stor betydelse för dess utfall (Saks, 2018), men att dessa parterers perspektiv på onboarding i alltför liten utsträckning studerats (Ellis et al., 2017). Syftet med föreliggande rapport var att redogöra för faktorer som ger goda förutsättningarna för en lyckad onboarding av nya medarbetare enligt handledare med introduktionsansvar. Att det finns en grundläggande förståelse från chefer och etablerade medarbetare för den utmaning det är att vara ny på jobbet är enligt studiens resultat en central utgångspunkt för en lyckad onboarding. Denna förståelse påverkar i sin tur den förberedelse och struktur som etableras för att ta emot den nya medarbetaren och det intresse, ansvarstagande och engagemang som etablerade medarbetare visar inför att hjälpa sin nya kollega på plats. När förståelse, förberedelse och engagemang finns på plats är förutsättningarna goda för nya medarbetare att etableras i den nya rollen samt att utveckla kompetens och välfungerande samarbetsrelationer. Resultaten går att förstå som att en onboarding i linje med modellen sänker den nya professionellas stress och ger goda förutsättningar för lärande och relationsskapande (e.g., Ellis et al., 2015; Gustavsson et al., 2020; Saks, 2018).

### 5.1 Förståelse för utmaningen att vara ny

I flertalet modeller över nya professionellas upplevelser av stress är osäkerhet, upplevelser av bristande kompetens och uppfattade sociala risker centrala förklaringsvariabler. I beskrivningarna av faktorer som bidrar till en lyckad etablering var förståelse för hur utmanande det är att vara ny på jobbet centralt. När chefer och etablerade medarbetare uttrycker förståelse för nya professionellas utmaningar kan det förväntas bidra med normalisering och validering, alltså att den nya professionella känner att det är okej att känna sig osäker och att behöva extra stöd. Det kan i sin tur öppna upp för att den nya professionella vågar ställa frågor och be om hjälp, en typ av proaktiva beteenden som gynnar nya professionellas etablering men som begränsas då den sociala kontexten inte är stöttande (Anseel et al., 2015; Nifadkar et al., 2012). När chefer och etablerade medarbetare är medvetna om den utmaning som den nya professionella står inför kan det också öppna upp för att onboarding utvecklas för att på ett bra sätt möta den nya medarbetarens behov. Det kan handla om att extra tid avsätts för att kunna ställa och få svar på frågor, att en dedikerad person utses att finnas tillgänglig för den nya medarbetaren, att tydliga rollbeskrivningar presenteras, att arbetsuppgifter anpassas utifrån den kompetensnivå som den nya kommer med och att det löpande stäms av kring behov av anpassningar eller extra stöd. Slutligen kan det också handla om att aktivt arbeta för att inkludera den nya medarbetaren i den sociala gruppen som de nya kollegorna utgör genom att möjliggöra tillfällen för utbyte såväl i arbetet som under pauser (Gustavsson et al., 2020).

Vikten av att det finns en förståelse för den utmaning det är att vara ny på jobbet har lyfts fram även i andra studier med nya professionella, då ur den nya professionellas perspektiv. Frögéli, Rudman, Ljótsson och Gustavsson (Gustavsson et al., 2020)

genomförde en effektutvärdering av en intervention för att stötta nya professionellas etablering i arbetslivet och minska upplevelser av stress. I slutet av interventionen ombads deltagarna att säga en eller två saker som de hade uppfattat som speciellt värdefullt i interventionen. Ett uttalande som repeterades av många deltagare i många olika grupper var att de genom interventionen hade känt att de fick ”tillåtelse att vara nya”. Samma poäng, ”ge dig själv tillåtelse att vara ny”, repeterades i en annan studie där nya professionella som hade varit verksamma under ett års tid fick frågan om vilka råd de skulle vilja ge till studenter som precis stod inför att ta sin examen och påbörja sitt första arbete (Gustavsson et al., 2020).

Resultatet i den föreliggande rapporten visar att när chefer och etablerade medarbetare signalerar till nya professionella att de har förståelse för att de är nya och allt som kommer med det (okunskap, osäkerhet, behov av extra stöd och tid osv.) bidrar det till en lyckad etablering av nya professionella. Givet tidigare studier som visar att detta inte är någon självklarhet utan något som kan komma som en insikt till följd av deltagande i en intervention eller som en omsorgsfull uppmaning till en ny medarbetare från den som hunnit få ett års erfarenhet är detta något som skulle kunna arbetas mer aktivt med inom ramen för onboarding av nya professionella. Som modellen i föreliggande rapport visar kan denna förståelse kommuniceras genom hur en planerar och strukturerar onboardingperioden (del två i modellen) samt genom hur en visar intresse, engagemang och tålamod med den nya professionella (del tre i modellen).

## **5.2 Förberedelser och stödjande strukturer**

Modellens andra steg fokuserar på hur förberedelser och stödjande strukturer utgör faktorer som bidrar till en lyckad onboarding. I linje med modellen för organisatorisk socialisering kan det här beaktas i termer av hur förberedelse och stödjande strukturer kan ge goda förutsättningar för att utveckla handlingskraft, rollklarhet och social inkludering (Wanberg, 2012).

Bland annat lyftes chefens inverkan i onboardingprocessen. Tidigare forskning har visat att chefer har en betydande del i att skapa goda relationer mellan chef och medarbetare vilka kan bidra till högre nivåer av respekt, samt högre nivåer av ömsesidigt förtroende och sänkta stressnivåer för nya medarbetare (Thomas & Lankau, 2009). Konkret visar analysen i den aktuella rapporten att chefen kan underlätta onboarding av nya professionella genom att agera proaktivt med planering kring nya medarbetare, att vara positiv mot nya, stötta nya, stämma av med nya, samt att kommunicera till sina etablerade anställda att nya behövs.

Närvaro av rutiner för förberedelse, att aktivt skapa förutsättningar för socialisering, att ha ledande och levande styrdokument och att handledaren har en tydlig roll i onboardingprocessen var ytterligare faktorer som lyftes fram som bidragande till en lyckad onboarding. Resultatet överensstämmer med den onboarding av nya medarbetare som har mest stöd i litteraturen (Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007). En onboarding som är standardiserad med ett givet set distinkta förutbestämda moment som följer på varandra i en logisk ordning men samtidigt följsam utifrån den

nya medarbetarens behov och intressen och där etablerade medlemmar i organisationen fungerar som rollmodeller men samtidigt lämnar utrymme för den nya att finna sin egen roll förväntas resultera i en lyckad etablering i termer av rollklarhet, handlingskraft och social inkludering (Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007). Föreliggande rapports bidrag till den gällande kunskapen kring förberedelse och stödjande strukturer består därmed i huvudsak i att sätta ljuset på chefens viktiga roll i processen, inte minst genom att visa att onboardingperioden är viktig och ska prioriteras, vilket är något som inte varit centralt i tidigare modeller.

### **5.3 Ansvar, engagemang och delaktighet**

I modellens sista del gällande *Ansvar, engagemang och delaktighet* belyses att det finns ett flertal fördelaktiga inställningar hos etablerade medarbetare som underlättar onboarding av nya professionella. Exempel på dessa är att vara nyfiken, positiv, engagerad, hjälpsam och att visa respekt mot nya medarbetare. Tidigare forskning har visat att sådana inställningar har en positiv inverkan på motivation, interpersonella relationer och prosocialt beteende, det vill säga beteende inriktat på att stötta andra (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Att ta ansvar, vara engagerad och deltagande kan också ses som en form av icke-verbal kommunikation som säger att etablerade medarbetare vill hjälpa till och är angelägna om att den nya medarbetaren ska ha det bra och etableras väl i den nya rollen. Hos den nya professionella kan den typen av engagemang och deltagande förväntas minska den upplevda sociala osäkerheten som utgör en central stressor (Ellis et al., 2015; Gustavsson et al., 2020; Saks, 2018). En ny professionell som känner sig trygg i den sociala miljön förväntas i större utsträckning våga ta sig an det nya arbetet med proaktiva strategier och därmed snabbare och lättare komma på plats i den nya rollen (Anseel et al., 2015). Resultaten överensstämmer med den tidigare forskning som visat att nya professionellas proaktiva beteenden förekommer i större utsträckning i stöttande sociala kontext (Anseel et al., 2015). Ett sätt genom vilket etablerade medarbetares positiva inställningar till nya medarbetare bidrar till underlättad etablering och är en framgångsfaktor för en lyckad onboarding är således genom att sänka tröskeln för samt stötta och uppmuntra nya professionellas proaktiva beteenden.

### **5.4 Begränsningar**

Resultatet som presenteras i föreliggande rapport har genererats genom en induktiv tematisk analys. En induktiv analys är en tolkande och subjektiv process och beror på utförarens erfarenheter och tankar i förhållande till materialet. Tolkningar är inte rätt eller fel men vissa skillnader skulle kunnat uppstå om fler eller andra personer utfört analyserna.

Enligt teoretiska modeller över onboarding är en viktig funktion att kommunicera verksamhetens mål och värderingar (Li et al., 2011). Detta var dock något som förekom i ytterst få koder. Att detta ämne utelämnades skulle kunna tolkas som att det inte anses vara en viktig faktor för en framgångsrik onboardingprocess. Det skulle emellertid också kunna vara ett tecken på att respondenterna helt enkelt inte kom att tänka på dessa aspekter av onboarding i samband med enkäten. Frågan belyser en viktig begränsning i föreliggande analys: resultatet begränsas av de svar



som respondenterna gav som respons på de frågor som ställdes. Detta utesluter såklart inte att det finns andra viktiga faktorer som kan bidra till en lyckad onboarding av nya medarbetare.

En ytterligare intressant aspekt i denna undersökning och en potentiell svaghet var att lejonparten av alla deltagare var kvinnor; närmare bestämt 89,1 % av alla deltagare. Kvinnor tenderar att vara mer stöttande mot varandra, mer uppmärksamma på andras känslor och associeras med att bry sig mer om andra jämfört med män (Kenrick et al., 2014). Eftersom några av de framgångsfaktorer som framkom i resultatet var att vara omhändertagande, hjälpsam och inkännande (exempelvis genom att stämma av med nya) skulle detta kunna vara en spegling av deltagarna i enkäten. Resultatet skulle med andra ord kunnat vara annorlunda om könsfördelning sett annorlunda ut eller om undersökningen gjorts inom ett yrke som inte är inriktat på omsorg/omhändertagande. Därför vore det intressant för framtida forskning att undersöka fördelaktiga inställningar i onboarding inom andra yrkeskategorier och branscher.

## **5.5 Avslutande reflektion**

Syftet med föreliggande rapport var att öka kunskapen kring de faktorer som bidrar till en lyckad onboarding av nya professionella. Analysen visade att det är viktigt att chefer och etablerade medarbetare visar förståelse för utmaningen att vara ny. Tillsammans med förberedelser och stödjande strukturer samt ansvar, engagemang och delaktighet skapas gynnsamma kontextuella omständigheter som stimulerar till och underlättar onboarding av nya medarbetare på arbetsplatsen. Resultatet ger vid handen att onboarding av en ny medarbetare gynnas av att chefen tydligt kommunicerar till etablerade medarbetare såväl som till den nya medarbetaren att onboarding är viktig, att den ska få ta tid och utrymme och präglas av en förståelse och respekt för den utmaning den nya professionella befinner sig i. Det här tar sig bland annat uttryck genom en god förberedelse och rutiner för hur den nya ska få möjlighet att komma på plats i den nya rollen. Slutligen gynnas processen av att de etablerade medarbetare som ska komma att bli den nya medarbetarens kollegor involveras och görs delaktiga från rekryteringsbeslut till faktisk onboarding. Det har sedan tidigare i litteraturen beskrivits att nya professionellas socialisering in i en ny verksamhet är beroende av såväl de organisatoriska strategier som den nya möter som det engagemang den nya professionella själv bidrar med (Wanberg, 2012). Resultatet av föreliggande rapport gör tydligt att den beskrivningen är en förenkling som missar den viktiga roll som chefer och etablerade medarbetare kan stå för genom att med förståelse, tålamod, intresse och ansvarstagande hjälpa den nya professionella etablera sig i sin nya roll. Framtida insatser för att stötta nya professionellas etablering bör belysa den viktiga och aktiva roll som chefer och etablerade medarbetare med fördel bidrar med.

## **6 Tack**

Tack till Afa Försäkring och deras forskningsprogram Ung i arbetslivet som finansierar projektet Onboarding 2.0; till Vård- och Omsorgscollege och Carin Bergström för ett mycket givande samarbete; till alla processledare inom VO-College som förmedlat informationen till handledare; till alla handledare som tagit av sin tid för att beskriva sina erfarenheter och bidra till ett så rikt material; och till psykologstudent Cecilia Betnér.

## 7 Referenser

- Adolphs, R. (2013). The biology of fear. *Current Biology*, 23(2), R79-93. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2012.11.055>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324-337. <https://doi.org/10.1037/apl0000086>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Ashford, S., & Black, J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (2002). Feeling your way: Emotion and organizational entry. In R. G. Lord, R. J. Kilmoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 331-369). Jossey-Bass.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(439-457).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Simon, L. (2015). Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization Through the Lens of Stress Theory. *Journal of Management*, 41(1), 203–235. <https://doi.org/10.1177/0149206314557525>
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>
- Frögéli, E., Rudman, A., & Gustavsson, P. (2019). The relationship between task mastery, role clarity, social acceptance, and stress: An intensive longitudinal study with a sample of newly registered nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 91, 60-69. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.10.007>
- Gustavsson, P., Agrenius, B., Frögéli, E., & Rudman, A. (2020). *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. Rapport 2020:11*.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning (P. Larson, Övers.; Uppl. 4)*. Studentlitteratur.

- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., & Cialdini, R. B. (2014). *Social psychology: Goals in interaction* (5. ed., Pearson new internat. ed). Pearson Education.
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*(53), 47-64.
- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *The Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1317–1327.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0024029>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- 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>
- Nifadkar, S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. (2012). The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1146-1168.  
<https://doi.org/10.5465/ainj.2010.0133>
- Saks, A. M. (2018). Socialization resources theory and newcomers work engagement. *Career Development International*, 23(1), 12-32.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Sapolsky, R. M. (2007). Stress, stress-related disease, and emotional regulation. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (Vol. 1). The Guilford Press.
- Song, Y. F., Liu, Y. H., Shi, J. Q., & Wang, M. (2017). Use of proactive socialization tactics and socialization outcomes: A latent growth modeling approach to understanding newcomer socialization process. *Academy of Management Discoveries*, 3(1), 42-63. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0142>
- Strack, R., Caye, J.-M., von der Linden, C., Quiros, H., & Haen, P. (2012). *From capability to profitability: realizing the value of people management*.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417–432.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.20288>
- Wanberg, C. (2012). Facilitating organizational socialization: an introduction. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 3-7). Oxford University Press.

## 8 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., Schüldt-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 studentspeglingsundersökning 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., Schüldt-Håård, U., & Gustavsson, P.
- No. C 2008:1. Hjälptillgång till 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: Utprövning 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 nytutexaminerade 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. 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 Bädda för Kvalitet. Dahlgren A, Reinius M, Epstein M, Rudman A, Gustavsson P, & Söderström M.
- No. 2020:3. Återhämtningsprogrammet Bädda 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, polis 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 outsider till insider: Introduktionsinsatsers effekter på nya professionellas utveckling på den nya arbetsplatsen. En intensiv longitudinell studie av nya jurister, läkare, lärare, officerare, polis,

sjuksköterskor och socionomers första 13 veckor i yrket. Gustavsson P, Birovecz A, Pelevina D, Agrenius B, Rudman A, Anell 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, Anell 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.

Rapporterna och aktuella publikationsförteckningar finns att ladda ned från forskargruppens hemsida

<http://ki.se/cns/petter-gustavssons-forskargrupp>





**Karolinska  
Institutet**