

# Utmaningar för handledare då de stöttar nya professionellas lärande i det vardagliga arbetet – en analys av kvalitativa data

Elin Frögéli  
Petter Gustavsson



**Karolinska  
Institutet**

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning.....	3
2	Bakgrund.....	4
3	Metod.....	7
3.1	Studiedesign .....	7
3.2	Rekrytering .....	7
3.3	Enkätinstrument .....	7
3.4	Dataanalys .....	7
4	Resultat .....	8
4.1	Studiedeltagare .....	8
4.2	Tematisk analys av handledares utmaningar.....	8
4.2.1	Utmanande att bedöma nya professionellas behov av lärande .....	9
4.2.2	Utmanande att identifiera rätt lärandeaktiviteter.....	9
4.2.3	Utmanande att anpassa lärandeaktiviteter till nya professionellas nivå av kompetens och motivation .....	10
5	Diskussion.....	11
5.1	Metodologisk diskussion.....	12
5.2	Slutsats.....	13
6	Referenser .....	14
7	Tidigare rapporter från forskargruppen .....	16

## 1 Sammanfattning

Handledare utgör centrala stöttepelare för nya professionella i samband med att de ska etableras i sina nya yrkesroller. Samtidigt har lite forskning fokuserat på att förstå handledarnas roll och deras utmaningar. Inom ramen för projektet Onboarding 2.0 har vi studerat handledarnas perspektiv på introduktion av nya professionella. I en tidigare rapport från projektet har vi beskrivit vad som enligt handledarna utgör underlättande respektive hindrande faktorer för en lyckad etablering av nya medarbetare. I föreliggande rapport försöker vi komplettera de resultaten med en analys av handledarnas självrapporterade utmaningar då de stöttar en ny medarbetares introduktion till yrket. Resultaten presenteras som en modell med tre teman: (1) Utmaningar vad gäller att bedöma nya professionellas kompetens, (2) Utmaningar vad gäller att identifiera lämpliga träningsuppgifter för att främja lärande och slutligen (3) Utmaningar vad gäller att anpassa nämnda träningsuppgifter till olika nivåer av kompetens och motivation hos de nya. Resultaten diskuteras i relation till tidigare forskning samt en modell som beskriver en vetenskapligt förankrad metod för hur en person med kompetens (dvs. handledaren i det aktuella fallet) kan stötta kompetensutveckling hos en person som saknar den aktuella kompetensen (dvs. den nya professionella i det aktuella fallet). Implikationer av resultaten för framtida forskning och insatser för att stötta nya professionellas etablering diskuteras.

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

## 2 Bakgrund

Organisatorisk socialisering är det begrepp som brukar användas för att beskriva processen då en ny professionell etableras i en ny roll – det vill säga processen då hen utvecklar den kompetens, den förståelse över den nya rollen och de relationer som behövs för att kunna fungera väl i det nya arbetet (Wanberg, 2012)h.

Organisationer som är framgångsrika vad gäller att stötta sina nya medarbetares etableringsprocess erfar 2.5 gånger så hög tillväxt och 1.9 gånger så hög vinstmarginal som organisationer som är mindre framgångsrika i samma fråga (Strack et al., 2012). En introduktion som stimulerar nya professionellas utveckling av kompetens, rollklarhet och social inkludering kan förväntas leda till högre nivåer av prestation, arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang och intention att stanna kvar i yrket (Bauer et al., 2007). I den mån som nya professionella upplever en ökad rollklarhet, kompetens och social inkludering under de första tre månaderna i yrket kommer de dessutom att uppleva mindre stress under samma period (Frögéli et al., 2022; Frögéli, Rudman, & Gustavsson, 2019). På motsvarande sätt är ökade nivåer av rollklarhet, kompetens och social inkludering under de tre första åren i yrket relaterat till en minskad risk för att nya professionells ska drabbas av symptom på stressrelaterad psykisk ohälsa under samma period (Frögéli, Rudman, Lövgren, et al., 2019).

Även om de sällan uppmärksammas spelar erfarna kollegor och chefer en avgörande roll för nya professionellas etablering. I många fall är det just dessa som erbjuder guidning och stöd och överför kunskap och information från organisationen till den nya professionella (Bargues & Valiorgue, 2019; Nifadkar & Bauer, 2016; Saks, 2018). Det har föreslagits att det är arbetsgruppen, inte organisationen, som utgör den primära kontexten för socialiseringen (Korte, 2009). Vetskapen om att etablerade medlemmar i organisationen spelar en central roll för nya professionellas lärande är viktig för att den kan ge insikter gällande de tillfällen då nya professionellas utveckling inte förflyter som önskat. Hinder och utmaningar för etablerade medarbetare i deras ansträngningar för att stötta nya medarbetare kan utgöra en förklaring till varför den önskade etableringen inte sker. Kunskap om sådana hinder kan utgöra underlag för att utveckla insatser och program för att stötta etablerade medarbetare i deras arbete med att introducera nya medarbetare (Mornata & Cassar, 2018; Toth et al., 2022).

Sammanställningar av tidigare forskning har visat att hinder och utmaningar för handledare, mentorer och seniora kollegor som är verksamma inom introduktionsprogram för sjuksköterskor och läkare utgörs av oklara rollbeskrivningar (Aldosari et al., 2021; Jackson et al., 2019; Ward & McComb, 2017), brister i strukturer på programmen inklusive oklara riktlinjer för lärande (Jackson et al., 2019; Radha Krishna et al., 2019; Ward & McComb, 2017), bristande förberedelse och träning (Aldosari et al., 2021; Radha Krishna et al., 2019; Ward & McComb, 2017), bristande pedagogiska resurser (Radha Krishna et al., 2019), bristande tid för att stötta de nya (Aldosari et al., 2021; Goss, 2015; Radha Krishna et al., 2019; Ward & McComb, 2017), bristande erkännande och stöd i rollen (Goss,

2015; Ward & McComb, 2017), utmaningar vad gäller att balansera motstridiga krav från olika parter och stress i relation till att balansera rollen jämte övriga arbetsuppgifter (Aldosari et al., 2021; Jackson et al., 2019; Radha Krishna et al., 2019), bristande matchning mellan handledare och ny professionell (man ”klickar” inte), bristande förtroende för varandra (Jackson et al., 2019) och slutligen, hög arbetsbelastning (Goss, 2015; Jackson et al., 2019; Ward & McComb, 2017).

I en tidigare studie har vi kartlagt vad handledare uppfattar för hindrande respektive underlättande faktorer då de introducerar nya medarbetare inom näringslivet (Göransson et al., 2023). Resultaten överensstämmer väl med de hinder som funnits för handledare inom vårdprofessionerna. En modell har presenterats som pekar på att försvårande faktorer utgörs av avsaknad av stödjande strukturer och bristande stöd från verksamheten.Handledningen försvåras också då handledaren inte är formellt utsedd eller då den aktuella handledaren saknar nödvändig erfarenhet och kompetens för uppdraget. Handledningen försvåras också då den nya professionella saknar nödvändig kompetens och erfarenhet eller inte tar ansvar och inte är proaktiv i sitt lärande. Även brister vad gäller verktyg för introduktionen (rutiner, mallar, informationsmaterial) hindrar genomförandet av introduktionen och så gör även avsaknad av möjlighet till uppföljning och reflektion. Slutligen utgör bristande tid och resurser ett hinder för handledarnas arbete (Göransson et al., 2023).

Bortom formella introduktionsprogram är dock kunskapen om de utmaningar som etablerade kollegor, chefer och handledare upplever i samband med att de ska stötta en ny medarbetares etablering mer begränsad (Aldosari et al., 2021; Toth et al., 2022; Ward & McComb, 2017; Zhang et al., 2016). En stor andel av nya professionellas lärande sker inom ramen för den vardagliga aktiviteten, inte inom ramen för formella träningsprogram (Ford et al., 2018). I linje med detta visade en nyligen publicerad systematisk översiktsstudie att den organisatoriska strategi för att främja nya professionellas etablering som hade mest vetenskapligt stöd var att erbjuda nya professionella möjlighet att träna nya färdigheter på jobbet under strukturerade förhållanden med stöd från en erfaren kollega (Frögéli et al., 2023). Underlaget för den slutsatsen var tre studier som visade på statistiskt signifikanta effekter på utvecklingen av nya professionellas rollklarhet och kompetens. Den ena studien visade på effekt av guidad träning i simuleringar av vanligt förekommande arbetssituationer där de nya professionella hade möjlighet att ställa frågor och stötts i sina reflektioner kring lärandet (Chen et al., 2017). Den andra studien visade på effekt av att få träna på arbetsuppgifter på jobbet i delar, där varje del byggde vidare på den föregående och det blev tydligt hur olika arbetsuppgifter relaterade till varandra (Kowtha, 2011). Även i den tredje och sista studien utgjorde guidad träning på arbetsuppgifter ett fokus och de nya professionella fick också ta del av teoretisk undervisning, gruppövningar och handledarskap (Horii et al., 2021). Centralt i alla dessa strategier är den erfarna kollegan som antingen fungerar som en guide i simulerade eller verkliga övningar eller som handledare för de nya professionella och därmed finns som ett stöd löpande under den första tiden i yrket. Med andra ord är det viktigt för nya professionellas etablering att etablerade kollegor finns som ett stöd och bidrar till att skapa strukturerade och stöttade lärotillfällen i arbetet under tiden då den nya håller på att utveckla sina nya kunskaper.

En teoretisk och praktisk modell som beskriver lärande där en erfaren kollega fungerar som stöd och guide för en oerfaren nybörjare är ”mastery modeling” (Bandura, 1997). Metoden bygger på observationsinlärning och praktisk träning. Enligt metoden identifieras först den arbetsuppgift som den nya professionella ska lära sig. Därefter bryts arbetsuppgiften ned i mindre beståndsdelar (nedan: steg). Sedan visar (modellerar) den erfarna kollegan det rätta sättet att utföra det första steget så att den nya professionella får lära sig basala regler och strategier. Därefter får den nya professionella guidad träning i att utföra samma steg. I detta steg är det viktigt att den erfarna kollegan observerar den nya kollegans agerande och att den nya professionella därefter får informativa kommentarer på sitt utförande och uppmärksammas om nödvändiga justeringar (eng. feedback). För att främja lärande ska feedback ges genom att påtala framsteg och lyckade delar av utförandet, samtidigt som korrigerande information ska delges på ett stöttande och konstruktivt sätt, snarare än som kritik. Ett av de mest framgångsrika sätten att delge feedback är att visa det rätta sättet att utföra handlingen igen. Den nya professionella kan sedan repetera handlingen så många gånger som krävs för att utveckla färdigheten. Därefter upprepas proceduren på nästa steg och den nya professionella bygger därmed gravids upp sin kompetens. Det är centralt för lärandet att varje steg är av sådan karaktär att den nya professionella kan bli framgångsrik i sitt utförande (Bandura, 1997). Den erfarna kollegans arbete enligt metoden visas i Figur 1 nedan.



---

**Figur 1**

Stegvis beskrivning av den erfarna kollegans arbete enligt metoden mastery modellering (Bandura, 1997).

Syftet med föreliggande rapport är att fördjupa de utmaningar som erfarna kollegor (specifikt handledare) möter när de i det vardagliga arbetet stöttar nya professionellas lärande och utveckling. Förhoppningen är att sätta ljuset på utmaningar som går bortom de utmaningar som identifierats och sammanfattats inom ramen för Göransson et al. (2023) och ovan nämnda översiktsartiklar.

## 3 Metod

### 3.1 Studiedesign

Studien utgörs av en enkätstudie med tvärsnittsdesign och kvalitativa data som studiedeltagarna själva har delgivit i text som svar på en riktad fråga. Studien ingår projektet Onboarding 2.0 som finansieras av Afa Försäkring. Studiens genomförande har godkänts av Etikprövningsmyndigheten (Dnr 2019–05812).

### 3.2 Rekrytering

Handledare rekryterades till studien löpande under en period på två år (våren 2020–våren 2022). Information om studien skickades ut till möjliga deltagare i samarbete med intresseorganisationer och företag inom svenskt näringsliv samt via KI:s egen hemsida, sociala medier (LinkedIn) och fackföreningars nyhetsbrev. Exakt antal mottagare för informationen om studien är inte känt men kan uppskattas till ca 4000 personer. De individer som valde att delta i studien kunde direkt från informationsbrevet gå vidare och besvara studiens digitala enkät (KI Survey, Artologik, Survey & Report).

### 3.3 Enkätinstrument

En enkät utvecklades av forskargruppen för det specifika projektet. Enkäten innehöll ett antal frågor om respondenten (ålder, könstillhörighet), om respondentens arbetsgivare (sektor, bransch, antal medarbetare, plus antal år som respondenten arbetat i branschen) och om de nya professionella i organisationen (antal nya per år). Enkäten innehöll också ett antal frågor om respondentens erfarenhet av att vara handledare (huruvida respondenten varit handledare, var det just nu, och vilken – om någon – utbildning respondenten erhållit för att vara handledare). Slutligen innehöll enkäten ett par frågor som respondenten kunde besvara med fritextsvar. En av de frågorna var ”Vilka utmaningar har du mött i relation till att stötta nya medarbetares introduktion (till sin yrkesroll och arbetsgrupp)?”. Den data som rapporterades för denna fråga ligger till grund för den analys och de resultat som presenteras i föreliggande rapport.

### 3.4 Dataanalys

Analysen genomfördes med metod för kvalitativ tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Varje datapunkt lästes först igenom och tillskrevs en eller flera koder i överrensstämelse med datapunktens innehåll. Koder med gemensam kärna samlades sedan för att gemensamt representera ett tema. Teman relaterades därefter till varandra och en övergripande sammanfattande temastruktur etablerades. De teman som berörde utmaningar med handledarskapet i det vardagliga utförandet – snarare än upprepningar av tidigare publicerade fynd kring utmaningar i form av bristande struktur, innehåll och stöd – presenteras i föreliggande rapport. Det slutgiltiga resultatet presenteras som en beskrivande text.

## 4 Resultat

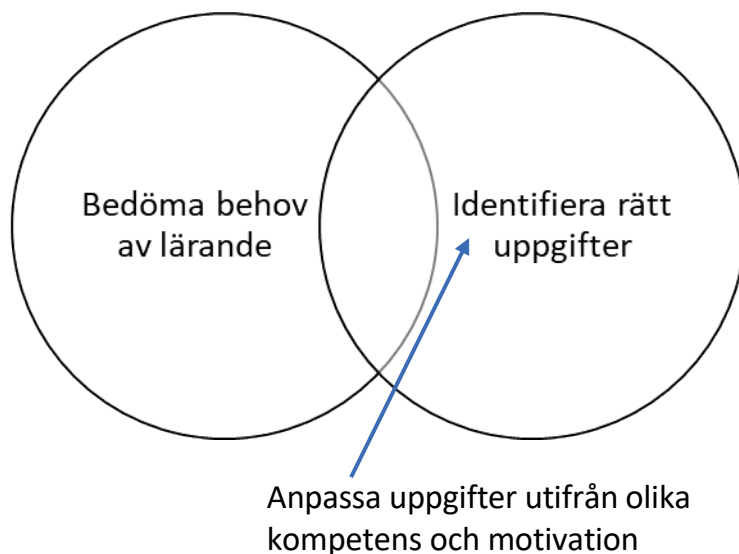
### 4.1 Studiedeltagare

Totalt 767 handledare valde att delta i studien och tillfrågades om utmaningar i relation till att introducera nya medarbetare. Frågan besvarades av 614 respondenter. En initial analys genomfördes och visade att data som inhämtats via en samarbetspartner stack ut i sin problembild och en hypotes väcktes om att respondenter från denna grupp möter utmaningar som är särskilda från övriga respondenter. Hypotesen förstärktes av att de aktuella respondenterna och samarbetspartnern särskilde sig från övriga genom att i huvudsak representera region och kommun, och i mindre utsträckning svenskt näringsliv. Ett beslut fattades därmed att exkludera berörda data (376 svar) och genomföra analysen baserat på de återstående svaren. Den aktuella analysen baseras därmed på svar från 238 respondenter. Drygt hälften av respondenterna (54.9%) uppgav att de var 46 år eller äldre, drygt en femtedel (28.3%) uppgav att de var mellan 36–45 år, 15.6% uppgav att de var mellan 26–35 år och endast 1.3% att det var 25 år eller yngre. Knappt en av tre (31.1%) var kvinnor, 68.5% var män och en person uppgav annan könstillhörighet. Respondenterna hade arbetat inom samma bransch i genomsnitt 18.2 år (standardavvikelse 11.2 år, variationsvidd 1 år till 47 år). Något färre än varannan respondent hade utbildning för att introducera nya medarbetare (43.7% hade utbildning; 56.3% saknade utbildning). Ungefär tre fjärdedelar av studentrespondenter (77%) arbetade inom näringslivet och en knapp femtedel (18.3%) var verksamma inom statlig, regional eller kommunal sektor. Resterande 4% arbetade inom området civilsamhälle, idéburen verksamhet, ekonomisk förening eller dylikt.

### 4.2 Tematisk analys av handledares utmaningar

Nedan presenteras resultaten av den tematiska analysen. Två övergripande teman kom att representera data. Specifikt belyser data att utmaningar för handledarna i deras vardagliga arbete att introducera nya kollegor har att göra med att det är utmanande att bedöma nya professionellas behov av lärande och att det är utmanande att hitta rätt aktiviteter för att främja lärandet. Överlappet mellan dessa teman utgörs av ett tredje tema som handlar om utmaningar som har att göra med att anpassa lärandeaktiviteter till nya professionellas nivå av kompetens och motivation. En modell över resultatet presenteras i Figur 2 och beskrivs närmare nedan.





**Figur 2**

Resultat av kvalitativ analys av handledares utmaningar i samband med introduktionen av nya medarbetare.

#### **4.2.1 Utmanande att bedöma nya professionellas behov av lärande**

Det första temat handlar om utmaningar som har att göra med att det är svårt att bedöma nya professionellas behov av lärande. Handledarna beskriver att det är svårt att kartlägga den kompetens som nya har och vilka behov av träning som därmed följer. De tycker att det är svårt att veta vad de nya professionella ska fokusera på under de första veckorna. De påpekar specifikt att det är svårt att ta nybörjarperspektivet på arbetet när de själva är så insatta, och att det utgör ett hinder för att kunna veta vad de nya behöver lära sig. Utmaningen förstärks vidare i de fall de nya professionella inte själva uttrycker sin osäkerhet eller okunskap, inte ställer frågor eller inte ber om hjälp. Handledarna beskriver att det är svårt att få dem att känna sig trygga.

#### **4.2.2 Utmanande att identifiera rätt lärandeaktiviteter**

Nästa tema handlar om att det är svårt att hitta de rätta arbetsuppgifterna för att främja nya professionellas lärande utifrån deras respektive behov. Den vanligaste utmaningen som handledarna beskriver är att hitta arbetsuppgifter som är meningsfulla och relevanta för såväl den nya professionella som för företaget, men samtidigt passar den nya professionellas kompetensnivå. Det framhålls att uppgifter ska vara tydliga och lämpliga. Även att hitta arbetsuppgifter som stimulerar (och utmanar) men inte är för svåra är en utmaning för handledarna. Några praktiska hinder förekommer också i form av att nya inte kan delta i alla arbetsmoment på grund av säkerhetsrisker, att det tar för lång tid för nya att utföra uppgifter så det blir problematiskt när arbetet ska debiteras en extern part eller att det är svårt att erbjuda rätt stöd när de nya ska komma i gång med konkreta arbetsuppgifter. I vissa fall förekommer en utmaning vad gäller att hitta tillräckligt med arbetsuppgifter.

### **4.2.3 Utmanande att anpassa lärandeaktiviteter till nya professionellas nivå av kompetens och motivation**

Slutligen handlar det sista temat om att det är svårt att anpassa lärandeaktiviteter till nya professionellas olika nivåer av kompetens och motivation. På så sätt bygger det tredje temat på båda de föregående och kan ses som en beskrivning av mötet dem emellan. Handledarna beskriver att det är utmanande att ge lagom mycket stöttning, varken för mycket eller för lite, och att vara lyhörd för de nyas signaler gällande om de upplever att arbetsuppgifter är för komplicerade. Detta blir speciellt svårt i arbete med nya professionella som uttrycker mycket osäkerhet, såväl kompetensmässigt som socialt. Att bemöta blyga nya medarbetare och få dem att känna sig trygga och våga uttrycka sin osäkerhet, ställa frågor och pröva på nya saker var en specifik utmaning som handledarna redogjorde för. På samma sätt upplevde de också att det var svårt att stötta de som var osäkra och rädda att göra fel att våga testa och lita på sina förmågor. Handledarna beskriver också att de upplever att det är svårt att handleda när man har olika bakgrund och erfarenhet och att det är svårt att förklara saker som man själv tycker är en självklarhet på den nya professionellas basala nivå. Handledarna beskriver vidare att en annan utmaning i relation till att stötta nya professionellas etablering är att möta olika nivåer av motivation hos de nya. Handledarna uttrycker en rädsla för att de nya skulle tycka att arbetsuppgifter är tråkiga och beaktar vikten av att planera introduktionen så att det tidigt skapas ett engagemang från de nya. Handledarna identifierar olika utmaningar i relation till att introducera de nya som de uppfattar som motiverade och drivna jämfört med att introducera de nya som de uppfattar som omotiverade. I relation till att introducera de motiverade nya professionella uppfattade handledarna utmaningar vad gäller att behålla det initiala drivet, att få de nya att känna att de lär sig saker och utvecklas kontinuerligt och att ibland även bromsa när drivet blir för starkt. I relation till de mindre motiverade nya professionella var handledarnas beskrivningar av utmaningarna mindre nyanserade och tog i stället formen av konstateranden kring att det är utmanande för handledaren när de nya saknar eget driv, inte visar så mycket intresse och inte är så engagerade.

## 5 Diskussion

Föreliggande rapport redogör för en kvalitativ analys av handledares utmaningar i samband med att de introducerar nya medarbetare. Rapporten syftar till att utgöra ett tillägg till tidigare resultat från projektet Onboarding 2.0 (t.ex. Göransson et al., 2023). Analysen har fokuserat på handledarnas utmaningar i det vardagliga arbetet med att stötta nya professionellas lärande. Banduras modell för mastery modeling har fungerat som ett utgångsläge för analysen och resultaten diskuteras nedan i relation till densamma.

Banduras modell för mastery modeling (1997) beskriver en strategi för hur en person med kompetens kan lära ut färdigheter till en annan person som saknar motsvarande kompetens. Modellen är därmed applicerbar på handledares arbete med att introducera nya professionella. I Banduras beskrivning av metoden betonas att första steget är att identifiera den arbetsuppgift som den nya professionella behöver lära sig. Därefter bryts uppgifter ned i steg som den nya professionella med modellering och träning kan lära sig att bemästra. Därefter tränas och bemästras ytterligare steg och på så sätt lär sig slutligen den nya professionella sina nya arbetsuppgifter. Längs vägen finns handledaren med som en expert som utöver instruktioner och modellering också ger konstruktiv korrigerande feedback. När handledarna i föreliggande studie beskrev sina utmaningar med att introducera nya medarbetare belyste de emellertid utmaningar med ett steg som ligger före Banduras modell för mastery modellering. Svårigheter vad gäller att bedöma nya professionellas behov av lärande utgjorde ett av två huvudteman i data. På så sätt kompletterar den aktuella analysen Banduras modell: för att kunna identifiera den eller de arbetsuppgifter som nya professionella behöver lära sig behöver handledarna först bedöma deras kompetensnivå. Denna bedömning utmanas bland annat då handledarna har svårt att ta de nyas perspektiv på grund av att de själva är så insatta i arbetet men också då de nya professionella inte vågar uttrycka sin osäkerhet och okunskap. Resultaten pekar också på att handledarna är lyhörda för att alla nya professionella inte behöver samma introduktion utan att kompetensen och behoven att lära varierar. Toth et al. (2022) fann att mer etablerade handledare upplevde att det var mindre belastande att stötta nya professionellas introduktion till arbetet. Resultatet antogs bero på att mer etablerade handledare har mer kunskap om arbetet och organisationen och är säkrare i sina roller. Resultatet från föreliggande rapport pekar emellertid på att en lång erfarenhet och trygghet i rollen inte är tillräckligt utan att det alltså också är en viktig förmåga att kunna ta de nya professionellas perspektiv.

Innehållet i det andra temat, att det är svårt att hitta rätt arbetsuppgifter för att främja lärande utifrån behov, överlappar väl med Banduras modell. Handledarna beskrev att de utmanas i att hitta arbetsuppgifter som är relevanta, stimulerande och meningsfulla, men också rimliga, avgränsade och tydliga. I tillägg till Banduras modell betonar handledarna att en del utmaningar uppstår i mötet mellan den nya professionellas behov av lärande och organisationens behov av produktion. En uppgift som är meningsfull för den nya professionella är inte nödvändigtvis meningsfull för organisationen på grund av den nya professionellas bristande

kompetens. Rätt uppgifter svarar mot den nya professionellas behov såväl som mot organisationens behov.

Slutligen redogjorde handledarna för utmaningar vad gäller att ta hänsyn till de nya professionellas olika nivåer av kompetens och motivation och anpassa de nya professionellas arbetsuppgifter därefter. Detta tema utgjorde på så sätt en beskrivning av mötet mellan de två föregående teman. Även detta resultat går bortom Banduras modell och beskriver en komplex uppgift. Återigen visade resultatet att handledarna är lyhörda för att de nya professionella är olika och behöver olika stöd och lärande under sin introduktion till yrket. Kanske är detta en del av det som har beskrivits som ”att nya få vara nya”, vilket i en tidigare analys från projektet pekats på som en nyckel till en lyckad introduktionsprocess (Göransson et al., 2023).

Toth et al. (2022) diskuterar att det är viktigt att rätt person får uppdraget att vara handledare och att handledaren sedan erbjuder socialt stöd och reducerad arbetsbörda för att lättare kunna bära sitt uppdrag. Samma diskussion går att föra utifrån resultat från en systematisk översiktsstudie som visade att just bristande stöd och tid utgjorde två centrala hinder för handledare (Frögéli & Backström-Eriksson, manus). Frögéli & Backström-Eriksson belyser också att bristande förberedelse och träning utgör ett hinder för handledare och Toth et al. (2022) kommer till samma konklusion och föreslår att program ska utvecklas för att ge handledare nödvändiga färdigheter. Resultaten i föreliggande rapport pekar på att handledare behöver färdigheter vad gäller att bedöma nya professionellas kompetens, mandat och möjligheter att välja arbetsuppgifter utifrån behov och kunskap kring hur de kan främja lärande hos olika individer med olika grad av motivation och kompetens. I relation till Banduras mastery modeling metod är det slutligen intressant att påpeka att handledarna inte redogjorde för svårigheter vad gäller att modellera utförandet av olika arbetsuppgifter eller att ge feedback. På basen av tillgängliga data är det inte möjligt att säga om detta beror på att de inte uppfattade dessa steg i metoden som utmanande eller om de helt enkelt inte har beaktat dessa steg då de har besvarat frågan om vilka utmaningar de upplever i relation till att introducera nya medarbetare.

I en tidigare analys från projektet och annan internationell litteratur har olika utmaningar för handledare identifierats. Dessa har bland annat handlat om att vara otillräckligt förberedda och att få otillräckligt med stöd och tid. Föreliggande rapport kompletterar tidigare resultat genom att djupdyka i handledarens utmaningar då hen arbetar med den nya professionella i vardagliga lärandesituationer.

### **5.1 Metodologisk diskussion**

Resultaten som redovisas bygger på ett mindre dataset vilket begränsar de nyanser som går att belysa. Det begränsar också resultatens generaliserbarhet. Respondenterna har vidare inkluderats i studien utifrån att de har haft handledarutbildning eller arbetat som handledare. Många av de erfarna kollegor som får i uppdrag att introducera nya medarbetare saknar emellertid sådan utbildning och erfarenhet och det är möjligt att tänka sig att de svårigheter som rapportens studiegrupp beskriver är än mer utmanande för dessa. Analysen kan ses som

hypotesgenererande i och med att resultaten pekar på vilka utmaningar som är centrala för handledare/erfarna kollegor i sitt arbete. Senare studier med större antal deltagare kan fördjupa dessa resultat ytterligare. I ett sådant sammanhang skulle det också kunna vara möjligt att belysa om handledare utan handledarutbildning erfar samma utmaningar eller om det är andra svårigheter som de har att hantera i första hand.

## **5.2 Slutsats**

Föreliggande rapport redovisar resultat av en analys av handledares utmaningar i samband med att de introducerar nya medarbetare. Analysen har avsiktligt avgränsats till att fokusera på utmaningar som inte redan redogjorts för inom ramen för Göransson et al (2023). Fokus har varit på utmaningar i det vardagliga utövandet av handledarskapet. Handledarna beskriver att det är svårt att bedöma nya professionellas kompetens och att det är svårt att hitta arbetsuppgifter som är meningsfulla för både den nya professionella och för organisationen. Resultatet har diskuterats i relation till Banduras modell för mastery modeling.

## 6 Referenser

- Aldosari, N., Pryjmachuk, S., & Cooke, H. (2021). Newly qualified nurses' transition from learning to doing: A scoping review. *International Journal of Nursing Studies*, *113*, 103792.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Bargues, E., & Valiorgue, B. (2019). Maintenance and creation of roles during socialization processes in entrepreneurial small firms: An institutional work perspective. *Management*, *22*(1), 1481-1506.
- 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.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101.
- Chen, S. H., Chen, S. C., Lee, S. C., Chang, Y. L., & Yeh, K. Y. (2017). Impact of interactive situated and simulated teaching program on novice nursing practitioners' clinical competence, confidence, and stress. *Nurse Education Today*, *55*, 11-16.
- Ford, K. J., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of Training: The Known and the Unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *5*, 201-225.
- Frögéli, E., Anell, S., Rudman, A., Inzunza, M., & Gustavsson, P. (2022). The importance of effective organizational socialization for preventing stress, strain, and early career burnout: An intensive longitudinal study of new professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*, 7356.
- Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PloS One*, *18*(2), e0281823.
- 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.
- Frögéli, E., Rudman, A., Lövgren, M., & Gustavsson, P. (2019). Problems with task mastery, social acceptance, and role clarity explain nurses' symptoms of burnout during the first professional years: A longitudinal study. *Work*, *62*(4), 573-584.
- Goss, C. R. (2015). Systematic review building a preceptor support system. *Journal for Nurses in Professional Development*, *31*(1), E7-E14.
- Göransson, S., Gustavsson, P., Bloqvist, H., Jenner, B., & Frögéli, E. (2023). *Handledning vid onboarding av nya medarbetare. Utmaningar och framgångsfaktorer. Rapport nr 2023:4*.
- Horii, S., Nguyen, C. T. M., Pham, H. T. T., Amaike, N., Ho, H. T., & Aiga, H. (2021). Effectiveness of a standard clinical training program in new graduate nurses' competencies in Vietnam: A quasi-experimental longitudinal study with a difference-in-differences design. *PloS One*, *16*(7).

- Jackson, D., Davison, I., Adams, R., Edordu, A., & Picton, A. (2019). A systematic review of supervisory relationships in general practitioner training. *Medical Education*, *53*, 874-885.
- Korte, R. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: a case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, *20*, 285-306.
- Kowtha, N. R. (2011). School-to-work transition and newcomer socialisation: The role of job-related education. *Journal of Management & Organization*, *17*(6), 747-763. <Go to ISI>://WOS:000300552600003
- 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.
- 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.
- Radha Krishna, L. K., Renganathan, Y., Tay, K. T., Tan, B. J. X., Chong, J. Y., Ching, A. H., Prakash, K., Quek, N. W. S., & al., e. (2019). Educational roles as a continuum of mentoring's role in medicine – a systematic review and thematic analysis of educational studies from 2000 to 2018. *BMC Medical Education*, *19*, 439.
- Saks, A. M. (2018). Socialization resources theory and newcomers work engagement. *Career Development International*, *23*(1), 12-32.
- Strack, R., Caye, J.-M., von der Linden, C., Quiros, H., Haen, P., The Boston Consulting Group, & Associations, W. F. o. P. M. (2012). *From capability to profitability: realizing the value of people management*.
- Toth, A. A., Dunn, A. M., Shanock, L. R., Sargent, A. C., Kavanaugh, K. A., & Leonard, S. (2022). You Being New Can Be Hard on Me Too: Considering the Veteran Employee during Newcomer Socialization. *Human Performance*, *35*(3-4), 261-277.
- Wanberg, C. (2012). Facilitating organizational socialization: an introduction. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 3-7). Oxford University Press.
- Ward, A., & McComb, S. (2017). Precepting: A literature review. *Journal of Professional Nursing*, *33*, 314-325.
- Zhang, Y. Y., Qian, Y., Wu, J. M., Wen, F. L., & Zhang, Y. Q. (2016). The effectiveness and implementation of mentoring program for newly graduated nurses: A systematic review. *Nurse Education Today*, *37*, 136-144.

## 7 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 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., Schüldt-Håård, U., & Gustavsson, P.
- No. C 2008:1. Hjälptill självhjälpt. 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 arbetsmiljörisker för sjuksköterskor under de fem första åren i yrket: Longitudinell utveckling och förekomst av upprepade 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. 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, polisers 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. Återhämningsprogrammet Bädda för Kvalitet. Proaktiva strategier för återhämtning i främjandet av hälsa och arbetsprestation. Dahlgren A, Epstein M, Rudman A, Söderström M.
- No. 2020:4. Återhämningsprogrammet Bädda för Kvalitet Innehåll, Upplägg och Utvärdering. Söderström M, Epstein M, Dahlgren A.
- No. 2020:5. Efter åtta månader i yrket: Nya läkare, officerare, polisers 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, 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, Rasoal D, Dahlgren A, Boström A-M, Gustavsson P & Dahl O.

- No. 2022:5 Onboarding 2.0 – Nyas professionellas upplevelser av 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-representanters 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 insatsers effektivitet. Gustavsson P, Jenner B, Blomqvist H, Göransson S, Sjöström-Bujacz A & Frögéli E.
- No. 2023:2 HR-representanters 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.
- No. 2023:6 Våga vara ny, våga fråga och ta hand om dig! Råd från nya i arbetslivet. Göransson S, Gustavsson P, Blomqvist H, Jenner B, & Frögéli E.
- No. 2023:7 Implementering av återhämtningsprogrammet Bädda för Kvalitet inom kliniskt basår vid Astrid Lindgrens barnsjukhus 2022. Dahlgren A, Epstein M, & Söderström M.
- No. 2023:8 Onboardingstrategier för att introducera nya professionella inom svenskt näringsliv. Förekomst och utveckling under första kvartalet efter anställningsstart. Jakobsson J, Ek A, Gustavsson P, & Frögéli E.

Rapporterna och aktuella publikationsförteckningar finns att ladda ned från forskargruppens hemsida

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

Rapporterna från Anna Dahlgrens forskargrupp finns också att ladda ned från hemsidan för Anna Dahlgrens forskargrupp <https://ki.se/cns/anna-dahlgrens-forskargrupp>



**Karolinska  
Institutet**