

# Fundament för onboarding version 2.0

## En sammanfattning av centrala resultat

Elin Frögéli  
Petter Gustavsson



**Karolinska  
Institutet**

## Innehållsförteckning

1	Utgångspunkter.....	3
2	Det första fundamentet: En förståelse för de nya medarbetarnas utmaningar.....	7
3	Det andra fundamentet: En vision kring onboarding som genomsyrar hela verksamheten .....	11
4	Det tredje fundamentet: Ett stödjande lärandeklimat .....	12
4.1	Ett klimat som motiverar nyas lärande .....	13
4.2	De nya medarbetarnas proaktiva lärande .....	13
5	Det fjärde fundamentet: Handledaren som kugghjulet i lärandeprocessen .....	15
5.1	Framgångsfaktorer för underlättat lärande och etablering.....	15
5.2	Handledarens viktiga roll .....	16
5.3	Handledarens utmaningar .....	16
6	Det femte fundamentet: Ett kontinuerligt förbättringsarbete .....	18
7	Avslutande ord.....	20
8	Läsanvisningar.....	23
8.1	De nya medarbetarnas perspektiv .....	23
8.2	Handledarnas perspektiv .....	24
8.3	Chefer och HRs perspektiv .....	24
8.4	Onboarding på distans.....	24
9	Tidigare rapporter från forskargruppen .....	25

# 1 Utgångspunkter

Forskningsprojektet Onboarding 2.0 som pågick mellan år 2019 och 2023 har belyst utmaningar och framgångsfaktorer vid introduktion eller onboarding av nya medarbetare i arbetslivet utifrån olika parterers perspektiv. Projektet ingick i Afa Försäkrings programutlysning ”Unga i arbetslivet”.

Först - Vad är onboarding? Enligt definitionen från den vetenskapliga litteraturen refererar ”onboarding” till “alla formella och informella insatser, program, och policys som iscensätts eller genomförs av en verksamhet eller dess representanter för att underlätta nya medarbetares anpassning till den nya rollen”<sup>1</sup>. I den aktuella texten kommer vi, i enlighet med hur begreppet typiskt används i Sverige idag, att använda en lite friare tolkning av ”onboarding” som processen eller perioden då en ny medarbetare etableras i sin nya roll (det något mer akademiska begreppet ”organisatorisk socialisering” är ett mer korrekt alternativ men det är mindre använt i praktiken). Vi kommer att tala om en verksamhets ”onboardingstrategi” som den strategiska planen och för onboarding. Vi kommer att använda begreppet ”onboardinginsatser” för att tala om de konkreta aktiviteter och komponenter som används inom ramen för onboarding och slutligen kommer vi vid några tillfällen använda begreppet ”onboardingprogram” för strukturerade sammansättningar av sådana insatser. Ibland använder vi begreppet ”introducera” som ett alternativ till svengelska ”onboarda” även om ”introducera” egentligen är alltför vagt och i det närmaste kan likställas med en onboardinginsats.

I projektet Onboarding 2.0 ingick fem olika delstudier med olika syften och upplägg. I den första delstudien följdes omkring 250 nya medarbetare från sista veckan på sin utbildning och veckovis under det första kvartalet på det första jobbet efter examen (med senare uppföljningar varje kvartal upp till ett år i yrket). I den andra delstudien undersöktes utifrån enkäter drygt 750 handledares<sup>2</sup> erfarenheter av att ha introducerat nya medarbetare. En liknade undersökning gjordes med närmare 550 chefer och HR-representanter gällande deras attityder till nya medarbetare samt deras erfarenheter av utmaningar och framgångsfaktorer vid onboarding (delstudie 3). Vi kompletterade också enkätstudierna med ett tjugotal intervjuer och en systematisk litteraturöversikt. I en fjärde delstudie utvärderades genom en systematisk litteraturöversikt det vetenskapliga underlaget gällande effektiviteten i formella onboardingprogram<sup>3</sup>.

---

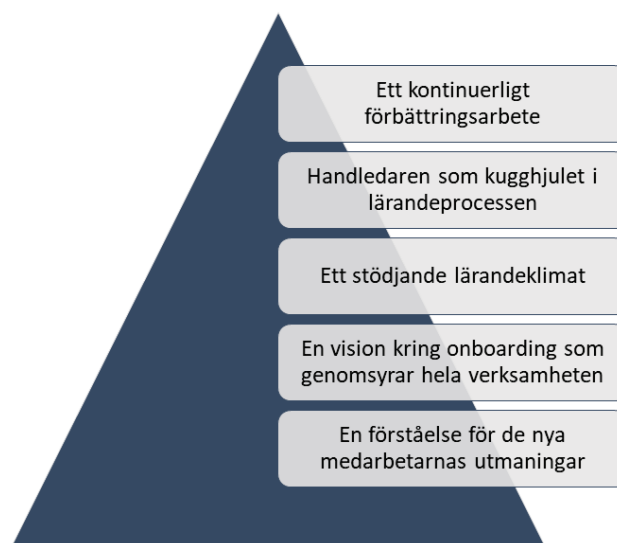
<sup>1</sup> Originalformulering på engelska: “all formal and informal practices, programs, and policies enacted or engaged in by an organization or its agents to facilitate newcomer adjustment” (Klein & Polin, *The Oxford handbook of organizational socialization*, p. 268).

<sup>2</sup> Vi använder denna term i rapporten för att beskriva en erfaren medarbetare som tar emot, vägleder och instruerar en ny medarbetare. På olika arbetsplatser kan denna roll också benämnas som fadder, mentor, buddy, instruktör, etc.

<sup>3</sup> Frögéli, Jenner, & Gustavsson (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PloS One*, 18, 2, e0281823.

Från början planerades också en femte delstudie med fokus att skapa ett underlag för rekommendationer kring ”best practice” vad gäller onboarding av nya medarbetare. I vår föreställning handlade det om en sammanställning av specifika onboardinginsatser med speciellt god effekt för att främja nya professionellas lärande och etablering. Genom arbetet med projektets olika delstudier har dock ett antal resultat kring vad som utgör centrala framgångsfaktorer för en lyckad onboarding återkommit från flera olika perspektiv. Resultaten överensstämmer med vad vi tidigare noterat inom ramen för andra av Afa Försäkring finansierade projekt kring nya professionellas etablering och hälsa (dnr 070106, 140007 och 150596).

I takt med att bilden växte sig allt tydligare utvecklades vår önskan om att sammanställa en ”checklista” över effektiva onboardinginsatser till att bli en önskan om att beskriva och diskutera de faktorer som tycks utgöra fundament för en lyckad onboarding men som vi saknar i den befintliga litteraturen och därmed tycker är viktiga att skriva fram i sin egen rätt. Resultaten från projektet sammanfattas i Figur 1 och pekar på vikten av att onboarding version 2.0 för nya medarbetare bygger på en förståelse för de nya medarbetarnas utmaningar (fundament 1) och en vilja att hjälpa dem hantera desamma som är förankrad i hela verksamheten (fundament 2). Ett tydligt uttryck för detta blir ett upplägg där den första tiden fokuserar på lärande och präglas av ett stödjande lärandeklimat där den nya medarbetarens proaktiva lärandebeteenden uppmuntras och stöttas (fundament 3). Genom att adekvata resurser avsätts med speciellt fokus på handledarrollen (fundament 4) kommunicerar verksamheten att det är okej att vara ny och osäker och att den vill hjälpa den nya medarbetaren att etableras och bli en del av verksamheten. I tillägg till detta sker ett fortlöpande arbete med att kvalitetssäkra, utvärdera, uppdatera och förbättra det stöd som de nya medarbetarna erbjuds så att det känns relevant och aktuellt utifrån de nyas behov (fundament 5). Den föreliggande rapporten utgör således avrapporteringen av delstudie 5 och har sin utgångspunkt i dessa resultat. Den är samtidigt också tänkt att fungera som en slags sammanfattning av hela forskningsprojektet.



Figur 1. Fundament för onboarding version 2.0

I rapportens andra kapitel beskriver vi det första fundamentet – en förståelse av de nya medarbetarnas utmaningar. Här pekar vi på vikten av att en förståelse för nya medarbetares situation utgör grunden för den första tiden genom att beskriva typiska utmaningar och hur dessa utmaningar kan upplevas för den nya medarbetaren. Den nya medarbetarens situation präglas typiskt av en hög kognitiv belastning till följd av all den nya information som ska tas in och begripliggöras. Tvivel kring den egna kompetensen och huruvida de nya kollegorna tycker att en passar in eller inte är ofta vanligt förekommande och utgör källor till osäkerhet och stress.

Det tredje kapitlet diskuterar därefter det andra fundamentet för onboarding version 2.0 – en vision kring onboarding som genomsyrar hela verksamheten. Det pekar på nödvändigheten med att det finns en samsyn kring vikten och värdet av att stötta nya medarbetares etablering. Denna samsyn och vilja att stötta de nya medarbetarnas hantering av de utmaningar som de möter i samband med onboarding är förankrad i hela verksamheten och genomsyrar dess onboardingstrategi.

I det fjärde kapitlet diskuterar vi det tredje fundamentet – vikten av ett stödande lärandeklimat. Här introducerar vi begreppet ”proaktiva lärandebeteenden” som är nya medarbetares främsta strategi för att främja sitt eget lärande. Vi beskriver vikten av att verksamheter stöttar nya medarbetares proaktiva lärande och hur detta kan göras genom ett stödande lärandeklimat.

Det femte kapitlet diskuterar det fjärde fundamentet som utgörs av vikten av att prioritera nya medarbetares etablering och att avsätta resurser för att stötta densamma under den första tiden. Handledaren lyfts fram som en central aktör (ett ”kugghjul”) i detta sammanhang. Handledaren är länken genom vilken information om verksamheten förmedlas till de nya medarbetarna. Handledaren kan erbjuda

möjligheter till att träna färdigheter utifrån tydliga stegvisa instruktioner och att förfina färdigheter till följd av feedback kring det egna utförandet. Handledaren kan också vara ett bollplank för reflektioner kring den nya rollen och hjälpa den nya medarbetaren att ta olika perspektiv på nya erfarenheter. Handledarrollen är emellertid ofta inte tillräckligt prioriterad och vi presenterar faktorer som utgör hinder för handledarnas arbete med att underlätta den nya medarbetarens lärande.

I det sjätte kapitlet presenteras det femte och sista fundamentet – ett kontinuerligt förbättringsarbete. Här diskuteras vikten av att kontinuerligt kvalitetssäkra, utvärdera och uppdatera verksamhetens onboardingstrategi och de konkreta onboardinginsatser som ingår så att de är relevanta och på ett bra sätt svarar mot de nya medarbetarnas behov. I rapportens sjunde kapitel säger vi några avslutande ord.

Till skillnad från våra tidigare publikationer från projektet utgår denna rapport alltså inte från analys av data som inte redan har presenterats i ett annat sammanhang utan baseras i stället på de redan avrapporterade resultatet från de övriga delstudierna. Syftet är emellertid inte att sammanfatta alla resultat från projektets olika rapporter och vetenskapliga artiklar. En sådan sammanfattning finns och går att hitta i en annan rapport som publiceras på Afa Försäkrings hemsida<sup>4</sup> i samband med projektets slutredovisning. I linje med sitt syfte kommer texten inte heller att fyllas med hänvisningar till andra vetenskapliga studiers resultat. I det åttonde kapitlet presenterar vi de olika rapporter som har publicerats från projektet och hjälper den intresserade läsaren att hitta rätt utifrån vilken respondentgrupp som är i fokus. I det nionde och sista kapitlet presenteras alla tidigare rapporter från forskargruppen.

---

<sup>4</sup> <https://fou.afaforsakring.se/sv/forskningsarkivet/projekt/180292>

## 2 Det första fundamentet: En förståelse för de nya medarbetarnas utmaningar

Det första fundamentet (Figur 1) handlar om att en verksamhets onboardingstrategi och insatser behöver bygga på en förståelse för de utmaningar som den nya medarbetaren möter i samband med starten på det nya jobbet. Vikten av att förstå nya medarbetares situation och att ta nya medarbetares perspektiv när man möter dem inom ramen för onboarding har påtalats av första linjens chefer och HR-representanter såväl som av handledarna och de nya själva. Men vad innebär detta rent konkret och varför är det viktigt? Låt oss börja med att försöka beskriva hur utmaningarna kan se ut och upplevas från de nya medarbetarnas perspektiv.

Vilka är mina arbetsuppgifter? Som nyutexaminerad från en utbildning och på plats på första jobbet i sitt nya yrke möter man en helt ny värld. Man kommer till okända omgivningar, möter en massa okända ansikten och blir exponerad för en överväldigande mängd information. De nya professionella försöker sortera fram vad som specifikt är viktigt för dem i denna våg av intryck för att kunna formulera ett svar på frågorna: Vilka är egentligen mina arbetsuppgifter? Och hur ska jag bete mig för att lösa dem?

Det är många nya kartor som de nya medarbetarna måste rita för att kunna navigera i sin nya roll. Det handlar till exempel om att lära sig att hitta i lokaler, lokalisera var viktiga funktioner är belägna och att skapa en överblick av vilka personer som är centrala för utförandet av de egna arbetsuppgifterna. Det handlar också om att skapa kartor över arbetsprocessen, hur mina arbetsuppgifter avgränsas mot andra, var just mina arbetsuppgifter passar in i ett flöde och i ett större sammanhang. Mycket information presenteras men en del "sitter i väggarna" och erfarna kollegor kan missa att tänka på att det inte är givet att alla förstår eller vet. Sammantaget innebär detta ett omfattande kognitivt arbete som ofta behöver göras under stor tidspress. De nya professionella kämpar för att lägga sitt pussel trots saknade bitar och en känsla av att alla andra tycker att det är självklart att pusslet går ihop.

Som en konsekvens av den initialt höga kognitiva belastningen beskriver nya professionella att de känner sig mentalt trötta. Att fortsätta ta in ny information och försöka prestera inom kognitivt utmanande arbetsuppgifter utgör i detta sammanhang en betydande utmaning. På grund av den initialt höga belastningen riskerar de nya professionella att vara som minst mottagliga och som mest trötta under den period då de har som störst behov att rikta fokuserad energi mot att lära sig ny information och utveckla nya färdigheter.

Hur går det egentligen för mig? Som ny på första jobbet har man inte bara att navigera i en ny värld och begripliggöra ny information, man har också att utveckla kunskap och färdigheter samt skapa sig erfarenheter för att bygga en kompetens som möjliggör att man kan prestera i sitt nya uppdrag. I detta arbete lär sig de nya att sätta upp och revidera mål, att planera och att prioritera. De lär sig vilka uppgifter som snabbt kan bli rutiner och vilka som kräver större uppmärksamhet och de lär sig att

avgöra när en uppgift är klar. Den första tiden på det nya jobbet är på så sätt en intensiv period av lärande.

I processen då den nya professionella steg för steg bygger upp denna kompetens är osäkerheten vardag. Osäkerheten handlar inte bara om hur arbetsuppgifter skall utföras utan också om den förväntade nivån på utförandet samt när uppgiften skall betraktas som genomförd. Man är full av frågor kring om man är på rätt väg samt hur långt man kommit i processen.

Perioden karakteriseras också av känslor av otillräcklighet. Man kan känna sig dum över att det som är rutin för andra är så svårt eller obegripligt för en själv. Man ser att man inte är lika effektiv och kompetent som sina mer erfarna medarbetare. Man vill men kan inte leverera som de andra. Kanske upplever man att ens "tröghet" sinkar arbetet för de andra.

Detta är utmaningar och upplevelser som är inneboende i själva varandet som ny professionell och är på så sätt kanske oundvikliga. I upplevelsorna av osäkerhet, otillräcklighet och att inte kunna prestera kan dock tankar, känslor och ohjälpsamma beteenden relaterade till att inte klara av jobbet få fäste och gro. Passar jag här? Borde jag kunna mer och prestera bättre? Vad tänker chefen? Vad tänker kollegorna? Tycker de att jag kan för lite? Tycker de att jag är störig när jag ställer frågor och ber om hjälp? Det är jobbigt att känna sig ny och otillräcklig. För att minska närvaron av dessa besvärande tankar och känslor kan nya medarbetare komma att välja bort utmanande arbetsuppgifter, undvika att ställa frågor och undvika att be om hjälp (vilket vi senare kommer att tala om som undvikande av proaktiva lärandebeteenden). På kort sikt är sådant undvikande effektivt för att minska obehaget men över tid gör det att erfarenheter uteblir och lärandet avstannar.

Är jag en i gänget nu? Som ny medarbetare har man inte bara att förstå sina specifika arbetsuppgifter och sammanhanget, lära sig färdigheter och bygga kompetens. Man har också att navigera (rätt) i en ny social värld, utveckla relationer till nya kollegor och att komma in i arbetsgemenskapen.

De nya medarbetarna känner ofta en osäkerhet kring det sociala. Tycker de att jag är okej? Gillar de mig? Hur privat ska man vara? Vem ska jag prata med på lunchen? Var ska jag sätta mig? Hur gör man med raster? Fikar man tillsammans? Hur får man uttrycka sig på möten? Hur uttrycker man sig i ett email till chefen och kollegorna? Får man säga till om det verkar som att chefen eller kollegorna har glömt bort att de skulle ge återkoppling på en arbetsuppgift?

Upplevelser av ensamhet kan också komma ur situationer där man självständigt förväntats ta ansvar för vad man uppfattar som en för svår arbetsuppgift. Man kan då uppleva det som man blivit "lämnad åt sitt öde". För chefer och erfarna medarbetare är det lätt att glömma bort att de nya behöver stöd för att komma in i den sociala gemenskapen på samma sätt som de behöver stöd för att lära sig nya färdigheter.

Nya medarbetare kan i denna sociala osäkerhet uppleva att de är under utvärdering och lämnade utanför för att testas innan de blir insläppta i gemenskapen. Behov kring



social tillhörighet kan i sådana lägen krocka med behov i relation till att förstå sitt uppdrag och lära sig sitt jobb. De nya känner ett nästan omätligt behov av att få mer information och stöd men också av att bli inkluderade i den nya gruppen. Mellan raderna (men ibland helt konkret) kan man ana en rädsla för att bli avvisad om man i för stor utsträckning efterfrågar stöd för lärande.

Ensamheten kan med andra ord vara obehaglig och besvärande och precis som för upplevelserna av osäkerhet och otillräcklighet kan den utgöra en grogrund för ohjälpsamma beteenden. För att undvika att ”vara fel” och ”störa” kan de nya komma att hålla sig under radarn, inte synas, undvika vardagliga sociala situationer och hålla inne med frågor och synpunkter i arbetsprocesser. Återigen är detta beteenden som är effektiva för att minska obehaget i stunden men som över tid står i vägen för att den nya professionellas lärande såväl som för utvecklandet av trygga relationer och etablering i den nya rollen.

Sammanfattningsvis präglas den första tiden som ny professionell av upplevelser av stress och obehag i relation till osäkerhet kring den egna rollen, otillräcklighet i relation till den egna kompetensen och förmågan att prestera på en önskad nivå och rädsla att inte passa in och inkluderas i den egna gruppen. Upplevelserna kan å ena sidan ses som en naturlig del av att vara ny på jobbet, men å andra sidan utgör de en utmaning och kan stå i vägen för de nya medarbetarnas lärande.

Utmaningarna och upplevelserna som vi har lyft fram i det här kapitlet utgår ifrån de nya professionellas egna beskrivningar av den första tiden i yrket. De utgör därmed en redogörelse utifrån ett individperspektiv. Ansvar för att hantera dessa utmaningar ligger emellertid oftast inte alls hos individen. Vi har beskrivit de nya medarbetarnas utmaningar eftersom vi vid upprepade tillfällen fått bekräftat att en central framgångsfaktor för nya medarbetares etablering är att det finns en förståelse för dessa upplevelser i verksamheten och att denna förståelse utgör grunden för och kommuniceras till de nya medarbetarna inom ramen för de insatser som ingår i en verksamhets onboardingstrategi.

Förståelsen för den nya medarbetarens utmaningar kan fördjupas genom att man ställer sig i den nya medarbetarnas skor och försöker leva sig in i hur det är att som ny professionell möta den nya arbetsplatsen. Vilken förhandsinformation har en fått ta del av som kan bidra till att skapa en förförståelse och rimliga förväntningar på den första tiden? När möter man de nya kollegorna? Hur blir man presenterad och vilka förväntningar finns på interaktionen? Vilken information om arbetsuppgifter får man ta del av och i vilken form? Vilka krav och förväntningar kommuniceras? Vilket stöd erbjuds? Kanske kan en sådan övning tydliggöra utmaningar som skapar onödigt osäkerhet och förvirring hos de nya medarbetarna och främja förståelsen för det ”nyhetens obehag” som de nya lätt kan erfara. Nya medarbetare beskriver detta i termer av att ”bli sedda” som nya. Handledare och chefer talar om att ”ta de nyas perspektiv” och försöka se sin verksamhet utifrån de nyas ögon. HR-representanter pekar på att agera utifrån en förståelse för nyas situation och med en vilja att välkomna de nya medarbetarna. I nästa kapitel berör vi vikten av att viljan att stötta den nya medarbetarens hantering av de initiala utmaningarna är förankrad i hela

verksamheten och i kommande kapitel kommer vi att återkomma till hur förståelsen för de nyas utmaningar och viljan att stötta etableringen kan ta sig i uttryck.

### **3 Det andra fundamentet: En vision kring onboarding som genomsyrar hela verksamheten**

Det andra fundamentet (Figur 1) i onboarding version 2.0 bygger vidare på det första och utgörs av att en vision om att nya medarbetares etablering ska prioriteras är förankrad i hela verksamheten – från ledning, via HR, till första linjens chefer och etablerade medarbetare. Projektet visar att chefer och HR tycker att det är viktigt för verksamhetens utveckling och tillväxt att ha en bra onboardingstrategi för sina nya medarbetare. Det ska påpekas att det inte endast är en majoritet av de tillfrågade cheferna och HR-representanterna som anser att en bra onboardingstrategi är viktigt för verksamheten utan detta är något som nästan alla, över 90% av respondenterna, håller helt med om. När chefer, HR-representanter och handledare i projektet har fått frågan om vad som bidragit till lyckad onboarding i deras verksamheter återkommer utsagor om vikten av att det finns organisatoriska strukturer i termer av en vision, plan, process och målsättning som delas av hela verksamheten och som stöttar genomförandet av de onboardinginsatser som ingår. Chefer, HR-representanter och handledare beskriver också vikten av kontinuerligt samarbete i att hålla dessa strukturer aktuella och ändamålsenliga.

Implikationerna av att en verksamhets onboardingstrategi och konkreta onboardinginsatser bygger på en förståelse för de nya professionellas utmaningar och en vilja underlätta etableringen som är förankrad i hela verksamheten beskrivs nog bäst i termer av hur denna förståelse och vilja på olika sätt kommuniceras till de nya medarbetarna så att det får konsekvenser för hur hen upplever den första tiden. Som verksamhet kan man kommunicera att man är medveten om den osäkerhet som de nya medarbetarna känner i relation till den nya rollen, kompetensen och tillhörigheten i den nya arbetsgruppen genom de förväntningar som man lägger på den nya under den första tiden och genom de förutsättningar man skapar för de nya att hantera de utmaningar som de står inför. I onboarding version 2.0 kan de nya medarbetarnas utmaningar och stress minskas genom att verksamheten kommunicerar att lärande är målet under den första tiden och att verksamheten vill och kommer att avsätta resurser för att stötta lärandet. Speciellt viktigt är onboardinginsatser som främjar lärande relaterat till de nya medarbetarnas förståelse för uppdraget, utveckling av färdigheter och inkludering i arbetsgruppen.

Som verksamhet kan man också kommunicera sin förståelse för de utmaningar som de nya medarbetarna står inför genom hur man uppmuntrar de etablerade medarbetarna att bemöta de nya medarbetarna. Genom att arbeta för att det finns en delad vision kring att stödja nya medarbetares etablering kan verksamheten bidra till att den enskilda etablerade medarbetaren ser den egna rollen i relation till den nya medarbetarens behov och hur den kan integreras med de onboardinginsatser som ingår i strategin. I nästa kapitel tar vi oss därför en titt på vikten av att målet med den första tiden får vara lärande och att verksamhetens onboardingstrategi genomsyras av principerna för ett stödjande lärandeklimat.

## 4 Det tredje fundamentet: Ett stödjande lärandeklimat

Det tredje fundamentet (Figur 1) handlar om vikten av att fokusera på lärande under den första tiden i det nya arbetet. När chefer, HR-representanter och handledare pekar på förutsättningarna för framgångsrik onboarding beskriver de – i enlighet med det andra fundamentet – att en nödvändig utgångspunkt är att man på företaget eller i organisationen är överens om vad den nya behöver lära sig och vilka färdigheter som behöver utvecklas för att den nya medarbetaren ska kunna bli självständig i sin nya roll. De specifika färdigheterna som en ny medarbetare behöver utveckla är såklart olika för olika roller. Men det tycks ändå finnas en del lärandebehov som går bortom specifika tjänster och är gemensamma för nya medarbetare oavsett roll. I en sammanfattande text som den här blir sådana lärandebehov speciellt intressanta.

I det föregående kapitlet nämnde vi att givet de nya medarbetarnas utmaningar och osäkerheter är det speciellt viktigt att främja lärande i relation till deras förståelse för uppdraget, utveckling av färdigheter och inkludering i arbetsgruppen. Att stämma av information om arbetsprocesser och rutiner med de nya, att erbjuda de nya hjälp att prioritera bland arbetsuppgifter och att ge de nya feedback på utfört arbete är exempel på konkreta onboardinginsatser som kan bidra till sådant lärande. Andra exempel är att ge information om arbetsuppgifters innehåll och omfattning, att erbjuda hjälp att planera arbetet och att avsätta tid för en strukturerad avstämning kring hur det fungerar i den nya rollen. Om dessa insatser erbjuds vid återkommande tillfällen under den första tiden (jämfört med om de endast förekommer vid något enstaka tillfälle) blir effekterna på nya medarbetares lärande större.

Att verksamheter erbjuder effektiva onboardinginsatser är viktigt och vi kommer att återkomma till fler konkreta exempel och även en del faktorer som utgör förutsättningar för att insatserna blir så effektiva som de behöver vara (till exempel att de ges tillräckliga resurser [fundament 4] och att de utvärderas och uppdateras kontinuerligt [fundament 5]). Först vill vi dock lyfta de nya professionellas egna proaktiva lärande. Vår uppfattning är att nya medarbetare generellt sett är starkt motiverade att anstränga sig för att ta till sig ny kunskap och lära sig nya färdigheter i samband med att de går in i en ny professionell roll. Samtidigt så förekommer det som vi beskriver i kapitel 2 att nya medarbetare undviker att agera med proaktiva lärandebeteenden av rädsla för att det ska få negativa konsekvenser. Nya medarbetares undvikande av proaktiva beteenden står i vägen för deras utveckling av förståelse för uppdraget, deras utveckling av färdigheter och deras inkludering i arbetsgruppen. Därför är det centralt att verksamheters onboardingstrategi – oavsett vilka konkreta onboardingstrategier som ingår – färgas av ett stödjande lärandeklimat där de nya professionella kan, vill och vågar ta egna initiativ för att främja sitt lärande och sin etablering i den nya rollen. Nedan kommer vi först att presentera vad vi menar med ett stödjande lärandeklimat. Sedan kommer vi att fördjupa vad vi menar med proaktivt lärande.

#### **4.1 Ett klimat som motiverar nyas lärande**

Det stödjande lärandeklimatet signalerar för de nya medarbetarna att det finns en förståelse för att de inte ännu kan allt, att det är givet att lärande är den enda vägen framåt och att stöttande medarbetare finns till hands. I enlighet med det andra fundamentet bör det stödjande lärandeklimatet genomsyra en verksamhets hela onboardingstrategi. Grunden i det stödjande lärandeklimatet är – i linje med det första fundamentet – att ta den nya medarbetarens perspektiv och uttrycka förståelse för dennes situation. Som enskild medarbetare kan man prata med den nya medarbetaren, bekräfta att man själv och alla andra har känt på samma sätt och att det är helt normalt utifrån utmaningen att vara ny. I tillägg till detta kan man med nyfikenhet fråga de nya medarbetarna om deras erfarenheter. Att få prata om att vara ny underlättar de nya medarbetarnas etablering.

I tillägg till att ta den nya medarbetarens perspektiv och bjuda in till samtal om upplevelser relaterade till att vara ny kommuniceras det stödjande lärandeklimatet också genom att uppmuntra de nya medarbetarna att ställa frågor och att bjuda in dem till att vara med och bestämma kring vilka arbetsuppgifter som skall tränas och i vilken ordning. De nya medarbetarnas osäkerhet och behov av att repetera information och färdigheter möts med tålmod. För att ytterligare förstärka det stödjande lärandeklimatet kan man berätta om när man själv känner sig osäker och dela sina tankar om färdigheter man själv önskar utveckla.

När onboarding präglas av ett stödjande lärandeklimat slipper nya medarbetare uppleva att de blir testade för att se om de är av rätta virket, känna att de hålls på avstånd för att inte störa en etablerad gemenskap eller lämnas ensamma åt sitt öde. Ett stöttande lärandeklimat säger till den nya medarbetaren att "Vi är glada att du är här, vi förstår att du inte kan allt ännu, vi vill hjälpa dig att lära och vi vill att du ska bli en av oss". Genom ett stödjande lärandeklimat skapas i stället ständiga möjligheter till informationsöverföring, lärande, kompetensutveckling och etablering av relationer. Genom ett stödjande lärandeklimat uppmuntras nya medarbetare att proaktivt ta sig an nya lärandesituationer.

#### **4.2 De nya medarbetarnas proaktiva lärande**

En stor del av nya medarbetares lärande sker inom ramen för vardagliga aktiviteter. I dessa vardagssituationer är nya medarbetares proaktiva lärandebeteenden deras viktigaste strategi för att lära, utveckla nya färdigheter och etableras i den nya rollen. Exempel på proaktiva lärandebeteenden är att reflektera kring det egna behovet av att lära, be en mer erfaren kollega att visa hur man gör en arbetsuppgift, testa på en ny uppgift, efterfråga och ta emot feedback och reflektera kring det egna utförandet. Andra exempel på proaktiva lärandebeteenden är att läsa på, efterfråga information och att testa nya sätt att utföra ett arbete. Ju mer proaktiva de nya professionella är, desto snabbare utvecklas deras förståelse för uppdraget, färdigheter och inkludering i arbetsgruppen och desto snabbare avtar deras upplevelse av stress i relation till hur utmanande allt är i början på arbetslivet. När de nya professionella själva sammanfattar sin erfarenhet från det första året i arbete och ger råd till nästa kull av nya medarbetare så talar de i termer av att "våga vara ny" och att "tillåta sig att vara

nya”. De uppmuntrar till proaktiva beteenden så som att be om hjälp, ställa frågor och söka stöd och att genom sådana beteenden hantera upplevelsen av osäkerhet och otillräcklighet och omvandla jobbiga känslor till energi, nyfikenhet och lärande.

Om nya medarbetare agerar med proaktiva lärandebeteenden eller inte är dock som sagt beroende på den miljö som de befinner sig i. Proaktiva lärandebeteenden minskar i de fall då de nya medarbetarna uppfattar att det finns en risk för ’bestraffning’ till följd av sådana handlingar. Exempel skulle kunna vara att få en trött suck för att man ställer en fråga, att få en sur blick för att man har gjort ett fel eller missat att göra en arbetsuppgift eller att man blir tillrättavisad (snarare än att få konstruktiv och stöttande feedback som kan främja lärande). I närvaro av etablerade kollegor som är tillgängliga, tillmötesgående, gärna delar information, accepterar misstag och involverar den nya medarbetaren i utförandet av olika arbetsuppgifter – i linje med det stödjande lärandeklimatet – ökar i stället nya medarbetares engagemang i proaktiva beteenden. Det stödjande lärandeklimatet är alltså en förutsättning för nya professionellas proaktiva lärande och därför ett fundament för onboarding 2.0.

## 5 Det fjärde fundamentet: Handledaren som kugghjulet i lärandeprocessen

Det fjärde fundamentet (Figur 1) handlar om vikten av att avsätta resurser för att ge nya medarbetare förutsättningar till lärande och att handledaren är en speciellt viktig resurs för nya medarbetare och en nyckelspelare för det stödjande lärandeklimatet. Att verksamheter avsätter tid för handledning skickar tydliga signaler till de nya medarbetarna om att de är ett värdefullt inslag i arbetsgruppen och att verksamheten är mån om att stötta deras lärande och etablering. Nedan definierar vi därför detta uppdrag som kugghjulet i onboarding version 2.0. Men innan vi fördjupar oss i handledarens viktiga roll ska vi säga några ord kring verksamhetens attityder i förhållande till att satsa resurser på onboarding av nya medarbetare och vad – utöver handledaren – dessa resurser ska satsas på.

### 5.1 Framgångsfaktorer för underlättat lärande och etablering

I projektet Onboarding version 2.0 har vi undersökt chefer och HR-personals attityder till onboarding. Vi har fått ett tydligt svar att onboardinginsatser ska få ta verksamhetens resurser i anspråk. Ovan har vi berört vikten av en verksamhetsövergripande vision och strategi för onboarding, att kommunicera förståelse för de nya medarbetarnas utmaningar, fokusera på lärande och att erbjuda ett stöttande och inkluderande lärandeklimat där de nya professionella kan, vill och vågar vara proaktiva i sitt lärande. Nedan kommer vi nu att lyfta några andra framgångsfaktorer för underlättat lärande och etablering.

Ett av de resultat som vid upprepade tillfällen återkommit som svar på vad som utgör framgångsfaktorer för en lyckad onboarding är att låta det få ta tid. Tid där den nya medarbetaren får vara ny och osäker och upptagen av att hantera de utmaningar som hör den första tiden till. Tid att bit för bit bygga upp en förståelse för vad det nya uppdraget innebär och hur det avgränsas från andra roller. Tid att lära känna de nya kollegorna och etablera relationer. Tid att utveckla färdigheter och bygga kompetens. Tid att kontextualisera all den kunskap som de nya professionella har med sig från utbildningen till det specifika sammanhang som den nya arbetsplatsen utgör.

Tidigare nämnde vi att onboardinginsatser som svarar mot de nya professionellas frågor och osäkerhet och främjar deras lärande har visat sig driva på en utveckling av förståelse för uppdraget, färdigheter och inkludering i arbetsgruppen. Till detta ska det också finnas adekvata verktyg så som planeringsmallar, introduktionsmaterial, checklistor och utbildningar. Det är också viktigt att dessa verktyg finns lätt tillgängliga och även uppdateras kontinuerligt så att informationen är aktuell varje gång en ny medarbetare ska introduceras till verksamheten. I den mån sådana verktyg inte finns på plats eller inte är uppdaterade hindrar det onboardingprocessen.

I nästa kapitel kommer vi att återkomma till vikten av att kontinuerligt kvalitetssäkra, utvärdera och uppdatera onboardingstrategier och onboardinginsatser. Först ska vi

dock adressera den roll som etablerade medarbetare kan spela i form av handledare för den nya medarbetaren och hur viktigt det är att resurser avsätts för detta uppdrag.

## **5.2 Handledarens viktiga roll**

En central framgångsfaktor för en lyckad onboarding är att det finns en utsedd person med engagemang och intresse i att stötta den nya medarbetarnas lärande. Den här personen är ibland en utbildad handledare, men så är ofta inte fallet. Andra förekommande benämningar för samma eller liknande funktioner är mentor, buddy, coach och instruktör. Nedan kommer vi att använda begreppet handledare genomgående trots att vi är fullt medvetna om att ett formellt handledarskap inte alltid förekommer utan att det ofta handlar om att det är ”den etablerade kollegan som kan arbetsuppgifterna” som får i uppdrag att vägleda den nya medarbetaren in i rollen.

Handledaren kan vara den som förmedlar de konkreta onboardinginsatser som vi tidigare har påtalat som speciellt viktiga för att främja nya medarbetares lärande. Handledaren kan delge information till de nya medarbetarna kring förväntningar och ansvar, hjälpa de nya medarbetarna ta perspektiv på och begripliggöra olika händelser i den nya rollen och prata med den nya medarbetaren kring hur det känns att vara ny på jobbet. Handledaren kan finnas till hands för att svara på nya medarbetares frågor, hjälpa till med att planera och prioritera bland arbetsuppgifter och återkoppla på prestationer. Ju oftare handledaren har möjlighet att erbjuda dessa insatser som stöd för de nya medarbetarnas lärande, desto snabbare kommer lärandet att ta plats.

Andra centrala handledarinsatser utgörs av att bedöma den nya medarbetarens behov av att lära sig, att bryta ned en mer omfattande uppgift i mindre steg, att modellera, att observera, att ge feedback och att finnas närvarande och stötta när den nya medarbetaren övar på nya färdigheter. Att under strukturerade förhållanden få möjlighet att träna och bygga upp nya färdigheter med stöd av en handledare som agerar med dessa handledarbeteenden är den enda onboardinginsats som har vetenskapligt stöd från kontrollerade provningar (så kallad ”on-the-job training”).

Handledaren kan också fungera som en social brygga som underlättar den nya medarbetarens etablering i den nya arbetsgruppen. Bjuder med den nya medarbetaren på lunch, introducerar den nya medarbetaren för personer som har gemensamma intressen och som är viktiga för den nya medarbetaren att känna till för att lättare kunna utföra sitt arbete. Slutligen kan handledaren också vara nyckeln i att skapa det stödjande lärandeklimatet och hjälper de nya medarbetarna att fokusera på lärande, att våga vara proaktiva och utveckla nya färdigheter.

## **5.3 Handledarens utmaningar**

Tyvärr pekar våra resultat på att handledarens roll för att stödja nya medarbetares lärande och etablering inte alls ges ett tillräckligt erkännande i dagsläget. Inom ramen för en av projektets delstudier har vi med två olika sorters studiedesign studerat vilka utmaningar som handledare möter som kan hindra dem från att erbjuda



det stödjande lärandeklimatet till nya medarbetare och främja deras lärande. Anledningen till att vi ville undersöka dessa frågor var att vi av erfarenhet vet att handledare såväl som nya medarbetare i många fall upplever att handledarskapet inte fyller den funktion det är tänkt att fylla. När vi frågade chefer och HR-personal om utmaningar i samband med onboarding påtalade de också bland annat att det är svårt att locka etablerade medarbetare till att ta på sig handledarrollen. Hur kommer det sig? Vad är det för utmaningar som hindrar handledare i deras uppdrag?

Frånvaron av en formalisering av uppdraget är en av de många utmaningar som förekommer för handledare. Handledare ges inte adekvat förberedelse och färdighetsträning och får arbeta utifrån oklara förväntningar på den nya medarbetarens lärande och den egna rollen i relation till detsamma. Handledaren vet med andra ord inte alltid vad hen förväntas göra och vad den nya medarbetaren förväntas lära sig. Arbetet med att stötta den nya medarbetarens lärande och etablering läggs dessutom på handledaren utan att andra arbetsuppgifter tas bort. Dedikerad tid för att kunna stötta den nya lärande saknas därmed. På grund av att de har för lite tid för uppdraget har handledarna inte möjlighet att se den nya medarbetarens utmaningar och färdigheter, ge stöd och feedback och ta sig tid till konkret träning på specifika arbetsuppgifter utan att bli avbrutna. För att kompensera för deras bristande tid försöker handledarna skapa möjligheter till stöd och lärande på bekostnad av deras förmåga att prestera inom sina ordinarie arbetsuppgifter eller på bekostnad av deras egen återhämtning. Handledarna känner slutligen också ett bristande stöd och erkännande från chef och kollegor för det arbete som de gör. De kan till och med känna att de får stå som ensamt ansvariga i de fall då den nya professionellas lärande och etablering inte går som önskat. Tillsammans resulterar dessa utmaningar i att handledarnas känner sig stressade, irriterade och skyldiga i sin otillräcklighet och att de nya medarbetarnas möjligheter till lärande begränsas.

Beskrivningen av de ovan nämnda utmaningarna rimmar ju illa med att handledaren anses vara en central aktör i möjliggörandet av nya medarbetarens lärande och etablering. Vi har därmed kommit till slutsatsen att handledares arbete måste prioriteras högre i onboarding version 2.0. Handledarna behöver få utbildning i hur de kan främja nya lärande. De behöver få tydliga förväntningar i relation till den egna rollen såväl som vad gäller de nya professionellas roll. De behöver få dedikerad tid avsatt för uppdraget då de är fria från andra arbetsuppgifter. De behöver kunna arbeta tillsammans med den nya medarbetaren och kunna ta tid för att träna olika moment utan störning. De behöver få stöd från chefer och kollegor i sitt arbete och deras ansträngningar behöver uppmuntras i linje med andra utförda arbetsuppgifter.

Att som verksamhet och arbetsgivare ge handledare förutsättningar i linje med detta är att ge dem erkännande för de viktiga arbete de utför. Det är också att säga till nya medarbetare att man vill avsätta resurser för deras lärande och etablering. I linje med att uttrycka sin förståelse för de utmaningar som hör den första tiden till, att säkerställa att förståelsen delas av alla i verksamheten och att erbjuda ett stödjande lärandeklimat kan ett uttalat och prioriterat handledarskap på så sätt bidra till att minska den nya medarbetarens osäkerhet och stress och skapa bättre förutsättningar för lärande och etablering.

## 6 Det femte fundamentet: Ett kontinuerligt förbättringsarbete

Det femte och sista fundamentet (Figur 1) som vi vill lyfta handlar om vikten av att det sker ett kontinuerligt samarbete med att kvalitetssäkra, utvärdera, uppdatera, anpassa och förbättra onboardingstrategier och onboardinginsatser så att de svarar mot de nya medarbetarnas behov. Vi har genomgående i våra delstudier uppfattat en god vilja och intention att stötta nys lärande och en övertygelse om att det är viktigt för den egna verksamheten. Vi har också uppfattat att handledare, chefer och HR-personal besitter mycket kunskap kring hur nya medarbetares lärande kan stöttas och hur deras integrering i arbetsgruppen kan främjas. Trots dessa goda intentioner och insikter verkar det emellertid som att nya medarbetare inte alltid får det stöd som de behöver. Till exempel har vi tagit del av handledares beskrivningar kring att det inte finns ändamålsenliga verktyg så som checklistor (för att bocka av vad man gått igenom med de nya medarbetarna) eller digitala plattformar (för överföring av central information kring verksamheten eller uppdraget). Alternativt finns sådana verktyg men de är inte uppdaterade eller inte anpassade för olika roller. Information som presenteras kan vara utdaterad sedan länge. Vi har också tagit del av berättelser från de nya professionella som efter en tid i den nya tjänsten kommer att fundera över varför arbetsgivaren inte introducerade arbetsuppgifterna mer strukturerat, varför viktig information inte fanns lättillgänglig för repetition och varför så mycket information kom vid ett och samma tillfälle och inte portionerades ut i relation till var de nya befann sig i sin lärande process.

Mer drabbande exempel utgörs av beskrivningar kring hur nya medarbetare kommer till det nya jobbet på sin första dag och det inte finns någon chef eller medarbetare som tycks informerad om att de ska komma, ingen som är beredd att ta emot dem och påbörja det viktiga arbetet med att introducera dem till det nya arbetet och rollen och stödja deras lärande. Mindre dramatiska men alltså problematiska är alla de lägen då det inte finns någon som kan ta på sig ansvaret för att vara handledare, när de nya allt för snabbt förväntas ta sig an ordinarie arbetsuppgifter utan stöd eller när den nya medarbetaren tvärt om får ”sitta på bänken” och vänta på att få arbetsuppgifter att ta sig an.

Ytterligare ett hinder för att stötta nya medarbetares etablering förekommer då ett tätt samarbete mellan HR och första linjens chefer inte ingår i en verksamhets onboardingstrategi. Chefen uppfattar då att hen är ensam i sitt uppdrag och saknar stöd. Då chefen samtidigt ska leda och fördela arbetet i vardagen för övriga medarbetare finns inte alltid tillräcklig tid till att fokusera på den nya medarbetarens lärande och etablering. HR uppfattar å sin sida att de inte har insyn och får svårt att följa upp och säkerställa att alla nya medarbetare får ta del av likvärdiga onboardinginsatser. Antingen saknas metodik för uppföljning eller så delas inte informationen mellan chefer och HR. Båda parter uttrycker en önskan om ett närmre samarbete och partnerskap i onboardingprocessen för att säkerställa att nya medarbetare ges goda förutsättningar att etableras i sin nya roller.

I alla dessa exempel är bristen på utvärdering, utveckling och kvalitetssäkring av de strategier som förekommer ett centralt problem. Det som saknas är levande rutiner för ett kontinuerligt arbete med att kvalitetssäkra, utvärdera och förbättra verksamhetens onboardingstrategier och onboardinginsatser så att de på bästa sätt kan svara mot de nya medarbetarnas behov av stöd i samband med att de påbörjar sina nya tjänster. Arbetet med att utvärdera och förbättra onboardingstrategier och insatser handlar i sin enklaste form om att vara lyhörd för vad som fungerar bra och vad som tvärt om inte fungerar och att denna information lyfts i diskussioner med alla berörda parter och sedan används för att anpassa och uppdatera aktuella strategier och insatser. Chefer, HR-representanter och handledare i våra delstudier framhåller vikten av att alla involverade parter aktivt deltar i en utvärdering som kan hålla material och rutiner aktuella och ändamålsenliga. I bästa fall utgår det vardagliga utvärderingsarbetet från en analys kring vad de nya behöver, vilka förbättringsbehov som föreligger i den nuvarande strategin och vilka insatser som skulle kunna svara mot de behoven.

## 7 Avslutande ord

Innehållet i den här rapporten har vuxit fram under flera års tid. I takt med att en de olika delstudierna i projektet Onboarding version 2.0 – strategier för att förebygga stressrelaterad ohälsa bland unga vuxna har genomförts och nya resultat har kommit i ljuset har vi vridit och vänt på de pusselbitar som vi till slut nu i denna rapport har kommit att kalla fundament.

Vi har beskrivit vikten av att en verksamhets onboardingstrategi och dess insatser bygger på en förståelse för de nya medarbetarnas utmaningar och en vilja att underlätta desamma och vi har beskrivit vikten av att denna förståelse och vilja genomsyrar hela verksamheten – från ledning, via HR, till första linjens chefer och den nya medarbetarens nya arbetskamrater. Vi har presenterat begreppet ”ett stödjande lärandeklimat” och beskrivit hur det signalerar till de nya medarbetarna att lärande är målet under den första tiden och att verksamheten finns där för att stötta dem och inte minst för att stötta deras engagemang i proaktiva lärandebeteenden. I detta sammanhang har vi speciellt lyft fram handledaren som är kuggen i hjulet och genom att bland annat dela information, hjälpa till att ta perspektiv på nya erfarenheter, modellera, repetera, ge feedback och stöd kan främja den nya medarbetarens lärande och etablering. Slutligen har vi betonat vikten av att det sker ett kontinuerligt arbete med att kvalitetssäkra, utvärdera och förbättra onboardingstrategier och onboardinginsatser för att säkerställa att de svarar mot de behov som de nya medarbetarna har.

Vi har avsiktligt valt att skriva den här texten fritt från den akademiska ramen där resultat vägs och diskuteras i relation till annan forskning, teorier och modeller som redovisas med källhänvisningar. Syftet med detta var att hålla fokus på resultaten från projektet och implikationerna av desamma. I dessa avslutande ord skulle vi dock ändå vilja nämna två teorier som vi tycker är speciellt användbara för att förstå den nya medarbetarens upplevelser och utmaningar och för att förstå varför vi har skrivit fram just dessa fem fundament.

Den ena teorin är den neurovetenskapliga teorin kring relationen mellan stress och lärande<sup>5</sup>. De viktiga delarna av den teorin i relation till den aktuella texten är att en viss grad av stress är en förutsättning för lärande. Vi behöver ha en viss vakenhetsgrad för att ta in ny information och göra den till vår kunskap. Stress är alltså i grunden bra för lärandet. Vid för höga nivåer av stress kommer emellertid vårt lärande att begränsas. Då får vi tunnelseende på orsaken till vår stress och förmår inte ta in och bearbeta ny information på ett effektivt sätt. Vid för höga nivåer av stress ser vi typiskt också de undvikandebeteenden som vi tidigare påtalat som ett problem i relation till nya medarbetarens proaktiva lärandebeteenden – till exempel att nya medarbetare undviker att ställa frågor eller att de inte vågar ta sig an nya arbetsuppgifter som de känner sig osäkra inför. Kort sagt, det är viktigt att nya

---

<sup>5</sup> Salpolsky, R.M. 2015. Stress and the brain: individual variability and the inverted-U. *Nature Neuroscience*, 18, 10, 1344-6

medarbetare inte upplever för höga nivåer av stress för att den önskade lärandeprocessen ska kunna ta plats.

Den andra teorin är den evolutionspsykologiska<sup>6</sup>. För oss människor har det alltid varit viktigt att hålla oss väl med våra medmänniskor. För våra förfäders överlevnad var det extremt viktigt att inte bli utstött ur sin grupp. De levde i små samhällen där man hjälptes åt för att få ihop till mat och för att skydda sig från faror. Man klarade sig inte på egen hand och att bli utstött ur gruppen var på den tiden en dödsdom. De som var bra på att förutse och uppmärksamma signaler om missnöje från de andra i gruppen och dessutom kunde anpassa sig därefter hade ett överlevnadsövertag och vi människor har därför utvecklades till att bli experter på att uppmärksamma ”sociala hot”.

Även om vi idag inte längre är lika beroende av vår sociala grupp för vår överlevnad hänger den här känsligheten kvar. När vi uppfattar något som skulle kunna indikera att vi inte ”får vara med i gruppen” triggas det stress och rädsla för att motivera oss att förändra vårt beteende för att inte riskera att bli utstötta. Det verkar som att det här systemet går på högvarv när vi är nya på jobbet, ställs inför nya utmaningar och försöker hitta vår plats i gruppen och att den höga stressen och rädslan som det för med sig begränsar våra möjligheter att lära.

Genom att kommunicera förståelse för att det är utmanande att vara ny och att verksamheten vill hjälpa till och främja den nya medarbetarens lärande (fundament 1, 2 och 3) och genom att satsa resurser på det i form av en handledare (fundament 4) och kontinuerliga utvärderingar och uppdateringar för att säkerställa att onboardinginsatser håller en god kvalitet (fundament 5) säger verksamheten till den nya medarbetaren att det är okej att vara osäker och att verksamheten finns där som ett stöd. Sett ur det evolutionspsykologiska perspektivet säger verksamheten till den nya professionella att hen inte riskerar att bli utesluten ur den sociala gruppen och därmed inte behöver känna sig stressad och orolig. Enligt den neurovetenskapliga teorin ökar detta förutsättningarna för lärande. I framtida projekt vill vi pröva dessa hypoteser i studier med experimentell design.

Med begreppet fundament som vi har valt att använda i rapporten menar vi inte att de bitar som vi har valt att beskriva utgör den fullständiga grunden för onboarding. Det finns andra aspekter av onboarding som också är viktiga att beakta. Till exempel är pre-boarding (den kontakt som kan förekomma mellan en verksamhet och dess nya medarbetare innan den nya tjänstens första dag och som kan fungera förberedande) en sådan sak. I vår tekniska rapport<sup>7</sup> från delstudien med nya professionella har vi redovisat data kring pre-boarding. Vi har i den föreliggande rapporten inte heller berört onboarding på distans och med hjälp av digitala lösningar. Vi har dock

---

<sup>6</sup> Cacioppo, J.T., & Patrick, W. Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection. (2019). W. W. Norton: USA.

<sup>7</sup> Nya i arbetslivet: En intensiv longitudinell studie av introduktionsinsatser och nyanställdas etablering. Teknisk rapport från projektet Onboarding 2.0. Rapport 2022:8. Jenner B, Agrenius B, Frögéli E, Blomqvist H & Gustavsson P. (2022). Karolinska Institutet.

undersökt onboarding på distans i flera delstudier utifrån de nya medarbetarnas perspektiv<sup>8</sup>, handledarnas perspektiv<sup>9</sup>, chefer och HRs perspektiv<sup>10</sup>. Vi talar heller inte (i någon större omfattning) om vilket innehåll – vilka konkreta onboardinginsatser – som ska inbegripas för att stödja nyanställdas lärande och minskar deras osäkerhet. Även detta har vi studerat i detalj och presenterat i en separat rapport<sup>11</sup>. Slutligen har vi inte heller (utöver något enstaka undantag) sagt något om den stora förväntan och det engagemang som nya medarbetare tar med sig in i sina nya professionella roller. Nya professionellas motiv till sitt yrkesval, deras förväntningar inför det första jobbet, och deras arbetstillfredsställelse efter ett par månader i yrket redogör vi för i två separata rapporter<sup>12,13</sup>. I kapitel 8 som följer presenterar vi – uppdelat per respondentgrupp – de olika rapporter som har publicerats från projektet och som finns fritt tillgängliga att ta del av<sup>14</sup>.

Avslutningsvis upplever vi att de aspekter av onboarding som vi har tagit upp i denna rapport är så pass centrala, och ibland så pass förbisedda, att det nu var på tiden att ge dem en tydlig plats i sin egen rätt. Vi hoppas att denna och övriga rapporter från projektet ska kunna fundera som inspiration och vägledning för onboarding version 2.0.

---

<sup>8</sup> The process of organizational socialization in new professionals does not seem to be jeopardized by working remotely. Karlsson et al. Manus under granskning.

<sup>9</sup> Lärdomar från digital onboarding och handledning på distans – handledares erfarenheter. Rapport No 2023:5. Göransson S, Blomqvist H, Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, & Frögéli E. (2023). Karolinska Institutet.

<sup>10</sup> Onboarding 2.0 - Lärdomar från digital onboarding – Chefers och HR-representanters erfarenheter. Rapport No. 2022:7. Blomqvist H, Gustavsson P, Göransson S, Agrenius B, Jenner B, & Frögéli E. (2022). Karolinska Institutet.

<sup>11</sup> Vilka introduktionsinsatser stödjer nyanställdas lärande och minskar deras osäkerhet? En intensiv longitudinell studie av 21 olika insatserns effektivitet. Rapport No 2023:1. Gustavsson P, Jenner B, Blomqvist H, Göransson S, Bujacz-Sjöström A & Frögéli E. (2023). Karolinska Institutet.

<sup>12</sup> Onboarding 2.0 – Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter examen. Rapport 2022:2. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E. (2022). Karolinska Institutet

<sup>13</sup> Onboarding 2.0 – Nyas upplevelser av arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa efter fyra månader i arbetslivet. Rapport No 2022:5. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E. (2022). Karolinska Institutet.

<sup>14</sup> <https://ki.se/cns/petter-gustavssons-forskargrupp>

## 8 Läsanvisningar

Nedan presenterar vi de olika rapporter som har skrivits på basen av data från projektet Onboarding version 2.0. Rapporterna presenteras i grupper utifrån vilka respondenter som varit i fokus.

### **8.1 De nya medarbetarnas perspektiv**

Den som är intresserad av att läsa mer om nya professionellas utmaningar, om hur de uppfattar sin första tid och det stöd de får kan vända sig till dessa rapporter:

Onboarding 2.0 – Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter examen. Rapport 2022:2. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E. (2022). Karolinska Institutet.

Onboarding 2.0 – Nyas upplevelser av arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa efter fyra månader i arbetslivet. Rapport No 2022:5. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E. (2022). Karolinska Institutet.

Onboarding 2.0 – Nya professionellas upplevelser av introduktionens utformning och kvalitet. Rapport 2022:6. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E. (2022). Karolinska Institutet.

Nya i arbetslivet: En intensiv longitudinell studie av introduktionsinsatser och nyanställdas etablering. Teknisk rapport från projektet Onboarding 2.0. Rapport 2022:8. Jenner B, Agrenius B, Frögéli E, Blomqvist H & Gustavsson P. (2022). Karolinska Institutet.

Vilka introduktionsinsatser stödjer nyanställdas lärande och minskar deras osäkerhet? En intensiv longitudinell studie av 21 olika insatsers effektivitet. Rapport No 2023:1. Gustavsson P, Jenner B, Blomqvist H, Göransson S, Bujacz-Sjöström A & Frögéli E. (2023). Karolinska Institutet.

Nyhetens obehag – Upplevelser av utmaningarna med att vara ny i ett yrke. Rapport No 2023:3. Gustavsson P, Blomqvist H, Jenner B, Göransson S, & Frögéli E. (2023). Karolinska Institutet.

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. (2023). Rapport No 2023:6. Karolinska Institutet.

Onboardingstrategier för att introducera nya professionella inom svenskt näringsliv. Förekomst och utveckling under första kvartalet efter anställningsstart. Rapport No 2023:8. Jakobsson, J., Ek, A., Gustavsson, P., & Frögéli, E. (2023). Karolinska Institutet.

## **8.2 Handledarnas perspektiv**

Den som är intresserad av att lära sig mer kring vilka utmaningar som handledare upplever under den första tiden och vilka möjliggörande faktorer de ser från sitt perspektiv kan läsa dessa rapporter:

Förutsättningar för en lyckad onboarding av nya medarbetare – en kvalitativ analys av handledares erfarenheter. Rapport 2021:2. Betnér, J., Jenner, B., Gustavsson, P., & Frögéli, E. (2021). Karolinska institutet.

Onboarding 2.0 – Utmaningar och framgångsfaktorer vid handledning av nya medarbetare. Rapport No 2023:4. Göransson S, Gustavsson P, Blomqvist H, Jenner B, & Frögéli E. (2023). Karolinska Institutet.

Utmaningar för handledare då de stöttar nya professionellas lärande i det vardagliga arbetet – en analys av kvalitativa data. Rapport No 2023:9. Frögéli, E., & Gustavsson, P. (2023). Karolinska Institutet.

## **8.3 Chefer och HRs perspektiv**

Den som vill läsa mer om chefer och HR-personals attityder kring onboarding och vad de ser för utmaningar och framgångsfaktorer är välkommen att läsa dessa rapporter:

Onboarding 2.0 - HR-representanters perspektiv på introduktion av nya medarbetare: Framgångsfaktorer och utmaningar. Rapport No 2023:2. Blomqvist H, Gustavsson P, Jenner B, Göransson S, & Frögéli E. (2023). Karolinska Institutet.

Onboarding 2.0 – Chefers perspektiv på introduktion av nya medarbetare – Utmaningar och framgångsfaktorer. En rapport från projektet Onboarding 2.0. Rapport No. 2022:3. Blomqvist H., Göransson S., Jenner B., Gustavsson P., & Frögéli E. (2022). Karolinska Institutet.

## **8.4 Onboarding på distans**

Den som är speciellt intresserad av digital onboarding kan läsa om handledares, chefer och HRs perspektiv på detta i dessa rapporter:

Onboarding 2.0 - Lärdomar från digital onboarding – Chefers och HR-representanters erfarenheter. Rapport No. 2022:7. Blomqvist H, Gustavsson P, Göransson S, Agrenius B, Jenner B, & Frögéli E. (2022). Karolinska Institutet.

Lärdomar från digital onboarding och handledning på distans – handledares erfarenheter. Rapport No 2023:5. Göransson S, Blomqvist H, Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, & Frögéli E. (2023). Karolinska Institutet.



## 9 Tidigare rapporter från forskargruppen

Skriftserien startades 2007 och har sedan 2008 getts ut inom ramen för verksamheten i Petter Gustavssons forskargrupp vid sektionen för psykologi, Institutionen för Klinisk Neurovetenskap, Karolinska Institutet. Sedan 2022 publiceras även arbete från Anna Dahlgrens forskargrupp i skriftserien.

Fram till 2019 sammanställdes i tre olika skriftserier:

- Forskningsrapporter
- Arbetsrapporter
- 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 arbetsmiljörisiker 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 nytexaminerade 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 Bädä för Kvalitet. Dahlgren A, Reinius M, Epstein M, Rudman A, Gustavsson P, & Söderström M.
- No. 2020:3 Återhämtningsprogrammet Bädä för Kvalitet. Proaktiva strategier för återhämtning i främjandet av hälsa och arbetsprestation. Dahlgren A, Epstein M, Rudman A, Söderström M.
- No. 2020:4 Återhämtningsprogrammet Bädä 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,

- sjuusköterskor 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.
- 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 Sjuusköterskor 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 arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa efter fyra månader i arbetslivet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:6 Nyas professionellas upplevelser av introduktionens utformning och kvalitet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:7 Lärdomar från digital onboarding – Chefers och HR-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 insatserns 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

No. 2023:9 Utmaningar för handledare då de stöttar nya professionellas lärande i det vardagliga arbetet – en analys av kvalitativa data. Frögéli E, & Gustavsson P.

No. 2023:10 Fundament för onboarding version 2.0 – En sammanfattning av centrala resultat. Frögéli E, & Gustavsson P.

Alla rapporter finns att ladda ned från hemsidan för Petter Gustavssons forskargrupp  
<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**