

Våga vara ny, våga fråga och ta hand om dig! Råd från nya i arbetslivet

Sara Göransson
Petter Gustavsson
Heidi Blomqvist
Bo Jenner
Elin Frögéli



**Karolinska
Institutet**

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	4
2	Inledning	5
3	Metod	7
3.1	Rekrytering	7
3.2	Procedur	7
3.3	Material	8
3.4	Analysmetod	8
4	Resultat	9
4.1	Våga vara ny	9
4.1.1	Var nyfiken och utforska	9
4.1.2	Ge det tid	10
4.1.3	Förbered dig mentalt	10
4.1.4	Var inte rädd	11
4.1.5	Tro på dig själv och ta plats	11
4.2	Våga fråga	11
4.2.1	Våga fråga	11
4.2.2	Jobba aktivt för inkludering	12
4.2.3	Skaffa mentor eller annan att bolla med	12
4.2.4	Ha egna arbetsverktyg	13
4.2.5	Våga göra och leverera smart	13
4.2.6	Bevaka dina rättigheter	13
4.3	Ta hand om dig	14
4.3.1	Våga sätta gränser	14
4.3.2	Prioritera lugn och återhämtning	14
5	Diskussion	15
5.1	”Rätt inställning” och proaktivitet	15
5.2	Känslor den första tiden i arbetslivet	16
5.3	Självmedkänsla under den första tiden	18
5.3.1	Vad kan då HR och organisationen i stort göra?	18
5.4	Metodologiska begränsningar	20
6	Referenser	21
7	Tidigare rapporter från forskargruppen	24

1 Sammanfattning

Att vara ny på jobbet eller ny i arbetslivet innebär ofta en period av osäkerhet och stress (Ellis et al 2015) och det finns gott om kunskaper om vilka utmaningarna är kring att vara ny (se klassiska verk som Cherniss, 1980; Kramer, 1974).

Förändringar av yrkesutbildningar och på arbetsmarknaden liksom utvecklingen av verksamheter gör dock att utmaningarna till viss del förändras. Vilka erfarenheter har nya professionella av hur det har varit att vara ny i ett yrke och vilka råd har de att ge till nästa årskull av nya på arbetsmarknaden? Utgångspunkten i den här rapporten är **råd från nya professionella** efter ett år i yrket.

Råden från nya sammanfattas i tre huvudkategorier:

- 1) Råden i den första huvudkategorin ”våga vara ny” handlar om *inställningen* hos den nya, och här finns tips på hur nya kan tänka, förbereda sig mentalt och innehåller även uppmaningar och ”peppande” ord.
- 2) Råden i den andra kategorin ”Att våga fråga” innehåller råd som är *handlingsinriktade* och på olika sätt pekar på vad den nya själv kan *göra* för att underlätta för sig själv under introduktionstiden. Det handlar om en proaktivitet och innehåller tips på konkreta beteenden som att ställa frågor, skaffa en mentor med mera.
- 3) Den tredje kategorin av råd handlar om att de nya behöver ta hand om sig genom att våga sätta gränser och prioritera lugn och återhämtning för att klara en period av många utmaningar.

De råd som nya professionella ger, utifrån sina egna erfarenheter, är viktig input till både utbildningsväsendet, till organisationers arbete med introduktionsprogram och vad de behöver innehålla samt till konkreta arbetsplatser. Introduktionsprogrammen spelar stor roll och det stöd som de ger chef, eventuell handledare och kollegor men chef, handledare och kollegor kan oaktat göra mycket för den nya och första tiden i yrket och på arbetsplatsen för att det ska bli en period som den nya minns som positiv.

2 Inledning

Att vara ny i arbetslivet och på jobbet innebär ofta en period av osäkerhet och stress (Ellis et al 2015). För att minska denna osäkerhet och stress har många företag och organisationer utvecklat introduktionsinsatser. Exakt vilka insatserna är varierar mellan branscher och yrken. Tanken är dock att underlätta övergången från att vara ny till att bli integrerad i organisationen och arbetsgruppen, och en effektiv medarbetare (Allen et al 2017, Bauer & Erdogan 2014). Insatserna kan syfta till att öka rollklarhet (förståelse och avgränsning av det egna uppdraget), handlingskraft (att klara fler och allt mer komplicerade uppgifter) och att hjälpa till i den sociala integreringen på arbetsplatsen. Forskning visar att dessa introduktionsinsatser har en positiv inverkan även i förlängningen och ger nöjdare medarbetare, som vill stanna på arbetsplatsen, som presterar bättre och som mår bra (Bauer et al 2007; Gustavsson et al. 2020; Saks et al 2007).

Det finns en stor kunskap kring utmaningar med att vara ny (se klassiska verk som Cherniss 1980, Kramer 1974). Förändringar av yrkesutbildningar, förändringar på arbetsmarknaden och utvecklingen av verksamheter gör dock att kunskapen om hur det är att vara ny och vilka insatser som behövs ständigt behöver uppdateras, anpassas och utvecklas.

Utgångspunkten i den här rapporten är **råd från nya professionella inom näringslivet** (huvudsakligen från ingenjörer), efter ett år i yrket, som de ger till kommande kollegor. I en tidigare analys av råd från över 300 nya i arbetslivet ingick yrken med **höga emotionella krav** (jurister, läkare, lärare, förskolelärare, officerare, poliser, sjuksköterskor och socionomer) (Gustavsson et al., 2020). I den tidigare rapporten (Gustavsson et al., 2020) delades råden upp i tre olika block. I det **första blocket** ”förberedelse och informerade val” handlar råden om att informera sig väl *innan* personen skriver på anställningen. Att ta reda på om arbetsplatsen har ett gott rykte, om arbetsplatsen har ett introduktionsprogram och om det finns en långsiktig plan för nya var några av råden. Andra handlade om att den nya bör försöka träffa personer från arbetsplatsen för att få en känsla av hur det är. Helt enkelt ta reda på så mycket som möjligt *innan* personen skriver på anställningen.

Det **andra blocket** i rapporten beskriver två insikter från nya. Den första insikten är att ”*gilla läget och ha tålamod*”, och handlar om att ge någon slags tillförsikt i att nyhetens obehag går över, att utmaningarna och den stress som många upplever i början är kortvarig. Den andra insikten handlar om att *inte ha bråttom*, att tillåta sig att vara en nybörjare länge, låta det ta tid att komma in i jobbet.

Det **tredje blocket** av råd beskriver fem olika tips som alla handlar om att *bygga upp resurser* för att hantera krav och en stressande vardag. Att inte göra av med värdefulla resurser och att hitta bra stöd. Det **första** och mest typiska tipset var att *våga fråga*. Det kan vara svårt och kännas obehagligt att riskera att framstå som inkompetent eller dum men uppmaningen att ändå våga var tydlig. Det **andra tipset** handlade om att vara *nyfiken på allt som finns att lära*, att det tar tid, att det är helt OK – och i grunden är kul. Det kan också handla om att vara ödmjuk med vad man kan och inte kan, att agera utan prestige, och hela tiden vara öppen med var man är i sitt lärande, och att också vara nyfiken på kollegors erfarenhet. Det

Inledning

tredje tipset var också mycket vanligt och framträdande och handlade om att *inte jobba över och vara noga med återhämtningen*. Detta tips är relaterat till det **fjärde tipset** om att överlag ”*ta hand om sig*”, och i alla lägen först och främst prioritera den egna hälsan. Att sätta gränser för att värna vila, återhämtning och påfyllnad. Tipsen kunde konkret handla om att planera en aktiv fritid att se fram emot och då släppa tankarna på jobbet, att prioritera sina sociala kontakter, att ha roligt på sina fysiska aktiviteter och kanske unna sig extra tid för att bereda och njuta av näringsrik och nyttig mat. Här ingick också att inte slarva med sömnen utan prioritera denna. Det finns också tips om att bygga energi i det vardagliga arbetet genom att ta många micro-pauser, värna sina regelbundna raster och måltider. Tipsen kunde också handla om att i förväg noga planera återhämtning inför jobbiga arbetspass med tillräcklig sömn, näringsrik mat och raster. Det **femte tipset** var slutligen att inte vara ensam utan dela med sig av sina tankar och känslor kring att vara ny, och söka upp likasinnade för att dela känslan, men också vara öppen med kollegor om vad som upplevs utmanande. Ett konkret tips var att hålla kontakt med kursare för att dela deras erfarenheter.

De råd som en ny ger hänger sannolikt på ett eller annat sätt ihop med de utmaningar och erfarenheter den nya har från introduktionstiden. Exakt hur det hänger ihop vet vi inte. Ett råd om att ”inte vara rädd” kan exempelvis böttna i att personen varit rädd under introduktionen. Ett råd om att säkerställa en bra mentor kan komma för att personen erfarit hur värdefullt det var med den ”goda mentorn” men också utifrån att den inte fick en mentor och tänker att det hade varit bra. Fokus i rapporten är på de råd som nya ger till andra nya oavsett orsaken bakom rådet.

I den här rapporten kompletteras tidigare råd från nya professionella med höga emotionella krav med råd från i första hand ingenjörer, där kraven i mindre utsträckning är emotionella utan där kraven i högre grad handlar om kognitiva och sociala krav där exempelvis problemlösning i grupp kan vara vanligt. Syftet med rapporten är att skapa en modell baserad på råd från nya professionella och hur denna modell kan användas som utgångspunkt för att utveckla organisatoriska introduktionsinsatser.

Analysen utgår från studien av de 242 nya professionella som prospektivt följts från utbildning och under deras första år i yrket (Agrenius et al 2022, Jenner et al 2022). Sammanfattningsvis avser vi alltså i denna rapport undersöka vilka råd nya ger de till sina nya kollegor utifrån gjorda erfarenheter.

3 Metod

Projektet Onboarding 2.0 består av flera delstudier där olika aktörers perspektiv på onboarding studeras (HR/ledning; första linjens chefer, handledare och nyanställda). Föreliggande rapport bygger på delstudien om de nya professionellas erfarenheter under sin första tid i ett nytt yrke (Agrenius et al 2022, Jenner et al 2022). Delstudien bygger på en intensiv longitudinell design där individer följs med enkäter veckovis under en tremånadersperiod med uppföljande mätningar 4, 8 och 12 månader efter inträdet på arbetsmarknaden. För denna rapport har data hämtats från den sista uppföljnings-enkäten. Studiens genomförande har godkänts av Etikprövnings-myndigheten (Dnr 2019–05812). Enkäter sändes ut tillsammans med ett följebrev som beskrev syftet för studien och innehöll information om att deltagandet i studien var frivilligt och kunde avbrytas när som helst. Deltagarna erbjöds kontakta forskargruppen vid eventuella frågor. Anonymitet garanterades deltagarna då endast forskargruppen hade tillgång till insamlade data. Samtliga deltagare gav sitt samtycke genom att markera att de tagit del av informationen för studiedeltagare. Nedan sammanfattas rekryteringen av deltagarna, enkäterna som använts och den kvalitativa analys som genomförts.

3.1 Rekrytering

Deltagarna rekryterades under deras sista tid på sin utbildning. Studien planerades i samarbete med fackförbunden Sveriges Ingenjörer, Unionen, Civilekonomerna (senare Akavia) och JUSEK (senare Akavia), med start under våren 2020. Totalt inkom 283 unika intresseanmälningar till studien tillsammans med svar på rekryteringsenkäten (Agrenius et al 2022). Av de 283 anmälda kom sedan 242 att uppfylla kriterierna för att ingå i den longitudinella enkätstudien, vilka var att de började en ny anställning under den givna perioden och deltog med svar på minst en enkät i den longitudinella designen (Jenner et al 2022). För mer detaljerad information om rekryteringsprocedur och studiedeltagarna se tidigare rapporter (Agrenius et al 2022, Jenner et al 2022).

3.2 Procedur

Undersökningen har genomförts via det digitala enkätverktyget Survey&Report (Artologik 2017-2020). Deltagarna har vid varje mättillfälle mottagit ett mejl med en personlig länk till enkäten. Under var och en av studiens 13 veckor samt under uppföljningsperioden fick studiedeltagarna ett första utskick på torsdagen vilket följdes av påminnelser en och fyra dagar senare till deltagare som inte svarat. De data som analyseras i föreliggande rapport kommer från svaren på en fritextfråga som ställdes i uppföljningsenkäten (12 månader efter studiestart) ”Under kommande veckor börjar nyutbildade kollegor att jobba. Utifrån dina erfarenheter, vad kan du ge dem för råd som kan vara till hjälp för dem under de första månaderna i yrket”.

3.3 Material

Vid uppföljningen 12 månader efter start deltog 104 av 242 studiedeltagare. Materialet består av utsagor från 67 av de 104 som svarade på uppföljningsenkäten. Majoriteten av studiegruppen som bidragit med råd utgörs av ingenjörer (75 %). Vanligast var att man var född mellan 1995 och 1999 (63 %). Andelen kvinnor var högre än andelen män (75 % kvinnor). I tabell 1 nedan jämförs svaranden mot studiegruppen som deltog vid 12 månaders uppföljningen och mot den totala studiegruppen. Värt att notera är att andelen kvinnor är något högre än förväntat i gruppen som bidragit med data i form av skriftliga råd (75% vs 64%).

Tabell 1. Demografiska data för studiedeltagarna.

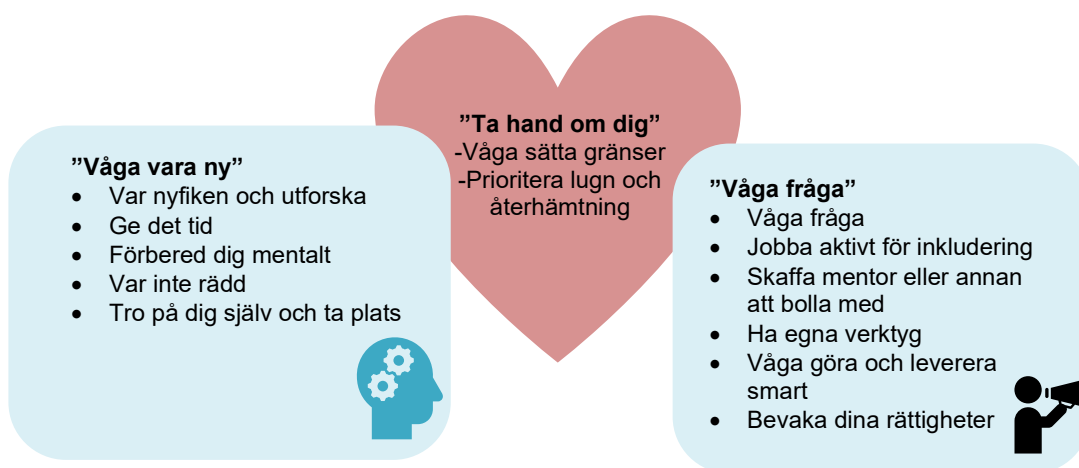
	Studiedeltagare, n=242	Deltagare i uppföljnings- enkäten, 12 månader, n=104	Deltagare som bidragit med svar på fritextfrågan, n=67
Andel kvinnor	62%	64%	75%
Andel födda mellan 95- 99	65%	61%	63%
Andel ingenjörer	75%	75%	75%

3.4 Analyismetod

Deltagarnas svar analyserades med metoden kvalitativ tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). I ett första steg lästes alla svar igenom två gånger. Därefter skapades initiala koder. Koderna bearbetades sedan och avgränsades vid ytterligare genomläsning. Koderna har även kontrollerats mot svaren. Utifrån koderna identifierades preliminära teman som granskades och utvecklades i forskargruppen för att svara mot studiens syfte. Vissa teman har omformulerats och reviderats ytterligare för att svara mot data på bästa möjliga sätt och tydliggöra temat. Dessa teman har sedan namngetts. Det är dessa reviderade teman som presenteras i denna rapport.

4 Resultat

Råd från nya professionella sammanfattas i en modell med tre huvudkategorier: 1) Råden i den första huvudkategorin ”våga vara ny” handlar om inställningen hos den nya, och innehåller tips på hur nya kan tänka, förbereda sig mentalt och innehåller även uppmaningar och ”peppande” ord. Dessa råd ger i förlängningen implikationer för beteenden men det är inte beteenden som primärt lyfts fram av de nya. 2) ”Att våga fråga” innehåller de råd som är handlingsinriktade och på olika sätt pekar på vad den nya själv kan göra för att underlätta för sig själv under introduktionstiden. Huvudkategorin innehåller alltså en proaktivitet och förslag på konkreta beteenden för den nya. Den tredje kategorin av råd handlar om 3) att de nya behöver ta hand om sig genom att våga sätta gränser och prioritera lugn och återhämtning för att klara en period av många utmaningar.



Figur 1. Modell som visar de nyas råd i tre huvudkategorier.

4.1 Våga vara ny

En hel del svar handlade också om att på olika sätt jobba med sin inställning och hur man kan tänka som ny. Råden i den här kategorin utmynnar också i olika teman såsom att förbereda sig mentalt inför jobbstart, ett annat om att vara nyfiken och öppen, att känna sitt eget värde på olika sätt och att se till att första tiden blir något roligt för att man är värd att ha det bra. Ytterligare teman handlar om att också ha tålamod och ge första tiden i yrket tid.

4.1.1 Var nyfiken och utforska

Råden i det här temat handlar tydligt om att ha en **nyfiken och öppen** inställning till omvärlden, att vara öppen för både det arbetsuppgifterna och kollegorna har att erbjuda. Om råden övergår i konkreta beteenden kan det handla om att ställa nyfikna frågor både *om* jobbet och hur saker och ting fungerar. Det här temat kan alltså handla om konkreta beteenden – och alltså ligga mer i kategorin ”att våga fråga” – men också handla om att ”våga vara ny” och handla mer om inställning.

Resultat

Att se på världen med nyfikna och öppna ögon, att vilja förstå, vara intresserad – som en inställning och ett förhållningssätt till världen.

Var lyhörd och nyfiken. Våga vara dig själv från början.

En aspekt av temat handlar också om att under den första tiden ta reda på vad man gillar, att värna sin egen utveckling och ha kul under tiden. Även denna aspekt har en tydlig beteendenaspekt men det som lyfts fram i svaren handlar framför allt om en inställning.

Det är bra att ha testat sig runt och fått lära sig vad man gillar.

4.1.2 Ge det tid

Ett tema handlar om att på olika sätt ”låta det ta tid”. Det kan vara att låta det ta tid att komma in i jobbet, att låta ”allt ta tid”, att ge sig själv tid och att ge sig själv tid att lära. Andra nyanser av temat handlar om att ha tålamod, att det blir bättre, att man ska ge jobbet en chans och inte ge upp.

Tillåt dig själv att ta tid till att hitta in i din nya vardag. - Ge jobbet en ärlig chans innan du hoppar vidare. Och tänk inte för mycket på om PRECIS det här är ditt drömjobb, man kan inte peaka direkt. - Om det ändå inte känns rätt när du hunnit komma in i det lite: BYT. Det är solklart värt det.

Det finns också en social aspekt i att låta det ta tid. Att det kan ta tid att integreras socialt och att känna att även det är ok.

Låt det ta tid att komma in i gruppen du arbetar med. Jag är själv en blyg person till en början som sakta öppnat upp mig och min personlighet efter att jag känt mig trygg.

4.1.3 Förbered dig mentalt

Ett undertema handlar om att på olika sätt vara mentalt förberedd för vad som ska komma på jobbet. Bland resultaten framkommer exempelvis uppmaningar om att vara beredd på toppar och dalar, att förbereda sig för att det både kan vara ett mycket lugnare tempo än studierna och mycket mer intensivt.

Att vara beredd på att de kommande månaderna kommer att bestå både av toppar och dalar, och att därför inte ge upp i dalarna. De är en del av resan, och sen blir det snart bättre.

4.1.4 Var inte rädd

Många råd handlar om att inte vara rädd för olika saker och tänka att det är ok att göra misstag. Det kan handla om rädslor för att fråga, rädslor för att göra fel, rädslor för att ta plats och be om hjälp. Beteendenaspekten av detta tema återfinns i olika teman under ”våga fråga” men återfinns även här då det är många råd som handlar just om ”att inte vara rädd”.

Var inte rädd för att ställa frågor eller be om hjälp

4.1.5 Tro på dig själv och ta plats

Ett tema handlar om olika former av uppmuntran och pepp som de nya vill förmedla i sina råd. Det kan exempelvis handla om att vara sig själv, tro på sig själv, se och känna sitt värde och lita på sina kunskaper.

Lita på att du har de kunskaper och förutsättningar som krävs för ditt jobb, även om du inte kan de nya arbetsuppgifterna än.

En annan aspekt av temat handlar om att den nya ska stå på sig, våga ta för sig och våga ta plats.

Stå på dig och känn till ditt eget värde. Bara för att du är ny, ung, oerfaren osv. betyder det inte att dina åsikter eller tankar är mindre värda!

4.2 Våga fråga

Här nedan presenteras de råd som nya professionella ger i kategorin ”våga fråga” mer i detalj och de handlar alla om att vara proaktiv på olika sätt. De är alla direkt handlingsorienterade, och pekar på vad den nya kan göra för att underlätta och hantera de utmaningar som kan uppstå som ny.

4.2.1 Våga fråga

Det absolut vanligaste rådet från nya är att våga fråga. Nya uppmuntras att säga till när man inte förstår och inte hålla tillbaka osäkerhet. Det här sägs på lite olika sätt men budskapet är tydligt. Det är ok att vara ny med allt vad det innebär av att inte kunna och även om det är en jobbig tid med allt nytt så är uppmaningen tydlig: Våga fråga, be om hjälp, be om tid för frågor, var inte rädd för att ställa frågor och var ärlig med det man inte förstår.

Våga att fråga. Det är inget fel och man framstår inte som dum, utan fråga och säg till när man inte förstår!

Resultat

Ställ många frågor om allt. Om någon använder ett begrepp du inte förstår, fråga vad det betyder trots att det inte verkar som om du måste veta vad det betyder

4.2.2 Jobba aktivt för inkludering

Ett tydligt tema i kategorin av beteendeariktade råd handlar om att på olika sätt jobba för inkludering. Här har såväl organisationen som helhet och chef, medarbetare och fackliga på arbetsplatsen ett särskilt ansvar men råden till nya handlar om att som ny jobba för en social inkludering på olika sätt. Det kan konkret handla om att prata med kollegor, att stå på sig för att komma in i gruppen, att fråga om man får vara med och sitta med i olika sammanhang på fika eller lunch, att ”mingla” runt och prata med folk och vara delaktig för att komma in i gänget. Det kan också handla om att äta lunch med olika personer. En aspekt är att särskilt be om tid för att lära känna andra och rådet att ge det sociala tid finns också.

Ät lunch med olika personer varje dag den första månaden. Det breddar ditt kontaktnät och är ett bra sätt att se vad det finns för olika personer och grupper på företaget.

4.2.3 Skaffa mentor eller annan att bolla med

Många organisationer har och erbjuder en **mentor** för nya men om det inte ingår i introduktionen att få en tilldelad mentor är ett av råden som kommer från de nya att själv be om en mentor. Det är framför allt mentorns funktion de nya lyfter fram; den nya behöver någon att bolla med i syfte att få avlastning och i syfte att bli självständig och kunna utföra sitt arbete. Det kan handla om att lyfta svårigheter i jobbet eller kring arbetsuppgifterna, och de nya lyfter fram att det är värdefullt att kunna lyfta frågor med någon eller bara kunna be om hjälp kring något. Det efterfrågas alltså *både* en senior person som man kan vända sig till för frågor om arbetsuppgifter eller för hur det fungerar i organisationen *och* en mer jämlik person att dela erfarenheter av att vara ny med. Även här kopplas rådet till att våga ta plats och att våga ”störa”.

Som ingenjör krävs det mentorskap för att utvecklas och lära sig bli självgående på jobbet, det är helt enkelt för komplext för att lära sig på effektivt på egen hand. För din egen och företagets skull behöver du ta hjälp av dina seniora kollegor. Ibland är seniora ingenjörer väldigt upptagna och inte benägna att prioritera upplärning av nya kollegor över sina egna arbetsuppgifter. I såna lägen måste man helt enkelt ta lite plats och våga störa dem. Att känna sig inkompetent och oförmögen att utföra sina arbetsuppgifter tar snabbt på ens självkänsla.

4.2.4 Ha egna arbetsverktyg

Ett tydligt tema i kategorin av beteendeorienterade råd handlar om olika tips och råd för att komma in i arbetet, hur man kan få struktur och att man kan behöva vissa arbetsverktyg som stöd. Nya uppmuntras att "se till" att de får de verktyg som de behöver för att kunna utföra arbetet på ett bra sätt. Det kan vara att ha en "att-göra-lista" som avlastar minnet och som också ger struktur eller att föra anteckningar under möten och avstämningar för att komma ihåg vad som behöver tas upp. Fler exempel handlar om stöd att skapa struktur men det finns också exempel på tips som handlar mer om att skapa en lugn arbetsmiljö såsom "stör-ej" funktioner.

Planera för att saker kan ta mer tid än du tror. Använd någon form av kalender och ha en att-göra lista. För anteckningar under möten och avstämningar.

4.2.5 Våga göra och leverera smart

Råden i det här temat kan handla om att försöka själv, att prata med sin chef om något gnager, komma med förbättringsförslag som ibland kan vara lättare att upptäcka som ny, att överhuvudtaget ta egna initiativ, våga göra och våga leverera. En aspekt av de proaktiva beteendena som nya uppmuntras till är också att testa på mycket under introduktionstiden och även att jobba lite extra både för att visa framfötter och för att säkerställa att man utvecklas i sin roll.

Ta egna initiativ och var inte var rädd för att prova nya arbetsuppgifter, det är så man lär sig. Kom gärna med förbättringsförslag från start. Det är ofta nya ögon som ser enkla förbättringar.

Det gäller också att ta för sig i lagom takt och visa framfötterna i lagom takt. Det finns råd om att ha en egen "strategi", att det är bra att börja lite försiktigt för att sen kunna visa att man gör framsteg.

Börja försiktigt (nästan under förväntan) för att sedan visa på att du lär dig effektivt och utvecklas med tiden.

Ta arbetsuppgifter som ger en snabb framgång (en "quick win") för att känna att du platsar och tidigt kunna peka på vad du bidrar med.

4.2.6 Bevaka dina rättigheter

Ett tema som hade ett litet utrymme i svaren men som ändå är tydligt handlar om att som ny ta reda på sina rättigheter och bevaka att rätt lön betalas ut, vilken semester man har rätt till med mera.

Kolla upp vad traktamente är, dubbelkolla att du får rätt lön och ersättning för utlägg samt semester

4.3 Ta hand om dig

Den tredje huvudkategorin av råd handlar om att våga sätta gränser och att prioritera sin återhämtning på olika sätt. Helt enkelt ta hand om sig i en period som kan vara utmanande.

4.3.1 Våga sätta gränser

Ett tema i kategorin ”ta hand om dig” handlar om att sätta gränser på olika sätt. Det är framför allt två aspekter som framträder. Den ena aspekten handlar om att våga säga nej och våga säga ifrån, och den andra aspekten handlar om att våga lämna, att byta jobb om det inte blev bra.

Ta inte på dig för mycket ansvar, våga säga ifrån

*Om det inte känns rätt, var inte rädd att söka nytt jobb och byta jobb.
Det är bra att ha testat sig runt och fått lära sig vad man gillar.*

4.3.2 Prioritera lugn och återhämtning

Ett annat tema handlar om att på olika sätt prioritera sin hälsa, exempelvis genom att prioritera lugn och återhämtning. Några konkreta exempel handlar om att prioritera sömnen, den egna återhämtningen, att inte stressa upp sig när det dyker upp svårigheter i arbetet, att ha ett avslappnat förhållningssätt och ta det lugnt. Konkreta exempel som att hinna med kafferaster finns också med bland råden.

Värna om din egentid och din fritid, gör ett bra jobb när du är på jobbet men släpp sedan jobbet när du kommer hem! Det är superviktigt!

Att ladda batterierna och vara redo för nya utmaningar och intryck. Att börja på en ny arbetsplats efter studierna kan vara ansträngande och ta mycket energi. Det är också extremt lärorikt, så man bör se till att få sin sömn, vara duktig på att anteckna, och komma ihåg att ha kul!!

5 Diskussion

Resultaten sammanfattas i en modell som tydliggör att råden från nya framför allt handlar om tre saker: 1) att jobba med sin inställning och det mentala som sammanfattas i rubriken "våga vara ny" och 2) att vara proaktiv på olika sätt vilket får belysas genom rubriken "våga fråga" som var det absolut vanligaste rådet, och 3) att ta hand om sig genom att sätta gränser och prioritera återhämtning. I diskussionen lyfter vi fram olika möjliga förklaringar till hur dessa råd uppstått, det vill säga vad som kan ligga bakom dem och därefter diskuteras hur organisationer i sina introduktionsprogram samt chefer, handledare, och kollegor kan möta nya på jobbet på bästa sätt.

För det första kan vi konstatera att råden i den här rapporten har många likheter med råden som publicerades i den tidigare rapporten även om det också finns några olikheter (Gustavsson et al., 2020). En orsak till olikheterna kan vara att det finns skillnader mellan grupperna, som exempelvis att grupperna i den tidigare rapporten hade valts ut för höga emotionella krav i arbetet. I den här rapporten är det framför allt ingenjörer som ingår, och som vi får anta har exempelvis höga kognitiva krav kopplat till bland annat problemlösning, och sociala krav kopplade till teamarbete. Även om kraven i sig inte är emotionella betyder det dock inte att känslor är sällsynta eller oviktiga som vi återkommer till. Introduktionen behöver på olika sätt möta de nya utifrån det de har med sig och kraven i arbetet. Råden speglar förmodligen delvis både kraven i arbetet, de nya som möter dem, den sociala kontexten och hur de nya blir bemötta av organisationen samt innehållet i introduktionerna. En skillnad kan också vara att organisationerna som respondenterna i den här rapporten börjat på har relativt välutvecklade introduktionsprogram. Det fanns exempelvis ingen som tog upp att man behöver undersöka det företag man börjar jobba på noga för att säkerställa att de exempelvis *har* introduktionsprogram vilket var ett centralt råd i den tidigare rapporten – att göra informerade val av arbetsgivare.

5.1 "Rätt inställning" och proaktivitet

I resultaten blev tre huvudkategorierna tydliga. Den ena av dem handlade om den mentala inställningen och den andra handlade om uppmaningar från den nya att vara aktiv och agera på olika sätt och vara proaktiv. Människor vill gärna påverka sitt liv, de låter inte bara saker och ting hända. De är proaktiva. Som ny på jobbet kan proaktivitet både hämmas och gynnas, och hur interaktionen med mentor, kollegor och organisationen i stort är spelar roll. Proaktiviteten kan hämmas för att den nya ännu inte snappat upp normer, förväntningar och inte kommit in i arbetsuppgifterna och kanske då hämmas av exempelvis jante, rädslor och skam för att vara proaktiv på "fel sätt". Å andra sidan är tiden som ny en tid då många kanske vill "visa vad de går för". Kanske har de en provanställning och vill bevisa sitt värde under den tiden vilket kan vara en drivkraft till att vara proaktiv. Denna proaktivitet kan dock vara svår om den nya inte snappat upp de normer som finns kring vad som är ok och inte. Det finns viss forskning som pekar på betydelsen av ledarskapet, hur väl personen passar in i jobbet och i organisationen och även effekter av hur väl personen känner att den behärskar olika delar i arbetet (se exempelvis Singh, 2022). Ledarskapet kan alltså främja proaktiva beteenden och

Diskussion

även arbetsgruppen kan förstärka olika beteenden genom att exempelvis berömma bra initiativ.

Något som kan hämma proaktiviteten är bland annat **jante**. Det finns viss forskning om jante i arbetslivet (engelskans ”tall poppies”) (e.g., Feather 1989, 2008a). Forskningen visar exempelvis att skadeglädjen är starkare om en person som visar framfötterna misslyckas jämfört med om en person som mer håller sig inom gruppens norm misslyckas, och som snarare möts av omtänksamhet och varma känslor vid misslyckande (Feather, 1989, 2008 a, b). Att sticka ut, visa vad man kan är inte accepterat i alla grupper och det kan vara särskilt svårt som ny att komma och ”tro att man är något”. Det finns många krafter i grupper som bland annat handlar om att nya medlemmar i sig kan vara ett hot och särskilt om de på något vis sticker ut. Informella roller och strukturer och även formella roller kan hotas av nya medlemmar som visar framfötterna. Det kan också handla om att nya genom sitt sätt att vara går emot etablerade normer kring exempelvis prestation. Gruppen kanske har hittat en nivå för prestation som är lagom för dem och vill inte att nya ska äventyra den nivån, ”man måste tänka på ackordet” kan vara något som finns rotat i många organisationer. Att nya därför ger rådet att våga leverera kan handla om att de mött känslor av fiendlighet eller avund när de visat framfötterna, eller att jante är så djupt rotad hos oss att det är något nya har med sig från start oavsett hur organisationen hanterar det. Det kan också alltså handla om tankar på vad som kan hända om jag presterar för mycket eller för bra, och för fort.

5.2 Känslor den första tiden i arbetslivet

Det är slående hur många råd som handlar om att **inte vara rädd** och att **våga** olika saker. Det var överlägset de vanligaste beskrivningarna som kom in i flera av de olika temana. Bakom dessa svar kan det finnas *olika känslor* som vi kan behöva förstå för att förstå nya på jobbet så bra som möjligt och därmed kunna möta dem på bästa möjliga sätt. Ju mer vi kan nyansera och förstå perioden som ny desto mer träffsäkra interventioner kan skapas för nya på jobbet. Forskning i arbetslivet har inte en tradition av att fokusera särskilt mycket på specifika känslor även om antalet publicerade studier ökat mycket under 00-talet. Forskning har exempelvis lyft upp både rädslor i arbetslivet (Kish-Gephart et al., 2009), ilska (Gibson & Callister, 2010), skuld (Aarntzen et al., 2019), och glädje (Fisher, 2010). En några år gammal översiktsartikel lyfter också fram skammen som viktigt att förstå i organisationer (se Daniels & Robinson, 2019). Alla dessa känslor kan ligga bakom de nys råd och få betydelse för hur organisationen ska bemöta dem och vi utvecklar därför resonemangen kring dem här nedan.

En rimlig tolkning av råden är att **rädslor** är vanliga känslor vid introduktioner. En typ av rädsla tycks handla om rädslan att *inte bli integrerad i arbetsplatsens gemenskap* och lämnad utanför, något som är förknippat med sämre välmående på olika sätt (se exempelvis Ferris et al, 2008; Hitlan et al, 2006). Nya uppmuntras till olika typer av ansträngningar för att komma in i gemenskapen och uppmuntras till att just våga ta olika initiativ som hjälper. Att bli godkänd och upptagen i arbetsplatsens gemenskap *kan* vara viktigt för många. I en del yrken handlar det om ett ganska starkt behov av gruppen för samarbete och problemlösning och i andra

Diskussion

handlar det mer om den sociala gemenskapen för trivsel. Detta betyder inte att alla alltid vill vara med och fika, gå ut efter jobbet eller dylikt. Däremot är det viktigt att vara accepterad och välkomnad till arbetsplatsens gemenskap.

Bakom flera av råden kan det också finnas **skam**. Skammen kan uppstå både för att prestationen bryter mot en viktig norm kopplad till identiteten (skam inför sig själv) (Lewis, 1992) och för att gruppen av olika skäl inte uppskattar prestationen som kanske bryter mot en norm (skam inför andra). Vidare kan skam uppstå både på grund av *egna* tillkortakommanden men också på grund av kollegors, handledares, arbetsgruppens agerande eller för att organisationen agerar på ett sätt som den nya inte kan stå för (Chi et al., 2015).

Skam handlar också om föreställningar om hur andra uppfattar den egna personen, och vad personen gjort eller sagt. Det handlar om upplevelsen av att till någon del förlora sitt anseende inför, eller gillande hos andra. Ett exempel kan vara en person som är ny på jobbet, ser sig som en person som är noggrann, högpresterande och klok och är på en arbetsplats där noggrannhet och god prestation är norm. Om denne person får återkoppling som indikerar att den agerat på ett sätt som inte ligger i linje med detta kommer personen sannolikt uppleva skam. Flera råd handlar om att våga prestera, våga leverera, våga fråga med mera. Bakom dessa råd kan finnas både rädslor och skam. Att "prestera" och leverera innebär en risk. Som ny är det svårt att avgöra om prestationen kommer vara uppskattad, om den kommer bidra till något positivt och likaså om den kommer vara säker och "rätt". Ett annat exempel kan vara kollegors eller handledares reaktioner på frågor. Att mötas av reaktionen att den som får frågan stannar upp och ser intresserad ut, kanske säger "vilken intressant och viktig fråga" kommer väcka något positivt hos den nya medan reaktionen "vet du inte det" kan väcka känslor av skam. Den senare kan troligen vara kopplad till risker i arbetet. En person kanske föredrar att utföra ett moment i arbetet trots osäkerhet hellre än att fråga trots att det kanske finns både tidsvinster, säkerhetsvinster med mera att göra om personen frågar. Här kan organisationen i stort och även handledare och kollegor betyda mycket och bidra till att sätta tonen. Är det ok att vara ny, är man intresserad av vad den nya kan och inte kan? Vågar man själv berätta om saker man tycker är svåra? Kan det uppfattas som belönande på något sätt av den nya att visa att man inte kan och att fråga? Eller förmedlar handledare och kollegor att den nya borde veta och att det är jobbigt med frågor? Responsen från handledare och kollegor är sannolikt mycket betydelsefulla och kan vara skillnaden mellan om den nya ska vidmakthålla rädslor och skam inför att inte veta och blottlägga sin okunskap, eller lära sig att det är ok att inte kunna. Att som ny inte veta borde förstås vara det mest naturliga som finns och inte alls något att skämmas över. Råden från nya är också att våga fråga och inte låta skammen hindra. Samtidigt är det viktigt att *organisationen* tar ansvar och strävar efter ett lärandeklimat som på olika sätt främjar frågor, främjar ett nyfiket och öppet förhållningssätt och att det präglar hela arbetsplatsen. Det spelar förmodligen stor roll för hur lätt eller svårt det är att blottlägga sin okunskap och ställa frågor.

Men på samma sätt som att skam kan vara hämmande, kan det också vara en drivkraft (Leach & Cidam, 2015). För bakom rädslan att inte duga och göra tillräckligt finns ofta skam. Det kan leda till att en person vill prestera extra mycket, eller blir mer intresserad av att lära för att minimera risker i arbetet – det blir en

drivkraft. I en studie såg man exempelvis att korrigerande återkoppling väckte skam och sedan en ökad prestation för att kompensera skammen (se Zada et al., 2022). Skammen kan också bidra till drivkraften att vilja lära för att öka chansen att man då är den som kan.

5.3 Självmedkänsla under den första tiden

En annan kategori av råd handlar om att sätta gränser och ta hand om sig. Även i denna kategori förekommer ord som ”våga säga ifrån”, ”våga lämna” eller ”våga säga nej” och dessa beskrivningar antyder att det kan finnas både rädslor och skam kopplat även till denna kategori. Kärnan i temat, och det som framför allt skiljer det från de andra temana, är dock att det i första hand handlar om att sätta gränser och ta hand om sig och sin hälsa. Flera beskrivningar är att ”prioritera sömn och egen återhämtning”, ”att ta det lugnt”, och ”att byta om det inte känns rätt” och att ”säga ifrån om det blir för mycket”. Dessa råd handlar om **självmedkänsla**, en uppmaning om att utifrån sina behov göra det som behövs för att må bra. Självmedkänsla är multidimensionellt och omfattar både omsorg och medkänsla med sig själv, att vara medvetet närvarande (bland annat som en förutsättning för att kunna förstå sina egna behov) och upplevelsen och faktumet att vi alla är en del av mänskligheten och att vi kan ha en förståelse utifrån det som är ”mänskligt” (eng. ”*common humanity*”) (se exempelvis Neff, 2003; Weeks & Pasupathi, 2011; Breines & Chen, 2012). Självmedkänsla handlar alltså om att förstå sig själv och sina behov i relation till andra och kunna agera utifrån det, visa förståelse och omsorg om sig själv i situationen. Självmedkänsla kan även innefatta förståelsen att det är ok att göra misstag och att det är en del av att vara människa och att det oftast går att rätta till misstag. På det sättet kan övning och tillämpning av självmedkänsla hjälpa nya på jobbet att ha förståelse och känna med sig själva när det är svårt att vara ny, svårt att ställa frågor eller göra misstag och att det är viktigt att förlåta sig själv i dessa stunder, och inte skämmas eller vara rädd (Pellucchi et al., 2017). Det innefattar också att se andra på samma sätt, att alla kan göra fel (Dillon, 2001; Weeks & Pasupathi, 2011).

5.3.1 Vad kan då HR och organisationen i stort göra?

Råden pekar på flera saker HR och organisationen kan göra för att underlätta för nya på jobbet. Bland annat lyfter de nya fram ett antal ”hygienfaktorer” som organisationen kan ta ansvar för. Det kan till exempel handla om att säkerställa att det finns en eller flera utsedda mentorer eller bollplank som har ett uttalat ansvar och avsatt tid för den nya. Det kan också vara att informera om rättigheter och skyldigheter, eller vilka förväntningar som finns på den nya under den första tiden. Kanske är dialogen kring förväntningar central för att kunna möta olika typer av människor? Detta för att skapa en arbetsmiljö där det finns utrymme för både de som lär sig snabbt och vill komma i gång, och de som behöver mer tid på sig för att komma in i både gruppen och arbetet. Organisationens kan också jobba aktivt med värderingar och kultur, spelregler i gruppen och dylikt. Även om den nya själv kan jobba aktivt för inkludering i gruppen (som var en kategori av råd) så har organisationen i stort och även chef

Diskussion

och arbetsgrupp ett stort ansvar att inkludera den nya i viktiga sammanhang, och hjälpa till så att den nya får ett nätverk i organisationen. Här kan arbetsgrupper med fördel ha återkommande samtal kring hur de vill att det ska *kännas* att komma till och vara på arbetsplatsen utifrån värderingar, etiska koder med mera. Chef och arbetsgrupp behöver förstå vilka beteenden som bidrar till denna upplevelse så att det blir tydligt och konkret vad alla förväntas bidra med.

Det är också tydligt att organisationer behöver bli bättre på att möta nyas känslor på olika sätt. Det handlar både om att kunna möta glädjen, entusiasmen och nyfikenheten som kan finnas hos en ny och som kan hänga ihop med glädjen att ha ett arbete, viljan att bidra, att få lära sig nya saker, få ta ett "kliv" i arbetslivet, få lära känna nya människor men också exempelvis rädslor och skam. Det är lätt att möta rädslor med undvikande på olika sätt. I stället för att närma sig en ny medarbetare som har rädslor eller känslor av skam med omsorg och värme är det lätt att backa och istället undvika personen. Detta för att rädslorna och skammen förmodligen väcker en respons hos den andra som personen inte vill ha. Om handledare tränas i att förstå dessa känslor, reaktioner och processer och bli medvetna om dem kan responsen förmodligen bli bättre. Ett sätt att exempelvis hantera alla råd som handlar om att "våga fråga" kan vara att organisera fråge- och reflektionsstunder för att visa att det är viktigt och ok att fråga men också att bygga in det i vardagen. Om den nya märker att alla ställer frågor på arbetsplatsen och det uppmuntras och den nya får uppmuntran och positiv återkoppling när det kommer frågor kommer de våga ställa frågor i högre grad. Många nya är förmodligen extra observanta på reaktioner hos handledare och andra och då kan en subtil suck, ett stressat uttryck ge känslan att frågan inte får plats. En förutsättning är förstås att det faktiskt finns plats för frågor och reflektioner i någon mån och att detta är önskvärda beteenden.

Arbetsplatsen kan göra mycket för att utveckla arbetsmiljöer så att de är öppna, tillåtande, att det finns utrymme för frågor och där frågor är välkomna, där det finns ett intresse och en nyfikenhet på nya och vad de kan, där det finns ett lärandeklimat. Arbetsplatsen kan också göra mycket för den sociala inkluderingen och säkerställa att den nya bjuds in till fika, lunchsällskap och att den får ett bra bemötande generellt från sina kollegor.

Andra sätt att möta exempelvis skam som kan ligga bakom misstag är att systematiskt prata om misstag i arbetet och se dem som en god källa till information, lärande och utveckling. Även detta kan ske såväl organiserat som en runda på ett möte men också i vardagen. Det är förstås viktigt att det blir en balans mellan att kunna prata om misstag, att våga fråga och att också våga och vilja berätta om det som går bra och det en är stolt över. Här kan det säkert finnas ett mått av jante i en del organisationer som kan hålla den typen av samtal och även prestationer tillbaka. Att lyfta fram det för samtal är ofta en god början.

Ett viktigt område för organisationen i stort och även för arbetsplatsen är råden som handlar om att "ta hand om sig". Här är det ett stort stöd till den nya om det finns en kultur och även ett levande arbete kring hälsa och välmående på jobbet. Det underlättar förmodligen om det finns rutiner som främjar återhämtning i arbetet, gemensamma aktiviteter för återhämtning men också en kultur som tydligt visar att organisationen mår om medarbetares hälsa och välmående.

En aspekt som blir synlig i råden är osäkerhet. Osäkerheten kan, förutom ovan, handla om osäkerheten kring sin roll, sin kompetens och sitt bidrag. Att gå från studentlivet till arbetslivet innebär ett identitetsskifte. Som en trolig konsekvens av denna osäkerhet är rådet att förbereda sig på olika sätt, framför allt att mentalt vara förberedd. Här kan också organisationen göra mycket för att minska denna osäkerhet både under rekryteringsprocessen genom att berätta det som är viktigt, genom olika filmer, material med mera och under introduktionsprocessen. Om organisationen fångar upp denna osäkerhet tidigt och bemöter den kan mycket oro minska. Ett sätt kan vara att prata om just identitet och vad som händer i mellanrummet mellan identiteten student och identiteten som handlar om ”att jobba”, och som byggs upp successivt.

Flera av råden väcker förstås frågor om vad *utbildningarna* kan göra. Flera av råden belyser att utbildningar skulle kunna satsa mer på kunskaper om återhämtning, hur man sätter gränser, tar hand om sig, träna på att våga fråga, prata om skam och rädslor, arbeta med tilltro till sin kompetens, självkänedom, prata om hur man kommer in i en ny grupp med mera.

5.4 Metodologiska begränsningar

Råden som sammanställts i denna rapport kommer från ett begränsat antal nya i yrket, och framför allt från ingenjörer, alltså en avgränsad grupp. Sannolikt finns generella råd som handlar om att vara ny oavsett bransch eller yrke, men sannolikt är en del av råden också ytterst specifika och beror på just bransch och yrke, men också vilket introduktionsprogram organisationen har. För en mer generisk modell behövs alltså en större bredd bland de som svarar.

Med tanke på att råden skiljer sig en del från tidigare rapport kan vi anta att det beror mycket på det yrke man kliver ut i och kanske ännu mer vilka introduktionsprogram man får del av. Råden speglar också sannolikt ett nuläge när det gäller innehåll och kvalitet i introduktionsprogrammen kopplat till de behov nya på jobbet har. Det i sin tur hänger sannolikt till viss del samman med innehållet i den utbildning man tagit del av. Om utbildningen rustar de nya i högre grad till de förhållanden som de kommer möta kommer introduktionen förmodligen upplevas mer tillfredsställande. Det kan också handla om de förväntningar som organisationen bidrar till i rekryteringsprocessen och de eventuella besvikelser eller infriade förväntningar som kommer under introduktionsprocessen. Ett antagande är att råden härstammar från det som varit extra bra och framför allt det som varit extra påfrestande för den nya.

6 Referenser

- Aarntzen, Derks, B., van Steenbergen, E., Ryan, M., and van der Lippe, T. (2019). Work-family guilt as a straightjacket. An interview and diary study on consequences of mothers' work-family guilt. *Journal of Vocational Behavior*, 115: 103336–. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103336>
- Agrenius B, Jenner B, Gustavsson JP, Blomqvist H, Frögéli E. 2022. Onboarding 2.0 – Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter examen. Rapport 2022:1. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi.
- Allen TD, Eby LT, Chao GT, Bauer TN. 2017. Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology* 102: 324-37
- Artologik. 2017-2020. *Survey & Report*. Växjö: Artisan Global Media.
- Bauer TN, Bodner T, Erdogan B, Truxillo DM, Tucker JS. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology* 92: 707-21
- Bauer TN, Erdogan B. 2014. Delineating and Reviewing the Role of Newcomer Capital in Organizational Socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1: 439-57
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101
- Breines, and Chen, S. (2012). Self-Compassion Increases Self-Improvement Motivation. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 38(9): 1133–1143. <https://doi.org/10.1177/0146167212445599>
- Cherniss, C. (1980). Big Brother's Little Helpers. *Contemporary Psychology*, 25(1): 62–62. <https://doi.org/10.1037/018642>
- Chi, S. C. S., Friedman, R. A., & Lo, H. H. 2015. Vicarious shame and psychological distancing following organizational misbehavior. *Motivation and Emotion*, 39: 795-812.
- Ellis AM, Bauer TN, Mansfield LR, Erdogan B, Truxillo DM, Simon LS. 2015. Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management* 41: 203-35
- Daniels MA, & Robinson SL. 2019. The Shame of It All: A Review of Shame in Organizational Life. *Journal of Management*, 45(6): 2448–2473. <https://doi.org/10.1177/0149206318817604>
- Dillon RS. 2001. Self-Forgiveness and Self-Respect. *Ethics*, 112(1): 53–83. <https://doi.org/10.1086/339140>
- Feather, N. T. (1989). Attitudes towards high achievers: The fall of the tall poppy. *Australian Journal of Psychology*, 41:, 239–267.
- Feather, N. T. (2008a). Effects of observer's own status on reactions to a high achiever's failure: Deservingness, resentment, schadenfreude, and sympathy. *Australian Journal of Psychology*, 60(1): 31–43.

Referenser

- Feather, N. T. (2008b). Perceived legitimacy of a promotion decision in relation to deservingness, entitlement, and resentment in the context of affirmative action and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(5): 1230–1254.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1348–1366
- Fisher, C. D. 2010. Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4): 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gibson, D. E., & Callister, R. R. 2010. Anger in organizations: Review and integration. *Journal of Management*, 36(1): 66–93. <https://doi.org/10.1177/0149206309348060>
- Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, Rudman A. 2020a. *Forskningsprojektet Nya professionella: Sammanfattning av utgångspunkter och resultat 2017-2020. Rapport 2020:12*. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi.
- Gustavsson JP, Agrenius B, Frögéli E, Rudman A. 2020b. Nya professionella: Organisatoriska strategier för att stödja vitalitet och lärande under första anställningstiden i yrken med höga emotionella krav Sammanfattning av utgångspunkter och resultat 2017 - 2020. *Rapport till AFA försäkring. Rapport 2020:11*. Stockholm: Sektionen för psykologi, Institutionen för klinisk neurovetenskap, Karolinska Institutet
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, C. 2006. Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8: 217–236
- Jenner B, Agrenius B, Frögéli E, Gustavsson JP. 2022. Nya i arbetslivet: En intensiv longitudinell studie av introduktionsinsatser och nyanställdas etablering. Teknisk rapport från delstudie i projektet Onboarding 2.0. Rapport 2022:8. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi.
- Kish-Gephart, JJ., Detert JR., Treviño, LK, Edmondson, AC. 2009. Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29: 163-193
- Kramer, M. 1974. Reality Shock: Why Nurses Leave Nursing. St Louis: C.V Mosby Company.
- Leach, C. W., & Cidam, A. 2015. When is shame linked to constructive approach orientation? A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(6): 983–1002.
- Lewis, M. 1992. Shame: The exposed self. Free Press.
- Neff, KD. 2003. Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself. *Self and Identity*, 2(2): 85–101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
- Pelucchi S, Regalia C, Paleari FG, & Fincham FD. 2017. Self-forgiveness within couple transgressions. In L. Woodyat, E. L. Worthington, Jr., M. Wenzel, & B. J. Griffin (Eds.), *Handbook of the psychology of self-forgiveness* (pp. 115–130).

Referenser

Springer International Publishing/Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60573-9_9

Saks AM, Uggerslev KL, Fassina NE. 2007. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior* 70: 413-46

Singh, A. (2022). Linking empowering leadership with workplace proactivity: The mediating role of psychological safety and knowledge sharing. *Evidence-based HRM*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2021-0140>

Weeks TL, Pasupathi M. 2011. Stability and change self-integration for negative events: the role of listener responsiveness and elaboration. *Journal of Personality*, 79(3): 469-98. doi: 10.1111/j.1467-6494.2011.00685.x. PMID: 21534961.

Zada S, Khan J, Saeed I, Wu H, Zhang Y, Mohamed A. 2022. Shame: Does It Fit in the Workplace? Examining Supervisor Negative Feedback Effect on Task Performance. *Psychol Res Behav Manag*, 6(15): 2461-2475. doi: 10.2147/PRBM.S370043. PMID: 36097600; PMCID: PMC9464096.

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 självhjälp. En lathund för SPSS. Hultell, D.
- No. B 2009:1. Den nyfärdiga sjuksköterskans arbetsvillkor. En beskrivning av anställning, verksamhet och arbetsförhållanden 1 år efter utbildningen. Rudman, A., Djordjevic, A., Frögéli, E., & Gustavsson, P.
- No. B 2009:2. Det första året i yrket – Nyexaminerade lärares erfarenheter och upplevelser av arbetsvillkor och yrkesroll. Frögéli, E., Rudman, A., Hultell D., & Gustavsson, P.
- No. B 2009:3. Övergången mellan utbildning och yrkesliv: Lärares reflektioner kring yrkesförberedelse, introduktion och arbetsituation 2 år efter lärarexamen. Djordjevic, A., Rudman, A., & Gustavsson, P.

Tidigare rapporter från forskargruppen

- 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.

Tidigare rapporter från forskargruppen

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

Tidigare rapporter från forskargruppen

- 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 upprepad samt långvarig exponering. Gustavsson P, Aurell J, Jenner B, Frögéli E, Annas P & Rudman A.
- No. C 2018: 1 Hälsa ett decennium efter karriärstart: Teknisk rapport för datainsamlingen LUST II (oktober 2017-januari 2018). Rudman A, Agrenius B, Sjöström-Bujacz A, Dahlgren A, Arborelius L, Frögéli E, & Gustavsson P.
- No. B 2018:2 Schemaläggning i vården – schemaläggares och 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. 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.

Tidigare rapporter från forskargruppen

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

Tidigare rapporter från forskargruppen

- No. 2020:4 Återhämtningsprogrammet Bädda för Kvalitet Innehåll, Upplägg och Utvärdering. Söderström M, Epstein M, Dahlgren A.
- No. 2020:5 Efter åtta månader i yrket: Nya läkare, officerare, polis och sjuksköterskors arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Annell S, Inzunza M, Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli, E, & Rudman A.
- No. 2020:6 Efter tolv månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Agrenius B, Gustavsson P, Frögéli E, Rudman A, Annell S, & Inzunza M.
- No. 2020:7 Från outsider till insider: Introduktionsinsatsers effekter på nya professionellas utveckling på den nya arbetsplatsen. En intensiv longitudinell studie av nya jurister, läkare, lärare, officerare, 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.

Tidigare rapporter från forskargruppen

- No. 2022:1 Onboarding 2.0 – Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter examen. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:2 Arbetsmiljö och arbetstider under covid-19-pandemin. Hernandez I, Rudman A, Dahlgren A.
- No 2022:3 Chefers perspektiv på introduktion av nya medarbetare: utmaningar och framgångsfaktorer – En rapport från projektet Onboarding 2.0. Blomqvist H, Göransson S, Jenner B, Gustavsson P, Frögéli E,
- No. 2022:4 Sjuksköterskor i frontlinjen av Covid-19 pandemin. Vilka blev konsekvenserna? Teknisk rapport om enkät och datainsamling. Rudman A, Melander S, Lindström V, Falk L, Hörberg A, Ehrenberg A, Wallin L, Rasool D, Dahlgren A, Boström A-M, Gustavsson P & Dahl O.
- No. 2022:5 Onboarding 2.0 – Nyas professionellas upplevelser av arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa efter fyra månader i arbetslivet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:6 Nyas professionellas upplevelser av introduktionens utformning och kvalitet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:7 Lärdomar från digital onboarding – Chefers och HR-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.

Tidigare rapporter från forskargruppen

- 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.

Rapporterna och aktuella publikationsförteckningar finns att ladda ned från forskargruppens hemsida

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



**Karolinska
Institutet**