

# Handledning vid onboarding av nya medarbetare

## - Utmaningar och framgångsfaktorer

Sara Göransson  
Petter Gustavsson  
Heidi Blomqvist  
Bo Jenner  
Elin Frögéli



**Karolinska  
Institutet**

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning .....	3
2	Bakgrund.....	6
2.1	Handledarens roll i onboardingen .....	7
3	Metod .....	9
3.1	Rekrytering.....	9
3.2	Enkätinstrument .....	9
3.3	Respondenter.....	10
3.4	Dataanalys .....	11
3.5	Etik .....	11
4	Resultat .....	12
4.1	Utmaningar för handledare i introduktion av nya .....	12
4.1.1	Avsaknad av stödjande strukturer .....	13
4.1.2	Bristande stöd från verksamheten .....	18
4.1.3	Bristande förutsättningar för handledare.....	21
4.1.4	Den nya professionella.....	23
4.1.5	Ändamålsenliga introduktionsverktyg saknas .....	25
4.1.6	Avsaknad av uppföljning och reflektion.....	29
4.1.7	Ont om tid och resurser .....	31
4.2	Vad underlättar vid introduktionen av nya.....	32
4.2.1	Övergripande stöd och styrning .....	33
4.2.2	Stöd från verksamheten.....	37
4.2.3	Handledare utses och får rätt förutsättningar .....	42

4.2.4	Den nya professionella .....	44
4.2.5	Ändamålsenliga introverktyg .....	45
4.2.6	Uppföljning.....	54
4.2.7	Gott om tid och resurser .....	55
5	Diskussion .....	57
5.1	Ge introduktioner tid och resurser .....	59
5.2	Möjliggör reflektion och lärande – för både handledare och ny .....	60
5.3	Olika typer av mål kan öka tydlighet och minska stress .....	61
5.4	Värdet med en rustad handledare .....	62
5.5	Metoddiskussion.....	63
5.6	Avslutande reflektioner .....	64
5.6.1	Handledare har också varit nya på jobbet - medkänsla .....	65
5.6.2	Avslutande ord.....	65
6	Referenser.....	67
7	Tidigare rapporter från forskargruppen.....	70

## 1 Sammanfattning

Den som introducerar nya medarbetare (kan vara mentor, handledare, en mer eller mindre formellt utsedd kollega, fadder, buddy eller liknande, benämns nedan ”handledaren”) har en viktig roll, och är ofta den som har mest kontakt med den nya professionella under den första tiden. Handledaren är en viktig länk mellan närmsta chef och den nya medarbetaren när det gäller genomförandet av olika introduktionsinsatser. Det kan också vara handledaren, som tillsammans med närmsta chef, tar emot den nya medarbetaren första dagen och det är ofta handledaren som håller i planeringen för den nya. Vidare har handledaren och den nya professionella ofta kontinuerlig kontakt under introduktionstiden och stämmer av hur det går. Trots det, och trots att introduktion av nya medarbetare är viktigt för att nya ska komma på plats och etableras i arbetet, saknas det kunskaper om hur handledare upplever sitt uppdrag, vad som gör att det fungerar och vad som är utmaningar. Syftet med föreliggande rapport var därför att belysa detta utifrån handledarens perspektiv.

Både kvalitativa och kvantitativa data samlades in via enkätverktyget KI Survey, och de kvalitativa data analyserades med tematisk analys. Totalt 684 personer svarade på frågorna om vad som fungerar och saknas i introduktionen av nya medarbetare. Det är resultaten från den tematiska analysen av de kvalitativa data som presenteras i rapporten.

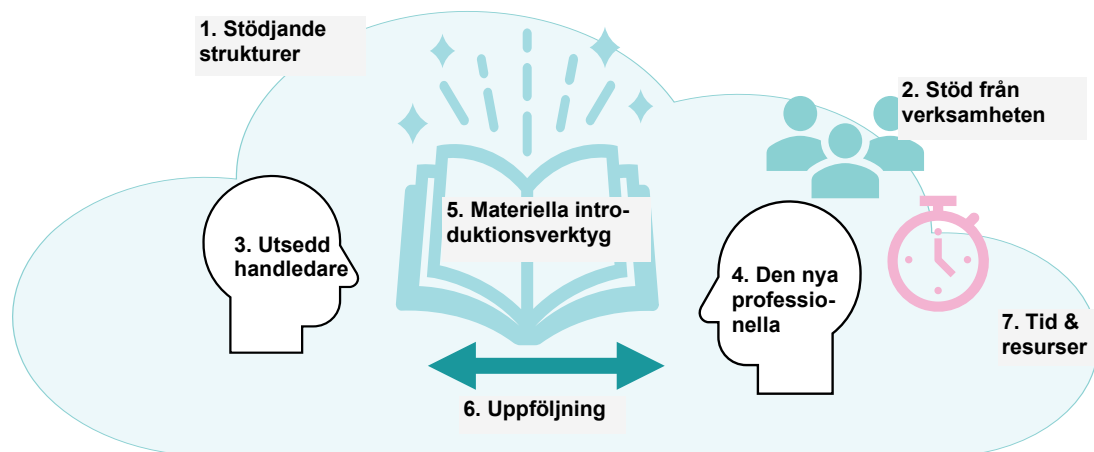
Sju olika teman framstår som viktiga i resultaten när handledare beskriver utmaningar och framgångsfaktorer vid introduktion av nya (se figur 1). För läsare som vill ha konkreta idéer till introduktioner i arbetslivet rekommenderas resultatavsnitten för detaljerade beskrivningar.

Det första temat är **stödande strukturer**. I avsnitt 4.1.1 beskrivs de utmaningar som handledare upplever kopplat till *avsaknaden* av stödande strukturer ([här](#)) och i avsnitt 4.2.1 beskrivs vad handledarna upplever *fungerar* när det gäller övergripande stöd och styrning ([här](#)). Sammantaget ger dessa avsnitt en god vägledning i vad som behöver vara på plats från organisationens sida i form av exempelvis en organisation som ger stöd, vision, mål och riktlinjer för introduktionen. Vidare behöver processer, planer med mera vara på plats. Handledarna ser även ett värde i ett tillgängligt jämlikt introduktionsprogram som utvecklas kontinuerligt och som även innehåller en plan för pre-boarding (det vill säga introduktionsinsatser som startar redan innan den nya medarbetarens första dag) för att det ska fungera väl. Det och mycket annat beskrivs i dessa avsnitt.

Det andra temat handlar om att handledare behöver **stöd från verksamheten**. Stödet kan bestå av en välkomnande kultur med ett ”bra bemötande” av de nya medarbetarna och ett ”välkomnande arbetsklimat” så att de nya ska känna sig välkomna och trygga. Att hela företaget är med på tåget, vill få in nya medarbetare, hjälps åt och har en positiv inställning som man agerar utifrån är viktigt för

## Sammanfattning

handledarna. Utmaningar relaterat till detta tema beskrivs i avsnitt 4.1.2 ([här](#)) och framgångsfaktorer som handledare lyfter fram relaterat till detta tema beskrivs ingående i avsnitt 4.2.2 ([här](#)).



**Figur 1.** Allmän modell för teman kopplade till vad som saknas och fungerar för handledare.

Analyserna visar också att en handledare, mentor eller fadder **formellt behöver utses** utifrån en vilja att vara handledare och också utifrån erfarenhet och kompetens. Detta är det tredje temat. Handledare behöver också förutsättningar för sitt uppdrag, exempelvis i form av tid, utbildning och viktig information. Det behöver också finnas flera handledare som kan hjälpas åt så att handledare kan få avlastning. Fler handledare gör det också möjligt att dela insikter och utvecklas tillsammans. Detta är det tredje temat i resultaten. Utmaningarna relaterade till temat beskrivs utförligt i avsnitt 4.1.3 ([här](#)), och det handledarna lyfter som fungerande faktorer kopplat till detta tema beskrivs i avsnitt 4.2.3 ([här](#)).

Ett fjärde tema i resultaten handlar om **den nya professionella**. Det underlättar för handledaren om den nya har kompetens och erfarenhet och upplevs ansvarsfull och proaktiv. I det motsatta läget, då den nya professionella saknar kompetens, erfarenhet, ansvarstagande och proaktivitet uppstår utmaningar i handledarens arbete. Utmaningarna för handledarna beskrivs närmare i avsnitt 4.1.4 ([här](#)), och när det fungerar väl i avsnitt 4.2.4 ([här](#)).

Ett mycket framträdande tema – det femte temat - är de konkreta materiella introduktionsverktyg som handledaren behöver som stöd i handledaruppdraget, och själva innehållet i introduktionen. När det gäller de **materiella introduktionsverktygen** nämner handledarna exempelvis rutiner, mallar, checklistor och digitala lösningar såsom webbutbildningar. När det gäller **innehållet i introduktionen** är det viktigt att det upplevs relevant utifrån rollen, att den nya

## Sammanfattning

medarbetaren får tillräcklig information om verksamheten eller om ansvarsområden och arbetsuppgifter, att den nya får viktig information om arbetsmiljön och de risker som finns. Det kan också handla om **metodiken** som används. Ytterligare utmaningar relaterat till detta tema beskrivs i avsnitt 4.1.5 ([här](#)) och handledarnas framgångsfaktorer beskrivs ytterligare i avsnitt 4.2.5 ([här](#)).

Det sjätte temat belyser **uppföljning** och vikten av att kunna göra och dela insikter kring och med den nya medarbetaren om introduktionsprocessen, och även insikter om hur introduktionen kan bli bättre. Handledare ser ett behov av forum för reflektion och dialog för att kunna prata om det som händer i arbetet, om upplevelser och intryck med mera. Utmaningarna kring detta beskrivs mer utförligt i avsnitt 4.1.6 ([här](#)), och det handledarna lyfter fram som framgångsfaktorer relaterat till uppföljning beskrivs i avsnitt 4.2.6 ([här](#)).

Slutligen belyser det sjunde temat att introduktionen behöver få ta **tid** och att det behövs **resurser** för att det ska bli bra för både handledare och nya professionella. En aspekt av tid och resurser är längden på introduktionen, och vad som är lagom. Det behövs också tid för bredvidgång, handledarens tid för planering, och gemensam tid för uppföljning och reflektion. Det finns en hel del utmaningar relaterade till detta tema och de beskrivs utförligt i avsnitt 4.1.7 ([här](#)), men även handledare som lyfter fram att det faktiskt finns tid och resurser i olika avseenden. Det senare beskrivs i avsnitt 4.2.7 ([här](#)).

I diskussionen ([här](#)) lyfts handledarens roll och de förutsättningar handledare behöver för att kunna göra ett bra jobb fram. Hela resultatdelen är en källa till kunskap för den som vill forma rimliga förutsättningar för handledare att göra bra introduktioner. Några viktiga punkter lyfts särskilt fram i diskussionen:

- Avsätt tid och resurser till introduktioner
- Ge förutsättningar för reflektion och lärande – för både handledare och ny
- Öka tydlighet och minska stress för handledaren
- Rusta handledaren

I de avslutande reflektionerna pekar vi på att handledare vill och behöver få göra ett bra jobb. Organisationen behöver göra det möjligt genom stödjande strukturer, en stödjande verksamhet, materiella introduktionsverktyg, och tid och resurser för uppdraget.

## 2 Bakgrund

Att introducera nya medarbetare in i en organisation anses, efter en effektiv rekrytering, vara en av de viktigaste strategierna för att ta tillvara på mänskliga resurser (Bauer, 2010). Den första tiden på en ny arbetsplats eller i arbetslivet är dock ofta förknippad med upplevelser av osäkerhet och stress för den nya medarbetaren (Gustavsson et al, 2020). Under etableringsperioden behöver den nya hantera en rad stressorer såsom överbelastning, oförutsägbarhet och bristande kontroll samt social utvärdering (Sapolsky, 2015).

Tidigare forskning pekar på att en adekvat hantering av dessa stressorer och utmaningar hänger ihop med högre arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang och en vilja att stanna på arbetsplatsen samt lägre nivåer av utbrändhet (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, Saks et al., 2007, Bauer & Erdogan, 2014). Om utmaningarna inte hanteras optimalt kan detta leda till en alltför långvarig stress och utebliven återhämtning. Detta kan i sin tur påverka lärande och anpassning, leda till förändrade hälsovanor samt få negativa effekter på individens hälsa (Ellis et al., 2015; Frögéli et al., 2019; Frögéli et al., 2018). Konsekvenserna blir även negativa för företag och organisationer i form av exempelvis sjukskrivningar, lägre arbetsprestationer eller att medarbetaren väljer att avsluta sin anställning. Det leder i sin tur till kostsamma nyrekryteringar (Gustavsson et al., 2020). Det ligger således i allas intresse att det finns introduktionsinsatser som underlättar de nya professionellas övergång från att vara nya till att bli integrerade i organisationen och effektiva medarbetare som presterar på ett tillfredställande sätt (Allen et al., 2017, Bauer & Erdogan, 2014; Wang et al, 2011).

Begreppet onboarding syftar till organisationens strategier för att stödja en ny medarbetare i dess ansträngningar för att komma på plats i en ny arbetsroll (Allen et al., 2017; Bauer & Erdogan, 2014; Gustavsson et al., 2020). I begreppet innefattas alla insatser (formella likväl som informella) som organisationen erbjuder i syfte att underlätta för den nya medarbetaren (Klein et al., 2015). Det kan exempelvis handla om att organisationen utser en handledare som stöttar den nya under den första perioden. När introduktionsinsatserna fungerar bidrar de till att stärka nya medarbetares rollklarhet, handlingskraft och sociala integrering – viktiga markörer för en lyckad professionell etablering. Fungerande introduktionsinsatser minskar också upplevelser av stress under de tre första månaderna i yrket (Gustavsson et al., 2020).

### **2.1 Handledarens roll i onboardingen**

Det finns några roller på arbetsplatsen som har särskilt stor betydelse när nya socialiseras in i organisationen, så kallade socialiseringsaktörer '*socialization agents*'. Begreppet syftar på samspelet mellan nya medarbetare och mer seniora organisationsmedlemmar såsom exempelvis chefer, kollegor och handledare. Dessa socialiseringsaktörer har visat sig vara viktiga för den nya medarbetarens lärande och anpassning i den nya organisationen (Ashforth et al., 2007; Saks & Gruman, 2012; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Den nya medarbetaren kan lära sig av seniora kollegor och handledare eller mer indirekt genom att observera rollmodeller i organisationen (Mornata & Cassar, 2018). En stor och viktig del av socialiseringen sker lokalt med hjälp av dessa socialiseringsaktörer. Därtill är det ofta handledare som bistår med en stor del av de insatser som nya professionella får ta del av under introduktionen (Nifadkar & Bauer, 2016). Handledaren och även andra etablerade medarbetare utgör en stor del av den kontext som den nya professionella möter när de börjar jobba.

Som ny är det ofta mycket nytt att sätta sig in i. Den nya medarbetaren behöver lära sig om organisationens uppbyggnad och grundläggande regel- och ramverk samt normer och värderingar. Den nya medarbetaren behöver också få förståelse för vilka förväntningar som finns och hur arbetet ska utföras (Bauer, 2010). I början navigerar den nya professionella i den nya miljön genom att ta hjälp av både formella och informella källor såsom exempelvis mer seniora kollegor eller handledare (Harris et al., 2020). Genom dessa lär sig den nya exempelvis hur organisationen fungerar och vilka beteenden som premieras och vilka beteenden som är oönskade (Wang et al, 2015).

Att få "gå bredvid" och studera hur en erfaren kollega eller handledare gör olika arbetsmoment är en etablerad metod för att utveckla kompetens där etablerade medarbetares bidrag är centralt (Bandura, 1977). Socialt stöd från etablerade medarbetare i samband med att den nya medarbetaren tar sig an sin nya roll har också en positiv påverkan på den nyas trivsel, engagemang, motivation och hälsa (Nifadkar et al., 2012; Thomas & Lankau, 2009). Handledare eller mer seniora kollegor kan även stötta den nya medarbetarens integrering i arbetsgruppen (KammeyerMueller & Wanberg, 2003).

Värdet av de organisatoriska insatserna inom ramen för onboarding är på olika sätt beroende av etablerade medarbetares engagemang (Saks, 2018). Handledaren är ofta den personen som har den närmaste kontakten med den nya medarbetaren. Det kan vara handledaren, som tillsammans med närmsta chef, tar emot den nya första dagen och det är ofta handledaren som håller i planeringen. Vidare har handledaren och den nya professionella kontinuerlig kontakt under introduktionstiden och stämmer av hur det går. Handledare bör därmed kunna stå för ett unikt och viktigt perspektiv.



## Bakgrund

Det finns en del tidigare studier som pekar på utmaningar som seniora kollegor och handledare stöter på när de skall introducera nya medarbetare. En utmaning kan exempelvis vara om handledaren upplever oklara riktlinjer och förväntningar på handledarrollen (Aldosari et al., 2021; Jackson et al., 2019; Ward & McComb, 2017). Det kan också handla om att handledare upplever förberedelser för rollen som otillräcklig, exempelvis att utbildning saknas eller är bristfällig (Aldosari et al., 2021; Radha Krishna et al., 2019; Ward & McComb, 2017). Det behöver också finnas avsatt tid för handledaren och avlastning från ordinarie arbete för att klara av handledaruppdraget på ett bra sätt men forskning visar att känslan av tidsbrist hos handledare förekommer (Aldosari et al., 2021; Goss, 2015; Radha Krishna et al., 2019; Ward & McComb, 2017). Inte sällan får handledare uppdraget utöver ordinarie arbetsuppgifter vilket gör att de upplever en ökad arbetsbörda och stress (Panzavecchia & Pearce, 2014).

Sammantaget har handledare en viktig uppgift och ett viktigt perspektiv men trots det saknas fortfarande kunskaper kring hur handledare upplever sin roll och sitt uppdrag, och vad de ser som viktiga delar i introduktionen. Syftet med föreliggande rapport var därför att belysa vad handledare upplever fungerar bra i introduktionen av nya, och vad som är utmaningar.

### **3 Metod**

Här redogörs för rekrytering av deltagare till studien, vilka frågor som ingick och hur analysen genomfördes.

#### **3.1 Rekrytering**

Ett bekvämlighetsurval tillämpades. Rekrytering av deltagare till delstudien genomfördes under två års tid med start våren 2020 genom samarbeten med intresseorganisationer och företag samt via KI:s egen hemsida, sociala medier och fackföreningars nyhetsbrev. Det saknas information om hur många som fått ta del av annonsering eller länkar med inbjudan. En urvalsram kan därför inte redovisas. Uppskattningsvis har ungefär 12 000 chefer, HR anställda och handledare fått ett riktat utskick med inbjudan till studien. Till denna delstudie rekryterades handledare. Uppskattningsvis bestod en tredjedel av dessa mottagare av handledare. Med handledare menas en medarbetare som introducerat nya (handledare, mentor, buddy, bollplank eller liknande). Data samlades in genom det digitala enkätverktyget KI Survey (Artologik Survey & Report) där deltagarna kunde svara direkt i mobil, dator eller läsplatta via en länk.

#### **3.2 Enkätinstrument**

Enkätens innehåll utformades av forskargruppen specifikt för forskningsprojektet Onboarding 2.0. Första delen av enkäten innehöll frågor om ålder och könstillhörighet. Den innehöll också frågor om vilken sektor arbetsgivaren tillhörde, vilken bransch respondenten arbetade i, hur länge de hade arbetat inom den egna branschen samt antalet medarbetare i organisationen. För att samla in information om de nya medarbetare som organisationen anställde inkluderades exempelvis frågor så som antalet nya medarbetare som anställs årligen. Enkäten innehöll även frågor rörande respondentens erfarenhet av handledning samt om respondenten hade haft möjlighet att ta del av handledarutbildning.

Respondenterna fick även svara på två frågor och med egna ord beskriva sina erfarenheter av introduktion av nya medarbetare:

- Vad fungerar bra i introduktionen av nya medarbetare i den organisation som du arbetar i?
- Vad saknas i introduktionen av nya medarbetare i den organisation som du arbetar i?

Dessa data ligger till grund för den tematiska analysen.

### 3.3 Respondenter

Totalt 767 handledare deltog. Drygt hälften (56 %) uppgav att de var 46 år eller äldre, knappt en femtedel (24 %) uppgav att de var mellan 36–45 år, 17 % uppgav att de var mellan 26–35 år och endast 3 % att det var 25 år eller yngre. Av respondenterna var 66 % kvinnor, 34 % var män och en person uppgav annan könstillhörighet. Respondenterna (n = 727) hade arbetat inom samma bransch i genomsnitt 19 år (standardavvikelse 11 år, variationsvidd 1 år till 47 år).

Ungefär var tredje deltagare (32 %) arbetade inom näringslivet, två tredjedelar (66 %) var verksamma inom statlig, regional eller kommunal sektor. Resterande arbetade inom området civilsamhälle, idéburen verksamhet, ekonomisk förening eller dylikt. Vidare svarade drygt hälften (57 %) att de arbetade inom vård- och omsorgssektorn, knappt en tredje del (31 %) inom industri/ teknik. Ett fåtal (7 %) uppgav att de arbetade inom IT/telekom och resterande inom andra sektorer (se tabell 1). Antalet anställda i organisationen handledaren jobbade i varierade mycket (se tabell 2).

Tabell 1. Andel respondenter utifrån branschinriktning.

Bransch	Antal respondenter	Andel i %
IT/Telekom	52	6,8 %
Industri/Teknik	239	31,2 %
Vård /Omsorg	439	57,2 %
Andra alternativ	37	4,8 %
Totalt	767	100 %

Tabell 2. Antalet anställda i organisationen som handledarna representerar.

Antalet anställda i organisationen	Antal respondenter	Andel i %
1 - 49	63	20,2 %
50 - 249	66	21,2 %
250 - 999	78	25,0 %
1000 - 4999	33	10,6 %
5000+	72	23,1 %
Totalt	312	100 %

Av respondenterna uppgav nästan alla (93 %) att de hade erfarenhet av att introducera nya medarbetare. Av respondenterna svarade 77 % att de hade fått utbildning i att introducera nya medarbetare. Vidare uppgav respondenterna att det var vanligast (47 %) att 2–5 nya medarbetare började per år i den organisationen handledarna representerar men det fanns också en grupp handledare (15 %) som välkomnade mer än 30 nya varje år (se tabell 3).

## Metod

Tabell 3. Antalet nya medarbetare per år som börjar i organisationerna handledarna representerar.

<b>Antalet nya medarbetare som börjar per år</b>	<b>Antal respondenter</b>	<b>Andel i %</b>
0–1	51	16,4 %
2–5	146	46,9 %
6–10	41	13,2 %
11–15	12	3,9 %
16–30	14	4,5 %
30 +	47	15,1 %
Totalt	311	100 %

### **3.4 Dataanalys**

För att identifiera olika mönster i respondenternas svar på de öppna fritextfrågorna utfördes en kvalitativ analys enligt riktlinjer för tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Data analyserades utifrån två separata frågeställningar; 1) Vilka är utmaningarna som respondenterna beskriver i relation till introduktion av nya medarbetare, och 2) Vilka faktorer underlättar introduktion av nya medarbetare ur respondenterna perspektiv? Det interna bortfallet på frågorna som behandlas i denna delrapport var på 10,9 %.

I flera avsnitt i resultatdelen finns kursiva meningar under rubriken med citattecken. Dessa meningar är inte ordagranna citat utan kan vara exempelvis två sammanfogade citat. Syftet med dessa är att kondenserat belysa essensen i aktuellt tema utifrån citat i data.

### **3.5 Etik**

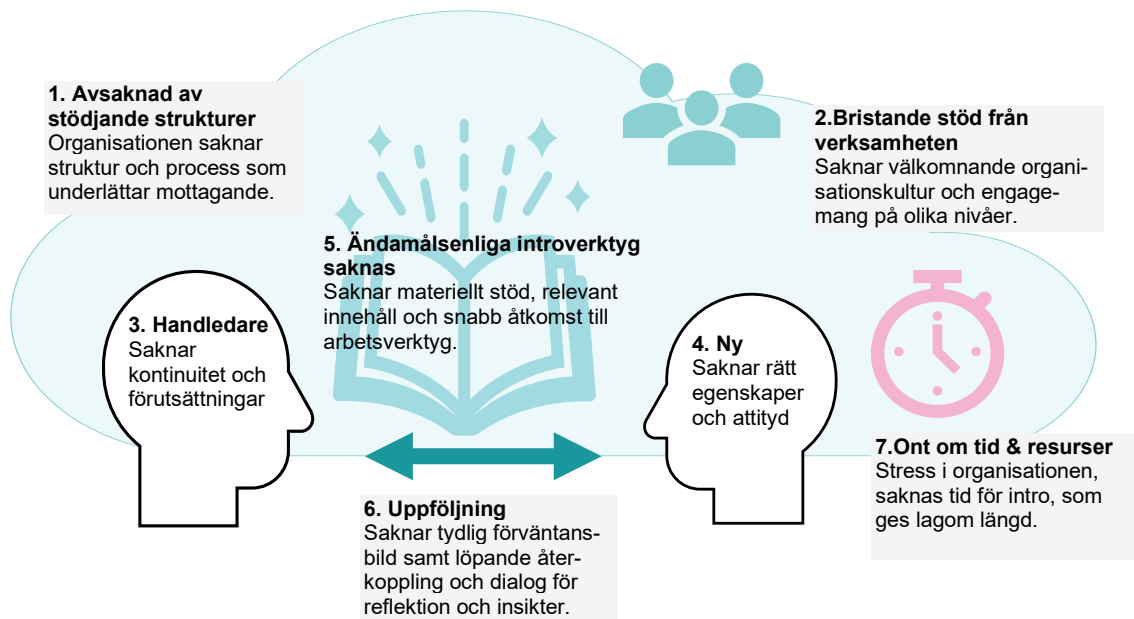
Studiens genomförande har godkänts av Etikprövningsmyndigheten (Dnr 2019–05812). Enkäten sändes ut tillsammans med ett följebrev som beskrev syftet med studien och innehöll information om att deltagandet i studien var frivilligt och kunde avbrytas när som helst. Deltagarna erbjöds kontakta forskargruppen 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.

## 4 Resultat

Nedan presenteras resultaten från den kvalitativa tematiska analysen. Den delas upp i två delar: 1) det som är utmaningar för handledarna (avsnitt 4.1) och 2) det som underlättar och är framgångsfaktorer för handledare (avsnitt 4.2).

### 4.1 Utmaningar för handledare i introduktion av nya

Här beskrivs alla teman och underteman som handlar om vad handledare upplever saknas i introduktionen av nya medarbetare, och som därmed blir utmaningar. Analysen och alla teman sammanfattas i figur 2 och synliggör att utmaningar för handledaren är när 1) stödjande strukturer saknas, 2) stöd från verksamheten inte finns, 3) det inte utses en formell handledare som får förutsättningar, 4) den nya medarbetaren och dennes förutsättningar brister, 5) det saknas ändamålsenliga introduktionsverktyg, 6) det saknas uppföljning samt 7) när uppdraget inte ges tid och resurser. Varje huvudtema har olika underteman, och ibland framträder även olika aspekter som är viktiga i de olika undertemana.



**Figur 2.** Sammanfattar det som är utmaningar för handledare i introduktionen av nya medarbetare.

#### 4.1.1 Avsaknad av stödjande strukturer

*”Organisationen saknar struktur och process som underlättar mottagande”*

För handledaren blir det en utmaning när det inte finns strukturer och funktioner som kan ge stöd i introduktionen. Handledaren lämnas då själv att lösa introduktionen vilket kan skapa osäkerhet kring både *vad* som förväntas, och *hur* det ska göras. Det skapar också en ökad arbetsbelastning då det tar tid för handledaren att själv ”uppfinna hjulet”. Det blir även en utmaning för handledare att ensamma säkerställa att introduktionerna blir lika, eller ”leva med” att de blir olika. Det uppstår även svårigheter att lämna över till andra kollegor när det saknas strukturer, planer, riktlinjer med mera. Sammanfattningsvis visar innehållet i detta tema att handledare saknar svar på frågorna vad som ska göras, vem som ska göra det, när de olika moment ska utföras och varför. Handledare behöver förstå syftet med introduktionen övergripande och även vad som är syftet med olika moment i introduktionen.

De underteman i temat ”avsaknad av stödjande strukturer” som presenteras är:

- Frånvaro av central organisation som ger support
- Tydliga mål och visioner saknas från arbetsgivaren
- Struktur och process saknas
- Otydlig ansvarsfördelning – saknar synkronisering med rekryterande chef
- Saknar fast, i förväg gjord onboarding-plan
- Avsaknad av förberedelse
- Saknas jämlig och likriktad introduktion
- Ständiga förbättringar och utveckling saknas

##### 4.1.1.1 *Frånvaro av central organisation som ger support*

Ett tema i svaren är att det saknas en central, sammanhållande organisation som kan ge stöd i introduktionerna. En sådan organisation behöver ansvara för att central information som ges till alla nya medarbetare hålls uppdaterad. Det är nästan uteslutande HR som nämns som denna centrala organisation, men det finns också de som pekar på att det ska vara en central organisation utan att nämna just HR. HR har ansvar för vissa delar av introduktionen, men hur långt de anpassar det till specifika verksamheter eller anställda varierar.

## Resultat

### 4.1.1.2 Tydliga mål och visioner saknas från arbetsgivaren

Handledare lyfter fram att det saknas **mål och visioner** med introduktionen. För handledaren blir det en utmaning att inte veta vad syfte, mål och vision är. En gemensam vision kan vara en ledstjärna i arbetet, och konkreta mål kan ”checkas av” och bidra till att skapa en känsla av både struktur och mening. Uppnådda mål blir också ett sätt för handledaren att få återkoppling på arbetet.

Ett tema handlar också om att det saknas en tydlighet kring mål för *inskolning* kontra *introduktion*. Här lyfts två delar fram: att lära sig det faktiska jobbet och vilka mål som är kopplade till den delen av introduktionen, och att lära sig rutiner och arbetssätt på arbetsplatsen och vilka mål som är kopplade till det. Inskolningsdagarna handlar ofta om att lära sig det konkreta arbetet och den tiden räcker sällan för att lära sig de andra delarna. Det kan lätt bli en stress och en frustration för handledaren när det saknas en långsiktighet i introduktionen. Handledarens roll i de olika delarna är olika och bör förtydligas.

### 4.1.1.3 Struktur och process saknas

*”kör ”learning by doing” som inte skapar bra förutsättningar”*

Ett tema i handledarnas svar är att det saknas en **struktur** för introduktionen. Vad som avses med struktur specificeras inte alltid, men det handlar om ”upplägget”, någon slags tydlighet för handledaren kring vad som ska göras, när och av vem.

Handledare vill att det ska finnas en ”röd tråd” i introduktionen och där närvaron av en struktur blir ett sätt att skapa denna röda tråd. För handledaren kan det handla både om att förstå hur syfte och helhet, och dess olika delar, hänger ihop och att kunna bidra till en meningsfull introduktion för den nya professionella. Att det **saknas riktlinjer** är ett annat exempel inom temat där innebörden för handledaren tycks vara ungefär densamma – som handledare behöver en veta vad som ska göras och varför.

En konsekvens av att det saknas en struktur för introduktionen är att det ”hänger på handledarna” hur introduktionen blir. Handledarna får jobba utifrån principen ”learning by doing” som inte skapar bra förutsättningar. När det saknas ett upplägg och struktur får handledaren själv skapa den, och introduktionen blir **personberoende**. Det ställer relativt höga krav på handledaren att själv planera och ”styra upp” introduktionen.

En typ av struktur handlar om **tider**; både när den nya professionella ska komma och när introduktionen är slut, och vilka tider den nya ska jobba. För handledaren skapar

## Resultat

det en osäkerhet att inte veta när introduktionen startar och slutar, och vilka tider den nya ska jobba. En tydlig och kommunicerad struktur och planering ger möjlighet för handledaren att förbereda sig och även kunna planera sin tid bättre. Det bidrar även till en känsla av kontroll hos handledaren.

En utmaning för handledare är också när det saknas en **tydlig process** för introduktionen som kan ge en bild av vad som behöver ske vid olika tidpunkter. En given process kan vara en del av en struktur och bidrar till förståelse för ”vad som ska göras när”.

Ett undertema till struktur och process är också att det saknas **strategier**. För handledare kan en strategi bidra ytterligare till känslan av stöd i introduktionen. Om handledaren får del av material som bidrar till känslan att någon tänkt kring *hur* nya ska introduceras och komma ut i arbete blir strategin ett stöd i det vardagliga handledararbetet. Det kan ytterligare bidra till att förstå hur saker ska göras och varför.

En typ av struktur handlar om **dokumentstruktur**, det vill säga *var* dokument ska sparas och *hur* handledaren ska dokumentera. Det handlar också om *att* det ska finnas en dokumentation vid introduktioner som kan göra det transparent vad gäller exempelvis vilka moment handledare och introducerad gått igenom. Detta är särskilt värdefullt om det är fler inblandade i introduktionen. Att själva introduktionsprocessen är väl dokumenterad bidra också till att göra introduktionen mer personoberoende och likriktad.

*”Struktur för att hitta stödmaterial, dokumentation mm. Hänger mycket på erfarenhet om vart sådant hamnar.”*

För handledarna blir det en utmaning när rutiner, PM med mera är svåra att hitta. En anledning kan vara att det inte finns en färdig given struktur som någon skapat, och som alla känner till, och då skapar handledare själva den strukturen utifrån ”sitt eget huvud”. Då blir det inte lika tillgängligt för dem som behöver tillgång till dokument. Handledare vill att det ska gå lätt och snabbt att hitta det de behöver.

### 4.1.1.4 Otydlig ansvarsfördelning - saknar synkronisering med rekryterande chef

Ett undertema i ”avsaknad av stödjande strukturer” handlar om att handledare saknar en **tydlighet i vem som ansvarar** för vad i introduktionen. Här behövs en ”synk” med rekryterande chef så att det finns en gemensam bild av introduktionen och vem som ansvarar för vad, och för att säkerställa att chef och handledare tillsammans täcker upp det den nya medarbetaren behöver i introduktionen.



## Resultat

### 4.1.1.5 Saknar fast, i förväg gjord onboarding-plan

En **onboarding-plan** lyfts också fram som något som skulle behövas men saknas. I planen tydliggörs vilka moment och uppgifter den nya professionella ska prova på, men där finns också information om vilka som är kontaktpersoner, vilka som ska ta hand om den nya och vilken planering som finns kring uppföljning med mera. Ett syfte med planen är delvis att säkerställa att handledaren inte missar viktiga moment under introduktionen (jmf checklista). Ett annat syfte tycks vara att bidra till en känsla hos handledaren att introduktionen är genomtänkt och planerad vilket bidrar till en positiv bild hos både handledare och ny. Planen borgar därmed för viss kvalitet. Planen kan också hjälpa handledaren att få struktur och överblick, samt minska osäkerhet och stress.

En annan aspekt som lyfts fram av handledare är att planer behöver vara möjliga att följa, att planeringen behöver bli som det var tänkt. Handledare vill att eventuella avvikelser från planen ska vara initierade av dem själva och inte ligga utanför den egna kontrollen. Det ena kan bidra till känslan av autonomi och det andra till kontrollförlust.

### 4.1.1.6 Avsaknad av förberedelse

*”De får ej all info de behöver innan introduktionsdag samt att den som ska vara handledare inte får info om det, utan helt plötsligt står en ny människa där.”*

Ett tydligt tema i svaren handlar om det som sker innan den nya medarbetaren kommer till arbetsplatsen, om handledarens behov av förberedelser. Det kan handla om att allt inte är klart första dagen, att handledaren inte fått veta tillräckligt långt i förväg att en ny medarbetare ska komma och att handledaren ska introducera denne. Detta innebär i sin tur att handledaren inte haft tillräckligt med tid till planering. Det kan även handla om att handledaren behöver få tydlig information om vem eller vilka personer som kommer till arbetsplatsen, när och var de ska mötas upp. Handledaren vill vara väl förberedd på vem det är som kommer och hur den på bästa sätt ska bemötas. Handledaren behöver praktisk information inför det första mötet och när det saknas skapas en osäkerhet och en frustration.

Handledare vill också att chefen ”har koll” på introduktioner, förbereder handledarna på bredvidgång, och informerar om det är flera handledare som kommer ha introduktionsuppdrag. Detta kan bidra till att handledarna själva kan vara mer förberedda så att de kan planera sina delar i introduktionen. Det kan också bidra till att chefen har en större inblick i arbetsbelastningen hos handledaren, och därmed en ökad förståelse om annat arbete inte hinns med.

## Resultat

Handledare saknar också att *den nya professionella är förberedd*. Det kan vara svårt för handledare att hantera nya professionella som inte förberetts tillräckligt inför första dagen och det nya arbetet. En del av pre-boarding kan alltså handla om att skapa trygghet hos den nya. Konkret kan det innebära att den nya professionella får komma till arbetsplatsen innan för att få en bild av platsen, arbetet och de som jobbar där, samt presentera sig för blivande kollegor. Det bidrar till att skapa trygghet för både handledaren och den nya att ha sett arbetsplatsen och hälsat samt fått ett ansikte på varandra. Det underlättar också för den nya professionella om den har en god inblick i vilka svåra situationer som kan uppstå i jobbet. Om den nya kommer och är väl förberedd kommer det att bli lättare för handledaren som då inte behöver hantera lika mycket känslor, reaktioner och frågor från den nya professionella. Det kan också vara ett tillfälle att gå igenom förväntningar från den nya och även från arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis indikerar temat att förberedelse för handledaren är viktigt och bidrar både till en känsla av kontroll och till möjligheten att ta emot den nya professionella på ett bra sätt. Handledare vill göra ett bra jobb och bidra till ett fint mottagande och goda möjligheter för den nya att komma in i arbetet.

### 4.1.1.7 Saknas jämlik och likriktad introduktion

*”Saknar ett enhetligt och övergripande material, jag tror att alla introducerar lite olika, vilket i sig ger en ojämn ”kvalitet” på våra nya medarbetare”*

Handledarna ser ett värde i att de nya möts av likriktade introduktioner men lyfter fram att det saknas en jämlik introduktion där alla nya får ungefär samma innehåll i introduktionen. Det kan handla om att rutinen för introduktion inte efterlevs, att planen inte följs, att checklistan behöver vara tydligare för att det ska bli mer lika, eller att det saknas ett enhetligt och övergripande material. Det kan också handla om att det i största allmänhet saknas mentorskap och introduktionsprogram som alla ska följa. När det saknas blir det upp till varje chef och handledare att lösa introduktionen vilket resulterar i att det inte blir jämlikt. Stödjande strukturer hjälper till att skapa jämlika och likriktade introduktioner, och jämlika introduktioner ger en känsla av struktur. När det inte är jämlikt uppstår en känsla hos handledaren att det är ”rörigt” och lämnar också över ett större ansvar för innehållet till handledaren.

En orsak till att introduktionen är ojämlig kan också vara att **samordning och koordinering** saknas. Det tycks handla både om att säkerställa att likvärdig information kommer ut till de nya, att det går hyfsat lika till, och att se att det finns ett helhetsperspektiv. Det handlar också om att kunna effektivisera arbetet genom samordning och koordinering. Om exempelvis flera nya börjar samtidigt men på olika avdelningar saknar handledare samordning mellan avdelningarna. För att få till en samordning behövs t.ex. tillräckligt många platser på centrala introduktionskurser. De behöver också hållas tillräckligt ofta för att undvika lång väntan.

## Resultat

En annan vinst med samordning rör administration kopplad till introduktionen. Handledare upplever att olika delar av organisationen fångar upp delvis överlappande information. Detta kan spegla en önskan att effektivisera men även att undvika frustration och dubbeljobb för både den som introducerar och den som blir introducerad. Det kan också handla om att säkerställa att det som ska vara jämlikt *är* jämlikt. Om arbetet samordnas är det också lättare för handledare att utbyta erfarenheter mellan verksamheter – något som handledarna saknar.

En mer lokal aspekt av jämlikhet är att handledare saknar en gemensam bild hos kollegorna i verksamheten kring vad som är viktigt att få med vid det första introduktionstillfället. Det finns olika uppfattningar kring vad den nya professionella behöver lära sig tämligen omgående och vad som är kunskaper som kan komma vartefter. Det underlättar för handledaren om det finns en samsyn kring vilken information som är viktig och när. Om det finns ett överenskommet ”så här gör vi hos oss” underlättar det för handledaren som annars får lägga tid på att argumentera för hur introduktionen ska läggas upp. En gemensam bild på arbetsplatsen av innehållet i introduktionen i olika faser borgar också för jämlikhet. En gemensam vision och gemensamma mål underlättar en gemensam bild.

### 4.1.1.8 *Ständiga förbättringar och utveckling saknas*

*”Det är mycket som händer och ibland känns introduktionerna lite gamla, att de borde uppdateras mera. Vara mera aktuella”*

Handledare saknar ett pågående arbete med introduktionen där innehållet uppdateras och utvecklas. De önskar att introduktionerna ska vara aktuella och inte kännas ”gamla”. Eftersom verksamheten förändras kontinuerligt behöver också verksamhetsspecifika rutiner dokumenteras och uppdateras så att det blir tydligt vilka rutiner som gäller för de nya.

Handledare lyfter också fram att nya medarbetare och elever kan ge värdefull återkoppling så att även själva mentorskapet kan utvecklas och bli bättre. Det handlar om att ha fokus på lärande, dvs att handledare och den nya kontinuerligt återkopplar på det som görs och att det finns utrymme för att processer, innehåll och metoder kan utvecklas vartefter.

### **4.1.2 Bristande stöd från verksamheten**

*”Välkomnande organisationskultur och engagemang på olika nivåer saknas”*

Det är en utmaning för handledare när det saknas stöd från verksamheten och kollegorna, och när det saknas engagemang och ansvar samt en välkomnande kultur

## Resultat

vid introduktionerna. En komplex verksamhet, med stora arbetsgrupper eller på annat sätt komplex, bidrar till att skapa dessa utmaningar, särskilt då handledare i högre grad lämnas ensam med uppdraget.

Det bristande stödet från verksamheten kan framför allt härröras till:

- Bristande engagemang, ansvar och stöd
- Kultur och klimat som försvårar
- Komplex verksamhet

### 4.1.2.1 *Bristande engagemang, ansvar och stöd*

*”Saknar tillräckligt deltagande från resten av organisationen”*

Handledare saknar tillräckligt deltagande och stöttning från **organisationen**. Bland annat saknar handledare engagemang från ledningen eller företaget centralt, och ett ansvarstagande från närmsta chef eller arbetsledning.

*”Saknar chefsansvar. Ibland får vi ta ansvaret för delegationer, information om hur de ska fylla i självservice, (där timmarna ska skrivas upp) och be ny ta kontakt med vikariepoolen”*

Handledare saknar även en **chef** som ser, stöttar och ger handledare lika förutsättningar. Chefen behöver förstå handledarens resurser och ha en förståelse för den pedagogiska kunskap som faktiskt behövs för att introducera någon på ett bra sätt. För att introduktionen ska ”flyta på” behöver också alla inblandade ta ansvar för sina delar, och det blir en utmaning för handledaren när närmsta chef inte gör det.

*”Saknar ansvar i arbetsgruppen – många i arbetsgruppen känner inte ansvar att introducera utan tar det självklart att den ”nya” ska förstå på egen hand”*

Det blir även en utmaning för handledare när det saknas stöd, engagemang och motivation från **kollegor och team** som kan hjälpa till när det behövs. Exempel som ges är att en önskar att kollegor ska ta med nya ut på jobb, att som kollega eller team vara nyfiken och att som kollega även hjälpa till att introducera specifika uppgifter. Det kan också handla om att kunna hoppa in när handledaren är sjuk. Den här typen av stöd som efterfrågas är tämligen instrumentellt – handledare saknar att någon kan rycka in och hjälpa till. När detta stöd inte finns blir det upp till handledaren att lösa alla situationer. Handledare saknar också känslan av ett *gemensamt ansvarstagande* bland kollegorna att *välkomna* och *vägleda* nya medarbetare.

Som handledare vill man också ha en *förståelse från kollegor*, att arbetet med introduktion tar tid och kan vara tufft. Denna typ av stöd är mer emotionellt. Det blir

## Resultat

också en utmaning för handledare att *få till återhämtning* när det inte finns någon kollega att lämna över till. Att introducera en ny i arbetet kan vara arbetsamt och intensivt, och att då kunna gå ifrån en stund och veta att det finns stödjande kollegor som kan ta över beskrivs som viktigt.

En utmaning för handledare är även när stöd från **andra parter** såsom facket, utbildade språkombud med mera saknas. De kan vara behjälpliga vid introduktionen. För elever som gör sin praktik behövs även ett gott samarbete mellan skola och arbetsplats.

*”Saknar introduktion i grupp för att få ”nya” kompisar, någon att ty sig till i början”*

Handledare önskar att introduktioner sker i grupp så att **nya professionella kan stötta varandra**. Bland annat beskrivs det som fördelaktigt för att nya ska få hjälp att upptäcka varandra. För handledarens del kan det innebära en avlastning på flera sätt. Dels kan det känslomässigt innebära att handledaren avlastas genom att den vet att det finns andra som den nya professionella har att vända sig till, dels kan handledarens ansvar för sociala aktiviteter, reflektion med mera lätta något.

### 4.1.2.2 Kultur och klimat som försvårar

*”Saknar bred kommunikation inom organisationen att svara på nyas frågor”*

En utmaning för handledarna är när kulturen och klimatet på arbetsplatsen och i organisationen försvårar för nya på olika sätt, exempelvis att ställa frågor. Handledarna lyfter fram att alla frågor från de nya och alla behov av kunskaper de nya har bör prioriteras. Detta även om uppfattningen kan vara att frågan eller momentet är grundläggande och något som den nya professionella ”borde kunna”. Handledarna tycks måna om de nya och att deras lärandemiljö är god, och det blir en utmaning för handledare när det saknas praktiska förutsättningar och en kultur som främjar lärande. Det ska vara ok att ställa alla olika typer av frågor till alla i verksamheten.

*”Saknar sociala aktiviteter för att nya skall trivas”*

Handledarna saknar också olika aktiviteter och sätt för den nya medarbetaren att **komma in i arbetsgemenskapen**. När det saknas sociala aktiviteter som den nya kan komma med i blir det ytterligare en uppgift för handledaren, alternativt att handledaren känslomässigt får hantera att den nya kanske lämnas ensam och inte blir en del av gemenskapen på en gång.

## Resultat

### 4.1.2.3 Komplex verksamhet

Verksamheten i sig tycks också spela roll för hur lätt eller svårt det är för handledaren att introducera. En **komplex verksamhet** beskrivs som svårare att introducera till. Det kan handla om att det är mycket att ta in och förstå, exempelvis komplexa processer och flöden, komplexa system, mycket teknik med mera.

*”Vår verksamhet är väldigt komplex pga mycket teknik som man behöver lära sig.”*

Verksamheten kan också framstå som komplex för att det är **stora arbetsgrupper**. Handledare beskriver att det kan ge ett *oorganiserat intryck*, att det blir svårare att få *överblick* och svårare för den nya medarbetaren att förstå sin egen roll i sammanhanget. För handledaren tycks det då bli en större utmaning att på ett pedagogiskt sätt introducera den nya in i arbetet.

*”Stor organisation, svårt för ny få överblick och förstå hemvist samt sitt eget bidrag”*

### 4.1.3 Bristande förutsättningar för handledare

*”Saknar kontinuitet och tillräckligt många handledare för avlastning samt rätt förutsättningar”*

Ett tydligt tema i svaren handlar om handledarrollen och dess förutsättningar. Handledarna lyfter ett antal utmaningar som har kategoriserats i nedan underteman:

- Urval av handledare
- Bristande kontinuitet
- Avsaknad av utbildning och information som stöd i rollen
- Få handledare försvårar avlastning
- Brister i den fysiska miljön

#### 4.1.3.1 Urval av handledare

*”Saknar att man identifierar – vem är bäst lämpad i teamet för att i lugn takt lotsa in nya medarbetare”*

En utmaning för handledare är när andra handledare – enligt handledarens egna bedömningar – saknar kompetens att på ett pedagogiskt och lugnt sätt introducera nya. Det kan handla både om de yttre förutsättningarna som kan försvåra för handledaren att lugnt och pedagogiskt introducera men också om **kompetens och förmåga**. Hur handledare agerar och hur samspelet fungerar med nya professionella

## Resultat

kommer att påverka den allmänna bilden av handledare. Om handledargruppen har ett gott rykte och uppdraget är förknippat med status och uppfattningen att handledarna gör ett bra jobb kommer det vara mer attraktivt att vara handledare och ingå i den gruppen. Om handledare, av olika skäl, introducerar på ett sätt som skapar negativa reaktioner från olika håll påverkar det andra handledare och bidrar till ett dåligt rykte för gruppen. Handledare kan känna skam över kollegor man anser brister. Ett konkret förslag i resultaten är att teamet bör fundera över vem eller vilka som är mest lämpade att introducera nya i arbetet. En dialog om detta kommer också innebära en dialog om vad som utmärker en bra handledare och vilka beteenden organisationen värdesätter hos handledare som introducerar.

### 4.1.3.2 *Bristande kontinuitet*

*”Saknar kontinuitet, d.v.s. att den nya får gå med samma handledare under inskolning”*

Handledare saknar **kontinuitet**, dvs att den nya professionella får gå med **samma handledare** under introduktionen. När den nya har flera olika handledare blir det en utmaning för dem att hålla ordning på vilken information den nya fått. Det skapar rädslor och osäkerhet kring om viktig information når fram, och om den nya professionella får samma information flera gånger. Det ena kan innebära att den nya faktiskt inte introduceras till arbetet tillräckligt väl (och därmed till exempelvis brister i kvalitet eller säkerhet) och det andra kan innebära att introduktionen framstår som rörig vilket kan ”drabba” handledaren i form av frustration och kanske även känslor av skam. Handledare vill bidra till en introduktion som känns genomtänkt och bra.

### 4.1.3.3 *Avsaknad av utbildning och information som stöd i rollen*

*”Saknar tydliga instruktioner och förväntningar på en handledare”*

Handledarna saknar **utbildning och information**. Utbildning handlar om att helt enkelt gå en utbildning i handledning, och gärna en gemensam med andra handledare för att kunna byta erfarenheter handledare emellan. Handledare behöver också känna till vilka förmåner som finns, men även hur arbetsverktyg, behörigheter med mera ombesörjs för att i sin tur kunna lämna korrekt information till nya medarbetare.

Andra ord för att beskriva de behov som kan finnas kopplat till rollen är vägledning, forum för handledare inom organisationen, tydliga instruktioner och förtydliganden när det gäller vilka förväntningar som vilar på en handledare samt tydlig information från chef. Detta är områden som upplevs saknas. Handledare vill att det ska vara tydligt vilken information som den nya professionella ska ha och inte och de vill ha

## Resultat

information om den egna rollen som handledare. Svaren visar att handledare vill ”göra rätt” och undvika negativ återkoppling från andra. För handledare är det också en utmaning när informationen inte kommuniceras på ett effektivt sätt. När det saknas information om både rollen och vad den nya behöver kan det resultera i frustration och osäkerhet för handledaren.

Handledare saknar även information till andra medarbetare och kollegor om vad det innebär att vara handledare. Detta kan stå för olika saker. Dels att handledaren vill att kollegor ska förstå vad arbetet innebär för att mötas av förståelse från kollegor när arbetet tar tid (som nämnts tidigare), dels för att lättare kunna få stöd. Information om uppdraget skulle också kunna inspirera andra kollegor att bli handledare.

### 4.1.3.4 *Få handledare försvårar avlastning*

*”Saknar fler handledare på vår avdelning. Vi är för få”*

Även om ett tydligt undertema är kontinuitet är ett annat undertema att man saknar **andra handledare för avlastning**. Det kan handla både om att inte behöva vara ensam om en introduktion utan kunna dela ansvaret med någon annan, men också om att vara flera handledare på arbetsplatsen för att inte behöva ansvara för lika många introduktioner. Att vara flera handledare ökar också möjligheten att kunna reflektera över rollen och uppdraget tillsammans, och kanske även jobba med förbättringar tillsammans.

### 4.1.3.5 *Brister i den fysiska miljön*

Handledaren saknar också **förutsättningar i den fysiska miljön** för att kunna gå undan en stund och få återhämtning från handledarrollen. Det behöver alltså finnas möjligheter till avlastning för handledare, både någon att lämna över till, och någonstans att ”ta vägen” för att få hämta andan.

## 4.1.4 **Den nya professionella**

*”Saknar rätt egenskaper och attityd”*

Ett tydligt tema i resultaten handlar om den nya och hur både egenskaper, kompetens och erfarenheter spelar roll för handledaren och hur det blir att introducera. Svaren har kategoriserats i två underteman:

- Kompetent och erfaren
- Ansvarsfull och proaktiv



## Resultat

### 4.1.4.1 *Kompetent och erfaren*

Det första undertemat ”kompetent och erfaren” handlar både om vilka kunskaper den nya professionella har med sig från skolan, vilken utbildning den har och vilka grundläggande kunskaper i övrigt som den nya besitter. Handledarna lyfter att de ibland saknar erfarenhet hos den nye. En del ungdomar som kommer direkt från skolan har visserligen teoretisk kunskap men saknar den praktiska erfarenheten. Även om det är fullt rimligt blir det en utmaning för handledaren att hantera detta. Det kan också bli en utmaning för handledaren om den nya saknar specifika kunskaper som är viktiga i arbetet, såsom att exempelvis ha datakunskaper. Likaså blir det en utmaning när muntlig och skriftlig språkförståelse saknas, till exempel om personen inte har svenska som första språk eller om personen har dyslexi.

För handledaren spelar det förstås roll vilken kompetens den nye har. Bristande kunskaper och erfarenheter kan innebära att handledaren behöver lägga mer tid på vissa moment. Handledaren kan behöva avgöra och bedöma när den nya professionella är redo att arbeta självständigt eller om den behöver gå igenom fler moment med den nya. Det kan vara svåra bedömningar att göra. Det kan skapas en osäkerhet hos handledaren om den nya lever upp till krav på kvalitet och säkerhet med mera. Svårigheter med språket innebär att kommunikationen försvåras vilket kan skapa osäkerhet kring exempelvis om viktig information uppfattas som det var tänkt. Handledare behöver helt enkelt få förutsättningar att hantera olika utgångspunkter hos den nya professionella.

### 4.1.4.2 *Ansvarsfull och proaktiv*

*”Saknar ansvar för egen utveckling efter utbildning, t ex boka kunskaps- och coachpass”*

Det andra undertemat handlar mer om personliga egenskaper hos den nya professionella. För handledaren blir det en utmaning om den nya inte är öppen eller intresserad, om den nya tycks sakna en vilja att lära nytt, inte förstår regler och ”vad som gäller”, inte tar ansvar för den egna utvecklingen, inte är flexibel och kan gå till olika personer med frågor, inte är modig och vågar fråga saker, saknar egna tankar om vad som är viktigt och inte hör av sig vid sen ankomst eller sjukdom. Handledare lyfter också att det å andra sidan också kan vara utmanande när den nya är ”frågvis”.

För handledaren kan det innebära både att vissa egenskaper eller beteenden faktiskt gör jobbet att introducera svårare, men också att vissa beteenden kanske krockar med normer och värderingar som handledaren har eller som finns på arbetsplatsen. Dessa krockar är en del av socialiseringen men kan vara utmanande för handledaren att

## Resultat

hantera. Den viktiga frågan är kanske vilka beteenden organisationen vill premiera och se mer av och hur handledaren kan stimulera dessa beteenden?

### 4.1.5 Ändamålsenliga introduktionsverktyg saknas

*”Saknar materiellt stöd, relevant innehåll och snabb åtkomst till arbetsverktyg”*

Ett tydligt tema i svaren handlar om att handledaren saknar ändamålsenliga introduktionsverktyg. Temat rymmer alltifrån att det saknas konkreta stöd för att komma ihåg vad som ska göras i introduktionen till att det inte är ett innehåll i introduktionen som känns relevant, eller att den nya professionella inte kommer i gång och arbeta med de arbetsverktyg som behövs. Utmaningen för handledaren när det saknas ”arbetsverktyg” för introduktionen kan vara att handledaren både behöver avgöra vad som ska ingå i introduktionen, och komma ihåg det. Nya professionella kan också bli missnöjda med introduktionen, vilket påverkar handledaren på flera sätt. Dels blir den nya dåligt förberedd för det nya arbetet, dels kan andra kollegor ha synpunkter på resultatet av introduktionen. Båda kan drabba handledaren i form av en sämre rustad kollega och känslan av att inte ha gjort ett bra jobb.

Svaren har kategoriserats i nedan underteman, och det finns även teman under dessa underteman:

- Materiella introduktionsverktyg
- Relevant innehåll i introduktionen
  - Information om verksamheten
  - Information om ansvarsområden och arbetsuppgifter
  - Information om arbetsmiljö
  - Lärandemål
  - Fokus på första dagen
  - Information och kommunikation
- Metodik vid introduktionen
  - Att få gå bredvid
  - Rundtur och möten med kollegor
  - Genomgångar av arbetsmoment
- Anpassningar i introduktionen
- Komma i gång i arbetet i lagom tempo
- Snabb åtkomst till arbetsverktyg

#### 4.1.5.1 Materiella introduktionsverktyg

*”Saknar enkel checklista för att minimera risken att någon aktivitet glöms bort”*

När det gäller de **materiella introduktionsverktygen** handlar det om att handledaren saknar rutiner, checklistor, mallar, häften, branschanpassat

## Resultat

utbildningsmaterial, informationspaket, guidelines, visuella förklaringar, material för bedömningar, välkomstmejl med mera. Dessa materiella introduktionsverktyg kan rikta sig specifikt till *handledaren* och ibland till *den nya professionella* även om de flesta inte specificerar till vem de riktar sig. Lite olika syften beskrivs men övergripande handlar det om att de materiella introduktionsverktygen på olika sätt ska *underlätta att komma ihåg* vad som ska gås igenom och peka på det som är viktigt, men även vara en hjälp att förstå processen och var viktiga dokument finns.

Handledare saknar också **digitalt stöd**, såsom webbutbildningar och andra flexibla digitala stöd och verktyg, både för introduktionen och för repetition av olika moment. Handledare ser en potential i att använda exempelvis Teams mer och även filmer. Handledare saknar också system som är flexibla och enkla att navigera i.

### 4.1.5.2 Relevant innehåll i introduktionen

*”Saknar genomgång på djupet av vad vi faktiskt arbetar med och varför vi tar news eller kollar andningsfrekvens t ex”*

Ett tema är också att handledare saknar ett relevant innehåll i introduktionen. Här handlar det om många olika saker, tex olika typer av **information om verksamheten** såsom att handledaren saknar att den nya professionella får information om organisationen i stort, dess olika delar, om verksamheten och dess olika delar men också att den nya exempelvis får inblick i organisationens principer, att den nya ska förstå vad som är framgång i organisationen, vilka förhållningssätt som gäller, och att frågor om bemötande ska finnas med. Den nya kan också behöva grundläggande genomgång av lagar och organisationens ledningssystem vilket handledare saknar. Konkreta förslag här är exempelvis en film som berättar om organisationen, eller att HR och andra avdelningar har en del i introduktionen för det övergripande. Oavsett vad informationen innehåller framhåller handledarna vikten av att den är tillgänglig och lätt att ta till sig för den nya.

Vidare handlar ett undertema om att handledare saknar information om **ansvarsområden och arbetsuppgifter** i introduktionen. Exempel som nämns är att de nya kan behöva få utbildning om produkten och förståelse för produktionen, bättre beskrivningar av processer för det dagliga arbetet, flöden, djupare beskrivning generellt om vad arbetet handlar om och även gå igenom administration, rutiner och ansvarsområden. Andra exempel är att det saknas vissa praktiska övningar kring viktiga moment i arbetet och även information om ”tysta regler”.

Ett annat undertema är att det saknas **information om arbetsmiljö** i introduktionen. Exempelvis nämns att de nya borde få lära sig om ergonomi, säkerhet, hantering av hjälpmedel, hälsa med mera. Nya professionella behöver exempelvis förstå risker i

## Resultat

arbetet för att kunna arbeta på ett säkert sätt, och även känna till vilka rutiner som finns för att förebygga riskerna. En konsekvens av att detta inte ingår som en del i introduktionen kan bli ett dåligt samvete för handledarna, och kanske en känsla av ansvar som de inte vill ha.

Ytterligare ett undertema rör **lärandemålen**; den nya professionella behöver lära sig specifika saker och det kan vara en utmaning att få till. Exempelvis kan det handla om att förstå och lära sig viktiga system eller lära sig inom flera olika områden parallellt. För handledaren är det en utmaning både om lärandemålen saknas, eller om det saknas förutsättningar för att nå lärandemålen.

Handledarna har också synpunkter kring rutinerna under den **första dagen** av introduktionen. Första mötet och första dagen lyfts fram som särskilt viktigt och handledarna saknar förutsättningar att göra den så bra som möjligt. Till exempel saknar de tid och anser att handledare och ny gärna får gå utöver övrig personal för att hinna med första mötet och allt som behöver gås igenom. En annan aspekt av första dagen är att den nya professionella börjar vid rätt tidpunkt, inte på morgonen då det kan vara stressigt i många verksamheter, utan vid en tidpunkt som är lugn. Då hinner handledare och ny gå igenom viktig information när den nya kommer till arbetsplatsen i stället för att kastas in i den ordinarie verksamheten.

En utmaning för handledarna är också **kommunikation och information**. Det är mycket information som ska hanteras; information från lärare till handledare (för praktikanter) eller från handledaren till den nya medarbetaren, men också den information som handledaren får från chef inför introduktion. Likaså behöver chefen i sin tur information från handledaren om hur det går, även om det inte är något som kommer fram tydligt i resultaten. Handledare beskriver det som en utmaning med all information som ska överföras till den nya, och lyfter fram ett behov av att se över informationsflödet så att rätt information ges vid rätt tillfälle, i rätt mängd, fördelat över tid.

### 4.1.5.3 Metodik vid introduktionen

Ett annat undertema handlar om metodiken vid introduktionen, och här är fokus mer på *hur* den nya ska få del av kunskaperna. Här saknar handledarna att de nya får gå **bredvid**, eller så anser de att de nya får gå bredvid under alltför kort tid. Handledarna lyfter också att den nya professionella kan behöva gå med samma person vid flera arbetspass och inte hoppa runt för mycket. Att få en **rundtur på arbetsplatsen** där den nya får se delar av verksamheten och träffa både kollegor och kanske andra enheter lyfts också fram som något som saknas. Här märks tydligt effekterna av coronapandemin; det har varit svårare att gå runt och träffas fysiskt under denna period.

## Resultat

Det är en utmaning för handledarna att förutsättningarna inte är sådana att det är möjligt att gå igenom saker ”moment för moment”. Handledarna önskar mer omfattande introduktioner för att kunna **gå igenom olika moment i arbetet i lugn och ro**, och att det avsätts tid för genomgångar. Dessa kan handla både om information som ska förmedlas och om genomgångar av olika praktiska moment. Vissa moment önskar man också gå igenom tillsammans med HR.

En utmaning för handledare är också när det inte är tydligt **vilka arbetssätt som gäller** i verksamheten och när dessa inte är nedtecknade, så kallade **tysta kunskaper**. Då blir det svårt för handledaren att beskriva dem. Om verksamheter istället synliggör tysta kunskaper genom att skriva ner dem blir det enklare för handledaren att förmedla dem och de blir också lättare att prata om. De kan också synliggöra att det saknas rutiner inom vissa områden, eller att viss kunskap inte värdesätts tillräckligt.

Likaså saknas möjligheten att **gå igenom saker i mindre grupper**, vilket skulle effektivisera handledningen och möjliggöra att nya också stöttar varandra i lärandet i vissa moment. Handledare lyfter också att det är för mycket ”pappersexercis” för de nya, att en alltför stor del av introduktionstiden går åt till att ”gå igenom papper”. Det innebär att praktiska moment får mindre tid. Handledarna saknar också ”ett tänk” kring eller en plan för hur bredvidgång, information och utbildning kan varvas för optimal inläring. Andra exempel på vad som saknas är introduktion på flera olika avdelningar, fler repetitioner och att introduktionen är uppdelad i mindre delar för att bli mer tillgänglig.

### 4.1.5.4 Anpassningar i introduktionen

*”Saknar olika rutiner för nyanställda kontra elever då eleverna oftast har mindre erfarenhet när de börjar”*

Det är också en utmaning för handledare när det är svårt att göra **anpassningar** i introduktionen utifrån plats, roll, förutsättningar och tidigare erfarenheter. Handledare vill både känna stöd i, och ha mandat att göra dessa Anpassningar, exempelvis utifrån kunskapsnivå, vilken eller vilka arbetsplatser personen ska fungera på och om det är en intern eller extern rekrytering. Ett exempel är att anpassa information utifrån vad den nya professionella verkligheten behöver, det kan skilja sig åt beroende på var personen ska jobba och vilken roll personen ska ha. Nyanställda med minimal erfarenhet från yrket eller branschen kan behöva en mer grundlig introduktion jämfört med personer som jobbat länge inom yrket. Bland svaren syns också ett behov av att kunna anpassa introduktionen efter hur snabbt den nya tar till sig kunskap.

## Resultat

### 4.1.5.5 Komma i gång i arbetet i lagom tempo

*”Saknar lugn start och att inte bara kastas in i arbetet under hög press”*

Denna punkt tangerar den ovan gällande rutiner under den första dagen men rör ett lite vidare tidsperspektiv. Handledare lyfter fram att det saknas förutsättningar för den nya professionella att komma i gång i arbetet i lagom tempo. Handledare värdesätter att det är ett lagom tempo vid uppstarten, att den nya får en relativt lugn start, med lagom mycket ansvar. Det är viktigt att det finns tillräckligt med uppgifter för den nya utan att det blir för mycket på en gång, också att det är *rätt* uppgifter som den nya kan lära sig mycket av. Här finns även tankar om vad som saknas när det gäller praktikanter och elever. Handledare lyfter att det behövs en tydligare idé om vad en praktikant ska göra och varför, samt uppgifter som räcker under hela perioden.

### 4.1.5.6 Snabb åtkomst till arbetsverktyg

*”Strul med beställning av dator, accesser, etc.”*

Att få snabb åtkomst till arbetsverktyg är ett annat undertema. Det kan handla om olika saker beroende på bransch men exempel som nämns är att det kan saknas dator, mobil, arbetskläder, tillgång till skåp eller annan utrustning, tillgång till system vid uppstart eller att arbetsplatsen inte är iordningställd. Svaren handlar också om att det är för komplicerat för handledaren att exempelvis ordna login och tillgång till system, att det är för svårt att beställa dator, behörigheter, passérkort med mera. För handledaren kan detta bli något som tar tid från andra delar av introduktionen och i slutändan leda till en frustration för både nya och handledare. Detta är något som kan förberedas redan innan den nya professionella börjar och vara en del av preboarding.

## 4.1.6 Avsaknad av uppföljning och reflektion

*”Saknar tydlig förväntansbild samt löpande feedback och dialog”*

Handledare saknar också tid för reflektion och uppföljning, både för och med de nya, och för handledare. Det saknas också en tydlig förväntansbild, något att stämma av utifrån. I uppföljningen och reflektionen vill handledare ”fånga upp” det som kanske inte hinns med i vardagen, ge utrymme för nya att bli sedda, och också ge utrymme för handledaren att få återkoppling på sitt arbete. Reflektionen för handledare handlar om att kunna göra erfarenhetsutbyten, få stöd av varandra.

Svaren har kategoriserats i nedan underteman:

- Uppföljning och reflektion kring introduktion och ny
- Tydlig förväntansbild

## Resultat

### 4.1.6.1 Uppföljning och reflektion kring introduktion och ny

*”Mindre reflektion än vi skulle önska och det kräver vid dessa tillfällen att den nyanställda själv kan säga ifrån när det behövs återkoppling”*

Andra delar handlar om att det helt enkelt saknas **uppföljning och reflektion**, både där handledare kan ge återkoppling och stämna av med den nya professionella, och där verksamheten kan ta tillvara den återkoppling som nya ger och *kan* ge. En idé som kommer upp är att det skulle kunna finnas en särskild arbetsuppgift som tilldelas en eller flera personer som handlar om att följa upp hur introduktionerna går på arbetsplatsen.

Uppföljningen saknas både *under* och *efter* introduktionen. Handledare saknar också den täta mer vardagliga uppföljningen och reflektionstiden, såsom möjligheten att reflektera tillsammans mellan exempelvis två patienter inom vården. Handledare ser ett behov av att prata om det som händer i arbetet, vilka upplevelser och intryck den nya professionella får. Handledare saknar reflektionstid både för den nya och för handledare, och föreslår att uppföljning och reflektionstid schemaläggs för att säkra att den blir av. För handledaren kan det bli en belastning att se att den nya behöver prata om det som sker men inte riktigt får möjlighet att göra det. Det kan också minska osäkerhet för handledaren att kunna stämna av hur introduktionen går, det blir ”kvitton” i vardagen för handledarens arbete.

Handledare saknar också möjlighet att utbyta erfarenheter och få stöd av andra handledare. Den typen av forum och möjligheter kan vara viktiga för att utveckla introduktionerna. Handledare saknar också återkoppling från sin chef och möjlighet att prata om vad som förväntas av en handledare både från chef, kollegor och andra handledare. De vill också se att det finns möjligheter att följa upp hur arbetet går.

### 4.1.6.2 Tydlig förväntansbild

*”Saknar tydliga mål kring arbetsuppgifter och vad som förväntas ”*

Handledare saknar tydliga mål och förväntningar på de nya och på handledarrollen. De saknar tydliga underlag som beskriver vad nya ska kunna efter introduktionen. För handledaren innebär otydligheten en osäkerhet och det blir också svårare att följa upp när varken den nya professionella eller handledaren vet vad som förväntas.

Handledare lyfter fram att det saknas ett bedömningsmaterial som matchar innehållet i introduktionen och som skulle kunna vara ett underlag för uppföljningen. Det

## Resultat

innebär att det blir otydligt vad som ska följas upp i de fall det överhuvudtaget finns en uppföljning. För handledaren saknas ett ”kvitto” på att introduktionen når fram och att målen för introduktionen uppnås. Detta bedömningsmaterial skulle kunna vara en del i att göra förväntansbilden tydligare.

### 4.1.7 Ont om tid och resurser

*”Stress i organisationen, saknas tid för intro, som ges lagom längd”*

Ett tydligt tema i svaren handlar om att handledare saknar tid och resurser för introduktionen. Det handlar både om att introduktionen är för kort, tiden för bredvidgång för knapp, tid för handledaren saknas liksom tid för uppföljning och reflektion. Det saknas också resurser för introduktionerna så att den nya professionella och handledaren inte behöver vara i produktion direkt utan kan ägna sig åt introduktionen. För handledaren kan detta förstås innebära en stress och en känsla av att inte kunna göra introduktionen på ett sätt som blir bra för den nya och verksamheten.

Svaren har kategoriserats i nedan underteman:

- Ont om tid för introduktionen
  - Längd på introduktionen
  - Tid för bredvidgång
  - Handledarens tid
  - Tid för uppföljning och reflektion
- Ont om resurser

#### 4.1.7.1 Ont om tid för introduktionen

*”Inte nog tid avbokad för introduktion till olika delar”*

Det absolut vanligaste nyckelordet när handledare beskriver vad som saknas i introduktioner är tid. Det är många som bara skriver ”tid” utan vidare förklaringar. Andra beskrivningar är att det inte finns tillräckligt med tid, att det behövs mer tid för introduktionen, att det är för kort tid för introduktionen, för lite tid att gå igenom särskilda moment som exempelvis administration, att det saknas tid att gå igenom praktiska övningar, tid att gå igenom arbetsuppgifter, rutiner, information med mera. Att organisationen är stor med mycket som ska gås igenom lyfts också fram, liksom att tid saknas för att gå igenom allt viktigt, lära känna verksamheten, ta hand om dem som introduceras med mera.



## Resultat

En annan beskrivning är att **introduktionen är för kort**, att handledarna saknar flera dagar för introduktion. Det behövs också mer **tid för bredvidgång** och att introduktionen sprids ut över fler dagar.

Bland svaren lyfts också särskilt att **handledarens tid** för att genomföra introduktionen på ett tillfredsställande sätt saknas. Det finns olika aspekter av detta såsom att ha tid att vara med den nya professionella så att den inte bara "får hänga på" för att vardagen är stressig. Respondenterna nämner också tid att kunna gå undan för att återhämta sig och tid för sina vanliga arbetsuppgifter.

Det saknas även **tid för uppföljning och reflektion**. För att uppföljning och reflektion ska bli av kan det behövas *särskilt avsatt* tid.

Bland svaren syns också verksamhetsperspektivet; att brukare, patienter och kunder kan behöva tid för att släppa in en ny medarbetare. I vissa verksamheter kan det alltså behövas en längre introduktion för att den verksamheten finns till för ska hinna få förtroende och lära känna den nya professionella tillräckligt väl. En konsekvens av den bristande tiden är stress.

### 4.1.7.2 Ont om resurser

*"Brist på extraresurser när man ex. behöver gå ut från patientsalen för att visa och berätta utan att störa patienter och föräldrar"*

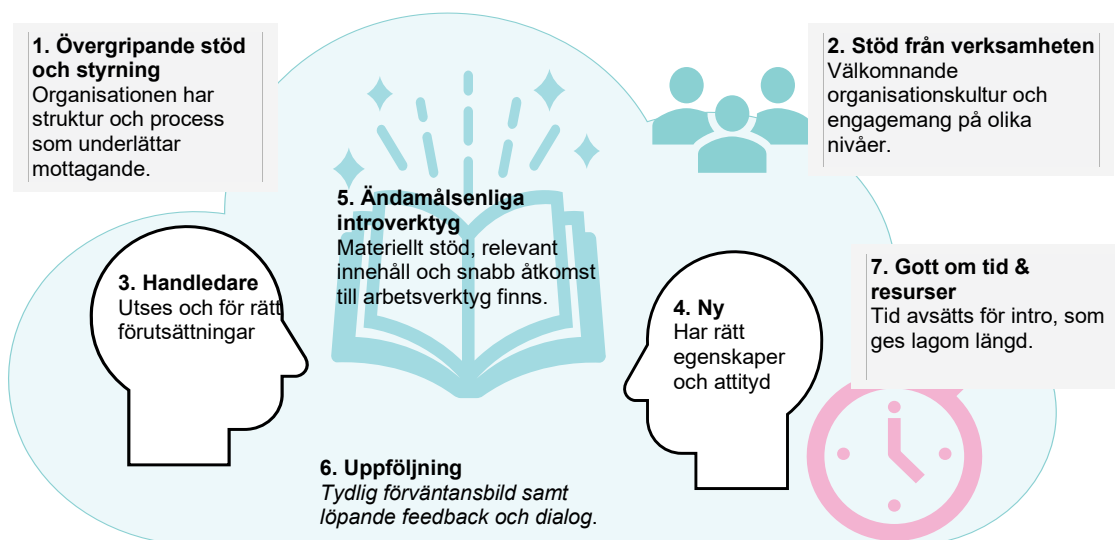
Det finns utsagor som tydligare pekar på resurserna i verksamheten, även om många kan hänga ihop med tid som diskuterats ovan. Ett exempel är möjligheten för handledare och nya att gå utöver ordinarie schema. Det saknas handledare, vilket också kan vara en resursfråga. Om handledare och den nye snabbt behövs i verksamheten försvårar det introduktionen och möjligheten att kunna gå igenom olika moment och viktiga delar av verksamheten. Om de däremot kan "gå utöver" övrig personal underlättar det introduktionen.

## 4.2 Vad underlättar vid introduktionen av nya

Här nedan redovisas de resultat som sammanfattar handledarens svar på frågan om vad som fungerar i introduktionen, vad som underlättar och är framgångsfaktorer. Analysen och alla teman sammanfattas i figur 3 och synliggör att det underlättar för handledaren när det finns 1) övergripande stöd och styrning och 2) stöd från verksamheten, 3) en utsedd handledare som får förutsättningar, 4) en ny medarbetare med rätt egenskaper och attityd, 5) ändamålsenliga introduktionsverktyg, 6) uppföljning och inte minst att 7) tid och resurser avsätts för introduktionen.

## Resultat

Varje huvudtema har olika underteman, och ibland framträder även olika aspekter som är viktiga i de olika undertemana.



**Figur 3.** Sammanfattar det som är framgångsfaktorer för handledare i introduktionen av nya medarbetare.

### 4.2.1 Övergripande stöd och styrning

*”Organisationen har struktur och process som underlättar mottagande”*

Vad och hur mycket organisationen har på plats gör stor skillnad för handledaren. Det kan exempelvis handla om att det finns en **central organisation** som ger stöd i introduktionen och att det finns uttalade **mål, riktlinjer** och kanske även en **vision** för introduktionen. När handledaren känner till riktning och mål skapar det en tydlighet i uppdraget. Det kan också bidra till att handledaren känner större mening i arbetet; det blir tydligt hur handledaren bidrar till helheten. Det handlar också om att det behöver finnas **strukturer, processer** och en **planering** för hur introduktionen ska gå till; ett väl utformat och gärna **jämlikt** och gemensamt **introduktionsprogram** som alla nya i organisationen tar del av. Vidare lyfter handledare fram att det behöver finnas en **tydlig ansvarsfördelning** som gör att uppdraget blir tydligt för handledaren och att det finns **tillgängligt material** som kan användas i introduktionen

Handledarna lyfter också att det är positivt om strukturen och planen även omfattar tiden innan den nya medarbetaren kommer till arbetsplatsen, alltså det som brukar benämnas **pre-boarding**. Även när det finns stödjande strukturer för att **utveckla och förbättra** introduktionerna lyfts det fram av handledarna som något positivt.

Svaren har kategoriserats i nedan underteman:

## Resultat

- Central organisation som ger stöd
- Vision, mål och riktlinjer
- Strukturer, processer och planering
- Modell och program på plats
- Tillgängligt och jämlikt
- Pre-boarding
- Förbättringar
- Tydlig ansvarsfördelning

### 4.2.1.1 *Central organisation som ger stöd*

*”HR tar stort ansvar för att det fungerar i hela organisationen”*

Ett antal handledare nämner förekomsten av en aktiv **central organisation** som ger support, ofta i form av HR-organisationen. HR eller motsvarande erbjuder stöd och tar ansvar för att det fungerar, i vissa fall kan de även ta ansvar för vissa moment i introduktionen. Den centrala organisationen *håller också ihop introduktionen* och säkerställer att mycket av det andra i det här temat är på plats, såsom ansvarsfördelning, ett arbete med ständiga förbättringar, att det finns struktur, process med mera. För handledare blir den centrala organisationen ett stort stöd i arbetet.

### 4.2.1.2 *Vision, mål och riktlinjer*

*”Jag och mina kollegor har ett mål som vi går igenom när det kommer nya”*

Det underlättar för handledare om det finns klara **riktlinjer och tydliga mål** för introduktionen och även för verksamheten. En **gemensam vision och värdegrund** nämns också, liksom att det finns en grundtanke i introduktionen. Det kan bidra till en övergripande riktning för introduktionen, något att sikta på när konkreta checklistor och dylikt inte räcker till. Det underlättar även för handledaren att det finns kollegor som jobbar mot samma mål och har liknande inställning till vilken arbetsmiljö de vill skapa. Det kan bidra både till en känsla av helhet och sammanhang men också riktning för den nya medarbetaren.

### 4.2.1.3 *Strukturer, processer och planer*

*”Det finns ett strukturerat sätt att introducera ny medarbetare som vi följer”*

## Resultat

Ett tydligt undertema i svaren på vad som fungerar är att det finns en **struktur** på plats. Handledaren specificerar inte alltid exakt vad som avses med denna struktur men ord som välorganiserat nämns. Likaså att det är tydligt vad som ska göras, att det finns ett tydligt upplägg, att introduktionen känns ”trygg och strukturerad” eller att man arbetat mycket med ”hur det ska gå till” när det kommer nya medarbetare. Strukturen *kan* vara given från den centrala organisationen men kan också vara något som verksamheten mer eller mindre själv byggt upp.

*”Har tydlig on-boardingprocess”*

**Processen** som nämns av handledarna kan både handla om att det *finns* en process och att den är *funktionell*. För att beskriva sådant som fungerar använder handledarna ord som att det finns en bra tanke med hur den nya professionella får support *”längs med vägen”*, att det finns *tydliga steg och punkter* eller att det finns en *tydlig ordning* på vad som ska gås igenom. Detta hjälper handledaren att se hela processen och sin egen del i olika delar av den. Det kan också vara ett konkret stöd under introduktionen, något att kunna visa den nya för att denne ska få en förståelse för helheten. Det kan alltså ge en trygghet, en känsla av kontroll, både i den egna rollen och för att kunna bidra med trygghet till den nya.

*”Finns handlingsplan och planerad introduktion”*

När det finns en struktur och en process är **den konkreta planen** mer eller mindre given. Det handlar både om att det finns en plan och planering, att den är bra samt att planen är tydlig och lätt att följa. Handledare använder lite olika ord för att beskriva den konkreta planen, exempelvis handlingsplan, introduktionsplan, onboarding-plan, genomförandeplan. För handledaren blir planen något konkret att hålla sig i. Ett praktiskt stöd i vardagen.

### 4.2.1.4 Modell och program på plats

*”Finns väl utformat introduktionsprogram”*

Ett tema är att det underlättar för handledaren om det finns en modell i organisationen för hur man introducerar nya medarbetare, ett färdigt introduktionsprogram. Även begrepp som ”koncept” används för att beskriva detta. Det tycks handla mer om innehållet men inkluderar även mycket av struktur, process och planer. Ord som används är ”bra modell”, ”standardmall”, ”utarbetad modell”, ”utbildningsprogram”, ”introduktionsprogram”, onboardingprogram, strukturerat läroprogram. För handledaren kan även detta undertema handla om att det ger en trygghet att veta att det finns något genomtänkt att erbjuda. Det underlättar också i vardagen. Rimligen känns det också bra för en handledare att kunna erbjuda något färdigt och genomtänkt till nya, något som handledaren kan vara stolt över. Ett färdigt introduktionsprogram

## Resultat

underlättar också i arbetet med jämlika introduktioner, vilket särskilt lyfts som ett undertema.

### 4.2.1.5 Tillgängligt och jämlikt

*”Bra med verktyg för handledare som pekar på var information finns och att handledare och ny har åtkomst till den. Väldigt transparent”*

Att information och dokument finns **tillgängliga** nämns som något positivt. Det betyder att det är lätt att hitta material, att alla vet var det finns, att materialet är samlat. Det bidrar också till en transparens som kan vara positiv – både handledare och ny har tillgång till samma material och information.

*”Alla nya medarbetare ska få samma information oberoende vem som handleder”*

Ett tydligt tema som handledare lyfter fram är att alla får **samma introduktion** och att man gör på **samma sätt** varje gång. Handledare tycks se ett värde i att alla nya får samma möjligheter och samma start, vilket kan handla om rättvisa, men också om att det underlättar för handledaren att göra lika varje gång. Här lyfter handledare att det kan vara *delar i introduktionen* som är lika för alla i hela organisationen – hela introduktionen behöver inte vara jämlik utan kan tvärtom behöva anpassas beroende på verksamhet. Att få en gemensam introduktion kan också handla om att ge den nya medarbetaren en förståelse för en gemensam helhet, något som handledaren också ser ett värde i. Ytterligare en aspekt av jämlikt är att ”vem som helst ska kunna utbilda vem som helst”. Det blir lättare för handledare att hoppa in och täcka upp för varandra om introduktionerna är lika.

### 4.2.1.6 Pre-boarding

*”Skickar ut välkomstbrev, ger den nya chans att komma förberedd och vet att handledaren den dagen är på plats”*

Ett tema är också organisationens pre-boarding. Att ha någon form av kontakt innan, fysiskt, via mail eller telefon, ger bättre förutsättningar för en god start. Och det är skönt för handledaren att ha ”allt på plats” - att själv vara förberedd och ha en förberedd organisation bakom sig som kan stödja. Det handlar alltså om konkreta **förberedelser** för både handledaren och de kollegor som kommer beröras av den nya medarbetaren, vilka uppgifter personen ska starta upp med, vem eller vilka personen ska gå med osv. Det handlar också om att sätta av tid för avstämningar och förbereda för beställningar av arbetsverktyg till den nya samt stödmaterial som handledaren behöver i introduktionen. Kort sagt att på olika sätt vara **förberedd** (framför allt på att det kommer en ny medarbetare), men också få tid att planera.

## Resultat

**Kontakt** med den nya professionella innan första dagen lyfts också särskilt fram. Det kan vara både i form av ett möte för att få ett ansikte på den nya, en telefonkontakt eller mejlkontakt för att säga hej och förmedla information. En del nämner här välkomstbrev som ett sätt att både hälsa välkommen och förmedla viss information.

### 4.2.1.7 Förbättringar

*”Justerar kontinuerligt utifrån feedback från praktikanter och nya”*

En organisation som arbetar med **förbättringar** och kontinuerliga uppdateringar av introduktionen uppskattas av handledaren. En viktig källa till information om vad som behöver uppdateras och förbättras är uppföljningen där den nya professionella kan ge återkoppling på hur introduktionen upplevts och fungerat. Det handlar också om att introduktionerna utvecklats genom åren, med ständiga förbättringar längs vägen. Handledarna beskriver det som att material, rutiner med mera uppdateras kontinuerligt, att det är ”levande dokument”, ett ständigt pågående arbete.

### 4.2.1.8 Tydlig ansvarsfördelning

*”Chefen tar en del och introduktionsansvarig tar en del”*

Handledarens uppdrag underlättas om hen vet vad som ingår i uppdraget och det finns en tydlig ansvarsfördelning relativt andra roller, som t.ex. chefen. Ansvarsfördelningen kan förmedlas från den centrala organisationen eller vara något som chef och handledare tydliggör. Oavsett är det en hjälp för handledaren, och förmodligen också för den nya medarbetaren och närmsta chef, att det är tydligt.

## 4.2.2 Stöd från verksamheten

*”Välkomnande organisationskultur och engagemang på olika nivåer”*

Om handledaren har **stöd från organisation och kollegor** vid introduktionerna och det finns en **välkomnande kultur** underlättar det. Här ingår ett **”bra bemötande”** och **”välkomnande arbetsklimat”** så att de nya ska känna sig just välkomna och trygga. Både inställning och agerande spelar in för en bra introduktion. Att hela företaget är med på tåget, vill få in nya och har en positiv inställning som man agerar utifrån underlättar för handledare. Något som återkommer bland svaren är att ”alla hjälps åt”. Det underlättar också för handledare när det finns en erfarenhet och vana i verksamheten att ta emot nya. En del handledare nämner vikten av en god arbetsmiljö, tex ”lugn och trevlig arbetsmiljö”. Respekt, öppenhet och tydlighet är ord som handledaren sätter på introduktionen (och känslan kring den) när det fungerar. Handledare nämner det som positivt att det är en **liten organisation** eller grupp att introducera i, också att verksamheten på olika sätt är **attraktiv**.

## Resultat

Inom den snävare cirkeln av kollegor kring handledare och ny upplever handledaren det också som viktigt att det finns ett stöd och engagemang. Att det finns en god stämning och mottagande i gruppen, att den nya professionella kommer in snabbt i gemenskapen och att alla hjälps åt. Att den nya ska kunna **ställa frågor**, med attityden ”inga frågor är dumma” nämns av flera. Specifika roller som nämns som viktiga för att det ska fungera är chef, andra handledare, andra nya och övriga parter som dem verksamheten finns till för.

De underteman som framträder är:

- Stöd från organisation och kollegor
- Välkomnande och fint bemötande
- Liten grupp och organisation
- Attraktiv arbetsplats med bra arbetsmiljö
- Kunna ställa frågor
- Chef och arbetsledning
- Samarbete mellan handledare
- Flera nya professionella
- Dem verksamheten finns till för och övriga parter

### 4.2.2.1 *Stöd från organisation och kollegor*

*”Öppenhet och vana för [nya] finns i organisationen, märks i korridor och lunchrum”*

När organisationen och kollegor har en vana att ta emot, har ”rätt” inställning och ett juste agerande lyfts det fram av handledarna som något positivt. Vanan handlar om att ha en erfarenhet och att alla vet ”vad som ska ske när”, och inställningen handlar om att vara **öppen och välkomnande**. Om det finns en positiv attityd till nya i organisationen, om de tas emot med öppna armar och om kollegor är välkomnande och delaktiga underlättar det i handledarens uppdrag. Likaså om det finns ett **engagemang** från andra, att andra är nyfikna och uppskattande, att alla vill ta ansvar för att den nya medarbetaren introduceras på ett bra sätt och tycker det är roligt att lära upp en ny person. Det underlättar också om andra är måna om de nya och ser dem som en god framtida resurs och därför vill satsa på dem. Det blir tydligt i svaren att det dels handlar om något abstrakt (som kultur och attityder på en mer övergripande nivå) men också om något som är nära och konkret. Konkret i vardagen syns detta genom att alla hjälps åt, stöttar, ställer upp när det behövs, vill visa de nya och hjälpa till i introduktionen, att introduktioner tas upp på exempelvis arbetsplatsträffar eller personalmöten. Allt detta innebär ett stort stöd för handledaren.

## Resultat

*”All personal på avdelningen hjälper personen och alla hjälps åt med att lära upp personen”*

Stödet från verksamheten kan också bestå av att det finns en förståelse för handledaren och att uppdraget tar tid. Det kan t.ex. yttra sig i att handledaren avlastas från ordinarie arbete men också att handledaren kan behöva avlastning i rollen som handledare.

### 4.2.2.2 Välkomnande och fint bemötande

*”Mottagandet, få den nya att känna sig välkommen”*

Handledare lyfter också specifikt att den nya professionella ska tas emot på ett **välkomnande** sätt, att arbetsklimatet och atmosfären ska vara välkomnande, att mottagandet ska vara bra. Andra ord som används för att beskriva detta är att det ska vara korrekt, och präglas av värme. En konkret handling kan vara att exempelvis ge en välkomstblomma till den nya.

Att handledarna lyfter det som något som fungerar kan vara för att det bidrar till att handledaren kan känna en stolthet över välkommandet. Handledaren blir en representant för både arbetsgruppen och organisationen och det tycks underlätta för handledaren att känna stolthet över det den är en del av. Att handledaren ser att den nya får ett **fint bemötande** blir alltså något som underlättar även för handledaren. Ord som används för att beskriva det är att bemötandet ska vara mjukt, bra, att det är ”tryggt och trevligt” samt att de nya bemöts med respekt.

En del av välkommandet och det fina bemötandet är andra mjuka värden som handlar om att på olika sätt visa de nya ”att de är efterlängtrade”. Att det finns en vänlighet, vilja att lära ut, ett fint samarbete, bra gruppstämning, en bra dialog, öppenhet för kommunikation på alla nivåer. Handledaren lyfter fram att det finns ett omhändertagande och att det ska vara trevligt. Vidare lyfter handledarna fram vikten av att det finns en vilja att vara tillgänglig, skapa bra relationer och lära känna personerna, och att alla kan bidra till att avdramatisera om den nya professionella är nervös. Alla kan också bidra till att skapa ett sammanhang.

Andra underteman som handledarna lyfter fram handlar mer om resultatet och effekten snarare än vad som görs för att komma dit. Det uttrycks lite varierat men som en strävan och vision, eller som **konkreta upplevelsemål** – ”vi vill att alla nya ska känna sig välkomna och delaktiga redan från dag ett”. Just att den nya ska känna sig välkommen är ett tydligt upplevelsemål, men även att den nya ska känna sig behövd, känna teamtillhörighet och vara bekväm i sitt team. Andra beskrivningar handlar om att den nya ska känna sig trygg, säker, delaktig, och inkluderad – ”som en av oss”.



## Resultat

### 4.2.2.3 Liten grupp och organisation

*”Liten organisation, träffa flertalet anställda omgående och snabbt komma in”*

Handledare lyfter fram att det underlättar att introducera nya medarbetare om det är en liten grupp och/eller organisation som den nya professionella ska introduceras till. Till exempel tycks det handla om att det blir lättare att snabbt träffa alla personer och komma in i gemenskapen. En liten grupp kan också innebära att det finns en ”familjär” känsla, att man jobbar tätt tillsammans, och att det blir lättare att samarbeta och hjälpas åt i gruppen.

### 4.2.2.4 Attraktiv arbetsplats med bra arbetsmiljö

*”Spännande kärnverksamhet”*

Ett annan aspekt är att det tycks underlätta om handledaren upplever att det finns intressanta arbetsuppgifter att erbjuda, att kärnverksamheten känns spännande, att det är ett **attraktivt** yrke, eller att det finns en bredd i verksamheten som gör att det finns en möjlighet att utvecklas. Att handledaren lyfter fram detta som möjliggörande faktorer kan stå för att introduktionen får ”draghjälp” av att det är något intressant och spännande man introduceras till. Det kan också stå för att handledaren känner en stolthet över verksamheten, och att denna stolthet bidrar positivt i arbetet som handledare.

En annan aspekt av en attraktiv arbetsplats är att det är en **bra arbetsmiljö**. Att handledare lyfter fram detta som något som fungerar kan vara både för att det bidrar till att handledaren själv mår bra och trivs i vad som beskrivs som en *”lugn och trevlig arbetsmiljö”* men också för att det kan kännas bra att introducera någon till en fungerande arbetsplats med en god arbetsmiljö. Ord som används för att beskriva detta är nytänkande, öppet klimat på arbetsplatsen, bra kommunikation och att arbetsmiljön är givande.

### 4.2.2.5 Kunna ställa frågor

*”Alltid kan fråga vem som helst om dom behöver mer information”*

Att kunna ställa frågor är ett tema i det som fungerar. ”Inga frågor är dumma” nämns av flera. En förutsättning för detta kan vara att det finns en öppenhet, att det är högt i tak och att handledaren är tillgänglig för frågor. En aspekt av att kunna ställa frågor är att veta *vem man kan ställa frågor till* och att det är något som behöver kunna ske *kontinuerligt*. Andra lyfter fram att det ska vara möjligt att ställa frågor till alla i organisationen, att det inte behöver vara en specifik person som tar emot frågorna.

## Resultat

Handledare tycks se ett stort värde i att kunna ställa frågor; att den nya professionella kan ställa frågor kan också vara ett tecken på tillit – en återkoppling till handledaren. Om någon vågar ställa frågor finns en grundläggande tillit till handledaren och kan fungera som ”ett kvitto” för både handledaren och verksamheten (att verksamheten är öppen och tillåtande).

### 4.2.2.6 *Chef och arbetsledning*

*”Mentorn kan vid problem lyfta saker med chefen”*

Ett tema är också det stöd och samarbete som finns med chef eller arbetsledare. Det underlättar att arbetsledaren eller chefen ser till att den nya medarbetaren får en bra start, att handledare kan lyfta saker med sin chef när det behövs, och att det finns en förståelse från chefer och ledning. Det skapar legitimitet för uppgiften, visar på ett ansvarstagande från chefen och blir en trygghet för handledaren. Stödet kan också vara avlastande för handledaren.

### 4.2.2.7 *Samarbete mellan handledare*

Att det finns ett samarbete och en bra kommunikation mellan handledare är också något som blir ett stöd för handledarna. Handledare kan då reflektera tillsammans, lyfta svårigheter i uppdraget och även avlasta varandra. Det bidrar till att handledare inte känner sig ensamma i sitt uppdrag, de får stöd och kan göra gemensamma saker av frågor och få draghjälp av varandra. För att det ska fungera bra behöver det också finnas forum för professionellt utbyte för handledarna.

### 4.2.2.8 *Flera nya professionella*

*”Nya har kontakt med varandra och skapar team - bredare lärande och stöttning”*

Det som också kan underlätta för handledarna är att det finns andra nya på arbetsplatsen eller i organisationen som den nya medarbetaren kan vända sig till. Det kan avlasta handledaren att veta om att nya har varandra, att de kan skapa kontakt, bli ett slags team, få stöd av varandra men också lära genom att ta del av varandras erfarenheter. Nya från olika delar av verksamheten kan också ge varandra inblick i olika delar av verksamheten och därmed bidra till ett bredare lärande. Även om andra nya inte har någon formell roll i introduktionen blir det en avlastning för handledaren när denne vet att den nya kan vända sig till andra nya. Hur stort utbyte nya har av varandra beror på om det finns upparbetade forum som de nya uppmuntras att vara en del av eller inte. För den sociala arbetsmiljön kan det vara positivt för nya att mötas, men det kan också innebära en risk om nya professionella bildar subgrupper och därmed får svårare att socialiseras in i arbetsgruppens gemenskap.

## Resultat

### 4.2.2.9 *Dem verksamheten finns till för och övriga parter*

Det framkommer också att dem verksamheten finns till för, såsom brukare, patienter, elever, kunder eller dylikt, också kan underlätta för handledaren i introduktionen. Om de är positiva och intresserade av den nya medarbetaren underlättar det förstås på olika sätt. Den nya får en mer positiv bild av arbetet och kan också lättare få information om vad som exempelvis är viktigt ur kvalitetssynpunkt för dem verksamheten finns till för.

Andra exempel på övriga parter är andra yrkesgrupper eller särskilda funktioner som handledaren behöver samarbeta med under introduktionen. Det kan handla om den de har kontakt med för delegeringar, arbetskläder, arbetsverktyg eller dylikt, och om det samarbetet fungerar bra underlättar det förstås.

### **4.2.3 Handledare utses och får rätt förutsättningar**

Det är inte självklart i alla organisationer att det överhuvudtaget finns en formellt utsedd handledare i introduktioner, men när det finns lyfts det fram som något positivt. Ett tema i resultaten handlar alltså om *att* handledare, mentor eller fadder **formellt utses** och att denne handledare får förutsättningar för sitt uppdrag, exempelvis i form av **utbildning och information**. Svaren belyser också att det fungerar bättre om personen *vill* vara handledare och har **erfarenhet och kompetens** av handledarskapet och arbetsuppgifterna. Liksom att det finns **flera handledare** som kan hjälpas åt och **få avlastning**. Fler handledare gör det också möjligt att dela insikter och utvecklas tillsammans.

Temat handlar alltså både om att handledare har en formell roll och när det fungerar väl även ett tydligt ansvar, och att rollen ges utrymme och får förutsättningar i form av utbildning och tid. Det ger legitimitet för rollen.

Underteman som framträder, och beskrivs utförligare nedan, är:

- Handledare som formellt utses
- Får utbildning och information i handledarrollen
- Kompetens hos handledare
- Flera handledare som hjälps åt

## Resultat

### 4.2.3.1 *Handledare som formellt utses*

*”Alla nya får en dedikerad handledare från dag ett som hjälper till med introduktionen”*

Den här aspekten av temat handlar alltså om att det formellt utses en handledare, att det är en formell roll med specifika uppgifter och ett mer eller mindre specifikt ansvar. Hur formaliserad den är framgår inte men tycks variera från det mer diffusa ”någon som tar hand om” till ”formell handledare utses”. Hur rollen benämns varierar också såsom exempelvis handledare, ombud, fadder, mentor, ”någon som tar hand om”, ”en som är ansvarig för introduktionen”, instruktör. För handledaren skapar det legitimitet och en tydlighet i rollen när det finns en tydlig roll med ett tydligt ansvar, och det blir också lättare gentemot kollegor att få förståelse för att det behövs tid för arbetet när rollen är formell.

### 4.2.3.2 *Får utbildning och information i handledarrollen*

När det finns särskilda utbildningar för handledare lyfts det fram som något positivt. Det finns de som beskriver det som ett grundkrav för att få vara handledare (”alla som handleder ska ha utbildning”) och även svar där det framgår att det finns handledarutbildningar i olika steg (”handledare steg 3 har gett verktyg för självledarskap”). Gemensamma utbildningar ger också handledare möjlighet att prata med varandra och lära känna varandra vilket också lyfts fram som något positivt (se vidare undertemat nedan ”4.2.3.4 *Flera handledare som hjälps åt*”).

### 4.2.3.3 *Kompetens hos handledare*

*”Använder bara personer som vill vara handledare, bättre för ny medarbetare”*

Att vara handledare lyfts fram som en unik roll där det ges möjlighet att utvecklas professionellt. Andra pekar på att det är en fördel med erfaren personal och att det finns en pedagogisk förmåga hos handledaren så att denne ”lär ut bra”. Många handledare handplockas till uppdraget. Att rollen som handledare är frivillig och att handledaren verkligen vill vara handledare lyfts också fram som något positivt.

En aspekt av kompetens är hur gruppen av handledare sätts samman om det finns flera handledare på arbetsplatsen eller i organisationen. För en bredd i kompetens hos handledargruppen är det en fördel om gruppen består av handledare med olika bakgrund som jobbar med olika saker. Det möjliggör ett större lärande.

## Resultat

### 4.2.3.4 Flera handledare som hjälps åt

*”Vi hjälps åt att ta hand om de nya som kommer till oss. Fördelningen gör att belastningen minskas, och vi orkar att ta in flera elever”*

Resultaten visar att det är en fördel för handledarna om det är fler som handleder. Handledarna tycker det är positivt om de kan dela insikter och kunskaper, planera tillsammans, och framför allt om de kan hjälpas åt. Det är också en fördel för handledarna att känna att det alltid finns någon som har tid för den nya medarbetaren och att de kan hjälpas åt att svara på frågor. Handledarens egna krav på att ”veta allt” kan minska och den nya får även del av fler personers arbetssätt i vardagen vilket för handledaren kan upplevas som en fördel. Handledaren kan då luta sig mot ett kollektiv med vetskapen att det är fler som bidrar till lärande och att den nya får del av flera olika sätt att tänka. Flera handledare kan alltså vara avlastande på många olika sätt.

### 4.2.4 Den nya professionella

*”Rätt egenskaper och attityd”*

Ett tema i svaren handlar tydligt om **den nya professionella** och det är framför allt två aspekter hos den nya som lyfts fram. Den ena aspekten handlar om **kompetens och erfarenhet** och den andra om hur **ansvarsfull och proaktiv** den nya är. För handledare tycks det alltså spela en viss roll hur den nya professionella är och där vissa faktorer lyfts fram som särskilt positiva för att introduktionen ska fungera väl och vara smidig utifrån handledarens perspektiv.

Underteman i detta tema är:

- Kompetent och erfaren
- Ansvarsfull och proaktiv

#### 4.2.4.1 Kompetent och erfaren

*”Språkförståelse och är utbildad”*

Analysen visar att det underlättar för handledare om personen som ska introduceras är erfaren. Beskrivningar som används av handledarna är exempelvis ”haft förmånen att få till oss duktiga personer”, ”on-boardade en väldigt erfaren person”, eller att ”den nya var väl förberedd”. Vilken bakgrund och erfarenhet personen har lyfts

## Resultat

också fram, och även att den nya och handledaren kan kommunicera med varandra på ett bra sätt. Här nämns exempelvis att språket är viktigt, att kunna svenska.

### 4.2.4.2 Ansvarsfull och proaktiv

*”Nya har varit väldigt drivna, nyfikna och intresserade”*

Handledare lyfter också fram egenskaper hos den nya professionella som något som underlättar i introduktionen. Ord som används för att beskriva egenskaper som gör det lättare för handledaren är att den nya är pigg, nyfiken, tycker det är roligt att lära, är motiverad, intresserad, tar initiativ, är driven, har en vilja, tar för sig, vågar ställa frågor, har sökt sig dit av eget val, har en positiv inställning, är snabb, lär sig fort och är noggrann. Handledare behöver förstås kunna introducera alla nya som kommer till arbetsplatsen och ges förutsättningar för detta. Här kan utbildning för handledare ge verktyg så att handledare kan hantera de nya på ett bra sätt oavsett egenskaper. Introduktionen kan främja dessa beteenden och här kan både arbetsplatsen och handledaren bidra.

### 4.2.5 Ändamålsenliga introverktyg

*”Materiellt stöd, relevant och anpassat innehåll samt snabb åtkomst till arbetsverktyg”*

Ett tema handlar om de konkreta **materiella introduktionsverktyg** som handledaren behöver som stöd i handledaruppdraget, och att det finns ett **relevant innehåll i introduktionen**. En aspekt av detta tema är också att det är möjligt att göra **anpassningar i introduktionen**, att den nya professionella får **komma i gång i arbetet i ett lagom tempo** och att det är **snabbt och enkelt att få åtkomst till de arbetsverktyg** som behövs.

För handledaren underlättar det om det finns verktyg som handledaren kan använda i introduktionen. De blir ett stöd i *vad* som ska göras, *när*, och till viss del även *hur*. Att innehållet är relevant bidrar också till att handledaren kan ”stå för” introduktionen, och känna att den är meningsfull utifrån vad den nya behöver lära sig. Verktyg som känns ändamålsenliga och ett innehåll som känns ”rätt” bidrar till att handledaren kan vara stolt över introduktionen. Introduktionsverktygen blir på olika sätt ett stöd för handledaren i introduktionen så att den nya introduceras in i arbetet på ett smidigt sätt. Detta för att den nya professionella så snabbt som möjligt kan börja fungera i arbetet och handledaren då känna att den är klar och har gjort ett bra jobb.

Underteman i temat ”ändamålsenliga intro-verktyg” är:

- Materiella introduktionsverktyg

## Resultat

- Relevant innehåll i introduktionen
- Anpassningar efter behov
- Komma i gång i arbetet i lagom tempo
- Snabb åtkomst till arbetsverktyg

### 4.2.5.1 Materiella introduktionsverktyg

*”Tydlig checklista med allt som behöver gås igenom med en ny medarbetare, där går det att bocka av det som gåtts igenom”*

Det finns en typ av materiella introduktionsverktyg som på olika sätt ger stöd för handledaren att *komma ihåg* vad som ska göras när och på vilket sätt. Den här formen av stöd tycks bidra till att minska rädslan för att ”missa något viktigt”. Att de finns tycks också bidra till att skapa transparens då de kan rikta sig till både handledare och den nya professionella, även om de ibland verkar finnas i olika versioner för de olika målgrupperna.

En kategori av stöd handlar också om att *förmedla information* på olika sätt. Förutom att de olika materiella introduktionsverktygen ger handledarna en hjälp att komma ihåg vad som ska göras, en slags ”road-map” i vardagen, så tycks de också bidra till en känsla av att *introduktionen är väl genomtänkt* och något handledaren kan vara stolt över. Handledarna kan känna sig trygga i att den nya får det den behöver för att kunna börja fungera i arbetet på ett säkert sätt och med god kvalitet.

Handledarna benämner de materiella introduktionsverktygen på lite olika sätt och de lokala utformningarna ser förstås olika ut. De presenteras ändå här tillsammans då syftet med dessa verktyg till stor del, som framgått ovan, har många gemensamma nämnare.

#### 4.2.5.1.1 Stöd för att komma ihåg

Ett stort antal handledare nämner specifikt **checklistan** och den verkar fungera som ett stöd för att komma ihåg vad som ska göras och konkretisera vilken information den nya professionella behöver när. Checklistor för handledare tycks bidra till att minska rädslan för att ”missa något viktigt”. Denna typ av checklistor riktar sig främst till handledaren. För handledaren underlättar det om det även finns checklistor som riktar sig till de nya. Dessa tycks syfta till att både vara en hjälp för den nya att veta vilka olika steg och moment som ska gås igenom, alltså bidra till överblick, och även bidra som stöd för minnet.

## Resultat

Andra typer av checklistor som nämns är exempelvis checklistor för beställningar, checklistor som är uppdelade utifrån vilken tidsperiod de gäller (innan, första dagen, första veckan etc) eller checklistor som innehåller rutiner och arbetssätt. Det finns också beskrivande ord för checklistorna i svaren såsom att de är gedigna, tydliga, pedagogiska, välarbetade, bra, färdiga, praktiska.

Annat stöd för att komma ihåg både vad som ska göras, när och hur är **rutiner för introduktionen**. Det framgår inte alltid exakt vad rutinen består av men några specifika rutiner som nämns är beställningsrutiner, HR-rutin för allt praktiskt, rutin för introduktion, tydlig rutin för vad den nya medarbetaren ska få information om, rutin kring handledning. Ord som används för att beskriva rutinerna är att de är enkla, bra, tydliga, att de är klara, att de är etablerade.

Handledare lyfter även fram att det finns **mallar och manualer**. Ord som används för att beskriva dessa mallar och manualer är att de är tydliga, att de är ”något att gå efter”, något att följa, något man ska gå igenom med alla nya medarbetare, att de är bra. Beskrivningarna liknar den som för checklistor och rutiner men med ett något större fokus på innehåll och *hur* saker ska göras.

Ett annat materiellt introduktionsstöd för handledaren är att det finns **ett schema** för den nya medarbetaren och handledaren under den första tiden. Handledare lyfter även dagordning eller agenda som positivt när det finns. För handledaren bidrar det till en känsla av kontroll att veta när den nya kommer, vilka dagar den ska gå bredvid och även vad som ska ske de olika dagarna.

**Handboken**, ”personalhandboken”, och ”handledarbok”, är också ett värdefullt stöd för handledarna. Dessa beskrivs inte alltid på djupet men lyfts fram som något där mycket samlas: *”Handledarboken är så komplett och tydlig som den bara kan vara. Den är uppdelad på flera dagar och vem som skall informera om vad”*. Den beskrivs alltså som något mer omfattande än checklistan och rutinerna men med liknande syfte.

Det finns också beskrivningar att det exempelvis finns bildspel, informationsmaterial, PM, lathund m.m. som stöd vid introduktionen.

### 4.2.5.1.2 Stöd för att förmedla information

Handledarna beskriver att det finns **foldrar, häften och broschyrer** som är ett stöd i introduktionen. Syftet med dem tycks vara både att tydliggöra vad som ska gås igenom men framför allt innehålla information till den nya professionella: *”häfte som det står lite information i, som man kan läsa när som helst”*.

**Brev** nämns också av handledarna och tycks framför allt vara en del av preboarding och beskrivs i första hand som ”välkomstbrev” och ”intro-brev inför



## Resultat

första arbetsdagen”. Detta tycks alltså vara något som de nya får innan arbetsstart och kan syfta till att både förmedla viktig information och ge en känsla av välkomnande.

Ett tema i ”materiella introduktionsverktyg” handlar om *var* material finns och här är det fysiska såväl som digitala varianter som nämns. Olika former av **pärmar** används fortfarande och de kan innehålla mycket av det som nämnts ovan, men även ha fokus på information och innehålla exempelvis riktlinjer. Pärmarna benämns på lite olika sätt, t.ex. ”elevpärm”, ”Välkommen vikariepärm”, introduktionspärm, pärm för nya medarbetare, metodpärm, utvecklingspärm, pärm över verksamheten, APL-pärm.

Andra beskriver att introduktionsutbildningen är **digital**, att man har e-learning, en “on-boarding-sida” på intranätet. Andra beskriver det mer generellt som att det finns ett systemstöd, att utbildningarna är digitala, att det finns gemensamma plattformar, eller bara att det finns ett digitalt stöd eller ”utbildning på datorn”. Andra pekar på att man har ett intranät som innehåller relevant material och information, eller digitala mappar med information i.

### 4.2.5.2 Relevant innehåll i introduktion

*”Sedan visar vi [de nya] till deras respektive avdelning där de får en rundtur och ett ansikte på sina/sina handledare”*

Ett tema i resultaten handlar om innehållet i introduktionen och att det ska vara och upplevas relevant för handledaren. För att det ska upplevas relevant nämns information om **verksamheten och branschen** som en viktig del, och även information om **arbetsmiljö** och **säkerhet**, och vilka **regler** som gäller på arbetsplatsen. Detta är exempel på generellt innehåll men handledarna nämner också att introduktionen behöver innehålla en del som handlar om **ansvarsområdet** för den nya professionella och de **konkreta arbetsuppgifterna**.

Ett annat undertema handlar om hur det relevanta innehållet ska förmedlas och här beskriver handledare olika sätt såsom **rundtur** i verksamheten och i organisationen för att få del av en helhet och även få ett ansikte på fler i organisationen, **bredvidgång** för att sätta sig in i de konkreta arbetsuppgifterna och få förståelse för ansvarsområdet, och även bokade **genomgångar** kring specifika frågor och områden som behöver gås igenom. **Möten med andra** är också en del som lyfts fram, där den nya professionella alltså får träffa utvalda personer (andra än handledaren) i bokade möten. Andra sätt som beskrivs, som handlar om **metodik och kommunikation vid introduktionen**, är exempelvis en god samverkan mellan fack, arbetsledare och handledare, att man har introduktionsträffar för de nya, välkomstsamtal, eller att

## Resultat

handledaren lyfter en god kommunikation och en informationsöverföringsstrategi som särskilt viktig i introduktionen. Vissa handledare betonar hur viktigt det är att man lägger **stor vikt vid första tiden** av introduktionen, och att den är särskilt viktig för den nya.

För handledare tycks detta tema handla om att man är *mån om* att den nya professionella ska få en bra start på den nya arbetsplatsen och goda förutsättningar att komma in i arbetet. Handledarna tycks ha en omsorg om de nya, och en önskan att göra ett bra jobb. Handledarna vill få positiv återkoppling på att introduktionen varit bra och vill då att det som tas upp känns relevant och att det förmedlas på ett effektivt och bra sätt. Det tycks alltså både finnas en omsorg och en omtanke om den nya, men också en önskan om att göra ett bra jobb för egen del.

### 4.2.5.2.1 Verksamheten och branschen

Det finns många aspekter av ett relevant innehåll i introduktionen som lyfts fram av handledarna. En handlar om att introduceras till verksamheten i stort, även till organisationen, branschen, till den specifika verksamheten och till viktiga lagar som rör verksamheten.

Ett tydligt syfte med att introduceras till branschen och verksamheten i stort tycks vara viljan att ge en *helhetsförståelse* för företaget eller organisationen, för det uppdrag organisationen har, historik, förmåner, kultur, värderingar, policys, riktlinjer. Det finns också beskrivningar av att man ”vill visa vilka vi är och vad vi står för”, förklara ”vad, hur och varför vi arbetar som vi gör” och berätta om rutiner och procedurer i verksamheten. Konkret och specifik information om exempelvis tidrapportering lyfts också fram som en del av den information man som ny behöver. Likaså att veta var man hittar information som behövs i verksamheten.

### 4.2.5.2.2 Säkerhet, arbetsmiljö och regler

En kategori av svar handlar också om *vilken typ av information* handledaren lyfter fram som särskilt viktig att förmedla i introduktionen. Det kan vara grundat både i de lagar och föreskrifter som styr verksamheten men också i den kultur och de värderingar som råder i organisationen. **Arbetsmiljö och säkerhet** är områden som nämns och även **sekretess och tystnadsplikt**. Andra områden som handledare lyfter fram är brand, miljö, hygien och anmälningsskyldighet. När det gäller **regler** nämns exempelvis regler kring rökning, sociala medier, arbetskläder och användning av mobiltelefon. Att handledarna nämner detta som något som fungerar kan spegla att handledaren själv tycker att dessa områden är viktiga och centrala, och att det därmed finns en stolthet över att det ingår i introduktionen. Det kan också spegla att det är viktigt i verksamheten och att handledaren då är nöjd över att ”göra ett bra jobb” i och med att det kommer med som en del av introduktionen.

## Resultat

### 4.2.5.2.3 Ansvarsområden och arbetsuppgifter

En del av introduktionen och ett relevant innehåll är att den nya professionella introduceras till arbetsplatsen och det som sker där, sitt ansvarsområde och till sina arbetsuppgifter. Det är något handledare lyfter fram som något som fungerar. Här återfinns olika beskrivningar av mer och mindre specifik karaktär, alltifrån att handledaren presenterar och går igenom arbetsuppgifter, till specifika uppgifter som hur man använder syrgas och tar venprover, eller gör en CAD-ritning. Handledaren vill förmedla hur en dag kan se ut och förbereda den nya på vilka arbetsuppgifter den har att hantera. Drivkrafterna kan vara dels att handledaren känner för den nya och vill underlätta så mycket som möjligt för denne genom att förbereda på arbetsuppgifter som ska komma. Dels kan det handla om att handledaren inför sina kollegor vill få ett kvitto på att den nya fått rätt genomgångar på vägen till att bli en självständig professionell. Det kan också handla om rädslan att lära ut fel saker eller rätt saker på fel sätt. Då kan misstag och fel i arbetet uppstå, något som handledaren kanske tar på sig?

Andra aspekter av det här området är att få inblick i olika delar av verksamheten, att tydliggöra hur man arbetar, vilken roll verksamheten har i helheten, ge stöd för den nya professionella att förstå dennes roll. Ett undertema är också att förbereda den nya på särskilt svåra eller akuta situationer och hur de kan hanteras.

### 4.2.5.2.4 Hur förmedlas det relevanta innehållet?

För att få en bild av verksamheten i stort nämner handledare att **en rundtur** är ett bra sätt för den nya medarbetaren att få se verksamheten och dess helhet. Ett syfte med detta är att lära känna lokalerna, att hitta och känna sig hemma och andra syften är mer sociala där rundturen innebär att man får hälsa på personer i andra delar av verksamheten och att det bidrar till personkänedom.

Ett undertema i svaren handlar om hur det går till när den nya professionella får del av innehållet i introduktionen. Ett vanligt svar är att det sker genom **bredvidgång**. Här lyfter handledarna fram olika ”framgångsfaktorer” i bredvidgången såsom att exempelvis variera vem de går bredvid, ha en bredd i vilka ”stationer” de får bekanta sig med, att varva ”gå bredvid” med teoretiska moment, att få gå med en och samma för att en person ska ha koll på hela introduktionen, få gå bredvid en *van* person, eller att gå bredvid ett visst antal pass.

Något annat som lyfts fram är **genomgångar** där handledaren visar, förklarar, går igenom olika relevanta dokument, rutiner, checklistor, punktlister, personalhandböcker, folder, pärmar samt de appar och system som används i verksamheten.

#### 4.2.5.2.5 Möten med andra

Handledare lyfter fram att den nya professionella behöver träffa andra personer under introduktionen, och det kan vara bokade möten med specifika personer eller mer informella möten med arbetskamrater. Personerna som den nya behöver träffa kan med fördel bokas in under introduktionsprocessen även om handledarna särskilt lyfter fram första dagen och det konkreta exemplet ”välkommensamtalet”. Som stöd för det sociala nämns också exempelvis att starta med en gemensam fika, bjuda på lunch, ordna gemensam lunch osv.

Hur många personer som introduktionen stödjer att den nya professionella får träffa varierar i beskrivningarna; från att träffa många i flera delar av organisationen, till att träffa alla kollegor på avdelningen, till att enbart träffa personer från det egna teamet. Handledarna lyfter också fram att det fungerar väl att den nya får introduceras till dem de ska *jobba för*: brukare, patienter, kunder med flera.

#### 4.2.5.2.6 Metodik och kommunikation vid introduktion

Handledare ser att det finns framgångsfaktorer när det kommer till **metodiken**. Här är variationen stor i vad man lyfter fram. Exempelvis att det fungerar väl att fack, arbetsledare och handledare deltar vid inledningen av introduktionen eller att man har en workshop första arbetsdagen. Andra exempel är att dagarna startar och slutar med samma coach/person, att man har en introduktionsträff för nyanställda, att man har välkomstsamtal, att man alltid börjar introducera på *en* avdelning eller att man har ett test i slutet av introduktionen.

Något annat som fungerar som lyfts fram särskilt är **kommunikationen**, att den behöver fungera väl. Även **information** lyfts fram och vikten av att den är ”bra”, skriftlig, kortfattad, omfattar det mesta ”man behöver veta”, att den är tydlig och klar osv. Ett exempel är också att man delat upp informationsöverföringen i olika faser för att göra den mindre tung, eller att man har informationsträffar för att överföra information.

#### 4.2.5.2.7 Stort vikt vid första dagen och början av introduktionen

Ett undertema till ”relevant innehåll” är att lägga särskild vikt vid den första tiden generellt och det första mötet och dagen specifikt. Handledarna ser ett värde i att det är en positiv och lugn inledning för den nya professionella. Exempelvis kan det innebära att börja med en viss ”tur” om verksamheten har skiftarbete - en tur som är lugn. Handledarna ser också ett värde i att sätta av mycket tid i början och låta det ta tid. Konkret nämns att de första timmarna behöver vara inplanerade i schemat så att det finns avsatt tid för att lugnt kunna gå igenom det viktigaste. Ett annat sätt att få

## Resultat

en lugn start kan vara att jobba kortare tid den första dagen. Handledare tycks också måna om att det inte blir för mycket information den första dagen.

### 4.2.5.2.8 Lärandemål

Att de nya professionella ska få bra utmaningar, ansvar och få chans att visa att de tillför något lyfts fram av handledarna som något positivt. Likaså att introduktionen är givande och utvecklande där de nya får lära sig nya saker. Att få vara med om så mycket som möjligt och få en chans att förstå allt som hänt under en arbetsdag, samt att kunna känna sig säkra i arbetet och få stöd i att sätta sig in i arbetsuppgifterna nämns specifikt som områden som fungerar.

### 4.2.5.3 *Anpassningar efter behov*

*”Handledare anpassar introduktion till individen. One size does not fit all!”*

Ett tydligt tema i resultaten är att introduktionen och olika delar i introduktionen ibland behöver **anpassas till individen**, och att man som handledare har möjlighet att göra det lyfts fram som något positivt. Vad som anpassas varierar och bland svaren nämns exempelvis att tidsplanen kan anpassas, att handledare och ny kan bestämma hur ofta de vill ha möten, att det är behoven hos den nya professionella som kan styra introduktionen, att man kan få prova på olika moment när en känner sig redo, att man övar på det man mest behöver, att man anpassar till personen och till jobbet, att man får utmaningar som matchar kompetens eller att egna uppdrag anpassas utifrån erfarenhet och personlighet. Andra lyfter fram att nya medarbetare ges den tid som behövs innan de arbetar självständigt, eller att bredvidgången får pågå tills den nyanställda känner sig trygg. Det förekommer också att antal tillfällen för bredvidgång schemaläggs beroende på tidigare erfarenhet.

En annan typ av anpassning är att det kan finnas olika introduktionsmaterial för olika professioner. Ytterligare en aspekt av anpassning är verksamhetsperspektivet, att den nya behöver introduceras långsamt för dem verksamheten finns till för. Här behövs sannolikt en planering som är anpassad till varje särskild kund, brukare, klient eller vad det nu kan handla om. För en del brukare kan exempelvis en ny person ”ställa till det” ordentligt och introduktionen behöva få ta gott om tid.

För handledaren tycks det här undertemat handla om en omtanke om den nya professionella och en vilja att göra introduktionen så bra som möjligt för den unika person som kommer, och även för dem verksamheten finns till för. Det visar på att det finns en flexibilitet och öppenhet för att introduktionsprocessen inte kan vara helt

## Resultat

standardiserad. Det kan också spegla att man styrs av det övergripande målet för introduktionen och får en frihet att lägga upp introduktionen på ett sätt så att målet nås snarare än att introduktionsdagarna är cementerade oavsett vad de leder till. Handledaren vill leverera ett resultat och det är det viktiga snarare än att vägen dit ska se exakt likadan ut för alla. I andra delar av rapporten lyfts det jämlika fram vilket kan tyckas vara motstridigt till att anpassa efter behov. En lösning kan vara att ha ett standardiserat och jämlikt introduktionsprogram till en viss gräns och att det därefter får anpassas. Alternativt att en del av innehållet är standardiserat men att *hur* den nya professionella får del av innehållet kan anpassas.

### 4.2.5.4 Komma i gång i arbetet i lagom tempo

*”Vara med och jobba från start och det tror jag att man lär sig mest på”*

Handledare för fram att det är positivt om den nya professionella kommer i gång i arbetet i ett lagom tempo. Att ett bra sätt att lära sig arbetet är att börja jobba, att få prova olika moment så fort som möjligt och inte bara titta på men att detta sker i ett tempo som blir ”lagom” för den nya. För att komma i gång behövs en blandning av arbetsuppgifter, att de är rimliga och väl genomtänkta utifrån erfarenhet och att de nya får möjlighet att tillämpa den kunskap de har förvärvat. Det möjliggör en bredd i lärandet.

För nya som introduceras lyfts det särskilt fram att det behövs enklare arbetsuppgifter för att lära sig och komma in i arbetet, att det ska vara riktiga och meningsfulla arbetsuppgifter. Den nya får utföra dessa självständigt men det behöver finnas möjlighet att få stöd från handledare. Att få bidra redan från start är viktigt. Att man introduceras till avgränsade delar av arbetet är positivt, för känslan att behärska ett specifikt område. Här är det väsentligt att kunna anpassa uppgifterna till den kompetensnivå den nya har så att uppgifterna är på en lagom nivå.

### 4.2.5.5 Snabb åtkomst till arbetsverktyg

*”Proaktivt arbete kring arbetsverktyg/åtkomst interna system så allt funkar från start”*

Ett undertema till ändamålsenliga introverktyg är att den nya professionella får snabb åtkomst till arbetsverktyg och kan börja jobba tämligen direkt; att alla verktyg och åtkomster såsom exempelvis dator, mobil, kontorsplats, arbetskläder, passerkort eller andra verktyg som behövs i arbetet finns tillgängliga när den nya börjar. Även login, lösenord, access till olika program, tillträde till lokaler lyfts fram, liksom att den nya skrivit på viktiga dokument som är viktiga i aktuell verksamhet, som exempelvis för tystnadsplikt.

#### 4.2.6 Uppföljning

*”Tydlig förväntansbild samt löpande feedback och dialog”*

Uppföljning är något som är viktigt för handledarna, och att det finns en god pågående dialog mellan handledaren och den nya professionella. Dialogen är grunden för att både handledare och ny ska kunna ge och ta emot återkoppling. För handledaren behöver det finns en **tydlig förväntansbild** för att återkopplingen ska kunna bli mer relevant. Om det är otydligt vad handledaren ska bidra med och vilka förväntningar som finns på den nya är det svårt att återkoppla.

Handledare lyfter också fram att uppföljningen handlar om att göra och dela **insikter**, både kring **den nya professionella** och dennes introduktionsresa, och insikter utifrån hur **introduktionen** kan bli bättre för att göra on-boardingen så bra som möjligt i framtiden. Uppföljningen kan alltså bli ett forum för reflektion och dialog så att även handledaren kan få återkoppling på sin insats och sin roll. Det blir en viktig input till utvecklingen av introduktionerna. Uppföljningen kan också bidra till erkännande och bli ett ”kvitto” för handledaren om hen gjort ett bra jobb eller inte. Det blir en slags belöning för den ansträngning handledaren gjort, om återkopplingen är positiv.

Underteman är:

- Tydlig förväntansbild
- Uppföljning för insikter kring introduktion och ny

##### 4.2.6.1 Tydlig förväntansbild

*”Förväntningarna är dokumenterade och introduceras i början av resan”*

Handledare nämner att det är värdefullt med en **tydlig förväntansbild på ny**, som dokumenteras, kommuniceras och följs upp. Förväntansbilden är också något som det sker en kommunikation kring, den nya professionella och handledaren delar bilden av vad förväntningarna är och vad som är viktigt att kunna efter introduktionen. När den saknas försvåras både introduktionen i sig och ännu tydligare uppföljningen – det finns helt enkelt ingenting att följa upp gentemot.

##### 4.2.6.2 Uppföljning för insikter kring introduktion och ny

*”Frågar efter feedback, så att vi får reda på vad vi behöver förbättra framöver”*

## Resultat

Förekomsten av **uppföljning** och att handledaren kan *lägga tid* på uppföljningen framstår som viktigt. Man ser gärna att det är något som schemaläggs och planeras in, sker regelbundet och löpande *under* introduktionen men också *efter* introduktionen. Överhuvudtaget är det positivt att det finns tid för både återkoppling och reflektion.

Uppföljningen ger insikter både kring introduktionen och rollen som handledare; input för att kunna förbättra framåt. Uppföljningen ger även nya insikter och personlig utveckling vilket handledarna ser som ett viktigt syfte. Förutom input till handledare och verksamhet ges nya även möjlighet att lämna medskick till kommande nya i form av exempelvis ett brev med tips.

### 4.2.7 Gott om tid och resurser

*”Tid avsatt för introduktionen som ges lagom längd”*

När **tid avsätts** för introduktionen, för handledaren, den nye och övriga som deltar i introduktionen, är det något handledare tar upp som något positivt som man är nöjd med. Ett exempel på hur handledare kan uttrycka sig är att ”cheferna avsätter och prioriterar tid för anställda att introducera nya medarbetare och att man inte behöver stressa sig igenom något”.

Ett undertema handlar också om **längden på introduktionen**, och vad som är lagom. Här finns ett stort spann - allt från någon dag till flera veckor. Att få sätta av och prioritera **mentorsstöd över tid**, exempelvis under ett helt år, nämns också som positivt.

För handledarna handlar temat tid och resurser om att *en* viktig förutsättning kring introduktionen är på plats – den får ta tid. Det innebär i sin tur att handledaren inte behöver belasta sig med att mycket ska hinnas med på kort tid vilket kan skapa stress hos både handledare och den nya professionella. Att handledaren kan signalera till den nya att introduktionen får ta plats är sannolikt också positivt *i sig*. Det ger en värdefull signal om att den nya får ta introduktionen i sin takt. Att något får resurser och tid är också en signal om att det är viktigt, det ger uppgiften legitimitet för handledaren.

Underteman i temat som handlar om tid och resurser är:

- Avsätter tid
- Bra längd på introduktionen
- Mentorsstöd över tid



## Resultat

### 4.2.7.1 *Avsätter tid*

*”Avsätter tid för att introducera nya medarbetare”*

En aspekt av tid som lyfts fram av handledarna är att det avsätts tid till introduktionen, att det finns tid, eller att det är lätt att få tid specifikt för introduktionen. Det beskrivs som något handledaren får från arbetsgivare och även något handledare kräver för att ta sig an uppdraget. En aspekt är också att *använda* tiden som finns på ett bra sätt, och hitta möjligheter i vardagen och även att planera in specifik tid för handledning.

Det kan också handla om att *den nya* får avsätta tid till olika moment, som att göra utbildningar som finns digitalt. Men också att den nya medarbetaren får tillräckligt med tid för att träna på olika arbetsuppgifter.

En aspekt av tid är också att kunna lägga upp arbetet i lugn och ro, ha en känsla av att det får ta tid, att det finns gott om tid till introduktionen, att introduktionen är något som prioriteras. Att den nya får tid att komma in i vad som görs, hur det görs och varför är en annan aspekt. Helt enkelt att det finns tid att komma in i arbetet.

### 4.2.7.2 *Bra längd på introduktion*

*”Fast inskolningsschema som vi följer och alla får 3 kvällar och 3 dagar”*

När handledare tar upp brevidgång, eller längden på introduktionen, nämns ofta ett tidsintervall. Exemplet på hur stort tidsintervallet är varierar mellan två dagars brevidgång till fem veckor. En annan aspekt är hur mycket tid handledare och ny kan spendera tillsammans.

### 4.2.7.3 *Mentorstöd över tid*

*”Mentorssamtal varannan månad under första året”*

Ett undertema handlar om att handledaren får finnas med under en viss tid. De exempel som ges är att den kan behöva få finnas med under ett år. Här behöver varje organisation ta ställning till på vilket sätt det behövs mentorstöd över tid och hur länge.

## 5 Diskussion

Syftet med rapporten var att belysa vad handledare upplever *underlättar* och är *utmaningar* i introduktionen av nya professionella för att de ska socialiseras in i organisationen på ett bra sätt. Resultaten är rika och några teman framträder tydligt i både det handledarna upplever fungerar och det de upplever saknas och är utmaningar. För läsare som vill ha konkreta idéer till introduktioner i arbetslivet rekommenderas resultatavsnitten men också de delar som särskilt lyfts fram nedan. Nedan sammanfattas ett tema i taget utifrån handledarnas behov och kopplas till tidigare forskning.

Sammanfattningsvis visar resultaten från det första temat att handledare behöver **stödjande strukturer** i form av exempelvis en **central organisation**, en **tydlig ansvarsfördelning** som gör att uppdraget blir tydligt, att det finns material **tillgängligt** som kan användas i introduktionen och att det finns uttalade **mål**, **riktlinjer** och även en **vision** för introduktionen. Stödjande strukturer handlar också om att det behöver finnas en **struktur** för introduktionen, en **process** och **planering** för hur introduktionen ska gå till; ett väl utformat och gärna **jämlikt** och gemensamt **introduktionsprogram** som även inkluderar preboarding för alla nya. När den nya professionella kommer ska det finnas en plan så att alla kan vara förberedda. Det behöver också finnas stödjande strukturer för att kontinuerligt **utveckla och förbättra** introduktionerna. Handledarna vill att introduktionen ska upplevas positiv och relevant av de nya som kommer in och vara relevant även för handledarna.

Tidigare forskning kan bekräfta en del av det som framgår ovan. Exempelvis lyfter handledarna även i tidigare studier att det är viktigt med klara riktlinjer och förväntningar på handledarrollen (Aldosari et al., 2021; Jackson et al., 2019; Ward & McComb, 2017). Handledarna lyfter också fram att de vill se och förstå sin roll och sitt bidrag utifrån ett högre syfte. Vad vill organisationen att introduktionen ska bidra till och på vilket sätt bidrar handledaren i detta? Handledare efterfrågar en vision med introduktionen och tydliga mål, och där den egna rollen i att bidra till att uppnå detta behöver beskrivas. Om handledarna förstår sin del i ett högre syfte kan det bidra till känsla av mening. Resultaten i den här undersökningen lyfter fram fler viktiga delar som behöver vara på plats för att introduktionen ska fungera väl för handledaren. De stödjande strukturerna bidrar till att *underlätta för handledaren* som slipper ”uppfinna hjulet” varje gång. De ger också en *trygghet i uppdraget* då de ger ett stöd för handledaren att veta vad som förväntas – de är något att luta sig mot. Det är något som även framgått i andra rapporter (se Blomqvist et al., 2022; Blomqvist et al., 2023) Handledare vill också att introduktionen ständigt ska utvecklas och förbättras. Det handlar om att handledaren vill kunna stå för innehållet, att det ska kännas aktuellt och relevant. Det ökar också sannolikheten att handledaren får positiv återkoppling från den nya. Handledaren vill vara stolt över introduktionen – inte behöva skämmas.

## Diskussion

Det andra temat handlar om att handledare behöver **stöd från verksamheten**. Stödet kan bestå av en **välkomnande kultur** med ett ”**bra bemötande**” av de nya och ett ”**välkomnande arbetsklimat**” så att de nya ska känna sig välkomna och trygga. Det kan i sin tur göra handledaren både stolt och trygg över att den introducerar nya medarbetare till en verksamhet som är trevlig att komma till. Både inställning och agerande spelar roll för en bra introduktion. Att hela företaget är med på tåget, vill få in nya, hjälps åt och har en positiv inställning som man agerar utifrån är viktigt för handledarna. Detta går lättare om organisationen är liten och verksamheten upplevs **attraktiv**. När det är en **komplex verksamhet** att introducera den nya professionella till försvåras däremot introduktionen för handledaren. Komplexiteten kan handla såväl om att det är komplexa processer, system, teknik som att verksamheten är stor numerärt.

Socialt stöd från etablerade medarbetare i samband med att den nya medarbetaren tar sig an sin nya roll har en positiv påverkan på den nyas trivsel, engagemang, motivation och hälsa även enligt tidigare forskning (Nifadkar et al., 2012; Thomas & Lankau, 2009). Handledare eller mer seniora kollegor är viktiga att stötta den nyas integrering i arbetsgruppen (KammeyerMueller & Wanberg, 2003). Här visar analysen att det behöver finnas en välkomnande kultur och ett engagemang för att det ska bli bra, vilket också stöds av tidigare forskning (se exempelvis Saks, 2018).

Handledaren är ofta den personen som har den närmaste kontakten med den nya men är i sin tur helt beroende av att övriga kollegor dels har en förståelse för handledaruppdraget dels finns där och förmedlar samma ”känsla” till den nya. Det spelar troligen inte så stor roll hur bra handledaren är, hur välkomnande den än är om klimatet i övrigt inte är gott. Det handlar om att det behöver finnas en generellt god arbetsmiljö med en bra arbetsgemenskap för att handledarens insatser ska göra verklig nytta på sikt. Stödet från verksamheten handlar både om att handledaren vill känna sig stolt och inte behöva skämmas inför den nya, men också om att kunna få praktiskt stöd av kollegor om det behövs. När kollegor och chef *inte* visar engagemang, ger stöd eller tar ansvar kan det bli en frustration och stress för handledaren. Detta kompletteras och styrks i rapporter som handlar om chefers och HR:s perspektiv på en bra onboarding (Blomqvist et al., 2022; Blomqvist et al., 2023).

Ett mycket framträdande tema (tema fem) i resultaten är också de konkreta materiella introduktionsverktyg som handledaren behöver som stöd i handledaruppdraget, och att det finns ett relevant innehåll i introduktionen. När det gäller de **materiella introduktionsverktygen** nämner handledarna exempelvis rutiner, mallar, checklistor och digitala lösningar såsom webbutbildningar. När det gäller **innehållet i introduktionen** är det viktigt att det upplevs relevant utifrån rollen, att den nya får tillräcklig information om verksamheten eller om ansvarsområden och

## Diskussion

arbetsuppgifter, att den nya professionella får viktig information om arbetsmiljön och de risker som finns. Det kan också handla om **metodiken**, att den nya behöver tid att gå bredvid, få rundtur och möten med kollegor, att det behövs lärandemål med mera. Handledarna behöver och vill ha det stöd som introduktionsverktygen och en struktur kan ge, men lyfter också fram att man vill kunna göra **anpassningar i introduktionen**, att den nya får **komma i gång i arbetet i ett lagom tempo och snabbt och enkelt att få åtkomst till de arbetsverktyg** som behövs.

Handledaren och även andra kollegor har en viktig roll i den nya professionellas lärande. Att få ”gå bredvid” och studera hur en erfaren kollega eller handledare gör olika arbetsmoment är en etablerad metod för att utveckla kompetens där etablerade medarbetares bidrag är centralt (Bandura, 1997). Här efterfrågas i det föreliggande materialet tydligare beskrivningar av vilka moment och delar som är viktiga att förmedla till den nya, och även att kunna kartlägga vilka delar den nya har särskilda behov av att gå igenom på ett strukturerat sätt. När handledaren saknar den kartan blir det svårare att ta den roll i lärandet som det finns potential till. Detta kan handla om alltifrån verksamhets-specifika rutiner, kunskaper om organisationen i stort till olika praktiska moment i vardagen.

De viktigaste resultaten ovan handlar till stor del om att underlätta för handledaren att göra rätt och att komma ihåg. Det kan också minska rädslor hos handledaren att göra fel. Det handlar också om innehållet och här vill handledaren uppleva att det är relevant och aktuellt. Samtidigt som man vill ha struktur och stöd i form av materiella introduktionsverktyg är också möjligheten att anpassa introduktionerna viktigt för handledarna. Det ger dem en autonomi och självständighet i uppdraget som upplevs positivt – bara det inte blir för mycket som lämnas till handledaren att lösa och bestämma.

Nedan lyfts några särskilt viktiga områden fram:

- Ge introduktioner tid och resurser
- Möjliggör reflektion och lärande – för både handledare och ny
- Öka tydlighet och minska stress för handledaren
- Värdet av en rustad handledare

Därefter presenteras några praktiska implikationer, även om hela rapporten är full av tankar och idéer med praktiska konsekvenser.

### **5.1 Ge introduktioner tid och resurser**

Ett framträdande tema är att introduktionen behöver få ta **tid** och **resurser**. En aspekt av tid och resurser är **längden på introduktionen**. Här finns ett stort spann - allt från någon dag till flera veckor och det behöver förmodligen kunna variera både mellan olika yrken och verksamheter, och mellan olika individer på samma arbetsplats och

## Diskussion

i samma profession. Det behövs också tid för bredvidgång, handledarens tid för planering, och gemensam tid för uppföljning och reflektion. Något handledarna saknar är också **resurser** såsom att den nya professionella och handledaren kan gå utöver ordinarie personalstyrka för vissa moment som de behöver gå igenom i lugn och ro. Om den nya och handledaren hela tiden behövs i verksamheten försvåras arbetet med introduktionen. Att något får resurser och tid är också en signal om att det är viktigt, det ger uppgiften legitimitet för handledaren. Att få sätta av och prioritera **mentorsstöd över tid**, exempelvis under ett helt år, nämns också som positivt.

Mer konkret inför en introduktion behöver handledaren få tid att förbereda och planera varje introduktion, och utifrån förkunskaper om den nya medarbetaren. Det är grunden för att handledaren ska kunna lägga upp introduktionen på bästa sätt. Det är tydligt i resultaten att "one size does not fit all" utan introduktioner kan behöva anpassas beroende på vem som kommer. Här är bilden tydlig. När tid finns för både handledarens planering och för själva introduktionen så underlättar det och annars uppstår känslan av tidsbrist, stress och känslan att inte kunna göra ett bra jobb. Detta överensstämmer med tidigare forskning (Aldosari et al., 2021; Goss, 2015; Radha Krishna et al., 2019; Panzavecchia & Pearce, 2014; Ward & McComb, 2017).

### **5.2 Möjliggör reflektion och lärande – för både handledare och ny**

Handledarna vill också ha en tydlig förväntansbild. Både på vad den nya professionella förväntas göra och kunna, och på introduktionen i sig – vilka mål finns för den? Det underlättar **uppföljningen** och att göra och dela **insikter** kring den nya och dennes introduktionsresa och även insikter utifrån hur **introduktionen** kan bli bättre. Handledare vill även ha **forum för reflektion och dialog** för att kunna prata om det som händer i arbetet, om upplevelser och intryck, och även fånga upp hur introduktionen går, och få återkoppling på sin insats och sin roll.

Det behöver alltså finnas forum där handledare kan ge återkoppling och stämma av med den nya, och där verksamheten kan ta tillvara den återkoppling som nya ger och *kan* ge. Om introduktionens olika delar blir tydliga utifrån vad den nya behöver känna till, kunna, uppleva och göra blir det också ett underlag för uppföljningen som då blir enklare. Uppföljningen behöver ske både *under* och *efter* introduktionen. Handledare saknar också den täta mer vardagliga uppföljningen och reflektionstiden, såsom möjligheten att reflektera tillsammans mellan exempelvis två patienter inom vården. Handledare ser ett behov av att prata om det som händer i arbetet, vilka upplevelser och intryck den nya professionella får. För handledaren kan det bli en belastning att se att den nya behöver prata om det som sker men inte riktigt får möjlighet att göra det. Det kan också minska osäkerhet för handledaren att kunna

## Diskussion

stämman av hur introduktionen går, både med den nya, kollegor och chef. Det blir ”kvitton” i vardagen för handledarens arbete.

Handledare saknar också möjlighet att utbyta erfarenheter och få stöd av andra handledare, återkoppling av chef och möjlighet att prata om vad som förväntas av en handledare och sen följa upp detta. Vikten av reflektion i arbetet som ett sätt att hantera händelser och som ett verktyg för lärande är väl belyst i forskning.

### **5.3 Olika typer av mål kan öka tydlighet och minska stress**

Flera teman har belyst att det behöver vara tydligt för handledaren vad den nya professionella behöver få med sig i introduktionen. När tydligheten ökar minskar stressen och handledaren förstår också sin del i helheten på ett sätt som skapar känsla av sammanhang och mening. Detta kan få såväl praktiska implikationer som implikationer för vidare forskning.

Ett sätt att tänka kan vara att dela upp det den nya behöver i nedan områden:

- Veta och känna till, kännedomsmål
- Kunna, kunskapsmål
- Uppleva och känna, upplevelsemål
- Göra, beteendemål

Den nya behöver information och behöver **veta och känna** till mycket. Innehållet har till stor del framgått ovan. Handledaren har olika verktyg för att förmedla denna information. Det kan vara broschyrer, rundvandringar, program med mera. Det framstår dock som önskvärt att göra det ännu tydligare vad den nya faktiskt behöver veta och känna till vid olika tidpunkter, och på vilket sätt handledaren ska förmedla denna information. Ett sätt kan vara att sätta upp konkreta mål för vad den nya ska känna till vid olika tidpunkter.

Handledarna efterfrågar också en tydlig förväntansbild, tydliga mål och ett tydligt syfte och detta handlar bland annat om vad den nya behöver **kunna** efter en viss tid. Om det blir tydligt kan handledaren på ett systematiskt sätt ”checka av” olika moment, och det kan vara alltifrån tekniska system som behöver kunna hanteras av den nya till andra praktiska moment i arbetet eller som tillhör arbetet. Här räcker det alltså inte att den nya känner till och vet om utan här handlar det om att den nya behöver kunna hantera och göra.

Handledarna är också inne på den nya professionellas upplevelser under introduktionen. Vad vill organisationen att den nya ska mötas av och uppleva? Vilka är **upplevelsemålen**? Det här handlar alltså inte så mycket om vad som behöver göras, vilken information den nya behöver utan hur den första tiden ska upplevas. Bland svaren kan det uttryckas som ”*vi vill att alla nya ska känna sig välkomna och*

## Diskussion

*delaktiga redan från dag ett*". Just att den nya ska känna sig välkommen är ett tydligt upplevelsemål, men även att den nya ska känna sig behövd, känna teamtillhörighet och vara bekväm i sitt team. Eller att den nya ska känna sig trygg, säker, delaktig, och inkluderad – ”som en av oss”. Handledaren är *en* viktig aktör för att bidra till dessa upplevelser men också chef, andra medarbetare och övrig organisation. Det kan förstås vara olika upplevelsemål för olika delar av introduktionen och för specifika moment. Här skulle handledarna vara betjänta av att detta tydliggörs och att de också får verktyg som stödjer dem att nå även dessa mjuka mål.

Slutligen behöver det också vara tydligt för handledarna vilka **beteenden** som är önskvärda hos den nya professionella och hos handledaren. Om organisationen exempelvis är tydlig med vilka proaktiva beteenden som bör premieras hos den nya och handledaren på ett konkret sätt förstår vilka beteenden hos handledaren som kan premiera dessa beteenden ökar tydligheten. Handledaren kan också behöva förstå vilka beteenden som organisationen inte premierar, och även få verktyg för att hantera även dessa beteenden. Handledaren behöver även verktyg för att hantera eventuella beteenden som krockar med normer och värderingar på arbetsplatsen och i organisationen. Även om dessa krockar är en del av socialiseringen kan de vara utmanande för handledaren att hantera. Den viktiga frågan är kanske vilka beteenden organisationen vill premiera och se mer av och hur handledaren kan stimulera dessa beteenden, men även hur handledaren kan jobba med oönskade beteenden.

Tydligheten kan finnas i introduktionsprogram, i checklistor, mallar och även i utbildningar för handledare med mera och bidra till att minska osäkerhet och stress hos *både* handledare och ny. Handledaren behöver förstås också rustas för att kunna hantera de ökade krav som kan följa.

### **5.4 Värdet med en rustad handledare**

Att handledare, mentor eller fadder **formellt utses** utifrån en vilja att vara handledare och också utifrån att de har erfarenhet och kompetens, och att de får förutsättningar för sitt uppdrag, exempelvis i form av **tid, utbildning** och **information** är viktigt. Likaså att det finns **flera handledare** som kan hjälpas åt så att handledare **får avlastning**. Fler handledare gör det också möjligt att **dela insikter** och **utvecklas tillsammans**. Handledare vill också ha en **kontinuitet**, dvs att en handledare får följa en persons introduktion och att inte alltför många personer är iblandade, bland annat för att enklare säkerställa att det inte blir överlapp i information och moment för den nya professionella och inte heller att man missar viktig information.

Tidigare forskning har lyft fram att förberedelser för rollen är otillräcklig, exempelvis att utbildning saknas eller är bristfällig (Aldosari et al., 2021; Radha Krishna et al., 2019; Ward & McComb, 2017). Här adderar denna rapport flera

viktiga bidrag. Det ena handlar om hur urvalet av handledare görs och hur de rekryteras. I möjligaste mån är det eftersträvansvärt om det är en arbetsuppgift som man *vill* ha och som man är *lämpad* för. När dessa grundläggande förutsättningar är på plats behöver handledaren utbildning och information för att rustas för uppdraget. Här lyfter handledare fram att det behövs olika kompetens i uppdraget och att utbildningarna behöver omfatta de olika behoven. Bland annat handlar introduktion mycket om pedagogik, och handledaren behöver därför förstå grunder i pedagogik och hur människor lär sig på bästa sätt. Handledaren behöver också vara väl förtrogen med hur det egna beteendet påverkar den nya professionella och förstå vilka beteenden som är önskvärda och inte, relativt målen med introduktionen. Handledaren behöver veta vilka beteenden som är önskvärda hos den nya och hur handledaren genom sitt agerande kan främja respektive hämma dessa beteenden. Handledaren behöver också ha en god kännedom om både verksamhet, arbetsmiljö, säkerhet, kvalitet, miljö med mera för att kunna förmedla det till de nya på rätt sätt.

Ett tema i resultaten handlade också om **den nya professionella**. Det underlättar förstås för handledaren om den nya har **kompetens och erfarenhet** och upplevs **ansvarsfull och proaktiv**, och försvårar vid motsatsen. Det finns stora kompetensutmaningar i Sverige och inget tyder på att de kommer minska närmsta åren. Med tanke på det är det särskilt viktigt att kunna rekrytera och introducera olika typer av människor på ett bra sätt. Här kan handledare behöva rustas särskilt för att kunna ta hand om nya professionella med olika behov och på ett sätt som gör att kompetens kan tas tillvara, och även på ett hållbart sätt så att den nya trivs, mår bra och vill stanna. Handledare behöver alltså utbildas så att de kan förmedla information, gå igenom olika moment, stimulera lärande med mera för olika individer med varierande behov, kompetens och erfarenhet. Handledare behöver även kunna hantera olika funktionsvariationer, personer med olika språkstörningar med mera. Målet bör vara att ta vara på varje ny medarbetares unika bidrag och stimulera till proaktiva beteenden som främjar lärande i arbetet.

### **5.5 Metoddiskussion**

Antalet personer som valde att svara på frågorna var inte tillräckligt stort för att det skulle vara möjligt att analysera om det finns skillnader mellan olika sektorer. Vi kan därför inte med säkerhet säga att alla teman är lika viktiga i olika branscher och sektorer. Rekommendationen är därför att resultaten betraktas som inspiration och medskick. Storleken på organisationen kanske också avgör vad som är möjligt att implementera i de egna introduktionerna.

Svaren är också sannolikt färgade av handledarnas sammanhang och nuläge. För handledare som finns i organisationer med lite på plats när det gäller introduktioner är svaren färgade av detta likväl som de är färgade av om organisationen har väldigt mycket på plats. Detta kan bero på organisationens storlek, men också på om man ser introduktioner som en viktig strategi som prioriterats. Inget av detta har vi tagit



## Diskussion

hänsyn till i analyserna utan lyft fram det som är utmaningar och framgångsfaktorer generellt. Handledarna som svarat på frågorna har också olika lång erfarenhet av sina uppdrag men sammantaget finns utsagor från såväl erfarna som mindre erfarna handledare.

Handledarnas utsagor är också olika fylliga. En del har skrivit ganska utförliga svar kring det som saknas och fungerar medan andra uttryckt sig fåordigt, som exempelvis att det finns strukturer, rutiner, checklistor utan utförligare beskrivning av dessa. Sammantaget är dock data rikt på detaljer.

### **5.6 Avslutande reflektioner**

Ovan ger en ganska tydlig bild av vad som behövs för att handledare ska kunna göra ett bra jobb och bidra till att nya medarbetare socialiseras in i organisationen på ett bra sätt. En tolkning av resultaten är att det tycks vara viktigt för handledare att kunna göra ett bra jobb. Handledare behöver därför förutsättningar för att lyckas i sitt uppdrag, precis som många andra i sina roller. Handledare tycks känna ett stort ansvar för att den nya professionella kommer in i arbetsgruppen, lär sig jobbet, följer säkerhetsrutiner, gör saker på rätt sätt, mår bra under introduktionen och snabbt blir en tillgång i arbetsgruppen.

Handledaruppdraget innebär möjligheter att få återkoppling på arbetsinsatsen från många olika håll. En ny medarbetare som introduceras in i arbetet på ett bra sätt kan snabbare prestera i verksamheten vilket både kollegor och chef sannolikt ser som positivt. Den introducerade medarbetaren blir en tillgång för arbetsgruppen. Motsatsen bidrar dock till frustration och stress. Till viss del faller detta sannolikt tillbaka på handledaren som när det går bra får återkoppling på ett väl utfört arbete och när det inte går så bra kanske tar åt sig av att det inte fungerar? ”Var det introduktionen det var fel på” är säkerligen en fråga som kan uppstå.

Att den nya professionella gör jobbet på ett tillräckligt kvalitativt och säkert sätt är viktigt och något handledaren kan få både direkt och indirekt återkoppling på från både chef, kollegor och även den verksamheten finns till för. Handledaren har också en nära dialog med den nya och kan också få återkoppling från denne kring hur introduktionen går och hur olika moment i introduktionen tas emot. Handledaren får också egen direkt återkoppling på hur väl denne lyckas med introduktionen när den ser hur den nya hanterar olika moment.

Att få direkt och indirekt återkoppling från så många olika håll *och* inom så potentiellt viktiga områden som exempelvis vilken kvalitet och säkerhet den nya har i arbetet kan göra det extra viktigt för handledare att göra ett bra jobb. För att möta upp dessa potentiella krav handledaren upplever är det förstås viktigt med relevanta

och tillräckliga förutsättningar. Med bra förutsättningar kan handledaren göra ett bra jobb och vara stolt över sin insats.

### **5.6.1 Handledare har också varit nya på jobbet - medkänsla**

Handledaren är en av dem som står den nya medarbetaren närmast och får på olika sätt ta del av den osäkerhet, de känslor och stress som den nya bär på. Det påverkar förstås handledaren och kan väcka egna minnen av att vara ny på jobbet. Handledaren påverkas också av positiva erfarenheter som den nya kanske delar med sig av.

Som handledare underlättar det förstås om den nya mår bra i nya jobbet, snabbt kommer in i arbetet och handledaren lyckas minimera osäkerhet och stress genom att introduktionen är lagom belastande, olika moment pedagogiskt upplagda, det finns ordning och reda i verksamheten som är varmt välkomnande med mera. Både för att det leder till en bra onboarding vilket på olika sätt blir positivt för handledaren och för att den nya sannolikt ”smittar” handledaren med mindre känslor, oro, stress och missnöjdhet. En drivkraft för handledare kan alltså vara att introduktionen ska vara så bra som möjligt för den nye för att handledaren själv då får en lättare och roligare dag på jobbet. Det är tydligt att handledare är *måna om* att den nya ska få en bra start på den nya arbetsplatsen och goda förutsättningar att komma in i arbetet. Handledarna tycks ha en omsorg om de nya, och en önskan att själv göra ett bra jobb för egen del.

Handledare vill också öka känslan av kontroll för den nya, och exempelvis förmedla hur en dag kan se ut och förbereda den nya på vilka arbetsuppgifter den har att hantera. Drivkrafterna kan vara att handledaren känner för den nya och vill underlätta så mycket som möjligt för denne genom att förbereda på arbetsuppgifter som ska komma. När den nys osäkerhet och stress minskar påverkar det även handledaren positivt.

### **5.6.2 Avslutande ord**

Den viktigaste praktiska implikationen är att organisationer ser över sina introduktionsprogram utifrån handledarens perspektiv och behov. I ett första steg behöver organisationen bestämma mål och syfte med introduktionen, sätta olika typer av mål för introduktionen (se exempel i avsnitt 5.3) och definiera roller och ansvar i arbetet. Sedan behöver handledare rustas med den kompetens och de resurser som behövs för uppdraget *och* stödet behöver sedan kontinuerligt utvecklas utifrån olika typer av användare.

Förhoppningen är att denna rapport ska vara ett stöd i arbetet när varje organisation ser över sina introduktionsprogram. Det ordinarie arbetsmiljöarbetet är också avgörande. Det spelar ingen roll hur bra en introduktion än är om arbetsmiljön sedan

## Diskussion

inte är bra på arbetsplatsen. Arbetet med introduktioner behöver gå hand i hand med ett gediget systematiskt arbetsmiljöarbete för att sträva efter en bra arbetsmiljö för den nya att landa i.

## 6 Referenser

- Aldosari, N., Prymachuk, S., & Cooke, H. 2021. Newly qualified nurses' transition from learning to doing: A scoping review. *International Journal of Nursing Studies*, 113, 103792.
- 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
- Ashforth BE, Sluss DM, Harrison SH. 2007. Socialization in organizational contexts In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. GP Hodgkinson, JK Ford, pp. 1-70. New York: John Wiley
- Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bauer.TN. 2010. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation's Effectice Guidelines Series
- 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
- Blomqvist H, Gustavsson JP, Jenner B, Göransson S, Frögéli E. 2023. *HR-representanters perspektiv på introduktion av nya medarbetare: Framgångsfaktorer och utmaningar. Rapport 2023:2*. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi.
- Blomqvist H, Göransson S, Jenner B, Gustavsson JP, Frögéli E. 2022. *Chefers perspektiv på introduktion av nya medarbetare: utmaningar och framgångsfaktorer – En rapport från projektet Onboarding 2.0. Rapport 2022:3*. Karolinska Institutet, Stockholm: Institutionen för klinisk neurovetenskap, avdelningen för psykologi.
- Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101
- 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
- Frögéli E, Rudman A, Gustavsson P. 2019. When new professionals experience higher levels of task mastery, role clarity, and social acceptance, they experience lower levels of stress: an intensive longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies* 91: 60-69
- Frögéli E, Rudman A, Ljótsson B, Gustavsson P. 2018. Preventing stress-related ill health among newly registered nurses by supporting engagement in proactive behaviors: Development and feasibility testing of a behavior change intervention. *Pilot and feasibility studies* 4.
- Goss, C. R. 2015. Systematic review building a preceptor support system. *Journal for Nurses in Professional Development*, 31(1): E7-E14.
- Gustavsson JP, Agrenius B, Frögéli E, Rudman A. 2020. Nya professionella: Organisatoriska strategier för att stödja vitalitet och lärande under första anställningstiden i yrken med höga emotionella krav Sammanfattning av utgångspunkter och resultat 2017 - 2020. *Rapport till AFA försäkring. Rapport 2020:11*. Stockholm: Sektionen för psykologi, Institutionen för klinisk neurovetenskap, Karolinska Institutet

## Referenser

- Harris, L., Cooper-Thomas, H., Smith, P., & Smollan, R. 2020. Reclaiming the social in socialization: A practice-based understanding of newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 31: 193–211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21384>
- Jackson, D., Davison, I., Adams, R., Edordu, A., & Picton, A. 2019. A systematic review of supervisory relationships in general practitioner training. *Medical Education*, 53: 874-885.
- Kammeyer-Mueller JD, Wanberg CR. 2003. Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology* 88: 779-94
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. 2015. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3): 263 - 283.
- Mornata, C., & Cassar, I. 2018. The role of insiders and organizational support in the learning process of newcomers during organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*. 30(7): 562-575. DOI [10.1108/JWL-06-2017-0045](https://doi.org/10.1108/JWL-06-2017-0045)
- Nifadkar, S., & Bauer, T. N. 2016. Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1): 1-13.
- Nifadkar, S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. 2012. The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal*, 55(5): 1146 - 1168. <https://doi.org/10.5465/ainj.2010.0133>
- Panzavecchia, L., & Pearce, R. 2014. Are preceptors adequately prepared for their role in supporting newly qualified staff? *Nurse Education Today*, 34(7): 1119-1124.
- Radha Krishna, L. K., Renganathan, Y., Tay, K. T., Tan, B. J. X., Chong, J. Y., Ching, A. H., . . . al., e. 2019. Educational roles as a continuum of mentoring's role in medicine – a systematic review and thematic analysis of educational studies from 2000 to 2018. *BMC Medical Education*, 19: 439.
- Saks 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
- Saks AM, Gruman JA. 2012. Getting newcomers on board: a review of socialization practices and introduction to socialization resources theory In *The Oxford handbook of organizational socialization*, ed. C Wanberg, pp. 27-55. New York: Oxford University Press
- Saks, A. M. 2018. Socialization resources theory and newcomers work engagement. *Career Development International*, 23(1): 12-32.
- Sapolsky RM. 2015. Stress and the brain: individual variability and the inverted-U. *Nature Neuroscience* 18: 1344-46
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3): 417-432.
- Wang, M., Zhan, Y., Mccune, E., & Truxillo, D. 2011. Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel Psychology*, 64(1): 163–189. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01205.x
- Wang M, Kammeyer-Mueller J, Liu Y, Li Y. 2015. Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1): 3–25. DOI: [10.1177/2041386614528832](https://doi.org/10.1177/2041386614528832)

## Referenser

Ward, A., & McComb, S. 2017. Precepting: A literature review. *Journal of Professional Nursing*, 33: 314-325.

Tidigare rapporter från forskargruppen

## 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 studentspegling 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.

## Tidigare rapporter från forskargruppen

- 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



## Tidigare rapporter från forskargruppen

- X2004-kohorten fem år efter examen (2010). Rudman A, Hultell D, & Gustavsson P.
- No. B 2013:4. Sjuksköterskors karriärvägar och hälsoutveckling de första åren efter utbildning. Enkät använd vid LUST-projektets datainsamling för X2006-kohorten tre år efter examen (2010). Rudman A, Hultell D, & Gustavsson P.
- No. B 2013:5. Lärares och sjuksköterskors hälsoutveckling och karriärvägar de första åren efter utbildning: Rapport till AFA Försäkring. Gustavsson P, Hultell D, & Rudman A.
- No. B 2014:1. Orsaker till ökande problem med stress under sjuksköterskeutbildningen – En longitudinell analys. Gustavsson P, Jirwe M, Frögéli E, & Rudman A.
- No. B 2015:1. Nya sjuksköterskors exponering för höga arbetskrav, låg kontroll och lågt stöd under sina första tre år i yrkeslivet. Gustavsson P, Frögéli E, Dahlgren A, Lövgren M, & Rudman A.
- No. A 2015:1. The effects of early career burnout on long-term sickness absenteeism. Hultell D, & Gustavsson P.
- No. A 2015:2. Sickness absence in sequential cohorts of new graduate nurses in Sweden between 2001 and 2006. Lövgren M, Gustavsson P, & Rudman A.
- No. A 2015:3. A longitudinal study into the effect of induction on the development of burnout in beginning teachers. Hultell D, & Gustavsson P.
- No. A 2015:4. Yes we can! Measuring newly graduated teachers' professional self-efficacy. Frögéli E, Hultell D, & Gustavsson P.
- No. B 2016:1. Mindset interventions in academic settings. A review. Miller E, Rudman A, Högman N, & Gustavsson P.
- No. B 2016:2. Mäta mindset: Utprövning av den svenska versionen av Theory of Intelligence measure. Högman N, Gustavsson, P & Rudman A.
- No. B 2016:3. Autonomy-supportive interventions in schools. A review. Gustavsson P, Jirwe M, Aurell J, Miller E, & Rudman A.
- No. B 2016:4. Social-belonging interventions in academic settings: A review. Högman N, Gustavsson, P & Rudman A.
- No. C 2016:1. En intervention i självmedkänsla för studenter. Manual och kurshandbok. Stake J, & Hay H.

## Tidigare rapporter från forskargruppen

- No. B 2017:1. Första året som sjuksköterska. Kartläggning av utveckling av socialiseringsvariabler för nya sjuksköterskor som deltagit i introduktionsåret KUÅ på Akademiska sjukhuset i Uppsala med start hösten 2015. Frögéli E, Rudman A, Kaarnavuo J, & Gustavsson P.
- No. B 2017:2. Första året som sjuksköterska. Kartläggning av utveckling av socialiseringsvariabler för nya sjuksköterskor som deltagit i Introduktionsåret i Region Skåne med start hösten 2015. Frögéli E, Rudman A, Looft A, & Gustavsson P.
- No. B 2017:3 An intensive prospective study of newly registered nurses experiences of entering the profession during the summer of 2015. Frögéli, E., Högman, N., Aurell, J., Rudman, A., Dahlgren, A., & Gustavsson, P.
- No. B 2017:4 An intensive prospective study of newly registered nurses experiences of entering the profession during the spring of 2016. Frögéli, E., Högman, N., Aurell, J., Rudman, A., Dahlgren, A., & Gustavsson, P.
- No. B 2017:5 Förhoppningar och farhågor: Sjuksköterskestudenters förväntningar inför att börja arbeta och deras erfarenheter som sjuksköterskor efter tre månader i arbetslivet. Högman, N. Gustavsson, P., Frögéli, E., & Rudman, A.
- No. A 2017:1 Will an early episode of career burnout have long term consequences on cognitive functions, emotions and depressive symptoms? A longitudinal study among newly graduated nurses. Arborelius L, Rudman A, & Gustavsson P.
- No. C 2017:1 Att främja proaktivitet och förebygga stressrelaterad ohälsa bland nya sjuksköterskor. Interventionsmanual. Frögéli E, Rudman A, Ljotsson B, & Gustavsson P.
- No. B 2017: 6 Säker, motiverad och skicklig. Forskningsbaserad intervention för att stimulera hälsa, arbetsengagemang och kompetens hos nya sjuksköterskor. Vetenskaplig slutrapport till AFA Försäkring (dr 14007). Gustavsson, P., Frögéli, E., & Rudman, A.
- No. B 2018:1 Psykosociala arbetsmiljörisker för sjuksköterskor under de fem första åren i yrket: Longitudinell utveckling och förekomst av upprepade samt långvarig exponering. Gustavsson P, Aurell J, Jenner B, Frögéli E, Annas P & Rudman A.
- No. C 2018: 1 Hälsa ett decennium efter karriärstart: Teknisk rapport för datainsamlingen LUST II (oktober 2017-januari 2018). Rudman A, Agrenius B, Sjöström-Bujacz A, Dahlgren A, Arborelius L, Frögéli E, & Gustavsson P.
- No. B 2018:2 Schemaläggning i vården – schemaläggares och nytexaminerade sjuksköterskors perspektiv. Epstein M, Dahlgren A, Söderström M, & Rudman A.

## Tidigare rapporter från forskargruppen

- No. C 2018: 2 Nya professionella: Bakgrund, design, förankring och rekrytering. Gustavsson P, Agrenius B, Hedberg, J, Jenner B, von Rüdiger N, Annas P, & Rudman A.
- No. B 2018:3 Organisatoriska insatser för att introducera och stödja nya medarbetare: Förekomst och effekter på nyanställdas osäkerhet och stress. Hedberg J, von Rüdiger N, Agrenius B, Rudman A, & Gustavsson P.
- No. B 2018:4 Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter yrkesexamen: En jämförelse mellan jurist-, läkar-, lärar-, sjuksköterske- och socionomstudenter. Gustavsson P, & Rudman A.
- No. C 2018:3 Nya jurister, läkare, lärare, sjuksköterskor och socionomers första 13 veckor i yrket: Upplägg och genomförande av veckomätningarna i studien 'Nya professionella'. Gustavsson P, Jenner B, Annas P, Hedberg, J, Agrenius B, von Rüdiger N, Bujacz-Sjöström A, Dahlgren A, Frögéli E, & Rudman A.
- No. B 2018:4 Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter yrkesexamen: En jämförelse mellan jurist-, läkar-, lärar-, sjuksköterske- och socionomstudenter. Gustavsson P, & Rudman A.
- No. B 2019:1 Sjuksköterskor 10 år efter examen. Karriär och hälsa. En uppföljning av LUST-undersökningen. Rudman A, Dahlgren A, Frögéli E, Reinius M, Skyvell Nilsson M, Sjöström-Bujacz A, & Gustavsson P.
- No. B 2019:2 Jämförelser mellan läkar-, officer-, polis- och sjuksköterstudenternas motiv till yrkesval och utvärdering av sina utbildningar. Annell S, Inzunza M, Rudman A, Frögéli E, & Gustavsson P.
- No. B 2019:3 Efter fyra månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Gustavsson P, Frögéli E, Agrenius B, & Rudman A.
- No. B 2019:4 Efter åtta månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, & Rudman A.
- No. B 2019:5 Efter fyra månader i yrket: Nya läkare, officerare, polis och sjuksköterskors arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Annell S, Inzunza M, Agrenius B, Frögéli, E, Rudman A, Gustavsson P.
- No. 2020:1 Förekomst, utveckling och konsekvenser av emotionella krav för nya professionella inom kontaktyrken. En longitudinell studie av relationen

## Tidigare rapporter från forskargruppen

- 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 nytexaminerade sjuksköterskor Beskrivning av rekrytering och enkätresultat från baslinjemätningen i projektet Bädla för Kvalitet. Dahlgren A, Reinius M, Epstein M, Rudman A, Gustavsson P, & Söderström M.
- No. 2020:3 Återhämtningsprogrammet Bädla för Kvalitet. Proaktiva strategier för återhämtning i främjandet av hälsa och arbetsprestation. Dahlgren A, Epstein M, Rudman A, Söderström M.
- No. 2020:4 Återhämtningsprogrammet Bädla för Kvalitet Innehåll, Upplägg och Utvärdering. Söderström M, Epstein M, Dahlgren A.
- No. 2020:5 Efter åtta månader i yrket: Nya läkare, officerare, polisens och sjuksköterskors arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Annell S, Inzunza M, Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli, E, & Rudman A.
- No. 2020:6 Efter tolv månader i yrket: Nya professionellas arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa. Teknisk rapport av bortfall och enkätsvar. Agrenius B, Gustavsson P, Frögéli E, Rudman A, Annell S, & Inzunza M.
- No. 2020:7 Från 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

## Tidigare rapporter från forskargruppen

krav Sammanfattning av utgångspunkter och resultat 2017-2020.  
Gustavsson P, Agrenius B, Frögéli E, & Rudman A.

- No. 2020:12 Hälsa ett decennium efter karriärstart: Långtidsuppföljning av LUST-studien. Vetenskaplig slutrapport till AFA Försäkring (d nr 150284).  
Rudman A, Hörberg A, Dahlgren A, & Gustavsson P.
- No. 2021:1 Hälsa, säkerhet och återhämtning vid korta vilotider. Beskrivning av rekrytering och enkätresultat från baslinjen i en interventionsstudie inom forskningsprojektet Korta vilotider (<11 h mellan arbetspassen).  
Öster K, Westerlund S, Dahlgren A, & Söderström M.
- No. 2021:2 Förutsättningar för en lyckad onboarding av nya medarbetare – en kvalitativ analys av handledares erfarenheter. Betnér C, Jenner B, Gustavsson P, Frögéli E.
- No. 2022:1 Onboarding 2.0 – Motiv till yrkesval, utvärdering av utbildning och förväntningar på första jobbet efter examen. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:2 Arbetsmiljö och arbetstider under covid-19-pandemin. Hernandez I, Rudman A, Dahlgren A.
- No 2022:3 Chefers perspektiv på introduktion av nya medarbetare: utmaningar och framgångsfaktorer – En rapport från projektet Onboarding 2.0. Blomqvist H, Göransson S, Jenner B, Gustavsson P, Frögéli E,
- No. 2022:4 Sjuksköterskor i frontlinjen av Covid-19 pandemin. Vilka blev konsekvenserna? Teknisk rapport om enkät och datainsamling. Rudman A, Melander S, Lindström V, Falk L, Hörberg A, Ehrenberg A, Wallin L, Rasool D, Dahlgren A, Boström A-M, Gustavsson P & Dahl O.
- No. 2022:5 Onboarding 2.0 – Nyas professionellas upplevelser av arbetstillfredsställelse, kompetens och hälsa efter fyra månader i arbetslivet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:6 Nyas professionellas upplevelser av introduktionens utformning och kvalitet. Agrenius B, Jenner B, Gustavsson P, Blomqvist H & Frögéli E.
- No. 2022:7 Lärdomar från digital onboarding – Chefers och HR-representanters erfarenheter. Blomqvist H, Gustavsson P, Göransson S, Agrenius B, Jenner B, & Frögéli E.

## Tidigare rapporter från forskargruppen

- 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.

Rapporterna och aktuella publikationsförteckningar finns att ladda ned från forskargruppens hemsida

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



**Karolinska  
Institutet**