



Startkompetens

Från rekrytering till produktivitet

Kompetensförsörjning slutar inte vid rekrytering.

När en ny medarbetare har börjat återstår en ledningsuppgift: att skapa en tydlig väg till säkert, kvalitativt och självständigt arbete. Vägen ska fungera även när den mest erfarna kollegan inte är på plats.

Den här guiden hjälper VD, HR och produktionsledning att granska den vägen tillsammans. Använd frågorna i nästa introduktion eller välj en arbetsuppgift där lärandet ofta fastnar. På sida 5 finns ett arbetsblad att fylla i direkt.

Två uppgifter som behöver hänga ihop

Utanför porten	Innanför porten
Hitta människor med rätt förutsättningar att utföra eller lära sig arbetet.	Skapa förutsättningar för att förstå uppgiften, träna och visa förmåga i arbetet.

Bättre onboarding ersätter inte ett verkligt rekryteringsbehov. Men en tillsatt tjänst är inte automatiskt tillgänglig produktionskapacitet.

Vad startkompetens betyder här

Startkompetens är den grundförståelse som gör att en person kan fungera på arbetsplatsen medan yrkeskompetensen byggs. Personen vet när arbetet ska stoppas, vad en avvikelse innebär, vem som hjälper och var det egna mandatet slutar.

Att fråga, stanna eller lämna över kan vara rätt självständigt beslut. Målet är inte att klara allt utan hjälp, utan att kunna agera rätt inom tydliga gränser.

Startkompetens ersätter inte yrkesutbildning, lokala säkerhetsrutiner, formella behörigheter eller bedömning innan en viss uppgift får utföras.

Läs och använd guiden

- 2 Fem frågor om starten
- 3 Kunskap och personberoende
- 4 Kultur och trygghet
- 5 Arbetsblad för nästa introduktion
- 6 Uppföljning och källor



Five C i praktiken

Använd de fem C:na för att undersöka vad personen behöver, innan ni väljer åtgärd. Frågorna stödjer samtal och observation. De är inte ett validerat test eller ett generellt godkännande av arbetsförmåga. [1, 2]

Område och fråga	Så kan ni undersöka det
Compliance • Regler Vet jag hur jag ska göra rätt?	Be personen beskriva vad som ska ske vid en avvikelse: säkra läget enligt lokal rutin, kontakta rätt funktion och veta vem som får besluta om fortsättning.
Clarification • Tydlighet Vet jag vad bra arbete innebär?	Gör kraven på säkerhet och kvalitet konkreta. Låt personen förklara vilka beslut hen får fatta och när frågan ska lämnas vidare.
Connection • Kontaktvägar Vet jag vem jag kan gå till?	Kontrollera att stöd finns i det faktiska skiftet. Vem tar över om handledaren är sjuk, upptagen eller arbetar andra tider?
Confidence • Tilltro Tror jag att jag klarar uppgiften?	Kombinera egen bedömning med observation. Låt personen träna, visa momentet och få konkret återkoppling. Säker framtoning är inte samma sak som visad förmåga.
Culture • Kultur Förstår jag hur vi gör här?	Jämför uttalade principer med reaktioner i vardagen. Vad händer när någon frågar, påtalar ett fel eller stoppar ett osäkert arbete?

Samma beteende kan ha olika orsaker

Illustrativt exempel: tre nyanställda väntar på besked. Den första kan uppgiften men känner inte sitt mandat. Den andra känner mandatet men behöver mer träning. Den tredje kan och vet, men har mött negativa reaktioner på egna initiativ.

Åtgärderna blir olika: förtydliga mandatet, skapa träning respektive förändra bemötandet. Undersök orsaken tillsammans med personen. Sätt inte etiketten "passiv" innan förutsättningarna är begripliga.

Forskningsanknytning: Bauers ursprungliga praktikeröversikt beskriver fyra C. Här används hennes senare femdelade beskrivning, där Confidence ingår. Källorna och deras olika karaktär framgår på sida 6.



Gör vägen mindre personberoende

Erfarna kollegors omdöme är en tillgång. Sårbarheten uppstår när introduktionen bara fungerar genom deras tillgänglighet, minne och extra insatser. Uppgiften är inte att ersätta erfarenhet med en pärm, utan att ge erfarenheten bättre förutsättningar att användas.

Synliggör kunskap i verkliga situationer

Välj ett moment där en erfaren person ser eller hör något som en ny ofta missar. Observera arbetet tillsammans och be den erfarna förklara: Vad reagerar du på? Vad betyder signalen? Vad gör du då? När ska någon annan ta över?

Dokumentera signaler, beslut och gränser i den lokala instruktionen. Låt sedan en annan handledare använda underlaget med en ny medarbetare. Det som fortfarande behöver förklaras visar vad ni behöver utveckla. Praktisk träning och observation behövs även när instruktionen är bra.

Gör beroendet synligt	Gör stödet mer robust
Samma person får alla frågor.	Utse huvudhandledare och ersättare. Gör kontaktvägen tydlig för varje skift.
Handledningen ska rymmas bredvid full produktion.	Planera tid, träningsmoment och prioriteringar. Anpassa belastningen när flera börjar samtidigt.
Bedömningen finns bara i handledarens huvud.	Beskriv vad personen ska visa, i vilket moment och under vilka förutsättningar.
Återkommande frågor får tillfälliga svar.	Sök orsaken och förbättra instruktion, övning eller mandat. Återkoppla vad som ändrats.

Kontroll inför nästa start

- ☐ Det finns tid för handledning, inte bara ett namn i en plan.
- ☐ Ersättaren vet vilka moment som pågår och vilket stöd som behövs.
- ☐ Säkerhet, kvalitetskrav och bedömningsansvar är tydliga.
- ☐ Nästa uppföljning är bokad med chef, handledare och medarbetare.

Testfråga: Om vår viktigaste handledare är borta på måndag, vad fungerar fortfarande och vad behöver vi säkra?



Gör det oskrivna begripligt

"Ta eget ansvar" kan betyda olika saker för olika människor. Beskriv därför beteendet i en konkret situation: vad får jag lösa själv, när ska jag fråga, när måste jag stoppa och vem ska informeras? Samma krav ska gälla, men vägen till att förstå dem behöver vara tydlig.

Det vi säger	Det vi behöver visa i vardagen
"Fråga tidigt."	Ta emot frågan respektfullt. Om tiden inte räcker, ordna en faktisk väg till hjälp.
"Säkerhet först."	Följ upp ett stopp enligt rutin utan att skuldbelägga den som lyfte en befogad risk.
"Ta initiativ."	Förklara mandat och gränser. Ge återkoppling på beslutet, inte på personens bakgrund eller personlighet.

Alla oskrivna regler ska inte läras in

En norm som hjälper säkerhet, kvalitet och samarbete kan behöva förklaras. En norm som säger att nya inte får fråga, eller att bara vissa får information, behöver förändras. Målet är professionellt samarbete, inte att alla ska bli lika.

Psykologisk trygghet behöver handling

Psykologisk trygghet handlar om att kunna ta mellanmänskliga risker, till exempel ställa frågor eller erkänna misstag. Edmondsons studie fann ett samband mellan psykologisk trygghet och lärandebeteende i arbetslag. Det är inte en garanti för prestation eller ett skäl att sänka kraven. [3]

När någon uttrycker osäkerhet, pröva denna samtalsordning:

1. Ta emot: "Bra att du säger till. Vad är oklart?"
2. Förstå: "Visa hur du tänker och var du behöver stöd."
3. Agera: Bestäm vem som reder ut frågan och vad som gäller tills dess.
4. Följ upp: Kontrollera att svaret blev begripligt och användbart.

Ansvar går åt båda håll. Arbetsplatsen ska göra det möjligt att fråga. Medarbetaren behöver använda möjligheten, ta emot återkoppling, följa överenskomna rutiner och visa hänsyn.

När samma oklarhet återkommer räcker det inte med ett vänligt svar. Undersök och åtgärda orsaken, och berätta vad som har förändrats.



Planera en tydligare väg in

Välj en roll och en avgränsad arbetsuppgift. Fyll i tillsammans med ansvarig chef, handledare och medarbetare. Använd ett första samtal på cirka 30 minuter som start, inte som en gräns för nödvändig planering eller träning.

Arbetsplats / roll: _____

Arbetsuppgift: _____

Medarbetare / startdatum: _____

1 Beskriv vad personen ska kunna visa

Krav på säkerhet, kvalitet och självständighet i just denna uppgift:

Stoppgräns, mandat och väg till hjälp:

2 Planera stöd och träning

Huvudhandledare / ersättare: _____

Tid och tillfälle för träning: _____

Vem bedömer förmågan och hur: _____

3 Välj den viktigaste förbättringen

Markera var tydligheten eller stödet behöver bli bättre:

☐ Regler ☐ Förväntningar ☐ Kontaktvägar ☐ Tilltro ☐ Kultur

Oklarhet vi har sett: _____

Åtgärd / ansvarig / klart datum: _____

4 Följ upp med observation

Datum för uppföljning: _____

Vad kunde personen visa? _____

Vad behöver tränas eller förtydligas? _____

Beslut för den avgränsade uppgiften:

☐ Fortsatt träning ☐ Arbete med angivet stöd ☐ Självständigt inom angivna gränser

Gränser och nästa steg: _____

Ansvarig bedömare / datum: _____

Arbetsbladet är ett stöd för dialog och lokal planering. Det ersätter inte formella kompetenskrav, tillstånd eller dokumentation som verksamheten behöver.



Följ förmåga och lärande

Time-to-productivity används här för tiden tills en person klarar en definierad uppgift med överenskomna krav på säkerhet, kvalitet och självständighet. Bestäm lokalt när mätningen börjar och vilka kriterier som avslutar den. Jämför inte olika uppgifter som om de vore likvärdiga.

Följ både vad personen kan visa och vilket stöd som behövs. Skilj meningsfull träning från återkommande oklarheter. Färre frågor eller handledartimmar är inte automatiskt en förbättring: någon kan ha slutat fråga och börjat gissa.

Nästa ledningssamtal

- Vilken uppgift kan medarbetaren nu utföra inom tydliga gränser?
- Vad fungerar även när ordinarie handledare är borta?
- Vilken oskriven regel eller oklarhet har vi gjort något åt?
- Vad ska vara tydligare när nästa person börjar?

Källor och vidare läsning

[1] Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation. Praktikeröversikt som beskriver fyra C: compliance, clarification, culture och connection.

Läs SHRM Foundations översikt

[2] Bauer, T. N. (u.å.). The 5 C's of Employee Onboarding. Preppio. Praktikertext där confidence ingår. Härifrån hämtas guidens femdelade struktur; den presenteras inte som ett separat validerat mätinstrument.

Läs Bauers beskrivning av fem C

[3] Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. Sakkunniggranskad studie.

<https://doi.org/10.2307/2666999>

[4] Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. Journal of Applied Psychology, 92(3), 707–721. Fördjupning om rolltydlighet, tilltro och social acceptans.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

Om guiden: Bearbetad från Manus 10-21 och Startkompetens_Hitech_FINAL, föreläsningen "Från rekrytering till produktivitet – Startkompetens", HiTech i Vetlanda den 22 oktober 2026. Begreppet startkompetens, arbetsbladet och exemplen är praktiska tillämpningar från Bolouki Consulting, inte forskningsvaliderade modeller. Exempel är illustrativa. Källor kontrollerade 23 oktober 2026.

Bolouki Consulting AB • bolouki.se