



FHS Krigsskolen

Bacheloroppgave

Onboarding av nyansatte førstegangsledere

Hvordan kan Forsvaret systematisere innfasing av nyansatte førstegangsledere?

av

Anna Ellingsen Mortensen & Andreas Øksne Eidseflot

Lvert som en del av kravet til graden:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT

Antall ord: 11061

Innlevert: april 2024

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg (Vi) gir herved FHS Krigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning. Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg (Vi) er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 04.04.2024



Anna Ellingsen Mortensen, signatur



Andreas Øksne Eidseflot, signatur

Forord

Denne oppgaven omhandler hvordan Forsvaret kan systematisere innfasingen av nyansatte førstegangsledere, og er levert som del av bachelorgraden i militære studier med fordypning i ledelse og landmakt. Gjennom dedikasjon og hardt arbeid har vi jobbet intenst med dette prosjektet fra januar – april 2024.

Etter en introduksjon for hvordan sivile bedrifter har utviklet systemer som skal ivareta en god innfasing av sine nyansatte, ønsket vi å undersøke hvordan et slikt system kunne sett ut for Forsvaret. Gjennom analyse og kritisk refleksjon har vi søkt å forstå utfordringene og mulighetene som ligger i å utvikle effektive systemer for å integrere og støtte nye ledere i deres rolle.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder, Christian Ytterbøl, for de gode råd og oppmuntrende ord gjennom hele prosessen. Din støtte har vært uvurderlig. Vi er heldige og setter stor pris på å få ha en veileder som gjør seg selv så tilgjengelig, uansett tidspunkt. Oppgaven hadde ikke vært den samme uten hjelpen du har gitt.

Vi ønsker også å takke familie og gode venner for gode diskusjoner og god støtte gjennom hele prosessen.

Oslo, Krigsskolen, 04-04-2024

Anna Ellingsen Mortensen & Andreas Øksne Eidseflot

Sammendrag

Temaet i denne bacheloroppgaven er knyttet til hvordan Forsvaret kan ta imot sine nyansatte førstegangsledere. Hvert år uteksaminerer et stort antall kadetter fra Krigsskolen. Mange av disse starter i stillinger som troppssjefer. I deres stilling har troppssjefen ansvar for å lede et team av både vernepliktige og ansatte. Ved en eventuell krig, er det troppssjefen sitt ansvar å lede troppen. Vi antar at den innledende perioden vil være preget av utfordringer, og et behov for å bli kjent med stilling og avdelingen en har tredd inn i. Dette kan føre til at troppssjefen ikke er i stand til å lede troppen i tilstrekkelig grad den første perioden. For å undersøke en mulig løsning på denne utfordringen, besvarer vi følgende problemstilling: *Hvordan kan Forsvaret systematisere innfasing av nyansatte førstegangsledere?*

Metoden som er benyttet er en kvalitativ litteraturstudie, satt i rammen av overgangen fra kadett til troppssjef. Oppgaven identifiserte raskt at det var lite informasjon om Forsvarets rutiner for innfasing av nyansatte å finne på åpne kilder. Dette var overraskende, og noe bekymrende, tatt i betraktning antall mennesker som jobber i organisasjonen, og til enhver tid skal forvaltes.

Oppgaven konkluderer med at en systematisk innfasing av nyansatte troppssjefer kan starte allerede under utdanningen på Krigsskolen, og bidra til kompetanseheving innenfor temaet. Planlegging i forkant av første arbeidsdag, kommunikasjon mellom den nyansatte troppssjefen og overordnet leder, og oppfølging underveis i prosessen vil også være sentralt i innfasingen. Det konkluderes videre med at det er en sammenheng mellom hvordan man blir ivaretatt i den første perioden som nyansatt, og hvor lenge man ønsker å jobbe i organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

Figurer	v
Tabeller	vi
Nomenklatur / Forkortelser / Symboler	vii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Definisjoner og begreper	3
1.3.1 Onboarding	3
1.3.2 Lederskifter	4
1.3.3 Førstegangsleder	4
1.4 Avgrensninger	4
2 Teori	6
2.1 Onboarding	6
2.2 Førstegangsledelse	10
2.2.1 Å bli en leder	10
2.2.2 utfordringer for førstegangslederen	11
3 Metode	14
3.1 Valg av metode	14
3.2 Kritikk av metode	17
3.3 Kildevalg og kildekritikk	18
3.4 Etske vurderinger	19
4 Lederskifte i kontekst av Forsvaret	21
4.1 Forsvarets rolle	21
4.2 Gevinster ved en effektiv onboarding-prosess	23
4.3 Førstegangsledelse i rammen av Forsvaret	25

5 Onboarding i Forsvaret – hvordan kan dette se ut?	29
<i>5.1 Integrasjonssystem i kontekst av Forsvaret</i>	30
6 Konklusjon	34
<i>6.1 Forslag til videre forskning</i>	35
Litteraturliste	36

Figurer

Figur 1: Faser i en organisasjons ansettelsesprosess. Fra Å knytte bånd [Faser i organisasjonens ansettelsesprosess] av Haaland, F., 2019. Copyright © Gyldendal Norsk Forlag AS 2019 7

Tabeller

Tabell 1: Forskjell mellom introduksjon og integrasjon, hentet fra Lederskifter om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og ledes første 90 dager i ny jobb [Forskjell mellom introduksjon og integrasjon] av Dale, F., 2014. Copyright © Gyldendal Norsk Forlag AS 2014	9
Tabell 2: Analyseprosessens syv trinn, bearbeidet fra Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode [Metaetnografi] av Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L., 2021. Copyright © Abstrakt Forlag AS 2021	15
Tabell 3: En illustrasjon av et integrasjonssystem satt i kontekst av Forsvaret	30

Nomenklatur / Forkortelser / Symboler

FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
FOS	Forsvarets opptak og seleksjon
KS	Krigsskolen
OF	Personell ansatt i Forsvaret med offisersgrad
OJT	On the job training
OR	NATOs other ranks system (Forsvaret, 2023b), personell ansatt i Forsvaret uten offisersgrad
S1	Seksjonssjef, personell på bataljonsnivå
T-35	Personell tilsatt i Forsvaret på kontrakt til de fyller 35 år
T-60	Personell tilsatt i Forsvaret på kontrakt til de fyller 60 år
URE	Utdanningsreformen
VGS	Videregående skole

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Forsvaret har et unikt oppdrag; vi skal forsvare landet med makt dersom det skulle være nødvendig (Forsvaret, 2023a). I ytterste konsekvens, gjør lederskapet forskjell på liv og død (Forsvaret, 2020, s. 4). Hvordan sikrer Forsvaret at deres ledere er i stand til å løse de oppdragene de skal, selv etter bare få uker i arbeid? Er troppssjefen i stand til å lede troppen i krig to uker etter første arbeidsdag?

I 2016 la regjeringen frem et forslag til en reform av Forsvarets utdanningssystem. Dette innebar en endring i rekrutteringsgrunnlaget, hvor hovedveien skulle endres fra tidligere befalsutdanning, til å direkte fra videregående skole. Forslaget ble godkjent samme dag, og tredde i kraft 17. juni 2016, omtalt utdanningsreformen (URE) (Prop. 151 S (2015-2016)). Dette har naturligvis ført til en yngre kadettmasse, som resulterer i en yngre offiser med mindre erfaring fra Forsvaret. I tillegg kan aldersdifferansen mellom troppssjefen og soldatene være svært liten. Den nyansattes overgang fra skolebenken til første lederstilling kan oppleves svært krevende, da man mangler erfaring fra, og kjennskap til, systemet og organisasjonen. En førstegangsleder i Forsvaret skal både forstå ulike dataprogram, lære troppen sin å kjenne, håndtere personell og på samme tid ha en forståelse for sin rolle og oppgave i krig. Fokuset blir dratt bort fra det som faktisk er jobben som troppssjef; å utdanne, trene og lede soldater (Bentedal, 2020).

En slik tilnærming til seleksjon og rekruttering til studier er ikke ulik praksisen i alle andre sivile organisasjoner og etater, og utfordringene kan gjenkjennes for alle andre nyansatte. Vi mener likevel det er ekstra prekært for Forsvaret på grunn av dens særegenhet. For det første, som nyutdannet troppssjef har man en tropp bestående av vernepliktige ungdommer. Man står som troppssjef – potensielt kun 23 år gammel – med ansvar for 20-40 soldater til enhver tid. For det andre er Forsvaret statens ytterste maktmiddel (Forsvaret, 2020, s. 4), hvilket betyr at man går inn i en lederstilling med oppdrag som i ytterste konsekvens innebærer å måtte forsvare landet.

Gjennom våre tre år på Krigsskolen har vi hatt flere besøk til Hærens avdelinger, i hovedsak gjennom «on the job training» (OJT), kurs og praksisarenaer. I tillegg har vi hatt uformelle samtaler med tidligere medkadetter som nå har sittet ½ -2 år i stilling som troppssjef. Av de vi snakket med har kun et fåtall sagt at det var en klar plan mellom nyansatt og Forsvaret i møtet med ny jobb. Videre forstår vi det slik at de forventningene som stilles, kan være vanskelige å innfri basert på de forutsetningene en har med seg fra Krigsskolen. Det oppleves som at Forsvaret har en forventning om at en skal kunne gjøre jobben umiddelbart etter første arbeidsdag, uten at det foreligger rutiner for en effektiv implementering av nyansatte. Mange står selv ansvarlige for sin første tid i ny jobb. Hvorfor er det slik?

De fleste sivile organisasjoner har høyt fokus på hvordan ta imot nytt personell, og har utarbeidet programmer og rutiner de følger for å ivareta sine nyansatte på best mulig måte. Dersom man googler «onboarding», får man treff på en rekke konsulentselskaper og firmaer som har utviklet ulike programmer for å hjelpe bedrifter med en vellykket innfasing av nyansatte. Blant annet integrerte Visma Enterprise i 2023 en digital plattform til Human Resources System (HR-systemet) som sørger for at onboarding-prosessen blir fulgt til punkt og prikke, og at man gjennom dette får en rekke gevinster (Visma, 2023). Nyansatte føler de blir bedre ivaretatt, noe som for eksempel gir økt selvtillit den første perioden på jobb. Hva er det som fungerer så bra, og hva kan Forsvaret lære av dette?

Som tredje års kadetter ved Krigsskolen synes vi problemstillingen er interessant, da mange av utfordringene også vil møte oss som førstegangsledere allerede høsten 2024. Vi ønsker å se på hvilke rutiner som eksisterer for å integrere og følge opp de nyansatte i perioden etter første arbeidsdag, og sammenligne dette med løsninger som brukes i sivile organisasjoner. En nyansatt leder utdannet fra Krigsskolen vil ha god kjennskap til hvordan man i teorien driver ledelse, men dette er ikke synonymt med at man er i stand til å utøve dette lederskapet. Ledelse er en praksis, ikke noe man lærer ved å lese en bok (Dale, 2014). I tillegg mener vi at kjennskap til tematikken vil gagne oss på senere tid, når det er vi selv som er ansvarlig for mottak og støtte ved innfasing av nyansatte. Hvilke utfordringer kommer av at en førstegangsleder blir ansatt, og hvordan kan disse håndteres?

1.2 Problemstilling

Det kan se ut til at det er et fravær av et helhetlig system for integrering av nyansatte ledere i Forsvaret. For å bedre forstå hvordan et slikt system for integrering burde utformes må man ha en grunnleggende forståelse for de problemene som møter en leder i et lederskifte. Oppgaven søker derfor å svare på følgende problemstilling:

Hvordan kan Forsvaret systematisere innfasing av nyansatte førstegangsledere?

For å kunne argumentere for hvordan innfasingen kan systematiseres, mener vi det er nødvendig med en forståelse av resultatene det kan gi. Vi har derfor kommet frem til følgende underspørsmål:

Hvilke gevinster får Forsvaret gjennom å systematisere innfasingen av førstegangsledere?

Gjennom å identifisere mulige utfordringer som møter en førstegangsleder på troppsnivå i Hæren, vil oppgaven utforske hvordan organisasjonen kan hjelpe sine nyansatte ledere gjennom den første perioden som ledere.

1.3 Definisjoner og begreper

1.3.1 Onboarding

Onboarding refereres til som prosessen som hjelper nyansatte å tilegne seg kunnskap, ferdigheter og atferd som vil hjelpe dem i å lykkes i sin nye organisasjon (Bauer & Erdogan, 2011, s. 51). Det handler om å ta kontroll over situasjonen fra den nyansattes første dag på jobb. Dette innebærer å sikre at det bygges relasjoner, at den ansatte får forståelse for arbeidet som skal gjøres og de krav som stilles, og at den nyansatte får et innblikk i bedriftens kultur (Harpelund et al., 2019, s. 1-4).

1.3.2 Lederskifter

«Et lederskifte er tiden, fasene og prosessene fra en leder slutter og til en ny leder har vært i jobben i minimum et år» (Dale, 2014, s. 36).

1.3.3 Førstegangsleder

I denne oppgaven er førstegangsleder rettet mot personer som er i overgangen fra å være kadett til å bli troppssjef i Hærens avdelinger, og dermed er leder for første gang.

Begrepet førstegangsledelse er tilsynelatende lite brukt i faglitteraturen (Dale, 2014). Vi mener likevel det er et høyst relevant og beskrivende begrep, og velger derfor å benytte det i vår oppgave. Vi tar utgangspunkt i Frode Dale sine arbeid når vi beskriver begrepet og hva det innebærer.

1.4 Avgrensninger

Hensikten med oppgaven er å avdekke utfordringer som kan oppstå ved nyansettelse av førstegangsledere, samt se på løsninger for hvordan disse kan håndteres. Vi vil gjøre dette ved å samle inn data og litteratur som kan gi oss en oversikt over temaet, og dette vil underbygge det teoretiske aspektet vi mener er tilstrekkelig for å oppnå ambisjonen for oppgaven.

Da vi har best kjennskap til Hærens avdelinger, og vi begge skal bli ansatt der etter fullført utdanning, vil funn som kommer frem kun relateres til Hæren. Det vil selvsagt ha overføringsverdi til andre grener i Forsvaret, men grunnet oppgavens begrensning vil den ikke gå nærmere inn på Forsvaret som helhet.

Tidlig i prosjektet vurderte vi å gjennomføre intervjuer med nyansatte troppssjefer for å identifisere hvilke utfordringer de har møtt i sine første måneder i jobb. Dette ville gitt oss et tidsriktig og realistisk bilde av hvordan det faktisk er å bli førstegangsleder i Hæren. Grunnet periodens tidsbegrensning lot dette seg derimot ikke gjennomføre. Oppgaven avgrenses derfor kun til allerede foreliggende litteratur.

Temaet ledelse er stort, med mange aspekter. Mange av de utfordringene som møter en leder, vil selvsagt også møte en førstegangsleder. Oppgaven kommer til å søke å finne svar på de utfordringene som oppstår når det er en person som ikke har erfaring med ledelse fra tidligere ansettelsesforhold. Oppgaven vil ikke ta for seg lederskifter på høyere nivåer, hvor det er en allerede erfaren leder som kun bytter stilling.

Oppgaven tar for seg det første året til en førstegangsleder, med hovedvekt på de første 90 dagene etter *første* arbeidsdag. Fra teorien er prøveperioden i en ansettelsesprosess, og den som ansees som den kritiske fasen innledningsvis (Dale, 2014; Haaland & Dale, 2005). Oppgaven vil ikke ta for seg prosesser som i dag gjennomføres i forkant av første arbeidsdag i avdeling. Derimot vil det i drøftingen bli presentert et forslag til endring som innebærer perioden på Krigsskolen, men dette er uavhengig av de rutinene som foreligger i dag.

Når vi har sett på personellhåndtering og mottakelse i avdeling, har vi begrenset oss til prosessen som skjer for en nyutdannet offiser fra Krigsskolen. Det kan være forskjeller ved ansettelsen og oppfølgingsprosessen mellom offiserer (OF) og spesialister (OR), men grunnet oppgavens begrensning vil vi kun se på det som gjelder for OF. Vi har heller ikke valgt å se på samarbeidet mellom OR og OF, og hvordan den enkelte har innvirkning på hverandres innfasingsprosess i ny stilling.

2 Teori

2.1 Onboarding

I en ansettelsesprosess er det vanlig praksis å legge stor vekt på god rekruttering, da bedrifter anser det som viktig å finne riktig kandidat for å kunne levere gode resultater. Det er i tillegg vel så viktig hvordan den nyansatte blir tatt imot og integrert på den nye arbeidsplassen, slik at vedkommende blir satt i stand til å prestere i jobben sin. *Onboarding* (Harpelund et al., 2019), *innfasing* eller *organizational socialization* (Bauer & Erdogan, 2011) refererer alle til prosessen der nyansatte tilegner seg kunnskap, ferdigheter og atferd som vil hjelpe dem i å lykkes i sin nye organisasjon (Bauer & Erdogan, 2011; Harpelund et al., 2019). Prosessen er det neste steget etter en rekrutteringsfase, og er svært viktig for den ansatte, men også for organisasjonen. Prosessen handler om å ta kontroll over situasjonen for å sikre at den nyansatte knytter riktige relasjoner, og får inngangsverdier til å forstå organisasjonens kultur og hvilke krav som stilles til den enkelte. Dette for å sikre at den ansatte leverer det som er forventet av en (Harpelund et al., 2019).

En vellykket onboarding-prosess har en rekke positive resultater. Bauer & Erdogan (2011) peker på at prosessen bidrar til økt effektivitet hos den ansatte, og en positiv arbeidsmoral som fører til et ønske om å bli i organisasjonen lenger (Bauer & Erdogan, 2011, s. 51). En undersøkelse fra 2007 underbygger dette ved å vise til prosessens positive påvirkning på den nyansatte. Gevinstene er i form av økt effektivitet, tilfredsstillelse på jobb, tilhørighet og tiltrekning til organisasjonen (Bauer et al., 2007, s. 708). Harpelund (2019) underbygger også dette poenget i sin bok «*Onboarding: getting new hires off to a flying start*», hvor han poengterer at onboarding er et redskap bedrifter eller organisasjoner kan nytte for å sørge for at nyansatte er raskere effektive i jobb. Dersom det brukes korrekt, kan det sikre høyere engasjement, organisatorisk beredskap, kortere tid for høyere prestasjoner og generelt bedre resultater (Harpelund et al., 2019). Haaland (2019) peker på at dersom en nyansatt ikke presterer som forventet, er ikke nødvendigvis årsaken et feilvalg av person, men det skyldes samspillet mellom hvem man har valgt og forutsetningene vedkommende har fått for å gjøre en god, og ikke minst korrekt, jobb (Haaland, 2019, s. 35-36).

Haaland (2019) framstiller innfasingsprosessen gjennom en modell, hvor det er en rekke aktiviteter som utløses i det en ansettelsesprosess iverksettes. Modellen består av seks faser, fremstilt slik (Haaland, 2019, s. 32):



Figur 1: Faser i en organisasjons ansettelsesprosess. Fra *Å knytte bånd* [Faser i organisasjonens ansettelsesprosess] av Haaland, F., 2019. Copyright © Gyldendal Norsk Forlag AS 2019

Når en organisasjon avdekker ett ansettelsesbehov, kan det både være ved at bedriften har økt aktivitet eller at noen slutter. I de tilfeller hvor noen slutter, er ofte arbeidsoppgavene kjent. Dersom det er en ny stilling, er det viktig å gjennomføre en arbeids- og rolleanalyse. Hvilke funksjoner er det behov for å dekke? (Haaland, 2019, s. 32-33) Når dette er kjent, kan man starte med selve rekrutteringsfasen (s. 33). Gjennom intervju og eventuell løsning av case eller personlighetstester, velger man sin kandidat og tilbyr en ansettelse. Neste steg kan sees på som det første steget i onboarding – *innfasing*. Innfasing handler om å gjøre den ansatte kjent med bedriften, arbeidsoppgavene samt kollegiet. Målet er at den ansatte raskt skal finne seg til rette slik at fokuset kan være på arbeidsoppgavene, og å bli effektiv i arbeid (s. 35-36).

Oppfølging og videreutvikling er sentralt for å bygge videre på grunnlaget som legges i innfasingen (Haaland, 2019, s. 36). Onboarding-prosessen starter gjerne før første dag på jobb, og fortsetter gjennom de første dagene, ukene og månedene. Lawson (2016) poengterer viktigheten av milepæler og regulerte sjekkpunkter fra ledelsen. Dette kan være faste og kjente tidspunkter som for eksempel samtaler etter én uke, seks uker og tre måneder. Hensikten er å gi den ansatte tilbakemelding, avklare forventninger, identifisere og ta tak i eventuelle opplæringsbehov og følge opp progresjon (Haaland, 2019; Lawson, 2016). Nøyaktig når disse målsetningene skal være nådd, er viktig å avklare mellom arbeidsgiver og nyansatt. Ved å gjøre dette sørger man for å etablere et felles bilde av hva som skal oppnås og når det skal oppnås (Lawson, 2016).

Den siste fasen i prosessen benevnes «evalulæring». Ordet har en tosidig betydning, sammensatt av evaluering for læring og utvikling (Haaland, 2019, s. 36-38). Gjennom en slik prosess skal arbeidsgiver evaluere og lære av erfaringer gjort i onboarding-prosessen. «Evalulæringen» vurderer progresjonen til den nyansatte og om denne er tilstrekkelig. Dersom den ikke presterer som ønsket, må årsakene til dette identifiseres (s. 37). Dette vil gi utviklingsområder for den nyansatte, selv etter at «onboarding» prosessen formelt er avsluttet. Gjennom evaluering kan man også forbedre onboarding-prosessen i organisasjonen ved å danne erfaringer for hva prosessen burde inneholde, og hvordan man skal overføre den nødvendige kunnskapen. Dette krever at man ikke bare ser kritisk på den nyansatte, men også på seg selv og sin rolle (s. 37). Gjennom dette danner man et grunnlag for videreutvikling av prosessen til neste gang den benyttes.

For å se nærmere på hvordan de tre siste fasene i teorien kan se ut, vil oppgaven ta for seg en mer detaljert tabell fremstilt av Frode Dale (2014). Denne fremhever forskjellene på et enkelt introduksjonsprogram, og en mer metodisk prosess. Setter man figur 1 opp mot tabell 1, ser man at tematikken overordnet fremdeles er innfasing, men at tabell 1 strekker seg over en lenger tidsperiode. Tabellen inkluderer også de to siste fasene i ansettelsesprosessen til Haaland (2019).

	Introduksjonsprogram	Integrasjonssystem
<i>Kjerne</i>	Enveis informasjon	Toveis kunnskapsdeling
<i>Nivå</i>	Organisasjon	Individ, gruppe, organisasjon
<i>Tidsfokus</i>	Nåtid	Fortid, nåtid, fremtid
<i>Tidsramme</i>	0 – 14 dager	Minimum 12 måneder
<i>Arbeidsform</i>	Program	Prosess
<i>Oppsigelsesperioden</i>	Ingen kontakt	Støtte
<i>Forberedelser</i>	Hver for seg	Sammen med/felles
<i>Oppstart</i>	1 dag + informasjonsmøte/presentasjon	Planlagt, mange aktiviteter
<i>Oppfølging</i>	Tilfeldig	Systematisert
<i>Evaluering</i>	Sjelden	Felles
<i>Oppsummering</i>	Tilfeldig tilpasningsprosess	Systematisk integrasjonsprosess

Tabell 1: Forskjell mellom introduksjon og integrasjon, hentet fra *Lederskifter om lederutvelgelse, innføring av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb* [Forskjell mellom introduksjon og integrasjon] av Dale, F., 2014. Copyright © Gyldendal Norsk Forlag AS 2014

Hovedkonseptet i integrasjonssystemet er å integrere den nyansatte gjennom en felles, tosidig prosess mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Dale, 2014, s. 195). Prosessen vektlegger en lenger tidsperiode på minimum 12 måneder, med tydelige sjekkpunkter og oppfølging av disse underveis (Lawson, 2016). I den avsluttende fasen tar begge modellene for seg evalueringen, som er en sentral del av prosessen (Dale, 2014; Haaland, 2019). Systematisering gjør det forutsigbart både for den som er nyansatt og for organisasjonen.

Teorien har gitt oppgaven en forventning om at en gjensidig onboarding-prosess slik Haaland (2019) og Dale (2014) presenterer, kan tilpasses ledelse i Forsvaret, og dermed skape grunnlaget for et mulig integrasjonssystem, anvendbart av organisasjonen.

2.2 Førstegangsledelse

2.2.1 Å bli en leder

Det å *være* en leder er ikke det samme som å *bli* en leder. Gjennom boken «På randen av ledelse» (2005) presenterer Frode Haaland og Frode Dale de ulike utfordringene man møter som leder, spesielt når man er ny i lederrollen. Dale et al. (2005) poengterer at å bli leder handler om å være ny som leder, og å lære av de erfaringene man gjør seg.

Perioden fra man begynner innfasingen som leder til man er «ferdig» integrert defineres til ca. et år – altså det første året som trosssjef. Dette året deles inn i tre faser, hvor hver enkelt representerer periodene i innfasingen. Fasene benevnes som «*getting in*», «*breaking in*» og «*settling in*». Hver av fasene tar for seg aktuelle utfordringer som kan møte lederen i denne perioden (Haaland & Dale, 2005, s. 114-115; Jakobsen, 2003).

Alt som foregår før første arbeidsdag, hører til «*getting in*». Hensikten med fasen ligger i ordet; man skal komme seg inn i organisasjonen. Denne inneholder to ting; rekrutteringsprosessen, etterfulgt av forberedelsene som gjøres på vei inn i en ny stilling (Haaland & Dale, 2005, s. 114-115). Selv om man er tildelt stillingen, betyr ikke det at jobben blir gjort fra første dag. Man skal inn i en helt ny sosial sammenheng med overordnede ledere, underordnede ansatte og sideordnede mellomledere man må forholde seg til (Haaland & Dale, 2005, s. 117-118).

Fra første arbeidsdag er førstegangslederen inne i en prøveperiode der man må ta seg inn i organisasjonen, og dette er «*breaking in*» fasen. Selv om man formelt har overtatt ansvaret, må man fremdeles lære seg hva stillingen innebærer, hvilke verdier og normer som styrer kulturen i organisasjonen, samt systemer og rutiner (Haaland & Dale, 2005, s. 118-123). Alt dette tar tid å lære seg. Her er det derfor aksept for at man bruker noe tid på oppgaver, feiler før man lærer, og at man må finne sin plass i det sosiale systemet. Denne perioden kjent som «de første hundre dagene» (Dale, 2014, s. 129-131). Her skyter også sosialiseringen fart fordi det er mange nye relasjoner som skal etableres og tillit som må bygges. Tilliten og relasjonene er sentrale for å kunne gjøre jobben som leder, og tar derfor mye tid og energi for førstegangslederen i denne fasen (Haaland & Dale, 2005, s. 119-120).

«Settling in»-fasen begynner når man føler seg akseptert, og man samtidig blir sett på som en del av organisasjonskulturen. I dette ligger det at man handler etter visse normer og verdier som er felles for hele organisasjonen (Haaland & Dale, 2005, s. 123-125). Aksepten for at man gjør feil eksisterer fremdeles, men blir vesentlig snevret inn, da det forventes at man har en bedre forståelse av organisasjonen som en helhet, og handler deretter. Det er også her førstegangslederen begynner å sette sitt preg gjennom egen lederstil. I denne fasen er det også mulig at man har identifisert hvordan man burde være og er som leder (Haaland & Dale, 2005, s.125).

Oppgaven har nå presentert hvordan den første lederperioden kan deles inn i faser. Skillet mellom disse fasene er illustrert gjennom tid, men også gjennom de ulike elementene som spiller inn i fasene. Videre beskrives hvilke utfordringer førstegangslederen kan møte.

2.2.2 Utfordringer for førstegangslederen

Som førstegangsleder er det mye nytt å lære. Hver utfordring er situasjonsavhengig, noe som gjør det vanskelig å beskrive i klartekst. Hill (1992) har gjort en undersøkelse der ledere beskrev ulike utfordringer de hadde møtt når de ble ledere for første gang. Disse utfordringene har Haaland og Dale (2005) samlet opp til fire læringsutfordringer. En forståelse av disse vil gi førstegangslederen en forståelse av ulike aspekter ved utfordringene som venter. For oppgaven vil disse utfordringene være sentrale, fordi et integrasjonssystem søker å forberede førstegangslederen og organisasjonen i størst mulig grad på hva som vil møte den nyansatte.

Den første læringsutfordringen er **å lære å lede en organisasjon**. Her går man fra å sitte med et snevert syn på sin rolle i organisasjonen, til å måtte kunne se sin og andres rolle i sammenheng med hele organisasjonen (Haaland & Dale, 2005, s. 42-44). Når fagpersonene klager over en endring som virker negativt på egen stilling, må lederen kunne se hvorfor endringen er gjort, og representere organisasjonen – selv om man personlig kan være uenig i endringen. På samme måte er det lederens rolle å være sine undergittes ansikt til resten av organisasjonen. Man representerer derfor noe mer enn seg selv fra flere sider, og leder «mellom barken og veden» (Haaland & Dale, 2005, s. 35-38).

For å forstå sin og andres rolle i sammenheng med hele organisasjonen, krever det også at man har en forståelse *for* organisasjonen. Man går inn i en organisasjon som kan være blind på kulturen som sitter i veggene. Denne kommer ikke til syne øyeblikkelig, men blir tydeligere over tid (Haaland & Dale, 2005 s.39-41). Som leder har man et formelt ansvar for å representere de verdiene organisasjonen står for, både for eget team og for utenforstående. Man er selv ansvarlig for å sette grenser for hva som er greit og ikke. For førstegangsledere kan det derfor være vanskelig, og det kan oppleves som at alt man sier og gjør blir fortolket og sett. Man må forstå hvilke kulturelle koder som definerer hvordan man forholder seg til sine side- og overordnede (Haaland & Dale, 2005, s.41).

Den andre læringsutfordringen er **å lære å lede mennesker**. Når man leder andre mennesker, er hovedverktøyet som benyttes kommunikasjon. Andre mennesker må forstå din intensjon og ditt budskap (Haaland & Dale, 2005, s.56). Dette styres i stor grad av relasjoner. Haaland og Dale (2005) viser til spesielt to utfordringer for førstegangsledere; kameratskap versus rollen som leder, og hvordan man utøver kontroll over arbeidet som gjøres. Førstnevnte spiller en stor rolle for den naturlige autoriteten man tilegner seg i rollen som leder. For en førstegangsleder er det normalt å tenke at man skal ha en god relasjon med alle sine undergitte og medarbeidere. Dette må derimot ikke gå på bekostning av arbeidet som skal gjøres og resultatene som leveres. Det kan også føre til at man blir i overkant god venn med enkelte, noe som igjen kan skape splid internt i teamet (Haaland & Dale, 2005, s.56-58).

Hvordan man utøver kontroll er også en vanskelig utfordring for en førstegangsleder. På den ene siden har man sjefen og organisasjonen som stadig krever resultater, på den annen side skal man ha tillit til at ens undergitte gjør jobben på en tilstrekkelig måte (Haaland & Dale, 2005, s.63-68). Konsekvensen dersom man utøver for stor grad av kontroll er frustrasjon hos de som faktisk skal gjøre jobben, fordi det kan skape en følelse av at lederen har tillit til arbeidet som gjøres. Lederen må derfor ha forståelse for at mennesker arbeider ulikt, og at hvordan oppgaven løses, ikke alltid er det viktigste, så lenge resultatet er tilstrekkelig (Haaland & Dale, 2005, s.66).

Den tredje læringsutfordringen er at **man skal lære seg selv å kjenne**. Det å være leder betyr at man selv er hovedinstrumentet som benyttes i utøvelsen av arbeidet (Haaland & Dale, 2005, s. 76-77). For en førstegangsleder vil dette være en vanskelig tilvenning. Haaland og Dale (2005) fremhever at når man trer inn i rollen som leder for første gang, vil man kjenne at man innehar en rolle man ikke har kompetanse for. Man blir på et vis avkledd. Man må utvikle en ny type kompetanse som man ikke kan lære på skolebenken, fordi den må erfares. En organisasjon som helhet blir styrket av sin kapasitet til å drive lederutvikling. Begrepet lederutvikling forstås som formelle og uformelle lederprosesser som bidrar til både gruppe- og organisatoriske prestasjoner (Johansen, 2023, s.194-195). For at effektiv lederutvikling skal finne sted, burde denne være i rammen av lederrollen, på arbeidsplassen, med den nødvendige oppfølgingen. Førstegangslederen må altså bli kjent med seg selv som leder og som person, i samarbeid med arbeidsgiver (Haaland & Dale, 2005, s.85-87).

Den fjerde læringsutfordringen er **å lære seg å håndtere stress og følelser**. For førstegangsledere er det tre hovedgrunner til stress. Den første er lederrollen, som i seg selv er belastende. Den andre er identitetsskiftet, der man utvikler en ny (leder) identitet og skal finne sin rolle som leder. Den tredje og siste er skiftet av stilling i seg selv. Forandringen og uforutsigbarheten som kommer med å gå fra en fagstilling, til en lederstilling kan være belastende (Haaland & Dale, 2005, s.97). Selv om stresset fra årsak én og to blir redusert over tid, kan totalsummen av stresset fra disse tre føre til høy belastning for førstegangslederen. En slik belastning kan senke prestasjoner på jobben, og i noen tilfeller gå utover helsen til førstegangslederen. Denne belastningen kan reduseres gjennom systematisk oppfølging og veiledning gjennom den første perioden som leder, gjennom at den nyansatte har trygge personer å lene seg på og rådføre seg med (Haaland & Dale, 2005, s. 107-110).

Setter man de to delkapitlene sammen, blir sammenhengen mellom utfordringene man møter – de fire læringsutfordringene – og hvordan de i teorien kan se ut gjennom fasene «getting in», «breaking in» og «settling in», tydeligere. Når teorien videre settes i sammenheng med Forsvaret som kontekst, forventer vi å se at disse utfordringene i stor grad fremdeles er gyldige og at de tre fasene vil være overførbare til hvordan overgangen fra kadett til troppssjef kan se ut.

3 Metode

Problemstillingen er en sentral del av metodelitteraturen, og er med på å forme valg av metode. Problemstillingen angir spørsmålene man ønsker svar på, og er dermed med på å avgjøre hvor vellykket forskningsprosjektet blir (Johannessen et al., 2021, s. 33-34). Videre poengterer Johannessen et al. (2021, s. 53) at metodevalg er et resultat av kombinasjonen av tilgjengelige ressurser og tid, samt hva som er best egnet til å besvare den valgte problemstillingen. Med dette lagt til grunn, har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ studie.

Studier som er opptatt av å forstå årsakssammenhenger eller beskrive hvordan mennesket oppfatter verden eller relasjoner som betyr noe for oss, benytter ofte *kvalitativ metode* (Johannessen et al., 2021). Innsamling av data til kvalitative studier kan benytte en rekke ulike kilder. Blant annet kan kvalitative undersøkelser basere seg på data som allerede eksisterer, som artikler, rapporter eller bøker. Det fins en rekke ulike metoder og tilnærminger for å analysere og tolke slike datagrunnlag. *Dokumentanalyser* eller *litteraturstudier* er blant noen av metodene som kan nyttes for analyse og tolkning av data (Johannessen et al., 2021, s. 235).

Problemstillingen som ligger til grunn for denne oppgaven, ønsker å utforske eller utvikle et nytt perspektiv på et allerede eksisterende fenomen. Gjennom å hente frem allerede publisert forskning, og bruke dette som informanter for forskningsprosjektet. Slik vil vi ikke fremskaffe ny empiri, men fortsatt trekke frem nye erkjennelser gjennom sammensetninger av litteraturen (Johannessen et al., 2021). For å kunne besvare problemstillingen på en god måte, men innenfor tidsrammen, vil oppgaven kun ta for seg analyse og tolkning av allerede eksisterende dokumenter. Det å ta utgangspunkt i eksisterende dokumenter gjennom å identifisere, presentere og diskutere foreliggende forskningslitteratur, samt gjennomføre en studie av dette, er del av metoden litteraturstudie (Skilbrei, 2023). Det er slik denne oppgaven vil søke å svare på problemstillingen.

3.1 Valg av metode

Bruken av litteraturstudier har økt, og det er innenfor samfunnsvitenskapen vanlig å gjennomføre systematiske litteratursøk i bacheloroppgaver (Johannessen et al., 2021, s. 249). Det å identifisere, presentere og diskutere foreliggende litteratur er et viktig ledd i alle

forskningsprosesser. Gjennom å gjøre foreliggende forskningslitteratur om til gjenstand for ny empirisk utforskning, vil man danne et bedre grunnlag for å besvare problemstillingen (Skilbrei, 2023).

En litteraturstudie skiller seg ut fra andre typer studier gjennom mangelen på en klar metodemal, og man står friere til å gjennomføre studien på ulike måter (Johannessen et al., 2021, s. 250). Dette gjør at det i større grad krever disiplin og struktur fra forfatteren(e), i den hensikt å ikke trekke inn for mye stoff i den empiriske undersøkelsen. I tillegg må forfatteren(e) i større grad redegjøre for hvordan prosessen har foregått, og hvilke metoder som er benyttet for å tilegne seg relevant informasjon. Johannessen et al. (2021) presenterer blant annet Noblit og Hares (1988) sin analyseprosess i syv trinn (Johannessen et al., 2021, s. 252). Oppgaven har brukt denne analyseprosessen som inspirasjon, og analysen bygger til dels på denne malen. Vi har selv forenklet prosessen og satt trinnene inn i en tabell. Hensikten er å strukturere og få oversikt over de ulike stegene i prosessen.

Trinn 1	Trinn 2	Trinn 3	Trinn 4	Trinn 5	Trinn 6	Trinn 7
Komme i gang	Beslutte hva som er relevant for problemstillingen	Lese studiene	Identifisere fellestrekk på tvers av primærstudiene og se etter sammenhenger mellom resultater	Oversette studiene til hverandre	Syntetisere oversettelsene	Formidle disse sammenfatningene i tekst
Formulere problemstilling, søkestrategi	Inkludere og ekskludere referanser	Bli kjent med innhold og detaljer	Sidestille funn og bestemme hvordan de er i slekt	Flette sammen begreper og nøkkelmetaforer, sammenligne	Sette sammen bruddstykker av viten, komme frem til ny erkjennelse	Formidle funnene på en hensiktsmessig måte, med et språk som er forståelig

Tabell 2: Analyseprosessens syv trinn, bearbeidet fra *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* [Metaetnografi] av Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L., 2021. Copyright © Abstrakt Forlag AS 2021

Note: Denne tabellen leses fra venstre mot høyre. Øverste rad presenterer trinnene, fra 1-7. Midtre kolonne viser trinnets hensikt. Nederste kolonne bryter trinnets hensikt ned, og presenterer konkrete handlinger som gjøres.

Proessen for denne oppgaven startet med å identifisere et problem. De siste årene har det vært en større andel av unge ledere som er nyutdannede fra Krigsskolen: hvilke utfordringer kan

dette medføre? Hva skjer når erfaringsnivået er lavere, og i noen tilfeller, *ung* leder *ung*? Dette er en situasjon vi selv vil stå ovenfor når vi starter i jobb, og det gjorde at vi ønsket å utforske denne tematikken videre. Så fort temaet var avklart, iverksatte vi en søkeprosess for å finne relevant litteratur. De første funnene vi gjorde var at det er lite teori på området, og at «unge ledere» alene er et krevende tema å ta for seg.

Etter et par runder med veileder, ble vi introdusert for temaet «onboarding». Søk etter begrepet på Google Scholar gjorde oss nysgjerrige på å lære mer om temaet. Vi ønsket å se begrepet opp mot situasjonen i Forsvaret. Dermed ble vårt innledende søk på tematikken omkring onboarding-prosessen av nyansatte i Forsvaret. For å finne frem til relevant eksisterende litteratur, ble det nytt et metode presentert av Paré & Kitsiou (2017). Den bygger på å gjennom et lite antall tidsskrifter eller andre relevante litteraturlager innenfor et spesifikt felt, søke etter relevante artikler (Paré & Kitsiou, 2017, s. 159). Hensikten er å finne materiale som er representativt for de fleste andre verk innenfor det samme området. Søkemotorer som ble nytt et var Google Scholar, Oria, Academic Search Ultimate (EBSCO), eBook Collection (Ebsco), FHS Brage og FOBID. Dette var et snevert søk, hvor det var mangelfullt på både teori og kilder. Vi gjennomførte et bredere søk gjennom de samme søkemotorene, og så på begrepet «onboarding» i sin helhet. Her var det vesentlig mer å ta av. Både norske, men også en rekke internasjonale artikler, studier og litteratur. Den første fasen ble dermed brukt på å bli kjent med stoffet og etter hvert bestemme kriterier for kildene, som videre kunne brukes i en elimineringsprosess.

Neste steg var å lese gjennom og bli kjent med artiklene og litteraturen vi hadde valgt å bruke som primærkilder. Gjennom denne prosessen identifiserte vi raskt at *førstegangsledelse* også var et sentralt begrep. Etter hvert som vi fikk økt forståelse, så vi at deler av teorien for førstegangsledelse også tok for seg mye av den samme tematikken og problematikken vi var ute etter ved *unge ledere*. Dermed besluttet vi at «førstegangsledelse», sammen med «onboarding», ble to nøkkelbegreper vi ville knytte problemstillingen til.

Videre var det viktig å bli kjent med teorien rundt og innholdet i hver av de to nøkkelbegrepene. Etter en periode med mye lesing, jobbet vi sammen for å finne fellestrekk for de to begrepene, og hvordan vi kunne trekke paralleller for å knytte dem sammen. Gjennom å konkretisere og

sammenfatte primærkildene i teoretiske kapitler for de to nøkkelbegrepene, ble det enklere å strukturere sammenligningen og identifisere fellestrekk og sammenhenger. Ved å sette funnene opp mot hverandre og sammenligne, skaper man et helhetsbilde av fenomenet man utforsker, noe som er en svært viktig del av forskningsprosessen (Johannessen et al., 2021, s. 254).

3.2 Kritikk av metode

Bakgrunnen for valget av litteraturstudiet baserer seg på oppgavens problemstilling og tid tilgjengelig. Det er en rekke fordeler ved gjennomføring av en litteraturstudie, blant annet effektivitet, nøyaktighet og tilgjengelighet (Johannessen et al., 2021, s. 242). Med tanke på oppgavens begrensning og tid tilgjengelig i prosjektperioden, var litteraturstudie den best egnede metoden. En utfordring Johannessen et al. (2021) påpeker ved litteraturstudier er forskeren selv, som gjennom eget perspektiv kan påvirke utvelgelsen og tolkning av litteratur (s. 243). I vårt tilfelle er vi både forskere, men også en del av forskningsmassen. Problemstillingen omhandler oss direkte, og vi er en del av perspektivet vi ønsker å undersøke. Dette bidrar til å aktivt søke etter den beste løsningen på problemstillingen. I andre tilfeller hvor forskerens perspektiv kan være med på å skape et bias for oppgaven, vil det fra vår side være et ønske om en løsning som både gagnar oss, men også være den objektivt beste løsningen.

Johannessen et al. (2021) peker på virkeligheten folk opplever – hverdagsvirkeligheten – som utgangspunktet for samfunnsvitenskapelig metode (Johannessen et al., 2021, s. 25). Siden valgt problemstilling tar for seg dagens virkelighet i Forsvaret, ønsket vi å styrke oppgavens relevans gjennom intervjuer. Dette ville også gitt oss førstehåndsberetninger med personlige erfaringer fra hvordan hverdagen som nyansatt er. En annen fordel ved intervju, er at det kunne gitt indikasjoner på om det i dag fins uformelle prosesser for innfasing av nyansatte, som ikke er formalisert gjennom direktiver eller reglementer, og dermed ikke ligger ute som offentlige dokumenter. Utfordringen med intervjuer er at det er en omfattende og tidkrevende prosess, da det er en rekke formalia som skal ligge til grunn, i tillegg til gjennomføring av intervju og prosessering av data (Johannessen et al., 2021). Etter samtaler med veileder og vurderinger opp mot tid og ordkvoten som er tilgjengelig, vurderte vi dermed at dette ikke lot seg gjennomføre med ønsket kvalitet.

3.3 Kildevalg og kildekritikk

Oppgaven er basert på en rekke kilder som i stor grad analyserer data og presenterer disse. Både kildene som er knyttet til onboarding og til førstegangsledelse har analysert flere studier og gjort sine tolkninger av dette. For å kunne sikre at det som beskrives i oppgaven er bygget på trygge data, er det derfor sentralt med en systematisk tilnærming til kildegrunnet. Enstad (2015) beskriver fire faktorer i valg av kilder og vurdering av anvendeligheten til disse: troverdighet, objektivitet, nøytralitet og egnethet (Enstad, 2015). Disse er benyttet for å vurdere valg av kilder, forfatterens ståsted og hvordan det kan anvendes i oppgaven. Kilder hentet fra diskusjonsforumer som Stratagem og nettaviser er spesielt kritisk vurdert, grunnet nettsidenes hensikt og den sannsynlige mangelen på nøytralitet i forfatterens fremstilling. De er dermed benyttet for å belyse og forsterke en utfordring, og ikke som datagrunnlag for selve analysen.

Av tilgjengelig teori knyttet til begrepet «onboarding» er majoriteten av litteraturen skrevet av utenlandske forfattere. Vi hadde et ønske om å kunne kombinere både utenlandske og norske kilder for å forklare begrepet og konseptet. Dette for å sikre relevans, og for å unngå misoppfatninger på grunn av språkbarrieren. Onboarding er et begrep som ikke direkte kan oversettes til norsk, og det var derfor viktig å finne synonymer som omhandlet samme tematikk. Søkeord som ble brukt var rekruttering, innfasing og implementering av nyansatte. To forfattere som pekte seg ut som relevante og treffende var Frode Dale og Frode Hübertz Haaland. Dale og Haaland har gitt ut flere bøker om emnet, både hver for seg, men også sammen. Dette er en styrke fordi det er enkelt å knytte ulike begreper og teorier opp mot hverandre. En utfordring er at disse to baserer seg på mye av den samme litteraturen og forskningen, og det kan svekke bredden i informasjonsinnhenting.

Gjennom søkeord som «onboarding», «onboarding new employees» og «socialization orientation» fikk vi treff på to utenlandske forfattere, Tayla N. Bauer og Karen Lawson. I tillegg ga det treff på Harpelunds (2019) bok «*Onboarding: Getting new hires off to a flying start*». Vi så at Bauer (2011) ble sitert av flere av de andre forfatterne, og fremsto dermed som en hjørnesteinskilde innenfor tematikken. En utfordring ved at mange av kildene refererer til den samme forfatteren, er at kildegrunnet i stort vil ha samme perspektiv. Dermed kan man miste nyanser som ville vært synlige dersom flere perspektiver ble presentert. Ettersom

tilgjengeligheten på kilder var noe begrenset, anses det likevel som en styrke at kildene vi har funnet fremstår representative for den bredere forståelsen omkring temaet.

Kildegrunnlaget for ledelse derimot, er veldig bredt. Det var derfor naturlig å avgrense seg til kilder primært knyttet til førstegangsledelse. Vinklingen gir et smalere kildegrunnlag, men samtidig muligheten til å gå dypere inn i teorien om temaet. Utfordringen med førstegangsledelse er mangelen på klare og anerkjente teorier. Dette skyldes i stor grad at utfordringer man møter i førstegangsledelse, er situasjonsavhengige og derfor vanskelige å beskrive (Dale, 2014, s. 22-23). Oppgaven henter mye av litteraturen knyttet til ledelsesutfordringer ved førstegangsledelse fra Dale, og hans arbeid sammen med Haaland. Svakheten ved anvendelsen av deres litteratur, er den samme som for onboarding – et mulig farget syn på viktigheten av metodisk innfasing av førstegangsledelse.

Ifølge Dale sin egen LinkedIn profil, er han involvert i flere firmaer som tilbyr tjenester innenfor lederutvikling og rekruttering (Dale, u.å.). Det kan derfor argumenteres for en viss egeninteresse i hans arbeid. Dette er det knyttet bevisste tanker til i vurderingen av kildene, da de kan være formet av hans perspektiver og interesser. På den annen side kan man argumentere for at Dales bakgrunn fra Forsvaret (Dale, u.å.) er en fordel i denne sammenhengen, da han sitter med en forståelse for hvilke lederutfordringer som eksisterer i Forsvaret spesielt. En isolert bruk av hans litteratur kan derfor være en mulig svakhet. Ved å bruke teori fra Jakobsen (2003) og Johansen (2023) kan vi sammenligne likheter og ulikheter, og kildegrunnlagets representativitet og troverdighet styrkes.

3.4 Etiske vurderinger

Generelt anser vi oppgaven i seg selv til å ha få etiske utfordringer, da det ikke er personer som er direkte eksponert i studien gjennom intervjuer eller lignende.

Overfor Forsvaret som organisasjon og vår lojalitet til profesjonen, er vår hensikt klar. Vi ønsker ikke å svartmale det som blir gjort, hverken av individer eller av systemet. Ønsket er å presentere noe som kan bidra til å forbedre organisasjonen ytterligere og forhåpentligvis gi et

bidrag som kan hjelpe Forsvaret og politikerne til å yte den ivaretagelsen av personellet som er nødvendig.

4 Lederskifte i kontekst av Forsvaret

I et debattinnlegg på Stratagem skrev Johannes Kibsgaard nylig at Forsvaret henger etter; mangelen på instruktører kan bli et reelt problem. Satsingen på utdanning av offiserer og instruktører må økes (Kibsgaard, 2024). Kan han ha et poeng? Sett i lys av dette mener vi det er relevant å se på en mer systematisk metode for innfasing og utvikling av førstegangsledere, og lederskifter generelt. Intervallene på lederskifter i Forsvaret er korte, og i snitt sitter man i stilling 2 år før det skjer et bytte. Dermed kan en påstå at en slik satsing kan forsvares.

Dette kapittelet har til hensikt å sette den teoretiske rammen knyttet til onboarding og førstegangsledelse i kontekst med overgangen fra kadett til troppssjef. Innledningsvis vil konteksten «Forsvaret» presenteres, med relevante aspekter fra blant annet ansettelsesfasen, personellhåndtering og sluttårsaker. Deretter vil oppgaven presentere resultater fra effekten av onboarding-programmer i ulike bedrifter, og benytte dette for å illustrere verdien av å ha et fast system for nyansettelser. Avslutningsvis vil kapittelet ta for seg førstegangslederens fire læringsutfordringer sett i rammen av Forsvaret. Dette vil være med på å danne grunnlaget videre i oppgaven når vi skal se på hvordan onboarding kan gjennomføres i ansettelsesprosessen.

4.1 Forsvarets rolle

Forsvaret består av mennesker. Forsvaret ønsker å bestå av mennesker med gode holdninger og verdier, mennesker som tar vare på seg selv, og på andre (Forsvaret, 2020). For at det norske forsvar skal kunne utføre sitt hovedoppdrag og beskytte Norge i fred, krise og krig, er de avhengige av personell. Det krever samarbeid mellom ulike nivåer innad i Forsvaret, men også mellom ulike nasjoner. Forsvaret krever mye av mennesket, og av oss som velger å ha det som arbeidsplass. I ytterste konsekvens kan det kreve at en må ofre sitt eget liv for å forsvare landet. Til ledere stilles det enda høyere krav. Det kreves at en skal kunne utøve effektiv militær ledelse i fred, krise og krig. Militær ledelse innebærer å måtte ta avgjørelser som i ytterste konsekvens offer andres liv.

Det har blitt stilt spørsmål om ledelse i Forsvaret egentlig skiller seg fra det *sivile*. Blant andre Chan et al. (2011) argumenterer for at konseptet ledelse er det samme uansett, og at i bunn er

det ikke noe som skiller ledelse fra organisasjon til organisasjon, eller land til land. En kan si at grunnprinsippene bygger på det samme: ledelse handler om å mobilisere mennesker til en felles innsats. På den andre siden må ledelse sees i kontekst til hvor, når og hvordan den skal utøves (Johansen, 2023, s. 196). Forsvaret skiller seg fra andre organisasjoner gjennom sin særegne kultur og praksis. Det er ulike egenskaper som kreves av en leder i en militær avdeling sammenlignet med en leder i en sivil organisasjon, grunnet de forholdene en militær leder potensielt må lede i. Forhold som i ytterste konsekvens kan koste en selv eller sine undergitte livet. Dette reduserer muligheten for å hente ledere utenfra, og dermed er lederutviklingen av personell i egen avdeling svært viktig (Johansen, 2023). For at man skal ha tilstrekkelig med personell, stiller det igjen store krav til både rekruttering og personellhåndtering etter ansettelse. Man må skape en utvikling som gjør at personellet *ønsker* å bli.

Det er lite informasjon å finne om prosessen som skjer etter ansettelse. Dette tyder på at innfasing ikke får like stort fokus i Forsvaret som rekruttering. Det faktum at det ikke er noen funn, er et funn i seg selv. Hva betyr dette for Forsvaret?

En av motivasjonene for å gjennomføre en effektiv onboarding-prosess for sivile organisasjoner, er effektivitet og verdiskapning. Harpelund et al. (2019) peker på tid til prestasjon, som går på tiden fra ansettelsestidspunktet og frem til arbeidstaker tilfører verdi til organisasjonen. Normalt bruker en nyansatt 6 måneder før den tilfører bedriften reell verdi, og all tid i forkant har kostet mer enn det har gitt (Harpelund et al., 2019, s. 24). I en sivil bedrift kan dette være enkelt å måle, for eksempel gjennom økt salg, inntekter og nye kunder. Dette gir et nøyaktig bilde på *hva* den nyansatte tilfører bedriften. For Forsvaret er ikke en effektiv onboarding-prosess målbart på samme måte. I motsetning til i det sivile, kan en feilvurdering fra den nyansatte få uopprettelige konsekvenser for langt flere enn den nyansatte selv. Dette kan illustreres gjennom ansvaret en nyansatt troppssjef har dersom det blir krig. Ansvaret for å lede sine undergitte i striden. Det var et scenario som virket fjernt frem til vi så en ny storkrig i Europa. Skulle krig bryte ut i Norge, må troppssjefen være i stand til å gjøre jobben sin. Skjer dette før troppssjefen er trygg i sin stilling og godt nok implementert i rollen som leder, kan konsekvensene bli fatale. Verdien troppssjefen tilfører avdelingen er derfor vanskelig å måle, men hvor raskt den er i stand til å lede sin nye tropp, er i ytterste konsekvens kritisk for at liv ikke skal gå tapt. En reduksjon av tiden det tar før troppssjefen tilfører verdi, forstått som at han er i stand til å lede troppen, burde derfor være i Forsvarets største interesse.

Forsvaret har de siste årene satset mer på rekruttering til utdanning, jobb og tjeneste. Markedssjef i Forsvarets mediesenter, Gry Bohne Hauge, sa i 2022 til mediehuset Kampanje at Forsvaret øker fra seks til ti millioner kroner på kommunikasjonstjenester de neste fire årene (Jerijervi & Njie, 2022). Det er et stort fokus på omdømme og tillit hos befolkningen, men også på å motivere dagens ungdom til verneplikt. I tillegg er det muligheter for bruk av verneplikt som rekrutteringskilde for videre arbeid og utdanning i Forsvaret. Har ledere i Forsvaret en plan for hvordan alle de nyansatte som rekrutteres skal integreres i sine nye stillinger, eller økes rekrutteringen fordi man ikke klarer å holde på det personellet man allerede har?

I en forskningsrapport fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) publisert i 2023 legges det frem sluttårsaker til personell i Forsvaret. FFI poengterer viktigheten av å lære hvorfor militært personell slutter, for bedre å kunne fatte tiltak som reduserer den friville avgangen. Den frivillige avgangen er svært kostbar for Forsvaret. I motsetning til i det sivile, besørger mye av utdanningen internt i Forsvaret (Fauske & Strand, 2023). Det er særlig én av de fem vanligste sluttårsakene blant personell i Forsvaret som skiller seg ut. Blant unge offiserer i Hæren, her definert som offiserer under 30 år, oppga 17 prosent at de sluttet grunnet misnøye med personellforvaltningen. Når Johansen (2023) poengterer utfordringen ved å hente ledere utenfor den militære profesjonen, er det dermed viktig å beholde det personellet som allerede utdannes. Kan et integrasjonssystem gi gevinster, ikke bare i de første månedene av arbeidsforholdet, men også redusere antallet unge offiserer som slutter grunnet opplevelsen av dårlig personellforvaltning?

4.2 Gevinster ved en effektiv onboarding-prosess

Onboarding har blitt et sentralt begrep i mange bedrifter, og det er flere som har valgt å satse mer på dette. Blant andre kjører bygg- og anleggskonsernet Skanska et introduksjonsprogram for nyansatte to ganger i året (Dalen, 2015). Større bedrifter som IKEA har etablert en digital plattform som den nyansatte får tilgang til så fort vedkommende har takket ja til jobbtilbudet. Der kan den nyansatte lære mer om den kommende arbeidsplassen sin og hvordan det er å jobbe i IKEA (IKEA, u.å.). Bedriftene har fokus på onboarding for at den nyansatte skal få en best mulig start på ansettelsen, både når det kommer til opplæring i arbeidsoppgaver, men også for å sørge for at de tidlig forstår selskapets oppbygging, strategi og kultur. En dårlig eller

fraværende onboarding-prosess kan føre til lavere selvtillit hos de ansatte i sine nye roller og lavere engasjement i arbeidet (Sibisi & Kappers, 2022).

Onboarding i Forsvaret med utgangspunkt i overgangen fra Krigsskolen til Hærens avdelinger, skiller seg noe fra en organisasjons ansettelsesprosess fremstilt av Haaland (2019). Grunnet seleksjonen som blir gjort inn mot og underveis i Forsvarets opptak- og seleksjon (FOS), er både arbeids- og rolleanalysen, i tillegg til rekruttering og utvelgelse allerede gjennomført. Det som skiller seg særlig ut, er at det går 3 år fra rekruttering og utvelgelse gjennomføres, til vedkommende faktisk går ut i jobb. Det er dermed ikke lederteamet som gjennomfører rekruttering og utvelgelse, men det er fortsatt de som er ansvarlige for innfasingen. Flere bedrifter starter innfasingen av nyansatte allerede under rekrutteringen (Harpelund et al., 2019; Haaland, 2019). Dette stiller dermed krav til en helhetlig onboarding-prosess for Forsvaret som organisasjon. Årsaken er at det burde være en sammenheng mellom de som rekrutteres inn, og behovet til avdelingen som mottar ferdig utdannede troppssjefer tre år senere.

Innfasingsprosessen er viktig for alle nyansatte, uansett nivå. Når nyansatte ender med å ikke nå forventningene ledelsen har til dem, er det ofte på grunn av hvilke verktøy den ansatte har fått fra start for å kunne klare seg best mulig i organisasjonen (Haaland, 2019, s. 36). Som beskrevet i teorikapittelet, er det en rekke fordeler ved en systematisert onboarding-prosess. Forskning viser til at dersom det gjøres korrekt, gir det en rekke gevinster; både når det kommer til holdninger, prestasjon og oppførsel. På den ene side krever et effektivt onboarding-program for nyansatte tid og innsats, men på den annen side er det ofte verdt investeringen. Et veletablert program tjener organisasjoner på i form av økt engasjement og tilhørighet (Lawson, 2016, s. 14). Lawson (2016) presenterer funn fra en rapport Aberdeen Group publiserte i 2011, som viser til at organisasjoner med standardiserte integrasjonssystemer opplever 54% høyere produktivitet når det kommer til nyansettelse og produktivitet hos de ansatte, 50% lenger ansettelsesforhold, og dobbelt så høyt engasjement rundt nyansettelse (Lawson, 2016, s. 15). I en nyere studie fra 2022 presentert av *Harvard Business Review* (2022) vises det til at organisasjoner med et fullstendig integrasjonssystem kan oppleve 50% lenger ansettelsesforhold, og 62% høyere produktivitet blant nyansatte (Sibisi & Kappers, 2022).

For å nå slike nivåer, presenterer Bauer (2011) fire tydelige fokusområder som kan være med på å maksimere en vellykket onboarding-prosess. Det første er *selvtillit*. Dersom organisasjonen klarer å lage et program som fører til at den nyansatte får selvtillit og mestringsfølelse, desto mer motivert blir man til å prestere på et høyere nivå (Bauer, 2011, s. 4). Den andre faktoren er *rolleavklaring*, som går på at den ansatte må forstå sin rolle, og hva som forventes av en (s. 5). Dersom forventningene er tvetydige, vil utførelsen bli deretter. Den neste faktoren er *sosial integrering*, og det handler om å få den nyansatte til å føle seg sosialt komfortabel. Dette går på arbeidsmiljø, og organisasjonens evne til å tilrettelegge slik at den ansatte knytter relasjoner til øvrige ansatte (s. 5-6). Den siste faktoren er *organisasjonskultur*. Enhver avdeling har sin egen unike kultur, og det er viktig at organisasjonen legger til rette for og støtter den nyansatte i navigasjonen gjennom normer, regler, kulturer, mål og verdier. Dette er viktig for å kunne knytte en relasjon til organisasjonen, og å få en følelse av tilhørighet (s. 6).

Bauer (2011) viser til at dersom disse fire faktorene er sentrale i organisasjonens innfasingsprosess for den nyansatte, fører det til høyere grad av tilfredshet på jobben. Det fører til en følelse av tilhørighet og forpliktelse til organisasjonen, som igjen er med på å øke ståtiden blant de ansatte. En god onboarding-prosess reduserer stress hos den ansatte, da den ansatte har en tydelig forståelse for hva som kreves og forventes av en, og man blir trygg på arbeidsplassen (Bauer, 2011, s. 6).

4.3 Førstegangsledelse i rammen av Forsvaret

Teorien viste hvilke utfordringer en førstegangsleder kan møte gjennom Haaland og Dales (2005) fire læringsutfordringer. I tillegg tok den for seg Jakobsens (2003) tre faser i en ansettelsesprosess: «getting in», «breaking in» og «settling in». I det følgende delkapittelet vil oppgaven se på hver enkelt læringsutfordring i overgangen fra kadett til troppssjef, og videre knytte det opp mot fasene Jakobsen (2003) presenterer. Gjennom dette vil det bli tydeligere når i prosessen de aktuelle utfordringene vil være mest relevante. Dette kan være med på å danne et grunnlag for hvordan man må systematisere innfasingen for å møte utfordringene på en korrekt måte. Videre kan en si at alle utfordringene er relevante i hver fase, men enkelte er mer fremtredende enn andre.

Den første læringsutfordringen går på å lære seg å lede en organisasjon. Teorien beskriver at overgangen oftest er fra fagperson til leder, og at det i hovedsak er rollen som endrer seg (Haaland & Dale, 2005, s. 21-23). I Forsvaret er tilfellet annerledes. Kadetter går fra å være studenter med ansvar for kun seg selv, til å få ansvar for en hel tropp. På samme tid går man inn i en ny avdeling som man skal lære seg å kjenne. Sett opp mot de ulike fasene, kan en si at denne læringsutfordringen hører til både «getting in» og «breaking in». Læringsutfordringen kan sees delvis relevant opp mot førstnevnte fase, fordi det handler om å komme seg inn i organisasjonen (Haaland & Dale, 2005). Dette skjer til dels gjennom tre år på Krigsskolen, og det etableres en forståelse for Forsvaret i sin helhet; gjennom standardiserte prosedyrer, felles kultur og overordnede verdier. Den enkelte avdeling derimot, vil en ikke lære seg å kjenne før en har blitt en del av kulturen. Slik ordningen er i dag, skjer ikke dette før etter første arbeidsdag. Dermed kan si at utfordringen også hører til «breaking in». Her skal man lære seg stillingen, og finne sin rolle i det sosiale systemet (Haaland & Dale, 2005, s. 118-119). I tillegg har hver enkelt avdeling sine normer og verdier, systemer og rutiner. Dette tar tid å lære seg, men er en del av det å lære å lede organisasjonen.

Den andre læringsutfordringen er å lære å lede mennesker. Dette kan knyttes opp mot «breaking in», hvor det skal bygges relasjoner og etableres tillit. I tillegg vil også verdier, normer og kultur spille en sentral rolle, da dette kan være styrende i organisasjonen (Haaland & Dale, 2005, s. 40-41). Disse faktorene kan være med på å påvirke blant annet hvordan den enkelte avdeling kommuniserer. Historien står sterkt i Forsvaret, og kultur er en sentral del i enhver avdeling. Som påtroppende leder er det ekstra viktig å vise respekt og handle varsomt. Dersom man ikke respekterer kulturen, kan man raskt miste troverdighet – noe som er sentralt for lederen å bygge (Haaland & Dale, 2005). Kommunikasjon og forventningsavklaring i forkant – som hører til «getting in» – kan være med på å spille påtroppende leder god. Dersom avdelingen formidler hva som venter den kommende troppssjefen første arbeidsdag, og hvilke forventninger de har, vil de være lettere å innfri. Fra den påtroppende lederens perspektiv er det viktig å være søkende og interessert i det som venter en, forstå hvilken kompetanse som er viktig, og være åpen om egne styrker og svakheter. Dersom det er en skjevhet i forventninger mellom kompani- og troppssjef, kan det raskt hindre utviklingen av førstegangslederen, da den blir tvunget til å i større grad selv å fatte beslutninger, uten å vite om de er i tråd med overordnet sjefs ønske.

Den tredje utfordringen går på å lære seg selv å kjenne (Haaland & Dale, 2005, s. 75). På samme måte som at man må bli kjent med de normer og verdier som ligger til grunn for avdelingens kultur, må man bli kjent med hvilke personlige faktorer som påvirker en selv i lederskapet. Her har kadetten en klar fordel. Gjennom tre år på Krigsskolen er man gjennom flere praksisarenaer og mestringsarenaer, i tillegg til at det gjennom alle årene er et programfag som fokuserer på ledelse og ledelsesutvikling (Forsvaret, u.å.-b, 2023c). Dette skal bidra til at kadettene har et utgangspunkt for sin lederplattform allerede før man går inn i rollen som førstegangsleder, og det skal danne grunnlaget for videre lederutvikling etter hvert som man tilegner seg erfaring. Lederutvikling og å lære seg selv å kjenne er en kontinuerlig prosess (Johansen, 2023), og dermed kan man si at dette er noe som skjer allerede fra «getting in»-fasen. På samme tid skjer det mye gjennom de to første fasene, spesielt for en førstegangsleder. Det er mye nytt, og mye som skal læres. Det kan være grunn til å tro at den tredje utfordringen blir mer sentral i den tredje fasen, «settling in», hvor alt som er nytt har begynt å lande litt, og den overordende forståelsen er på plass. Herifra vil man ha mulighet til å se tilbake på arbeidet man har gjort, danne seg opp en mening om egen lederstil, og få sette sitt preg på arbeidet som blir gjort.

Den fjerde og siste læringsutfordringen er å lære seg å håndtere stress og følelser (Haaland & Dale, 2005, s. 95). Denne kan bli særlig fremtredende i «breaking in». Her treffer forventningene som blir dannet i «getting in», virkeligheten. Det kan oppleves krevende å gå fra skolebenken til å ha ansvaret for sin egen tropp bare noen uker senere. Det er mye som skal læres, det føles overveldende, og man kan få en opplevelse av at man ikke strekker til. Gjennom alle tre fasene er det en aksept for å prøve og feile. På samme tid kommer det frem i teorien at nye ledere har den første tiden på å bevise at de duger til jobben (Dale, 2014, s. 129-130). Dette kan gjøre at mange stiller høye krav til seg selv, til prestasjon og utvikling. Når læringskurven er bratt kan dette bli utfordrende, og øke belastningen. I tillegg er lederrollen naturlig stressende, uansett om en sitter på mye eller lite erfaring. Før man har lært å prioritere og si at noe er godt nok, kan det i spesielt «breaking in»-fasen påføre mye stress på troppssjefen (Haaland & Dale, 2005). Et annet aspekt av lederrollen er det faktum at som leder er man eneste med kompetanse innenfor sitt fagfelt i sin tropp. Det kan være med på å isolere lederen fra de andre. Lederrollen er av mange beskrevet som ensom. Hos førstegangsledere uten tilstrekkelig støtte er dette en følelse flere kjenner på (Haaland & Dale, 2005, s.97). Dersom man ikke klarer å håndtere egne følelser og stress, vil det være med på å øke den helhetlige belastningen.

Vi har nå sett på overgangen fra kadett til troppssjef, med utgangspunkt i teorien for førstegangsledelse. Haaland & Dale (2005) sine fire læringsutfordringer er benyttet for å belyse utfordringer som kan møte og sannsynligvis vil møte førstegangslederen. Jakobsen (2003) sine tre faser som en førstegangsleder går gjennom, er benyttet for å sette de fire læringsutfordringene inn i en tidsramme. Utfordringene beskrevet i rammen «fra kadett til troppssjef» vil være utgangspunktet for drøftingen.

5 Onboarding i Forsvaret – hvordan kan dette se ut?

Basert på de manglende funnene i litteratursøket, samt observasjoner etter en rekke besøk i avdeling, er det grunn til å anta at det er mulig å etablere en overordnet strategi for implementering av nye ansatte i Forsvaret. En lik onboarding-prosess sikrer likebehandling av alle nyansatte og vil gjøre jobben enklere for både den som er ny og for den som skal ta imot den nyansatte.

Behovet for etablering av en overordnet onboarding-prosess, underbygges av at det militære karrieresystemet er konstruert for hyppige jobbrotasjoner. På OF-siden er normalen at man sitter rundt 2 år i hver stilling før man flyttes videre oppover i systemet (Johansen, 2023). Årsaken til hyppige skifter er blant annet at det ofte er personellmangel på høyere nivå, og det er et mål om å raskt få folk oppover i disse stillingene. Dette gjør at man på kort tid bygger mye kompetanse og tilegner seg mye erfaring og ansvar (Forsvaret, u.å.-a). Men med lederskifter i snitt annethvert år, og det på de fleste nivåer, er det noe oppsiktsvekkende at det ikke er etablert faste rutiner for slike lederskifter, ikke minst for de nyansatte.

Med dette som motivasjon, og med de identifiserte problemstillingene knyttet til førstegangsledelse, vil dette kapittelet drøfte overføringsverdien av onboarding-prinsippene inn i Forsvarets organisasjon. Vi har valgt å bruke Tabell 1 (Dale, 2014,) som utgangspunkt for en mulig løsning, og konkretiserer denne i rammen av Forsvaret gitt de etablerte faktorene.

5.1 Integrasjonssystem i kontekst av Forsvaret

	Integrasjonssystem: sett i kontekst av Forsvaret
<i>Kjerne</i>	Krigsskolen – bataljon – kadett
<i>Nivå</i>	Tropp – kompani – S1
<i>Tidsfokus</i>	Under utdanning, beordring og oppstart i avdeling
<i>Tidsramme</i>	Fra beordring og ut første året som troppssjef
<i>Arbeidsform</i>	Prosess
<i>Oppsigelsesperioden</i>	I bataljonen / utenfor bataljonen
<i>Forberedelser</i>	Samarbeid mellom kompanisjef, avtroppende og påtroppende troppssjef, S1 til støtte
<i>Oppstart</i>	Integreringsprogrammet
<i>Oppfølging</i>	Systematisert gjennom kompanisjef og sideordnede troppssjefer
<i>Evaluering</i>	Etter 90-dagersperioden og i midtveissamtalen
<i>Oppsummering</i>	Systematisk integrasjonsprosess som implementeres som en del av utdanningen ved KS og overføres til oppstart i avdeling

Tabell 3: En illustrasjon av et integrasjonssystem satt i kontekst av Forsvaret

Note: Tabellen er inspirert av Dale (2014). Denne tabellen leses fra venstre mot høyre. Øverste rad presenterer konteksten integrasjonssystemet er satt i. Venstre kolonne presenterer overordnede faktorer som bygger opp under integrasjonssystemet. Høyre kolonne presenterer hva som er relevant for den gitte faktor i konteksten Forsvaret.

Tanken bak en prosess fremstilt gjennom tabell 3, er å utnytte det potensialet vi har identifisert fra analysen. Dette i form av etableringen av et tydelig bindeledd mellom Krigsskolen og avdelingen kadettene skal jobbe. Ved å starte integrasjonsprosessen tidlig, kan en sørge for at den nyansatte er bedre rustet i den første perioden i ny jobb (Dale, 2014). I praksis vil dette bety at i stedet for å la innfasingsprosessen være opp til den enkelte avdeling, implementeres deler av prosessen allerede gjennom utdanningen på Krigsskolen.

Implementeringen kan eksempelvis gjøres i emne LED3202 – «Militær ledelse og

lederutvikling» på Krigsskolen. Faget har til hensikt å tilføre kadettene en bred forståelse av ledelse i en militær kontekst, samt gi grunnlag for individuell utvikling. Emnet er gjennomgående fra 2.-6-semester (Forsvaret, u.å.-b). En sentral del av lederutvikling er å kjenne til de utfordringer som kan møte en førstegangsleder, og dermed være bedre rustet i møtet med disse. Derfor vil det være naturlig å knytte mulige lederutfordringer opp mot den ledelsesteorien som allerede blir undervist i dag. Emnets avslutning i 6. semester gir et naturlig tidspunkt for «getting in»-fasens begynnelse, siden man nærmer seg slutten på utdanningen, og starter i arbeid om kort tid.

Fra eksempelet presentert ovenfor ser vi to fordeler. Den første er at når den nyutdannede troppssjefen etter hvert klatrer oppover i systemet, og blir avdelingssjef, vil den fortsatt ha med seg den teoretiske forståelsen for innfasing fra sin utdanning, kombinert med egne erfaringer som førstegangsleder. Denne kunnskapen kan benyttes når planen for lederskiftet skal legges, og når den selv er ansvarlig for mottakelsen av en nyansatt førstegangsleder. Den andre fordel er bedre kommunikasjon mellom Krigsskolen og avdeling. Avstanden mellom Krigsskolen og avdeling oppfattes i dag som stor. Gjennom et formalisert system, kan kommunikasjonen mellom påtroppende leder – på dette tidspunkt kadett ved Krigsskolen – og avdelingen opprettes tidligere slik at planen legges i samråd med avtroppende leder, før den går videre til neste stilling. Gjennom denne endringen kan avstanden trolig reduseres gjennom bedre kommunikasjon, noe som vil bidra til å gjøre overgangen smidigere og mer forutsigbar.

Ved å sette onboarding-teori som en del av pensum, gjøres kadetten oppmerksom på hva som gjør en god onboarding-prosess. I tillegg åpner det for en arena hvor den forberedes på mulige læringsutfordringer en førstegangsleder kan møte. Samlet sett tror vi dette kan være med på å forberede kadettene på en bedre måte. Når man da står i den faktiske problemstillingen høsten etter uteksaminering, vil man kunne dra kjennskap til følelsene og utfordringene man kjenner på. Blant annet vil man kunne redusere eller unngå noe av stressfaktorene som er beskrevet. Dermed klarer man å stå sterkere i situasjonen, fordi man i større grad er bevisst dem og kjenner dem igjen. I tillegg vil en bedre planlagt innfasingsprosess bidra til at man i større grad vet hvor eget fokus burde være. Det vil også bidra til en forståelse av hva man selv, og andre er ansvarlige for i utviklingen.

Etter hvert i prosessen forflytter ansvaret seg fra Krigsskolen, til avdelingen man skal arbeide i. Her møter forutsetningene og forberedelsene, praksis. Verktøyene har påtroppende leder med seg fra Krigsskolen, men det er viktig at mottakende avdeling også har en bevissthet rundt overgangen. En forutsetning for suksess er at integreringsprosessen fortsettes av kompanisjef, som nå er overordnet leder. Dette kan gjøres gjennom et standardisert integreringsprogram som er felles for Hæren. Dette vil bidra til en kvalitetssikring av prosessen fra organisasjonen sin side, og det kan oppfylle mye av ansvaret Forsvaret som arbeidsgiver har for integrering av nyansatte. Samtidig burde dette programmet være generisk nok til å gi mulighet for tilpasning utfra enkelte avdelinger sine behov, og dermed øke systemets fleksibilitet.

I prosessen spiller som sagt kompanisjef og avtroppende troppssjef en sentral rolle. En erfaringsutveksling og tydelig overlapp mellom avtroppende og påtroppende leder kan gi en bedre forståelse av den troppen den overtar, samt hvordan kultur og relasjoner internt er. I tillegg vil kompanisjef, som har det overordnede ansvaret i prosessen, være involvert og kunne bidra i erfaringsutvekslingen. Involveringen vil være med å bidra til en relasjonsbygging mellom overordnet og påtroppende sjef, samt gi et felles bilde av hvilke utfordringen man står ovenfor. I oppfølgingen underveis i prosessen vil derfor underveissamtaler kunne gi bedre svar på hvordan man ligger an mot målene som er satt. Vi ser også en sammenheng mellom verdien av oppfølging opp mot mulig lederutvikling. Tydelige forventinger og målsettinger som kan følges opp, gir troppssjefen mulighet for å utvikle sine lederegenskaper, og lære av egne opplevelser (Haaland & Dale, 2005). I tillegg vil det fortsatt være viktig med oppfølging selv etter oppstartsperioden på ca. 90 dager. Det vil være spesielt viktig å følge opp de målene som ble satt ved ansettelse, og gi tilbakemeldinger som troppssjefen kan fokusere på (Dale, 2014).

Gjennom en systematisert integrasjonsprosess kan man i større grad øke verdien troppssjefen tilfører avdelingen. Forhåpentligvis styrkes også dens evne til å lede troppen ved en eventuell krig eller krise. Et godt system som gir økt verditilførsel fra troppssjefen, vil også øke effektiviteten til avdelingen. Effektivitet i Forsvaret kan sees på som noe annet enn effektivitet som måles i en sivil organisasjon. Sivile bedrifter måler effekt gjennom eksempelvis inntekter eller profitt, noe Forsvaret ikke gjør. Et av oppdragene til Forsvaret er ikke å tjene penger, men det er å drive styrkeproduksjon. Et effektivt forsvar er et forsvar som utdanner dyktige soldater, som kan bidra til styrkeproduksjonen, hurtig (Forsvaret, 2023a). Gjennom å tidlig integrere førstegangslederen i arbeidet, og gjøre den klar over kravene som stilles og oppgavene som må

gjøres, er det trolig at den raskere vil være bidra med økt verdiskapning, som også gir økt *effektivitet*. Dette har ikke bare noe å si for prestasjonen troppen, men også kompaniet, og systemet de er en del av i sin helhet.

6 Konklusjon

Oppgaven har drøftet onboarding og førstegangsledelse sett i rammen av Forsvaret. Vår egen opplevelse som tredje års kadetter og samtaler med ferske troppssjefer, er bakgrunnen for valg av tema. Forsvarets særegenhet med viktigheten av å raskest mulig kunne lede sin egen tropp ved en eventuell krise eller krig, i tillegg til vår oppfattelse av et manglende system som imøtekommer behov og utfordringer ved innfasing av nyansatte førstegangsledere, dannet grunnlaget for å utforske problemstillingen:

Hvordan kan Forsvaret systematisere innfasing av nyansatte førstegangsledere?

Målet med oppgaven var å undersøke hvilke kriterier litteraturen presenterte for at et integrasjonssystem kunne være effektivt. Forsvarets rolle i samfunnet gjorde at begreper som «effektivitet» fikk en annen betydning. Det ble derfor også nødvendig å belyse de utfordringene en førstegangsleder møter gjennom teori, før de ble satt i kontekst av Forsvaret. Teorien viser at det er flere fordeler ved et effektivt integrasjonssystem. For å forstå hvordan Forsvaret kunne systematisere innfasingen ønsket vi derfor å undersøke følgende underspørsmål:

Hvilke gevinster får Forsvaret gjennom å systematisere innfasingen av førstegangsledere?

I teorien har vi redegjort for hvorfor organisasjoner burde ha et integrasjonssystem, og sentrale elementer et slikt system burde inneholde. Dette knyttes opp mot læringsutfordringer som kan møte en førstegangsleder, i veien til å bli en leder. Utfordringene settes deretter i kontekst med Forsvaret og overgangen fra kadett til troppssjef. På denne måten danner vi grunnlaget for å vise hvordan Forsvaret kan systematisere nyansatte førstegangsledere. I kapittel 5 fremlegges det et forslag til hvordan innfasingen av nyansatte troppssjefer kan systematiseres, og videre drøftes hvilke gevinster som kan oppnås.

Oppgaven har identifisert flere aspekter ved en slik systematisering og belyst hvilke utfordringer man må ta hensyn til ved innfasingen av førstegangsledere. Gjennom å starte prosessen allerede under utdanningen på Krigsskolen, kan man bedre grunnlaget den nyansatte

har for å møte de utfordringene og kravene som stilles. Samtidig øker kompetansen på ivaretagelse og innfasing av personell i avdelingene. Integrasjonssystemet som er foreslått er rettet spesifikt mot offiserer, som har minimum 3 år utdanning på Krigsskolen før de tiltrer i stillingen som troppssjef. Med en økt kompetanse gjennom erfaring og utdanning knyttet til slike prosesser, er det trolig at med små tilpasninger kan også systemet anvendes til alle ansettelsesprosesser, uavhengig av stilling.

Teorien og analysen peker på en mulig fordel ved innfasingen av nyansatte førstegangsledere. Dette er sammenhengen mellom hvordan man blir tatt imot og hvor lenge folk blir i stilling. FFI-rapporten fra 2023 viser at det er et tydelig problem at ansatte slutter, og kommer med en klar melding til Forsvaret om at tiltak må fattes for at folk skal ønske å bli (Fauske & Strand, 2023). Løsningen vi har presentert er et mulig tiltak som starter i den andre enden; dersom man systematiserer innfasing av nyansatte, kan det redusere antallet som slutter grunnet dårlig personellforvaltning? På den annen side er det vanskelig å si om en metodisk innfasing er relevant i dette tilfellet, da offiserer fra Krigsskolen har tre pliktår etter endt utdanning. Om onboarding har en direkte påvirkning på sluttårsaker blant unge offiserer er vanskelig å si, men forskning peker på at hvordan man blir tatt imot, har en klar påvirkning på hvor lenge ansatte ønsker å bli.

6.1 Forslag til videre forskning

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi undersøkt hvordan innfasing av nye troppssjefer i Forsvaret kan systematiseres. Vi har ikke belyst spesialistens rolle i innfasingen, og hvordan sammenhengen mellom troppssjef og troppssersjant i første stilling kan utnyttes maksimalt. Forslag til videre forskning vil dermed være todelt; det ene er å gjennomføre undersøkelser eller intervjuer som kan vise hvordan førstegangsledere i rollen som troppssjef ble integrert i sin stilling. En slik studie kan danne et klarere bilde av de rutinene som gjøres ute i avdeling, og danne grunnlag for å si noe om hva som må endres for å skape et integrasjonssystem. Det andre forslaget er å se på hvordan en innfasingsprosess kan tilpasses spesialistkorpset. Hva kan man gjøre for spesialister og befal for å gjøre de mest mulig rustet til å ta imot en troppssjef uten tidligere lederutdanning?

Litteraturliste

- Bauer, T. N. (2011). Onboarding New Employees: Maximizing Success. I *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series* (s. 1–54).
https://www.researchgate.net/publication/336409384_SHRM_Foundation's_Effective_Practice_Guidelines_Series_Onboarding_New_Employees_Maximizing_Success
- 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.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (s. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bentedal, G. (2020, oktober 6). *Hva gjør spesialistene*. Forsvaret.
<https://www.forsvaret.no/heimevernet/aktuelt/arkivsaker-heimevernet/aktuelt/hva-gjor-spesialistene>
- Chan, K.-Y., Soh, S., & Ramaya, R. (2011). *Military leadership in the 21st century: Science and practice*. Cengage Learning.
- Dale, F. (u.å.). *Profil Frode Dale*. LinkedIn. Hentet 25. mars 2024, fra <https://www.linkedin.com/in/frodedale/>
- Dale, F. (2014). *Lederskifter om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb*. Gyldendal akademisk.
- Dalen, A. (2015). *Strøm av søkere fra «oljå» til Skanska: Kristen bytter oljejobb med byggebransjen*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/AdbXM3/stroem-av-soekere-fra-oljaa-til-skanska-kristen-bytter-oljejobb-med-byggebransjen>
- Enstad, K. (2015). *Hvordan skrive en god tekst*. Krigsskolen.
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2023). *Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022* (23/01128; s. 85). Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Forsvaret. (u.å.-a). *ALT om utdanning*. Hentet 4. april 2024, fra <https://www.forsvaret.no/utdanning>

-
- Forsvaret. (u.å.-b). *EMNESIDE FOR LED3202 Militær ledelse og lederutvikling*. Hentet 21. mars 2024, fra <https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/LED3202/2024-VÅR>
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets Grunnsyn på ledelse*. https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20på%20ledelse.pdf
- Forsvaret. (2023a, juni 7). *Forsvarets rolle i dag og i fremtiden*. 3 – Forsvarets rolle i dag og i fremtiden.
- Forsvaret. (2023b, desember 20). *Military ranks*. Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/en/about-us/uniforms-ranks-and-medals/ranks>
- Forsvaret. (2023c, desember 22). *Bachelor—Ledelse og landmakt*. <https://www.forsvaret.no/utdanning/utdanninger/militaere-studier-med-fordypning-i-ledelse-og-landmakt>
- Harpelund, C., Højberg, M. T., Nielsen, K. U., & Frang, A. (2019). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start* (First edition). Emerlad Publishing Limited.
- Haaland, F. H. (2019). *Å knytte bånd: Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Gyldendal - Textbooks.
- Haaland, F. H., & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse en veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal akademisk.
- IKEA. (u.å.). *Rekruttering*. IKEA. <https://www.ikea.com/no/no/this-is-ikea/work-with-us/rekruttering-pubfffab7d1>
- Jakobsen, C. (2003). *Nyansatte i organisasjoner: Perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Abstrakt forlag.
- Jerijervi, D. R., & Njie, R. A. (2022). *FORSVARET DOBLER POTTEN I NY REKLAMEAVTALE: - KRIGEN VIL PREGGE KOMMUNIKASJONEN FREMOMER*. <https://kampanje.com/premium/mai-2022/innsikt/forsvaret-dobler-potten-i-ny-reklameavtale/>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave). Abstrakt forlag AS.
- Johansen, R. B. (2023). *Leder- og ledelsesutvikling i den militære profesjonen—Et skråblikk*

på Forsvarets praksis og tilnærming. I *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis* (1. utg, s. 192–210). Universitetsforlaget.

Kibsgaard, J. (2024, februar 21). Forsvaret må skifte gir—Replikk til personellhåndtering: Ikke sett. *Stratagem*. <https://www.stratagem.no/forsvaret-ma-skifte-gir-replikk-til-personellhandtering-ikke-sett/>

Lawson, K. (2016). *New employee orientation training*. ATD Press.

Paré, G., & Kitsiou, S. (2017). Methods for Literature Reviews. I Kuziemsky C, editors Lau F, *Handbook of eHealth Evaluation: An Evidence-based Approach* (s. 157–179). University of Victoria.

Prop. 151 S (2015-2016). (2016). *Kampkraft og bærekraft—Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/?ch=1>

Sibisi, S., & Kappers, G. (2022). *Onboarding Can Make or Break a New Hire's Experience*. https://hbr.org/2022/04/onboarding-can-make-or-break-a-new-hires-experience?ab=at_art_art_1x4_s01

Skilbrei, M.-L. (2023). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (2. utgave). Fagbokforlaget.

Visma. (2023). *Sikret en god pre- og oboardingprosess med automatisering*. Visma. https://www.visma.no/hrm/guide/pre-onboarding/?_gl=1*8hw54v*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwwYSwBhDcARIsAOyL0fiYiwpZ4NYrWB5NuYfaaYcgtYZyvd7fgyY7E0BZapqivhIw-onbyAcaAsbREALw_wcB#lastnedguider