

Forord

Gjennom dette konseptet gir jeg føringer til alle sjefer om å sette praktisk leder- og ledelsesutvikling på dagsorden i hverdagen. Gode ledere som evner å videreutvikle seg selv og andre er avgjørende for at vi skal være klar til kamp i kveld.

Både offiserer og befal skal lede. Kontekst og rolle kan være forskjellig, men verdier og prinsipper er like. Dette må gjøres gjennom gode ledelses- og samhandlingsprosesser med en teamorientert ledelsesform.

Implementering av OMT og utdanningsreformen (URE) stiller store krav til Hærens sjefer, og for å lykkes er godt lederskap en svært viktig faktor. Utviklingen av OMT handler i stor grad om å bygge en ny kultur, og offiserer og befal i lederroller er de viktigste kulturbyggerne.

Ny utdanningsordning er tilpasset OMT, med utvikling av en ny offisersrolle og en ny befals-/ spesialistrolle. En større del av modnings- og utviklingsprosessen for lederne vil foregå i Hærens regi, under kurs ved Hærens våpenskole, og ved økt fokus på lederutvikling i hverdagen ved alle Hærens avdelinger.

Gjennom aktiv bruk av konseptet får vi en god sammenheng mellom lederutdanning i regi av Forsvarets høgskole, og praktisk lederutvikling i Hæren. Konseptet med tilhørende verktøy skal sikre en kunnskapsbasert tilnærming og kontinuitet i utviklingen av offiserer og befal. Som sjef Hæren er jeg stolt over å ha så mange dyktige medarbeidere og soldater i vår organisasjon. Gode ledere på alle nivå er trolig den viktigste faktoren for å beholde dyktige medarbeidere.



Odin Johannessen
Generalmajor
Sjef Hæren



Innholdsfortegnelse

1. Innledning

- 1.1. Bakgrunn
- 1.2. Hensikt
- 1.3. Ønsket situasjon
- 1.4. Dokumentets oppbygging

2. Leder- og ledelsesutvikling i Hæren - Begreper

- 2.1. Oppdragsbasert ledelse
- 2.2. Følgerskap
- 2.3. Teamledelse
- 2.4. Balansert lederadferd (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse)

3. Lederutvikling gjennom en god læringskultur i Hæren

4. Rammeverk for lederutvikling i Hæren

- 4.1 Oppdragsbasert ledelsesfilosofi
- 4.2. Balansert lederadferd
- 4.3. Kompetansemodell for lederutvikling

5. Roller og ansvar i utøvelse av leder- og ledelsesutvikling

6. Arenaer for leder- og ledelsesutvikling

- 6.1. Ledermøtene
- 6.2. Commandteam
- 6.3. Ledersamling /seminarer /avdelingsmøter
- 6.4. Utviklingssamtaler (MAS)
- 6.5. Karrieresamtaler
- 6.6. Ulike evaluerings- og debriefarenaer
- 6.7. Lederutvikling ved fag- og funksjonsrettede kurs ved HVS

7. Praktiske verktøy og metoder

8. Oversikt over rammeverk/konsept

9. Sammenhengen mellom lederutviklingskonsept og Hærens karriere- & tjenesteplaner

10. Referanser

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Hæren trenger kompetente og troverdige sjefer/ledere for å sikre operativ evne. Hærens ledere med sitt personell utgjør den avgjørende forskjellen i møte med fiendens vilje, som ikke kan erstattes av teknologi eller avanserte kampsystemer. Å utvikle og videreutvikle dyktige ledere for fremtiden, er en forutsetning for å lykkes med dagens og morgendagens operasjoner.

1.2. Hensikt

Hensikten med konseptet er å sikre godt lederskap og gode ledelsesprosesser på alle nivå i organisasjonen. Planmessighet og fokus på leder- og ledelsesutvikling er avgjørende for kvaliteten på Hærens ledere for å sikre operativ evne. Konseptet gir føringer for hvordan vi i praksis skal drive systematisk leder- og ledelsesutvikling i Hæren.

1.3. Ønsket situasjon

Lederskap i Hæren bygger på Forsvarets verdigrunnlag og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.

- Hærens ledere tar gode beslutninger, og evner å skape oppslutning for å løse oppdraget på best mulig måte.
- Hærens ledere har en balansert lederatferd, og oppdragsbasert ledelse praktiseres i fred, krise og krig.
- Det er tydelig rolleforståelse for utøvelse av ledelse i Hæren på alle nivå.
- Organisasjonen gjennomføres av en god læringskultur som sikrer kontinuerlig utvikling og gode leveranser.

Ledere på alle nivå utvikler gode ledelsesprosesser og sine underordnede ledere og medarbeidere i tråd med Hærens konsept for lederutvikling.

1.4. Dokumentets oppbygging

Etter et innledende kapittel avklares sentrale begreper. Kapittel tre omhandler hvordan en god læringskultur utvikles, og er kjernen i hvordan vi driver leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Kapittel fire inneholder det faglige rammeverket, og et felles begrepsapparat som skal benyttes i lederutvikling. Kapittel fem beskriver roller og ansvar i utøvelse av leder- og ledelsesutvikling, og kapittel seks beskriver de viktigste arenaene som skal brukes til utvikling. Kapittel sju beskriver kort metoder og verktøy, og kapittel åtte viser en modell som sammenfatter konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Til sist i dokumentet er sammenhengen mellom lederutviklingskonseptet og Hærens karriere- og tjenesteplan beskrevet.

2. Leder- og ledelsesutvikling i Hæren - Begreper

Begrepet ledelse inneholder dimensjonene styring og lederskap. Styring handler om en rekke oppgaver og mekanismer som sørger for orden og retning i organisasjonen. Lederskap er en relasjonell påvirkningsprosess som bidrar til å skape felles retning, samhandling og forpliktelse til å løse oppdragene. For å utvikle gode ledelsesprosesser må læring gjennom refleksjon gjennomføres i hverdagen.

Lederutvikling handler om å utvikle lederen som person til å best mulig fylle den aktuelle lederrollen. Lederutvikling må være koblet til konteksten ledelse utøves i og forutsetter refleksjon rundt egen lederpraksis. Ledelsesutvikling handler også om å utvikle ledere, og tar innover seg at ledelse er en kollektiv påvirkningsprosess hvor alle deltakere er aktive i utøvelsen av ledelse. Dette for å skape felles retning, forpliktelse og samhandling i en militær enhet.

2.1. Oppdragsbasert ledelse

«Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse (OBL). Det innebærer at sjefen på de ulike nivåene styrer gjennom å angi hva som skal oppnås og hvorfor det skal oppnås, og i mindre grad hvordan det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis så den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget» (FFOD). Sjefens intensjon utgjør en basis for at underordnede kan ta initiativ som muliggjør kontinuitet i operasjonen og effektive tilpasninger av planen, selv under friksjon, kaos og usikkerhet. Hensikt, metode og slutt-tilstand må kommuniseres tydelig.

2.2. Følgerskap

«I følgerskap ligger de positive kvalitetene som kreves av en undergitt leder innenfor rammene av oppdragsbasert ledelse. Disse er selvstendighet, faglig dyktighet, gjennomføringsevne, dialog med høyere sjef – spesielt når ordren som er gitt er gjort irrelevant av omstendighetene, og om nødvendig ta ansvar for å bryte en ordre for å oppnå oppdragets intensjon» (FFOD). En konstruktiv medarbeider som viser godt følgerskap bidrar til økt effektivitet og god samhandling. Følgerskap er en aktiv positiv prosess der den ledede er konstruktiv kritisk i den hensikt å bidra til felles situasjonsbilde, avklaring og forståelse av tildelte oppgaver.

2.3. Teamledelse

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse understreker at lederskap er en kollektiv prosess. Lederskap i Hæren utformes følgelig ikke av de formelle lederne alene; offiserene og sersjantene sørger i fellesskap for at avdelingen ledes godt. Sammen må de etablere effektive og gode team hvor alle medarbeidere og soldater spiller en aktiv rolle i å bidra med kompetanse for å løse teamets oppgave. I praksis medfører dette at offiserer og sersjanter må være bevisst hvilken kompetanse enheten besitter, og kunne stadfeste forventninger til hverandre og de ulike rollene i teamet, for å løse oppdragene på en best mulig måte.

2.4. Balansert lederadferd (forsvarssjefens grunnsyn på ledelse)

Effektiv lederadferd kan kategoriseres gjennom tre faktorer eller funksjoner:

- Oppdragsfokus; effektivitet og prestasjonsevne.
- Samspill; aktivering av menneskelige ressurser.
- Utvikling; nytenkning og tilpasningsevne.

Samtidig er det viktig å være en god rollemodell, noe som vises i modellen fra FSJ grunnsyn på ledelse, som utdypes senere i punkt 4.2. Å utøve godt lederskap handler om å balansere disse faktorene.

3. Lederutvikling gjennom en god læringskultur i Hæren

Gjennom konsept for ledelsesutvikling i Hæren skal vi forsterke en kultur som stimulerer til læring og utvikling.

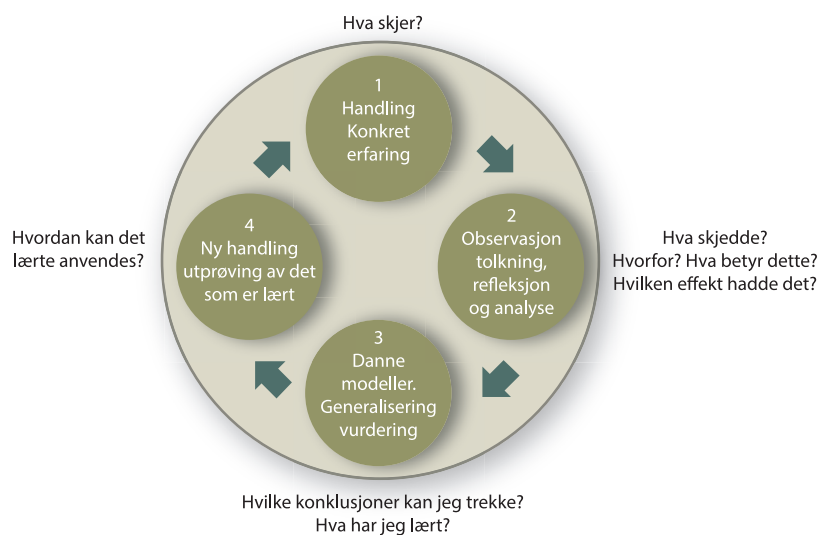
En god læringskultur bygger på tillit og trygghet. Lederens evne til å skape dette er avgjørende for at medarbeidere/mannskapet føler seg ivaretatt og blir tryggere på seg selv, og tør å prøve og feile. Ledere som går foran som gode rollemodeller med relasjonelle ferdigheter og evne til å støtte og utfordre sine kollegaer og medarbeidere, vil kunne utvikle en sunn læringskultur som basis for kontinuerlig læring og forbedring.

Å videreutvikle gode prestasjoner i operasjoner, øvelser, trening og leveranser i hverdagen handler om å lære av erfaring, både gode og dårlige. At det er aksept for å gjøre feil, for så å lære av det, er en forutsetning for å bygge en læringskultur.

En praktisk modell for erfaringslæring er Kolbs erfaringslæringsssyklus. For læring i en organisasjon er refleksjon over praksis, som grunnlag for forståelse og meningsdanning, en forutsetning for å videreutvikle seg selv i rollen, sitt team, ledergruppen og avdelingen.

Modellen illustrerer hvordan erfaringslæring foregår, og kan brukes som verktøy i hverdagen.

Erfaringslæringsssyklus (Kolb)



Vi har en rekke arenaer i hverdagen som er, og kan fungere bedre som utviklingsarenaer. Alle møter, metoder i trening og øving, debrief, after-action-review, medarbeidersamtaler med flere, er potensielle utviklingsarenaer, men det er en forutsetning at refleksjon og tilbakemelding gjøres systematisk for at utvikling skal skje.

4. Rammeverk for lederutvikling i Hæren

Utøvelse av leder- og ledelsesutvikling i Hæren skal bygge på Forsvarets verdigrunnlag, Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) og Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD). Lederutvikling finner sted i Hærens avdelinger og ved fag- og funksjonsrettede kurs ved HVS. Modellene og begrepsapparatet i kapittel 4 er et felles rammeverk for utvikling av ledere i Hæren, og dette skal samsvare med utdanningen ved FHS. Det faglige samarbeidet mellom Krigsskolen, Befalsskolen, HVS og HST blir viktig for å sikre den røde tråden i lederutviklingen gjennom utdanning og praksis.

4.1. Oppdragsbasert ledelsesfilosofi

Oppdragsbasert ledelse som begrep er kort beskrevet tidligere i dokumentet, og er Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi (FGL, FFOD). Denne innebærer at; «... alle oppdrag må ses i lys av intensjonen med oppdraget. Det skal følgelig skapes rom for desentraliserte beslutninger og handlinger i sjefens ånd. Opplysninger knyttet til hva og hvorfor er derfor langt viktigere ingredienser i ordre og styringssignaler enn opplysninger knyttet til hvordan» (FFOD).

Oppdragsbasert ledelse forutsetter at ledere på alle nivå er i stand til å etablere omforent forståelse for hva som skal gjøres (retning), hvordan det skal gjøres på overordnet nivå (samhandling), og vilje til å gjøre det fordi man forstår hvorfor (forpliktelse).

OBL fratar ikke sjefen retten til å gi tydelige rammer, herunder detaljstyring og ordrer for hvordan ting skal gjøres når det er hensiktsmessig. I praksis vil graden av handlingsrom variere, blant annet som følge av kontekstuelle betingelser (eksempelvis type konflikt og operasjon, samvirke med andre, organisasjonsnivå), og hva slags tillit som er utviklet mellom over- og underordnet. Gjennom å la sjefer på lavest mulig nivå få handlingsrom til å utøve «disiplinert initiativ» (FGL), vil man muliggjøre desentralisert beslutningstaking - tilpasset friksjonen som vi forventer å møte på stridsfeltet. OBL som ledelsesfilosofi er gjeldene i all aktivitet og daglig ledelse i alle Hærens avdelinger.

4.2. Balansert lederadferd

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse beskriver oppdragsbasert ledelse som Forsvarets ledelsesfilosofi, og hva som kjennetegner godt lederskap gjennom modellen balansert lederadferd. Modellen inneholder følgende faktorer:

Samspillsorientert adferd –

- Legger til rette for god samhandling og viser omsorg for sine medarbeidere. Evner å utvikle gode team.

Oppdragsfokusert adferd –

- Rettet mot å øke effektiviteten og skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur. Planlegge, iverksette og følge opp.

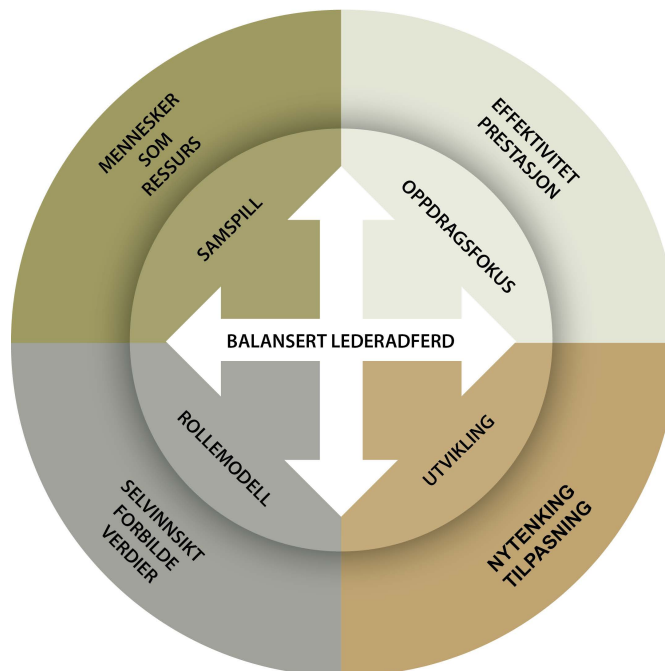
Utviklingsorientert adferd –

- Rettet mot å øke avdelingens fleksibilitet, kreativitet og nytenkning. Iverksette og lede utvikling og endring for å møte nye situasjoner. Legge til rette for kollektiv læring, samt evne og vilje til å utvikle seg som leder.

Å være en god rollemodell –

- Lederen er den viktigste rollemodellen for verdier krav og forventinger i enhver avdeling. Viser vei gjennom risikovillighet, konsistent fremferd, gode holdninger og etisk skjønn.

Lederadferd



En god leder i Hæren evner å balansere disse faktorene. Denne grunnmodellen er hovedmodellen for all lederskapsutdanning- og utvikling i Forsvaret, og skal være basis i lederutdanningen på fag- og funksjonsrettede kurs i Hæren, og all nivådannende utdanning i regi av Forsvarets høyskole. Praksisnær lederutvikling i alle Hærens avdelinger skal bygge på denne grunnmodellen.

4.3. Kompetansemødel for lederutvikling

Kompetansemødel for lederutvikling (utviklet på Krigsskolen) er illustrert som en pyramide hvor kompetanseområdene selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse ligger som tre «selvstendige pyramider» som hver for seg representerer det enkelte kompetanseområdet.

Selvkompetanse –

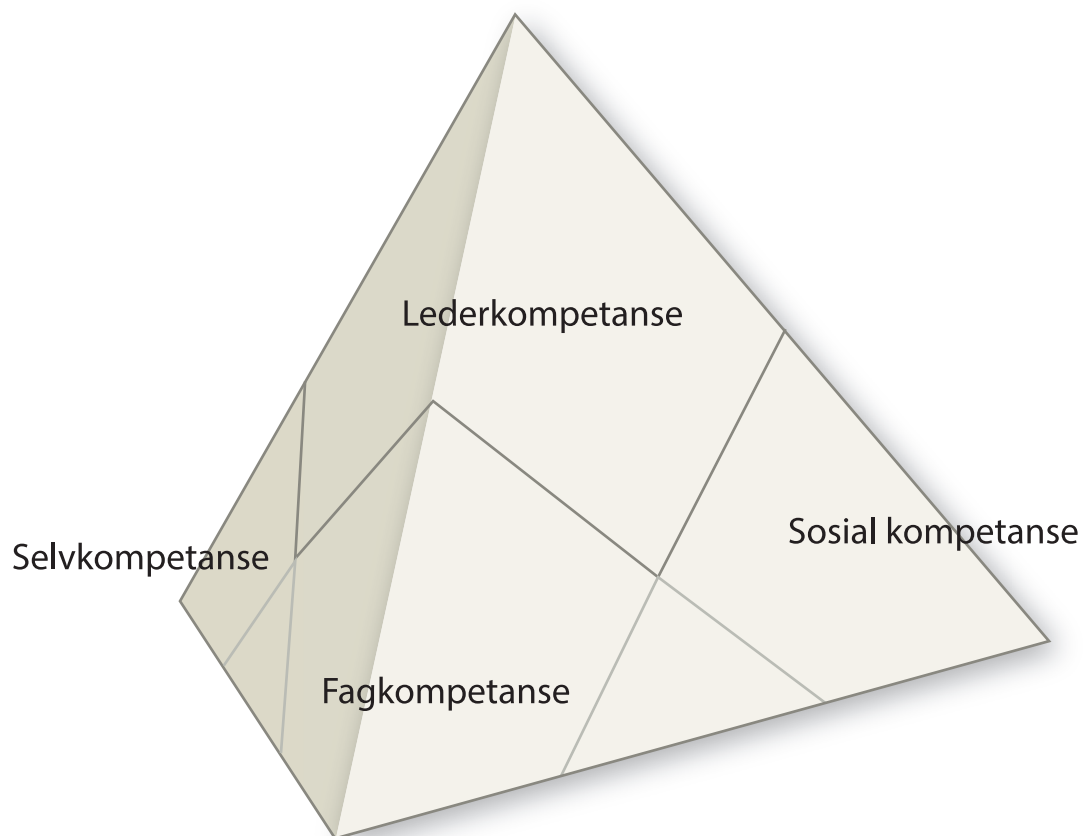
- Handler om lederens relasjon til seg selv og bevissthet om personlighet, ferdigheter, holdninger og verdier.
- Innsikt i hvordan en selv påvirker andre, og hvordan andre påvirker en selv.
- Kunne utøve selvledelse; håndtere og regulere egne tanker, følelser og handlinger på hensiktsmessig vis.

Sosial kompetanse –

- Handler om lederens relasjon til de han/hun leder, andre kollegaer og øvrige aktører i oppdragsløsningen.
- Bevissthet om hvordan individer fungerer sammen, og hvordan ulike relasjoner preger situasjonsbevissthet og beslutninger.
- Evne til å forstå sosiale situasjoner, kommunisere godt og etablere tillit.

Fagkompetanse –

- Handler om lederens og avdelingens fagdisiplinære, spesialiserte kunnskap og utgjør et sentralt grunnlag for å lede i avdelingen og å løse oppdrag.



Disse kompetanseområdene er grunnlaget for lederadferden, alt det en leder gjør når han/hun leder. En god leder i Hæren evner å utøve en balansert lederadferd ved å inneha og bruke disse kompetanseområdene i lederrollen.

Ulike lederroller og forskjellig kontekst krever ulik balanse mellom kompetanseområdene, og hvilken type fagkompetanse som kreves i lederrollen varierer, spesielt for kategoriene befal og offiser.

5. Roller og ansvar i utøvelse av leder- og ledelsesutvikling

Forsvarssjefen (FSJ), gjennom Forsvarsstaben (FST) har fagmyndigheten og det overordnede ansvaret for ledelse i Forsvaret. Hvordan leder- og ledelsesutvikling praktiseres er i stor grad opp til den enkelte driftsenhetssjef (DIF-sjef). Føringer gis gjennom forsvarssjefens virksomhetsplan.

Forsvarets høgskole (FHS) har et fagmiljø på ledelse ved Institutt for Militær Ledelse og Operasjoner (IMLO). Hæren skal videreutvikle et godt faglig samarbeid med FHS, både sentralt og med fagmiljøet på Krigsskolen.

Sjef Hæren har det overordnede ansvaret for, og gir føringer for leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Sjef Hæren er den fremste rollemodellen som leder i Hæren og skal bidra til å vektlegge betydningen av godt lederskap og en god læringskultur for å sikre operativ evne. Hærstaben ivaretar fagfeltet lederutvikling på vegne av sjef Hæren, og legger til rette for utviklingsarenaer innen ledelsesutvikling på et overordnet nivå. HST følger opp og støtter avdelingsjefenes arbeid med leder- og ledelsesutvikling, på linje med andre oppdrag som gis. Hærstaben har også ansvaret for å sørge for at det er kompetanse på dette fagfeltet tilgjengelig for å støtte linjen.

Hærens sersjantmajor har en viktig rolle i å understøtte sjefens budskap for å tilrettelegge for godt lederskap og en god læringskultur i Hæren. Det er avgjørende å sørge for at tilnærming til lederskap i Hæren bygger på samme grunnlag for OR og OF. Hærens sersjantmajor bidrar til at arbeidet sersjantene gjør i forbindelse med lederutvikling, til enhver tid er forankret i kommandolinja gjennom lokal sjef.

Sjef HVS har ansvar for at lederutvikling er en del av fag- og funksjonsrettede kurs i regi av våpenskolen, med grunnlag i konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Lederutvikling/refleksjon rundt lederrollen og egen lederpraksis skal være en del av alle kurs som er en forberedelse til en lederstilling.

Fagsjefene har en rolle i talentarbeid, seleksjon og Hærens karriereråd, og har ansvaret karriereveiledning til personell innen sin troppeart i samarbeid med avdelingsjefene.

Sjefer/ledere på alle nivå er ansvarlig for å tilrettelegge for leder- og ledelsesutviklingsaktiviteter i egen avdeling, og oppfølging av disse. Sjefene skal aktivt jobbe for å bygge en god læringskultur i avdelingen, gjennom å legge til rette for gode tilbakemeldingsarenaer, refleksjon og erfaringslæring under øving, trening og oppdragsløsning. Sjefer/ledere på alle nivåer er ansvarlig for å utvikle sine underordnede og sitt coommandteam, samt å bidra til å utvikle sine side- og overordnede.

6. Arenaer for leder- og ledelsesutvikling

Sjefer/ledere på alle nivåer skal bruke de arenaene som er i hverdagen til å bringe læring gjennom refleksjon tydelig inn i daglig praksis. Det er en rekke uformelle læringsarenaer som for eksempel gode kollegasamtaler, «på-stubben»-samtaler og tilbakemeldinger i hverdagen. Videre skal følgende mer formelle arenaer nyttes til utvikling;

6.1. Ledermøtene

Bringte lederskap og fokus på gode ledelsesprosesser inn på ledermøtearenaene gjennom refleksjon rundt egen fungering ut fra grunnleggende kriterier for effektivitet i ledergrupper: Tydelighet i mål og retning, kvaliteten på interaksjon/samhandling og kvaliteten på fornying og utvikling.

6.2. Commandteam

Commandteam består av sjef, nestkommanderende, (eller stabssjef) og sjefssersjanten. Sjefen er ansvarlig for å utvikle sitt team gjennom å reflektere over fungering i daglig praksis. For å sikre gode ledelsesprosesser skal det på alle nivåer gjennomføres commandteamsamlinger for å dele erfaringer, reflektere over fungering og tydeliggjøre roller i ledelsesprosessen. Dette for å sikre en felles plattform for ledelse i Hæren.

6.3. Ledersamling /seminarer /avdelingsmøter

Når ledersamlinger og seminarer i avdelinger gjennomføres skal det brukes tid på å reflektere over ledelsesprosessene og den enkeltes lederpraksis. Alle seminarer og avdelingsmøter er gode arenaer for å sette fokus på læringskulturen og bygge plattform for utvikling i hverdagen.

6.4. Utviklingssamtaler (MAS)

Medarbeidersamtalen er en god arena for å få og gi tilbakemelding og reflektere over egen lederpraksis i rollen. Dette krever at det settes av tid for refleksjon, og at ansvarlig leder bruker gode dialogverktøy i samtalen.

6.5. Karrieresamtaler

Ledere skal også gjennomføre karrieresamtaler med sine underlagte ledere, og kan være en god arena for refleksjon i et fremtidsperspektiv. For gjennomføring vises det til innhold i Hærens Karriere- & Tjenesteplan.

6.6. Ulike evaluerings- og debriefarenaer

Gjennom utdanning, trening og øving har vi etablerte arenaer for evaluering og læring. Gjennom for eksempel During - og After Action Review (DAR og AAR) skal refleksjon over lederpraksis være en tydelig del av denne arenaen for å sikre læring.

6.7. Lederutvikling ved fag- og funksjonsrettede kurs ved HVS

Ved gjennomføring av fag- og funksjonsrettede kurs rettet mot sjef og lederstillinger skal lederutvikling være en viktig del av utdanningen. Det skal tilrettelegges for gode læringsarenaer for refleksjon rundt lederskap og egen lederpraksis.



7. Praktiske verktøy og metoder

En god læringskultur i Hæren forutsetter læringsaktiviteter i hverdagen, og at det er kompetanse for å tilrettelegge for ulike utviklingsaktiviteter. Offiserer og sersjanter har lært noe om metoder for å utvikle andre gjennom utdanningssystemet, men denne kompetansen må vedlikeholdes og videreutvikles i Hærens avdelinger.

Dette gjøres gjennom refleksjon over veiledningspraksis i hverdagen. For å utvikle fasilitatorer i avdelingene som har ferdigheter og gode verktøy for veiledning/coaching/mentoring, systematiseres et opplegg for «train the trainer». Målgruppen er OR, OF og sivile som egner seg til å støtte sjefene i å tilrettelegge for utviklingsaktiviteter. Et slikt utviklingstiltak kan også gjøres i samarbeid med FHS og andre DIF-er.

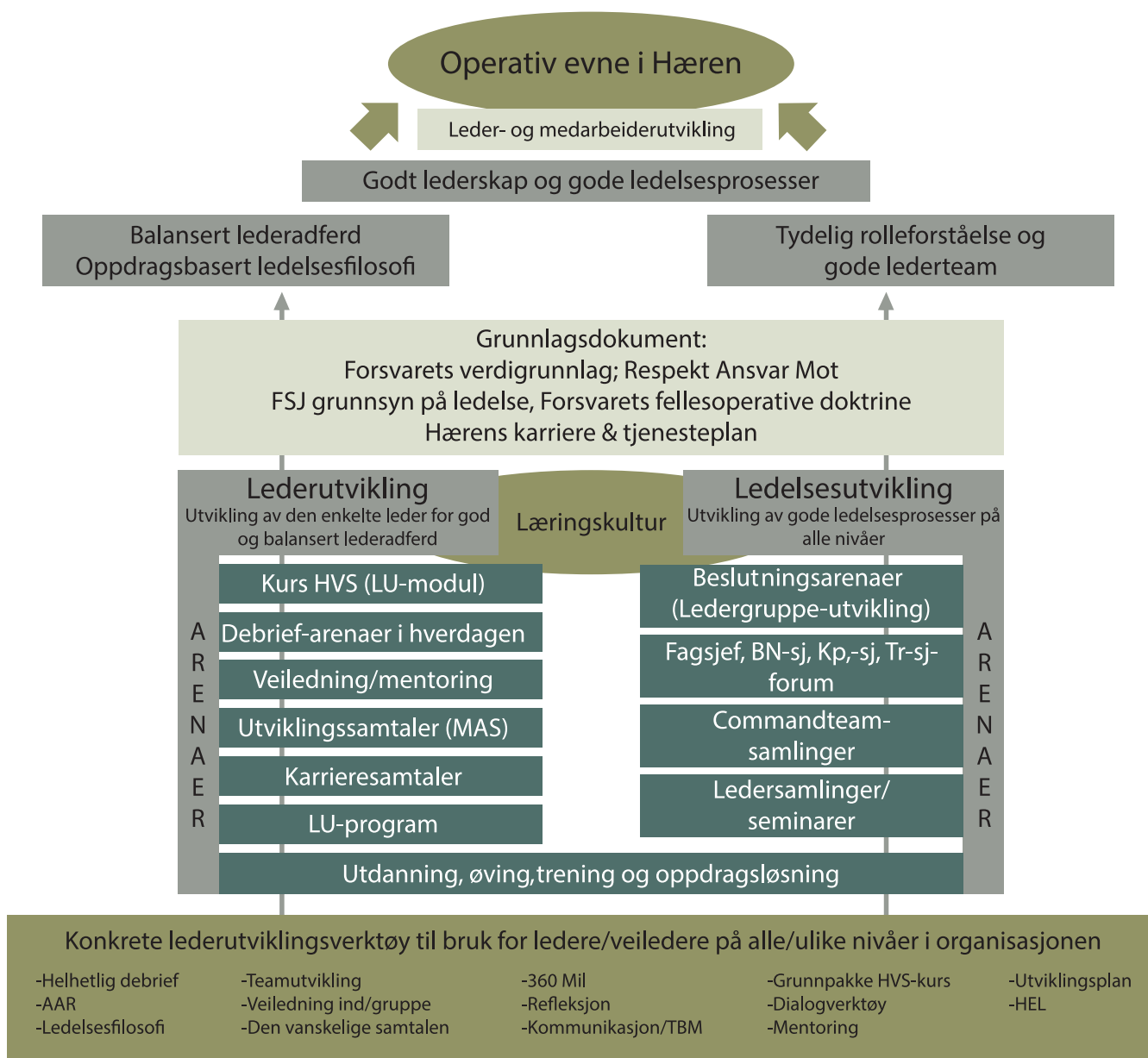
Som vedlegg til dette konseptet ligger et utvalg av praktiske hjelpeverktøy, modeller, metoder og veiledning for utviklingsaktiviteter på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Dette er en «verktøykasse» som vil være i kontinuerlig utvikling, og skal være lett tilgjengelig for alle ansatte i Hæren. Hva som finnes og brukes av metoder og utviklingsverktøy i Hæren, skal koordineres og videreutvikles i samarbeid med FHS fagmiljø for lederutviklingsmetoder. Det understrekes at det viktigste «verktøyet» i lederutviklingen er personlig engasjement, og således er ledere på alle nivåer selv det viktigste verktøyet.

Under er utdrag av metoder og verktøy listet opp:

- Veiledning/coaching/mentoring/rådgivning – metode og tips for gjennomføring
- Teamutvikling
- Ledergruppeutvikling
- Veileder for gjennomføring av ulike debrief-areaner
- Refleksjonsverktøy for after – og during action review (AAR og DAR)
- Medarbeidersamtaler – hvordan gjøre dette til gode utviklingssamtaler
- Individuell utviklingsplan - maler
- Utarbeide ledelsesfilosofi - maler
- 360 MIL lederutviklingsverktøy
- Treningsopplegg for «den nødvendige/vanskelige samtaler»
- Kommunikasjonstrening - konflikthåndtering - metoder
- Rolleanalyse

8. Oversikt over rammeverk/konsept

Modellen under viser komponenter i Hærens rammeverk/konsept for leder- og ledelsesutvikling og hvordan det henger sammen med strategisk rammeverk og Hærens leveranser.



9. Sammenhengen mellom lederutviklingskonsept og Hærens karriere & tjenesteplaner

Lederutvikling har et langsiktig perspektiv, både for individet og organisasjonen. Arbeid med karriere- og talentutvikling er en del av utviklingsperspektivet i HR-verdikjeden. Dette arbeidet inngår derfor naturlig også i fokuset innenfor lederutvikling. Som leder skal du utvikles, men du skal også settes i stand til å utvikle de du er satt til å lede.

Sjef Hæren har det overordnede ansvaret for karriererådgiving for alt hærpersonell uavhengig av hvor i Forsvaret personellet tjenestegjør. HST/P har det utøvende ansvar for HR-verdikjeden og bidrar til å tilrettelegge for utvikling av alt personell i Hæren. Gjennom utvikling og bruk av Hærens karriere- & tjenesteplaner sammen med fagsjefer og avdelingssjefer, skal det sørges for at krav og forventinger til de ulike lederrollene i organisasjonen gjøres kjent. Dette skal bidra til målrettede utviklingstiltak for den enkelte i sin tjeneste.

Roller og ansvar innenfor karriere- og talentutvikling beskrives nærmere i Hærens karriere- & tjenesteplan. Nærmeste sjef/linjeleder er ansvarlig for å legge til rette for å utvikle den enkelte medarbeider i den stillingen vedkommende tjenestegjør i, og har samtidig et ansvar for karriereveiledning av den enkelte. Dette forutsetter at ledere/sjefer på alle nivå setter seg inn i, og aktivt bruker Hærens gjeldende karriere & tjenesteplaner i samtaler med sine medarbeidere.

Hærens karriere- og tjenesteplan er i kontinuerlig utvikling og beskriver forventninger til personlige kvaliteter og kompetanse som kreves i de forskjellige rollene/stillingene på de ulike nivåene i organisasjonen. Dette gir også føringer for hvordan lederutvikling utøves; utvikling med sikte på kravene til den stillingen en innehar, og utvikling for å fylle ulike stillinger videre i tjenesten som offiser og sersjant.

10. Referanser

Følgende dokumenter er referanser til konseptet, og skal fungere som utfyllende grunnlag for leder- og ledelsesutvikling i Hæren.

- Forsvarets verdigrunnlag
- Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL)
- Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)
- Karriere- og tjenesteplan Hæren
- Hærens sersjanter og offiserer

Ved revidering av grunnlagsdokumentene er det til en hver tid det gjeldende dokument som er grunnlag for dette konseptet.

Utarbeidelse av konsept

Konseptet er utviklet av arbeidsgruppe med ulike faglige og operative roller i Hæren. Utviklingen har pågått parallelt med forankring og innspill fra Hærens sjefsmøtearenaer i perioden oktober 2017 til mai 2018. Arbeidsgruppen har også fått innspill fra en ekstern referansegruppe bestående av ledere og fagpersoner innen ledelse.

Arbeidsgruppen har bestått av:

<i>Oberstløytnant</i>	<i>Marit Horgen, leder</i>
<i>Sersjantmajor</i>	<i>Jørgen Bull</i>
<i>Oberstløytnant</i>	<i>Ole-Christian Emaus</i>
<i>Oberst</i>	<i>Terje Hanssen</i>
<i>Major</i>	<i>Haakon Hjortmo</i>
<i>Stabssersjant</i>	<i>Otto Huus</i>
<i>Kommandérsersjant</i>	<i>Ørjan Jensen</i>
<i>Oberstløytnant</i>	<i>Pål Svarstad</i>
<i>Kommandérsersjant</i>	<i>Gisle Totland</i>