

Grunnlagsdokument for innsatslinje *Ledelse*



Grunnlagsdokumentet for *Ledelse* er ment å gi et innblikk i de funn og behov som er avdekket knyttet til profesjons- og kulturprosjektets arbeid frem til 1.juli 2024. Dokumentet gir en situasjonsbeskrivelse, og gir viktige inngangsverdier til den videre jobben som skal gjøres. Hensikten er at de indentifiserte tiltaksområdene skal omsettes i virksomhetsplanen for Forsvaret, og vil først da anses som iverksatt. Samtidig vil det videre arbeidet avdekke nye behov.

Det teoretiske grunnlaget for statusen på innsatslinje *Ledelse* er i hovedsak koblet til Forvarets grunnsyn for ledelse og bøkene *Militær ledelse*¹ og *Militær leder og ledelsesutvikling*². I tillegg bygger grunnlaget på en rekke rapporter, studier og masteroppgaver, erfaringer fra ledelsesmiljøene ved Forsvarets Høyskole (FHS), og samtaler med ledere i organisasjonen i forbindelse med lederutdanning og lederutviklingstiltak.

Ansvarlig for innsatslinje ledelse i profesjon og kulturprosjektet har vært Marit Horgen. Hun har jobbet tett sammen med ledelsesmiljøet på Forsvarets Høyskole i tillegg til enkeltpersoner i profesjon og kulturprosjektet. Her vil vi rette en spesiell takk til Marius Herberg, Rino Johansen og Jan Ketil Arnulf for deres bidrag og sparring.

Forsvaret ønsker en åpenhetskultur. Vi deler derfor funn og mulige tiltaksområder på et visst modenhetsnivå, da det er viktig for en ærlig debatt om utviklingen fremover.

Elisabeth G. Michelsen/ Generalmajor
Per-Thomas Bøe/ Flaggmester

Command Team profesjon og kulturprosjektet 12.april 2023- 1.juli 2024

¹ Johansen, Fosse og Boe, (2017). *Militær Ledelse*, (Fagbokforlaget) FHS

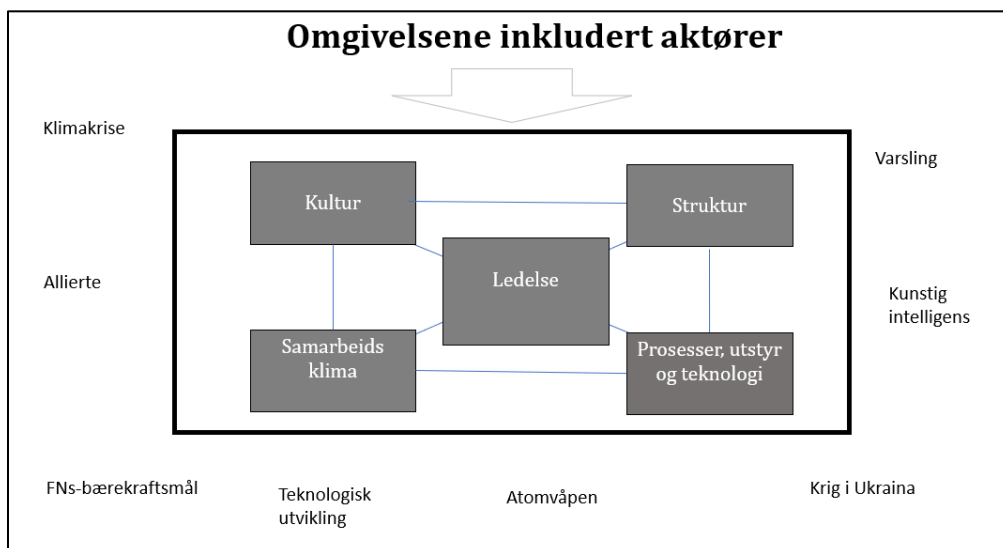
² Johansen og Arnulf, (2023). *Militær leder- og ledelsesutvikling*, (Universitetsforlaget) FHS

Bakgrunn

Militær ledelse er avgjørende for å lykkes med å ta vare på menneskene samtidig som vi løser oppdrag. Forsvaret må være i stand til å utøve og utvikle ledelse etter høyeste standard i hele konfliktspekteret, fordi ledelse bidrar til kampvilje på alle nivåer. Det krever langsiktig arbeid, økt ressursinnsats og målrettede tiltak i utdanning, trening og øving. Gode ledelsesprosesser og god lederadferd må utvikles i takt med krigens krav og forventninger fra samfunnet. I Forsvaret er god kvalitet på utøvd ledelse en forutsetning for Forsvarets kampkraft i strid og effektivitet i fred.³ Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) understreker betydningen av effektiv ledelse i Forsvarsanalysen fra 2022.⁴

I dag, er den enkelte sivile og militære leder satt opp for suksess i rollen i Forsvaret? Har vi tatt for gitt at vi er gode på ledelse? Selektorer vi riktig, og gis lederne tilstrekkelig kompetanse og ressurser for å lykkes? Spørsmålene er vesentlige i en tid med endringer og usikkerhet. Kunnskapsgrunnlaget er tilstrekkelig for å påpeke at det er sammenheng mellom utfordringer i Forsvarets organisasjonskultur og betydningen av en målrettet innsats på *Ledelse* i kulturutviklingsarbeidet.

Forsvarsstabens avdeling for profesjon- og kultur (APK) har lagt en helhetlig modell fra organisasjonsteori til grunn for sine analyser (**Figur. 1**).⁵ Den bygger på at enhver organisasjon har en sosial del og en systemdel. Sentralt i modellen står ledelse. Det er viktig å være seg bevisst helheten en organisasjon utgjør, som en leder opererer innenfor. Samtidig er det viktig hvordan omgivelsene påvirker utøvelse av ledelse på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå.



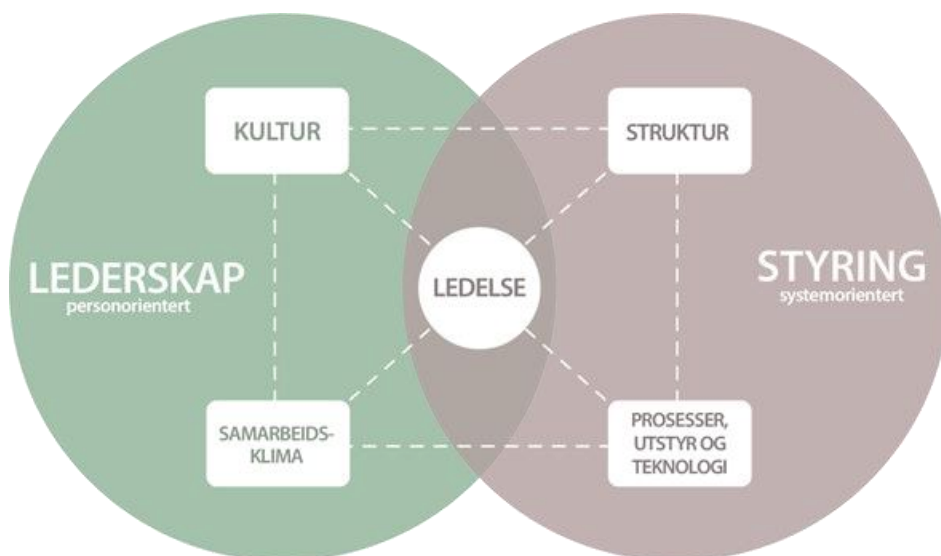
³ Johansen og Arnulf, (2023). Militær leder- og ledelsesutvikling, (Universitetsforlaget) FHS, side 17

⁴ Johansen og Arnulf, (2023). Militær leder- og ledelsesutvikling, (Universitetsforlaget) FHS, side 18.

⁵ Modellen tar utgangspunkt i en artikkel skrevet av professor George Woods (US Army War College) med henvisning til James T. Ziegenfuss Jr. «Organization and management problem solving: A system and consulting approach, Sage Publication, Thousand Oaks, CA, 2002.

Figur 1. Helhetlig modell fra organisasjonsteori som grunnlag for analyser

I Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) defineres militær ledelse som summen av lederskap og styring. Legger vi betydningen av disse begrepene inn i samme modell ser det slik ut (**Figur 2**):



Figur 2. Helhetlig modell av organisasjonen og syn på ledelse (FGL, 2020)

Det teoretiske grunnlaget for statusen på innsatslinje *Ledelse* er i hovedsak koblet til FGL og bøkene *Militær ledelse*⁶ og *Militær leder og ledelsesutvikling*⁷. I tillegg bygger den på en rekke rapporter, studier og masteroppgaver, erfaringer fra ledelsesmiljøene ved Forsvarets Høyskole (FHS), og samtaler med ledere i organisasjonen i forbindelse med lederutdanning og lederutviklingstiltak.

Strategisk forankring av ledelse som fag og ressurs i Forsvarets ledelse – roller og ansvar

Det faglige ansvaret for ledelse er i dag fragmentert til tross for at Forsvarsstaben (FST)/ HR og kompetanse formelt sett har fagmyndighet. Det er avdekket manglende forankring, ressurser og kompetanse for å kunne forvalte faget ledelse i FST. I praksis utøver FHS på mange måter «fagansvaret», men rent formelt ble fagansvaret på ledelsesområdet fjernet i forbindelse med utdanningsreformen. Bruken av ordene fagansvar/fagmyndighet resulterer ofte i diskusjoner om selve begrepene, mens det åpenbart er behov for en opprydning og avklaring av roller innen fagfeltet blant sentrale aktører.

Når det gjelder en manglende strategisk forankring av ledelse som fag, og betydningen av leder- og ledelsesutvikling, er dette gjennom en årrekke påpekt i ulike rapporter og masteroppgaver. Som et ledd i å gjenopprette ledelsesområdet som Forsvarets «flaggskip» er

⁶ Johansen, Fosse og Boe, (2017). *Militær Ledelse*, (Fagbokforlaget) FHS

⁷ Johansen og Arnulf, (2023). *Militær leder- og ledelsesutvikling*, (Universitetsforlaget) FHS

det derfor avgjørende at leder- og ledelsesutvikling har en tydelig strategisk forankring i FST, og utøves i tett samarbeid med et forsterket fagmiljø på ledelse ved FHS.

Forsvarets grunnsyn på ledelse – ansvar for å utdanne og videreutvikle lederne i praksis

FGL er revidert i nyere tid og fremstår som både gjennomtenkt og helhetlig. Følger ledere prinsippene i dette grunnsynet kommer man langt. Grunnlaget for ledelse i Forsvaret er videre det samme for offiserer, befal/spesialister og sivile ledere. Det dimensjonerende for militær ledelse er imidlertid evnen til å planlegge og gjennomføre operasjoner i krig, noe som stiller helt spesielle krav. Samtidig er Forsvaret en statlig etat med de krav og forventninger sivilsamfunnet stiller til « godt lederskap og god styring» i fredstid og daglig drift. Derfor må ledere vite hva ulike krav og behov betyr for praktisk adferd i lederrollen i svært ulike kontekster og situasjoner.

Forsvaret har et godt nivådannende utdanningssystem ved FHS for offiserer og befal/spesialister. Gjennom utdanningen får militære ledere en unik lederutdanning som også innebærer mange praksisarenaer. Som utdanningsinstitusjon er det derfor naturlig at FHS besitter både bredde- og dybdekompetanse (praktisk og teoretisk) knyttet til ledelse og lederutvikling. Det er imidlertid viktig å skille mellom lederutdanning, lederutviklingstiltak støttet av FHS og den praktiske lederutviklingen som må foregå i linjen. Det er videre et pedagogisk poeng at utdanning i begrenset grad bidrar til læring (15-20%) sammenlignet med praksis (60-70%).

Roller og ansvar for å drive lederutvikling i praksis er beskrevet i FGL og ledere på alle nivåer har et ansvar for å tilrettelegge for utvikling av underliggende ledere og seg selv. Det er likevel stor variasjon i hvordan Driftsenhetene (DIF) sørger for å videreutvikle sine ledere. Dette skyldes trolig at FGL ikke er godt nok forankret på ulike ledelsesnivåer, kombinert med at det er for lite ressurser og manglende fokus på å støtte leder- og ledelsesutvikling i praksis ved DIF-ene. Spesielt de unge lederne, både OR og OF har behov for veiledning og støtte for å bli trygge og kunne utvikle seg i lederrollen. Dersom man skal styrke ledelse, og spesielt lederskapet i Forsvaret, er det avgjørende å legge til rette for gode arenaer for refleksjon over den lederadferd som utøves i rollen. Trolig er det ikke nødvendig å etablere mange nye arenaer, men derimot sette av tid til refleksjon rundt ledelse og lederadferd som eksplisitt må prioriteres og inkluderes på eksisterende arenaer.

En systematisk tilnærming til lederutdanning og lederutvikling

Forsvaret har et fragmentert system for utdanning og utvikling av ledere. Dermed er det krevende å drive dette systematisk. Samtidig er Forsvaret Norges største aktør innen lederutdanning og lederutvikling. Med dette som utgangspunkt har Forsvaret derfor en unik posisjon, men også et samfunnsansvar for å bringe frem kunnskap og erfaringer på ledelsesområdet.⁸ I tillegg er lederutvikling helt avgjørende for Forsvarets operative evne. Modellen nedenfor viser at lederutvikling og lederutdanning i Forsvaret utøves på ulike arenaer og med ulik tilnærming (**Figur 3**). Mye tyder likevel på at de viktigste arenaene for å

⁸ Johansen og Arnulf, (2023). Militær leder- og ledelsesutvikling, s. 23, (Universitetsforlaget) FHS

utvikle god ledelse er gjennom refleksjon og deling av praksiserfaringer i den rollen som utøves og i de kollektive ledelsesprosessene.⁹

Leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret



Figur 3. Arenaer for leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret

Etter utdanningsreformen har lederutviklingen blitt fragmentert. FHS gjennomfører Forsvarets mentorprogram. Ut over mentorprogrammet, har FHS svært begrenset mulighet til å kvalitetssikre, støtte og gjennomføre felles målrettede lederutviklingstiltak i DIF-ene.

Tilbakemelding på egen lederadferd og lederevaluering

Et bevisst forhold til og kunnskap om egen lederadferd er en viktig forutsetning for å lykkes i jobben som leder i Forsvaret. For å få innsikt i hvordan egen lederadferd virker på andre forutsetter dette systematisert tilbakemeldinger på, og refleksjon over egen lederadferd. I hvilken grad de ulike avdelingene i Forsvaret har en god tilbakemeldings- og læringskultur er det ikke nok kunnskap om, men erfaringer og hendelser tyder på at dette er noe som kan forbedres og videreutvikles.

Når det gjelder MIL 360 er ikke dette verktøyet systematisk tatt i bruk for å bevisstgjøre og utvikle ledere i Forsvaret. Samtidig viser erfaringene at MIL 360 er et meget godt verktøy der det brukes, ved avdelinger og gjennom utdanning og lederutviklingsprogram. FHS sitt mentorprogram og Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) sitt mellomlederprogram er gode eksempler på dette. MIL 360 er videre en plattform det er brukt mye ressurser på å utvikle systematisk og forskningsbasert. Det bør derfor iverksettes et oppfølgingsarbeid for å kvalitetssikre selve verktøyet, samt systematiske studier for å undersøke effekten av verktøyet

⁹ Johansen og Arnulf, (2023). Militær leder- og ledelsesutvikling, (Universitetsforlaget) FHS

på endret lederadferd over tid. Det bør i tillegg vektlegges at MIL 360 skal gjennomføres med det personellet den enkelte har en lederrelasjon til.

For øvrig er medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser de formelle verktøyene for tilbakemelding og evaluering. Tjenesteuttalelser som verktøy for utvikling av lederatferd oppfattes imidlertid å ha begrenset verdi knyttet til økt selvinnsikt og for vurdering av atferd.

Ledere som arbeidsgiver – rolleforståelse

Gjennom varslings sakene er det blant annet tydeliggjort at arbeidsgiverkompetansen blant ledere i Forsvaret må styrkes. Både PWC-rapporten og egne undersøkelser har avdekket at systemene for å gi ledere tilstrekkelig arbeidsgiverkompetanse er svekket, mangelfullt, eller fraværende. Det er allerede gjort enkelte tiltak for å øke arbeidsgiverkompetansen i Forsvaret. I tillegg har FST gjennom rettelse og tillegg nr. 1 til virksomhetsplanen i 2023 gitt FHS et oppdrag som innebærer å lage et rammeverk/system for lederkompetanse på ulike nivåer fra lagfører til DIF-sjefsnivå. Et slikt rammeverk vil også kartlegge behovet for arbeidsgiverkompetanse, og dermed danne et grunnlag for kompetanseheving for ledere som skal inn i ulike roller og funksjoner på forskjellige nivå i organisasjonen. Alle DIF'er er inkludert i dette arbeidet som ledes av FHS. Samlet sett vil arbeidet utgjøre en viktig plattform for utvikling av et helhetlig system for lederkompetanse.

Endringsledelse i Forsvaret

De siste 20 årene er det gjort en rekke strukturendringer av Forsvaret. I omstilling, og ikke minst i implementering av ny organisasjonsstruktur, ny teknologi, og nye prosesser, er god endringsledelse, herunder godt lederskap, en avgjørende faktor. System- og styringsperspektivet er ikke tilstrekkelig for vellykket endring. Endringsledelse handler i særdeleshet om å motivere og følge opp at medarbeidere endrer adferd for å få nye prosesser til å virke.

Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) viser at Forsvarets ledere gjennom flere år er signifikant svakere på utviklingsorientert ledelse enn relasjons- og oppgaveorientert ledelse. En delforklaring kan være at Forsvaret tradisjonelt er en bevarende og konservativ hierarkisk organisasjon som i sin natur er til for å skape stabilitet og orden i kriser og krig. På den annen siden kan det indikere at Forsvaret har et ledelsessystem og ledere som hverken dekker eller balanserer helheten ved endringer og omstillinger godt nok. Særlig er forholdet mellom det å balansere regelverk, prosesser, teknologi, organisering/struktur og system med kultur-, klima- og lederskapsdimensjonen av stor betydning for lyktes. En tredje forklaringsfaktor kan knyttes til om Forsvaret velger ut og utvikler ledere som representerer behovet for nytenkning, åpenhet for erfaring og kreativ adferd i tilstrekkelig grad. Samtidig er dette egenskaper som blir stadig viktigere når dynamikken og usikkerheten i omgivelsene og hendelser øker. Da er det blant annet viktig at Forsvaret har ledere med stor forståelse og kunnskap om både egen og andres organisasjoner for raskt å kunne tilpasse, respondere og lære på en hensiktsmessig måte. Evnen til å lede en helhetlig, langsiktig og systematisk utvikling av organisasjonen som gjennomfører tiltak som gir ønsket effekt og måloppnåelse er kjernen i dette. Med andre ord er det en forutsetning at Forsvarets ledere har utviklet en

grunnleggende virksomhetsforståelse basert på oppdatert kunnskap om strategisk ledelse, organisasjonsteori og organisasjonsformer mm.

Kollektive ledelsesprosesser – ledergruppens fungering

Ledelse og lederkompetanse er en viktig del av den militære profesjonen, og Forsvaret anses generelt å være gode på ledelse. En viktig del av dette er hvordan de kollektive ledelsesprosessene for ulike ledergrupper fungerer for å drifte og utvikle både egen avdeling og organisasjonen som helhet. Særlig på sentralt nivå i organisasjonen er dette av stor betydning. Mye tyder på at Forsvarets ledergrupper kan jobbe mer effektivt ved at det også fokuseres på ledergruppens formål og fungering. Dette handler i korte trekk om å bli bevisst egen effektivitet og bedre utnytte mangfoldet av kompetanse og perspektiver som grunnlag for bedre prosesser og beslutninger. Eksempelvis brukes det mange timer i ulike ledermøter i Forsvaret. Med hensyn til Forsvarets utvikling og effektivitet er det en forutsetning at denne tiden brukes godt

Effektive ledergrupper kjennetegnes av følgende kriterier:¹⁰

- 1) Tydelighet i mål og retning (*oppdrags-/oppgaveorientering*)
- 2) Kvaliteten på interaksjon og samhandling (*samspillsorientering*)
- 3) Kvaliteten på fornying og utvikling (*utviklingsorientering*)

For eksempel kan det å bygge inn refleksjon over egen fungering og stille seg spørsmål rundt disse tre kriteriene i de ordinære ledergruppearenaene være en god start. Med den kompetansen og erfaringen militære ledere har om ledelse og gruppedynamikk er det ofte veldig lite som skal til for å øke effektiviteten. Ideelt sett bør ledergruppen også være en arena for deling av erfaring og sparring om utfordringer i egen lederrolle. På denne måten kan tiden ledergruppen bruker sammen i tillegg gi den enkelte merverdi i form av å utvikle eget og hverandres lederskap.

Mangfoldsledelse

Forsvaret har stadfestet et mål om bedre operativ evne gjennom økt likestilling og mangfold. Forsvaret skal bli gode på å anvende kunnskap om mennesker til å løse utfordringene vi har, det være seg ståtid, helse, ledelse, rekruttering, seilingsmønstre, utstyr, bosetting i nord og mer. Mangfold er summen av synlige og usynlige variasjoner mellom mennesker. Alle representerer et mangfold, og på denne måten er vi omgitt av, og leder, mangfold hele tiden.

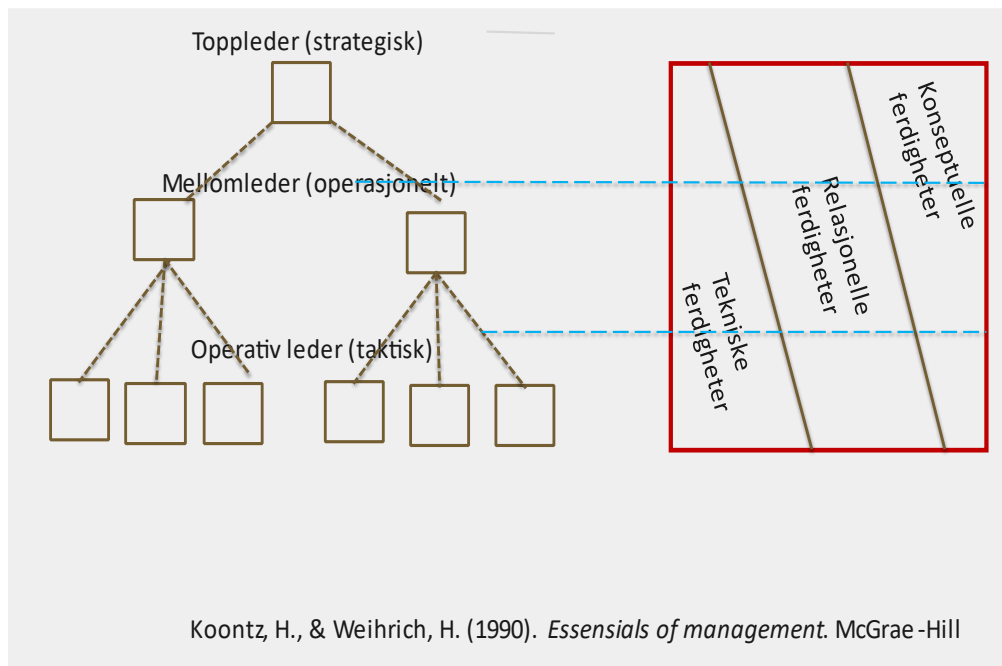
God mangfoldsledelse er når vi skaper et inkluderende miljø der vi bruker hverandres forskjeller til å oppnå virksomhetsmål og løse oppdrag. For at dette skal lykkes, er det viktig at konteksten krever det, lederskapet leder forskjellene, følgeskapet bidrar med ulikhetene, og strukturene tilrettelegger for alt det overstående. Som organisasjon oppfattes det at Forsvaret har en relativ lav modenhet knyttet til mangfold, og det er et uforløst potensial i å utnytte det mangfoldet som er. Foregangspersoner og rollemodeller - ledere - er helt sentrale for å få bli bedre også her.

¹⁰ Ref: H.Bang og AFF's forskning på ledergrupper

Seleksjon av ledere til høyere stillinger

Det er viktig å selektere de riktige lederne for fremtidens Forsvar. Forsvaret har tradisjonelt et godt opplegg for seleksjon og utvelgelse av ledere. Forsvarets seleksjonsmiljø er i tillegg et anerkjent fagmiljø som mange utenfor Forsvaret ser til. Samtidig trenger vi økt bevissthet og mer kompetanse rundt hvilke ledere fremtidens Forsvar trenger.

Det er også viktig å være bevisst hvilke lederferdigheter ledere må ha på de forskjellige nivå og funksjoner i organisasjonen. Figuren nedenfor er et eksempel som illustrerer behovet for tekniske, relasjonelle og konseptuelle ferdigheter på de forskjellige nivå i organisasjonen (**Figur 4**). Som modellen viser, er behovet for relasjonelle ferdigheter like viktig på alle nivå. Derimot endrer ferdighetsbehovet seg etter hvert som en beveger seg oppover i hierarkiet fra tekniske ferdigheter til mer konseptuelle ferdigheter. Når Forsvaret velger ledere til stillinger på høyere nivå er det derfor viktig å være bevisst behovet for endringer i ferdigheter, hvordan disse ferdighetene utvikles, og hvordan personlige egenskaper og karaktertrekk kan bidra til å sikre gode prestasjoner samlet sett.



Figur 4. Illustrasjon av behovet for ulike ferdigheter på ulike nivå i organisasjonen

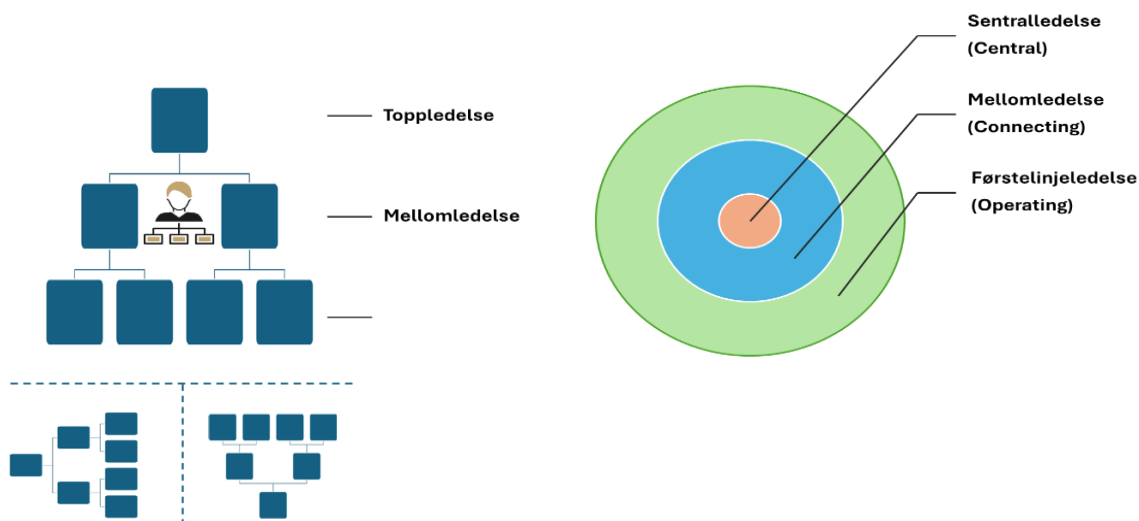
I dag gjennomføres seleksjon til høyere ledernivå gjennom en rådsbehandling i Forsvarsgrenene. Rådet er sammensatt av personer tilhørende grenene og baserer seg på en vurdering av resultater i tjenesteuttalelse, en muntlig fremstilling av utført jobb og en fortrolig diskusjon rundt kandidatens lederevner på høyere nivå. Det gis samtidig en påtegning som anbefaler tiltak som spenner seg fra å utvide tjenesteerfaringen til å få mentorering på eget lederskap. Listen danner grunnlag for seleksjon til høyere offisers utdanning (HOU) og prioriterer kandidater fra grenen til gruppe 1 stillinger. Denne praksisen er vurdert videreutviklet.

En ny studie fra FFI som bygger på registerdata¹¹ viser på gruppenivå at seleksjonsprosessen blant annet bidrar til spissing heller enn et mangfold av kompetanse. Resultatet av kartleggingen viser også at faktorer utover de formelle kriteriene kan ha stor betydning. Dette kan gi grobunn for spekulasjoner og at seleksjonssystemet ikke er oppfattet som transparent og rettferdig.

Som nevnt tidligere har FHS fått i oppdrag å lage et system for helhetlig lederkompetanse fra lagfører til etatssjefs-nivå. Dette arbeidet kan bidra til å se på hvordan vi selekterer ledere og hva som skal vektlegges av lederkompetanse også på de høyere nivåene i Forsvaret.

Gjennom kartleggingen av kompetanse for ledere i Forsvaret er det avdekt et behov for fem ledernivå. Hva som er god ledelse vil variere på ulike nivå i en organisasjon, men også mellom rolle og funksjon på samme nivå. Figuren nedenfor viser noen varianter av mentale bilder på organisasjonen vår.

Forsvaret ønsker å utfordre den tradisjonelle hierarkiske modellen til en mental modell som utvider tankesettet og bidrar til at menneskene i førstelinja gis økt prioritet og fokus.



Figur 5. Mentale modeller og ledelse på ulike organisasjonsnivå (basert på Mintzberg, 2023)

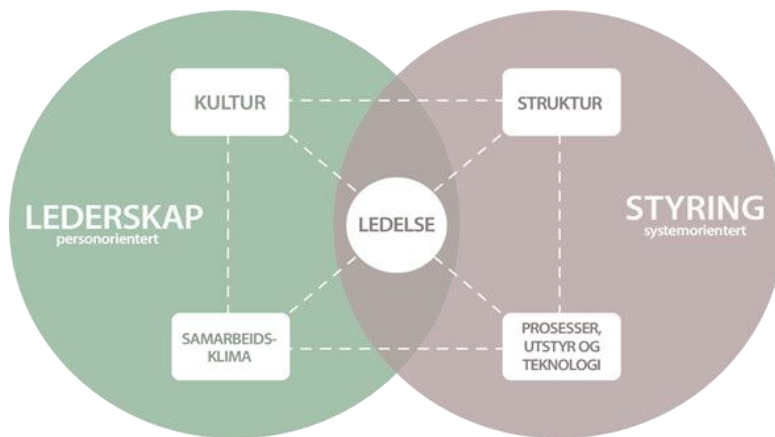
Tiltaksområder til innsatslinje ledelse

Forsvaret skal være best på ledelse. For å lykkes med å videreutvikle vår kultur kreves et bredt spekter av tiltak knyttet til innsatslinje ledelse som omfatter både individ-, gruppe- og organisasjonsnivået. Følgende ni tiltaksområder er foreløpig vektlagt, der kjernen gjenspeiles i strategien for videreutvikling av Forsvarets kultur:

¹¹ FFI-rapport 23/02185 Hva fremmer seleksjon til Forsvarets toppledelse? – resultater fra analyse av registerdata. Sverre Ubisch

Forsvaret skal etablere et helhetlig ledelsessystem som ivaretar både lederskaps- og styringsdimensjonen.

Forsvaret trenger et helhetlig ledelsessystem (**Figur 6**) som ivaretar de ulike områder i virksomheten på en samlet og likeverdig måte. Dette innebærer én felles konseptuell modell med likeverdige domener der både kultur- og ledelsesdimensjonen har sin naturlige plass på linje med regelverkshierarkiet, prosesser, teknologi og organisering. Dette vil gjøre det mulig å jobbe systematisk og helhetlig med utvikling og tiltak.



Figur 6. Helhetlig modell av organisasjonen og syn på ledelse (FGL, 2020)

Forsvaret skal stadfeste roller, ansvar, myndighet og krav til kompetanse for både fagområdet ledelse og for de som utøver ledelse på ulike nivå i virksomheten.

- Ledelse må etableres som en reell strategisk ressurs og et eget og integrert fagområde innen strategisk HR i Forsvaret.
- Avklare roller, ansvar og myndighet for fagområdet ledelse mellom ulike sentrale aktører i Forsvaret.
- Avklare lederkategorier, lederroller og krav til lederkompetanse, herunder ansvar og myndighet på ulike ledernivå.

Forsvaret skal sikre seg et mangfold av lederkompetanse for å videreutvikle virksomheten i takt med nye behov.

- Styrke Forsvarets evne til differensiert lederrekruttering og lederutvelgelse til ulike nivå, roller og funksjoner, basert på gode kompetanseanalyser for både militære og sivile ledere.

Forsvaret skal ha et helhetlig konsept for leder- og ledelsesutvikling.

- Skape bedre samsvar mellom forskning, eksisterende lederutdanning ved våre skoler, ledertrening og lederutvikling på kurs og program, og lederpraksis ute ved avdeling.

- Etablere, koordinere, kvalitetssikre og videreutvikle Forsvarets systemer og programmer for leder- og ledelsesutvikling med fokus på læring, refleksjon og utøvelse av ledelse.
- Økt kunnskapsdeling og -utvikling, gjennom erfaringsutveksling mellom lederpraksis, utdanning og forskning nasjonalt og internasjonalt.

Forsvaret skal utvikle effektive ledergrupper for å møte mer sammensatte og krevende oppgaver.

- Styrke ledelsesprosesser gjennom å utvikle effektive ledergrupper. Tydeliggjøre videreutviklingen av Command Team i Forsvaret med utgangspunkt i evalueringen av ordning for militært tilsatte (OMT). Etablere en norsk betegnelse for Command Team.

Forsvaret skal utvikle sin kapasitet til å støtte og gjennomføre leder- og ledelsesutviklingstiltak i egen organisasjon.

- Styrke Forsvarets fagmiljø og linjens egen kapasitet for effektiv leder- og ledelsesutvikling.

Forsvaret skal videreutvikle forvaltningsmodellen for ledertalenter.

- Utvikle Forsvarets forvaltningsmodell for i større grad å vektlegge kompetanse, dyktighet, talent og prestasjon ved lederutvelgelse fremfor tilsettingsforhold og grad.

Forsvaret skal revitalisere og videreutvikle konsept for sjef-/lederskifter.

- Videreutvikle et konsept for sjefs-/lederskifter når man tar over en avdeling i drift og som ivaretar både styrings- og lederskapsdimensjonen.

Forsvaret må styrke systemet for bygging av lederkompetanse for unge ledere.

Kvalitetssikre og videreutvikle lederutdanningen på grunnleggende nivå, og styrke oppfølging og veiledning for den praktiske utøvelsen av ledelse ved avdeling.