



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Talentforvaltning i Hæren

Thomas Aas Neple

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2023

Forord

Innlevering av denne oppgaven markerer avslutning på et givende masterstudium ved stabsskolen på Forsvarets høgskole. Oppgaven har blitt til gjennom en deltidsordning, noe som tidvis har vært forholdvis krevende. Jeg vil takke avdelingen jeg jobber i som har tilrettelagt for skriveid i en dynamisk arbeidshverdag.

Hjertelig takk til alle respondentene som har stilt til intervju. Uten dere hadde oppgaven ikke vært mulig å gjennomføre. En takk også til våpenartene som tillot meg å observere karriererådene og var behjelpelige med å gi meg tilgang på relevante dokumenter.

En stor takk til medstudent Espen som via hyppige Teams-møter har bidratt til å holde motivasjonen oppe når det har gått litt trått. Og i de tilfeller hvor veien til mål virker lang, så er det uansett godt å vite at noen er i samme situasjon som en selv.

Takk til Kåre Dahl Martinsen som har vært min veileder gjennom prosessen. Takk for at du også klarte å gjøre metodefaget interessant på stabsskolen. Det er ikke nødvendigvis en lett oppgave.

Den største takken går imidlertid til Cathrine, Ellie og Lina som har måttet ta store deler av «regningen» underveis i prosessen med å ferdigstille oppgaven. Tusen takk for tålmodigheten!

Thomas Aas Neple

Elverum

30.mai 2023

Sammendrag

De siste 25 årene har talentforvaltning og talentledelse blitt begreper som har fått et sterkt fotfeste i næringslivet. Sentralt ligger troen på at det er en sammenheng mellom utvikling av menneskelige ressurser og organisasjoners effektivitet. Denne oppgaven omhandler hvordan Hæren praktiserer talentforvaltning, og hvorvidt det er forskjeller på praksis internt i Hæren.

Undersøkelsen er gjort gjennom intervju av personer som har ansvar for talentforvaltning på forskjellige nivåer i Hæren, avgrenset til tre våpenarter. Det er også gjennomført studie av de sentrale dokumentene for talentforvaltning i Hæren, i tillegg til at våpenartenes karriereråd har blitt observert.

Funnene indikerer at Hæren fra sentralt hold ikke har gjort en tydelig definisjon av talentbegrepet. Våpenartene benytter nærmest identiske definisjoner på talent, men utover dette har de tilsynelatende gått i forskjellige retninger. Funnene peker på at manørvåpenet praktiserer en eksklusiv tilnærming til talent, mens Hærens samband praktiserer en inklusiv tilnærming. Dette kommer spesielt til syne i hvordan karriererådene gjennomføres. Manørvåpenet har et klart fokus på definerte nøkkel- og karrierestillinger, mens Hærens samband har et større fokus på individet på talentlisten. Dette synes å ha sammenheng med et behov for å ha god oversikt over personellens muligheter og ønsker innen våpenarten som del av en ambisjon om å demme opp for personellavgang.

I de overordnede dokumentene for HR i Forsvaret legges det stor vekt på å beholde kompetanse. Ordlyden gjengis også i Hærens dokumenter, men utover det er det vanskelig å tyde hvordan dette er tenkt operasjonalisert. Undersøkelsen viser at Hæren kan ha utfordringer med å beholde kompetanse, spesielt mot sivil næringsliv. Det kan argumenteres for at Hæren i liten grad anerkjenner kompetanse som tilegnes utenfor Forsvaret. Hæren blir derfor ekstra sårbar i beholderperspektivet ettersom kompetanse og talent kan flyte ut, men at de har vanskelig for å flyte inn. Denne sårbarheten synes å være kjernen i Hærens Sambands beslutning om å praktisere en inklusiv tilnærming til talentbegrepet.

Summary

Over the past 25 years, talent management and talent leadership have become concepts that have gained a strong foothold in the business world. Central to this is the belief that there is a link between human resource development and organizational effectiveness. This thesis examines how the Norwegian Army practices talent management and whether there are differences in practice within the Army.

The study is conducted through interviews with people who are responsible for talent management at different levels in the Army, limited to three army branches. An analysis of the key documents for talent management in the Army has also been conducted, in addition to observing the branches' career councils.

The findings indicate that the Army has not made a clear definition of the concept of talent from a central level. The branches use almost identical definitions of talent, but beyond this they have apparently gone in different directions. The findings indicate that the Corps of Infantry and Cavalry practices an exclusive approach to talent, while the Corps of Signals practices an inclusive approach. This is particularly evident in how career councils are conducted. The Corps of Infantry and Cavalry has a clear focus on defined key and career positions, while the Corps of Signals has a greater focus on the individual on the talent list. This appears to be related to a need to have a good overview of the personnel's opportunities and desires within the branch as part of an ambition to stem personnel attrition.

The overall documents for HR in the Norwegian Armed Forces place great emphasis on retaining competence. The wording is also reproduced in the Army's documents, but beyond that it is difficult to interpret how this is intended to be operationalized. The study shows that the Army may face challenges in retaining expertise, particularly in relation to civilian companies. It can be argued that the Army only to a limited extent recognizes expertise acquired outside the Armed Forces. The Army is therefore vulnerable in the retention perspective, as expertise and talent can flow out, but it is difficult to flow in. This vulnerability seems to be at the core of the Corps of Signals' decision to practice an inclusive approach to talent.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1 Innledning | 1 |
| 1.1 BAKGRUNN | 1 |
| 1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING | 2 |
| 1.3 PROBLEMSTILLINGENS RELEVANS | 3 |
| 1.4 OPPGAVENS STRUKTUR | 4 |
| 2 Teori | 5 |
| 2.1 HVA ER TALENT? | 5 |
| 2.2 TALENT OG KOMPETANSE | 6 |
| 2.3 KOMPETANSEFORMER | 7 |
| 2.4 STRATEGI/POLICY FOR TALENTFORVALTNING | 8 |
| 2.5 IDENTIFISERING AV TALENT | 9 |
| 2.6 UTVIKLING AV TALENT | 11 |
| 2.7 BEHOLDE TALENT | 13 |
| 3 Metode | 14 |
| 3.1 UNDERSØKELSESDSIGN – KVALITATIV TILNÆRMING | 14 |
| 3.2 EGEN ERFARING OG UTGANGSPUNKT SOM FORSKER | 14 |
| 3.3 DATAINNSAMLING | 15 |
| 3.4 INFORMASJONSTILGANG | 19 |
| 4 Resultat og drøfting | 21 |
| 4.1 HVA ER ET TALENT I HÆREN? | 21 |
| 4.1.1 HÆREN SENTRALT | 21 |
| 4.1.2 SYNET PÅ TALENT I MANØVERVÅPENET | 24 |
| 4.1.3 SYNET PÅ TALENT I HÆRENS SAMBAND | 25 |
| 4.1.4 SYNET PÅ TALENT I LOGISTIKKVÅPENET | 27 |
| 4.1.5 DISKUSJON AV TALENTBEGREPET | 28 |
| 4.1.6 VÅPENARTENES TALENTER I TALL | 29 |
| 4.2 IDENTIFISERING AV TALENT | 30 |
| 4.2.1 TALENTVURDERINGSSKJEMA | 30 |
| 4.2.2 LOKALE TALENTRÅD | 32 |
| 4.2.3 FAGSJEFENES KARRIERERÅD | 33 |
| 4.3 UTVIKLING AV TALENT | 37 |
| 4.3.1 KARRIEREVEIKART | 37 |
| 4.3.2 KARRIEREVEILEDNING | 38 |
| 4.3.3 HVOR SKJER UTVIKLINGEN? | 39 |
| 4.4 BEHOLDE TALENTET | 41 |
| 4.4.1 DAGENS SITUASJON | 42 |
| 4.4.2 HÆRENS VIRKEMIDLER | 46 |
| 4.4.3 DISKUSJON AV BEHOLDERPERSPEKTIVET | 47 |
| 5 Konklusjon | 49 |
| 5.1 VIDERE FORSKNING | 50 |
| Litteraturliste | 52 |
| Figur- og tabelliste | 56 |
| Vedlegg A – Intervjuguide | 1 |
| Vedlegg B – Samtykkeerklæring | 3 |
| Vedlegg C – Vurdering personopplysninger SIKT | 6 |

| | |
|---|----------|
| Vedlegg D – Tillatelse Forsvarets forskningsnemd | 8 |
|---|----------|

1 Innledning

De siste 25 årene har talentforvaltning og talentledelse blitt begreper som har fått et sterkt fotfeste i næringslivet. Sentralt ligger troen på at det er en sammenheng mellom utvikling av menneskelige ressurser og organisasjoners effektivitet. Fagfeltet støttes opp av forskning som peker på at de selskapene som utøver vellykket talentforvaltning kan se avkastning i form av blant annet økt produktivitet og omsetning, høyere kvalitet i produksjon og økt kundetilfredshet (Tarigan et al., 2018, s. 5).

Forsvaret definerer mennesket som sin viktigste ressurs (Forsvaret, 2020), noe som både Forsvarssjefen og Forsvarsministeren ofte understreker i innlegg og uttalelser i media. Eksempelvis kan man se at dette er en av hovedlinjene som ble kommunisert da statsbudsjettet ble presentert i oktober 2022 (Regjeringen, 2022). Med bakgrunn i at personellet er Forsvarets viktigste ressurs og fordelene med effektiv talentforvaltning, er det grunn til tro at Forsvaret også vil kunne ha fordel av å satse på talentforvaltning. I 2019 oppnevnte Forsvarsdepartementet Svendsen-utvalget som fikk i oppdrag å vurdere hvordan Forsvaret kunne bedre evnen til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse (Svendsen et al., 2023, s. 2). I 2020 kom utvalget med sin rapport som blant annet pekte at Forsvaret i stor grad burde tenke nytt rundt hvordan man tilegnet seg relevant kompetanse, og at man i større grad burde vektlegge talent og potensial mer enn formelle krav (Regjeringen, 2020).

Hæren er Forsvarets største driftsenhet, og forvalter nærmest 1/3 av Forsvarets totale årsverk fordelt på ansatte, lærlinger og personell inne til førstegangstjeneste (Forsvaret, 2022). Gitt Hærens størrelse og det tilsynelatende behovet Forsvaret har for å vektlegge talentforvaltning, så vil det kunne være interessant å se nærmere på hvordan dette gjøres i Hæren.

1.1 Bakgrunn

I 2015 ble det vedtatt av Kongen i statsråd at det skulle innføres en ny Ordning for militært tilsatte (OMT) som Forsvaret startet implementering av i januar 2016. Den nye ordningen innebar at den tidligere enhetsbefalsordningen ble erstattet. I stedet ble det innført to komplementære karrieresystemer i henhold til NATO-standard, representert gjennom henholdsvis et offiserskorps og et spesialistkorps. Ordningen skulle bidra til å gi Forsvaret økt ståtid og evne til strategisk kompetanseledelse gjennom profesjonens behov for både bredde- og dybdekompetanse (Stortinget, 2015).

Offiserens rolle i Hæren er å skape helhet og binde sammen systemer fra stridsteknisk til strategisk nivå og sørge for at Hærens taktikk, teknikk og prosedyrer utvikles og praktiseres i tråd med overordnede målsetninger (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 9). Offiseren kjennetegnes ved akademisk og militær offisersutdanning og skal representere breddekompetansen i Forsvaret. Rekrutteringen rettes mot personell med lederegenskaper, akademiske evner og motivasjon for høyere utdanning (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 9). Spesialistenes rolle er å sørge for at taktikk, teknikk og prosedyrer i Hæren forstås og etterlevs i avdelingene og øvrige kompetansemiljøer. De kjennetegnes ved at de er fagspesialister og ledere på lavere nivå, og de representerer dybdekompetanse innenfor sine respektive fagfelt (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 9).

Hæren ga i mai 2016 ut *Karriere- og tjenesteplan for Hæren* som er det styrende dokumentet som gjenspeiler forvaltningspraksis for det gjeldende regelverket innen Human Resource Management (HR). Det skal også representere sjef Hærens gjeldende prinsipper og retningslinjer for hvordan Hærens ansatte skal forvaltes (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 6). Planen har et eget underkapittel som tar for seg Hærens plan for talentutvikling, hvor hensikten er å identifisere, nominere og følge opp Hærens talenter (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 16). Det er fagsjefene i Hæren som er gitt det utøvende ansvaret for å drive talentidentifisering og utvikling innenfor sine respektive troppearter. Sjefer og øvrige linjeledere i Hæren kan spille inn talenter inn til fagsjefene som vil vurdere kandidatene i sine respektive karriereråd, hvilket har til hensikt å legge til rette for kompetansestyring og etterfølgerplanlegging innen våpenartene¹.

Oppsummert har vi altså en økende trend med fokus på talentforvaltning i det sivile næringsliv og en ekstern rapport som klart anbefaler at Forsvaret bør vektlegge dette i sin strategi for å møte morgendagens kompetanseutfordringer. Samtidig har Hæren i forbindelse med innføringen av OMT stadfestet at talentforvaltning skal vektlegges og har gjennom karriere- og tjenesteplanen gitt ut retningslinjer for hvordan talentforvaltningen skal skje. Spørsmålet er hvordan dette gjøres i praksis.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Ettersom Forsvaret har to karrieresystemer, så vil det kunne bli omfattende å ta for seg begge søylene ettersom talentbegrepet og faktorer for å identifisere og forvalte disse antas å divergere

¹ En våpenart er en inndeling i Hæren med bakgrunn i hvilken fagfunksjon man har. Inndelingen kan kjøres i våpenart og troppeart, hvor det første henviser til de som utfører sitt virke i striden, mens det andre henviser til de som understøtter den. I dagligtale i Hæren brukes imidlertid våpenart i praksis om begge. Her er det vanlig å omtale de som understøtter striden som støttevåpen.

gjennom funksjonsdelingen søylene har. Av den grunn rettes oppgavens søkelys mot talentforvaltning i én av søylene – offiserssøylen. Dette er den kompetansesøylen som har størst kontinuitet, ettersom enhetsbefalsordningen la opp til at yrkesmilitære tidligere måtte ta offisersutdanning for å ha en lengre karriere i Forsvaret. Derfor er det grunn til å anta at talentforvaltning av offiserer har foregått over lengre tid enn i spesialistsøylen. Av denne grunn vil søylen trolig ha et grunnlag som er lettere å forske på. Oppgavens problemstilling blir derfor:

«Hvordan praktiseres talentforvaltning av offiserer i Hæren?»

Problemstillingen brytes deretter opp i tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer ligger til grunn for talentidentifisering i Hæren?
2. Praktiseres talentforvaltning forskjellig mellom Hærens våpenarter?
3. Hva kan forklare eventuelle forskjeller?

En avgrensning til er nødvendig. Offiserer er tilsatt i Forsvaret til de er 60 år og vil gjennom denne tiden potensielt ha tjenestegjort på mange nivåer og gjennomført ytterligere offisersutdanning. I løpet av denne tiden vil kriterier for vurdering av talent og hvilken instans som vurderer kandidaten ha endret seg. Oppgaven vil derfor avgrenses til å se på talentforvaltningen som foregår fra offiserene har gjennomført grunnleggende offisersutdanning (GOU) frem til neste utdanningsnivå, videregående offisersutdanning (VOU), er gjennomført.

1.3 Problemstillingens relevans

Tre forhold trekkes frem for å vise til problemstillingens relevans. Først og fremst anses problemstillingen å være aktuell i lys av tidligere anbefalingen fra Svendsen-utvalget hvor talent og potensial fremheves som satsningsområder. For det andre, så har talentforvaltningen i Hæren vært et gjenganger-tema blant både offiserer og spesialister. Det har ofte vært knyttet en del skepsis og misnøye til hvordan identifisering og forvaltning av talenter foregår. En vanlig årsak har vært lite transparente karriereråd, hvor man opplever at tilsynelatende gjeldende prinsipper ikke blir fulgt og at kandidatene savner oppfølging og tilbakemelding i etterkant av rådene. Forhåpentligvis kan oppgaven bidra til å kaste et oppklarende lys over hvordan talentforvaltningen i Hæren blir praktisert og dermed kan avmystifisere tematikken noe. For det tredje ligger det an til at Hærens karriere- og

tjenesteplan snart skal revideres. I denne sammenhengen kan oppgaven komme med noen aspekter som kan bidra i revisjonsarbeidet.

1.4 Oppgavens struktur

Etter innledningskapittelet er etterfulgt av fire øvrige hoveddeler. I det påfølgende kapittelet viser jeg til teoretiske prinsipper for hvordan talentforvaltning kan utøves. Kapittel 3 vil beskrive den metodiske fremgangsmåten, metodevalg og hvordan studien har blitt gjennomført. I kapittel 4 fremkommer resultatene, hvor jeg drøfter disse i rammen av det teoretiske rammeverket. I det avsluttende konklusjonskapittelet vil jeg presentere funnene gjort i studien.

2 Teori

Dette kapitlet vil redegjøre for sentrale begreper og teori innen talentforvaltning og hva som bør ligge til grunn for utøvelse av dette i en organisasjon. Kapitlet innleder med å ta for seg begrepet talent og dets relasjon til kompetanse. Dette bidrar til å forstå hva et talent er og hvorfor det er viktig for organisasjonen. Så vil kapitlet gå inn på hvordan organisasjoner kan utøve talentforvaltning. Her vil jeg først ta for meg viktigheten av at organisasjonen legger til grunn en strategi for talentforvaltningen. Deretter vil kapitlet gå videre med å se på hvordan organisasjoner identifiserer talentene, hvordan talentet utvikles og hvordan organisasjoner legger til rette for å beholde talentene sine.

2.1 Hva er talent?

En enkel definisjon på hva talent er kan være de som har ferdigheter og evner til å utføre noe på en god måte (Armstrong, 2021, s. 227). Man kan så utøke dette med at personellet med disse evnene utgjør en forskjell for organisasjonen gjennom deres nåværende innsats, med evne til å lære og potensial for å kunne komme med viktige bidrag i fremtiden (Armstrong & Taylor, 2020, s. 339). Går man dypere inn i begrepet, så vil man kunne legge flere forhold til hva talent er og hvordan det kan defineres. Tomas Chamorro-Premuzic (2017, s. 30) har eksempelvis definert fire perspektiver på hva som kan defineres som talent. Det første perspektivet legger til grunn et syn bygget på Pareto-prinsippet, hvor det er et lite utvalg av en gruppe som står for effektproduksjonen i en organisasjon, og at det er disse som utgjør talentet. Det andre perspektivet tilsier at en persons talent kan måles når denne gjør sitt absolutt beste under optimale forhold i en avgrenset periode. Perspektiv nummer tre legger til grunn at talent kommer til syne når en person oppnår samme resultat som andre, men med mindre innsats. Det fjerde og siste prinsippet går ut på at talent til syvende og sist er et spørsmål om å ha rett person på rett sted. Sentralt er tanken om at alle har et iboende talent i seg, og at det handler om å finne et miljø eller sett med arbeidsoppgaver hvor talentet kan få utfolde seg. Oppsummert så ser man at talentbegrepet ikke er entydig og at definisjonen avhenger av hva slags perspektiv man legger til grunn. Det vil derfor være viktig for en organisasjon som skal drive talentforvaltning å definere hva som utgjør talent i akkurat denne organisasjonen. I relasjon til talentforvaltning i Hæren, så kan man anta at Hæren har definert talentbegrepet, og at denne definisjonen danner grunnlaget for en felles forståelse på tvers av våpenartene.

2.2 Talent og kompetanse

Når man tar for seg begrepet talent, så er det naturlig å se på koblingen til kompetansebegrepet. Kompetanse handler også om potensial, nærmere bestemt å være i stand til å mestre oppgaver, imøtekomme krav og evne å oppnå definerte mål ved hjelp ens egne ressurser (Lai, 2021, s. 11). Videre kan kompetanse deles inn i fire typer kompetansekomponeanter: Kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner.

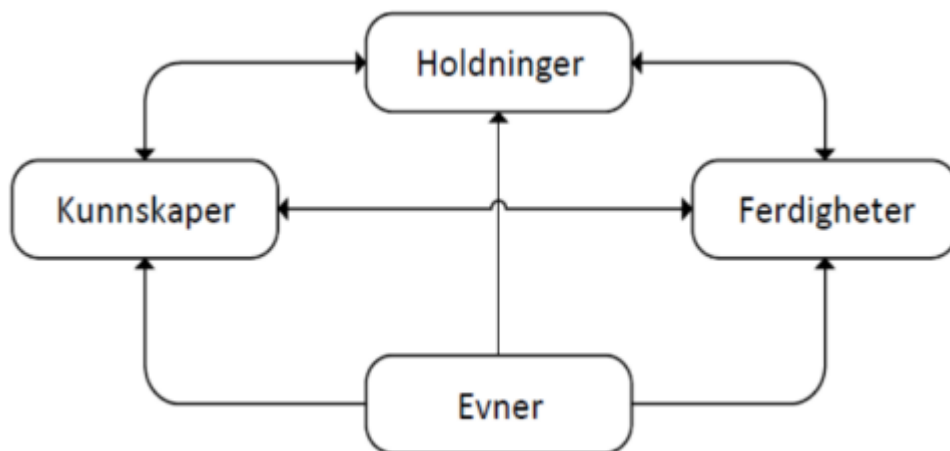
Kunnskapskomponenten henviser til det en «vet» og kan på mange måter betraktes som en persons data- eller informasjonsbase. Innenfor kunnskap er det også flere typer kunnskap, som eksempelvis deklarativ kunnskap som innebærer det man i dagligtalen kan kalle faktakunnskap. Et annet eksempel er prosedyre-kunnskap som handler om praktiske prosesser og metoder, noe som kan beskrives i retning av «å vite hvordan» en oppgave bør løses (Lai, 2021, s. 45).

Ferdigheter kan beskrives som evnen til å utføre komplekse og organiserte adferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte (Lai, 2021, s. 47). Det er denne kompetansekomponeanten som er nærmest knyttet til praktisk handling og er derfor vesentlig enklere å måle og observere enn de andre tre komponentene. Kunnskaper, holdninger og evner kan ofte påvirke mulighetene til å tilegne seg ferdigheter, men dette har i seg selv som regel liten verdi hvis de ikke kommer til uttrykk gjennom konkrete handlinger (Lai, 2021, s. 47–48).

Holdninger er en viktig del i potensialet hos en person og er derfor en av de mest sentrale komponentene i kompetanse. Noe av dette handler om det som kan kalles selvrefererende holdninger som viser til personens syn på seg selv og sitt potensial. Eksempelvis er tillit til den kompetansen man innehar en slik holdning som vil kunne ha stor innvirkning på mulighetene til å tilegne seg ny kompetanse og motivasjonen til å legge ned en innsats. På den andre siden kan holdninger være mer relatert til selve jobben i form av kolleger, oppgaver og organisasjonen en arbeider i, noe som eksempelvis kan komme til syne gjennom ytre og indre jobbmotivasjon og lojalitet til organisasjonens mål (Lai, 2021, s. 50).

Evner består av en persons relativt stabile egenskaper og kvaliteter som påvirker mulighetene denne har til å utføre en oppgave og tilegne seg de andre tre kompetansekomponeantene (Lai, 2021, s. 48). Sentralt i evnekomponenten er en persons grunnleggende mentale og fysiske evner, samt den grunnleggende personligheten som preger følelser, tanker og atferd. Evner kan ses på som noe som ikke kan utvikles på samme måte som kunnskaper, ferdigheter, men er en premissgivende komponent i kompetanse. Det vil av denne grunn, i arbeidssammenheng, være sentralt å la en

person få de beste forutsetningene for å utnytte evnene sine der denne har best forutsetninger for å lykkes (Lai, 2021, s. 48–49).



Figur 1: Sammenhengen mellom kompetansekompomentene (Lai, 2021, s. 51)

2.3 Kompetanseformer

Kompetansebegrepet blir brukt bredt i relasjon til et mangfold av aktiviteter og funksjoner. Ved å definere kompetanse som et potensial, så vil man kunne stadfeste at all kompetanse til syvende og sist handler om handling, endring og læring. Imidlertid er dette implisitte dimensjoner ved kompetanse og derfor tilfører eksempelvis ikke ordet «handlingskompetanse» noe mer forklarende verdi til kompetansebegrepet, selv om dette ofte benyttes i dagligtalen (Lai, 2021, s. 54). I forsøket på å gjøre begrepet mer anvendbart så kan man imidlertid være tjent med å klassifisere ulike former for kompetanse uten at disse blir for kompliserte, men heller er forenklete, generelle begreper som kan nyttes på tvers av organisasjoner og yrker. På bakgrunn av dette kan man definere fire hovedkategorier for kompetanseformer:

| | |
|-------------------|---|
| Faglig kompetanse | Kompetanse som er relevant for utøvelse av gitte oppgaver og funksjoner på en faglig tilfredsstillende og hensiktsmessig måte. |
| Lederkompetanse | Kompetanse som er relevant for personalmessig, oppgavemessig eller strategisk ledelse, eksempelvis beslutningstaking, definering av mål, motivering av ansatte. |

| | |
|----------------------|---|
| Personlig kompetanse | Kompetanse som påvirker utførelse av oppgaver, men ikke er relatert til det faglige, eksempelvis etisk bevissthet, nøyaktighet, ansvarsbevissthet og evne til å motivere seg selv |
| Sosial kompetanse | Kompetanse relatert til samarbeid med andre, herunder evne til å kommunisere og utvikle og lære i samspill med andre. |

Tabell 1: Hovedkategorier for kompetanseformer (Lai, 2021, s. 55)

De fire kompetanseformene kan ses på og analyseres hver for seg, men i praksis er de i et sterkt avhengighetsforhold til hverandre. I relasjon til talentforvaltning i Hæren så vil Hæren være tjent med om man har et avklart forhold til kompetansebegrepet og hvilke former for kompetanse man legger til grunn i talentarbeidet.

2.4 Strategi/policy for talentforvaltning

Organisasjoner som driver med talentforvaltning, er tjent med at det ligger en strategi til grunn for dette arbeidet. En slik strategi skal sikre at talentforvaltningen har et målrettet fokus som er i tråd med organisasjonens øvrige mål og policyer (Armstrong & Taylor, 2020, s. 327, 330). Kjernen i en slik strategi er å sikre organisasjonens fremtidige behov hva angår personellressurser. Den bør inkludere vurderinger rundt hva slags type kompetanse som vil bli nødvendig og antallet talenter som trengs for å møte de fremtidige planene til organisasjonen (Armstrong & Taylor, 2020, s. 331). Dette peker videre på at en god strategi for talentforvaltning må støtte oppunder organisasjonens overordnede strategiske målsetninger (Cappelli, 2008).

En av hovedmålsetningene ved å ha en strategi for talentforvaltning er at organisasjonen kan etablere en «pool av talent», ofte kalt en talentliste (Armstrong & Taylor, 2020, s. 329). Listen gir organisasjonen mulighet til lettere å dekke akutte behov for å bemanne betydningsfulle stillinger dersom folk slutter eller avanserer internt i organisasjonen. En slik talentliste gir en oversikt over hvem som er aktuelle til å fylle stillingene, basert på vurderinger og analyser gjort i talentarbeidet. Tidligere pleide store byråkratiske organisasjoner ofte å styre etter detaljerte etterfølgerplaner, men dagens økte krav til at organisasjoner endres i takt med omgivelsene har ført til at disse ofte er utdatert i det de bli produsert. Derfor har fokuset skiftet mot å ha mer generiske etterfølgerplaner og talentlister som gir organisasjonene større fleksibilitet (Armstrong & Taylor, 2020, s. 328).

Når en organisasjon skal utarbeide en policy for sin talentforvaltning, så er det særlig en strategisk beslutning som er sentral, nærmest uavhengig av hva slags type organisasjon eller bedrift det er snakk om, nemlig å ta stilling til hvem som skal defineres som et talent. I sin grunnleggende form handler denne beslutningen om å gå for en *eksklusiv* eller en *inklusiv* tilnærming (Armstrong & Taylor, 2020, s. 328). Den første innebærer at man vil fokusere på den såkalte «eliten», altså dem som man vurderer at har spesielt høyt potensial. Typisk vil dette være personer som man ser for seg at vil kunne bekle viktige stillinger i organisasjonen, og her spesielt de øvre lederstillingene. Den inklusive tilnærmingen går ut på at alle som jobber i organisasjonen blir betraktet som talenter. Så lenge man blir gitt veiledning og riktige muligheter er det heller et spørsmål om hvor og hvordan talentet kommer best frem. Ytterpunktene kan nyanseres med at mange organisasjoner i praksis ofte har en slags hybridtilnærming til talent som kan veksle mellom å være eksklusiv og inklusiv, gjennom at det oppstår endrede behov hva angår arbeidsstokkens sammensetning eller at organisasjonen i seg selv endres (Armstrong, 2021, s. 227).

Hæren vil altså kunne være tjent med at det er lagt en strategi for talentforvaltningen i Hæren som støtter oppunder Hærens langsiktige målsetninger gjennom å ha klart for seg hva behovet vil være, både i form av kompetanse og antall. Her kan Hæren forventes å ha gjort et bevisst valg på hvordan man definerer talent gjennom en eksklusiv eller inklusiv tilnærming. Videre vil Hæren også være tjent med at man har etablert en talentliste som ligger til grunn for etterfølgerplanlegging, til fordel for større, detaljerte etterfølgerplaner.

2.5 Identifisering av talent

Når lederne for organisasjonen har definert hvilken tilnærming de skal ha til talent og hva slags kompetanse de ønsker at talentene skal inneha, så er det nødvendig å ha prosedyrer som er i stand til å identifisere personell som har potensial til å inngå i talentlisten (Armstrong & Taylor, 2020, s. 332). Mellom- og linjeledere kan her være sentrale i å gjøre vurderinger på hvem av deres medarbeidere som har et slikt potensial. En enkel metode for å hjelpe i denne tilnærmingen kan være å klassifisere personellet i tre kategorier som belyser potensialet: «Klar for å avansere til neste nivå», «Kan avansere til neste nivå innen to år» eller «Passer best til nåværende nivå» (Armstrong & Taylor, 2020, s. 332). En mer utvidet metodisk tilnærming som kan være å bruke en 9-felts vurderingstabell som går enda dypere i å differensiere potensialet hos personellet:

| Prestasjon | | | | |
|--|--|--|---------|-----------|
| Lav | Middels | Høy | | |
| Viser alle tegn på potensial til å nå lenger, men presterer under forventet i nåværende rolle | Har potensial til å nå lenger. Prestasjon er på et tilfredsstillende nivå. | Viser høyt potensial. Oppnår utfordrende og omfattende målsetninger på jevnlig basis | Høyt | Potensial |
| Kapabel for å få større ansvar hvis prestasjonen forbedrer seg | Har potensial til å fortsette utviklingen i enten omfang eller kompleksitet. Prestasjon er på et tilfredsstillende nivå. | Kapabel til å vokse inn i en rolle med mer ansvar med nåværende utvikling. Stabilt høy prestasjon. | Middels | |
| Ingen potensial for å utvikle seg over nåværende nivå. Presterer ikke som forventet i nåværende rolle. | Verdsatt i nåværende rolle, men ikke forventet å kunne avansere. Leverer som oftest tilfredsstillende prestasjoner. | Høyt verdsatt på dette nivå og i nåværende rolle. Presterer alltid bra og er en sterk bidragsyter. | Lavt | |

Tabell 2: 9-felts tabell for vurdering av potensial (Armstrong & Taylor, 2020, s. 332)

En av utfordringene ved at linjeledere skal stå for å talentvurdere kan være at disse i liten grad er i stand til å vurdere potensialet en person har for å utøve en jobb på et høyere nivå ettersom de kan ha manglende forståelse for hva som kreves (Armstrong & Taylor, 2020, s. 333). Det kan medføre at vurderingene som gjøres får lavere troverdighet og har mindre nytteverdi. Derfor er det viktig at de som skal gjennomføre slike vurderinger får nødvendige føringer og opplæring i metoden og kriteriene de skal benytte. Videre blir det også viktig at vurderingene på nye kandidater til talentlisten blir verifisert av noen med forståelsen av hva som kreves. Dette kan eksempelvis løses ved at seniorledere i organisasjonen, støttet av en HR-spesialist, gjennomfører et talentvurderingsmøte hvor de godkjenner vurderingene som er gjort (Armstrong & Taylor, 2020, s. 333).

I relasjon til talentforvaltning i Hæren, så kan det forventes at det ligger til grunn etablerte prosedyrer for hvordan talenter identifiseres. Hæren vil da ha lagt til grunn klare vurderingskriterier for hvordan man skal finne frem til et talent, samt også ha kommunisert dette ovenfor de som skal foreta vurderingene. Her vil Hæren også kunne være tjent med at man har et klassifiseringssystem på vurderte talenter som gjør det mulig å differensiere mellom dem ut fra hvor de er i utviklingen sin. Vurderingene av talentene kan også verifiseres av overordnede sjefer før kandidater blir satt på talentlisten.

2.6 Utvikling av talent

Talentutvikling er aktivitet som tar sikte på å sørge for at talentene tilegner seg den kompetansen og erfaringen som kreves for å kunne utøve deres nåværende funksjon, samt gjøre det mulig for organisasjonen å benytte seg av dem til å besette viktige stillinger i fremtiden (Armstrong & Taylor, 2020, s. 333). Talentutvikling vil kunne grovt sett deles opp i to deler: Lederutvikling og karriereutvikling. Aktiviteter relatert til det første har til hensikt å forberede personer til lederroller og situasjoner i fremtiden som de ikke har erfaring med i nåværende stilling. De kan være relatert til både lederskap som setter søkelys på det med menneskelige og individet, samt styring som har fokus på prosesser og system (Armstrong & Taylor, 2020, s. 333). Karriereutvikling handler om å forme utviklingen og progresjonen til det enkelte talent for å gi de den erfaringen og forståelse som kreves for det nivået de har potensial for å nå (Armstrong & Taylor, 2020, s. 334). Innenfor disse to søylene vil det være flere aktiviteter og tiltak som kan bidra til måloppnåelse.

Et av de vanligste virkemidlene for å utvikle talenter er at organisasjonen gjennomfører kurs og trening med spesifikke målsetninger for å øke personellens kompetanse innen et eller flere områder. Dette kan gjennomføres internt med egne ressurser eller eksternt gjennom andre tilbydere. Utover kurs kan organisasjonen legge til rette for flere interne aktiviteter for å utvikle personellet på arbeidsstedet.

Coaching er et virkemiddel om tar sikte på å «låse opp» en persons potensial gjennom å hjelpe dem til å lære, heller enn å lære dem det selv (Armstrong & Taylor, 2020, s. 678). Aktiviteten gjennomføres oftest en-til-en og fokuserer som regel på å utvikle kompetansen i den stillingen som personen har. Coaching gjøres ofte av dedikert personell, eksternt eller internt i egen organisasjon, som har spesialisert seg på én eller flere kompetanseformer. Aktiviteten kan være uformell og benytter ofte oppdukkende situasjoner i arbeidsdagen som arenaer for læring (Armstrong & Taylor,

2020, s. 406). Den krever forholdsvis tett oppfølging av den enkelte gjennom å stadig inspirere til nysgjerrighet og refleksjon, samt at den må utøve en god balanse mellom å utfordre og gi støtte.

Mentorering består av veiledning, rådgivning og kontinuerlig støtte, men der coaching har søkelys på spesifikke kompetanseformer, så har mentorering et bredere fokus på den generelle utviklingen til en person. Mentoren er ofte en i organisasjonen med lang erfaring som personen kan diskutere sine ambisjoner og bekymringer med og som kan gi råd på hvordan man kan tilegne seg riktig kompetanse for å konkurrere seg til en ny stilling (Armstrong & Taylor, 2020, s. 678). Mentorering er en mindre styrende veiledningsform og pågår ofte over flere år, mens coaching vanligvis begrenser seg til måneder.

I tillegg til målrettede aktiviteter i en organisasjon som tar sikte på å utvikle personell, så kan læring og utvikling være sammenvevd i det daglige arbeidet, hvorpå dette da kan beskrives som *uformell læring* (Stern & Sommerlad, 1999). Det kjennetegnes ved at læring og utvikling skjer i konteksten av arbeidet, men at den ikke er formelt organisert i en spesifikk aktivitet eller har noen form for læringsplan (Dale & Bell, 1999, s. 1).

Innen karriereutvikling så kan en organisasjon gjøre ekstra tiltak for å sørge for at talentene får den utviklingen som kreves for at de skal kunne bemanne høyere stillinger i organisasjonen (Armstrong & Taylor, 2020, s. 334). Ofte vil dette være å sørge for at talentene får tilstrekkelig med bredde i sin jobberfaring som vil gi dem oversikt og erfaring til å kunne håndtere kompleksiteten i disse stillingene. Sentralt i slik karriereplanlegging ligger karriererådgivning med personellet for å gi støtte og veiledning i sine karrierevalg i veien mot sine mål i organisasjonen. Praksis er ofte at organisasjoner har innført et system for karriererådgivning hvor en ansatt alltid kan be om en karrieresamtale med en overordnet for å diskutere sin karriere, enten det gjelder spesifikke problemer eller man ønsker å adressere sin fremtidige karriere generelt (Armstrong & Taylor, 2020, s. 334). Slike samtaler vil være et viktig element for å synkronisere personellets ambisjoner med organisasjonens mulighetsrom og behov.

Et virkemiddel som defineres som sentralt innen karriereutvikling er at organisasjonen etablerer såkalte «karriereveikart». Her vises de forskjellige karrieremessige rutene et talent kan gå for å avansere i organisasjonen, enten vertikalt eller horisontalt (Armstrong & Taylor, 2020, s. 334–335). Veikartene vil kunne virke som siktepunkt som personellet vil kunne navigere sine karrierevalg etter og skaper felles forståelse i organisasjonen for hvilke typer stillinger som vil være naturlig å avansere til og hvilken kompetanse og erfaring som kreves for å bekle de.

I relasjon til talentforvaltning for oppgavens case kan det forventes at Hæren benytter seg av målrettede aktiviteter som har til hensikt å utvikle talentenes kompetanse og karriere for å gjøre disse i stand til å kunne avansere, eksempelvis gjennom kurs og mentorering. Dette kan imidlertid også foregå mer passivt gjennom uformell læring som del av den daglige tjenesten. Innen karriereutvikling vil det kunne forventes at Hæren driver en form for karriererådgivning ovenfor sine talenter og har etablerte karriereveikart som fremstiller karrieremuligheter og krav til kompetanse.

2.7 Beholde talent

Tidligere i kapitlet ble det vist til koblingen mellom talent og kompetanse, og at vi kan betrakte begge som del av en ansatts potensial. Man kan så legge til grunn at potensialet først bidrar til verdiskapning for organisasjonen når den svarer til organisasjonens kompetansekrav og blir forvaltet på en hensiktsmessig måte. Organisasjonen eier imidlertid ikke kompetansen. Det gjør medarbeiderne i kraft av deres kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner. Derfor bør kompetansen betraktes som en forvaltningskapital som organisasjonen kun disponerer (Lai, 2021, s. 58). Derfor er organisasjoner er sårbare hvis sentrale medarbeidere forlater dem. For å ivareta denne forvaltningskapitalen blir det derfor viktig å tilby «renter» til disse medarbeiderne og kompensere for den kompetanse de stiller til rådighet. Dette gjøres gjennom lønn og andre incentiver, samt mulighet for kompetanseutvikling som kan gi økt mestringsfølelse og motivasjon. Når den aktuelle kompetansen er en knapp ressurs, eller er ettertraktet, øker behovet for å tilby økte renter på den innskutte kompetansen fra arbeiderene (Lai, 2021, s. 58). Organisasjonen vil i disse situasjonene ofte måtte konkurrere med andre for å bevare kompetanseinnskuddene og hindre at medarbeiderne forlater organisasjonen.

3 Metode

Dette kapittelet vil redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming. Innledningsvis presenteres oppgavens undersøkelsesdesign og metodevalg. Deretter vil jeg redegjøre for min rolle som forsker, etterfulgt av en beskrivelse av datainnsamlingen som er gjort for studien. Avslutningsvis vil jeg trekke frem utfordringer knyttet til innsamlingen av data.

3.1 Undersøkelsesdesign – kvalitativ tilnærming

Denne studien fokuserer på talentforvaltning i Hæren som et fenomen. Fenomen kan kjennetegnes ved at søkelyset rettes mot en spesiell prosess, et program, eller en aktivitet (Creswell & Creswell, 2018, s. 14). Talentforvaltning i Hæren kan med bakgrunn i Forsvarets HR-verdikjede betraktes som en repeterende prosess for å identifisere, beholde, utvikle, og anvende talentene (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 7). Studien har benyttet en kvalitativ metode og baserer seg på et intensivt opplegg hvor det søkes etter å få fremstilt en nyansert analyse som går i dybden på problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 90). Studier som vektlegger å få frem ulike oppfatninger av et fenomen fra flere ulike ståsteder omtales for små *N*-studier, og de ulike ståstedene kan representeres gjennom perspektivet til flere avdelinger i en organisasjon, samt også fra forskjellige nivåer i organisasjonen (Jacobsen, 2015, s. 106). Informanter i slike studier velges derfor ofte ut for å kunne dekke disse perspektivene (Jacobsen, 2015, s. 107). Talentforvaltning i Hæren foregår hovedsakelig internt i hver våpengren. Med bakgrunn i at problemstillingen søker å avdekke forskjeller mellom våpengrenene er nettopp denne typen studie lagt til grunn for den metodiske tilnærmingen.

En kvantitativ tilnærming kunne gitt en større bredde på studien gjennom å ta for seg et langt større utvalg. Her kunne eksempelvis alle våpenartene blitt inkludert for å få en bred oversikt over hvordan talentforvaltningen blir utført på tvers av hele Hæren. En slik tilnærming ville imidlertid vært mindre egnet for å få frem nyansene i eventuelle forskjeller mellom våpenartene og årsakene til at disse eksisterer (Jacobsen, 2015, s. 137).

3.2 Egen erfaring og utgangspunkt som forsker

Jeg kan som offiser se tilbake på en 20-års karriere i Forsvaret. Av disse har femten bestått av tjenestegjøring i Hæren på forskjellige nivåer. Siden 2016 har jeg selv vært indirekte eller direkte

involvert med talentforvaltning, og her spesielt i tiden som sjef for kampstøtteeskadronen i Telemark Bataljon fra 2019 til 2021. Tjenesten medførte talentforvaltning på kompanivået i form av vurderinger av undergittes talent i henhold til rammeverk og føringer fra fagsjefer og egen bataljonsledelse. Da eskadronen på daværende tidspunkt bestod av fire tropper fra hver sin våpenart, så ga denne tjenesten et overblikk i hvordan den utøvende talentforvaltningen i de respektive våpenartene ble praktisert. Det var dette som gjorde meg nysgjerrig på temaet og har tjent som hovedårsak til at jeg valgte å skrive om akkurat dette.

Min erfaring med fenomenet og at jeg selv tilhører organisasjonen kan utgjøre en fordel fordi at informantene er klar over at jeg kjenner til de uformelle strukturene og språket som benyttes (Jacobsen, 2015, s. 56). En annen fordel som jeg har hatt ved å studere egen organisasjon er at jeg har hatt kjennskap til flere av personene som er sentrale for talentforvaltningen i Hæren, noe som jeg opplever har bidratt til at det har vært lettere å få tilgang til sentrale dokumenter og aktuelle informanter. I tillegg vil det at jeg er på innsiden av organisasjonen gjøre at jeg kan ha bli møtt med mer åpenhet enn det en forsker fra utsiden av organisasjonen ville ha blitt (Jacobsen, 2015, s. 56).

På den andre kan også denne tilknytningen medføre ulemper gjennom at det kan være vanskelig å holde en kritisk avstand til det jeg undersøker. På denne måten kan jeg få en forutinntatt holdning til hvordan ting henger sammen og dermed ha ubevisste «blinde flekker» fra det perspektivet jeg besitter (Jacobsen, 2015, s. 57). Når man undersøker egen organisasjon så kan man også føle at man må legge bånd på seg, og at man derfor kan ende opp med å sensurere synspunkter som er kritiske mot ledelse eller andre grupper (Jacobsen, 2015, s. 57). I tillegg til min generelle tilhørighet til Hæren, så har jeg også en spesiell tilhørighet til en av de tre våpenartene i Hæren som oppgaven undersøker, Hærens Samband. Dette bidrar til at min kunnskap om fenomenet har størst forankring i rammen av denne våpenarten og underbygger både fordelene og ulempene ved tilhørighet ytterligere. Med bakgrunn i dette har det vært spesielt viktig for meg som forsker å ha en objektiv tilnærming til datagrunnlaget og fremstille informasjonen så uhildet som mulig.

3.3 Datainnsamling

I datainnsamlingen har jeg brukt tre metoder: Intervjuer, observasjon og dokumentstudier. Under følger en redegjørelse for hvordan jeg gikk frem i gjennomføringen av disse.

Intervjuer

Det er gjennomført syv semi-strukturerte intervjuer i forbindelse med studien. Disse intervjuene er fordelt på tre av Hærens våpengrener: Manørvåpenet (MAN), Hærens logistikkvåpen (LOG) og Hærens samband (HSB). Avgrensingen til å kun ta for seg tre av Hærens våpenarter er gjort av hensyn til studiens omfang. Bakgrunn for utvalget av akkurat disse tre skyldes på flere grunner. For det første omfavner manørvåpenet både fagfelt infanteri og fagfelt kavaleri, og er derfor Hærens største våpenart hva angår personell. Med bakgrunn i dette er det rimelig å anta at de også har størst volum når det kommer til forvaltning av talenter. Videre er LOG og HSB valgt ut med bakgrunn i at de er en støttende funksjon, i motsetning til MAN som er et «kampvåpen». Ved å ta våpenarter fra begge disse søylene lå tanken om at det ville fange opp en større bredde av talentforvaltningen i Hæren og dermed gi økt mulighet til å kunne tyde eventuelle forskjeller. I tillegg er HSB valgt ut spesielt fra støttevåpnene ettersom dette er våpenarten jeg selv tilhører, noe som jeg antok at ville øke min mulighet til å få aksess til personer og informasjon jeg hadde behov for. LOG er omtalt som et av de største støttevåpnene ved siden av HSB, men utover dette lå det ingen spesielle vurderinger rundt valget av denne våpenarten.

Intervjuene i studien ble fordelt på aktuelt personell som tjenestegjorde på to nivåer i de tre våpenartene. Det første nivået representeres av ledelsen for våpenskolene. Disse ble valgt ut for å få perspektivet fra den instansen som er ansvarlig toppnode for talentforvaltningen for den enkelte våpenart. Det andre nivået er representert av kompanisjefsnivået. Det ble valgt for å få inntrykk av den utøvende talentforvaltningen i våpenarten. Det er disse som i praksis er det laveste nivået som utøver talentvurdering av offiserer på GOU-nivå. I tillegg ble det intervjuet en representant fra Hærstabens personellavdeling (HST P) for å få perspektivet fra det overordnede nivået i Hæren. Det er Hærstaben som har utformet de overordnede bestemmelsene og retningslinjene for talentforvaltning i Hæren, og HST P er den avdelingen som forvalter disse. Fordelingen av intervjuer over flere nivåer i Hæren og de respektive våpenarter, ble gjort for å belyse talentforvaltningen fra flere perspektiver, noe som kan styrke den interne validiteten i oppgaven. Når det gjelder det faktiske utvalget av hvem som stilte som respondenter fra HST P og våpenskolene, så er dette bestemt av avdelingene selv på bakgrunn av kompetanse og tilgjengelighet. På kompanisjefsnivået har jeg fått velge hvilken av kompanisjefene som skulle intervjues i den respektive bataljon. Mitt valg ble gjort på bakgrunn av erfaring i stilling og tilgjengelighet.

Respondentene fikk alle tilsendt informasjonsskriv om studien og et samtykkeskjema da de ble forespurt om å delta. Samtykkeskjemaet ble undertegnet rett i forkant av at intervjuet startet. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt ved fysisk oppmøte ved informantenes arbeidssted. Det

medførte forholdsvis mye tid til reising, men det var et bevisst valg for å etablere tillit og åpenhet i intervjusituasjonen (Jacobsen, 2015, s. 148). Mitt fysiske oppmøte ga også et signal om at jeg anså intervjuet som viktig. Jeg ville også ha muligheten til å bedømme responsen på mine spørsmål, noe som ville ha vært vanskelig gjennom telefon eller videokonferanse. Fem av intervjuene ble gjennomført på informantenes kontor eller nærliggende møterom, noe som la til rette for en naturlig kontekst for intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 152). To av intervjuene ble gjennomført i informantens eget hjem, etter ordinær arbeidstid. Alle intervjuer utførte jeg i sivil bekledning for å unngå mulige intervju effekter som uniform og militær grad kunne ha bidratt til (Jacobsen, 2015, s. 132). Det anså jeg som spesielt viktig i de tilfellene hvor respondentene hadde lavere grad enn meg.

Intervjuguiden ble sendt ut til informantene på forhånd for å gi dem mulighet til å forberede seg. En av informantene opplyste før oppstart av intervjuet at han ikke hadde lest intervjuguiden, og ga uttrykk for at det var et bevisst valg. Dette intervjuet opplevdes fra min side å bli mindre strukturert ettersom informanten selv gikk inn på emner som var dekket av senere spørsmål i intervjuguiden. Det var også her behov for flere oppklarende spørsmål fra min side ettersom flere av svarene var mindre presise sammenlignet med de andre intervjuene. Intervjuene var stipulert til å vare 90 minutter og majoriteten av intervjuene endte opp rundt dette estimatet. Det korteste intervjuet varte i underkant av 75 minutter, mens det lengste intervjuet varte nesten tre timer. I tillegg til notater ble det gjennomført opptak av lyd under alle intervjuene for å minimere muligheten for at jeg ikke fanget opp relevant informasjon (Jacobsen, 2015, s. 153). For å gjøre analysearbeidet mer grundig og oversiktlig ble intervjuene transkribert gjennom oppsummeringer av innholdet innenfor hvert spørsmål, tilført tidsmerking fra lydopptaket. Dette ble utført i en Excel-fil som jeg delte opp med et regneark til hver av de tre nivåene jeg intervjuet. På denne måten fikk jeg oversikt over likheter og forskjeller i svarene som ble gitt på tvers av våpenartene og dermed et godt analyseprodukt jeg kunne sammenligne med informasjonen fra de andre to innsamlingsmetodene.

Dokumentstudier

Analyse av skriftlige kilder i denne studien er sentrert rundt dokumentene som omhandler talent- og karriereforvaltning i Hæren. Denne dokumentasjonen består av *Karriere- og tjenesteplan Hæren* som er utgitt i 2016 av Generalinspektøren for Hæren. I tillegg til dette har også hver av våpenartene egne tjenesteplaner som er tilført som vedlegg til hoveddokumentet. Tjenesteplanene gjengir mye av informasjonen som hoveddokumentet beskriver, men tar også for seg det som er særegent for det respektive våpenet i form av stillinger som er spesielt viktige og hvordan kompetansestyring skal

utføres. Jeg har også fått tilgang til instruksene for de utvalgte våpnenes karriereråd, og disse inngår også som en del av grunnlaget for denne oppgaven.

Observasjon

I tillegg til intervjuene og dokumentstudiene, observerte jeg to av de utvalgte våpenartenes karriereråd. Hensikten var å kunne sammenligne føringer og retningslinjer i dokumentasjon og instruks med hvordan talentarbeidet ble utført i praksis. I tillegg er det denne delen av talentarbeidet som for flere oppleves som noe mystisk og lite transparent. I så måte anså jeg det som viktig å samle inn informasjon om nettopp denne aktiviteten. Observasjon ble gjennomført ved at jeg satt inne på karriererådene og fulgte med når karriererådene behandlet GOU-nivået. Informasjonen som behandles i rådene omhandler enkeltpersoner og er derfor fortrolig. Derfor gjorde jeg det klart ovenfor fagsjefene i min forespørsel om at jeg kun ville hente inn informasjon på prosess og metode, og ikke under noen omstendigheter ville hente inn informasjon vedrørende enkeltpersoner som ble behandlet i karriererådet. Jeg tilbød meg å skrive under på en utvidet taushetsplikt dersom dette var ønskelig, men våpenartene løste dette gjennom en samtale som avklarte disse forhold i forkant av gjennomføringen. Forholdene ble også presisert for rådenes medlemmer under oppstarten av karriererådene gjennom at jeg fikk tid til å presentere meg selv, oppgavens tema, hvilken informasjon jeg samlet inn og min taushetsplikt. Med bakgrunn i den fortrolige informasjonen som blir behandlet under karriererådene, ble det ikke gjort noen form for opptak, men kun foretatt notater på PC. Under karriererådet til egen våpenart ble det i forkant gjort en avtale om at jeg skulle forlate lokalene dersom jeg skulle bli diskutert. Rådet valgte imidlertid underveis å heller utsette diskusjon av mitt navn til påfølgende karriereråd.

Oversikt kilder og videre benevnelse i oppgaven

Under følger en oppsummering av hovedkilder for datainnsamlingen og benevnelse av respondenter videre i oppgaven.

| Stilling/nivå/våpenart | Intervjuet når | Benevnelse i oppgaven |
|--|----------------|-----------------------|
| Stabsoffiser Hærstaben - Personellavdelingen | 17.01.2023 | HST P |
| Ledelse våpenskole MAN | 04.01.2023 | LED MAN |
| Ledelse våpenskole HSB | 10.11.2022 | LED HSB |
| Ledelse våpenskole LOG | 09.01.2023 | LED LOG |
| Kompanisjef MAN | 21.12.2022 | KPSJ MAN |

| | | |
|-----------------|------------|----------|
| Kompanisjef HSB | 17.01.2023 | KPSJ HSB |
| Kompanisjef LOG | 09.11.2022 | KPSJ LOG |

Tabell 3: Oversikt intervjuer

| |
|--|
| Primærkilder dokumentstudier |
| Hærens karriere og tjenesteplan – Hovedplan (2016) |
| Tjenesteplan for MAN (2022), HSB (2016) og LOG (2016) |
| Instruks fagsjefens karriereråd for MAN (2022), HSB (2021) og LOG (2019) |

Tabell 4: Oversikt primærkilder dokumentstudier

| Observasjon | Gjennomført |
|------------------------------|------------------|
| Fagsjef manøvers karriereråd | 12.01-13.01.2023 |
| Fagsjef sambands karriereråd | 18.01-19.01.2023 |

Tabell 5: Oversikt observasjoner

3.4 Informasjonstilgang

Generelt var opplevelsen under datainnhenting at det var relativt enkelt å få tilgang til den informasjon jeg ønsket å samle inn. Det var enklest i egen våpenart hvor jeg fikk full tilgang til alt jeg forespurte av dokumentasjon, intervjuer og karriereråd. Med bakgrunn i at forskere med organisatorisk tilknytning kan oppleve mer åpenhet, så var dette ikke uventet (Jacobsen, 2015, s. 56). I de to andre våpenartene opplevde jeg imidlertid noen avvik fra planen jeg hadde for datainnhenting.

Det første omhandler observasjon av LOG karriereråd. Under korrespondanse med ledelsen for logistikkvåpenet, var de hele tiden positive til å stille til intervju, bidra med dokumentasjon og min observasjon av deres karriereråd. Til forskjell fra de to andre våpenartene som begge gjennomførte sine karriereråd i medio januar 2023, så hadde ikke LOG bestemt et tidspunkt for når de ville gjennomføre sitt. I forbindelse med intervjuet ble det imidlertid klart at de ikke kom til å gjennomføre et karriereråd det inneværende halvåret, men heller kom til å gjøre et mer omfattende karriereråd i august. Det var av den grunn ikke mulig for meg å observere karriereråd LOG med bakgrunn i masteroppgavens tidsramme. Det har gjort at jeg har fått et noe redusert grunnlag for å vurdere talentforvaltning i LOG, sammenlignet med de to andre våpenartene.

Det andre avviket oppsto under observasjon av karriereråd MAN. Her ble det på forhånd inngått avtale om hvilke deler av karriererådet jeg kunne observere, basert på et program som var sendt ut på forhånd. I forbindelse med at rådet i henhold til plan skulle diskutere VOU-offiserer og fremtidige bataljonssjefskandidater, så forlot jeg rommet ettersom denne personellkategorien faller utenfor oppgavens avgrensning. Da jeg skulle forsikre meg om at jeg ble hentet inn igjen når kompanisjefskandidater skulle diskuteres ble jeg informert om at fagsjef MAN ikke ønsket at jeg var til stede under denne seansen, da han var bekymret for at det ville legge bånd på diskusjonen. Fra min side opplevdes dette som en fravikelse av den opprinnelige avtalen og jeg ble overrasket over at jeg likevel ikke kunne delta, til tross for at jeg opplevde at det var en felles forståelse for at dette var sentralt for min oppgave. Jeg justerte derfor innsamlingsplanen og gjennomførte i stedet en samtale med en av deltakerne rett etter seansen for å få innsikt i hvordan de prosessuelt hadde gått frem. Dette kan ha medført at jeg har fått redusert reliabilitet for denne delen av undersøkelsen, men som forsker må jeg ha respekt for bekymringen som fagsjefen uttrykte. Dersom det var slik at min tilstedeværelse hadde lagt bånd på diskusjonen, så hadde dette vært uheldig for den aktuelle prosessen, samtidig som det kunne skapt en undersøkelseseffekt i min studie (Jacobsen, 2015, s. 132). Samtalene jeg hadde med medlemmene i det andre karriererådet jeg observerte uttrykte imidlertid ingen slik bekymring, men dette kan også ha sammenheng med at jeg har en tettere organisatorisk tilknytning til dette rådet (Jacobsen, 2015, s. 56). Jeg anmodet for øvrig også om å delta på en seanse som omhandlet å beholde kompetanse i manøverbåpenet, men fikk avslag på dette med samme begrunnelse. Denne avklaringen ble imidlertid gjort i god tid før observasjonen.

4 Resultat og drøfting

I dette kapittelet vil jeg presentere resultatene jeg har gjort i undersøkelsen. De baserer seg på de tre datainnsamlingsmetodene: Dokumentstudier, intervju og observasjon av karriereråd. Resultatene vil bli drøftet utfra oppgavens problemstilling og det teoretiske rammeverket i kapittel to. Jeg vil strukturere kapittelet ved å først ta for meg hva som er et talent i Hæren. Deretter vil jeg ta for meg funnene med strukturen fra det teoretiske rammeverket: Identifisering av talent, utvikling av talent og beholde talent.

4.1 Hva er et talent i Hæren?

Organisasjoner som driver med talentforvaltning, er tjent med at det ligger en strategi til grunn for dette arbeidet for å sikre et målrettet fokus. Sentralt ligger den strategiske beslutningen om hvem som skal defineres som et talent i organisasjonen. I sin grunnleggende form handler dette om å ha enten en eksklusiv eller inklusiv tilnærming til talentbegrepet.

4.1.1 Hæren sentralt

Det første stedet det er naturlig å se etter en slik definisjon er i Hærens karriere- og tjenesteplan (2016). I denne står det kort beskrevet at talent er knyttet til personlig egnethet, og videre spesielt potensial innen flere kompetanseområder under begrepet *handlingskompetanse*, som er kriteriene det enkelte talent vil bli mål på (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 16):

- Metodekompetanse: Evne til å analysere en situasjon, og kombinere teori og praksis for å finne beste løsning.
- Strategisk kompetanse: Evne til helhetsforståelse og systemforståelse.
- Læringskompetanse: Evne til å tilegne seg ny kompetanse og omsette dette i praktisk handling.
- Sosial kompetanse: Evnen til å samarbeide, kommunisere og håndtere mellommenneskelige forhold.
- Fagkompetanse: Graden av faglig dybdekompetanse innen ett eller flere sentrale fagområder.

Disse kompetanseområdene utgjør også punktene som skal vurderes i talentvurderingsskjemaet til Hæren (2017) og derfor er det nærliggende å anta at talent i Hæren er knyttet til dette handlingskompetansebegrepet. Utover å beskrive kort hvordan et talent skal identifiseres gir ikke Hærens karriere- og tjenesteplan noen videre redegjørelse av hvordan man definerer talent, og heller ikke noe som peker i retning av en eksklusiv eller inklusiv tilnærming.

I intervju med HST P kommer det frem at det har vært diskusjoner rundt talentbegrepet og at man har slitt med å definere det klart. Disse diskusjonene har gått både internt i HST P, samt også mot våpenartene. Respondenten beskriver at Hæren som utgangspunkt har en restriktiv holdning til hva som er et talent i Hæren. Videre peker respondenten på behovet på å skille mellom det å være flink og det å være et talent:

Hva er talent? Er talent noen som er veldig flink eller er det noe mer? Vi har prøvd å skille mellom det å bare være flink og det å ha spesielle forutsetninger for ting. Forferdelig vanskelig begrep å diskutere. Det har vært vanskelig i hærstabsrammen og det har vært vanskelig i møte med fagsjefene. Jeg eksemplifiserer det med svømmeren Michael Phelps som hadde noen forutsetninger for å svømme. Svære bein som gjorde at det gikk kjapt i vannet. Hvis det var sånn at foreldrene der ikke hadde levert ham til svømmeopplæring og blitt utviklet i de rette elementene, så hadde det kanskje ikke blitt den enorme historien som det ble, fordi at det var ingen som så de spesielle forutsetningene og utviklet de. Og så har vi prøvd å bruke dette bildet inn i det vi driver med (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

Med bakgrunn i Hærstabens restriktive holdning og behovet for å skille mellom det å «bare være flink» og det å være talent, så kan man argumentere for at man har valgt en eksklusiv tilnærming til talentbegrepet. Det gjør det relevant å se nærmere på hva som kan være bakgrunnen for denne tilnærmingen.

Respondenten fra HST P beskriver at talentbegrepet i Hæren har en sterk sammenheng med muligheten for å forsere i grad. I 2016 kom det ut en ny utgave av Forsvarets personellhåndbok (FPH) som åpnet opp for forsering av normalopptrykk i særskilte tilfeller dersom personellet har ervervet seg ny kompetanse og eget gradsnivå derfor ble ansett som unaturlig. Videre stadfester den at forseringen skulle baseres på den enkeltes kompetanse og talent, samt Forsvarets behov, og at avgjørelsesmyndigheten lå hos sjefen for den respektive forsvarsgren (Sjef FPVS, 2016, s. 30). Respondenten beskriver at i forbindelse med at ny FPH skulle gis ut i 2016 er han nær usikker på «hva som kom først av høna og egget». Opplevelsen hans var at muligheten for forsering av normalopptrykk var noe man også så ute i underavdelingene i Hæren og at iveren etter et rammeverk

for denne praksisen kom vel så mye fra dette hold: «Jeg tror ikke HST har satt det så voldsomt på agendaen, at man sa: hør her, nå er dette en mulighet. Jeg tror likeså mye det er hvordan man skulle håndtere trykket som kom av en formulering i FPHen» (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023). Respondenten forteller at han ikke opplever at Hæren sentralt har blitt enig med seg selv om hva som utgjør et talent, men at han mener at et talent i Hæren skal være noe helt ekstraordinært og at man derfor sogner til en eksklusiv tilnærming. Dette mener han at har sammenheng med at det er HST sin oppgave å behandle søknader om forsering av normalopptrykk, og at den restriktive holdningen man der har til å godkjenne disse også har preget synet på hva som er et talent i Hæren, uten at det nødvendigvis har blitt stadfestet. Samtidig nyanseres svaret med at det ikke det nødvendigvis er riktig at talent skal kobles så tett til forsering:

Det jeg tror vi alle internt i Hærstaben er enige om det er hvordan vi skal håndtere akkurat det her med forseringssøknader som klistres så nært talentbegrepet. Men det kan godt hende at det er et lite feilspor, en liten svakhet hos oss at det er liksom det som blir svaret i Hærstaben, at talent handler om forsering. Det kan godt hende at det er like mye vi som er med på å skape den forståelsen. Kanskje det ligger mye i det på andre siden også, at alle har noe. Alle har styrker og svakheter. Kanskje vi burde få frikoblet det her litt. (...) Jeg tror man få bort den her forseringsgreia litte grann altså hvis man skal jobbe med talent, talentutvikling. Jeg tenker at det fremdeles skal være mulig å forsere folk, men at det skal være ganske smalt å komme gjennom (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

Det nevnes også at selv om Hæren sentralt er «enige med seg selv» om hvordan man skal håndtere forseringssøknader, så ville man sannsynligvis få forskjellige nyanser fra dem som er involvert i HR-arbeid i HST når det kommer til talentbegrepet.

Totalt sett kan man altså tyde at man sentralt i Hæren har en forholdsvis løs definisjon av hva som er et talent. Beskrivelsen i karriere- og tjenesteplanen kobler måling av talent til handlingskompetansebegrepet og dets kompetanseområder. Utover dette kan man argumentere for at Hæren sentralt praktiserer en eksklusiv tilnærming til talent. Denne tilnærmingen kan videre tydes å ha en sterk kobling til en restriktiv holdning rundt forsering av normalopptrykk. Med bakgrunn i at Karriere- og tjenesteplanen har en relativt løs definisjon vil det være relevant å se hvordan våpenartene i Hæren ser på talentbegrepet. Dette kan bidra til å tyde eventuelle forskjeller mellom våpenartene.

4.1.2 Synet på talent i manøvervåpenet

Instruksen til fagsjef manøvers karriereråd (2022b) har et eget vedlegg som omtaler definisjoner og nøkkelbegrep, og i denne er talentbegrepet definert slik:

Benyttes vanligvis om en persons iboende evner og muligheter til å kunne utvikle ferdigheter innenfor bestemte funksjoner (f.eks. som musiker) eller hva angår sosiale handlinger (f.eks. som politiker). Talent avhenger av naturgitte anlegg som f.eks. intelligens og spesielle ferdigheter, men sannsynligvis også av egenskaper tilegnet i barndom og oppvekst. Viljestyrke og systematisk utvikling og opptrening av de evner og ressurser man har, er også viktig for videre utvikling av talent (Fagsjef manøver, 2022c, Kapittel 1).

Det fremkommer at denne definisjonen er så godt som et ordrett sitat fra Store medisinske leksikon². Det fremkommer også at talenter i MAN skal være vurdert som *over norm* til *litt over norm*, over tid. De skal også vurderes utover eget nivå, og at det normalt sett vil være svært få talenter i hver bataljon. I et offiserstalent bør det også identifiseres et potensial som tilsier fremtidige muligheter på bataljonsjefsnivå (Fagsjef manøver, 2022c, Kapittel 1). Talentbegrepet er også omtalt i tre ulike underkategorier med følgende beskrivelse (Fagsjef manøver, 2022b):

- Ledertalent: Vurderes iht Forsvarets ledelsesfilosofi – «oppdragsbasert ledelse». Ledertalentene tiltenkes karrierestillinger i Hæren.
- Stabstalent: Vurderes med hensyn til å bekle karriere- og nøkkelstillinger i stab, på eskadrons og bataljonsnivå.
- Fagtalent: Vurderingen av fagtalentene er alder, grad og stillingsuavhengig. Kompetansen til vedkommende er av en slik art at den er vesentlig for manøvervåpenet å beholde og utvikle. Dette i rammen av tropp, eskadron eller bataljon.

Ved første øyekast fremstår manøvervåpenets definisjon av talentbegrepet som klart mer utdypende og beskrivende enn Hæren sin. Spesielt interessant er at den konkretiserer at talenter skal ha tjenesteuttalelser som er vurdert på den øvre halvdelen av skalaen. Dette synet sammenfaller for øvrig i stor grad med HST P som uttalte at det å være talent og kunne bli godkjent for forsering av normalopptrykk tilsa at man hadde tjenesteuttalelser som i hovedsak var vurdert til over norm (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023). Videre er det også interessant at den beskriver i

² <https://sml.sn1.no/talent>

klartekst at det normalt vil være svært få talenter i hver bataljon. Begge disse forhold plasserer Manøvervåpenets syn på talent i retning av en eksklusiv tilnærming.

Respondent fra ledelsen i manøvervåpenet bekrefter flere forhold som er beskrevet i instruksene hva angår talentbegrepet hva angår vurdering på tjenesteuttalelser og potensial for neste nivå (LED MAN, personlig kommunikasjon, 4. januar 2023). Overordnet oppleves denne respondentens uttalelser i relasjon til talent å være sammenfallende med definisjonene i instruksene.

Respondenten fra kompaninivået i manøvervåpenet forstår et talent som en person som innehar ferdigheter, holdninger og kunnskaper som kommer til god nytte for Hæren. Han legger også til at han tolker det som at det også ligger et aspekt i at talentet må kunne prestere godt i nåværende stilling, men at dette må balanseres med at man må kunne se potensial for at man er «satsningspersonell» som skal videre oppover i Hæren og Forsvaret (KPSJ MAN, personlig kommunikasjon, 21. desember 2022). Respondenten opplever at manøvervåpenet har en eksklusiv tilnærming til talentbegrepet, noe som kommer frem i sitatet under:

Ja, fordi jeg tror at sånn som det er i dag, så har vi ikke tid til å plassere alle akkurat der de skal være, fordi at vi må lage en karrierestige som må eller bør staves ut tidlig nok, fordi at du kan ikke dykke innom alle funksjoner og finne liksom hva som er din greie nødvendigvis. Jeg tror kanskje det var enklere før når vi hadde enhetsbefalet. Det har vi ikke lenger. Så derfor tror jeg det er viktigere å finne de som faktisk er talenter som skal satses på. Det er min oppfatning (KPSJ MAN, personlig kommunikasjon, 21. desember 2022).

Sitatet nyanseres med at selv om han har sett noen definisjoner på talentbegrepet, så er dette stadig til diskusjon blant sideordnede kompanisjefer. Han tror at oppfattelsen rundt hva som er et talent varierer fra person til person, basert på opplevelser fra talentarbeidet lokalt i egen bataljon. Han ser her at argumentasjonen for talentene spriker veldig og tidvis kan skape usikkerhet om man vurderer på bakgrunn av de samme premissene.

Oppsummert fra manøvervåpenet kan det synes som det en lik forståelse mellom ledelsesnivået og kompaninivået med tanke på at man praktiserer en eksklusiv tilnærming til talentbegrepet.

4.1.3 Synet på talent i Hærens samband

Instruksene til fagsjef samband karriereråd (2021) inneholder også en redegjørelse for talentbegrepet:

Talent springer ut av en persons egenskaper, og evnen til å kunne benytte disse til å utvikle ferdigheter innenfor et eller flere områder. Talentet avhenger av naturgitte anlegg, men vil også være påvirket av barndom og oppvekst. Kompetanse, viljestyrke og systematisk utvikling og opptrening av de egenskaper og ressurser man har, er viktig for videre utvikling av talentet, slik at personen kan nå sitt potensial (Fagsjef samband, 2021, Kapittel 2).

Som det fremgår av sittet over, er det flere likheter med manørvåpenets definisjon. Jeg har forsøkt å undersøke sammenhengen mellom disse to, men jeg har ikke lyktes med å få en avklaring rundt dette. LED HSB opplyste at denne definisjonen ble «arvet» fra en tidligere fagsjef da de oppdaterte instruksen for karriererådet uten at han kunne si hvor den hadde sin oppfinnelse (personlig kommunikasjon, 16. mai 2023). HSB drar i sin definisjon også inn handlingskompetansebegrepet som Hærens karriere- og tjenesteplan redegjorde for. Det fremkommer imidlertid av teksten at dette benyttes ved vurdering av potensial og identifisering av talenter. Instruksen har ingen videre definisjoner som kaster lys over HSB sitt syn når det kommer til en eksklusiv eller inklusiv tilnærming. Det samme gjelder for Tjenesteplan for Hærens Samband (Generalinspektøren for Hæren, 2016). Intervjuet med respondenten fra ledelsen i HSB gir imidlertid innsikt i dette forholdet:

Dette er en oppfatning jeg har endret litt på ettersom jeg har fått mer innsikt i prosessen [med talentforvaltning]. Før jeg hadde en oppfatning, når jeg selv var kalv da, at det var «eliten» og at de som var på talentlisten også var riddere i Schnellebomsordenen³ og at det var sånn svart/hvitt og dem/oss. I praksis nå, så har utvalget av folk blitt mye mindre, tilgangen på folk er ikke så stor som den var før ... Tilfanget er såpass lite under ifra, at utgangspunktet nå er at hvis du har du gått Krigsskolen, så er du på talentlisten. (...) Dette er et bevisst valg som vi ble enige om å gjøre [i ledelsen] i fjor (LED HSB, personlig kommunikasjon, 10. november 2022).

Respondenten går videre med å forklare at dette valget har bakgrunn i at de ønsket få oversikt og «monitorere» offiserene bedre. Dette ble begrunnet med at var viktig fordi offiserene på GOU-nivå i økende grad tilhørte en generasjon hvor lønn, lokasjon og samboerforhold var mer styrende enn profesjonsidentiteten. På bakgrunn av dette hadde man sett at veien ut av Forsvaret i mange tilfeller var meget kort etter å ha avtjent plikttjeneste etter Krigsskolen. Man ønsket derfor en tettere dialog med offiserene vedrørende deres muligheter og behov for å demme opp for denne utviklingen.

³ Schnellebomsordenen er HSB ridderordning. De fleste av Hærens våpnarter har slike ridderordener hvor personer som har utmerket seg kan bli slått til ridder av ordenen. Slagningene skjer som regel årlig i forbindelse med et festarrangement og er en del av kultur og tradisjon i Hæren.

Kompanisjefen fra HSB opplyser at han ikke er kjent med noen felles definisjon på talentbegrepet som nyttes i talentarbeidet i hverken Hæren eller egen våpenart, og at hans opplevelse er dette er overlatt til den enkelte å definere. Han forteller at han tidligere hadde en formening om at det kun var enkelte som ble definert som talenter. Nå hadde han imidlertid en klar oppfattelse av at man i HSB sognet til en inklusiv tilnærming til talentbegrepet. Dette ble blant annet begrunnet med at man hadde fått føringer på at det skulle skrives talentvurderinger på alle offiserer i bataljonen (KPSJ HSB, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

4.1.4 Synet på talent i logistikkvåpenet

Logistikkvåpenet har også definert talentbegrepet i sin instruks for karriererådet (Fagsjef Logistikk, 2019). Denne er helt identisk med den som var i HSB sin instruks. Studien har ikke gjort forsøk på å avdekke hvorfor disse to er helt identiske eller hvor LOG har hentet denne definisjonen fra. Ledelsen for våpenarten utaler imidlertid følgende om talentbegrepet:

Man kan jo gå på en ren definisjon, altså det som er mer iboende ressurser hos en person, hvordan man forvalter sine egne ferdigheter (...) Intelligens kan være en del av det. Viljestyrke kan kanskje være en del av det. Hvordan du trener deg og hvordan du utnytter det talentet. Du kan si det som, er det han Olav Tuft som pleier å si det? «Hardt arbeid trumfer talent 10 av 10 ganger». Altså, jeg er litt der. Jeg tror at sånn som vi ser på det i eget våpen, så tenker vi nok at talentbegrepet, vi har jo talentvurdering og sånn, men det er litt sånt upresist det der. Vi er mer interessert i de som klarer å få ut sitt potensial. (LED LOG, personlig kommunikasjon, 9. januar 2023).

Respondenten følger opp med å si at han tror at det kan være forskjellig perspektiv internt i Hæren og at et talent kan være noe annet i manørvåpenet enn det er i logistikkvåpenet. Han tror kanskje det kan være andre typer egenskaper man ønsker å utvikle mer. En antagelse han gjorde var at manørvåpenet kanskje vektla mer ledelse, mens logistikkvåpenet kanskje hadde mer fokus på stabstalentet. Han var imidlertid veldig klar på at logistikkvåpenet hadde et inklusivt syn på talentbegrepet, noe sitatet ovenfor også understreker.

Kompanisjefen fra LOG forteller at hans opplevelse er at man ikke har definert talentbegrepet internt i våpenarten eller i Hæren. Han synes også at dette på en side var positivt ettersom man da kunne foreta en selvstendig vurdering av talent. På den andre siden mente han også at det kunne være problematisk fordi vurderingen lett ble for subjektiv. Selv om de ikke hadde føringer for hva et talent var, så var dette noe de diskuterte mye internt i talentarbeidet i bataljonen. Han oppfattet at man i

lederguppen hadde en slags felles forståelse for talentbegrepet, selv om denne ikke var uttalt. Kompanisjefen forteller også at han mener at gode tjenesteuttalelser kunne være en pekepinn på et talent, men at det ikke nødvendigvis var noen sammenheng. Etter hans mening var det mulig å bli definert som talent selv om man fikk en svak tjenesteuttalelse (KPSJ LOG, personlig kommunikasjon, 9. november 2022). Det står i kontrast til hva både HST P og manørvåpenet la til grunn. I motsetning til ledelsen for våpenarten opplevde han også at man praktiserte en eksklusiv tilnærming til talentbegrepet, noe han begrunnet med at dette ikke var noe alle ble inkludert i og at det også var mange om ikke ville bli vurdert i det hele tatt. Poenget ble senere understreket med at han på intervjuets tidspunkt ikke hadde noen offiserer i sitt kompani som var vurdert til å være et talent i logistikkvåpenet (KPSJ LOG, personlig kommunikasjon, 9. november 2022).

I logistikkvåpenet kan man altså tyde en kontrast mellom nivåene vedrørende hvordan man oppfatter talentbegrepet i relasjon til en eksklusiv eller inklusiv tilnærming. Jeg har ikke klart å avdekke den konkrete årsaken til at disse har en forskjellig oppfatning. Observasjon av LOG karriereråd ville sannsynligvis kunne bidratt til å kaste lys over kontrasten, men studien fikk ikke anledning til å utføre dette.⁴

4.1.5 Diskusjon av talentbegrepet

Når oppgaven nå har sett på hvordan Hæren sentralt og de tre våpenartene definerer talentbegrepet, er det nyttig å kontrastere/sammenligne dem. Hærens karriere- og tjenesteplan gjør en kort referanse til personlig egnethet før den går videre til å koble talent til handlingskompetansebegrepet. I det teoretiske rammeverket kunne vi se at Lai (2021, s. 54) talte for at all kompetanse til syvende og sist handlet om handling, endring og læring og at ordet handlingskompetanse derfor ikke ga noen forklarende verdi til kompetansebegrepet. Det gjør det interessant å undersøke begrepet nærmere. Samtale med personen som hadde ansvaret for å utarbeide rammeverket med handlingskompetansebegrepet avdekket at han ikke visste hvor begrepet hadde sitt opphav, men erindret at dette sannsynligvis var noe som var arvet fra tidligere arbeid innen HR-området. I tillegg pekte han på at det ikke nødvendigvis var kvalitetssikret at dette var tilpasset Hærens behov, noe som kunne spores tilbake til vanskelighetene man hadde med å definere talentbegrepet (Tidligere ansatt HST P, personlig kommunikasjon, 24. mai 2023). *NOU 1991:4 Veien videre til studie- og yrkeskompetanse for alle* beskriver handlingskompetanse som de «kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver»

⁴ Karrierådet ble ikke gjennomført. Dette er nærmere beskrevet i metodekapittelet pkt 3.4.

(NOU 1991:4, 1991, s. 12). Det fremkommer deretter at handlingskompetanse består av følgende kompetanseområder: Læringskompetanse, fagkompetanse, sosial kompetanse og metodekompetanse. Her kan vi se at disse kompetanseområdene er identiske med dem Hæren omtaler. Den eneste forskjellen er at Hæren har lagt til et kompetanseområde: strategisk kompetanse. Hvis man så legger til grunn at handlingskompetansebegrepet Hæren benytter seg av har sitt opphav i denne definisjonen, så er det interessant å peke på en forskjell mellom de to. I det teoretiske rammeverket viste jeg til at kunnskap kunne deles inn i fire kompetansekomponenter: Kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner. Handlingskompetansebegrepets definisjon omtaler imidlertid kun de tre første. Evner er med andre ord ikke en del av denne definisjonen. Det teoretiske rammeverket viser videre til at evner er en persons relativt stabile egenskaper og kvaliteter, og noe som ikke kan utvikles på samme måte som de andre kompetansekomponentene. Når man så kan se at våpenartene benytter seg av definisjoner som viser til at talent har en kobling til naturgitte anlegg og preging under barndom og oppvekst, så er det nærliggende å trekke slutningen at det er nettopp evner det pekes mot når talent omtales. Med det teoretiske rammeverket lagt til grunn kan man da spørre om handlingskompetansebegrepet ikke tar innover seg evne-komponenten og om denne faktoren blir borte når kompetanseområdene blir brukt til å definere og identifisere talent. Hvis det er tilfellet, kan man argumentere for at handlingskompetansebegrepet ikke er dekkende for å beskrive eller identifisere alle aspektene ved talent. Dette kan derfor bidra til å vanskeliggjøre talentbegrepet ytterligere.

4.1.6 Våpenartenes talenter i tall

Alle respondentene ble spurt om hvor mange offiserer på GOU-nivå de forvaltet og hvor mange av disse som var definert som talenter. HST P hadde ingen totaloversikt over antall talenter i Hæren, selv om det ble påpekt at det ville være mulig å få et tall på dette ved å samle inn tall fra alle fagsjefene i Hæren. De tre respondentene som representerte ledelsesnivået i våpenartene, hadde imidlertid en oversikt på som er gjengitt under:

| Våpenart | Totalt antall offiserer på GOU-nivå | Antall talenter på GOU-nivå | Andel talenter i prosent |
|----------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Manøver | 528 | 95 | 18% |
| Hærens samband | 260 | 105 | 40% |

| | | | |
|----------------------|-----|----|-----|
| Hæren Logistikkvåpen | 404 | 44 | 11% |
|----------------------|-----|----|-----|

Tabell 6: Oversikt over antall talenter i våpengrenene

Selv om tabellen ikke er ment å avgjøre om våpenartene har en eksklusiv eller inklusiv tilnærming til talent, så bidrar oversikten til å belyse uttalelsene til respondentene vedrørende dette temaet i relasjon til hvor mange som faktisk er definert som dette. Det kan tydes av tabellen at det er relativt store forskjeller når det kommer til hvor mange som blir definert som talent i våpenartene. Vi kan se at HSB skiller seg ut ved at de på tross av å være det minste våpenet i antall offiserer, har flest talenter. Dette sammenfaller med uttalelsene til LED HSB hvor det kom frem at de fra 2021 hadde innført en langt mer inkluderende holdning til våpenartens talentliste. De to andre våpenartene kan av tabellen synes å praktisere en mer restriktiv holdning til talentbegrepet, med Hærens Logistikkvåpen som den tilsynelatende mest restriktive av de tre.

Når vi nå har sett på hvordan Hæren definerer et talent vil det være interessant å gå videre og se på hvordan talentet identifiseres.

4.2 Identifisering av talent

I det teoretiske rammeverket, beskrev jeg betydningen av en definisjon av hva som utgjør et talent. Like viktig er, prosedyrer som er i stand til å identifisere talentene. Mellomledere kan være sentrale i vurderingene av hvem av deres medarbeidere som har et slikt potensial, gjerne kvalitetssikret av seniorlederne. Vurderingene kan også klassifiseres etter hvilke kategorier som brukes til å belyse kandidatens potensial.

4.2.1 Talentvurderingsskjema

Nomineringen gjøres ved å fylle ut et eget skjema for talentvurdering, hvor grunnleggende informasjon om kandidaten og navnet på den som skriver kandidaten fremgår. Videre har skjemaet flere avkrysningsbokser for å vurdere og kategorisere talentet. Et av de sentrale punktene i skjemaet går ut på å inndele kandidaten i kategori A, B eller C. Skjemaet gir følgende beskrivelse av disse:

- Kategori A: Klar for ny stillingsgruppe eller utdanning, og vil bli gitt prioritet i forbindelse med søknadsbehandling.

-
- Kategori B: Klar, men mangler noe for å kunne gis ny stilling eller utdanning, kan gis prioritet ved søknadsbehandling.
 - Kategori C: Pr nå en kandidat som ikke vil gis prioritet til karrierestillinger og videre utdanning.

I likhet med det vi så i det teoretiske rammeverket, benytter Hæren seg altså av kategorisering av talentene på bakgrunn av hvor personellet er i utviklingen. Skjemaet gir også mulighet for å kategorisere talentet etter hvilken type talent kandidaten har: ledertalent, stabstalent eller fagtalent. Utover at navngivningen til dels er beskrivende, gir ikke skjemaet eller Hærens karriere- og tjenesteplan (2016) noen videre forklaring på hva de forskjellige kategoriene innebærer. Det eneste stedet jeg har klart å finne noen definisjoner på dette er tidligere nevnte definisjon i *Instruks for fagsjefs manøver karriereråd* (Fagsjef manøver, 2022c, Kapittel 1)

Skjemaet inneholder også en del avkrysningsbokser som belyser om en kandidat vil kunne dra nytte av utdanning og kurs, hva slags type tjeneste og kompetanse personen bør styres mot. Hoveddelen av skjemaet inneholder et felt hvor begrunnelsen for nomineringen føres, samt felter hvor kandidaten skal vurderes etter de fem kompetanseområdene som ble beskrevet i forrige delkapittel: Metode-, sosial-, lærings-, fag- og strategisk kompetanse. Disse kompetanseområdene er ytterligere beskrevet i skjemaet, her med strategisk kompetanse som eksempel: «Evnen til å se sitt ansvarsområde som en del av en helhet, og arbeide mot et felles mål, herunder evne å se sammenhengen mellom mål, tiltak og prioriteringer. Dette gjenspeiles i ledelsesevne og ansvar» (Hæren, 2017).

Kompanisjefene opplever generelt at skjemaet som bra og lett å fylle ut og at vurderingskriteriene hjelper de til å vurdere kandidatene bedre, noe sitatene under belyser:

Jeg tenker at det hjelper meg å forstå hva HSB eller Hæren definerer som et talent. For når jeg setter meg ned og skal skrive på en eller annen, så hender det at jeg får avstemt mitt bilde på hvor flink vedkommende er, basert på de punktene i skjemaet (KPSJ HSB, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

Jeg synes skjemaet kanskje er det beste produktet vi har å styre etter. Fordi det er veldig mer forklarende enn prosessen har vært i den tidligere. Jeg har også opplevd å ha sideordnede kompanisjefer som aldri har hørt om talentlister og slikt før i det hele tatt, og plutselig sitter de som kompanisjef. Og så plutselig sitter de i et [talentråd] og blir presentert et slikt skjema, og så går det opp et lys for de først da hva dette her dreier seg om (KPSJ MAN, personlig kommunikasjon, 21. desember 2022).

Respondenten trekker også frem at vurderingspunktene i skjemaet bidrar til at man får mer objektivitet inn i vurderingene siden alle blir vurdert på de samme kriteriene.

4.2.2 Lokale talentråd

Alle respondentene på kompaninivået beskriver overordnet at prosessen med å identifisere et talent starter på den samme måten i alle våpengrener. En kandidat blir identifisert på bakgrunn av hvordan kompanisjefene oppfatter at hen har utført tjenesten. Vurderingen gjøres kontinuerlig gjennom året, og initiativet til å starte nominering av talenter starter i de aller fleste tilfellene hos kompanisjefen. I noen tilfeller kan det også komme en «bestilling» fra karriererådet på at en offiser skal talentvurderes eller at en eksisterende talentvurdering skal oppdateres (KPSJ MAN, personlig kommunikasjon, 21. desember 2022). Både KPSJ MAN og KPSJ LOG beskriver at de gjennomfører lokale talentråd i bataljonens ledergruppe hvor de behandler talentvurderingene og blir enige om hvilke kandidater de skal fremme til våpenartens karriereråd. Begge beskriver at bataljonssjef går gjennom talentvurderingene og godkjenner dem før de blir sendt frem.

KPSJ MAN beskriver at selv om han ser på det lokale talentrådet som både viktig og nyttig, så opplever han at prosessen kan bli påvirket av usikkerhet rundt talentbegrepet og hva de enkelte rådsmedlemmet legger i det:

Nå har jeg vært med på det et par ganger, og jeg synes det er en rettferdig prosess, men det faller jo tilbake igjen til første spørsmålet, for jeg tror ikke vi er enige om hva som er begrepet talent. Vi kan lese det, men så legger vi også litt sånn egne personlige vurderinger inn. Noen kommer tett på de man nominerer, for eksempel, og da er det kanskje de personlige egenskapene som er fremtredende, mens andre ser man litt på kompetanse, hva man har av har av bakgrunn. (...) Ofte også så ender man jo kanskje med å veie opp to personer mot hverandre. Da er det vanskelig å finne ut hvorfor han skal her foran han i køen? Er det Hærens behov? Er det viktigere at han er fremmes nå, eller er det noen andre skal ha den avgjørelsen? Så sånne typer diskusjoner tror jeg vi vi ender opp med, men jeg tror ikke liksom prosessen i seg selv er så god nødvendigvis som den bør være da. Her savner jeg jo egentlig et styre, en instruks eller styringsverktøy på hvordan denne prosessen burde blitt gjort. I hvert fall i egen avdeling. Og når det er sagt, så er jeg fortsatt fornøyd med de resultatene vi kommer ut av, men jeg kan gå ut av møtet og være sånn usikker på at, ja, er dette riktig (KPSJ MAN, personlig kommunikasjon, 21. desember 2022)?

KPSJ HSB beskriver at det ikke gjøres et lokalt talentråd i hans bataljon slik de andre to beskriver det. Han beskriver at de ikke har en fast, dedikert arena hvor de identifiserer og diskuterer talent. I hans

avdeling har de imidlertid et møte for å nivellere tjenesteuttalelser i bataljonen, og han opplever at man her danner grunnlaget for å kunne identifisere hvem som er talent. Han opplever ingen stadfesting av talent på dette møtet, men kompanisjefene får et inntrykk av hvem som er veldig flinke på tvers av kompaniene og får mulighet til å justere inntrykkene av egne undergitte. Møtet gir ham på denne måten et bedre grunnlag for å skrive talentvurdering på offiserene. Utfylte talentvurderinger blir sendt direkte til bataljonssjef som går gjennom og godkjenner dem før de tas videre til HSB karriereråd (KPSJ HSB, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

Med bakgrunn i at HSB har valgt en inkluderende tilnærming til talentbegrepet og besluttet at det skal skrives talentvurderinger på alle offiserer fra de kommer ut fra Krigsskolen, så kan dette være en av årsakene til at man på bataljonsnivået ikke gjennomfører lokalt talentråd på samme måte som de andre våpenartene. Det kan argumenteres for at de ved å ha en mer inkluderende tilnærming ikke har samme behovet for å ha en slik arena ettersom de ikke trenger å gjøre samme grad av identifisering og utvelgelse under nominering som de to andre våpenartene.

4.2.3 Fagsjefenes karriereråd

I dette avsnittet presenteres en sammenligning av de to karriererådene jeg observerte. Strukturen er som følger: organisering og ansvar, metodikk, gjennomføring og fokusområde, samt etterarbeid. Observasjonene støttes også med intervjuene og funn i relevante dokumenter.

Organisering og ansvar

Karriererådene gjennomføres med faste rådsmedlemmer som er beskrevet i våpenartenes instruksjoner for karriereråd. Fagsjef for våpenarten leder karriererådet, mens stedfortredende fagsjef har rollen som ordstyrer og stedfortredende leder. I manørvåpenet består de øvrige faste rådsmedlemmene av sjefene for de syv bataljonene som er en del av manørvåpenet, samt Forsvarets Spesialkommando som deltar med en representant. I HSB karriereråd består de øvrige faste medlemmene av sjefene for Sambandsbataljonen og Etterretningsbataljonen, i tillegg til G-6⁵ i Brigade Nord og representant fra Cyberforsvaret, Forsvarets Spesialstyrker og HST P-avdelingen.

I tillegg er det en forskjell mellom manørvåpenet og de andre våpenartene i Hæren gjennom at manøver har en egen kompetanserådgiver som støtter ledelsen tungt i talentarbeidet (LED MAN, personlig kommunikasjon, 4. januar 2023). Tidligere hadde alle våpenartene en stilling med samme

⁵ G-6 er sjef for sambandsseksjonen i en stab på brigade-, regiments- og hærstabsnivået.

funksjon, men som et ledd i en omorganisering ble de «fratatt» fagsjefene. Manørvåpenet var den eneste som fikk beholde stillingen på bakgrunn av våpenartens størrelse (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

En annen forskjell er fordelingen av ansvar for oppfølging av internt i ledelsene. I MAN er det stedfortredende fagsjef som leder arbeidet frem til rådsbehandlingen, støttet av kompetanserådgiveren (Fagsjef manøver, 2022b). Dette gjelder både offiserer på GOU- og VOU-nivå. I HSB er det gjort en fordeling hvor fagsjef har ansvar for oppfølging av offiserer på VOU-nivået, mens stedfortredende fagsjef tar offiserer på GOU-nivået (LED HSB, personlig kommunikasjon, 10. november 2022). I LOG er det ikke gjort noen fordeling internt i ledelsen på offisersiden og fagsjefen håndterer dette arbeidet selv (LED LOG, personlig kommunikasjon, 9. januar 2023). HSB LED beskriver at den inklusive tilnærmingen de har lagt seg på gjør at stedfortredende fagsjef har en betydelig jobb med å følge opp og holde dialog med GOU-offiserene i våpenarten. Det beskrives at mye av tiden går med til talentforvaltning og det estimeres at opptil 70-80% av arbeidstiden kan gå med til dette formålet i lengre perioder (LED HSB, personlig kommunikasjon, 10. november 2022). Dette beskrives som utfordrende med tanke på totaliteten av ansvar og arbeidsoppgaver som tilfaller våpenskolen, men samtidig anses dette arbeidet som så viktig at man er nødt til å prioritere det (LED HSB, personlig kommunikasjon, 10. november 2022).

Metodikk

I manørvåpenet gjøres forarbeidet til karriererådet ved at alle talentvurderinger på bataljonsnivået er gjort og sendt til LED MAN. Det danner grunnlag for inn- og utmeldinger på talentlisten på tvers av manørvåpenet og alle avdelingene får tilgang til disse i forkant av rådet. Dersom avdelingene er uenig i inn- eller utmeldinger fremkommer det at de kan få tilgang til eksempelvis talentvurderinger for deretter å ta uenigheten opp når karriererådet er samlet (Fagsjef manøver, 2022b). Ved oppstart av karriererådet møttes bataljonenes S-1er⁶ og gjorde et saksforberedende møte, ledet av kompetanserådgiveren. Her ble inn- og utmeldinger til talentlisten saksbehandlet, og talenter ble identifisert som mulige etterfølgere til prioriterte stillinger. Saksbehandlingen satte søkelys på formelle krav, samt vurderinger av kandidatene basert på tjenesteuttalelser og talentvurderinger. Dette ble så påfølgende dag presentert til karriererådets medlemmer, hvorpå anbefalingene ble besluttet etter mindre justeringer og kommentarer.

⁶ S-1 er sjef for HR-seksjonen i en bataljonsstab. Stillingen bekles av en offiser eller en spesialist.

I HSB var det også satt krav til at talentvurderinger var innsendt i forkant av karriererådet. Til forskjell fra MAN ble disse tilsynelatende satt inn på listen uten den samme «kontrollen» som MAN gjorde. Dette er på tross av at alle rådets medlemmer har tilgang til talentlisten og talentvurderingene som er sendt inn (LED HSB, personlig kommunikasjon, 16. mai 2023). S-1ene i avdelingene er heller ikke representert under rådet og det ble ikke gjort et saksforberedende møte slik MAN gjorde det. Det oppleves som at MAN gjennom involvering av S-1ene og det saksforberedende møtet legger til rette for en prosess som «kvalitetsikrer» nomineringen av talenter bedre og skaper en større grad av objektivitet. Dette skjer ved at våpenarten har en arena som setter fokus på formelle krav før man beslutter talentstatus og gjør videre etterfølgerplanlegging med personellet.

Gjennomføring og fokusområder

MAN sentrerte sitt karriereråd rundt etterfølgerplanlegging av nøkkel- og karrierestillinger, med et spesielt søkelys på kompanisjefskandidater. Med dette som utgangspunkt fremstår karriererådet som effektivt og fokusert. Det fremkommer gjennom karriererådet at våpenarten praktiserte at kandidater tidligst blir satt på talentlisten tre år før de er søknadsberettiget til å søke kompanisjef. Denne grensen ble i karriererådet foreslått senket til to år av kompetanserådgiver og S-1ene i den hensikt å få en mer oversiktlig talentliste, noe fagsjefen godkjente. HSB sitt karriereråd hadde også en gjennomgang av nøkkel- og karrierestillinger og plan for etterfølgere. Deretter ble hele talentlisten på 105 navn gjennomgått alfabetisk med en oppdatering på den enkelte fra det rådsmedlemmet som var sjef eller på annen måte hadde ansvar for personen. Det ble gjennomført sporadiske diskusjoner rundt kandidaters prestasjoner og hvilke stillinger som var aktuelle for disse i fremtiden. Stedfortredende fagsjef førte notater av disse diskusjonene og videre oppfølging av kandidaten i talentlisten.

Med den saksforberedende delen i forkant av selve karriererådet fremstår MAN sin gjennomføring av rådet nesten som en stadfesting og godkjenning av fagsjefen og bataljonssjefene. Eksempelvis ble identifisering og rangering av fremtidige kompanisjefer gjort med utgangspunkt i oversikten som kompetanserådgiveren og S-1 ene hadde utarbeidet. Sjefenes diskusjoner går videre inn på å vektlegge forhold som anses som viktige og på bakgrunn av dette gjøres så endringer og omprioriteringer⁷. Et eksempel som ble dratt frem var at ettersom 2. bataljon var inne i en omorganisering for å gå over til mekanisert materiell, så ønsket fagsjefen at erfaring med denne type

⁷ Jeg fikk ikke lov til å delta i diskusjonen. Dette er nærmere beskrevet i metodekapittelet pkt 3.4. Informasjonen om hva som skjedde på møtet er samlet inn gjennom samtale med kompetanserådgiveren da møtet var avsluttet.

materiell og operasjonskonsept skulle gi fortrinn når man søkte kompanisjef i avdelingen

(Kompetanserådgiver MAN, personlig kommunikasjon, 13. januar 2023).

HSB karriereråd på den andre siden går i dybden på materien. Diskusjoner rundt enkeltpersonell gikk som regel inn på hvordan kandidaten presterte og hva som kunne være aktuell stilling i fremtiden.

Diskusjoner kunne imidlertid også gå inn på personens familiesituasjon og hvilke behov den medførte for tilrettelegging. I lys av LED HSB uttalelser vedrørende ønsket om å demme opp for trenden hvor

personellet slutter kort tid etter plikttjeneste, så oppleves dette ønsket å være en faktor i diskusjoner og gjennomføring av rådet som helhet. Samtidig oppleves det også at denne faktoren bidrar til at

rådets behandling blir meget omfattende. Med tanke på at HSB karriereråd i praksis er representert

med tre DIF-er, så kan en gjennomgang av hver enkelt på talentlisten virke lite fokusert med tanke på

rådets sammensetning. Den inklusive tilnærmingen hvor alle offiserer nå blir satt på talentlisten

forsterker dette. Eksempelvis blir det redegjort for en offiser som ikke har prestert til forventning i en

avdelingene. Dette fremstår som et anliggende som i større grad kan håndteres internt i egen

avdeling og lite relevant å opplyse om på tvers av DIF-er. Det oppstår også en diskusjon rundt dette

temaet hvor man erkjenner at man bør legge opp neste karriereråd annerledes og elevere fokuset i

rådet. En spesifikk endring som foreslås av stedfortredende fagsjef er at DIF-ene må gjennomføre

egne karriereråd før de møtes. Videre går man også inn på talentlisten og hvor man skal «legge

lista». Det diskuteres om talentbegrepet har blitt utvannet og om man kanskje burde ha en annen

liste med færre navn som da ville utgjøre den «egentlige talentlisten».

Etterarbeid

I etterkant av karriereråd MAN blir oppdaterte talentlister tilgjengelige for rådsmedlemmene. Det er

disse som har det videre ansvaret for å drive karriereveiledning og understøtte talentutvikling basert på karriererådets resultater og tjenesteplan (Fagsjef manøver, 2022b, s. 2). I HSB utarbeides det en

egen protokoll av stedfortredende fagsjef med resultater og informasjon rundt hva kandidatene skal

bli rådgitt til og hvem som har ansvaret for å følge opp (LED HSB, personlig kommunikasjon, 10.

november 2022).

På kompanisjefsnivået er det delte oppfatninger om man får tilstrekkelig informasjon rundt

resultatene fra karriererådet. KPSJ MAN forteller at han gjennom det lokale talentrådet i bataljonen

får vite hvilke nominasjoner som har resultert i at karriererådet har satt de på talentlisten. Når han

får denne informasjonen, pleier han å informere den aktuelle offiseren (personlig kommunikasjon,

21. desember 2022). KPSJ LOG opplyser også at han pleide å få tilbakemelding etter at

karriererådene var gjennomgått og at han deretter informerte dem det gjaldt at de var satt på talentlisten (personlig kommunikasjon, 9. november 2022). KPSJ HSB omtaler informasjonen som fraværende, med at det hverken kommer fra karriererådet direkte eller tjenestevei via bataljonssjef og utdyper senere dette:

Jeg vet ikke hva som har blitt diskutert om meg på de karriererådene og jeg vet heller ikke utfallet av diskusjonene på de jeg har sendt inn talentvurdering på. Det får jeg på en måte ikke noe tilbakemelding på. Jeg vet ikke om mine anbefalinger når det gjelder inn/ut talentlista, klar for ny stilling, bør prioriteres på kurs og sånt, om det er blitt tatt høyde for, det vet jeg ikke (KPSJ HSB, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

Han følger videre opp med at dette kan være problematisk når han har samtaler med sine offiserer ettersom han kan signalisere at han vurderer personen til å være et talent i HSB. Men ettersom man ikke får noen verifisering om talentvurderingene som sendes inn har blitt «akseptert», så kan han mulig ende opp med å gi dårlig tilpasset karriereveiledning til sine offiserer (KPSJ HSB, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

4.3 Utvikling av talent

Det teoretiske rammeverket viste til at talentutvikling tar sikte på å sørge for at talentene tilegner seg den kompetansen og erfaringen som kreves i nåværende og fremtidige stillinger. Karriereveikart og karriereveiledning er vanlige virkemidler i en slik innsats. I tillegg kan organisasjoner benytte seg av både målrettede aktiviteter og mer uformelle arenaer for å utvikle talentene.

4.3.1 Karriereveikart

Alle de tre våpenartene har i sine respektive tjenesteplaner det som omtales som «mulighetskart» for henholdsvis offiserer og for befal. De beskriver hvilke stillinger som er mulige å konkurrere seg til innen de forskjellige gradsnivåene. Det fremkommer også hva som er formelle «må-krav» i form av hvilken tjeneste og utdanning som kreves, samt også ønskelige «bør-krav» innen disse kategoriene. Under er et eksempel på hva HSB har definert for offiserer på kapteins- og majorsnivå (Generalinspektøren for Hæren, 2016, Kapittel 3):

| Grad | Min ant år på gradsnivå | Karrierestillinger* | Må-/ønskelig krav Utdanning/utenlandstjeneste | Nøkkelstillinger* | Alternative stillinger* |
|------------------------|-------------------------|--|--|--|--|
| Major OF 3 | 3-5 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ NK Sbbn eller Ebn ▪ Eksjef Echo/FSK ▪ Sjef EKKP ▪ Sjef skoleskv/FIH | Må-krav: <ul style="list-style-type: none"> ▪ GOU ▪ Operativ tjeneste ▪ Fagteneste (nyere dato) ▪ Toppssjefs/kompanisjefstjeneste Ønskelige krav: <ul style="list-style-type: none"> ▪ VOU ▪ Intops ▪ Undervisningstjeneste ▪ Samvirkekompetanse | <ul style="list-style-type: none"> ▪ S-3 Sbbn ▪ G-6 FSK/N-6 MJK ▪ Seksjonssjef SBSK/HVS ▪ Ass G-6 plan ▪ Seksjonssjef LOSS/CKT ▪ SO Land J-6/FOH ▪ NK CIS TG/CTO ▪ Sjef Sbskv CIS TG | <ul style="list-style-type: none"> ▪ SO SBSK/HVS ▪ SO Stab Brig N ▪ SO oppr/CTO stab/OPS ▪ SO oppr plan/CTO stab ▪ S-3 CIS TG/CTO ▪ G-6 HV ▪ SO KKIS HVST ▪ Seksjonssjef FMA ▪ PL/PK FMA |
| Kaptein OF 2 | 2-3 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompanisjef Sbbn ▪ Kpsjef stabs-/støtte esk/kp ▪ Kpsjef HBS | Må-krav kp sjef: <ul style="list-style-type: none"> ▪ GOU/tilsvarende ▪ Fagteneste (nyere dato) ▪ Operativ tjeneste (nyere dato) ▪ Trsj tjeneste Ønskelig krav: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intops ▪ Undervisningserfaring ▪ Stabstjeneste nivå3 ▪ Tjeneste som S-6 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ S-6 Hæren ▪ Nk EKKP | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avdsjef KS ▪ MI SBSK/HVS ▪ HI LOSS/CKT ▪ NK Eskv/Ass G-6 FSK ▪ Ass N-6 MJK ▪ Avd sjef CIS TG ▪ PL/PK, FMA ▪ Seksjonssjef Bn-stab Sbbn |

Figur 2: HSB Mulighetskart for offiserer på kapteins- og majorsnivå (Generalinspektøren for Hæren, 2016, Kapittel 3)

Som det går frem av tabellen over setter mulighetskartet søkelyset på det som defineres som *karriere-* og *nøkkelstillinger*. En karrierestilling er definert som en stilling, i og utenfor Hæren, som er spesielt kvalifiserende opp imot en vertikal karriere, mens en nøkkelstilling gir kompetanse som anses som viktig sett opp mot både en vertikal og en horisontal karriere innenfor fagområdet (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 26). Oversikten viser også alternative stillinger som også anses som viktige og karrierefremmende (Generalinspektøren for Hæren, 2016, Kapittel 3). Bruk av mulighetskartene har ikke vært et tema som ble spesifikt dekket av intervjuene jeg gjennomførte, men det fremkommer av Karriere- og tjenesteplanen til Hæren at avdelingene har et ansvar for å sørge for at tjenesteplanene, herunder mulighetskartene, er kjent i avdelingen og at den nyttes aktivt i karriereveiledning og øvrig utvikling av medarbeiderne (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 28–29).

4.3.2 Karriereveiledning

I Karriere- og tjenesteplanen står det beskrevet at karriereveiledning i Forsvaret har flere hensikter og gjøres på flere nivåer. Det er en kontinuerlig prosess som er formalisert gjennom karrieresamtaler som beskrives å være en integrert del av medarbeidersamtalen. Det fremkommer også at det først og fremst er linjeledere som har ansvaret for dette, men at fagsjefene også kan gi karriereveiledning, og da spesielt for å sikre kvalifiserte etterfølgere til karriere- og nøkkelstillingene (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 26). Det fremkommer også at dette ikke er noe som gjelder spesielt for dem som er definert som talenter, men for alle kategorier personell. Kompanisjefene beskriver også at det er lite som skiller karriereveiledningen av offiserene, uavhengig om personen er

definert som talent eller ikke. Alle er av den oppfatning at de synes man bør informere personen som er definert som et talent, men at karriereveiledningen ellers er ganske lik. Forskjellen beskrives å ligge i hvilke stillinger man blir rådgitt til å sikte mot og følgelig hvordan man skal gå frem. For kompanisjefene så handler karriereveiledning av talenter for alle praktiske formål å gi råd til egne offiserer hvordan de selv skal kunne bli kompanisjefer, ettersom dette er en karrierestilling og det første «nåløyet» man må gjennom.

Ledelsesnivået i våpenartene beskriver alle at de primært gjør karriereveiledning tjenestevei gjennom resultater og protokoller fra karriererådene. LED MAN forteller at de unntaksvis går direkte på enkeltpersoner, og at dette skjer i tilfellene hvor det er spesifikke stillinger, kurs eller utdanning de ønsker å motivere enkeltindividet om å søke (personlig kommunikasjon, 4. januar 2023). Det presiseres imidlertid at enhver manøveroffiser når som helst kan be om en karrieresamtale med fagsjefen hvis man ser behovet for det. LED HSB beskriver at det oftere gjøres direkte karriereveiledning ned på enkeltoffiserer i deres våpenart (personlig kommunikasjon, 10. november 2022). Dette har sammenheng med at flere av støttevåpenenes nøkkelstillinger er i bataljoner som har andre fagfunksjoner enn samband. Eksempelvis vil en offiser fra HSB bemanne S-6 stillingen i en manøverbataljon. Ettersom denne offiseren med stor sannsynlighet vil ha en linjeleder fra manøvervåpenet, så er det behov for større involvering fra fagsjefen for å sikre karriereveiledning som er i tråd med våpenartens særegenhet. Dette poengteres også av LED MAN som forteller at de sannsynligvis har det enklere enn støttevåpenene i talentarbeidet ettersom de har flere «rene bataljoner». Støttevåpenene har som regel har én fagbataljon, og i større grad enkeltpersoner som er spredt rundt i Hæren og andre DIF-er (personlig kommunikasjon, 4. januar 2023).

Det forrige poenget kan også være med på å forklare at gjennomføringen av karriereråd HSB i større grad går inn på enkeltpersoner enn det som gjøres i MAN. Gjennom at MAN i stor grad har sine nøkkel- og karrierestillinger internt i sine bataljoner, så vil hovedsakelig disse være dekket gjennom at den respektive bataljonssjef deltar i karriererådet. I HSB vil dette i hovedsak være motsatt og vil derfor kunne kreve et større kontrollspenn og derfor mer grad av detaljer på dette nivået.

4.3.3 Hvor skjer utviklingen?

HST P og alle våpenartene beskriver at talentutviklingen i Hæren i all hovedsak skjer som en del av den daglige tjenesten ved avdeling. Det er også bred enighet om at det ikke legges til rette for noe spesifikk aktivitet som tar sikte på å utvikle talentene, men at denne skjer gjennom de stillingene

man konkurrerer seg til på bakgrunn av det talentet man har vist, eksemplifisert av sitatene under:

Altså vi har noen stillinger som er mer krevende enn andre stillinger. Og du ønsker jo å sette enhver person i en stilling der de vil oppleve mestring. Så hvis vi har en person som vi ikke vurderer som et talent, så kommer vi så langt det lar seg gjøre til å ikke sette den inn i en posisjon der de ikke vil føle mestring. Dermed, så kan vi sette dem i en S-4-stilling som er mindre krevende da, enn for eksempel S-4 Telemark bataljon, som er en krevende stilling. Så der havner som regel de som står på talentlisten (KPSJ LOG, personlig kommunikasjon, 9. november 2022).

Men indirekte så skjer det en del i avdeling gjennom det vi allerede snakket om. Og kanskje det kommer til hvem som får de forskjellige S-6-stillingene. Altså det er ikke like gjevt, og jeg tror ikke du utvikler deg like mye som S-6 i Trenregimentet kontra Artilleribataljonen for eksempel. Det er på en måte opplest og vedtatt at det er en tyngre S-6-stilling med mye mer samband og en større organisasjon. Så de som får den vet at da har de på en måte gjort noe riktig da. Og der skjer det jo da mye utvikling i form av til får en mer krevende tjeneste. Så man bruker da karriere- og tjenesteplaner til å utvikle talentene på et vis (KPSJ HSB, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

Både kompani- og ledelsesnivået i MAN fortalte også at man i utgangspunktet ikke gjorde noen form for særbehandling med tanke på å utvikle talentene i det daglige. De mente her at det var likeså viktig å ha fokus på å «løfte resten» (LED MAN, personlig kommunikasjon, 4. januar 2023); (KPSJ MAN, personlig kommunikasjon, 21. desember 2022). KPSJ MAN fortalte imidlertid at han ofte brukte talentene til dette formålet og gjennom det ble det en slags sekundæreffekt med at de fikk utviklet seg ytterligere (personlig kommunikasjon, 21. desember 2022). Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og at utviklingen primært skjer i konteksten av tjenesten og ikke er organisert i en spesifikk læringsplan, så kan man argumentere for at talentutviklingen i våpenartene hovedsakelig baserer seg på uformell læring.

Selv om utviklingen primært skjer gjennom den daglige tjenesten, så fremkommer det også at de som er klassifisert som talenter vanligvis har prioritert adgang til enkelte kurs er enkelte kurs (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023). Dette gjaldt spesielt kompanisjefskurs i USA som flere av Hærens våpenarter gir mulighet til å søke på. Et annet eksempel på dette var Solstrandprogrammet, et sivilt lederprogram som Hæren fra tid til annen hadde plasser på. HST P påpekte at det var viktig å ha disse kursene ettersom de i tillegg til å gi god kompetanse, så fungerte de også som intensiver. Selv om det var snakk om veldig få plasser så mente han at det oppsto en sekundæreffekt gjennom

at folk strakk seg litt ekstra i tjenesten for å kunne konkurrere om disse kursene (personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

Studien har ikke funnet noe som indikerer at det i dag gjennomføres mentorordninger som del av talentutviklingen i Hæren, men under karriereråd MAN var dette imidlertid et forslag som ble tatt opp. En av bataljonssjefene la frem at han selv hadde gjennomført et mentorprogram i regi av Forsvaret og at han hadde hatt meget godt utbytte av dette. Han mente at dette kunne være noe som burde ses på i Hæren, og da med fokus på talentene. Et av argumentene for å etablere det var blant annet begrunnet i en bekymring om kompanisjefsnivået hadde god nok oversikt over tjenestestillinger utenfor egen organisasjon til å gi langsiktige karriereråd. Den påfølgende diskusjonen tok for seg at man på bataljonsnivå sannsynligvis ikke ville ha tid å gjennomføre noe slikt og at man kanskje heller burde rette fokuset mot å løfte linjeledernes kompetanse for å bedre kvaliteten på karriereveiledning man allerede gjorde i dag. Det ble besluttet at dette ikke skulle etableres i MAN på nåværende tidspunkt, men representanten fra HST P ble bedt om å notere innspillet og eventuelt se på en slik ordning i hærrammen.

4.4 Beholde talentet

Det teoretiske rammeverket viste til at talent og kompetanse kunne betraktes som potensial og forvaltningskapital eid av medarbeiderne, men disponert av organisasjonen. Et vesentlig poeng var hvor sårbare organisasjoner er dersom sentrale medarbeidere forlater dem. En utvei blir ofte at organisasjonene konkurrerer med hverandre i rekrutteringen av ettertraktede medarbeidere.

For å se hvordan Hæren går frem for å beholde talentene sine kan det være hensiktsmessig å først løfte blikket og se hvordan Forsvaret beskriver dette aspektet i de overordnede HR-dokumentene. I *HR-strategi for forsvarssektoren* (2014) står det at målet er å bli en moderne kompetanseorganisasjon i den hensikt å kunne rekruttere, utvikle og beholde kompetansen man trenger for å løse sektorens oppgaver. Videre understrekes det at dette er avgjørende for å kunne konkurrere om de best egnede medarbeiderne i fremtiden (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 4). *Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater* (2020) konkretiserer HR-strategien ytterligere. Her er det første av totalt åtte mål å «tiltrekke, rekruttere, utvikle og beholde personell med riktig og mangfoldig kompetanse» (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 4). Denne definerer videre forsvarssektorens HR-verdikjede til å være rekruttere – utvikle – anvende – avvikle, men presiserer at «beholderperspektivet skal og må ivaretas i alle elementer i verdikjeden» (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 5). I HR-direktivet til Forsvaret refereres det til at det overordnede

målet for Forsvarets virksomhet innen HR-området er å rekruttere, beholde, videreutvikle og avvikle personell tilpasset Forsvarets oppgaver og behov (Forsvarssjefen, 2014, s. 6). Ser vi så på *Veileder i HR – del B Forvaltning av militært tilsatte* definerer denne Forsvarets HR-verdikjede til å også dekke rekruttere – utvikle – anvende – avvikle, men det legges til at Forsvaret forvalter etter prinsipper som underbygger beholde-perspektivet (Sjef FPVS, 2023, s. 4).

Ser vi på Karriere- og tjenesteplanen (Generalinspektøren for Hæren, 2016) så refererer denne til de overordnede målene for Forsvaret som vi så i HR-direktivet til Forsvaret. Videre nevnes det at GIHs mål innen HR har bakgrunn i disse og at fokuset i stor grad er å beholde kompetanse (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 7). Deretter blir det stadfestet at Karriere- og tjenesteplanen er bygget opp rundt Forsvarets HR-verdikjede, og at den skal «være et verktøy for å sikre at Hæren rekrutterer, utvikler, anvender og derigjennom beholder motiverte medarbeidere med riktig kompetanse» (Generalinspektøren for Hæren, 2016, s. 7). Med bakgrunn i dette kan det i hvert fall argumenteres for at beholde-aspektet anses som viktig, men utover å beskrive at det er viktig er det imidlertid vanskelig å se at dokumentet går inn på hvordan det blir operasjonalisert. Det at man skal beholde kompetanse gjennom å rekruttere, utvikle og anvende kan sies å være en overordnet konseptuell tilnærming. Sett i lys av hvor viktig det blir stilt opp til å være, så kunne man forventet at dette aspektet ble beskrevet i mer detalj.

4.4.1 Dagens situasjon

HST P beskriver at Hæren gjennom de politiske målsetningene er planlagt å vokse i størrelse. For å få til dette er man avhengig av å utdanne flere, men også beholde flere. Han forteller at man sannsynligvis er «ute og vakler litt» med tanke på det siste og tror at mye av dette ligger i samfunnsutviklingen. Det beskrives at den typiske forsvarsansatte på 80- og 90-tallet gikk inn i Forsvaret for som oftest å tilbringe hele sin yrkeskarriere der. Dette var av en annen tid hvor det var mer vanlig at «far gikk på jobb og mor var hjemme», og han tror at ulikheten av arbeidsdeltakelse kanskje var lettere for Forsvaret å håndtere. Nå så man at offiserer av begge kjønn i større grad prioriterte familielivet og at partnere ofte hadde egne karrierer som gjorde pendling vanskeligere. Man var nå helt avhengig av å ikke bli hengende bakpå, fordi Hæren måtte møte den nye tidsalderen og legge til rette for offiserer som tok vare på familiene sine (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023). Han beskriver at Hærstaben ikke er forelagt noen tall med tanke på frivillig avgang på GOU-nivået, men at man nå begynte å se noen «urovekkende momenter». Her trekkes det frem at man eksempelvis hadde sett at søkertallene på kompanisjef ikke var like «robuste» som før. Det trekkes også frem at eksempelvis HSB nylig hadde hatt flere kompanisjefer som hadde sluttet

underveis i den toårige beordringen (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023). Det samme bildet bekreftes av KPSJ HSB som forteller at han fikk sin nåværende stilling tidligere enn forventet på grunn av akkurat dette (personlig kommunikasjon, 17. januar 2023). Han forteller videre at han også sitter med opplevelsen at det nå var flere offiserer som sluttet på vei opp i karrieren enn hva han kan erindre at var tilfellet for noen år tilbake da han var troppssjef. Det begrunner han blant annet med at det tidligere opplevdes å være mye høyere konkurranse om S-6- og kompanisjefsstillingene enn det som var tilfellet nå. Han hadde også snakket med to av dem som nylig hadde sluttet i kompanisjefsstillinger i avdelingen. Gjennom disse hadde han inntrykk av at det var familiære årsaker som hadde veid tyngst da de bestemte seg for å slutte:

Jeg har jo snakket med de som sluttet i de stillingene som jeg har tatt over. Og det har jo i stor grad vært familiære årsaker, da knyttet til å ikke pendle lenger og at [tjenestestedet] ligger der det ligger. I mindre grad lønn, selv om begge to har fått bedre betalt der de dro. Så både tungvint og mindre betalt. Det er ikke vanskelig å skjønne at man tar det valget. Man kan få det mer stabilt, en «happy wife» og tjene litt mer (KPSJ HSB, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

LED HSB deler oppfatningen om at lokaliseringen av tjenestested og lønn er sentralt når det kommer til at personellet slutter:

Hovedårsaken er at forsvarsindustrien er veldig ute etter sånne som oss. Da er det veldig enkelt å prøve noe annet når du kan få 1,5 million i lønn og jobbe på Lysaker, i stedet for å jobbe tre år som bataljonssjef i Bardufoss og da har du kanskje pendlet syv år før det. «Ja, jeg har veldig lyst til å bli bataljonssjef», men får du lønn i himmelen for det da? Nei. Så dette "kallet" forvirrer. Sjelden du ser det [kallet] lenger (LED HSB, personlig kommunikasjon, 10. november 2022).

Sitatet belyser utfordringene Hæren ha i konkurranse med sivile selskaper, men han pekte også på at Hæren hadde det vanskelig i konkurranse med de andre DIF-ene og andre offentlige etater:

Hvis du skal få folk til å ta krevende stillinger og flytte på seg så blir det søkt å gå fra CYFOR og må gå ned i lønn for å jobbe i Hæren. Det er jo ingen som gidder det. Det må vi bare fikse. (...) Ulovlig å si, men lønn tror jeg er et virkemiddel som hadde gjort vei i vellinga. Alle snakker om å skille lønn og grad med å ha en fleksibel måte å drive lønnsstyring på. Nå må man spekulere i stillinger for å få høy lønn. Kynisme. Skal ikke være sånn. Bør få lønn for hva du

har gjort og så videre. Og så har vi lønn som er litt for lav hele veien og i konkurranse med andre offentlige virksomheter og privat næringsliv så er det altfor lavt. I hvert fall når du kan gå til Politiet uten noe mer utdanning og få dobbel lønn, og sånn skal det ikke være (LED HSB, personlig kommunikasjon, 10. november 2022).

LED MAN poengterer også dette med å kombinere tjenesten med et familieliv som en av utfordringene med å beholde offiserer i Hæren, spesielt dersom det er pendling involvert over flere år. Han tror det fungerer forholdsvis bra frem til folk får barn, men i løpet av et par år etter dette så de at flere begynte å revurdere yrkesvalget. Lønn og pensjon trodde han også at var viktigere faktorer for dagens GOU-offiserer enn det var når han selv var på dette nivået (LED MAN, personlig kommunikasjon, 4. januar 2023).

I forbindelse med karriererådene ble det i begge våpenarter diskutert utfordringer rundt beholderperspektivet. En av bataljonssjefene fra MAN argumenterte for at lønn var et av de viktigste incentivene for at personell valgte å bli. Han refererte til tilfeller der kapteiner og majorer sluttet i Hæren til fordel for å bli saksbehandlere i kommunen og umiddelbart gikk opp 150.000kr i grunnlønn. I karriereråd MAN ble det dessuten gjennomført en seanse med temaet «Kompetanse i et beholde-perspektiv» (Fagsjef manøver, 2022a), men denne ble det ikke gitt tillatelse til å observere⁸. I HSB karriereråd ble det diskutert at man kunne se en gryende trend der offiserer kommuniserte at de kom til å slutte dersom de ikke fikk kompanisjefsstilling eller VOU innen en viss tid. Det ble referert til at det tidligere var vanlig og nærmest forventet at man ikke fikk karrierestillinger eller skoleplass på første forsøk, men at dette nå hadde endret seg. KPSJ LOG beskrivelser underbygger dette poenget, og han argumenterer for at et slik tilnærming må være en del av det å være talent:

Det sa jeg til fagsjefen, at jeg er nå på et skille. Jeg er nesten [x] år. Jeg har jobbet snart [x] år i forsvaret. Jeg må ta et valg om dette her er på en måte bærekraftig for meg eller ikke. For jeg vet at med den utviklingen jeg har hatt gjennom de siste årene, så ville jeg også ha hatt en slik utvikling en annen plass da, hos en annen arbeidsgiver. Og det begynner med en selv der også, altså. Hvis man på en måte er definert som et talent, så må man være tøff nok til å gå og si til sjefen sin: «Dette er det jeg krever for å fortsette». (...) De som eventuelt er definert som talenter, må være i stand til å klare å si hva dem selv ønsker. Det er altså en del av det å være et talent da, å ha en formening om hvor man vil i livet, ikke sant? Men så er det da i

⁸ Redegjort for i metodekapittelet, pkt 3.4.

hvilken grad Forsvaret er i stand til å kunne klare å etterleve dette her. Men hvis de ikke klarer å etterleve det, så er det jo på en måte deres egen feil. Da mister du personen fordi at du ikke klarer å etterleve de ønskene og de kravene da, som den medarbeideren satte seg (KPSJ LOG, personlig kommunikasjon, 9. november 2022).

KPSJ MAN beskriver også usikkerheten rundt fremtidig karriere og hvilken plan Hæren har for talentene som en av de største utfordringene i et beholde-perspektiv. Han tror folk i stor grad trenger å vite at det er en belønning i andre enden for at de skal ta krevende stillinger som kanskje til og med er underbetalte (KPSJ MAN, personlig kommunikasjon, 21. desember 2022). KPSJ LOG trekker i denne sammenheng også frem en mulig forskjell mellom våpenartene med at man i støttevåpnene i realiteten har mindre muligheter til å avansere til de mest prestisjetunge stillingene i Hæren:

Og for oss som jobber i støttevåpen, så er det jo vanskelig. Det har aldri vært en brigadesjef fra støttevåpenet. Vi vet det, alle sammen vet det. Det er jo motivasjon på en side da, men du vet på andre siden at sannsynligheten for at du får den, basert på den rutinen det er med å velge hvem som skal være brigadesjef, så får du ikke den. Du vet at systemet rundt, det er ikke tilrettelagt for at du skal få den stillingen. Samme er det med sjef Hæren, ikke sant? Altså hvorfor skal jeg som logistikkoffiser jobbe i en organisasjon der jeg vet at jeg ikke kan bli sjef. Når jeg vet at jeg ikke har muligheten til å faktisk oppnå de aller høyeste stillingene. Hva var vitsen da? Da kan jeg heller dra å jobbe for Aker og et eller annet sånt. Med bevissthet om at hvis jeg gjør jobben der rett, så kan jeg bli sjef for det der firmaet en dag. For det kan man. Den muligheten er der. Ja, så jeg tror det dreier seg litt om det også (KPSJ LOG, personlig kommunikasjon, 9. november 2022).

Ser man i FFI-rapporten *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020* (Fauske & Strand, 2021), så kan man finne sammenlignbare sluttårsaker som utfordringene nevnt ovenfor. Rapporten omtaler tilsetningsvilkår T60⁹, som inkluderer både offiserer og spesialister. Av totalt 33 sluttårsaker finner man at «Jeg var misfornøyd med lønnsbetingelsene» var rangert som den fjerde høyeste årsaken (18%). «Jeg hadde lang reisevei mellom hjemmet og jobben» kan relateres til pendling og ble rangert

⁹ Tilsetningsvilkår T60 betyr at man har fast tilsetning til man fyller 60 år. Alle offiserer blir tilsatt på T60 etter fullført GOU (Sjef FPVS, 2016). Spesialister kunne tidligere søke om å få tilsetning på T60 på bakgrunn av kompetanse. I veileder i HR – del B Forvaltning av militært tilsatte er ordlyden nå at offiserer skal tilsettes på T60, mens spesialister ska normalt tilettes på T60. (Sjef FPVS, 2023, s. 8)

som nummer syv (14%). Forutsigbarhet for karrieremål er vanskeligere å koble direkte til en enkelt av sluttårsakene, men den kan muligens relateres til «Det var uklart for meg hvilke karrieremuligheter jeg hadde i Forsvaret» som ble rangert som nummer 3 (19%).

4.4.2 Hærens virkemidler

På spørsmål om hvilke virkemidler som benyttes for å beholde talentene åpner HST P med å si at «verktøykassen er ikke kjempestor altså» (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023). Han forteller at situasjonen rundt insentiver har blitt vanskeligere de siste årene fordi det har blitt innskrenkninger på dette området og at Hæren har begrensninger i egen organisasjon og ramme som vanskeliggjør det ytterligere. Han opplever denne mangelen på virkemidler som en utfordring som stadig blir større. Han nevner primært to virkemidler som Hæren kan bruke. Det første er å prøve å legge til rette for at folk får de stillingene de kunne tenke seg, enten i relasjon karriereambisjoner eller om det er familiære årsaker (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023). Dette var for øvrig det primære virkemiddelet som LED LOG også dro frem (personlig kommunikasjon, 9. januar 2023). Virkemiddelet kan jo synes å svare til trenden hvor det i større grad blir satt krav til en karriereutvikling som var i tråd med den enkelte ambisjon, men HST P påpeker at man kan aldri love noe ettersom søknadene på stillinger behandles i Forsvarsjefens råd. Innstillinger kan gjøres, men det vil aldri være noen garantier (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023). Det samme understrekes også av KPSJ LOG som sier at for at han skal kunne nå en av de prestisjefylte karrierestillingene i Hæren så innebærer det at han i praksis må søke og konkurrere om stillinger hvert annet år i overskuelig fremtid. Det skaper usikkerhet (personlig kommunikasjon, 9. november 2022)

På lønnsiden var Hæren sterkt bundet til lønnpolicyer, og HST P mente at Hæren ikke ville klare å være lønnsledende. Hæren hadde imidlertid gjort et konkret tiltak gjennom å åpne for å gi noe mer lønn til personell med ettertraktet kompetanse dersom det forelå et konkret jobbtilbud. Det var ikke dermed automatisk en åpning for å matche tilbudet, men man kunne legge på noen lønnstrinn i et forsøk på å hindre at personen sluttet (HST P, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023). Denne ordningen hadde KPSJ HSB nylig hatt erfaring med gjennom at en av hans underordnede offiserer hadde fått et jobbtilbud fra et sivilt firma som lå «hundretusener» over det personen hadde i grunnlønn på det tidspunkt. Han ble informert om at Hærstaben kunne godkjenne høyere lønn ved at man sendte inn en søknad sammen med jobbtilbud, samt en anbefaling fra avdelingssjef. Dette ble utformet og sendt inn og de fikk svar allerede påfølgende dag. Lønnen ble ikke tilsvarende

jobbtilbudet, men det ble gitt «en god del lønnstrinn» som medførte at offiseren fortsatte i Forsvaret (KPSJ HSB, personlig kommunikasjon, 17. januar 2023).

LED HSB forteller at hans erfaring gjennom mange karrieresamtaler er at tjenesten i seg selv er det primære virkemiddelet: «God tjeneste! Det er det vi har å rutte med» (LED HSB, personlig kommunikasjon, 10. november 2022). Hans oppfattelse er at personellet trives godt med selve arbeidet, men at det er situasjonen rundt lønn og lokasjon som gjør det vanskelig i lengden (LED HSB, personlig kommunikasjon, 10. november 2022).

I relasjon til virkemidler som Hæren har, så kan det også være nyttig å peke på et virkemiddel som begge respondentene fra logistikkvåpenet mente manglet i beholderperspektivet. De opplevde at Hæren ikke i klarte å omsette sivil kompetanse og jobberfaring i tilstrekkelig grad, og at systemet slik det var utformet gjorde dette vanskelig. LED LOG pekte på at man i større grad måtte tilpasse seg livssyklusen til de ansatte og akseptere at man forlot Forsvaret for å gjøre en sivil karriere noen år, for deretter å komme tilbake. Her måtte Hæren og Forsvaret bli flinkere til å vurdere erfaringen og kompetansen den personellet hadde opparbeidet seg (personlig kommunikasjon, 9. januar 2023). KPSJ LOG mente at man i større grad måtte se en sivil jobb som en del av utviklingen av talentet. Han trodde at Hæren måtte se på muligheter der talenter forlot organisasjonen for en mindre tidsperiode, for så å komme tilbake med sivil kompetanse som kunne gjøre dem i stand til å bli gode sjefer i fremtiden (KPSJ LOG, personlig kommunikasjon, 9. november 2022). Dette funnet sammenfaller med anbefalinger i rapporten til *Svendsen-utvalget* (2020). Her nevnes det at Forsvaret i for stor grad benytter seg av «mekaniske karriereveier» og at de i større grad burde åpne opp for at man kan gjøre karriere ved å veksle mellom Forsvaret og sivil sektor (Svendsen et al., 2020, s. 98–99).

4.4.3 Diskusjon av beholderperspektivet

I lys av Svendsen-utvalgets anbefalinger er det videre interessant å relatere omsetting av sivil jobberfaring ytterligere til talent og kompetanse i Hæren. Funnene tyder på at Hæren kan ha utfordringer med å beholde kompetanse, og spesielt i konkurranse med sivilt næringsliv og andre offentlige virksomheter. Ved at Hæren ikke klarer eller vil dra nytte av kompetansen man får utenfor Forsvaret, så kan man argumentere for at tap av kompetanse og talent har en dobbel negativ effekt. For det første taper organisasjonen kompetansen, og sekundært har man heller ingen mulighet til å fylle på denne kompetansen fra utsiden. Hæren er tvunget til å skape den selv. På denne måten kan Hæren ha gjort seg selv til en «diode»¹⁰ for kompetanse og talent, hvor disse bare kan strømme fra

¹⁰ Diode er en elektrisk komponent som gjør at elektrisk strøm kun kan gå i én retning ([snl.no](https://snl.no/diode))

organisasjonen, men ikke inn. Det kan argumenteres for at dette aspektet gjør Hæren ekstra sårbare i beholde-perspektivet. Sårbarheten øker ytterligere i en tid hvor Hæren angivelig skal vokse. Med det teoretiske rammeverket lagt til grunn kan det derfor hevdes at Hæren har et forsterket behov for å tilby økte «renter» til medarbeiderne for deres kompetanseinnskudd.

HSB synes å være den våpenarten som i størst grad har tatt innover seg utfordringer med å beholde talent og kompetanse. Dette vises gjennom ønsket om å demme opp for den økende trenden hvor offiserer i våpenarten slutter kort tid etter plikttjenesten. Beholde-perspektivet kan altså sies å være kjernen i årsaken for at man har valgt å gå over fra en eksklusiv til en inklusiv tilnærming til talentbegrepet. I det teoretiske rammeverket viste jeg til at organisasjoner ofte kunne veksle mellom å være eksklusiv og inklusiv i sin tilnærming på bakgrunn av endrede behov i arbeidsstokkens sammensetning. HSBs endrede tilnærming til talent er et slikt tilfelle.

5 Konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven har vært:

«Hvordan praktiseres talentforvaltning av offiserer i Hæren?»

Problemstillingen ble operasjonalisert i tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer ligger til grunn for talentidentifisering i Hæren?
2. Praktiseres talentforvaltning forskjellig mellom Hærens våpenarter?
3. Hva kan forklare eventuelle forskjeller?

I undersøkelsen er det gjennomført syv intervjuer av personell i Hæren, fordelt på Hærstab, manøverbåpenet (MAN), Hærens samband (HSB) og Hærens logistikkvåpen (LOG). Det er videre blitt gjennomført studier av de sentrale dokumentene som regulerer talentforvaltningen i Hæren, i tillegg til at jeg har observert to av våpenartenes karriereråd.

Funnene indikerer at Hæren fra sentralt hold ikke har gjort en tydelig definisjon av begrepet talent. Hærstaben fører imidlertid en restriktiv holdning til talentbegrepet, noe som har sammenheng med at talent kobles til forsering av normalopprykk i grad. Våpenartene benytter nærmest identiske definisjoner på talent, men utover dette har de tilsynelatende gått i forskjellige retninger. Funnene peker på at manøverbåpenet praktiserer en eksklusiv tilnærming til talent, mens HSB praktiserer en inklusiv tilnærming. HSBs inklusive tilnærming har kobling til et ønske om å demme opp for en økende utvikling hvor personellet i våpenarten slutter kort tid etter plikttjeneste. Hærens Logistikkvåpen har forskjellig oppfatning om eksklusiv og inklusiv tilnærming på ledelses- og kompaninivået, men er samtidig den våpenarten som ut ifra andel talenter på GOU-nivået kan sies å ha den mest restriktive holdningen til talent.

Selv om identifisering av talent stort sett gjøres likt mellom våpenartene, så oppleves det å være flere forskjeller når man går i dybden. Dette kommer spesielt til syne i hvordan karriererådene gjennomføres. MAN har en saksforberedende del hvor HR-personellet i våpenarten utarbeider anbefalinger til karriererådet basert på de mer formelle faktorene. Dette oppleves å gi økt grad av objektivitet til prosessen. Kombinert med et klart fokus på nøkkel- og karrierestillinger, bidrar det til at karriererådet fremstår som effektivt og fokusert. HSB sitt karriereråd går mer i dybden og oppleves generelt å ha et større fokus på individet på talentlisten. Dette synes å ha sammenheng med et behov for å ha god oversikt over personellets muligheter og ønsker innen våpenarten som del av ambisjonen om å demme opp for personellavgang. Samtidig gjør dette at rådet, sammenlignet med

MAN, blir omfattende. Det kan også synes å bli forsterket gjennom at det ikke gjøres et lokalt talentråd på bataljonsnivå, kombinert med at tre DIF-er er representert. Det bidrar videre til at talentarbeidet i stor grad blir komprimert rundt selve karriererådet, mens MAN oppleves å ha en større grad av desentralisering i dette arbeidet.

Undersøkelsen viser at utviklingen av talent i Hæren i all hovedsak skjer som en del av den daglige tjenesten og derfor gjennom uformell læring. I våpenartenes tjenesteplaner er det utviklet veikart som gir oversikt over mulighetene offiseren har innen våpenarten og som også gir grunnlag for karriereveiledning av linjelederne. Utover å informere personellet om at de er definert som talent så gjøres i utgangspunktet ikke denne aktiviteten noe annerledes enn for øvrige medarbeidere. Det som skiller seg, er hvilke stillinger talentene blir styrt mot og som videre byr på ulik utvikling i form av krevende tjeneste.

I de overordnede dokumentene for HR i Forsvaret legges det stor vekt på å beholde kompetanse. Ordlyden gjengis også i Hærens Karriere- og tjenesteplan (Generalinspektøren for Hæren, 2016), men utover det er det vanskelig å tyde hvordan dette er tenkt operasjonalisert. Undersøkelsen viser at Hæren kan ha utfordringer med å beholde talent og kompetanse, spesielt mot sivilt næringsliv. Hovedutfordringene som pekes mot er lokalisering av tjenestested, lønnsbetingelser og ønske om forutsigbarhet for egne karrieremål. Hæren kan synes å ha begrensede virkemidler i beholderperspektivet hvor spesielt lønn er utfordrende med bakgrunn i eksisterende policyer og rammer. Det vises til at meningsfullt arbeid og tilrettelegging for videre karriere er virkemidler som Hæren har, men i relasjon til det siste kan man aldri love at karrieremål oppnås, noe som skaper usikkerhet. Det kan argumenteres for at Hæren i liten grad anerkjenner kompetanse som tilegnes utenfor Forsvaret. Hæren blir derfor ekstra sårbar i beholderperspektivet ettersom kompetanse og talent kan flyte ut, men at de har vanskelig for å flyte inn. Denne sårbarheten synes å være kjernen i HSBs beslutning om å praktisere en inklusiv tilnærming til talentbegrepet.

5.1 Videre forskning

Hadde tidsrammen for oppgaven vært lengre, ville det vært interessant å observere det kommende karriereråd LOG. Dette kunne ha gitt dypere innsikt i hvordan våpenarten driver sin talentforvaltning. Den kvalitative tilnærmingen har gjort det nødvendig for meg å avgrense oppgaven til tre av Hærens våpenarter. Det har gitt god forståelse for hvordan talentforvaltning gjøres i disse tre, men funnene kan ikke generaliseres til de øvrige våpenartene. Som nevnt i metodekapittelet, så ville det vært interessant å gjøre en kvantitativ studie som kunne undersøkt fenomenet i bredden av hele Hæren, i

alle våpenarter. Det kunne også vært interessant å foreta en sammenlignbar studie av hvordan talentforvaltning gjøres i de andre forsvarsgrenene. Tematikken er meget relevant for både Hæren og Forsvaret i tiden fremover. Svendsen-utvalgets rapport underbygger dette.

Litteraturliste

- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management* (Seventh Edition). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th edition). KoganPage.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Chamorro-Premuzic, T. (2017). *The talent delusion: The new psychology of human potential*. Piatkus, an imprint of Little, Brown Book Group.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edition). SAGE.
- Dale, M., & Bell, J. (1999). *Informal Learning in the Workplace* (Research brief No. 134). Department for Education and Employment.
- Fagsjef Logistikk. (2019). *Fagsjef logistikk karriereråd Instruks*. Hæren.
- Fagsjef manøver. (2022a). *Agenda manøversjefssamling 12-13 jan 2023*.
- Fagsjef manøver. (2022b). *Instruks til fagsjef manøvers karriereråd*. Hæren.
- Fagsjef manøver. (2022c). *Vedlegg A til Instruks for fagsjef manøvers karriereråd—Definisjoner*. Hæren.
- Fagsjef samband. (2021). *Fagsjef samband karriereråd—Instruks*. Hæren.
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020* (FFI-rapport Nr. 21/00746). Forsvarets Forskningsinstitut. <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2878/21-00746.pdf>
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets HR-strategi*. Forsvaret.

-
- Forsvaret. (2022). *Forsvaret i tall—Personell*. Forsvaret i tall. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall/personell>
- Forsvarsdepartementet. (2014). *HR-strategi for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)*. Forsvarsdepartementet.
- Forsvarssjefen. (2014). *Direktiv for HR-området*. Forsvaret.
- Generalinspektøren for Hæren. (2016). *Karriere- og tjenesteplan Hæren—Hovedplan*. Hæren.
- Generalinspektøren for Hæren. (2016). *Tjenesteplan for Hærens samband*.
- HST P. (2023, januar 17). [Personlig kommunikasjon].
- Hæren. (2017). *Talentvurdering i Hæren (HSB)*.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Cappelen Damm akademisk.
- Kompetanserådgiver MAN. (2023, januar 13). [Personlig kommunikasjon].
- KPSJ HSB. (2023, januar 17). [Personlig kommunikasjon].
- KPSJ LOG. (2022, november 9). [Personlig kommunikasjon].
- KPSJ MAN. (2022, desember 21). [Personlig kommunikasjon].
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utg). Fagbokforlaget.
- LED HSB. (2022, november 10). [Personlig kommunikasjon].
- LED HSB. (2023, mai 16). *Avklarende spørsmål etter intervju* [Personlig kommunikasjon].
- LED LOG. (2023, januar 9). [Personlig kommunikasjon].
- LED MAN. (2023, januar 4). [Personlig kommunikasjon].
- NOU 1991:4 Veien videre til studie- og yrkeskompetanse for alle* (Offentlig utredning 1991:4). (1991). Kirke-, utdannings og forskningsdepartementet. https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007110504020?page=13

Regjeringen. (2020, september 3). *Høring—Svendsen-utvalget «Økt evne til å kombinere menneske og teknologi—Veier mot et høyteknologisk forsvar»*. Høring - Svendsen-utvalget «Økt evne til å kombinere menneske og teknologi - veier mot et høyteknologisk forsvar».

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/svendsen-utvalget/id2740079/?expand=horingsnotater>

Regjeringen. (2022, oktober 6). *Forsvarsbudsjettet 2023: Styrker Forsvaret og prioriterer daglig beredskap og operasjoner*. Forsvarsbudsjettet 2023: Styrker Forsvaret og prioriterer daglig beredskap og operasjoner. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/styrker-forsvaret-og-prioriterer-daglig-beredskap-og-operasjoner/id2931444/>

Sjef FPVS. (2016). *Forsvarets personellhåndbok – del B Forvaltning av militært tilsatte*. FPVS.

Sjef FPVS. (2023). *Veileder i HR – del B Forvaltning av militært tilsatte*. FPVS.

<https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=22445291>

Stern, E., & Sommerlad, L. (1999). *Workplace learning, culture and performance*. Institute of Personnel and Development.

Stortinget. (2015). *Bakgrunn for ny militærordning*. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2014-2015/inns-201415-336/2/>

Svendsen, B., Bakken, Ø., Chramer, C., Hanssen, T., Hellebust, S., Mathisen, K. O., & Warncke, M. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi—Veier mot et høyteknologisk forsvar* [Svendsen-utvalget].

Svendsen, B., Bakken, Ø., Chramer, C., Hanssen, T., Hellebust, S., Mathisen, K. O., & Warncke, M. (2023). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi—Veier mot et høyteknologisk forsvar*.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>

Tarigan, J., Ferdian, G. N., Hatane, S. E., & Dharmayanti, D. (2018). Talent Management and Financial Performance: Does Organization Learning Mediate That Relationship? *Asia Pacific Management and Business Application*, 007(01), 1–16.

<https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2018.007.01.1>

Tidligere ansatt HST P. (2023, mai 24). [Personlig kommunikasjon].

Figur- og tabelliste

Figurer

| | |
|--|---|
| Figur 1: Sammenhengen mellom kompetansekompomentene (Lai, 2021, s. 51) | 7 |
| Figur 2: HSB Mulighetskart for offiserer på kapteins- og majorsnivå (Generalinspektøren for Hæren, 2016, Kapittel 3) | Feil! Bokmerke er ikke definert. |

Tabeller

| | |
|--|----|
| Tabell 1: Hovedkategorier for kompetanseformer (Lai, 2021, s. 55) | 8 |
| Tabell 2: 9-felts tabell for vurdering av potensial (Armstrong & Taylor, 2020, s. 332) | 10 |
| Tabell 3: Oversikt intervjuer | 19 |
| Tabell 4: Oversikt primærkilder dokumentstudier | 19 |
| Tabell 5: Oversikt observasjoner | 19 |
| Tabell 6: Oversikt over antall talenter i våpengrenene | 30 |

Vedlegg A – Intervjuguide

Begrepet «talent»

Hva er din forståelse av hva som er et «talent» i Hæren?

Opplever du at man har en felles forståelse av begrepet i Hæren? Mellom våpenartene? På de forskjellige nivåene?

Har det vært/er det utfordringer knyttet til bruk av begrepet?

Talentforvaltning

Identifisering av talent

Hvordan identifiseres et talent i Hæren? Hvordan er prosessen?

Hvilke faktorer/parametere spiller inn i vurderingen av hvem som er talent?

Hvilke av disse vil du beskrive som subjektive og hvilke av disse vil du beskrive som objektive?

Hæren benytter «Skjema for talentvurdering i Hæren» i prosessen for å identifisere talenter. Hvilken betydning har denne i prosessen?

Ansatte i Forsvaret får en tjenesteuttalelse hvert år. Hvilken rolle spiller denne, og hvordan er forholdet mellom uttalelsen og talentvurderingsskjemaet i prosessen?

Forvaltning av talent

Hva slags kommunikasjon får «kandidatene» vedrørende de vurderingene og beslutninger som blir gjort i etterkant av karriererådet? - De som blir satt på talentlisten? De som ikke er på talentlisten?

Opplever du at man gir «kandidatene» tilstrekkelig med informasjon vedrørende deres nåværende karrierestatus og anbefalinger for videre utvikling?

Hvilken tidshorison har man på karriererådene man gir kandidatene mtp eksempelvis stillinger og tjenestesteder man ønsker at kandidaten skal tjenestegjøre i?

Hva slags kommunikasjon har man med talentene underveis etter de er satt på talentlisten?

Hva skal til for å bli tatt av talentlisten? Blir den enkelte informert om dette?

Hvor mange offiserer forvaltes totalt innenfor ditt ansvarsområde på GOU-nivå? Hvor mange av disse er på talentlisten?

Hvilke positive effekter har man sett gjennom nåværende forvaltningspraksis av talenter, med talentvurderinger, karriereråd og talentlister?

Har det vært negative effekter eller reaksjoner på praksisen?

Utvikling av talentet

Hvordan skjer utviklingen av talenter i våpenarten?

Er det et fokus på å utvikle de som pr tid ikke er på talentlisten for å få disse til å nå sitt potensiale og således kanskje kunne komme inn på talentlisten?

Beholde talentet

Hæren bruker tilsynelatende store ressurser på å bygge et offiserstalent, mtp utdanning gitt, tjenesten de gjennomfører, og vurdering av disse på vei mot VOU. Noen vil underveis i sine militære karrierer finne andre karriereveier og forlate Hæren og Forsvaret for perioder eller permanent.

I hvilken grad har forvaltningspraksisen et fokus på å beholde talentene? Hvilke tiltak og virkemidler benyttes i så fall?

Hvordan opplever du situasjonen rundt beholde-aspektet av offiserstalentene i dag i din våpengren? Hvilke årsaker spiller inn på at situasjonen er slik?

Er det tiltak/endringer som bør vurderes innenfor dette aspektet?

Vedlegg B – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Talentforvaltning i Hæren”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan Hæren praktiserer talentforvaltning. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet har til hensikt å se på hvordan Hæren driver identifisering og forvaltning av sine talenter. Oppgaven vil søke å se nærmere på hva Hæren legger i begrepet "talent", hva som er retningslinjene for talentforvaltningen fra sentralt hold, og praktiseringen av forvaltningen blant våpenartene i Hæren.

Problemstilling med forskningsspørsmål:

Hvordan praktiseres talentforvaltning av offiserer i Hæren?

- Hvilke faktorer ligger til grunn for talentidentifisering i Hæren?
- Praktiseres talentforvaltning likt mellom Hærens våpenarter?
- Hva kan forklare eventuelle forskjeller?

Oppgaven er avgrenset til å se på talentforvaltning av offiserer fra de har gjennomført GOU (Grunnleggende offisersutdanning), frem til oppstart VOU (Videregående offisersutdanning).

Forskningen gjøres i forbindelse med en masteroppgave som skrives som en del av masterstudiet på Stabsskolen ved Forsvarets Høgskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets Høgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kjennskap, forståelse og inngripen med talentforvaltningen i Hæren antas å ha en sammenheng mellom hvilken stilling og ansvarsområde man har og har hatt i organisasjonen. Du er trukket ut som aktuell på bakgrunn av du tjenestegjør, eller nylig har tjenestegjort, i en stilling som direkte eller indirekte er knyttet til talentforvaltning gjennom en av følgende kriterier:

- a) Ansvar for å gi ut føringer fra sentralt hold for talentforvaltning i Hæren
- b) ledelse og utøvelse av talentforvaltning for en våpenart i Hæren
- c) utøver av talentforvaltning i praksis innen egen våpenart, gjennom eksempelvis skriving av talentvurderinger og nominering av talenter

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det å stille til et personlig intervju som er estimert til å vare 90 minutter. Spørsmålene vil basere seg rundt talentforvaltningen i Hæren og praktisering av denne. Det vil bli gjort lydopptak og notater under intervju for å gjøre det lettere å behandle informasjonen i etterkant og unngå å miste relevante opplysninger.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være student og veileder som vil ha tilgang til datamaterialet som blir i forbindelse med intervjuet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Datamaterialet vil lagres på Forsvarets informasjonssystem - Fis Basis Ugradert, med Forsvarets egen skyløsning. Alle enheter som lagrer eller gir tilgang til informasjonen vil være kryptert og adgangsbegrenset.

Ditt navn vil ikke bli gjengitt i oppgaven, og det vil i stedet bli brukt en benevnelse som beskriver hvilken stillingstype, nivå og evt. våpenart. Eksempler på dette kan være: «Kompanisjef Ingeniør», «Ledelse våpenart Ingeniør» eller «Personelloffiser, Hærstaben»

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes juni 2023. Ved avsluttet prosjekt vil datamaterialet med dine personopplysninger, inkludert lydopptak av intervju, bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høgskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Forsvarets høgskole ved professor Kåre Dahl Martinsen.
Telefon: 23095944
E-post: kamartinsen@mil.no
- Thomas Neple (student)
Mobiltlf: 908497676
E-post: tneple@mil.no
- Forsvarets personvernombud: Rolf Eldevik
E-post: reldevik@mil.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Kåre Dahl Martinsen
Professor
Institutt for forsvarsstudier, Forsvarets Høgskole
(Veileder)

Thomas Neple
Major
Masterstudiet ved Forsvarets Høgskole
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Talentforvaltning i Hæren*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at jeg blir anonymisert i oppgaven gjennom bruk av benevnelse som beskrevet i dette informasjonsskrivet - på bakgrunn av stillingstype, nivå og våpenart.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg C – Vurdering personopplysninger SIKT



[Meldeskjema](#) / [Talentforvaltning i Hæren](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
741828

Vurderingstype
Standard

Dato
28.09.2022

Prosjekttittel
Talentforvaltning i Hæren

Behandlingsansvarlig institusjon
Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig
Kåre Dahl Martinsen

Student
Thomas Neple

Prosjektperiode
09.08.2022 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg D – Tillatelse Forsvarets forskningsnemnd



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

Vår saksbehandler

Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no
+47
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

Vår dato

2022-10-18

Vår referanse

2022/039361-002/FORSVARET/ 910

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Thomas Neple

.

..

Kopi til

HÆR/BRIG N/2.BN/BNST/Ove Rødset Solli
HÆR/BRIG N/SBBN/Mattis Sagen-Hansen
HÆR/BRIG N/STRBN/Stein Vidar Lillemark
HÆR/HST/G1/PL OPRSEKSJ/Eirik Wabakken Hognestad
HÆR/HVS/Trond Thorsen

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 11. oktober 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hvordan praktiseres talentforvaltning av offiserer i Hæren?». Det skal gjennomføres intervju med 1) personell som styrer talentforvaltning i Hæren, 2) personell som utover talentforvaltning i Hæren og 3) personell som praktiserer talentidentifisering i Hæren, og tillatelse fra avdelingene er innhentet ved Ove Solli (HÆR/BRIG), Mattis Sagen-Hansen (HÆR/BRIG), Stein Lillemark (HÆR/BRIG), Eirik Hognestad (HÆR/HST) og Trond Thorsen (HÆR/HVS).

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 30. juni 2024.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

Sven Gabriel Holtmark

Leder forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.