



Resultater
Relationer
Fornytelse
Stabilitet



God ledelse er, i samspil
med andre relevante aktører,
at skabe vilkår, der fremmer
god og effektiv opgaveløsning
med henblik på at nå
nuværende og fremtidige mål.

Indhold

Forord	5
Gyldighedsområde	7
Formål	7
Indledning	7
Indhold	8
DEL 1 Forsvarets virkelighed	11
DEL 2 Forsvarets ledelsesfilosofi	15
DEL 3 Forsvarets ledelsesetik	23
Anvendelse	31



Velkommen til Forsvarets Ledelsesgrundlag

Formålet med Forsvarets Ledelsesgrundlag er at skabe en fælles forståelse af god moderne ledelse for alle Forsvarets ansatte. Såvel ledere som medarbejdere medvirker til at forme de værdier og den etik, som Forsvaret skal samles om, og som vi skal være kendte for i omverdenen. Ledelsesgrundlagets retningslinjer er af afgørende betydning for Forsvarets fortsatte udvikling.

Ledelsesmæssigt er opgaven i centrum. Men den bedste opgaveløsning opnås kun, hvis lederen er bevidst om sine medarbejders kompetencer og i størst muligt omfang bringer disse i anvendelse for at kvalificere beslutninger. Det centrale element i det foreliggende Ledelsesgrundlag er opstillingen af ni kendetegn for god ledelse. Denne nyskabelse understøtter situationsbestemt og afbalanceret ledelse, der ofte kræver afvejning af modsatrettede hensyn.

Udover at sætte fokus på god ledelse i Forsvaret, har vi med Ledelsesgrundlaget sikret, at Forsvaret fortsat er blandt de førende inden for ledelsesområdet. Ledelsesgrundlaget har også skabt det nødvendige bindemiddel mellem Forsvarets mission, vision og strategier (MVS) og Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS).

Forsvarets Ledelsesgrundlag giver fundamentet til at skabe vilkår for god ledelse og dermed fortsat sikre de bedst mulige løsninger af Forsvarets opgaver.

**Forsvarschef Jesper Helsø
og Chefen for Forsvarsstaben Tim Sloth Jørgensen**



1. Gyldighedsområde

Ledelsesgrundlaget gælder for Forsvarskommandoens ansvarsområde.

2. Formål

Ledelsesgrundlaget fastlægger retningslinjer for god ledelse i Forsvaret. Det gælder for alle medarbejdere i Forsvaret, og er især målrettet Forsvarets ledere, der har ansvaret for at sikre effektivitet og god etik i den fælles opgaveløsning.

Ledelsesgrundlaget beskriver en overordnet fælles ledelsesforståelse, som al ledelsesudøvelse i Forsvaret skal tage afsæt i. Gennem fastlæggelse af en fælles ledelsesforståelse og et fælles sprog for ledelse, fremmes en forankring af, hvad Forsvaret anser for at være god ledelse.

Ledelsesgrundlaget skal endvidere skabe sammenhæng til Forsvarets øvrige ledelses- og styringsgrundlag, herunder navnlig Forsvarets mission, vision og strategier (MVS).¹

3. Indledning

God ledelse er, i samspil med andre relevante aktører, at skabe vilkår, der fremmer god og effektiv opgaveløsning med henblik på at nå nuværende og fremtidige mål. Ledelse udøves på baggrund af menneskers oplevelse af den virkelighed, de handler i. Ledelse er tillige en proces, hvor meninger forhandles, fælles overbevisninger dannes, og hvor en person eller en ledelsesgruppe igangsætter, støtter og styrer opgaveløsningen i overensstemmelse med ledelsens hensigt.

Ledere på alle niveauer i organisationen skal have kompetence til at udøve ledelse i overensstemmelse med Forsvarets ledelsesgrundlag. Forsvarets ledelsesudøvere skal kunne træffe ledelsesmæssige beslutninger og udvise adfærd, der giver et godt grundlag for opgaveløsningen og fremmer god medarbejderadfærd. Ledelsesudøvelsen skal samtidig være i overensstemmelse med de værdier, som Forsvaret repræsenterer som organisation og kæmper for på vegne af det danske samfund.

Et vigtigt grundlag for at kunne handle og udøve effektiv og etisk god ledelse er, at man kan finde sammenhæng og mening imellem det man antager, det man vil og det man gør. Denne mening kommer ofte ikke af sig selv. Ledelse bør derfor altid bygge på et fælles velovervejet og gennemskueligt grundlag,

¹ / Forsvarets mission, vision og strategier (FKODIR LE.121-0).

der er afpasset de konkrete ydre vilkår, Forsvarets virkelighed. Til støtte herfor fastsætter Forsvarets Ledelsesgrundlag en tankegang, der skaber sammenhæng mellem Forsvarets virkelighed, det Forsvaret antager om god ledelse og de kendetegn for god ledelse, som Forsvaret vil fremme. Denne tankegang består af en ledelsesfilosofi og en ledelsesetik, der giver grundlaget for de normer, der opstilles for god ledelsesadfærd i Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS).²

Figur 1: Forsvarets Ledelsesgrundlag – sammenhæng



4. Indhold

Ledelsesgrundlaget indeholder tre dele (fig. 1). Første del beskriver de overordnede vilkår for Forsvarets opgaveløsning, der stiller særlige krav til ledelse. Anden del beskriver grundlaget for ledelse gennem en ledelsesfilosofi, der tager højde for særlige krav til ledelse i Forsvaret. Tredje del beskriver Forsvarets ledelsesetik gennem en række kendetegn for god ledelse.





DEL 1

5. Forsvarets virkelighed

Forsvarets opgaver skal løses inden for rammerne af det danske samfunds fastsatte værdier. I den militære ledelsesproces skal mål og midler afvejes nøje i overensstemmelse med det politiske grundlag, og hensyn til andre aktører, der udøver lovlig indflydelse på Forsvarets virke.

Vilkårene for ledelse i Forsvaret omfatter såvel det operative virke, som ofte foregår under særligt risikobetonede vilkår som ledelse, der foregår under almindelige vilkår for forvaltning i offentlige organisationer.

Forsvaret er en virksomhed, der både har et militært og et civilt islæt, der er tæt forbundne i opgaveløsningen. Det stiller krav til, at ledelse i Forsvaret udøves under hensyntagen til vidt forskellige opgavetyper og medarbejderressourcer.

Forsvarets opgaver løses under vidt forskellige og ofte hurtigt skiftende vilkår. På den ene side skal Forsvaret løse risikobetonede operative opgaver i overensstemmelse med Forsvarets mission. På den anden side skal Forsvaret drives som enhver anden offentlig virksomhed i Danmark i overensstemmelse med de forvaltningsmæssige rammer, der er gældende i samfundet i almindelighed. Dette fordrer, at ledelse i Forsvaret kan understøtte såvel en ydre som en indre effektivitet. I praksis medfører det, at ledelsen det ene øjeblik skal håndtere komplekse operative opgaver, der kræver militær risikoleadelse og i det næste øjeblik skal kunne håndtere optimering af de forvaltningsmæssige opgaver, der kræver virksomhedsledelse. Samtidig stiller det krav om, at der holdes fokus på medarbejdernes vilkår, uanset hvor stort det ydre pres er. Disse forskellige effektivitetskrav stiller store udfordringer til ledelses-udøverens faglige kvalifikationer og personlige kompetencer til at håndtere samtidige og modsatrettede krav. Vilkårene for Forsvarets opgaveløsning nødvendiggør, at ledelsesudøvelse i videst mulig udstrækning delegeres.

Kravene til den militære risikoleadelse kommer til udtryk i alle dele af Forsvarets operative virke både ved nationale og internationale opgaver. Komplexiteten i militære operationer kan karakteriseres ved, at de i almindelighed skal målrettes mod en dobbeltsidet opgave. Dels skal de tilvejebringe sikkerhed gennem anvendelse af militære magtmidler, og dels skal de altid bidrage til samfundsmæssig udvikling gennem gensidig tillidsopbygning. I praksis medfører det, at Forsvaret i det ene øjeblik skal kunne kæmpe og i det næste kunne indgå i dialog med aktørerne i operationsområdet. Hertil kommer krav om, at ledelsesudøveren skal kunne indgå i en multinational sammenhæng med forskellige kulturelle og etiske opfattelser.

Anvendelse af legitime magtmidler er en grundlæggende forudsætning for Forsvarets operative opgaveløsning, der giver muligheder for at nå mål, der ikke kan nås ad anden vej. Anvendelse af magtmidler frembyder dog væsentlige etiske og fysiske risici. I yderste fald kan opgavens løsning nødvendiggøre, at den enkelte må sætte sit eget eller andres liv på spil og tage andres liv, hvor situationen kræver det. Ledelsesudøverens virke vil være præget af et stort be-

hov for at kunne agere selvstændigt indenfor helhedens ramme samtidig med at den aktuelle operative situation kan kræve, at beslutningstagning gennemføres uden tøven og kommunikeres hurtigt og præcist. I sådanne situationer er det på tilsvarende vis en forudsætning, at ledelsesudøverens undergivne udfører beslutningen med en disciplin, der sikrer, at opgaven løses i den hensigt den er givet. Disciplinen skaber en nødvendig sammenhængskraft i kritiske situationer. Den baserer sig på opbygget tillid til ledelsesudøveren og dennes virke.

Kravene til virksomhedsledelse³ er karakteriseret ved at ledelsesudøveren på den ene side skal stå som garant for en standardiseret opgaveløsning, der fremmer effektivitet og ensartethed i arbejdsprocesser og -resultater og på den anden side kunne udvise fleksibilitet og nytænkning i forhold til nye krav og behov. God ledelse handler også om styring af selve processen mod målopfyldelse, hvor ledelsesudøveren har ansvar for styring af ressourcerne. Styring af virksomhedens aktiviteter er således en vigtig del af ledelsesudøvelsen. Ledelsesudøvelsen handler derfor også om effektiv styring af virksomhedens samlede ressourcer. Det er ikke en eksklusiv topledelsesfunktion at varetage styring. Det er en integreret del af en ledelsesadfærd, der er målrettet, som skaber merværdi, er økonomisk bevidst og sikrer velstrukturerede rammer for samarbejdet i opgaveløsningen.

Disse dobbelte vilkår for militær risikoledeelse og virksomhedsledelse lader sig vanskeligt adskille i tid og sted, og vil derfor ofte manifestere sig i dilemmaer og paradokser. Opgaveløsningen skal derfor håndteres i en afvejning mellem uforenelige eller modsatrettede hensyn.





DEL 2

6. Forsvarets ledelsesfilosofi

Ledelse er en proces, der består i at løse opgaver ved hjælp af og sammen med mennesker. Generelt antages det, at ledelse udøves med henblik på at skabe vilkår for, at en gruppe af mennesker kan formulere og arbejde for opfyldelsen af bestemte mål. Ledelse er således en gensidig påvirkningsproces, hvori der indgår ledere, medarbejdere og andre relevante aktører. Ud fra sin formelt tildelte organisatoriske rolle står ledelsesudøveren i spidsen for denne proces ved at omsætte medarbejdernes antagelser, værdier, etik, viden og færdigheder til kompetent og målrettet adfærd. Om end ledelsesudøveren har det formelle ledelsesansvar, påhviler det enhver gennem egen adfærd at yde sit bedste for at fremme god ledelse. For at alle kan gøre det, må ledelsesudøveren give frihed til, at andre kan udvise initiativ og påtage sig et selvstændigt ansvar i og omkring opgaveløsningen.

Ofte fokuseres på den formelle leder, men ledelse udøves af enhver, som er i stand til at påvirke en gruppe, formelt som uformelt, dvs. af alle, der bidrager til opgaveløsning. Ledelse er således en relation mellem såvel interne som eksterne bidragsydere. Kravene til ledelse tolkes og formes i alle de relationer, som Forsvaret indgår i med dets interne og eksterne aktører. Med andre ord går ledelse ikke blot nedad i organisationen men også opad og til siden. Det er således vigtigt at opmuntre til, at ledelsesbeslutninger kvalificeres af deltagerne i enhver sammenhæng, hvor opgaven muliggør det. Ligeledes er det vigtigt, at ledelsesudøvere er åbne for konstruktiv kritik og ideer fra alle sider og niveauer. I begge tilfælde drejer det sig om derigennem at fremme det nødvendige ledelsesinitiativ overalt i organisationen.

I Forsvaret anvendes begreberne føring⁴ og chefvirke⁵ som udtryk for særlige situationsbestemte former for ledelse, der knytter sig til operationer. Føring og chefvirke i operationer udgør således centrale bidrag til forståelsen af militær risikoledelse. For de særlige administrative krav til ydre og indre effektivitet anvendes begrebet virksomhedsledelse. Virksomhedsledelse bidrager således til forståelsen af, hvordan Forsvaret forvaltes som offentlig organisation.

Fælles for militær risikoledelse og virksomhedsledelse er antagelsen om, at ledelse handler om at skabe vilkår for god opgaveløsning, og at den altid foregår i et spændingsfelt mellem flere krav, interesser og behov. Der er særligt fire hovedkategorier af krav, der skal håndteres ledelsesmæssigt for at fremme opgaveløsningen på kort og på lang sigt. Det er krav, der relaterer sig til resultater, menneskelige relationer, fornyelse og stabilitet (fig. 2). Disse væsentlige krav skal håndteres gennem fire ledelsesfunktioner:

- **Sikre resultater**
Ledelse skal mobilisere tilstrækkelig viljestyrke, energi og vedholdenhed med henblik på at opnå gode resultater.
- **Udvikle relationer**
Ledelse skal håndtere og støtte menneskelige relationer internt såvel som eksternt med henblik på at skabe gode livs- og arbejdsvilkår.

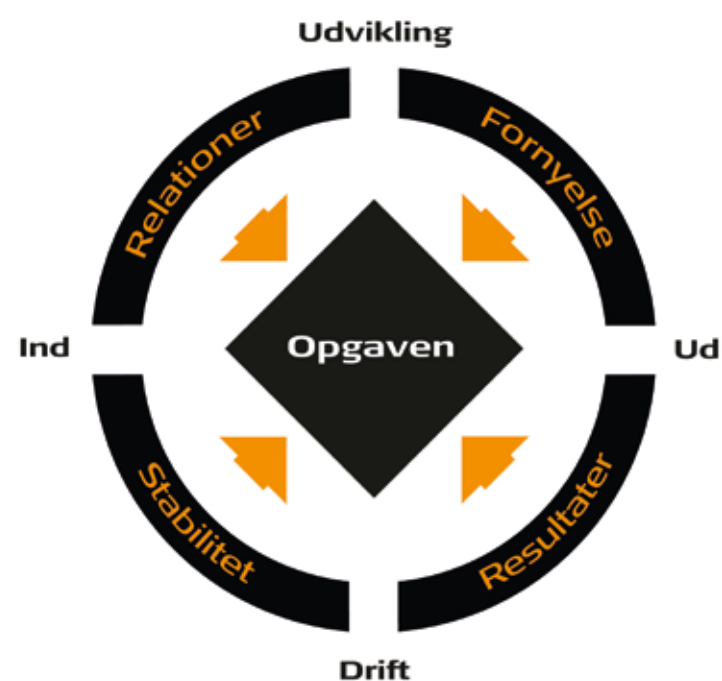
⁴ / Feltreglement 1 (HRNo10-001).

⁵ / Instruks for Skibschefen, Kundgørelse for Forsvaret (B 11-1943).

- **Tilskynde til fornyelse**
Ledelse skal tilpasse og forny organisationens praksis med henblik på at møde forandrede krav og forventninger udefra.
- **Fastholde stabilitet**
Ledelse skal fastholde professionalisme, kontinuitet og optimale strukturer med henblik på at bevare og nyttiggøre de erfaringer og den kvalitet, der allerede er i organisationen.

Disse fire ledelsesfunktioner skal ses i forhold til Forsvarets opgaveløsning og ud fra, om de relaterer sig til den udadrettede eller den indadrettede opgaveløsning, eller til de dele af opgaveløsningen, der retter sig mod henholdsvis udvikling og drift.

Figur 2: Forsvarets Ledelsesfilosofi – opgaven i centrum



Opgaven er altså i centrum for god ledelse, og i sidste instans er løsningen af opgaver rettet mod Forsvarets overordnede mission. Det er imidlertid mennesker, der former ledelse, og mennesker der formes af ledelse. Mennesker er derfor et vigtigt perspektiv for ledelse. Forsvarets medarbejdere er ikke blot den vigtigste ressource for opgaveløsningen, men også det største potentiale for bedre opgaveløsning. Menneskers funktionsbetingelser formes dynamisk i relation til forskellige vilkår. Det kan være i forhold til sociale relationer, personlig oplevelse af sammenhæng og stabilitet, krav om gode resultater og krav om forandringsparathed.

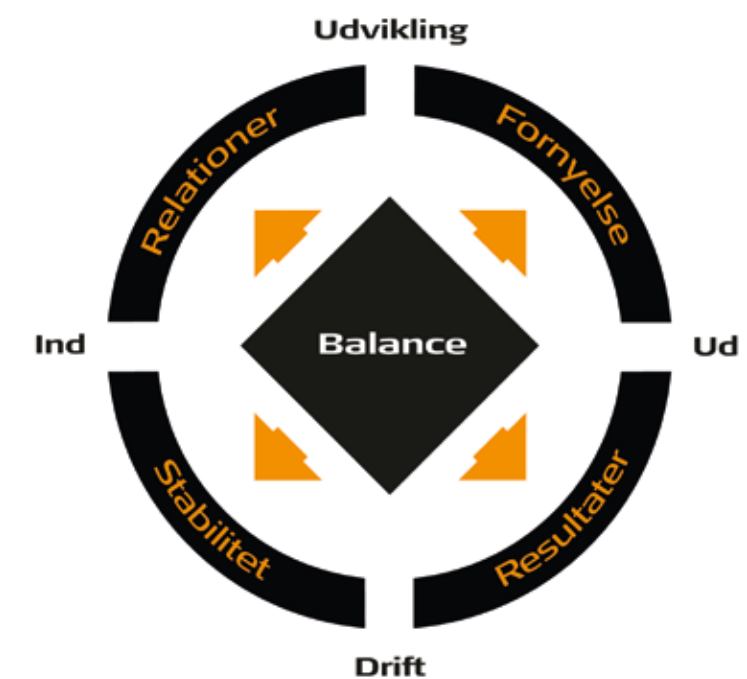




Forsvarets opfattelse af god ledelse hviler således på det menneskesyn, at mennesker aldrig må blive reduceret til rene midler, idet mennesker i modsætning til alle andre ressourcer, er værdifulde i sig selv. Begreberne frihed, demokrati og menneskerettigheder er derfor helt centrale i vurderingen af god ledelse.

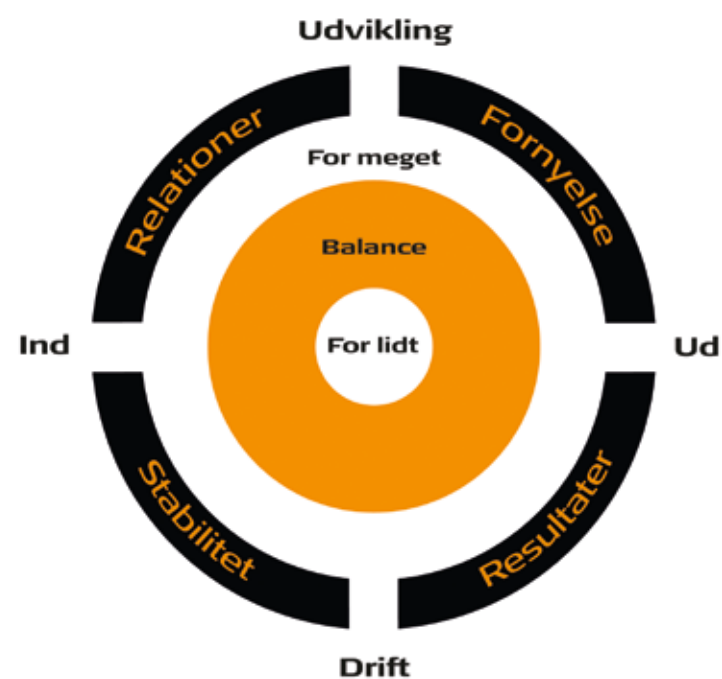
Afbalanceret og helhedsorienteret ledelse er en forudsætning for god opgaveløsning. En afbalanceret og helhedsorienteret håndtering af de fire ledelsesfunktioner er en forudsætning for at kunne tilgodese såvel den enkelte medarbejders funktionsbetingelser som Forsvarets forskellige behov (fig. 3).

Figur 3: Forsvarets Ledelsesfilosofi – afbalanceret og helhedsorienteret



Selvom nogle situationer eller særlige hensyn i kortere perioder fordrer større opmærksomhed på en af de fire ledelsesfunktioner frem for de andre, skal ledelsesudøveren altid have alle fire for øje. Uden afbalancerende ledelse kan ethvert af de fire krav bemægtige sig enten for stor betydning eller blive overset (fig. 4). Ved at skabe balance, etableres et konstruktivt arbejdsmiljø, der aktivt modvirker nedslidning og ukonstruktive konflikter, manglende forandringsparathed eller manglende kvalitet og ressourcebevidsthed i opgaveløsningen.

Figur 4: Forsvarets Ledelsesfilosofi – afbalanceret til de fire ledelseskrav



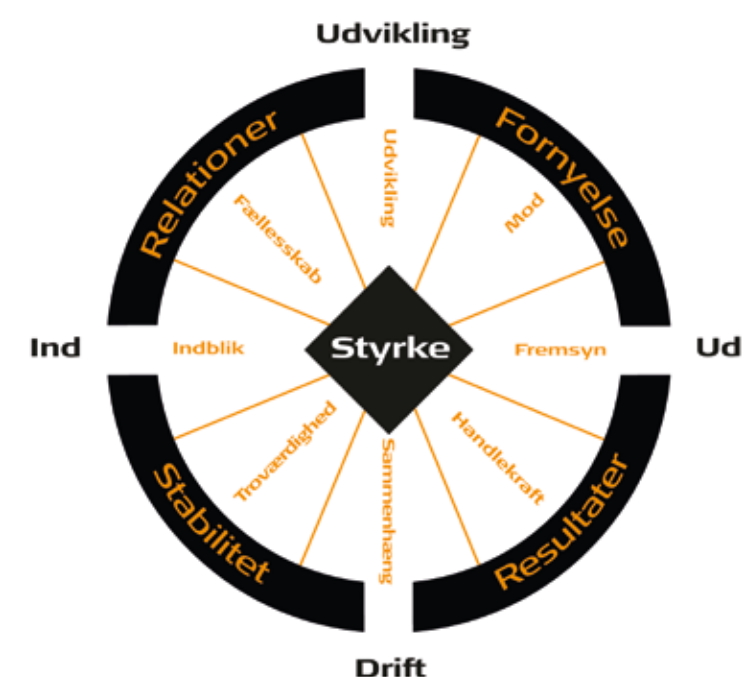
DEL 3

7. Forsvarets ledelsesetik

God ledelse i Forsvaret er karakteriseret ved måden hvorpå de fire ledelsesfunktioner - fornyelse, resultater, stabilitet og relationer - varetages og balanceres. Varetagelsen og balancen mellem ledelsesfunktionerne har en række kendetegn som tilsammen kaldes ledelsesetik.

Der er defineret ni kendetegn for god ledelse (fig. 5). Det er: Styrke, mod, fremsyn, handlekraft, sammenhæng, troværdighed, indblik, fællesskab og udvikling, som tilsammen beskriver Forsvarets ledelsesetik. Det vil sige den ånd, hvorunder ledelse skal udøves for at varetage de ni kendetegn for god ledelse. Enhver ledelsesudøver i Forsvaret stilles overfor en række krav til udøvelsen af ledelse, men er samtidig også med til at skabe vilkår for andres udøvelse af ledelse.

Figur 5: Forsvarets Ledelsesetik

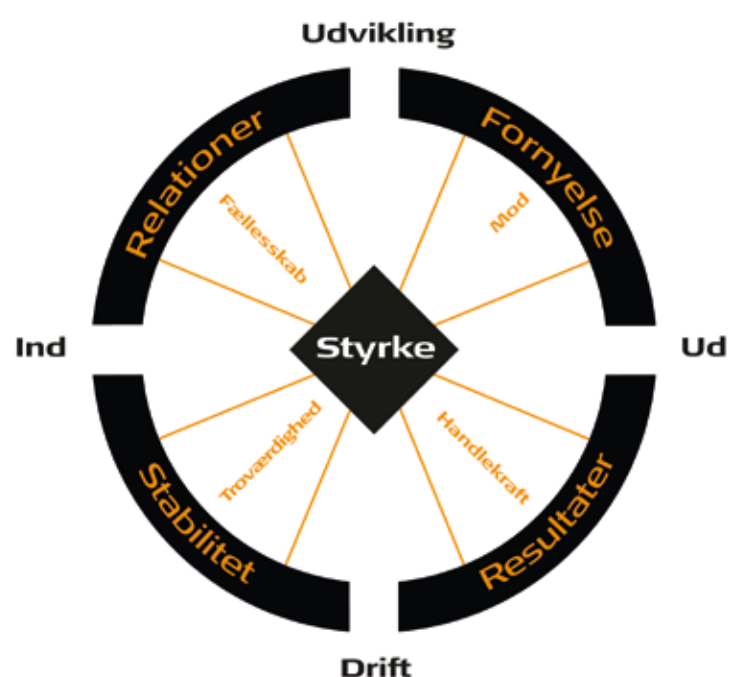


7.1. Styrke i opgaveløsningen

I centrum for de ni kendetegn på god ledelse står noget helt centralt for Forsvarets virksomhed nemlig styrke. Denne defineres ved integrationen af alle de øvrige kendetegn. Styrke opnås i denne forstand ved at ledelse udøves på den måde og i den ånd, som de otte andre kendetegn tilsammen beskriver. Styrke opnås således gennem fremsyn, handlekraft, sammenhæng, troværdighed, indblik, fællesskab, udvikling og mod i opgaveløsningen. Kendetegnene gælder i alle sammenhænge, hvor der er behov for god ledelse.

I det følgende beskrives de andre otte kendetegn begyndende med de fire kendetegn mod, handlekraft, troværdighed og fællesskab, der relaterer sig direkte til de fire ledelsesfunktioner fornyelse, resultater, stabilitet og relationer (fig. 6). Kendetegnenes placering i én af ledelsesfunktionerne udelukker ikke, at samme kendetegn – om end mindre udtalt – også kan have en relevans for de øvrige ledelsesfunktioner.

Figur 6: Forsvarets Ledelsesetik – kendetegn der relaterer til én ledelsesfunktion



7.2. Mod i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på at tilsikre fornyelse, skal ledelse særligt være kendetegnet ved mod.

Mod handler om at udvise risikovillighed ved at gøre op med nulfejlskulturer, skabe åbenhed for nytænkning og tilskynde og fastholde inspiration til udvikling. Ledelse kræver mod, idet ledelsesudøveren aldrig kan forvente at kunne handle på et fuldstændigt grundlag. Ofte vil behovet for ledelse netop være afledt af, at det konkrete handlingsgrundlag er mangelfuldt eller ude af harmoni i situationer, hvor beslutsom handling er påkrævet.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve modig ledelse, er, at der skabes åbenhed over for nye løsninger, opbakning til at tage nye initiativer og tolerance overfor, at der begås fejl. Det er ligeledes fremmende, når rammerne for opgaveløsningen gøres rummelige, og processer og procedurer giver mulighed for kreativ tænkning. Desuden virker det fremmende for engagement og vilje til forandring, når administrative krav og regler reduceres til det netop tilstrækkelige.





7.3. Handlekraft i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på at skabe resultater, skal ledelse være særligt kendetegnet ved handlekraft.

Handlekraft handler om at skabe resultater - ikke for enhver pris - men på en måde, der nyttiggør medarbejdernes ressourcer konstruktivt. Handlekraft handler også om at igangsætte og fastholde tempo ved at træffe de nødvendige beslutninger, korrigere undervejs og holde målet for øje.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve handlekraftig ledelse, er, at der gives opbakning til at træffe beslutninger. Det kræver et højt informationsniveau og klarhed i målsætningen, samt at der kontinuerligt sker en delegering af ansvar for at beslutte mål, midler eller metoder så langt ud i Forsvaret som muligt.

7.4. Troværdighed i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på at fastholde stabilitet, skal ledelse være særligt kendetegnet ved troværdighed.

Troværdighed handler om i egen person at udvise det gode eksempel. Troværdighed handler også om at understøtte velovervejede og etisk forsvarlige handlinger på alle niveauer, skabe orden, sikkerhed og ressourcebevidsthed i opgaveløsningen, uden at organisationen derved fastlåses i uhensigtsmæssige vaner og rutiner.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve troværdig ledelse, er reelle muligheder for at udvise synlig ledelse i handling og tale, samt at ledelsesudøveren har mulighed for selv at leve op til de krav, der stilles til andre. Loyalitet overfor trufne beslutninger fremmes ved at ledelsesudøveren i videst mulig omfang formidler baggrunden for beslutningen.

7.5. Fællesskab i opgaveløsningen

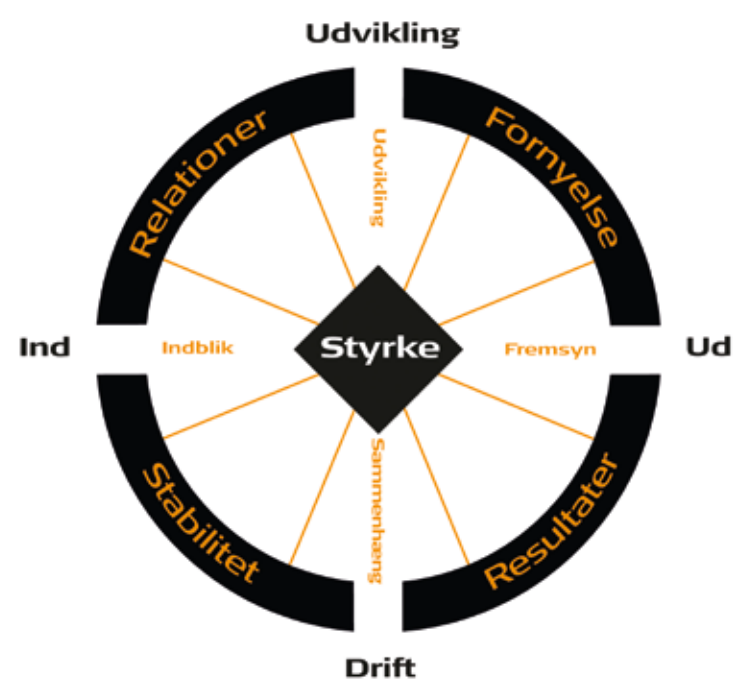
Når ledelse udøves med henblik på at udvikle relationer, skal ledelse være særligt kendetegnet ved fællesskab.

Fællesskab handler om at skabe grundlag for at løfte i flok. Fællesskab handler også om at kunne skabe en organisation, der kan fungere som én organisme og samtidig give plads til mangfoldighed. Herunder fremme en anerkendende og meningsfuld dialog, der skaber energi og vilje til fælles handling.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve ledelse, der fremmer fællesskab, er, at medarbejdere inddrages i beslutningsprocesser, og at der skabes dialog på tværs af hierarkier. Desuden virker det fremmende, at der gives mulighed for en bred nyttiggørelse af medarbejderressourcer, og at konflikter håndteres konstruktivt.

I det følgende beskrives de fire sidste kendetegn fremsyn, sammenhæng, indblik og udvikling, der primært relaterer sig til overgangene mellem de fire ledelsesfunktioner fornyelse, resultater, stabilitet og relationer (fig. 7).

Figur 7: Forsvarets Ledelsesetik – kendetegn der forbinder to ledelsesfunktioner



7.6. Fremsyn i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på både at understøtte fornyelse og skabe resultater, skal ledelse særligt være kendetegnet ved fremsyn.

Fremsyn handler om at tilvejebringe en fælles overordnet udviklingsretning. Udviklingen skal ske under hensyntagen til, at der opsættes mål og rammer for nuværende og fremtidige opgaveløsninger.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve ledelse med fremsyn, er nedbrydning af Forsvarets vision til klare lokale mål, som skaber forståelse for Forsvarets ambitioner og forventninger til fremtidige resultater. Derudover vil klar prioritering af opgaverne, klarlægning af midlerne til at nå målene samt størst mulig delegering af beslutningsansvar understøtte en målrettet og engageret indsats.



7.7. Sammenhæng i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på både at skabe resultater og sikre stabilitet, skal ledelse særligt være kendetegnet ved sammenhæng.

Sammenhæng handler om at skabe balance mellem opgaver og tilgængelige ressourcer. Sammenhæng omfatter også klarhed gennem en realistisk prioritering.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve sammenhængende ledelse, er, at der skabes et tilstrækkeligt overblik over de ressourcer, som gør det muligt at nå gode resultater. Klarhed i styringen frem mod realistiske mål kræver hensigtsmæssig anvendelse af gode styringsværktøjer.

7.8. Indblik i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på både at skabe stabilitet og understøtte de menneskelige relationer, skal ledelse særligt være kendetegnet ved indblik.

Indblik handler om at skabe balance mellem organisatorisk struktur og processer og den enkelte medarbejder. Det betyder, at ledelsesudøveren dels opbygger en god organisatorisk forståelse, og dels er parat til at træde ud af den formelle autoritet for derved at skabe grundlag for såvel gensidig tillid som tiltro til de organisatoriske rammer.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve ledelse med indblik, er adgang til information om organisationen samt mulighed for videndeling. Disse vilkår understøttes ved personlige relationer med åbenhed over for mangfoldighed, ligeværdighed og oprigtig interesse for andres personlige forhold.

7.9. Udvikling i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på både at understøtte de menneskelige relationer og skabe fornyelse i organisationen, skal ledelse særligt være kendetegnet ved udvikling.

Udvikling handler om at skabe balance mellem kontinuerlig udvikling af krav til den organisatoriske fornyelse og udvikling af personlige kompetencer. Det fordrer udvikling af medarbejdernes perspektiver gennem læring og refleksion, sådan at de af sig selv kan finde nye løsninger og handlemuligheder i opgaveløsningen.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve udviklingsorienteret ledelse, er, at understøtte et dynamisk læringsmiljø gennem tillid til et lokalt beslutningsansvar. Det kan ske ved at sikre, at de nødvendige personlige kompetencer og udviklingsmuligheder er til stede for at coache og blive coachet. Udvikling af Forsvaret sker dels ved nytænkning og dels ved eksterne krav samt endeligt den generelle samfundsudvikling. Disse forhold skal sammentænkes for at opretholde Forsvarets fortsatte legitimitet i en foranderlig omverden.

8. Anvendelse

Forsvarets Ledelsesgrundlag beskriver sammenhæng mellem Forsvarets virkelighed, ledelsesfilosofiens beskrivelse af antagelser om god ledelse i Forsvaret og ledelsesetikens kendetegn for god ledelse, som Forsvaret vil fremme.

Forsvarets Ledelsesgrundlag er en forpligtende ramme om ledelse i Forsvaret, hvor udmøntningen afhænger af, hvilke handlinger, der bedst fremmer den konkrete opgaveløsning. Udmøntningen sker ved på grundlag af refleksion og omtanke at fremme de vilkår, der muliggør, at ledelse udøves i overensstemmelse med ledelsesetikens kendetegn for god ledelse.

Forsvarets Ledelsesgrundlag understøtter og skal ses i sammenhæng med en række andre ledelsesværktøjer i Forsvaret:

- Forsvarets mission, vision og strategier udstikker de overordnede strategiske mål for Forsvarets ledere, som i samarbejde med medarbejderne skal bidrage til realisering af mål på det decentrale niveau.
- Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem omsætter ledelsesfilosofien og ledelsesetikken fra Forsvarets Ledelsesgrundlag til god ledelsesadfærd, og er den konkrete ramme for udvikling af personlige ledelseskompeterer koblet til myndighedens overordnede opgaveløsning.
- Forsvarets arbejdsklimamålingssystemer supplerer med en afdækning af den oplevede ledelsesudøvelse, som bl.a. kan give grundlag for en udvikling af de vilkår, hvorunder ledelse udøves.

Dette ledelsesgrundlag må videreformidles og citeres udenfor Forsvaret med kildeangivelse

Se mere på:

Forsvarets Ledelsesgrundlag findes også på
Forsvarets Fælles Intranet og på Forsvaret.dk på internettet:

På FIIN under Forsvarskommandoens ledelsesgrundlag,
<http://ffi.forsvaret.fiin.dk/C8/Co/C13/ledelsesgrundlag> kan du også finde:

- Præsentation af Forsvarets Ledelsesgrundlag til chefer og ledere
- Præsentation af Forsvarets Ledelsesgrundlag til medarbejdere
- Implementeringsplan for Forsvarets Ledelsesgrundlag
- Hvem gør hvad
- Forsvarets Ledelsesgrundlag (FKODIR 121-5)

På Forsvaret.dk under menuen Om Forsvaret kan du finde:

- Forsvarets Ledelsesgrundlag (FKODIR 121-5)
- Præsentation af Forsvarets Ledelsesgrundlag

Udgivet af Forsvarskommandoen april 2008.

Baseret på FKO direktiv UV121-5: Forsvarets Ledelsesgrundlag.

.....

Forsvarskommandoen

Danneskiold-Samsøes Allé 1, Holmen, 1434 København K,
Tlf.: 4567 4567, e-mail: fko@mil.dk, Forsvaret.dk

Layout: Bjarne Valdemar Jensen, Forsvarets Mediecenter • Foto: Forsvaret