

BILAG 11: VURDERINGSPARAMETRE FOR UDNÆVNELSE OG BEMANDING AF MILITÆRE STILLINGER PÅ M402-NIVEAU

At være chef på oberst- og kommandørniveauet kræver både militær faglig indsigt og et ledelsesmæssigt udsyn, således at chefen gennem sine medarbejdere kan skabe resultater, som understøtter Forsvarets og resten af ministerområdets overordnede mål.

Formål

Bilaget beskriver overordnede vurderingsparametre opdelt på egnethed til *udnævnelse* og egnethed til specifikke *stillinger*.

Vurderingsparametrene er pejlemærker, der skal understøtte gennemsigthed i bemandingsprocessen, idet det beskrives hvilke generelle og specifikke krav, der kan stilles til en oberst/kommandør.

Der tages udgangspunkt i FOKUS-kompetencerne; resultater, relationer, fornyelse og stabilitet.

Vurderingsparametrene er ikke listet i prioriteret rækkefølge eller vægтет indbyrdes.

Det er ikke muligt at opstille et endegyldigt facit for, hvilken kandidat, der er den bedst egnede til en bestemt stilling, idet der i alle tilfælde er tale om en konkret vurdering baseret på subjektive og objektive faktorer.

Udnævnelse

Kandidater til oberst-/kommandør niveauet bør have balanceret erfaring og bredt kendskab til Forsvaret fra eksempelvis Forsvarskommandoens enheder og stabe, herunder værnskommandoer, samt fra støttende styrelser, NATO, internationale partnere eller departementet.

Erfaring fra tjeneste i internationale operationer, operative opgaver og tjeneste ved operative enheder tillægges stor værdi i vurderingen.

Forsvarskommandoens størrelse og opgavevariation betyder, at det er muligt at få både erfaring og bredt kendskab til Forsvaret og derigennem blive egnede til stillinger på oberst/kommandør-niveau alene på baggrund af et tjenesteforløb under Forsvarskommandoens område.

Vurderingsparametre er ikke en tjekliste, men en ramme til at understøtte en helhedsvurdering af kandidaten.

- **Ledelse og udvikling:**

Chefens evne til at lede og udvikle medarbejdere og enheder gennem opstillede mål, planer og nytænkning ved at skabe motivation, tillid og følgeskab gennem sin egen person.

Indikatorer

Chefen udviser stort jobengagement og udstråler energi samt arbejder målrettet for herigennem at motivere medarbejderne og enhederne, så der skabes følgeskab i opgaveløsningen.

Chefen motiverer og skaber samarbejde internt blandt medarbejdere og chefer samt understøtter samarbejde på tværs, herunder blandt andre myndigheder og styrelser.

Chefen udviser empati og lydhørhed over for sine medarbejdere og formår at fastholde og tiltrække medarbejdere til enheden ved at skabe en attraktiv arbejdsplads også under vanskelige vilkår.

Chefen fremstår som rollemodel i forhold til at kende og overholde gældende forvaltningsgrundlag, love, bestemmelser mv. Chefen udviser en høj grad af loyalitet over for opgaven, Forsvaret samt ministerområdet. Chefen formår at få italesat opgaven på en positiv måde over for sine enheder og medarbejdere. Dette bidrager til at skabe sammenhold og sammenhængskraft under ekstreme vilkår.

Chefen kan levere løsninger rettidigt og med høj faglig kvalitet. Chefen er fremsynet og kan optimere processer, så resultaterne opnås på kort og lang sigt. Chefen skal løbende evaluere målopfyldelsen og opgaveløsningen.

Chefen kan overføre operative erfaringer og erfaringer fra virke i enheder, til opgaveløsningen i støttende styrelser og stabe. Chefen får udviklet innovative og fremsynede planer med høj grad af faglighed. Planerne tilpasses ændringer i situationen og gennemføres inden for de givne politiske og militære rammer for opgaveløsningen. Chefen sikrer således, at målet opnås med tilpassede metoder og inden for de rådige ressourcer.

Chefen evaluerer kontinuerligt sin, medarbejdernes og enhedernes indsats og metoder. Dette understøtter en hurtigere og bedre opgaveløsning, idet medarbejderne anerkendes for deres udvikling og opgaveløsning.

- *Beslutningsevne og håndtering af pres*

Chefens evne til at få gennemført planer, operationer, optimeringer, forandringer, organisationsændringer, politiske og ledelsesmæssige tiltag, under vanskelige vilkår.

Chefen bevarer overblik, rolighed og handlekraft og udviser mod, robusthed og fornøden fleksibilitet i pressede situationer.

Indikatorer

Chefen træffer beslutninger med fremsynethed, der understøtter helheden i Forsvaret og på ministerområdet.

Chefen gennemfører vanskelige beslutninger og tager de vanskelige samtaler for at løse opståede udfordringer, og agerer herunder med den fornødne hurtighed og aktion.

Både i forbindelse med den almindelige styring og under den operative opgaveløsning udviser chefen vedvarende udholdenhed og vilje til at sætte ny retning, ændre metode og organisering samt andre nødvendige forandringer.

- *Helhedsforståelse og ressourcebevidsthed:*

Chefen har evnen til, på baggrund af teoretisk og praktisk viden og færdigheder fra operativ- og stabstjeneste at agere ud fra en helhedsforståelse af egen, enheders, Forsvarets samt modstanderens rammer og vilkår.

Indikatorer

Chefen opsøger viden og viser evne til at integrere alle de relevante parametre i den operative opgaveløsning og under den almindelige styring af enheder. Hermed bliver alle kapaciteter og ressourceområder samordnet optimalt i opgaveløsningen.

Chefen formår at skabe og vedligeholde et godt samarbejde med de andre chefer, enheder, samarbejdspartnere og øvrige interessenter, som indgår i opgaveløsningen. Chefen formår samtidig at få sine undergivne chefer og medarbejdere til at udvirke tilsvarende samarbejde.

Chefen formår at udnytte sine medarbejders kompetencer og diversitet optimalt i enhedens opgaveudførelse. Chefen søger at vække medarbejdernes nysgerrighed for at få dem til at se opgaverne i en større ramme med flere perspektiver.

Chefen formår at løse opgaven i balance med de ressourcer, der er til rådighed, så enheden kan fungere på en kort og længere horisont under uddannelse og under indsættelser.

- *Kommunikation:*

Chefens evne til at kommunikere klart og tydeligt internt og eksternt.

Indikatorer

Chefen motiverer gennem mundtlig og skriftlig kommunikation sine medarbejdere til at løse opgaverne også under vanskelige og ekstreme vilkår og få undergivne chefer og medarbejdere til at omsætte budskaberne til handling.

Chefen formår gennem sin mundtlige og skriftlige kommunikation med foresatte og sideordnede at skabe forståelse for vilkårene for opgavernes løsning, muligheder inden for de rådige ressourcer og forslag til udvikling i helhedens interesse.

Chefens kommunikation er systematisk og situationsbestemt for at sikre, at enheden holder retningen i forbindelse med opgaveløsningen.

Bemanding af specifikke stillinger

Ved bemanding af specifikke stillinger skal også lægges vægt på, at kandidatens personlige og faglige profil skal passe sammen med de opgaver og det ansvar, stillingen kræver. I den forbindelse er det vigtigt, at der i sammensætning af chefgruppen, er diversitet herunder faglig og personlig forskellighed.

- *Faglighed:*
Her vurderes kandidatens kendskab til det specifikke fagområde stillingen kræver.
- *Erfaring:*
Her vurderes kandidatens erfaring med opgaver og opgaveløsning, som er relevant for den specifikke stilling.
- *Talent Management:*
Her tages stilling til, om stillingen med fordel kan besættes af et udpeget fagligt- eller ledelsestalent.
- *Værnsfordeling:*
Såfremt stillingen er værnsmæssig, kan det indgå som et element, at der er ønske om en specifik værnfordeling.
- *Holdets sammensætning:*
Det overvejes, hvilke personlige kompetencer der efterspørges i forhold til, at kandidaten i den specifikke stilling skal komplementere holdet, fx også ved udviklingsorienteret eller forankringspræget virke i stillingen i den pågældende periode.
- *Øvrige specifikke hensyn:*
Det kan overvejes, om der er specifikke hensyn, som kan influere på bemandingen af stillingen.