

April 2023

# **FKOBST U.121-5**

# **FORSVARETS LEDELSESGRUNDLAG**



## RETTELSESBLAD

FKOBST U.121-5 om Forsvarets ledelsesgrundlag er opdateret april 2023 og erstatter FKO-  
DIR UV.121-5, 2008-03 Forsvarets Ledelsesgrundlag.

### ÆNDRINGER

Overordnede ændringer i forhold til seneste udgave er:

Afsnit	Ændringen i hovedtræk
Hele BST	Bestemmelsen er opdateret gennem en omfattende sproglig gennemskrivning, nyt layout og en samlende one-pager. Dette med hensigten om, at bestemmelsen er mere tilgængelig og tidssvarende. Ledelsesgrundlaget viderefører den hidtidige ledelsesfilosofi og teori.
Forord	Bestemmelsen er opdateret med forord af nuværende Forsvarschef.
Værdigrundlag	Bestemmelsen er opdateret med Forsvarets værdigrundlag.
Del I	Del I om Forsvarets virkelighed er justeret. I versionen fra 2008 beskrives militær risikoledelse og virksomhedsledelse. I 2023 versionen er ledelsesforståelsen udbygget, idet ledelse i den militære organisation beskrives ud fra tre discipliner: Førings, lederskab og styring.
Appendiks	Bestemmelsen er opdateret med et appendiks om mission command.

**Bemærk:** Oversigten udgør ikke en fuldt dækkende beskrivelse af ændringerne.

## **FORSVARETS LEDELSESGRUNDLAG**

### **1. GYLDIGHEDSOMRÅDE**

Forsvarets ledelsesgrundlag gælder for Forsvarskommandoens myndighedsråde.

### **2. IKRAFTTRÆDEN**

Forsvarets ledelsesgrundlag har virkning fra udgivelsesdato april 2023.

### **3. SAGSBEHANDLENDE ENHED**

Forsvarskommandoen, Udviklings- og Planlægningsstaben er sagsbehandlende enhed.

Flemming Lentfer  
General  
Forsvarschef



FORSVARET

# Forsvarets ledelsesgrundlag

---

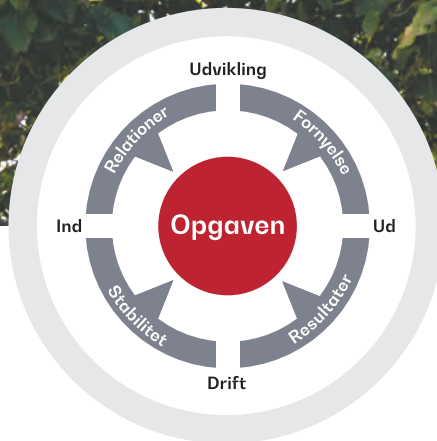


# God ledelse i Forsvaret

Ledelse er at skabe vilkår for effektiv opgaveløsning. Opgaven er i centrum for god ledelse – og opgaveløsningen er rettet mod fastsatte mål.

Ledelse i den militære organisation hviler på tre grundlæggende discipliner: **Føring, lederskab og styring**. Ledelse sker i samspillet mellem mennesker, og det er derfor ikke kun den formelle leder, der skaber vilkår for god opgaveløsning – det gør alle medarbejdere.

Effektiv opgaveløsning afhænger af, at alle stoler på hinanden og styrker fællesskabet om opgaven. Forsvarets opfattelse af god ledelse hviler på det menneskesyn, at mennesker er ligeværdige – alle skal mødes med respekt for den enkeltes frihed og værdighed.



Med opgaven i centrum skal ledelse have fokus på en balance mellem fire fokusområder: **Relationer, resultater, stabilitet og fornyelse**. Ofte vil lederen stå over for komplekse problemstillinger og modsatrettede krav. Det kræver ledelse, der aktivt udforsker og skaber handlerum.

God ledelse er derfor at balancere fornyelse, resultater, stabilitet og relationer i løsningen af opgaven.

*Eksempelvis: Kalder opgaven på fornyelse skal ledelse være kendetegnet ved mod – dvs. at udvise risikovillighed, skabe åbenhed for nytænkning og opfordre til inspiration og udvikling. Modig ledelse styrkes, når vilkårene for opgaveløsning er åbne for nye løsninger og har tolerance over for fejl, når rammerne er rummelige – og processerne giver mulighed for nye løsninger.*

Oks

## Kære medarbejdere

I Forsvaret kæmper vi for Danmarks og Rigsfællesskabets sikkerhed. Vi løser opgaver, som ingen andre kan, både i hverdagen – og når der kræves noget ekstraordinært. Vi gør det, fordi noget er værd at kæmpe for.


Forsvarets soldater og medarbejdere løser opgaver med mod, stor dedikation og faglighed – og ofte under vanskelige vilkår. God ledelse er en forudsætning for, at vi kan løse vores opgaver i et stærkt og tillidsfuldt fællesskab. Vi skal derfor stille store krav til os selv og hinanden om at blive ved med at styrke og udvikle vores ledelse.

Det er særligt vigtigt, at ledere og chefer i Forsvaret er kendetegnet ved mod og fremsyn til at dyrke nytænkning, kritisk refleksion og udvikling. Vi skal sammen udfordre og bryde med vanetænkning og mønstergenkendelse i ledelse og opgaveløsning.

For at nå dette, er det afgørende, at vi har en kultur, hvor alle soldater og medarbejdere har mulighed for at bidrage, og hvor der er tryghed, tillid og gensidig respekt. Det har vi alle et ansvar for, men Forsvarets ledere har et særligt ansvar. Ledelse skal være nærværende og noget, vi taler om og udvikler sammen. God ledelse skal læres og trænes i praksis, og fokus på ledelsesudvikling skal være en del af det daglige arbejde. ►







Vores værdier, troværdighed, tillid, åbenhed, selvstændighed og ansvarlighed, er pejlemærker for, hvordan vi løser opgaver i Forsvaret. Vi bruger værdierne aktivt til at reflektere over os selv, vores handlinger og måden, vi løser opgaven på. Det er pejlemærker, som styrker vores fællesskab og følelsen af at være én samlet organisation med mangfoldige kompetencer.

Forsvaret skal støtte selvstændige og modige ledere og medarbejdere, som kommer med nye idéer og udvikler Forsvaret. Forsvarets chefer og ledere skal gå forrest i at skabe en kultur og et psykologisk trygt rum, hvor vi kan tale om fejl og lære af dem.

Den nye udgave af ledelsesgrundlaget viderefører den hidtidige ledelsesfilosofi, men er revideret og suppleret, så det afspejler den virkelighed, Forsvarets ledere og medarbejdere i dag agerer i.

Ledelsesforståelsen er udbygget og nuanceret, da ledelse i vores militære kontekst hviler på tre grundlæggende discipliner: Førings, lederskab og styring. I praksis er de tre discipliner tæt forbundne i den militære opgaveløsning og stiller store krav til lederen. Formålet er at give et sprog for de forskellige typer af ledelse, der skal afspejle den gode leders evne til at manøvrere og skifte mellem de forskellige typer af ledelse alt efter gældende behov og aktuelle situation.

*Føring* udøves i rammen af Mission Command og indebærer, at lederen maksimerer handlefrihed og handlekraft i rammen af den overordnede hensigt – det kræver meget af lederen og alle involverede for at lykkes. Mission Command er udbygget i et selvstændigt appendiks til ledelsesgrundlaget. *Lederskab* handler blandt andet om at opbygge nytænkende udviklingsorienterede fællesskaber, der kan løse både kendte og nye opgaver i omskiftelige, usikre, komplekse og tvetydige sammenhænge. Endelig handler *styring* blandt andet om at etablere og udvikle strukturer eller faste, standardiserede procedurer og rutiner til effektivt at understøtte Forsvarets opgaveløsning.

Ledere i Forsvaret skal kunne forene alle tre ledelsesdiscipliner. Det kræver dygtige og kompetente ledere. Forsvaret er kendt og respekteret for vores dygtige ledere. Det skal vi være stolte af og fortsat være. Forsvarets ledelsesgrundlag er vores fælles udgangspunkt for udvikling og udøvelse af god ledelse. Ledelse, der sikrer, at Forsvaret kan varetage sin opgaveløsning nu og i fremtiden.



**Flemming Lentfer**  
Forsvarschef



# Forsvarets værdigrundlag

Forsvarets værdigrundlag indkapsler, hvem vi er, og hvem vi stræber efter at være – som individer og i fællesskab.

Forsvaret skal forsvare samfundets værdier og repræsentere dem i vores virke. Værdierne udgør fundamentet og er den røde tråd i vores handlinger og opgaveløsning.

## Tillid

Vi kan stole på, at vores kolleger gør deres bedste for at hjælpe os, ligesom vi gør for dem.

Tillid er en forudsætning for løsning af Forsvarets kerneopgaver, hvor medarbejdere og chefer er afhængige af hinanden og fællesskabet – i yderste tilfælde med livet som indsats. Tillid, anerkendelse og meningsfuld dialog skaber energi og vilje til fælles opgaveløsning.

## Troværdighed

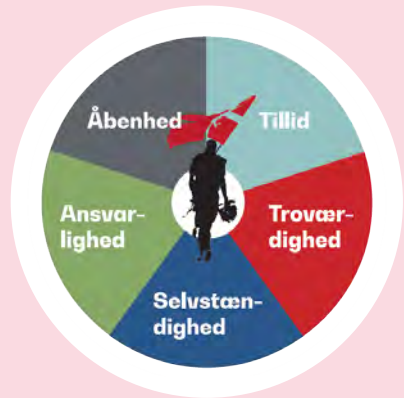
Vores handlinger er velovervejede, etisk forsvarlige og i overensstemmelse med, hvad vi siger.

Medarbejdere og chefer i Forsvaret handler og opfattes at handle ærligt og redeligt med opgaven i centrum. Opgaven løses på en måde, som understøtter og sikrer, at der er sammenhæng mellem handlinger, værdier, metoder og principper – *Walk the talk*.

## Selvstændighed

Vi træffer de nødvendige beslutninger, korrigerer undervejs og holder målet for øje.

Forsvarets chefer og medarbejdere løser kerneopgaven med høj faglighed og professionalisme. Medarbejdere og chefer anvender og udvikler deres kompetencer og ressourcer konstruktivt til at løse opgaven. Selvstændighed understøtter en kontinuerlig delegering af ansvar for at beslutte mål, midler eller metoder så langt ud i Forsvaret som muligt. Dette sikrer ejerskab for opgaveløsningen hos den enkelte.



### **Ansvarlighed**

Vi tager ansvar for de opgaver, vi tildeles og løser dem inden for rammerne.

Forsvarets medarbejdere og chefer tager ansvar for opgaveløsningen ved aktivt at medvirke til at realisere de opgaver og mål, der er sat. Alle opgaver løses inden for gældende love, regler eller almindelig ordentlighed, og vi siger fra, hvis vi oplever, at noget ikke harmonerer hermed. Dette tager vi alle ansvar for.

---

### **Åbenhed**

Vi tilstræber gennemsigtighed i beslutninger, opbakning til nytænkning samt håndterer og lærer af vores fejl.

Forsvaret tilstræber gennemsigtighed og kommunikerer om beslutninger i det omfang, det er operationelt muligt og forsvarligt. Loyalitet over for trufne beslutninger fremmes ved formidling af baggrunden for beslutningen – *det, der kan forklares, kan forsvares*. Opbakning til nytænkning, både fra chefer og medarbejdere understøtter rammen for kontinuerlig udvikling, engagement og fleksibilitet i opgaveløsningen. Forsvarets medarbejdere og chefer accepterer risici og er åbne om fejl og lærer heraf.

# Forsvarets ledelsesgrundlag

## Gyldighedsområde

Forsvarets ledelsesgrundlag gælder for Forsvarskommandoens myndighedsområde.

## Formål

Ledelsesgrundlaget fastlægger retningslinjer for god ledelse i Forsvaret. Det skal sikre effektivitet og god etik i den fælles opgaveløsning – og gælder for alle, der udøver ledelse og bidrager hertil.

Ledelse i Forsvaret handler om at skabe vilkår for, at Forsvaret kan løse sine opgaver og kæmpe for Danmarks sikkerhed inden for de til enhver tid givne rammer.

Ledelsesgrundlaget beskriver en overordnet fælles ledelsesforståelse, som al ledelsesudøvelse skal tage afsæt i. Gennem fastlæggelse af en fælles ledelsesforståelse og et fælles sprog for ledelse fremmes forankringen af god ledelse inden for myndighedsområdet.

# Indholdsfortegnelse

Indledning .....	03
Del I: Forsvarets virkelighed – Vilkår .....	06
Del II: Forsvarets ledelsesfilosofi – Fokusområder .....	10
Del III: Forsvarets ledelseetik – Kendetegn .....	14
Anvendelse.....	20
Ikrafttræden.....	21
Sagsbehandlende enhed.....	21
Appendiks: Mission Command .....	22





# Indledning

God ledelse i Forsvaret er at skabe vilkår for effektiv opgaveløsning i overensstemmelse med givne værdier, mål, rammer og regler.

Ledere på alle niveauer i organisationen skal udøve ledelse i overensstemmelse med Forsvarets ledelsesgrundlag. De skal træffe beslutninger og udvise en adfærd, der understøtter effektiv opgaveløsning og samtidig lever op til værdier og normer for god (legitim) ledelse. Udøvelse af ledelse skal således være i overensstemmelse med de værdier, som Forsvaret repræsenterer og kæmper for på vegne af det danske samfund, jf. Forsvarets værdigrundlag.

Et vigtigt grundlag for at sikre effektiv og legitim ledelse er, at vi sikrer, at Forsvarets opgaveløsning sker i overensstemmelse med det, vi ved om god ledelse, det, der sker i vores omverden, og det, vi faktisk gør. Ledelsesgrundlaget understøtter ledelsesudøvelse, hvor der skabes sammenhæng mellem Forsvarets virkelighed, det, vi ved om god ledelse, og kendetegn for god ledelse i praksis.

Ledelsesgrundlaget er struktureret i tre dele således, at Del I – *Forsvarets virkelighed – vilkår* beskriver de overordnede vilkår og krav, der stilles til ledelse i Forsvaret. Del II – *Forsvarets ledelsesfilosofi* beskriver grundlaget for ledelse gennem en ledelsesfilosofi, der tager højde for særlige krav til ledelse i Forsvaret. Del III – *Forsvarets ledelsesetik – kendetegn* beskriver kendetegn for god ledelse afhængig af, hvilke særlige krav der lægges tyngde i.



Forsvarets ledelsesgrundlag skaber sammenhæng mellem Forsvarets virkelighed, Forsvarets ledelsesfilosofi og de kendetegn for god ledelse, som Forsvaret ønsker at fremme. Endelig bygger ledelsesgrundlaget bro til de redskaber, Forsvaret anvender for at fremme en ønsket adfærd hos ledere og medarbejder igennem Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem FOKUS og Forsvarets ledelsesevaluering.



### Forsvarets virkelighed

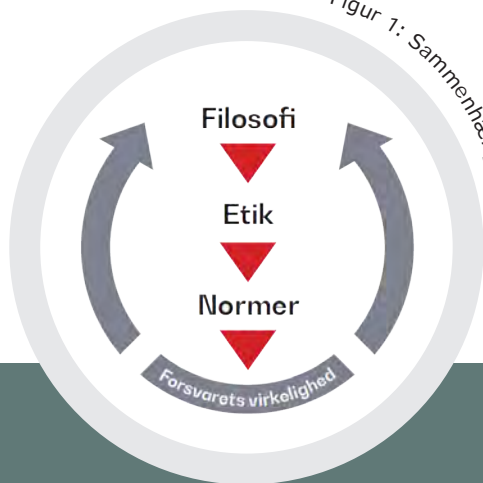
Forsvarets opgaver og vilkår afspejler og forandrer sig i takt med den sikkerhedspolitiske og samfundsmæssige udvikling. Forsvaret er på én og samme tid en militær organisation, som løser operative opgaver, og en offentlig organisation, som drives i overensstemmelse med krav til god offentlig ledelse. Forsvarets virkelighed betyder, at ledelse i den militære organisation hviler på tre grundlæggende discipliner: **Føring, lederskab og styring**. De er gensidigt forbundne, og Forsvarets ledelsesgrundlag gælder for dem alle.



### Filosofi

Ledelsesfilosofien giver et ledelsesbegreb, som afspejler de opgaver og den kompleksitet, som vi møder i Forsvarets virkelighed. Her står opgaven i centrum, og balance er vigtigt.

Figur 1: Sammenhæng



### Etik

Ledelsesetikken opstiller kendetegn for god ledelse. Forsvaret har ni kendetegn for god ledelse, som tilsammen beskriver kernen i god ledelsesadfærd. Hvert kendetegn beskriver, hvad der forventes af lederen, og hvilke vilkår der understøtter den gode ledelsesadfærd.



### Normer

Det vi gør, og den adfærd vi kræver af vores ledere og medarbejdere i det daglige arbejde og igennem de redskaber, der skal fremme god ledelse – herunder særligt FOKUS og ledelsesevaluering. Det er vigtigt, at der hele tiden skabes sammenhæng mellem ledelsesgrundlagets krav til god ledelse, og måden vi stiller krav til god ledelse på gennem disse redskaber og systemer.

## Forsvarets virkelighed – Vilkår

---

Forsvarets opgaver og vilkår forandrer sig i takt med den sikkerhedspolitiske og samfundsmæssige udvikling. Ledelse i Forsvaret skal følge denne udvikling og både understøtte den aktuelle opgaveløsning og forberede organisationen på at håndtere nye virkeligheder. Ledelse skal sikre, at opgaver løses selvstændigt, og at beslutninger omsættes i overensstemmelse med den overordnede hensigt.

Forsvaret er på én og samme tid en militær organisation, som skal løse operative opgaver, og en offentlig organisation, som skal drives i overensstemmelse med krav til god offentlig ledelse. Det er også en organisation, som kontinuerligt må navigere i en verden præget af forandringer, f.eks. af teknologisk udvikling og nye geopolitiske brydninger. Derfor skal ledelse i Forsvaret favne bredt.

Det betyder, at den daglige ledelse i Forsvaret beskæftiger sig med at sikre kvalitet i et bredt opgavespektrum. Både når det gælder styrkeproduktion og styrkeindsættelse i operative opgaver, sikringen af en solid og professionel forvaltningspraksis, og udvikling af organisationen, så Forsvaret er klar til at imødegå og løse fremtidens opgaver.

I den militære organisation er anvendelsen af legitime magtmidler en grundlæggende forudsætning for Forsvarets opgaveløsning. Særligt i forhold til ledelse i operative opgaver kan opgaveløsningen i yderste fald nødvendiggøre, at den enkelte må sætte sit eget og andres liv på spil eller tage andres liv. Operativ opgaveløsning skal følge grundlæggende principper for militær magtanvendelse,

hvilket stiller særlige krav til ledelse: Det kræver en løbende balancering af operative og etiske hensyn, hvor de juridiske rammer for krigsførelse altid skal overholdes, samtidig med at handlekraften skal sikres i et komplekst operativt miljø.

Udøvelse af god ledelse er et fælles ansvar på alle niveauer i Forsvaret. Ledelse skal sikre både ydre og indre effektivitet. Det vil sige, at ledelse skal understøtte, at Forsvaret løser de rigtige opgaver, og at opgaverne løses på gode og helhedsorienterede måder.

Ledelse i den militære organisation hviler på tre grundlæggende discipliner: Førings, lederskab og styring.

### **Føring (i rammen af Mission Command)**

Føring handler om at sætte retning for opgaveløsning. I Forsvaret udøves føring i rammen af Mission Command. Mission Command indebærer, at lederen maksimerer handlefrihed og handlekraft i rammen af den overordnede hensigt, så underordnede kan handle selvstændigt, målrettet og fremsynet og derved udnytte uforudsete gunstige eller nødvendige muligheder, når de opstår i komplekse operationer, jf. appendiks.

### **Lederskab**

Lederskab som disciplin handler i denne sammenhæng om at opbygge nytænkende udviklingsorienterede fællesskaber, der kan løse både kendte og nye opgaver i omskiftelige, usikre, komplekse og tvetydige sammenhænge. Det handler både om at udvikle robuste risikofællesskaber, der bygger på tillidsfulde relationer og gensidig tiltro til hinanden, herunder en grundlæggende tro på, at andre agerer kompetent og meningsfuldt. Og det handler om at etablere læringsmiljøer, hvor innovation, kritisk refleksion og udvikling trives. Gennem lederskab understøttes den gensidige forpligtelse til at udvise den ordentlighed, loyalitet og disciplin, der styrker fællesskabet om opgaveløsningen.

## Styring

Styring handler om at etablere og udvikle strukturer eller faste, standardiserede procedurer og rutiner til effektivt at understøtte Forsvarets opgaveløsning. Ved at skabe kendte processer reduceres kompleksiteten, og tempoet i opgaveløsningen øges. Styring handler også om at etablere og udvikle systematisk opfølgning og kontrol med fokus på at udvikle kvaliteten i opgaveløsningen. Styring skal sikre sammenhængskraft og koordination, og den skal være i overensstemmelse med god offentlig forvaltningspraksis.

## Opsamling

Føring, lederskab og styring er i praksis tæt forbundne discipliner i den militære opgaveløsning og afføder samtidige krav til lederen. Indimellem kan disse krav være modsætningsfyldte. I en og samme opgave kan der således eksempelvis opstå behov for både at håndtere komplekse udviklingsopgaver, at kunne understøtte samarbejde mellem medarbejdere under svære vilkår og at kunne optimere ressourceforbrug og tage højde for administrative procedurer. Det stiller store krav til alle ledelsesudøvere i det direkte møde mellem mennesker, i de organisatoriske processer og i føring, lederskab og styring på taktisk, operativt og strategisk niveau.

Forsvarets ledelsesgrundlag danner det fælles udgangspunkt for at forstå, hvordan ledelse i Forsvaret skal udøves i praksis. Ledelse i Forsvaret skal kunne forene alle tre ledelsesdiscipliner, selv om de kan stille forskellige krav til god opgaveløsning. Det skal ske på en måde, der kan integrere og balancere forskellige krav både etisk og effektivt i den komplekse militære kontekst. Hertil opstiller ledelsesgrundlaget en ledelsesfilosofi og en ledesesetik, der underbygger den ledelsesadfærd, der opstilles i FOKUS, adfærdskodekser og Forsvarets øvrige konkrete krav til ledelsesadfærd.

”

God ledelse i Forsvaret er at skabe vilkår for effektiv opgaveløsning i overensstemmelse med givne værdier, mål, rammer og regler.



## Forsvarets ledelsesfilosofi – Fokusområder

---

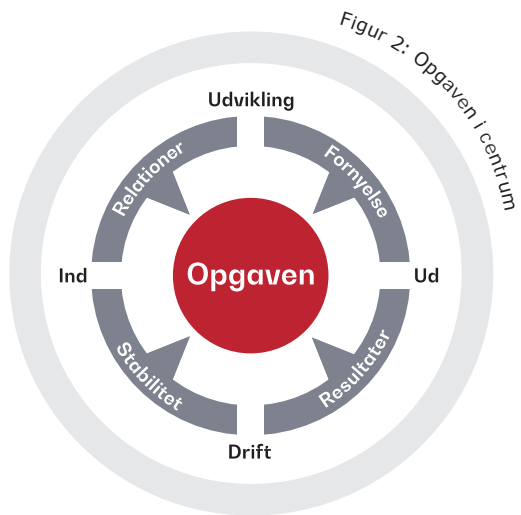
Opgaven er i centrum for god ledelse, og løsningen af opgaver er rettet mod de fastsatte mål, der udspringer af det overordnede politiske formål med Forsvaret.

Forsvarets medarbejdere er afgørende for, at Forsvaret kan løse sine opgaver. Ledelse i Forsvaret handler om at skabe vilkår for opgaveløsning koblet til bestemte mål. I opgaveløsningen indgår mennesker og teknologier, og ledelse er at skabe vilkår for, at disse kan virke sammen på hensigtsmæssige måder for opgaveløsningen.

Det er væsentligt for organisationen, at alle medarbejdere har mulighed for at udvikle en høj faglighed, der sætter dem i stand til at løse de opgaver, de står overfor; at enhver både føler sig som del af et værdifuldt fællesskab og ser mulighed for at udvikle og anvende sine kompetencer, og at den enkelte via sin opgaveløsning oplever at gøre en forskel. Alle har indflydelse på, at disse vilkår er til stede i Forsvaret, men ledelsesudøveren har et særligt ansvar for at skabe rammer og relationer, der støtter og udvikler medarbejdere.

Forsvarets opfattelse af god ledelse hviler på det menneskesyn, at mennesker er ligeværdige og betydningsfulde for fællesskabet. Alle skal mødes med respekt for det enkelte menneskes værdighed og frihed.

Det er ikke alene den formelle leder, der skaber vilkår for god opgaveløsning, det gør alle medarbejdere. Selvom en leder har det formelle ledelsesansvar, har alle ansvar for – gennem egen adfærd – at skabe vilkår for effektiv og legitim opgaveløsning. For at alle kan



gøre det, må ledelsesudøveren give rammer og frihedsgrader til, at andre kan udvise initiativ og påtage sig et selvstændigt ansvar. Samtidig skal ledelsesbeslutninger kvalificeres gennem aktiv involvering af relevante aktører fra alle sider og niveauer i organisationen. Og her er det vigtigt, at ledelsesudøvere er åbne for og målrettet efterspørger konstruktiv kritik og idéer og skaber mulighed for, at den udveksling kan foregå.

Ledelsesudøvere vil stå over for komplekse problemstillinger og modsatte krav i opgaveløsningen, og her bliver det afgørende at udforske og afprøve mulige løsninger med en vilje til at følge op på effekter og justere løbende.

Fælles for føring, lederskab og styring er, at alle dele handler om at skabe vilkår for god opgaveløsning, og at det foregår i et spændingsfelt mellem forskellige krav, interesser og behov. Disse kan kategoriseres inden for fire områder, som ledelsesudøvelse skal have særligt fokus på og balancere i opgaveløsningen. De fire fokusområder er at sikre resultater, udvikle relationer, skabe fornyelse og fastholde stabilitet i organisationens samlede opgaveløsning (fig. 2).



**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.

**Skabe 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.

Med opgaven i centrum skal ledelsesudøvelse forholde sig til alle fire fokusområder. At have opgaven i centrum indebærer, at ledelsesudøveren løbende tager stilling til, hvordan omsætningen af de fire fokusområder bidrager til den konkrete opgave.

Afbalanceret og helhedsorienteret ledelse i relation til de fire fokusområder er en forudsætning for effektiv og legitim opgaveløsning. Samtidig sker opgaveløsning i et spændingsfelt mellem interne og eksterne hensyn og krav til Forsvaret og mellem behov for løbende udvikling og sikker drift.

Spænding mellem modsatrettede krav og hensyn kan vise sig tydeligt. Men den kan også vise sig mere indirekte ved, at det opleves vanskeligt at skabe fremdrift eller udmønte en given retning i opgaveløsningen. Ligeledes kan den komme til udtryk ved, at det er vanskeligt at skabe mening i – eller opnå tilstrækkelig sikkert handlegrundlag – for at træffe en beslutning.

Håndtering af denne kompleksitet er afgørende. Selv om nogle situationer eller særlige hensyn i kortere perioder kalder på større opmærksomhed på ét af de fire fokusområder, skal ledelsesudøveren altid have alle fire fokusområder for øje. Uden denne ledelsesmæssige opmærksomhed kan ethvert af de fire fokusområder enten få for stor betydning eller blive overset. Det vil på kort eller længere sigt svække opgaveløsningen.

Tilstedeværelsen af modsatrettede hensyn og krav i opgaveløsningen kræver ledelse, der aktivt udforsker og skaber handlerum. Det kan være nødvendigt at vælge en afprøvende tilgang for gennem handling at finde praktiske løsninger på udfordringer, der ikke har klare og entydige løsningsmuligheder. Det kan handle om at undersøge måder at kombinere eller integrere forskellige krav i opgaveløsningen. Og det kan handle om at prioritere krav i relation til en given opgave, men med en bevidsthed om, at denne vægtning eller dette kompromis kun kan være midlertidig. Efter en tid vil det være afgørende at ændre balancen og tilgodese andre krav og hensyn. I enhver henseende skal det ske i rammen af Forsvarets værdier og ledelsesetik.

## Forsvarets ledelsesetik – Kendetegn

---

God ledelse er karakteriseret ved måden de fire fokusområder – fornyelse, resultater, stabilitet og relationer – varetages og balanceres. Varetagelsen og balancen mellem fokusområderne har en række kendetegn, som tilsammen kaldes ledelsesetik.

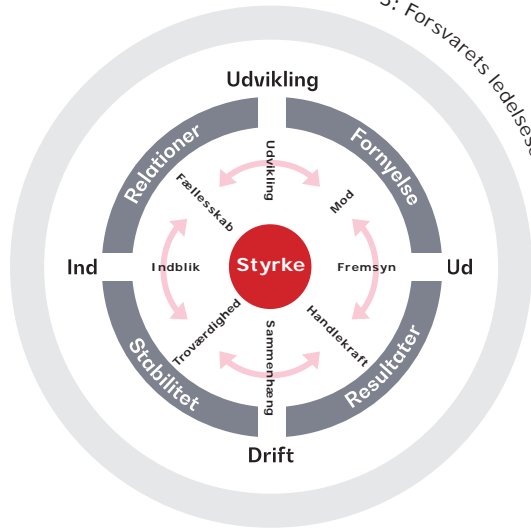
Forsvarets ledelsesetik er defineret ved en række kendetegn for god ledelse. Kendetegnene er: Styrke, mod, fremsyn, handlekraft, sammenhæng, troværdighed, indblik, fællesskab og udvikling (fig. 3). Tilsammen beskriver de kernen i god ledelsesadfærd.

At skabe grundlag for effektiv og legitim ledelse i Forsvaret handler ikke kun om at fokusere på krav til ledelsesadfærd. Det handler også om at skabe mulighed for at udøve effektiv og legitim ledelse. Derfor er hvert kendetegn både beskrevet ud fra, hvad der forventes af lederen, og hvilke vilkår der understøtter muligheden for at udøve denne ledelsesadfærd.

I centrum for kendetegnene på god ledelse står styrke, som defineres ved integrationen af alle de øvrige kendetegn. Styrke opnås ved, at ledelse udøves på den måde og i den ånd, som de otte andre kendetegn beskriver tilsammen. Det vil sige, at ledelse udøves gennem: Fremsyn, handlekraft, sammenhæng, troværdighed, indblik, fællesskab, udvikling og mod i opgaveløsningen.

I det følgende beskrives de otte kendetegn for god ledelse, der samlet set udgør styrke i opgaveløsningen. Det enkelte kendetegns placering under fokusområderne viser, hvor de skaber en særlig værdi, der dog ikke er afgrænset hertil. Der er fire kendetegn, som knytter

Figur 3: Forsvarets ledelsesetik



sig direkte til de fire fokusområder: Mod, handlekraft, troværdighed og fællesskab.

### Mod i opgaveløsningen

**Når ledelse udøves for at skabe fornyelse, skal ledelse særligt være kendetegnet ved mod.**

Mod handler om at udvise risikovillighed, dyrke nytænkning og afprøve nye veje i opgaveløsningen. Det kan også handle om at måtte træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag, hvor handling er påkrævet.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve modig ledelse, er, at der skabes åbenhed over for kritik og nye løsninger, opbakning til at tage nye initiativer og tolerance over for, at der begås fejl med fokus på at lære af dem. Det er ligeledes fremmende, når rammerne for opgaveløsningen øger lokale handlemuligheder, og processer og procedurer giver mulighed for kreativitet.

## Handlekraft i opgaveløsningen

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

Handlekraft handler om at sætte klare, ambitiøse og realistiske mål, fastholde produktivitet, træffe nødvendige beslutninger, der skaber fremdrift, følge op på proces og resultater og om nødvendigt korrigere undervejs, samtidig med at opgaven holdes for øje. Det er også at gribe rettidigt ind over for uønsket adfærd.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve handlekraftig ledelse, er, at der gives opbakning til at træffe beslutninger. Det kræver en klar strategisk retning, et højt informationsniveau, og at der kontinuerligt sker en delegering af ansvar for at beslutte mål, midler eller metoder så langt ud i organisationen som muligt i rammen af den overordnede hensigt.

## Troværdighed i opgaveløsningen

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

Troværdighed handler om at være vedholdende, fastholde retning og skabe stabile strukturer og smidige arbejdsgange. Det handler om ordentlighed i styring og forvaltning og om sikkerhed og ressourcebevidsthed i opgaveløsningen. Og det handler om at gå foran som et godt eksempel.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve troværdig ledelse, er, at beslutningsgrundlag er gennemsigtige, legitime, og kan formidles. At der på alle niveauer er en generel opmærksomhed på organisationens formål, formåen og de bærende elementer i strukturer og arbejdsgange.

## Fællesskab i opgaveløsningen

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

Fællesskab handler om at løfte i flok og skabe resultater sammen. Det handler om aktivt at bruge forskellighed og sikre, at alle har mulighed for at bidrage og kan se, hvordan de gør en forskel. Og det handler om at fremme en anerkendende dialog, der skaber energi, trivsel og vilje til fælles handling.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for, at ledelse udvikler fællesskabet, er nærvær og dialog på tværs af hierarkier, funktioner og niveauer i organisationen. At der gives mulighed for en bred involvering af medarbejderressourcer. Og at der sker en tidlig, aktiv og konstruktiv konflikthåndtering.

I det følgende beskrives de fire øvrige kendetegn på god ledelse: Fremsyn, sammenhæng, indblik og udvikling. De knytter sig primært til ledelseskrav i spændingsfeltet mellem to fokusområder.

## Fremsyn i opgaveløsningen

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

Fremsyn handler om at etablere en realistisk overordnet udviklingsretning, der giver plads til nye typer opgaveløsning samtidig med at eksisterende opgaver fortsat kan løses forsvarligt.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve ledelse med fremsyn, er en generel opmærksomhed på fremtidige udfordringer og tendenser i Forsvarets opgaveløsning. Det er fælles afklaring og

et højt informationsniveau om forventninger til realistisk udvikling og ambitioner for opgaveløsningen. Det er prioritering af opgaver og midlerne til at nå målene samt størst mulig delegering af beslutningsansvar og initiativ.

### **Sammenhæng i opgaveløsningen**

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

Sammenhæng handler om at skabe balance mellem prioritering af opgaver, arbejds gange og tilgængelige ressourcer. Det handler om at skabe produktivitet under hensyn til sikkerhed og ordentlighed i styring og forvaltning af opgaveløsningen.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve sammenhængende ledelse, er, at der skabes et tilstrækkeligt overblik over opgavens omfang og de ressourcer, der er til rådighed. Det er at inddrage et højt fagligt niveau i prioritering og tilrettelæggelse af opgaveløsning samt hensigtsmæssig anvendelse af styringsværktøjer og løbende fælles refleksioner over værdier og adfærdskrav i opgaveløsningen.

### **Indblik i opgaveløsningen**

**Når ledelse udøves med henblik på både at fastholde stabilitet og udvikle relationer, skal ledelse særligt være kendetegnet ved indblik.**

Indblik handler om at skabe balance mellem strukturer, organisering af opgaveløsning, aktiv udvikling af fællesskab og nyttiggørelse af den enkelte medarbejders potentialer og mulighed for at gøre en forskel.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve ledelse med indblik, er inddragelse af medarbejdere og et højt informationsniveau om arbejdsbetingelser og arbejdsprocesser på alle niveauer i organisationen. Og tillidsfulde relationer mellem ledelsesudøver og medarbejdere præget af ligeværdighed og gensidig respekt.

## **Udvikling i opgaveløsningen**

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

Udvikling handler om at styrke organisationens evne til at håndtere nye krav og samtidig udvikle individets og kollektivets ressourcer og kompetencer. Det handler om at udvikle Forsvarets kapacitet ved aktivt at imødegå forandringer og søge nye handlemuligheder i opgaveløsningen – og ved at skabe rum for læring og refleksion i fællesskabet.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve udviklingsorienteret ledelse, er, at bred og opdateret viden om udviklingstendenser og -behov er tilgængelig, deles og koordineres mellem de forskellige niveauer. Det handler også om at skabe rammer for kompetenceudvikling for alle. Det fordrer strukturer og værktøjer, der systematisk undersøger og opfanger behov for kompetenceudvikling og udvikling af organisationen. Og det handler om at understøtte et dynamisk arbejdsmiljø, hvor der aktivt kan arbejdes med at integrere nye erfaringer, viden og metoder.



## Anvendelse

Forsvarets ledelsesgrundlag er en forpligtende ramme om ledelse i Forsvaret. Udmøntningen sker ved at fremme de vilkår, der muliggør, at ledelse udøves i overensstemmelse med ledelsesetikens kendetegn for god ledelse. Ledelsesgrundlaget skal være et aktivt redskab, som chefer og ledere jævnligt inddrager i drøftelser om og udvikling af den daglige ledelse. Ledelsesgrundlaget er ligeledes rammesættende for ledelsesundervisning og ledertræning på skoler og i enheder.

Forsvarets ledelsesgrundlag understøtter og skal ses i direkte sammenhæng med:

- ▶ Forsvarsministeriets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS) omsætter ledelsesfilosofien og ledelsesetikken fra ledelsesgrundlaget til god ledelsesadfærd og er den konkrete ramme for systematisk udvikling af personlige ledelseskompetencer koblet til myndighedens overordnede opgaveløsning.
- ▶ Forsvarsministeriets ledelsesevaluering supplerer med en afdækning af den oplevede ledelsesudøvelse, som bl.a. kan give grundlag for en udvikling af de vilkår, hvorunder ledelse udøves.

Implementeringen af ledelsesgrundlaget evalueres løbende hvert andet år.

# I krafttræden

Denne bestemmelse har virkning fra udgivelsesdato.

## Sagsbehandlende enhed

Forsvarskommandoen, Udviklings- og Planlægningsstaben er sagsbehandlende enhed.



## Mission Command

---

Formålet med dette appendiks er at synliggøre, hvordan Forsvarets ledelsesgrundlag understøtter og relaterer sig til føring i det danske forsvar i rammen af Mission Command, herunder hvordan Mission Command forstærker behovet for god ledelse. Hensigten er at skabe større forståelse af de vigtige sammenhænge mellem ledelse og føring.

### Indledning

Mission Command er NATOs overordnede føringsprincip. Mission Command er knyttet til styrkeindsættelse, men forståelsen relaterer også til ledelse af styrkeudvikling. Forsvarets ledelsesgrundlag underbygger udøvelsen af Mission Command i både styrkeudvikling og styrkeindsættelse.

### Relevansen af Mission Command

Militære operationer gennemføres ofte i dynamiske og usikre operationsmiljøer, på decentraliserede kamppladser og på tværs af domæner, hvor både menneskelige og fysiske faktorer har en afgørende om end også kompleks og ofte uforudsigelig betydning, og hvor mange forskellige aktører kontinuerligt interagerer med og mod hinanden.

Mission Command bygger på en forståelse af, at operative situationer ofte udvikler sig hurtigt og præges af høj risiko og uforudsigelighed. Her kan underordnede ofte have en bedre indsigt i og forståelse for, hvad der fremmer den operative opgaveløsning. Derfor kan underordnede være bedre stillede i forhold til hurtigt at træffe beslutninger,

der sikrer, at man hele tiden og i videst muligt omfang tager højde for de barrierer og muligheder, der opstår i operationsområdet. Dette stiller store krav til lederen og ledelsesudøvelsen i at sikre en fælles og samtidig forståelse af den overordnede situation og hensigt.

Mission Command kan medvirke til at effektivisere beslutningstagning på alle niveauer, således at Forsvarets styrker kan være hurtigere og mere agile i forhold til at udnytte de uforudsete muligheder, som opstår, når der handles i komplekse situationer.

Mission Command er velegnet som inspiration til ledelse i andre sammenhænge end i de operative, hvilket blandt andet ses ved, at den følgende beskrivelse af Mission Command er fuldt ud sammenhængende med god ledelse som beskrevet i Forsvarets ledelsesgrundlag.

### **Om Mission Command**

Mission Command er, at lederen maksimerer handlefrihed og handlekraft i rammen af den overordnede hensigt, så underordnede kan handle selvstændigt, målrettet og fremsynet og derved udnytte uforudsete, gunstige eller nødvendige muligheder, når de opstår.

Mission Command er derfor, at lederen giver underordnede forståelse for den overordnede hensigt såvel som formål med opgaven snarere end at give specifikke løsninger og handlingsanvisninger. Mission Command er, at lederen sikrer sammenhæng i prioriteringen af opgaver og tilgængelige ressourcer samt sørger for, at der sker en løbende koordinering mellem mål og midler og mellem alle relevante niveauer og aktører.

Mission Command fordrer, at decentraliseret beslutningstagning altid sker med den overordnede hensigt for øje og dermed med opgaven i centrum. Mission Command kan tilføre kvalitet i alle dele af en operativ proces, dvs. i planlægning, forberedelse, eksekvering og evaluering af styrkeindsættelse.

Graden af decentralisering er situationsafhængig og er i sidste ende et chefsansvar. Rammerne for og graden af Mission Command tildeles altid oppefra i forhold til situationen, men intentionen er at delegerer mest mulig beslutningsautoritet derud, hvor opgaven i sidste ende skal løses. Delegering af beslutningsautoritet fordrer høj grad af indsigt i situationen og kræver rettidig orientering, tilbagemelding og involvering fra og af lederen.

## Forudsætninger for Mission Command

Mission Command både forudsætter og fremmer en ledelseskultur, der bygger på fælles forståelse af hensigt, tillid og respekt, hand- lefrihed og decentraliseret beslutningstagning samt disciplineret initiativ.

Fælles forståelse af hensigt handler om at imødegå de forskelle, der kan være mellem forskellige militære niveauer i opfattelsen af situa- tion og formål. Det handler også om at øge den horisontale koordina- tion. Gennem en klart formuleret hensigt kan lederen mest effek- tivt sikre sammenhængskraft og fælles retning i opgaveløsningen. Fælles forståelse kan endvidere styrkes gennem tæt samvirke mellem leder, sideordnede og underordnede, eksempelvis gennem mødevirksomhed og fælles øvelser samt i formelle og uformelle professionelle dialoger. Både lederen og underordnede har ansvar for at sikre, at der gives en tilstrækkelig feedback og tilbagemelding i forhold til opgaveløsningen. Fælles doktrinforståelse og indøvede procedurer er afgørende.

Tillid og respekt er grundlæggende for modet til at tage initiativ og træffe beslutninger, når situationen kræver det. Gensidig tillid hand- ler om, at ledere, sideordnede og underordnede har tillid til sig selv og til hinandens faglige viden og kunnen samt tillid til, at alle arbej- der mod den overordnede hensigt. Tillid forudsætter, at man kan regne med hinanden. Den hviler på loyalitet, gensidig respekt og høj faglighed. Tillid bygges op over tid og kan ikke blot tilføres. Som professionel rollemodel er lederen helt central for graden af tillid.

Handlefrihed og decentraliseret beslutningstagning skabes ved at delegere beslutningsautoriteten længst muligt ud i organisationen i det omfang, det vurderes hensigtsmæssigt for løsning af opgaven. Her skal lederen tage hensyn til underordnedes erfaring, kunnen og træning. Ledere, sideordnede og underordnede har alle pligt til at handle – eller beslutte ikke at handle. Det er beslutningsautoriteten og dermed pligten til at handle, der uddelegeres; det endelige ansvar ligger altid hos lederen. Således besluttes den overordnede hensigt altid centralt, mens eksekvering af hensigten decentraliseres i videst muligt omfang.

Disciplineret initiativ handler om udøvelse af selvstændigt initiativ i forhold til uforudsete situationer med sikker fastholdelse af den overordnede hensigt. Disciplineret initiativ relaterer til modet og viljen til at træffe beslutninger og handle, når givne ordrer og planer ikke længere tilsikrer den ønskede effekt, eller når uforudsete situationer åbner op for mere hensigtsmæssige veje til at opnå den overordnede hensigt. Lederen skal motivere underordnede til at udvise mod og handlekraft. Dette kan gøres ved i opgaveoverdragelsen at vægte at specificere formålet med opgaven, frem for at vægte detaljer i hvordan den skal løses, samt ved at udvise tillid til underordnedes kunnen. Risikovillighed – fornøden dristighed – og evnen til at lære af fejl er centrale elementer for at understøtte disciplineret initiativ.

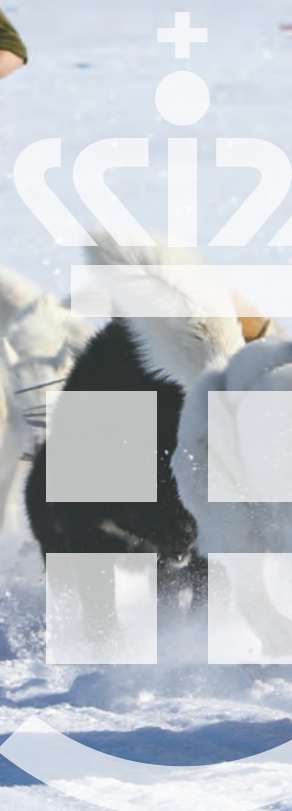
## **Forsvarets ledelsesgrundlag inden for rammen af Mission Command**

Det kræver god og rettidig ledelse at lykkes med Mission Command. I Forsvaret understøttes ledelse i Mission Command af Forsvarets ledelsesgrundlag. Hvert af ledelsesgrundlagets fire fokusområder – resultater, relationer, fornyelse og stabilitet – er vigtige, og afbalanceringen af dem i overensstemmelse med den operative opgave er i særdeleshed vigtig for effektiv målopfyldelse.

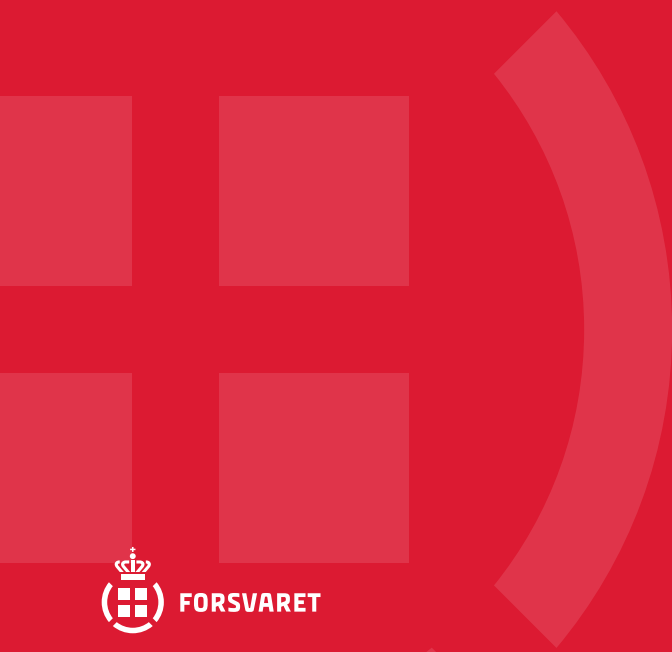
Ledelsesetikken, dvs. kendetegnene for god ledelse, er ligeledes vigtig, da denne viser, hvad Forsvaret ser som vigtigt i den operative ledelsesudøvelse: At skabe styrke gennem handlekraft, fællesskab, mod, troværdighed, fremsyn, indblik, udvikling og sammenhæng. Mission Command anfører, at ledere på højere niveauer skal skabe rammer for, at ledere på lavere niveauer kan udøve effektiv ledelse. I det danske forsvar anviser kendetegnene for god ledelse både de krav, der stilles til lederen, og de vilkår, som overordnede ledere skal tilvejebringe for at støtte op om og sikre den ønskede ledelsesadfærd.

I Mission Command skabes ledelse i relationen mellem overordnede, sideordnede og underordnede. Her er dialog og koordination på tværs af hierarkier, niveauer og domæner centralt for at skabe fællesskab i føring (unity of command) og eksekvering (unity of effort). Mission Command kræver organisatorisk understøttelse og kontinuerlig øvelse både for de ledere, som skal uddelegere beslutningsansvar, sikre fælles forståelse og udvise tillid til underordnede, og for de underordnede, som skal kunne modtage, oversætte og videreføre den givne hensigt.

Det endelige ansvar for effektiv og etisk operativ beslutningstagning og eksekvering ligger altid hos lederen. Under hensyntagen til tid og ressourcer er det centralt, at ledere på alle niveauer skaber rammer, der understøtter fremsættelsen af konstruktiv kritik og ideer fra relevante aktører for at kvalificere beslutningsgrundlaget. Forsvarets ledelsesgrundlag inden for rammen af Mission Command skal udøves i hele den operative proces på alle niveauer. Dette forudsætter, at Forsvarets ledelsesgrundlag anvendes systematisk i sammenhæng med militære uddannelser, træning og øvelser.







Forsvarskommandoen  
Holmens Kanal 9  
1060 København K