

16.11.2023

Institut for Ledelse og Organisation



Praktisk anvendelse af Forsvarets ledelsesgrundlag på M200-niveauet

- Oplæg og øvelser under FAK uddannelseskongference i Vingsted 16. november 09:45-11:45

Faciliteret af FAK ILO



OVERBLIK OVER DE NÆSTE 2 TIMER

09:45 - 09:50: Overblik og introduktion – Hvorfor dette **emne** og dette **format**?
(oplæg)

09:50 – 10:00: Hvilken **rolle** spiller **M200-niveauet** i ledelsesgrundlaget? (oplæg + kort diskussion)

10:00 – 10:20: Forsvarets **værdigrundlag** – Hvordan kommer værdierne konkret **til udtryk** hos jer? (walk and talk + opsamling)

10:20 - 10:25: Forsvarets virkelighed – hvorfor skelne mellem disciplinerne **Føring, Lederskab og Styring**) (kort oplæg)

10:25 – 11:30: Forsvarets ledelsesfilosofi (de 4 fokusområder) og **ledesetik** (kendetegnene for god ledelse) – Hvordan kan de **anvendes i praksis på M200-niveauet**? (oplæg + gruppearbejde)

11:30 – 11:40: Fælles vidensdeling og diskussion af **processen**

11:40 – 11:45: Afrunding - Hvad har vi lært?

HVORFOR DETTE EMNE?

Den specifikke årsag:

Fordi Hærens Sergentskole har efterspurgt det



Den mere generelle årsag:

Fordi FKO ser en afgørende værdi i at ledelsesgrundlaget bliver omsat til praksis (læs f.eks. FC's forord i ledelsesgrundlaget)

Ledelsesgrundlaget er således ikke bare et inspirationsværktøj, men en bestemmelse (en ordre)

HVORFOR DETTE FORMAT?



Det pædagogiske og det didaktiske fundament for implementering og efterlevelse af Forsvarets uddannelsesstrategi 2020 for alle lærings- og uddannelsesaktiviteter, der gennemføres af Forsvarsakademiet.

Indeholder 4 prioriteter:

- ✓ **Militærfagligt**
- ✓ **Professionsrelevant**
- ✓ **Deltagerorienteret**
- ✓ **Aktiverende**

HVILKEN ROLLE SPILLER M200-NIVEAUET I LEDELSESGRUNDLAGET?



Ordet "chef" nævnes 11 gange i ledelsesgrundlaget, mens ordet "leder" nævnes 47 gange. Ordene "**mellemlider**", "**sergent-gruppen**" eller "**befalingsmand**" nævnes **0 gange**.

Hvordan skal vi **forholde os** til det?
- betyder det at ledelsesgrundlaget ikke gælder for M200-niveauet, men kun for M300- og M400-niveauet?

Tag en **kort drøftelse med din sidemakker**

HVILKEN ROLLE SPILLER M200-NIVEAUET I LEDELSESGRUNDLAGET?

Der står i formålsbeskrivelsen for ledelsesgrundlaget at:

*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.*

- ✓ Så ledelsesgrundlaget **gælder** i høj grad også for **M200-niveauet**!
- ✓ Og for dem fra **M100-niveauet** der udøver ledelse!
- ✓ Og for dem fra **C100-, C200-, C300- og C400-niveauet** der udøver ledelse!



VÆRDIGRUNDLAGET

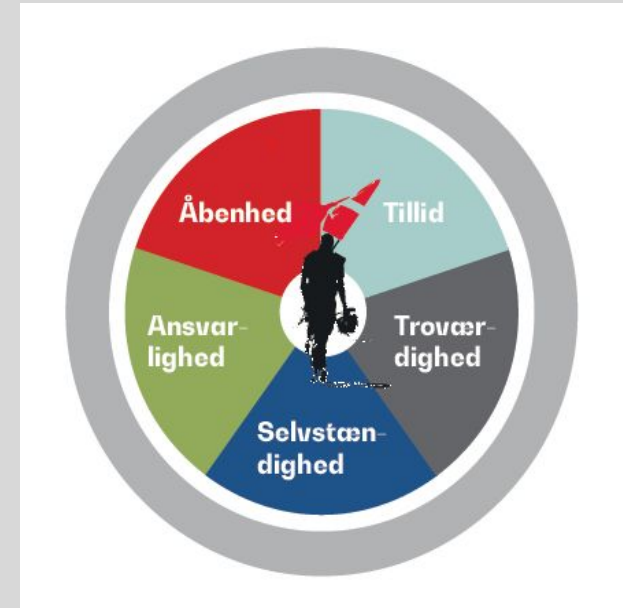
Tillid: Vi kan stole på, at vores kolleger gør deres bedste for at hjælpe os, ligesom vi gør for dem.

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

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

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

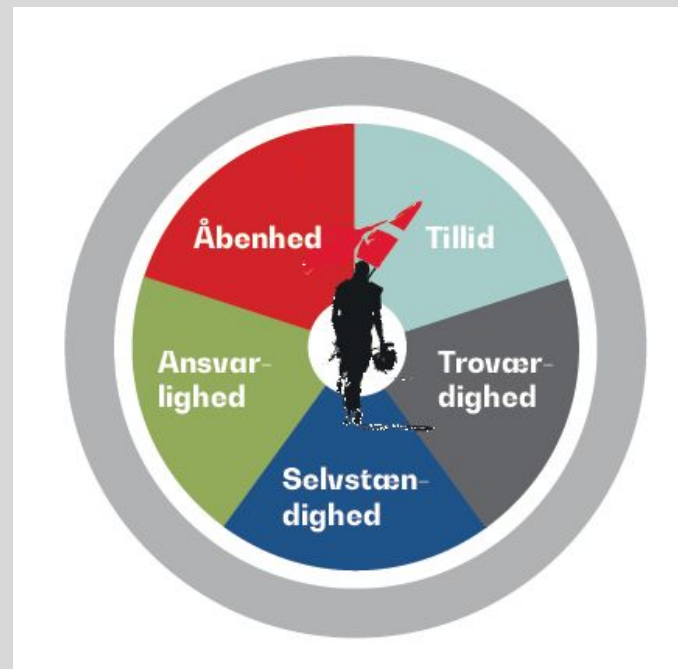
Åbenhed: Vi tilstræber gennemsigtighed i beslutninger, opbakning til nytænkning samt håndterer og lærer af vores fejl.



VÆRDIGRUNDLAGET – WALK AND TALK

I skal nu ud at **gå en tur** sammen med jeres **sidemakker**, og fortælle hinanden hvordan **1 af de 5** værdier konkret kommer **til udtryk** i jeres enhed? – altså med **specifikke eksempler**

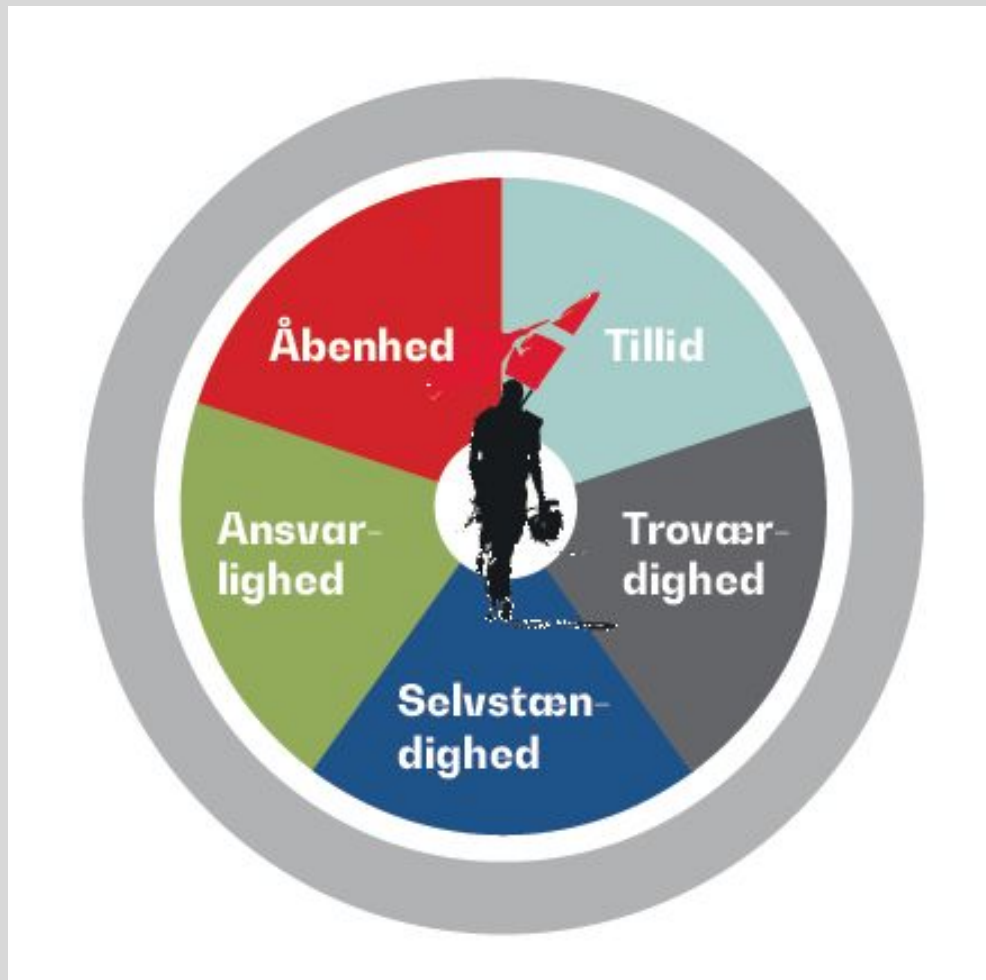
Tid: 10 min.



VÆRDIGRUNDLAGET - OPSAMLING

Hvad lærte I under jeres gåtur?

Var der noget nyt I blev opmærksomme på?



VORES LEDELSE I FORSVARET HVILER PÅ DISCIPLINERNE FØRING, LEDERSKAB OG STYRING

MILITÆR LEDELSE

FØRING (FSV LG)
Command (Grint)
Direction (DAC)

=

Træffe beslutninger og sætte retningen for opgaveløsningen

LEDERSKAB (FSV LG)
Followership (Grint)
Commitment (DAC)

=

Opbygge tillid, fællesskaber, relationer og følgeskab, så opgaver kan løses

STYRING (FSV LG)
Management (Grint)
Alignment (DAC)

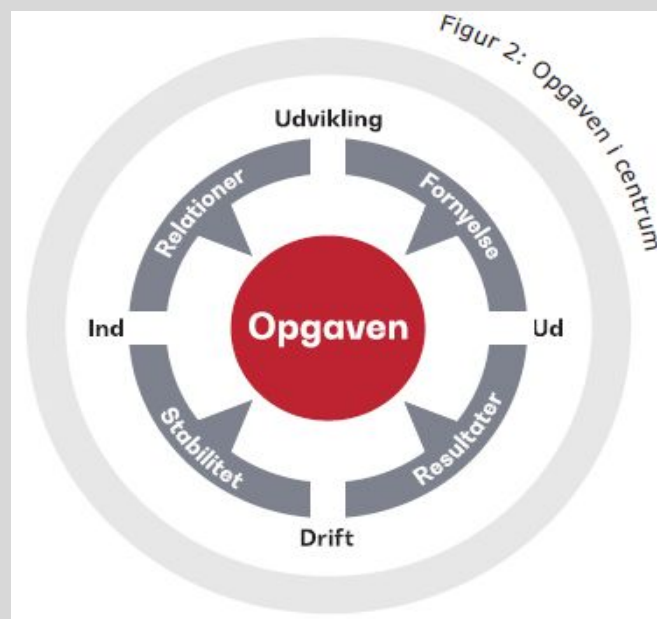
=

Benytte strukturer, procedurer og rutiner til at understøtte opgaveløsningen

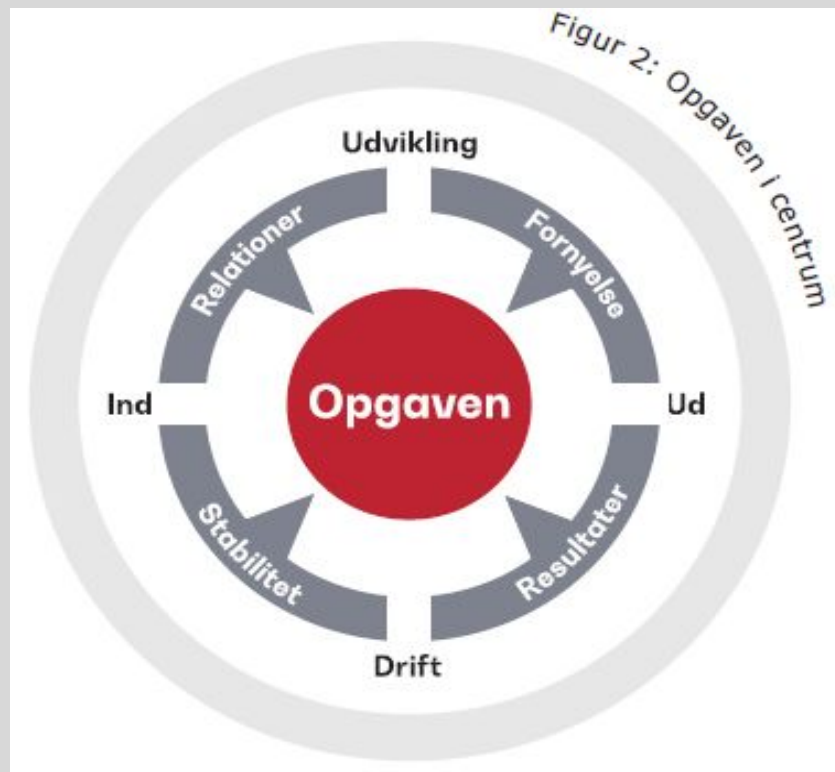
HVOR MEGET FYLDER DE ENKELTE DISCIPLINER I M200-NIVEAUETS LEDELSERVIRKE GENERELT?

For den enkelte mellemlider/befalingsmand derude, kommer det selvfølgelig an på den specifikke **opgave**.

Apropos opgaven, så er det lige præcis den der **står i centrum** i Forsvarets ledelsesfilosofi...

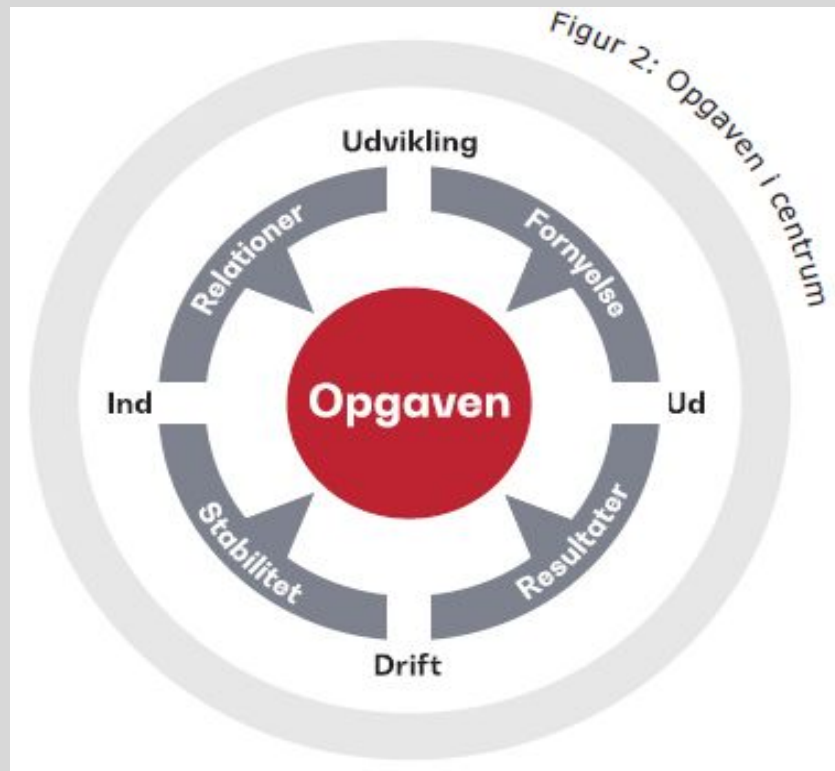


FORSVARETS LEDELSESFILOSOFI (DE 4 FOKUSOMRÅDER)



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. (side 14 i FSV LG)

FORSVARETS LEDELSESFILOSOFI (DE 4 FOKUSOMRÅDER)



Sikre resultater: Ledelse skal mobilisere tilstrækkelig viljestyrke, energi og vedholdenhed med henblik på at opnå gode resultater.

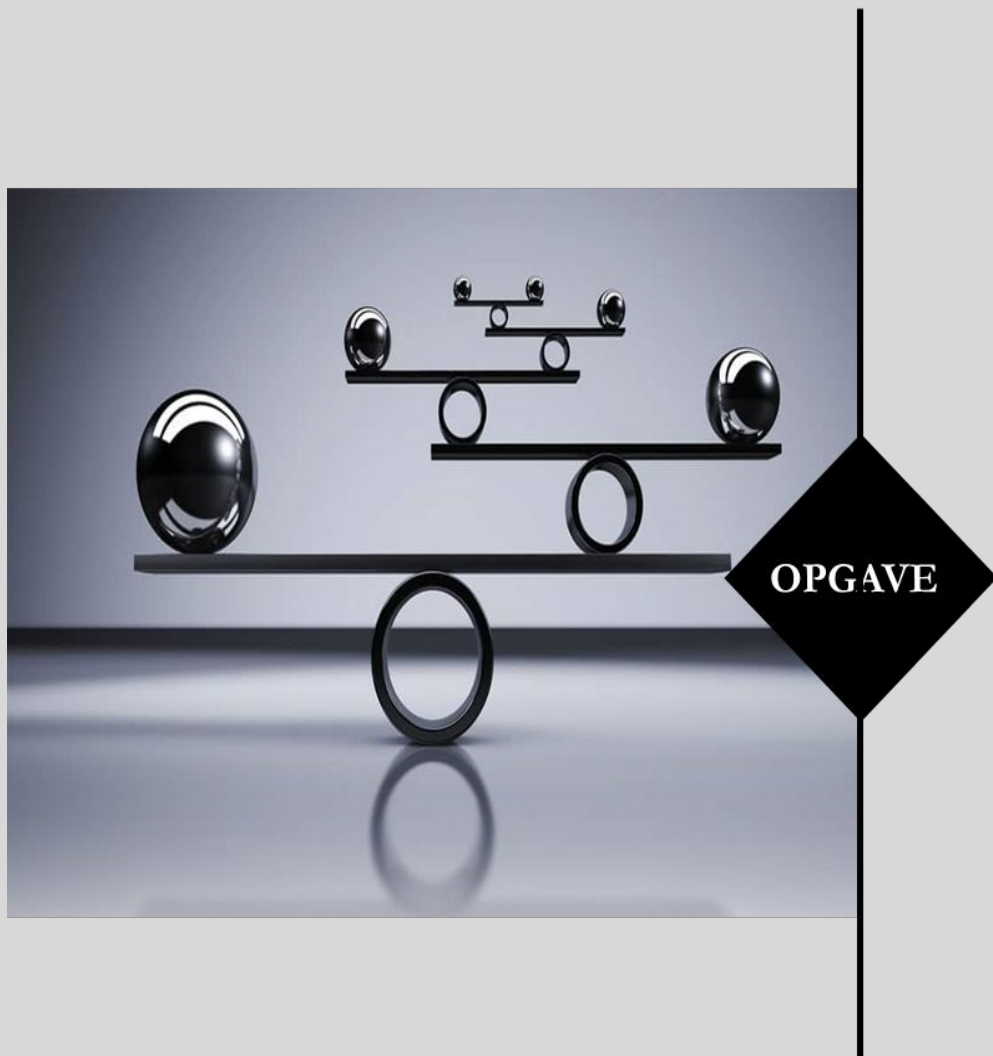
Udvikle relationer: Ledelse skal håndtere og støtte menneskelige relationer internt såvel som eksternt med henblik på at skabe gode livs- og arbejdsvilkår.

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.

(side 12 i FSV LG)

Forsvarets Ledelsesgrundlag **Balancering**



”Med opgaven i centrum skal ledelse have fokus på en **balance** mellem fire fokusområder: Relationer, resultater, stabilitet og fornyelse.” (Forsvarets Ledelsesgrundlag, 2023)

”Ledelsesudøveren vil stå over for komplekse problemstillinger og **modsatrettede 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.” (Forsvarets Ledelsesgrundlag, 2023)

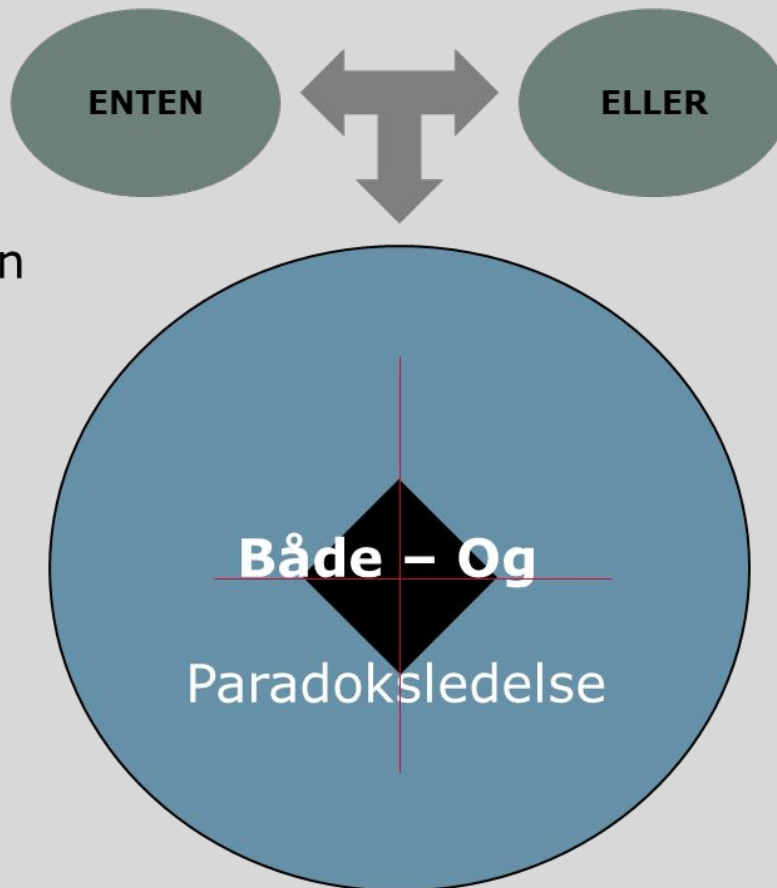
Ind imellem vil der med andre ord opstå behov for ledelse, der forholder sig til modsatrettede krav, som opleves gensidigt udelukkende, men samtidig lige nødvendige

- Ledelse i paradokser – ikke *enten-eller*, men *både-og*
- Hvordan skaber man handlekraft?

Paradokser – et praksiseksempel

FAGLIGT FOKUS

- Ensartethed i opgaveløsningen
- Kvalitet
- Produkter
- Retning
- Kommenterede dokumenter
- Faglig udvikling

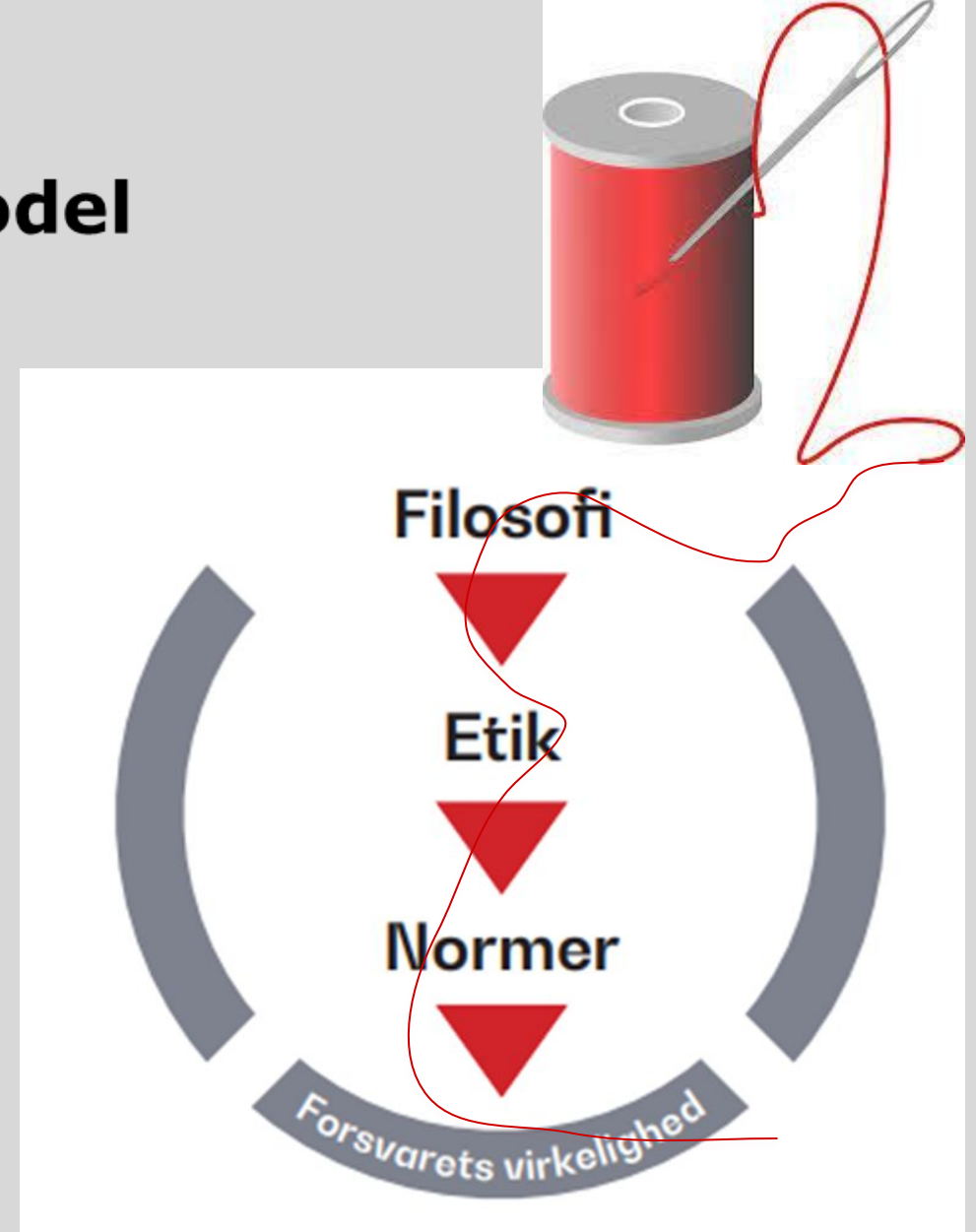


MENNESKELIGT FOKUS

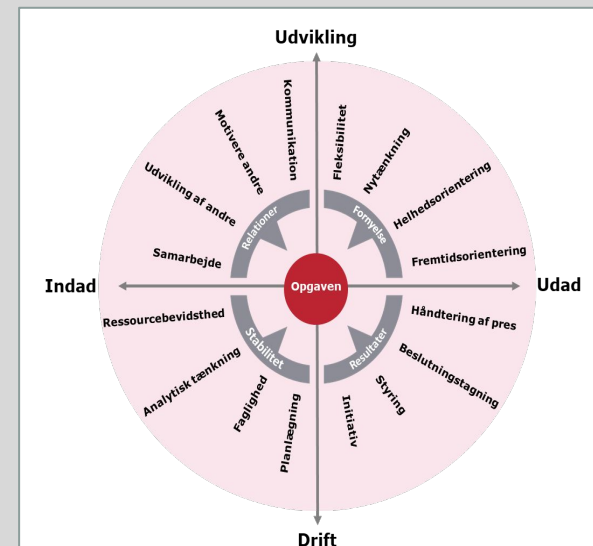
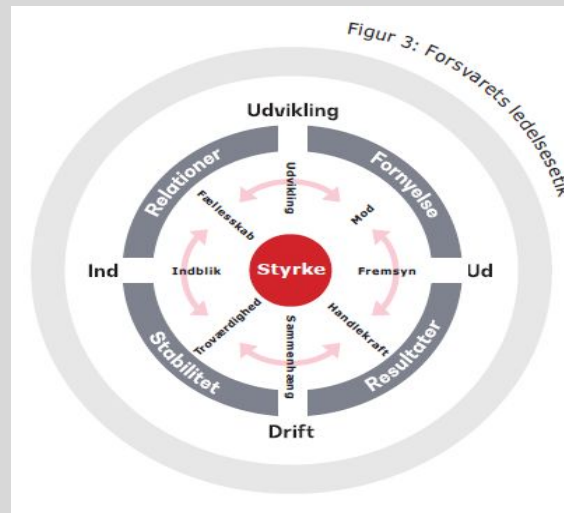
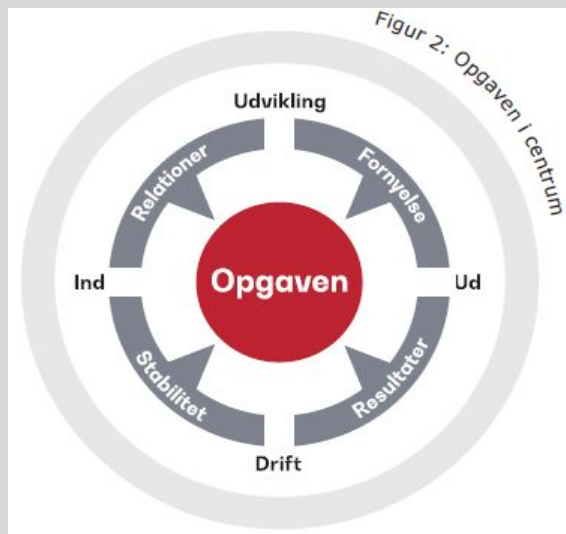
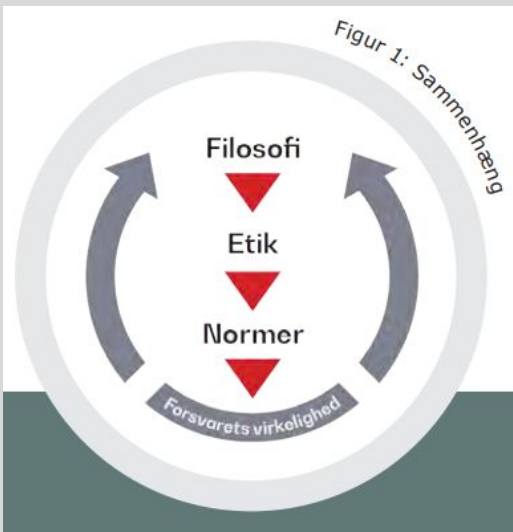
- Forskellighed i opgaveløsningen
- Individualitet
- Den enkeltes behov
- Føle sig set og hørt
- Individuelle samtaler
- Motivation

Ledelsesgrundlaget som samlet model

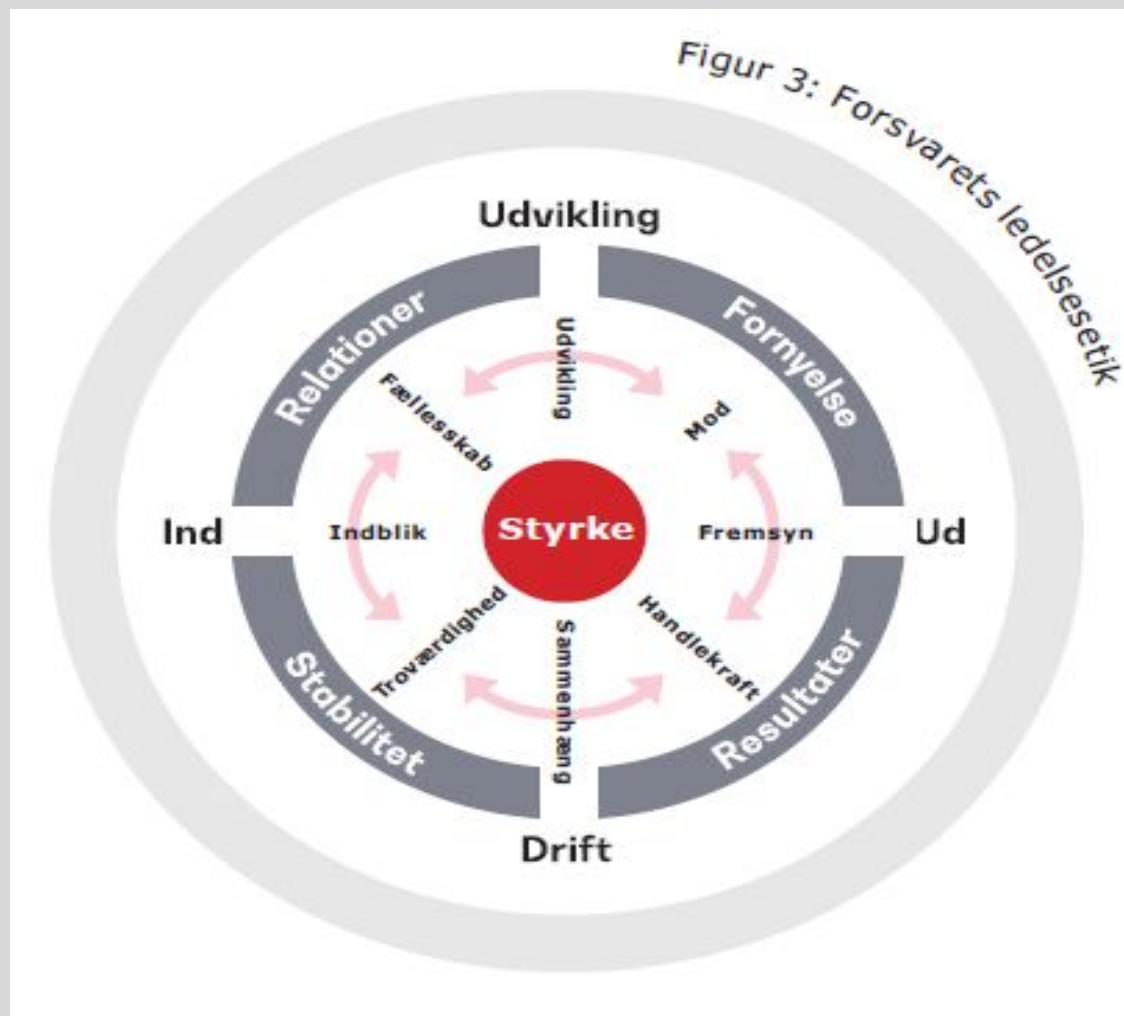
- Der skal skabes en **rød råd** mellem de fire niveauer i ledelsesgrundlaget:
 - Hvad er virkeligheden i din enhed?
 - Hvordan skal opgaven balanceres?
 - Hvordan skabes god ledelse?
 - Hvad gør I så rent faktisk?



DEN RØDE TRÅD MELLEM FORSVARETS VIRKELIGHED, FILOSOFI, ETIK OG NORMER

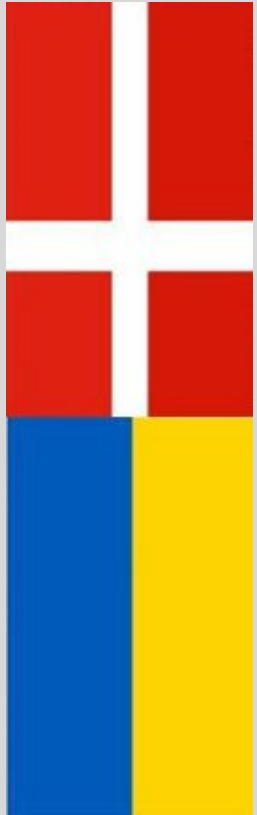
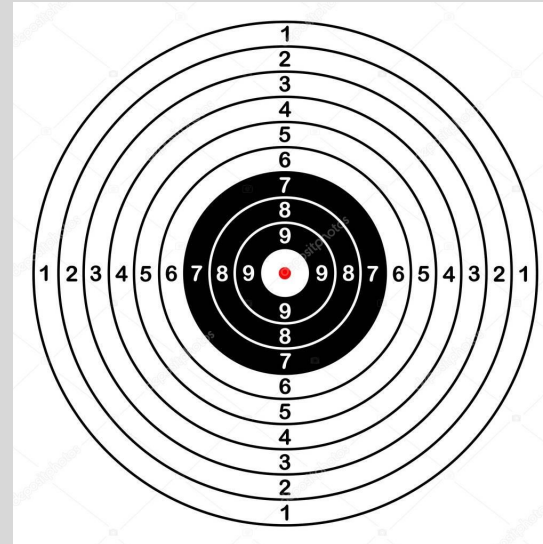
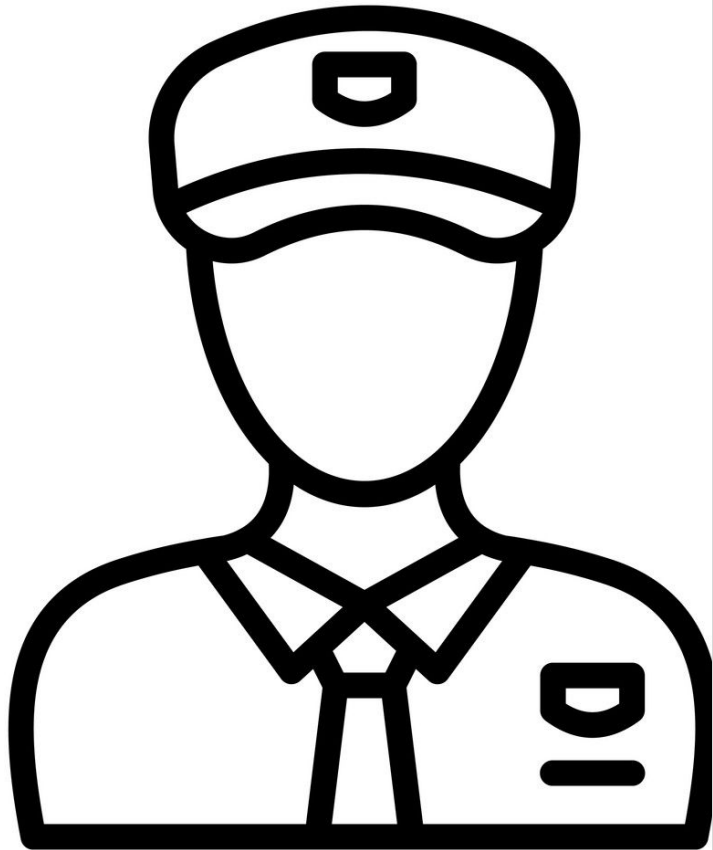


FORSVARETS LEDELSESETIK (KENDETEGNENE FOR GOD LEDELSE)



- ✓ MOD
- ✓ HANDLEKRAFT
- ✓ TROVÆRDIGHED
- ✓ FÆLLESSKAB
- ✓ FREMSYN
- ✓ SAMMENHÆNG
- ✓ INDBLIK
- ✓ UDVIKLING
- ✓ STYRKE

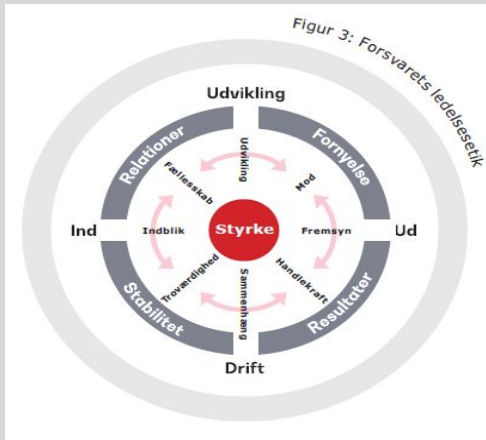
En sergent - samme opgave i en helt almindelig uge



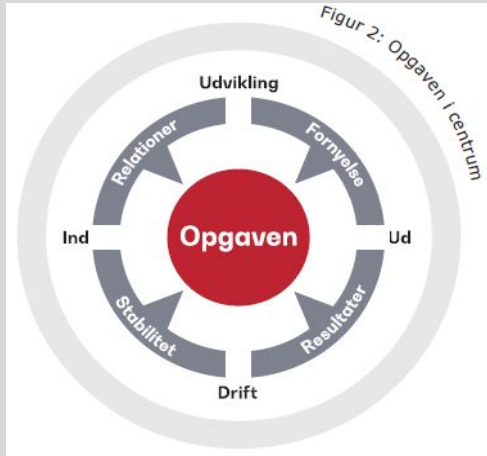
Virkelighed



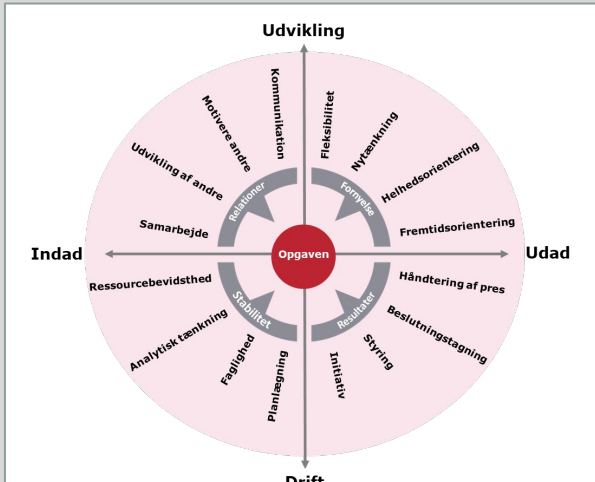
Etik



Filosofi



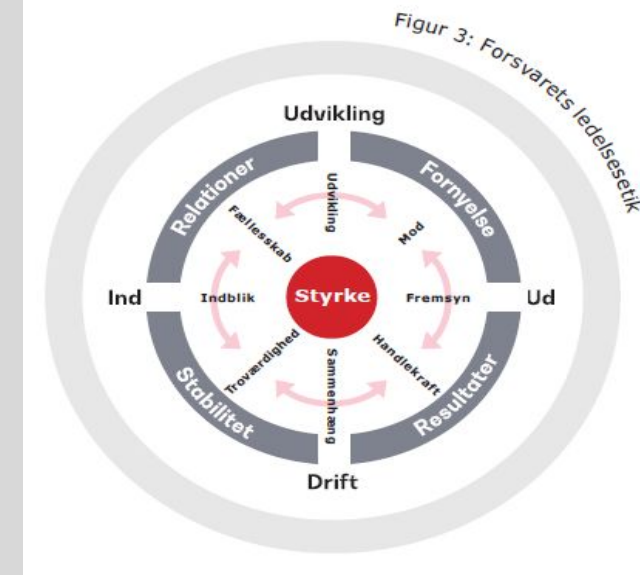
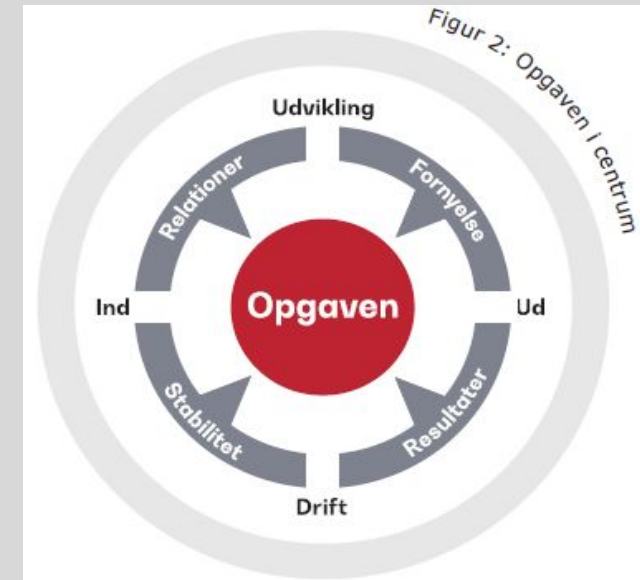
Norm



GRUPPEARBEJDE

I skal nu ud i selvbestemte 4-personers grupper, hvor I skal have gøre følgende:

- Arbejd med en **ledelsescase** på **M200-niveauet**
– beskriv den konkrete **opgave** og **paradokset**
- Giv et bud på hvilke konkrete **ledelsesopmærksomheder** opgaven og paradokset kalder på irt. til hvert af de **4 fokusområder**
- Giv et bud på hvilke af **kendetegnene** for god ledelse der er **særligt vigtige**, for at kunne løse **ledelsesopgaven** i jeres case



EKSEMPEL PÅ EN LEDELSESCASE PÅ M200-NIVEAUET

Du er dæksbefalingsmand (Oversergent) ombord på et inspektionsskib af THETIS-klassen. De menige ombord går ofte ureglementeret påklædt, og det ønsker skibsledelsen nu at gøre noget ved. Idet de betragter dig som en rollemodel for hvordan man skal bære sin uniform efter bestemmelserne, har skibsledelsen givet dig ansvaret for at sørge for at den menige del af besætningen er reglementeret påklædt. Du har dog erfaret at flere fra skibsledelsen heller ikke altid er særligt gode til overholde uniformsbestemmelserne.

Hvad er opgaven?

Få de menige ombord til fremadrettet at gå reglementeret påklædt.

Hvad er paradokset?

Skibsledelsen overholder ikke selv uniformsbestemmelserne.

LEDELSESOPMÆRKSOMHEDER SOM OPGAVEN OG PARADOKSET KALDER PÅ IRT. DE 4 FOKUSOMRÅDER

Relationer

Jeg bør ikke gøre hverken positiv eller negativ forskel på de menige fra min egen sektion, og dem fra andre sektioner, sådan at tilliden brydes.

Fornyelse

Det er afgørende at også skibsledelsen bakker op om forandringsprocessen, ved selv at gå korrekt påklædt, så de menige ikke oplever hykleri.

Stabilitet

Det er vigtigt at de menige stadig kan holde varmen når de er reglementeret påklædt, sådan at forandringsprocessen ikke får negativ indflydelse på den øvrige opgaveløsning og trivsel ombord.

Resultater

Det er afgørende at de menige kan se formålet med forandringsprocessen, og at det kommunikeres klart og tydeligt – f.eks. at det også handler om sikkerhed at gå korrekt påklædt (MTS uniformen er brandhæmmende).

HVILKE KENDETEGN DER ER SÆRLIGT VIGTIGE, FOR AT KUNNE LØSE LEDELSESOPGAVEN - OG HVORFOR?

Mod

Jeg skal turde at lede opad og til siden, ved at gøre skibets officerer og sergenter opmærksomme på deres påklædning, såfremt jeg observerer at de ikke går korrekt påklædt.

Indblik

Jeg vil være nysgerrig på evt. modstand eller bekymring hos besætningen. Det kan nemlig bidrage med vigtig viden - f.eks. hvad der skal til for at sikre at de kan holde varmen samtidig, med at de går korrekt påklædt.

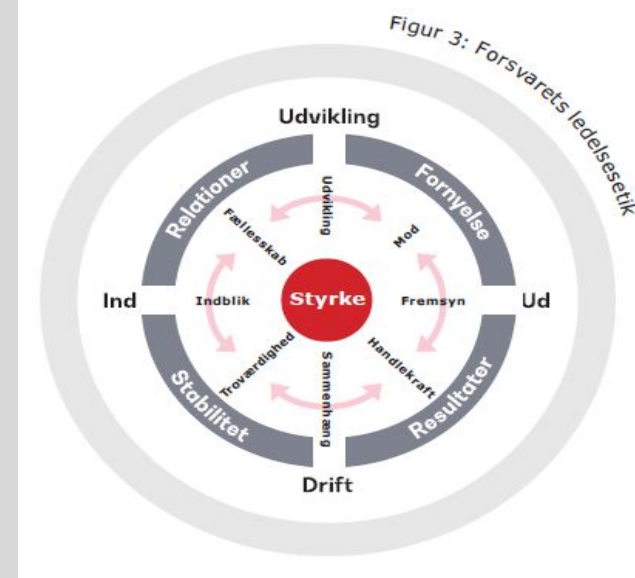
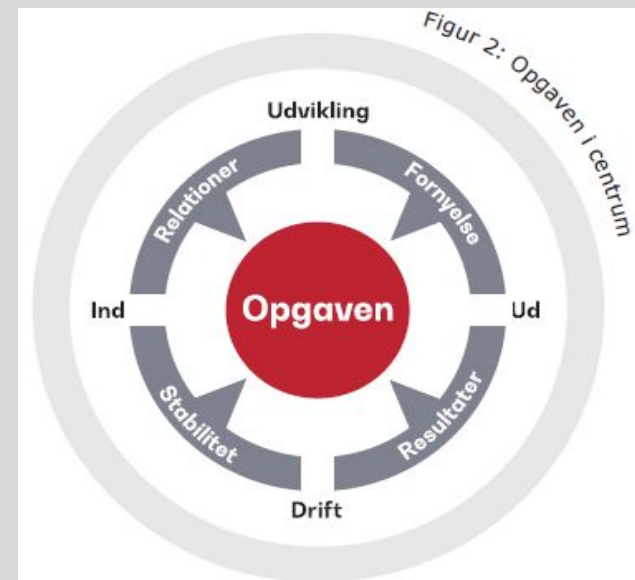
Handlekraft

Det er vigtigt at jeg tidligt får meldt klart ud til besætningen omkring hvordan jeg vil sikre at vi alle følger uniformsbestemmelserne, herunder får kommunikeret muligheden for operative justeringer m.m.

GRUPPEARBEJDE

I skal nu ud i selvbestemte 4-personers grupper, hvor I skal gøre følgende:

- Arbejd med en **ledelsescase** på **M200-niveauet**
– beskriv den konkrete **opgave** og **paradokset**
- Giv et bud på hvilke konkrete **ledelsesopmærksomheder** opgaven og paradokset kalder på irt. til hvert af de **4 fokusområder**
- Giv et bud på hvilke af **kendetegnene** for god ledelse der er **særligt vigtige**, for at kunne løse **ledelsesopgaven** i jeres case



GRUPPEARBEJDE

**I kan finde Forsvarets
Ledelsesgrundlag her:**

[https://www.forsvaret.dk/da/om-os/
forsvarets-ledelsesgrundlag/](https://www.forsvaret.dk/da/om-os/forsvarets-ledelsesgrundlag/)

Der er plads til at I kan sidde og
arbejde **i lokalerne...**

Vi **mødes igen 11:30** til en
opsamling på gruppearbejdet

Husk at holde de skrevne produkter
UKLASSIFICERET

**I skriver det I kommer
frem til ind her:**

[https://padlet.com/ssternfos
sfak/opgave-paradoks-ledels
esopm-rksomheder-og-kend
etegn-der-er-s-b4e68pxet4d
nnk22](https://padlet.com/ssternfos/sfak/opgave-paradoks-ledelsesopm-rksomheder-og-kendetegn-der-er-s-b4e68pxet4dnnk22)

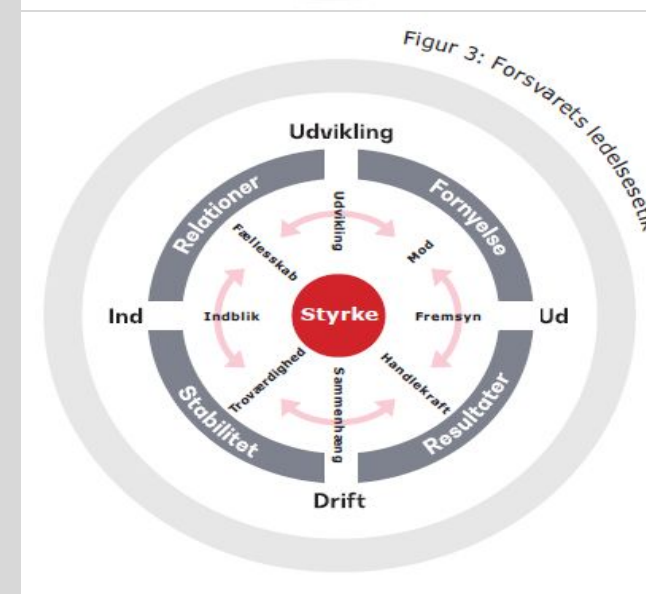
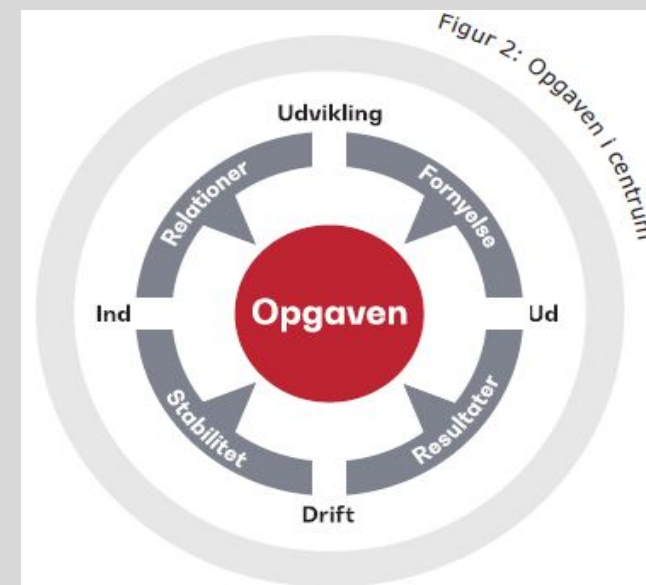


GRUPPEARBEJDE - OPSAMLING

Var det en brugbar måde at bruge ledelsesgrundlaget på?

- hvad gav det blik for?

Vi kan sende indholdet af den samlede padlet til jeres mailadresser



AFRUNDING

Har dagens seance gjort jer klogere på, hvordan ledelsesgrundlaget kan anvendes? – og hvordan man kan undervise i det derude?

Vi står til rådighed for rådgivning og sparring fra FAK ILO side.

Mail: FAK-KTP-ILO@fiin.dk