

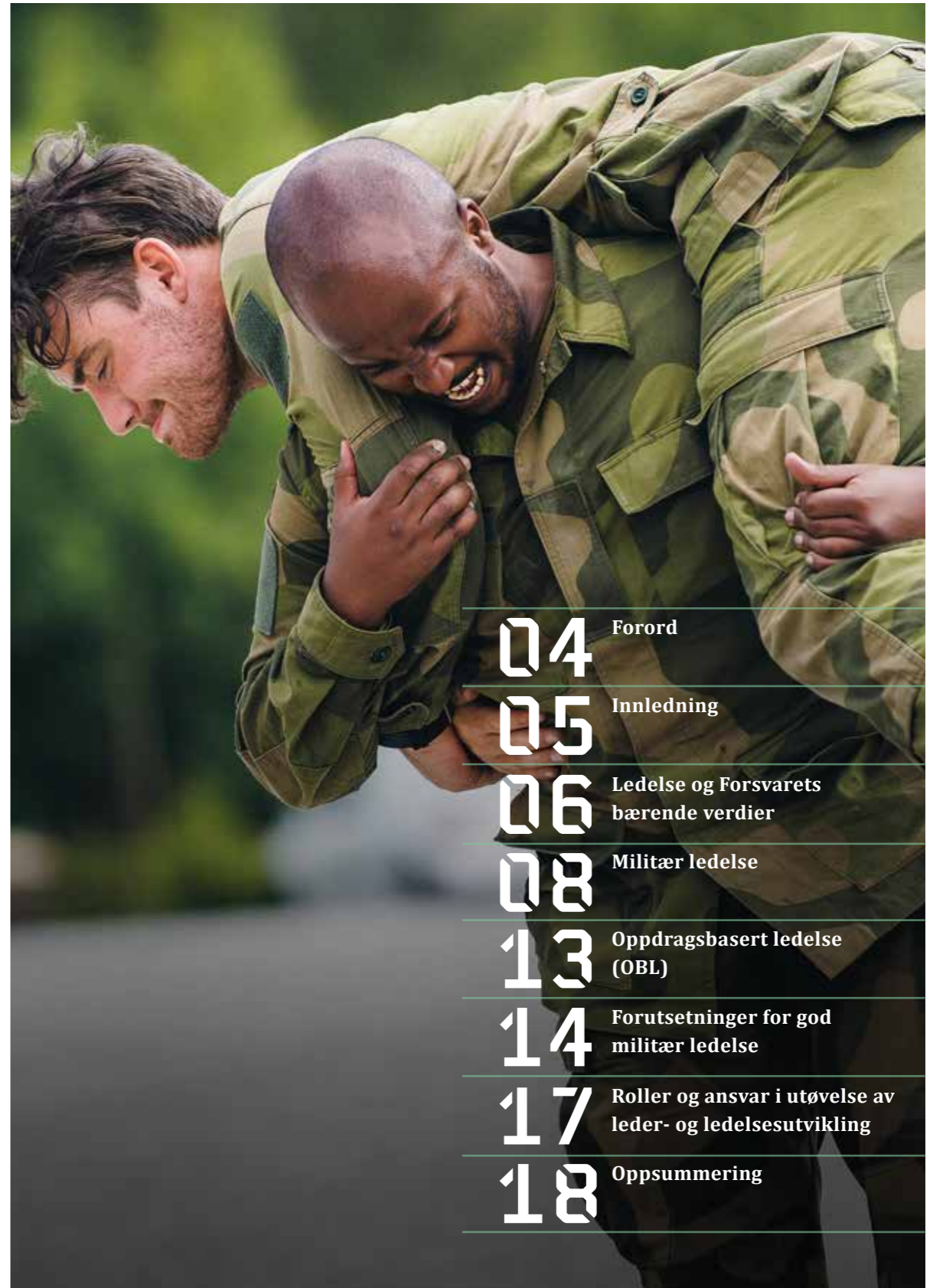


FORSVARET

Forsvarets grunnsyn på ledelse

2020

Å være en god rollemodell er særlig viktig i Forsvaret. En god rollemodell setter fellesskapets verdier og interesser foran sine egne, samtidig som man er tro mot seg selv og egne verdier.



04	Forord
05	Innledning
06	Ledelse og Forsvarets bærende verdier
08	Militær ledelse
13	Oppdragsbasert ledelse (OBL)
14	Forutsetninger for god militær ledelse
17	Roller og ansvar i utøvelse av leder- og ledelsesutvikling
18	Oppsummering

Forsvarssjefens forord



Våre verdier skal ligge til grunn for alt vi gjør og alt vi er. Respekt, ansvar og mot er verdier som skal kjennetegne Forsvaret. Vår måte å utøve lederskap på skal være basert på våre verdier. Verdibasert ledelse er helt avgjørende for at Forsvaret skal ha den nødvendige tilliten både i befolkningen og hos våre oppdragsgivere. Denne tilliten er selve grunnlaget for at Forsvaret, statens ytterste maktmiddel, har legitimitet. Tillit er også fundamentet for oppdragsbasert ledelse. Min erfaring er at oppdragsbasert ledelse gir de beste resultatene. Gjennom frihet til å nå målet vil ledere på alle nivåer søke etter nye og bedre måter å løse oppdrag på.

Selv forsøker jeg hele tiden å forklare hvorfor et oppdrag er viktig og skal løses. Deretter er det opp til mine underlagte sjefer å finne ut hvordan de skal løse oppdraget og hva som skal gjøres. I all enkelhet er oppdragsbasert ledelse å bruke tid på å formulere en intensjon med oppdraget, så er det opp til de som skal utføre å nå intensjonen. Mine underlagte sjefer må forstå hensikten med oppdragene jeg tildeler, og jeg må stole på at det er de som finner de beste løsningene.

Jeg stiller store krav til, og forventer mye av, ledere på alle nivåer i Forsvaret. I ytterste konsekvens utgjør vårt lederskap forskjell på liv og død. Det lederskapet vi utøver i dybeste fred i Norge hver dag er det samme lederskapet som skal sikre at vi løser oppdrag i kriser og krig. Det er ingen av oss som plutselig blir gode ledere når det kreves som mest. Grunnlaget for godt lederskap legges i interaksjon med våre soldater og kolleger hver eneste dag; i garnison, ute på trening og øvelser, på

kontoret, under oppdragsløsning hjemme og ute – i alt vi gjør fra vi passerer inn vakta til vi passerer inn på nytt igjen neste gang.

Forsvaret må kontinuerlig utvikle seg. Det som fungerer godt i dag er ikke nødvendigvis fasiten for morgendagen. Kontinuerlig omstilling og utvikling krever ledere som ser muligheter fremfor begrensninger. Vi må hele tiden utvikle oss og være forberedt på det uventede. Kriser har kommet overraskende på oss før. Gjennom kontinuerlig utvikling blir vi bedre forberedt og i stand til å reagere også neste gang en krise overrasker oss.

Lederskap i Forsvaret skal dyrke åpenhet og samvirke. Vi i Forsvaret skal være åpne om alt vi kan være åpne om. Samtidig skal vi også utnytte enhver anledning til å samvirke; internt i Forsvaret, med totalforsvaret og våre allierte. Det er sammen vi er sterkest.

Løse oppdrag og ta vare på folkene våre. Så grunnleggende enkelt, men samtidig så utfordrende i det kaoset som oppstår i krise og krig. Forsvaret skal være best på ledelse i kriser og krig – det forventer samfunnet av oss.

For alt vi har. Og alt vi er.

Eirik Kristoffersen
General
Forsvarssjef

Innledning

1.1 Hensikt

Målsettingen med Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) er å skape et felles grunnlag for god og effektiv ledelse generelt, og militær ledelse spesielt, samt klargjøre de forventninger Forsvaret har til utøvelse av ledelse. Forventningsavklaringen gjøres gjennom å bevisstgjøre alle ansatte om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn når Forsvarets ansatte skal jobbe sammen mot felles mål.

1.2 Virkeområde

Grunnsyn på ledelse gjelder for alle personellkategorier i Forsvaret.

1.3 Overordnet om ledelse

Forsvarets ledere skal utøve effektiv militær ledelse i fred, konflikt, krise og krig. Samtidig er Forsvaret underlagt samfunnets krav og forventninger til forsvarlig drift og forvaltning av betydelige ressurser på fellesskapets vegne. Militære ledere må være forbe-

redt på hurtig vekslning mellom operativt ansvar og forvaltningsoppgaver. Ledere skal tilrettelegge for at vi trener, øver og opererer så tett på operative krav som mulig.

Vårt digitaliserte samfunn og den teknologiske utviklingen påvirker hvordan vi innhenter informasjon, kommuniserer, tar beslutninger og utøver ledelse. Ledere må derfor forholde seg kritisk til informasjonsstrømmer og fokusere på det som er viktig, samtidig som de utnytter mulighetene ny teknologi bringer med seg.

Forsvaret trenger derfor ledere som tenker nytt på tvers av fagområder og sektorer, og som er i takt med samfunnsutviklingen. Grunnsyn på ledelse er utviklet i tråd med andre relevante dokumenter i Forsvaret som berører ledelse. Grunnsynet er solid forankret i forskningsbasert kunnskap.



Ledelse og Forsvarets bærende verdier

Vår frihet er verdt å forsvare. Forsvaret verner således ikke bare det vi har, men også alt vi er. Et sterkt forsvar er mer enn militær kraft. Det er summen av de verdier, holdninger og prinsipper som bor i hver enkelt av oss.

Forsvarets verdigrunnlag (2011)

Forsvarets kjerneverdier er respekt, ansvar og mot (RAM). En militær leder må være forberedt på å stille med sitt eget liv på vegne av staten og politiske målsettinger, ta andres liv og gi oppdrag som kan sette underordnede og andres liv i fare. Retten til å utøve makt stiller særskilte krav til at ledere i Forsvaret utøver lederskap etter høy etisk standard.

God militær ledelse innebærer ansvarsfølelse overfor den myndighet som er gitt. Ledere tar ansvar for seg selv og andre; for oppdrag, personell, ressurser, miljø og resultat – i medgang og motgang.

I tider med manglende eller motstridende informasjon og krysspress fra ulike hold, gjør vi alle vårt beste for å skape klare intensjoner og rammer for våre undergitte.

Ved å omgås andre på en oppriktig, åpen og likefrem måte, viser vi respekt og vekker tillit og troverdighet. Ydmykhet for andres syn, kultur, opplevelse og bakgrunn er også en form for respekt og kan være en viktig faktor for samarbeid. Herunder ligger også et positivt menneskesyn basert på at mennesker både kan og vil utvikle seg.

Gode ledere utviser fysisk og moralsk mot uavhengig av kontekst, og er fortrolige med egen frykt og usikkerhet. De konfronterer vanskelige oppgaver, risiko, usikkerhet og etablerte «sannheter», og trer

tydelig frem når situasjonen krever det. Gode ledere tjener kollektive interesser og vektlegger utvikling og anerkjennelse av andre.

Samfunnet er i kontinuerlig endring. Dermed endres også holdninger, idealer og forventninger blant dagens unge som Forsvaret rekrutterer fra. Militære avdelinger må preges av kollektiv innordning fremfor idealer som individualisme eller fokus på selvrealisering.

Evne til kritisk tenkning, samhold, samarbeid og en felles forpliktelse mot mål utover ens umiddelbare egeninteresse, er sentrale egenskaper Forsvaret søker etter hos både ledere og medarbeidere.

Allmenn verneplikt gjør at Forsvaret kan selektere blant de mest motiverte og best egnede ungdommene av begge kjønn. Personell med ulik bakgrunn og erfaring vil være viktig for å øke organisasjonens operative effekt og relevans.

Mangfold gjennom ulikhet og variasjon i kompetanse og perspektiver, gir mulighet for økt operativ evne. Klok lederskap innebærer å utnytte mulighetene som ligger i denne forskjelligheten og oppmuntre talenter til videre utdanning og tjeneste.



Militær ledelse

Kjernen i militær ledelse er knyttet til planlegging og gjennomføring av militære operasjoner. Samtidig er Forsvaret en del av statsforvaltningen, bundet av sivile forvaltningsprinsipper og regler for styring av offentlig virksomhet med arbeidsgiveransvar og krav til forsvarlig forvaltning.

Et slikt spenn krever derfor innslag av både lederskap og styring, som begge fokuserer på mål og resultat, at oppdraget blir løst og at personell og materiell blir ivare tatt.

Forskjellen mellom lederskap og styring kan forstås ved å se lederskap som personorientert, og styring som systemorientert. Lederskap handler ofte om det som er direkte rettet mot medarbeidere og de sosiale og mellommenneskelige forhold. Lederskap bidrar til å angi retning, skape endring og sette mål. Styring er påvirkning som utøves indirekte blant annet gjennom formelle strukturer, formaliserte prosedyrer, rutiner og kontrollfunksjoner.

Styring skal derfor bidra til hensiktsmessig ressursdisponering, standardisering, stabilitet og forutsigbarhet. Det overordnede virkemiddelet for styring i Forsvaret er mål- og resultatstyring.

Forholdet mellom lederskap og styring kan til tider oppleves som motsetningsfylt. Et viktig poeng er at både lederskap og styring er nødvendig for å etablere effektive ledelsesprosesser som skaper god ressursutnyttelse og kampkraft.

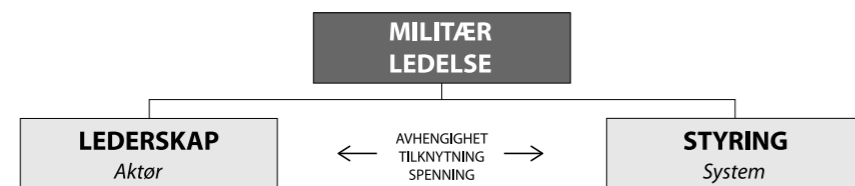
Lederskap og styring bør derfor brukes i ulike kombinasjoner hvor enkelte situasjoner kan kalle på mer bruk av lederskap, mens andre kaller på mer styring. Forsvaret trenger ledere som evner å skape slike gode vekselvirkninger.

En slik vekselvirkning kan kun skje gjennom egen lederadferd. Gode kollektive ledelsesprosesser og en beste praksis som forsterker en slik ledelseskultur må også utvikles.

Forholdet mellom lederskap og styring er presentert i figur 1 som illustrerer en overordnet modell for hvordan Forsvaret operasjonaliserer begrepet militær ledelse.

Forsvaret har med utgangspunkt i sin egenart valgt oppdragsbasert ledelse (OBL) som ledelsesfilosofi.

OBL vil bli nærmere omtalt senere i grunnsynet, men hviler på noen særegne grunnprinsipper. Disse grunnprinsippene kan kort introduseres ved at det skal legges til rette for desentraliserte beslutninger med frihet i løsninger, forankret i sjefens intensjon. En slik ledelsesfilosofi krever en høy grad av gjensidig tillit. Effektiv militær ledelse medfører derfor at prinsippene for oppdragsbasert ledelse må ligge til grunn. Samtidig må balansen mellom lederskap og styring, og mellom intensjonsbasert og ordrestyrt ledelse ivaretas. Denne balansen har konsekvenser for hvordan Forsvaret betrakter, forvalter og utvikler sin egen lederpraksis.



Figur 1

3.1 Kommando og kontroll (K2)

Kommando og kontroll er ledelsesbegreper som særlig benyttes i operativ sammenheng, og står nærmere beskrevet i Forsvarets fellesoperative doktriner. Dette avsnittet tar kort for seg hovedtrekkene som knyttes til ledelse.

I forbindelse med forberedelse og gjennomføring av operasjoner, knyttes ledelse til formell kommandomyndighet: kommando og kontroll (K2). Hensikten med K2 er todelt. For det første skal K2 legge til rette for at Forsvaret når sine operative mål. For det andre skal det avklare hvem som har myndighet og ansvar. Dette er svært viktig for å oppnå virkningsfulle ledelsesprosesser. Enhver militær sjef fører alminnelig kommando over sine organisatoriske styrker innenfor det ansvars- og myndighetsområde som tilligger stillingen. Operativ kommandomyndighet er avgrenset til å tildele oppdrag og oppgaver i en militær operasjon eller en serie av operasjoner. Kommandomyndighet gir sjefen en formell rett eller autoritet til å lede egen organisasjon, og klargjør derfor rolle, ansvar og myndighet.

3.2 Balansert lederadferd

Praktisk ledelse er adferdsorientert og handler om evnen til å bygge konstruktive relasjoner. I Forsvaret løses oppdrag ved at flere samhandler, både internt og mellom avdelinger. Ledelse innebærer å mobilisere mennesker til felles innsats og er sjelden et resultat av individuelle handlinger. Sjefen, eller den formelle lederen, har et særlig ansvar for å utvikle og legge til rette for et konstruktivt samarbeid i avdelingen, og må derfor innrette sin lederadferd deretter. I Forsvaret opererer vi ofte i team, slik som lag, gruppe etc. Team- eller lagbygging er alltid skreddersøm. Effektive grupper samhandler på en måte som er gunstig for å løse akkurat den oppgaven de står overfor. Skal teamet løse nye og ukjente problemer som krever alles bidrag, må det relasjonelle vektlegges. Er det kjente utfordringer som skal løses i henhold til kjente prosedyrer, vil det strukturelle aspektet bli mer framtrødende. I en omskiftelig verden må både ledere og de som ledes, evne å balansere en rekke behov. For

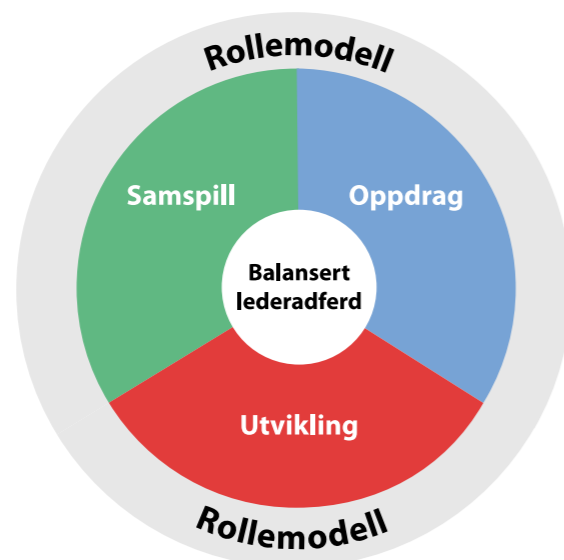
eksempel det være seg det relasjonelle mot struktur, endringer og utvikling mot bevaring, samt å mestre det å kunne si ifra og likevel være lojal. Måten lederen og gruppen evner å balansere disse grunnleggende behovene på, har stor betydning for gruppens effektivitet. I modne team vil hvert teammedlem være i stand til å følge med på og ivareta grunnleggende behov som omsorg, oppdragsfokus, forpliktelse og kritisk tenkning. I andre team vil teammedlemmene forvente at det er lederen som ivaretar de grunnleggende behovene. Forsvaret tar utgangspunkt i tre overordnede kategorier for lederadferd. Alle er relevante for effektiv ledelse og bidrar på hver sin måte både samlet og enkeltvis. Kategoriene er innrettet etter sine primære målområder:

Samspills- og relasjonsorientert lederadferd bidrar primært til å bygge gjensidig tillit, samarbeid, jobbtilfredshet og identifisering med gruppen og oppgavene. Den utvikler de menneskelige ressursene, bedrer relasjonene i avdelingen og legger forholdene til rette for samarbeid. Dette gjøres gjennom å styrke medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter, skape tilhørighet og samhold, samt å gi sosial støtte og anerkjennelse.

Oppdragsorientert lederadferd bidrar primært til å øke effektivitet, skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur. Dette inkluderer planlegging, personell-disponering og fordeling av andre ressurser for å styre og gjennomføre oppgaver. Andre eksempler på slik lederadferd er klargjøring av ansvarsområder og mål, oppfølging av arbeid og kvalitet på utførelse, samt iverksette tiltak og løse problemer som oppstår underveis.

Utviklingsorientert lederadferd bidrar primært til å forstå omgivelsene og gjøre nødvendige justeringer for å tilpasse seg disse. I tillegg til å avdekke og implementere store og små endringer. Denne adferden bidrar til strategisk planlegging samt utvikling og endring for å møte nye situasjoner. Adferden oppmuntrer til kreativ tenkning og nye ideer, og tilrettelegger for kollektiv læring.

Modell over balansert lederadferd



Balansert lederadferd tar utgangspunkt i disse meta-kategoriene, og innebærer å velge den adferden som best løser oppdraget og er tilpasset teamets behov. Utøvelse av balansert lederadferd er en ferdighet som kan trenes og utvikles hos både lederen selv og gruppen. Forsvaret gjør dette blant annet gjennom sitt lederutviklings- og tilbakemeldingsverktøy MIL 360. Nøkkelen er å forstå hvordan egen adferd virker på andre, og hvordan andres adferd virker på en selv. Samtidig må en avstemme kravene som stilles til teamet, mot teamets evne til å samhandle.

3.2.1 Rollemodell

Å være en god rollemodell er særlig viktig i Forsvaret. En god rollemodell setter fellesskapets verdier og interesser foran sine egne, samtidig som man er

tro mot seg selv og egne verdier. Ledere har et særlig ansvar for å utvikle verdier, krav og forventninger i sin avdeling. En god rollemodell går foran og viser vei gjennom gode holdninger, etisk skjønn og hensiktsmessige risikovurderinger. Samsvar mellom ord og handling er viktig, og en god rollemodell er bevisst egne styrker og svakheter. En god rollemodell er fleksibel og ydmyk overfor andres behov og forventninger, noe som krever stor forståelse av seg selv og omgivelsene. Siden det å være rollemodell også handler om adferd, vil dette ha innvirkning på hvordan man utøver balansert lederadferd.

3.2.2 Ineffektiv, uønsket og destruktiv ledelse

God og effektiv militær ledelse bidrar til økt måloppnåelse og ivaretar personellet. Ledelse kan også skape uønskede, alvorlige og negative konsekvenser

både for organisasjonen og medarbeiderne. Destruktiv ledelse fører til redusert disiplin, mot og motivasjon, økt stress og sykefravær og redusert evne til å løse oppdrag. Destruktiv ledelse kan komme til uttrykk på ulike måter, både ved aktive handlinger og fravær av handlinger. Latterliggjøring, trakassering og stadige kritiske kommentarer fra leder hindrer tillit, samarbeid og leveranser. Det er nulltoleranse for mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret. Unødig detaljstyring, motarbeidelse eller manglende beslutninger i påkrevde situasjoner vil kunne ha tilsvarende negative effekter på både medarbeiderne og organisasjonen. Godt lederskap legger grunnlaget for at lederen har tillit når det oppstår krevende situasjoner og oppdrag.

3.3 Ledelse knyttet til forholdet mellom offiserer og befal/spesialist

Både offiserer og befal vil befinne seg i situasjoner der de forventes å kunne lede for å nå felles mål. Derfor stilles de samme krav og forventninger til både offiserer og befal for god og effektiv ledelse.

Det eksisterer likevel et prinsipielt skille knyttet til de ulike rollene. Offiserer har kommandomyndighet. Med kommandomyndigheten følger også ansvaret for å gi oppdrag eller ordre som kan innebære å ta, eller ofre, liv. Offiseren beslutter derfor om militær makt skal anvendes. Befal kan delegeres en myndighet til å gi ordre, noe som innebærer å omsette sjefens intensjon og vilje til konkret handling. Befal kan dermed lede utførelsen av maktbruk, det vil si hvordan avdelingen skal opptre eller handle.

Et viktig aspekt ved befalsrollen blir derfor å utvikle avdelingens kompetanse, avdelingsånd og kultur. Sjefssersjanten/-mesteren er sjefens «makker» og

utøver ledelse som del av et lederteam (ledergruppe/Command team/kjernegruppe etc.) på sitt nivå. Han/hun har en viktig rolle i å støtte sjefen og bringe spesialistenes perspektiv inn i ledelsesprosessene. Sammen bidrar de til at sjefens intensjon når ut og forankres i organisasjonen. Hvordan sjefen organiserer sitt lederteam vil variere med virksomhetens art. God samhandling mellom offiseren(e) og sjefssersjanten/-mesteren i et lederteam, vil ha stor betydning for utvikling av operativ evne.

3.4 Ledelse knyttet til arbeidsgiverrollen i Forsvaret

Forsvarets ledere skal ha god forståelse for det formelle rammeverket rundt arbeidsgiverrollen som deles inn i to komplementære områder. Det ene området er medvirkning, som omhandler samarbeidet med de tillitsvalgte og vernesøylen. Det andre området er rammeverk, som er det sett av lover, forskrifter, regler og avtaler som arbeidsgiver må forholde seg til.

Ledere som behersker arbeidsgiverrollen vil ha et større handlingsrom og bedre forutsetninger for å løse sine oppdrag. Et godt samarbeid med de tillitsvalgte er avgjørende for å utvikle Forsvaret.

For at partssamarbeidet skal være fruktbart, må arbeidsgivers representanter ha tilstrekkelig kunnskap om rammeverket, tilrettelegge for et godt samspill mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, og utøve dette i praksis.

Kompetente og tydelige arbeidsgivere avhenger av kompetanse og forståelse av arbeidsgiverrollen hos ledere på alle nivåer. Arbeidsgiverdimensjonen skal være en del av opplærings- og kompetanseutviklingen for ledere.



Oppdragsbasert ledelse

Oppdragsbasert ledelse (mission command) er betegnelsen på ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet. Hensikten med oppdragsbasert ledelse er å desentralisere beslutningsmyndigheten. Oppdragsbasert ledelse nyttes for effektivt å kunne håndtere hurtige endringer, opprettholde tempo og utnytte mulighetsvinduer gjennom at initiativ og beslutninger kan tas på flere nivåer i organisasjonen. Oppdragsbasert ledelse (OBL) bygger i stor grad på de samme grunnleggende prinsippene som mål- og resultatstyring: at undergitte skal gis størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå ønsket slutttilstand. Oppdragsbasert ledelse benytter kompetansen og kreativiteten i hele organisasjonen, men stiller samtidig store krav til den enkeltes skjønn, både strategisk, taktisk, mellommenneskelig og moralsk. Oppdragsbasert ledelse baserer seg på at det er stor grad av tillit mellom over- og underordnet.

Ledelse på de ulike nivåene foregår ved å angi hva som skal oppnås og hvorfor (sjefens intensjon – mål, hensikt, metode). Intensjonen gis direkte i forbindelse med et oppdrag. Ledelsesprosessene blir ikke effektive før intensjonen er diskutert, forstått og den enkelte har fått et eierforhold til den. I sum skaper dette en felles forståelse som bidrar til å harmonisere og koordinere utførelsen. Siden styring i oppdragsbasert ledelse baserer seg på en forståelse av hensikten med oppdraget, vil denne styringsformen

være langt mindre sårbar for forstyrrelser i informasjonsutvekslingen enn hva en mer sentralisert og eksplisitt detaljstyrende ledelsesform vil være.

Oppdragsbasert ledelse kan også omfatte bruk av detaljerte ordrer og kontroll. Det vil kunne oppstå situasjoner der overordnet instans har et behov for økt kontroll. Vekslingen mellom ordrestyring og desentralisert handlefrihet må være fleksibel og krever trening.

Normen om selvstendighet, å ta initiativ og i ytterste fall handle på tvers av gitte ordrer, betyr ikke at lydighetsprinsippet fjernes. Lydigheten er knyttet til sjefens intensjon, ikke til den konkrete ordlyden i ordren. I denne normen ligger også at underordnede i noen tilfeller til og med kan unnlate å utføre et oppdrag dersom det er vurdert til å tjene sjefens intensjon på en bedre måte. Enhver slik unnlattelse må formidles til foresatt sjef så raskt som mulig. Skal tilpasningen være akseptabel, må de underordnede senere kunne begrunne sin handlemåte ved å henvise til intensjonen med oppdraget. Intensjonen definerer også handlingsrommet, det vil si rammene for hvor initiativ og selvstendighet kan utfoldes. OBL innebærer på ingen måte at alle kan gjøre hva de føler for. Handlingsrommet ligger innenfor de rammer som sjefens intensjon og andre signaler, for eksempel politiske, gir.

Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet.

General George S. Patton

Forutsetninger for god militær ledelse

De mest grunnleggende forutsetningene for god og effektiv militær ledelse er: situasjonsforståelse, situasjonstilpasning, troverdighet, robusthet, samhold og en tillitsbasert ledelseskultur. Disse forutsetningene angår ikke bare lederen selv, men også relasjonene mellom ledere og medarbeidere i grupper og team. Dette stiller krav til både lederen og medarbeiderne om å opptre på en god og samarbeidsvillig måte.

Felles situasjonsforståelse er avgjørende for en kollektiv innordning og desentralisert beslutningstaking. Troverdighet handler om å skape tillit basert på personlige egenskaper og kompetanse, samt ved å ta hensyn til andre. Militær ledelse krever både individuell og kollektiv robusthet for å ta gode beslutninger og å overvinne friksjon. Lederen må selv være i stand til å gjøre det ubehagelige, tåle å stå i det vanskelige, overvinne maktesløshet, unngå

følelsesmessig oppløsning og overvinne motstand. I tillegg handler det om å gjøre sine soldater, enheter og avdelinger i stand til det samme. Gjensidig tillit og samhold i organisasjonen er nødvendig for at Forsvaret skal fungere som en robust helhet.

Ledelse i Forsvaret forutsetter evne til å skape team og enheter som kommuniserer og samhandler effektivt. Avdelingens kultur og miljø er viktige faktorer for å binde organisasjonen sammen, noe som danner forutsetninger for effektiv ledelse.

Kommunikasjon er en viktig samlende kraft i all kultur. Gjennom åpen, ærlig og trygg kommunikasjon vil vi kunne prøve ut våre tanker, teste våre tolkninger, diskutere handlingsalternativer og dermed danne felles situasjonsforståelse, eierskap og medansvar for oppdraget.

De mest grunnleggende forutsetningene for god og effektiv militær ledelse er: situasjonsforståelse, situasjonstilpasning, troverdighet, robusthet, samhold og en tillitsfull ledelseskultur.





Roller og ansvar i utøvelse av leder- og ledelsesutvikling

Livslang leder- og ledelsesutvikling er nødvendig for å opprettholde god operativ evne. Dette må derfor foregå både som en del av utdanningen og i linjen.

Forsvarssjefen (FSJ), gjennom Forsvarsstaben (FST) har fagmyndigheten og det overordnede ansvaret for ledelse i Forsvaret. Forsvarets grunnsyn på ledelse ligger som et felles grunnlag for all lederutdanning, leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret.

Driftsenhetene i Forsvaret (DIF) har ansvar for at egen fag- og funksjonsrettet utdanning for ledere gjennomføres med grunnlag i Forsvarets grunnsyn på ledelse. DIF-sjefene har det overordnede ansvaret for, og gir føringer for, leder- og ledelsesutvikling i egen DIF.

DIF-sjefen er den fremste rollemodellen som leder i egen enhet og skal bidra til å vektlegge betydningen av godt lederskap og en god læringskultur for å underbygge operativ evne. DIF-en skal ha et godt faglig samarbeid med fagmiljøene på Forsvarets høyskole, for å sikre en enhetlig tilnærming til hvordan vi utvikler og utdanner ledere i Forsvaret.

Sjefer/ledere på alle nivåer er ansvarlig for tilrettelegging og oppfølging av leder- og ledelsesutvikling i egen avdeling. Det er i den konteksten ledelse utøves i hverdagen som gir størst potensial for utvikling. Alle ledere har et ansvar for å videreutvikle seg selv, undergitte ledere og medarbeidere. Det er derfor vesentlig at ledere har kjennskap til nødvendige verktøy og tiltak som kan gjøres i egen avdeling. Leder- og ledelsesutvikling i egen avdeling skal bygge på Forsvarets verdigrunnlag og Forsvarets grunnsyn på ledelse.

Forsvarets høyskole (FHS) er ansvarlig for at ledelsesfaget utvikles og utøves i tråd med forskningsbasert kunnskap og beste praksis, og er primærleverandør av lederutdanning i Forsvaret. Ansvaret inkluderer både offiserer og spesialister. Fagmiljøet ved FHS skal være rådgivende innen utdanning og utvikling av ledere i Forsvaret. Skolen skal innenfor tilgjengelige ressurser støtte DIF-sjefene i gjennomføring av ulike lederutviklingstiltak.

Oppsummering

God ledelse er tuftet på våre verdier respekt, ansvar og mot. Grunnsynet viser at ledelse handler om lederens egenskaper og adferd, om samspillet mellom leder og medarbeidere samt kontekstuelle betingelser. God og effektiv ledelse handler om å være en god rollemodell og balansere adferd knyttet til oppdrag, samspill og utvikling. Videre må balansen mellom lederskap og styring ivaretas samtidig som prinsippene for oppdragsbasert ledelse ligger til grunn. Disse innebærer at det legges til rette for desentraliserte beslutninger med frihet i løsninger forankret i sjefens intensjon, noe som krever en høy grad av lojalitet og tillit.

*Forsvarets grunnsyn på ledelse trer i kraft 17. november 2020.
Samtidig settes utgaven datert 1. juni 2012 ut av kraft.*



FORSVARET

For alt vi har. Og alt vi er.