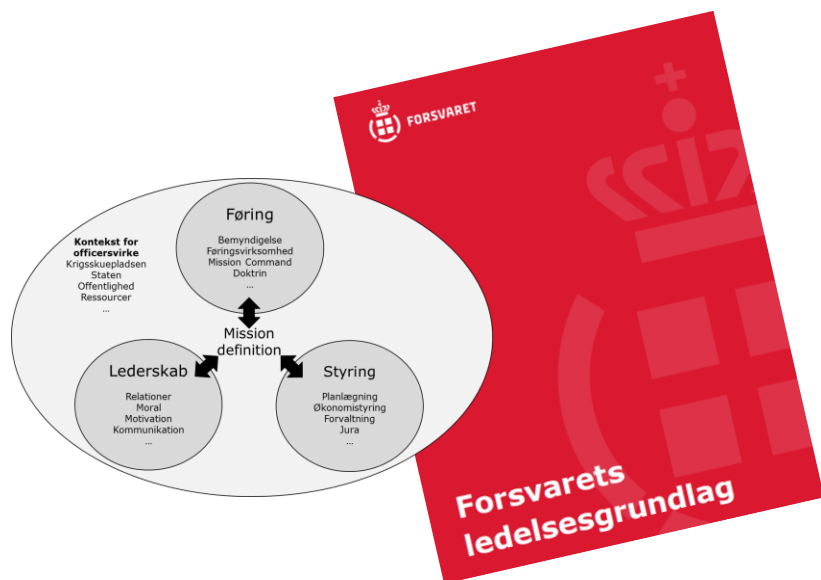
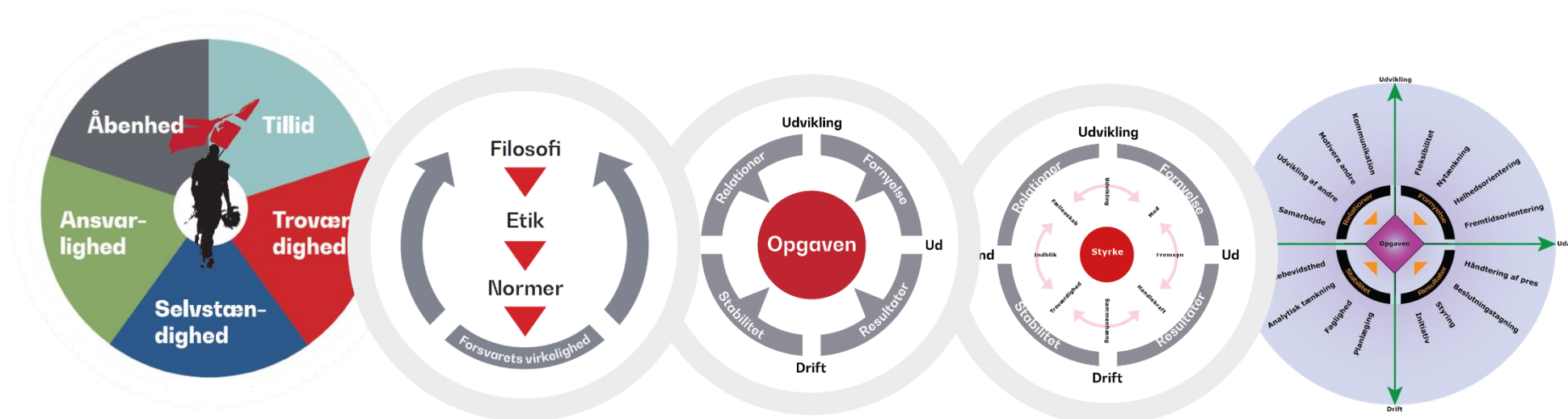




Forsvarets ledelsesgrundlag

Hvordan får vi det omsat til god ledelse i krig og fred?

Kontreadmiral Henrik Ryberg
Chef for Søværnet



April 2023

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.

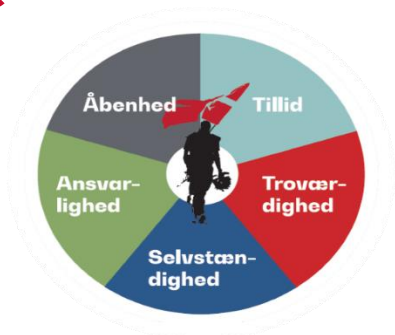
For at nå dette, er det afgørende, at vi har en kultur, hvor alle soldater og medarbejdere har mulighed for at bidrage, og hvor der er tryghed, tillid og gensidig respekt. Det har vi alle et ansvar for, men Forsvarets ledere har et særligt ansvar. Ledelse skal være nærværende og noget, vi taler om og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



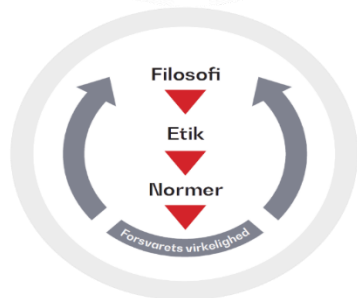
Forsvarets Ledelsesgrundlag



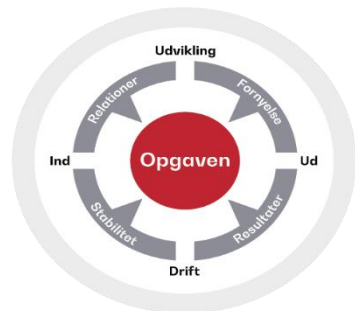
Indhold i Forsvarets Ledelsesgrundlag



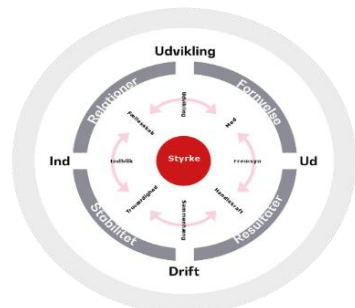
Forsvarets fem grundlæggende værdier, der tilsammen udgør det fælles fundament og en rød tråd i opgaveløsning: Tillid, Troværdighed, Selvstændighed, Ansvarlighed, Åbenhed



Forsvarets virkelighed: Beskriver de overordnede vilkår for opgaveløsningen og peger på tre grundlæggende discipliner: Føring, Lederskab og Styring

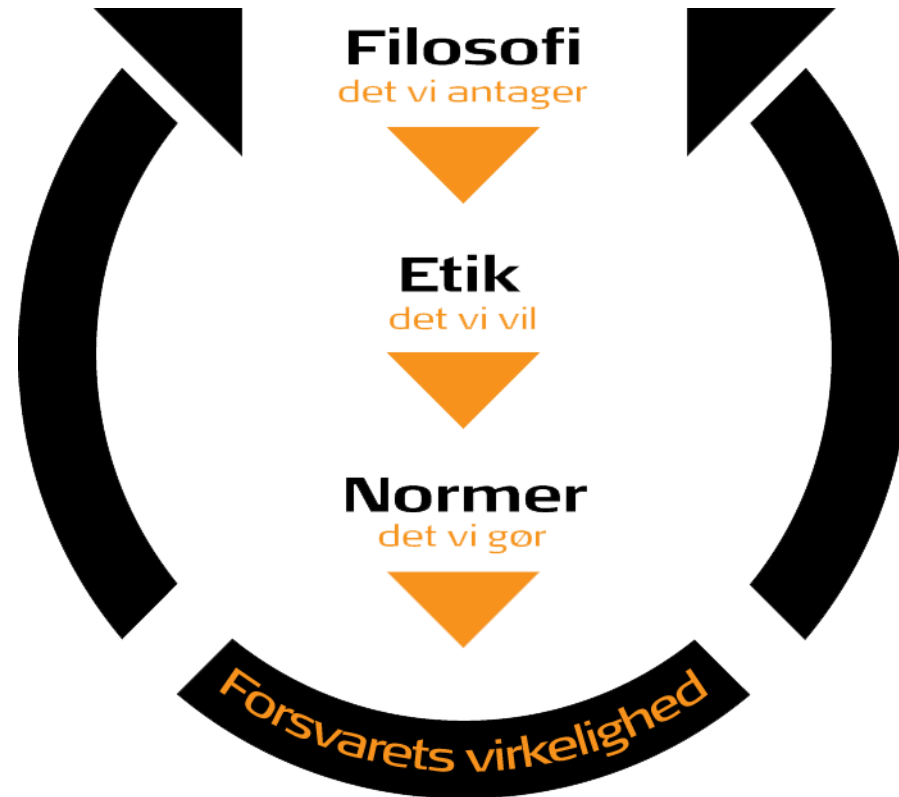


Forsvarets ledelsesfilosofi: Beskriver de fire fokusområder, som skal balanceres i ledelse af opgaveløsningen: Relationer, Fornyelse, Resultater & Stabilitet



Forsvarets ledesetik: Opstiller ni kendetegn for god ledelse og vilkår, der understøtter god ledelsesadfærd

Ledelsesfundament – sammenhæng



Formål med tankegangen

At støtte hver enkelt ledelsesudøver i at udøve god og effektiv ledelse , hvor der er sammenhæng mellem det vi antager, det vi vil og det vi gør indenfor rammerne af Forsvarets virkelighed.



Tre grundlæggende discipliner i ledelse

Lederskab

Handler her om at opbygge nytænkende **udviklingsorienterede fællesskaber**, der kan løse både kendte og nye opgaver i **omskiftelige, usikre, komplekse** og **tvetydige** sammenhænge. Det handler om at udvikle **robuste risikofællesskaber**.. og etablere læringsmiljøer, hvor innovation, kritisk refleksion og udvikling trives.

Føring

Handler om **at sætte retning** for opgaveløsningen. 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 og nødvendige muligheder

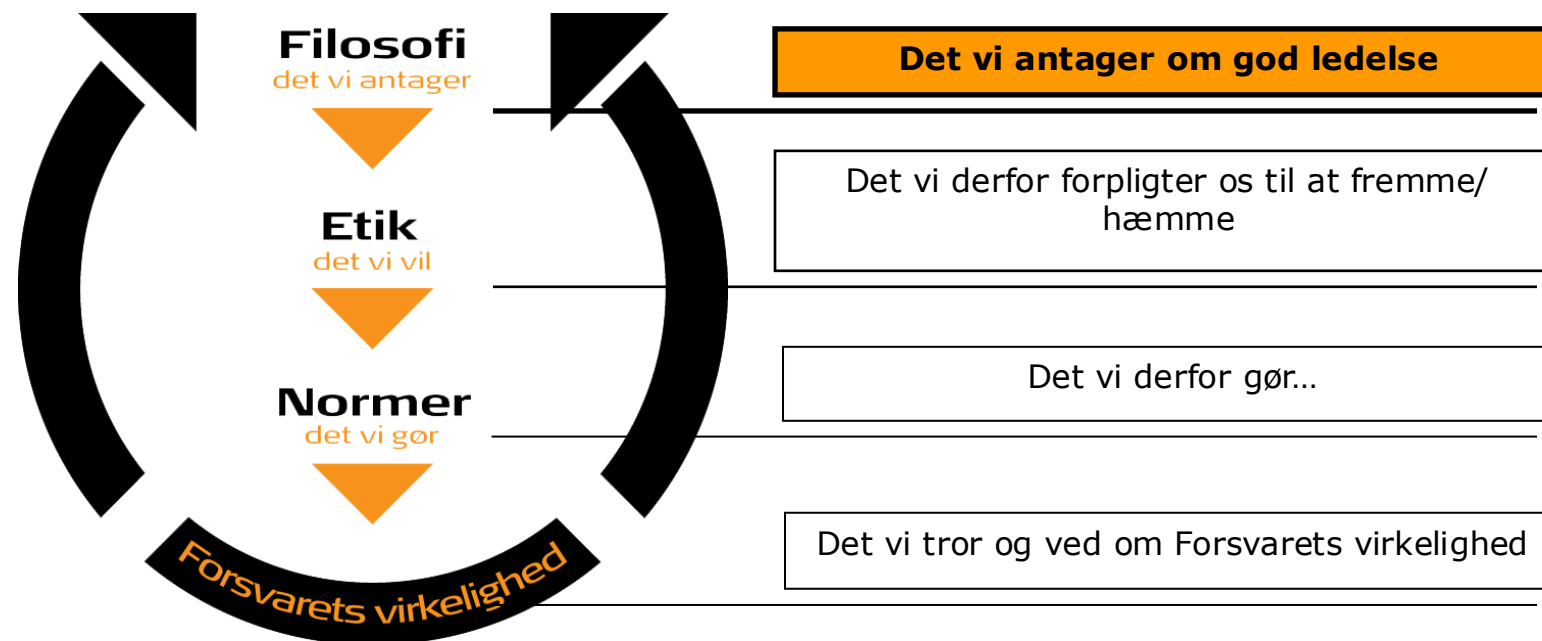
Styring

Handler om at **etablere og udvikle strukturer** eller faste, standardiserede procedurer og rutiner til effektivt at understøtte Forsvarets opgaveløsning og systematisk opfølgning og kontrol i overensstemmelse med god offentlig forvaltningspraksis.



- Forsvaret skal kunne **forene** alle tre ledelsesdiscipliner, selvom at 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 opgaveløsning

Ledelsesfundament – sammenhæng



Filosofi

På baggrund af og i relation til Forsvarets virkelighed kan vi have en filosofi, **dvs. antagelser om f.eks. God ledelse.**

Ordet antagelser er hensigtsmæssig ud fra den tankegang, at det ikke drejer sig om objektive sandheder, men om de perspektiver og de historier vi med vores viden og erfaringer kan argumentere bedst for.

Herunder det vi antager om god ledelse på baggrund af den almindelige forskning på området, og hvad ved vi om god ledelse specifik i en militær kontekst.



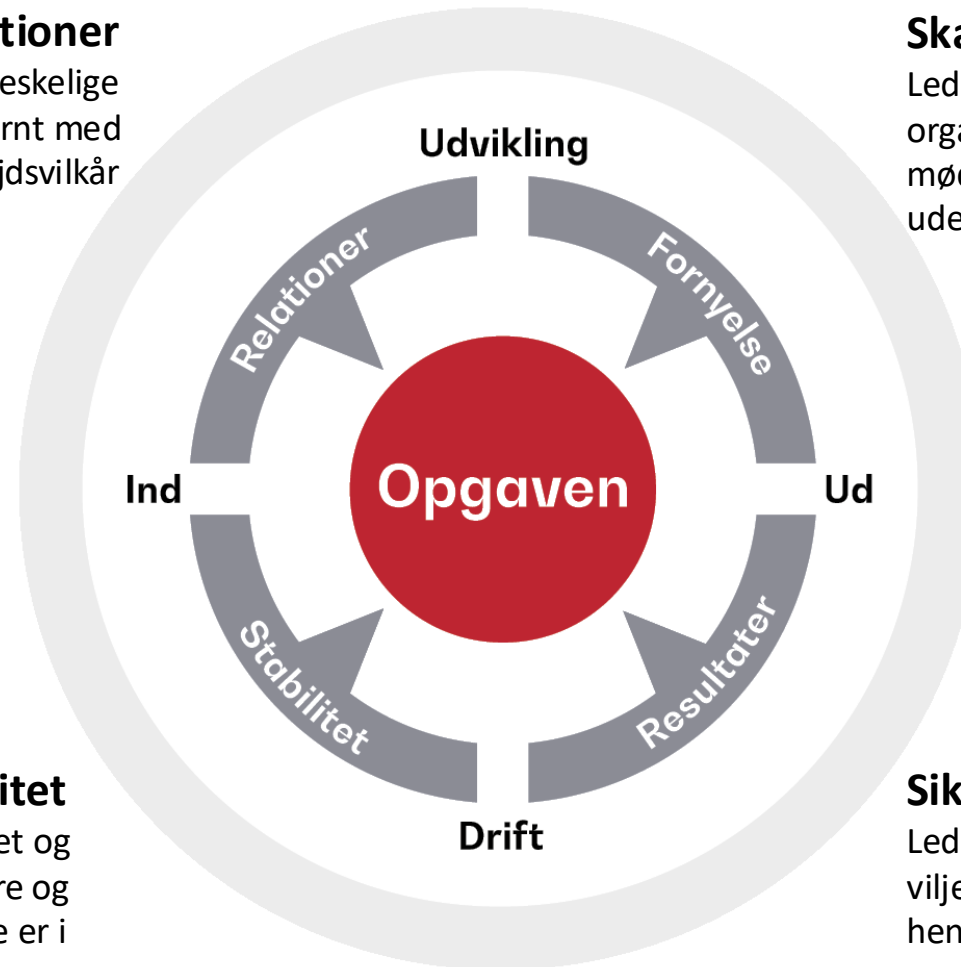
Forsvarets ledelsesfilosofi - Fokusområder

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



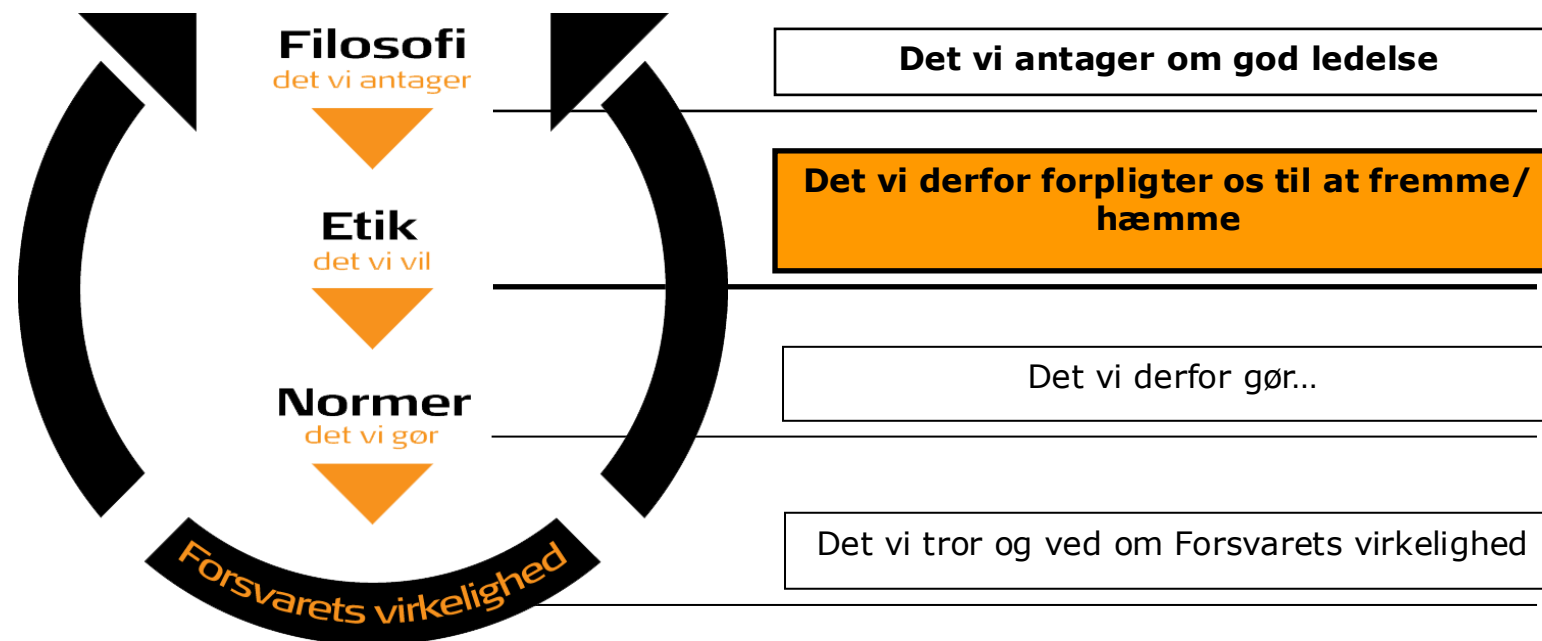
Fastholde stabilitet

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

Sikre resultater

Ledelsen skal mobilisere tilstrækkelig viljestyrke, energi og vedholdenhed med henblik på at opnå gode resultater

Ledelsesfundament – sammenhæng



Etik

Fra filosofi kommer vi til etik, der skal forstås som vores stillingtagen til vores antagelser således, at det fremgår, hvad man anser for godt, og hvad man anser for dårligt – herunder hvilke muligheder man vil fremme, og hvilken man vil hæmme. Etikken handler i særdeleshed om at klarlægge de vilkår, der fremmer og hæmmer muligheden for at gøre det rigtige – udøve god ledelse.



Forsvarets Ledelsesetik - Kendetegn

Opbygning af Kendetegn for god ledelse:

- Beskrivelse af det enkelte kendetegn
- Beskrivelse af vilkår for at udøve ledelse i overensstemmelse med det enkelte kendetegn

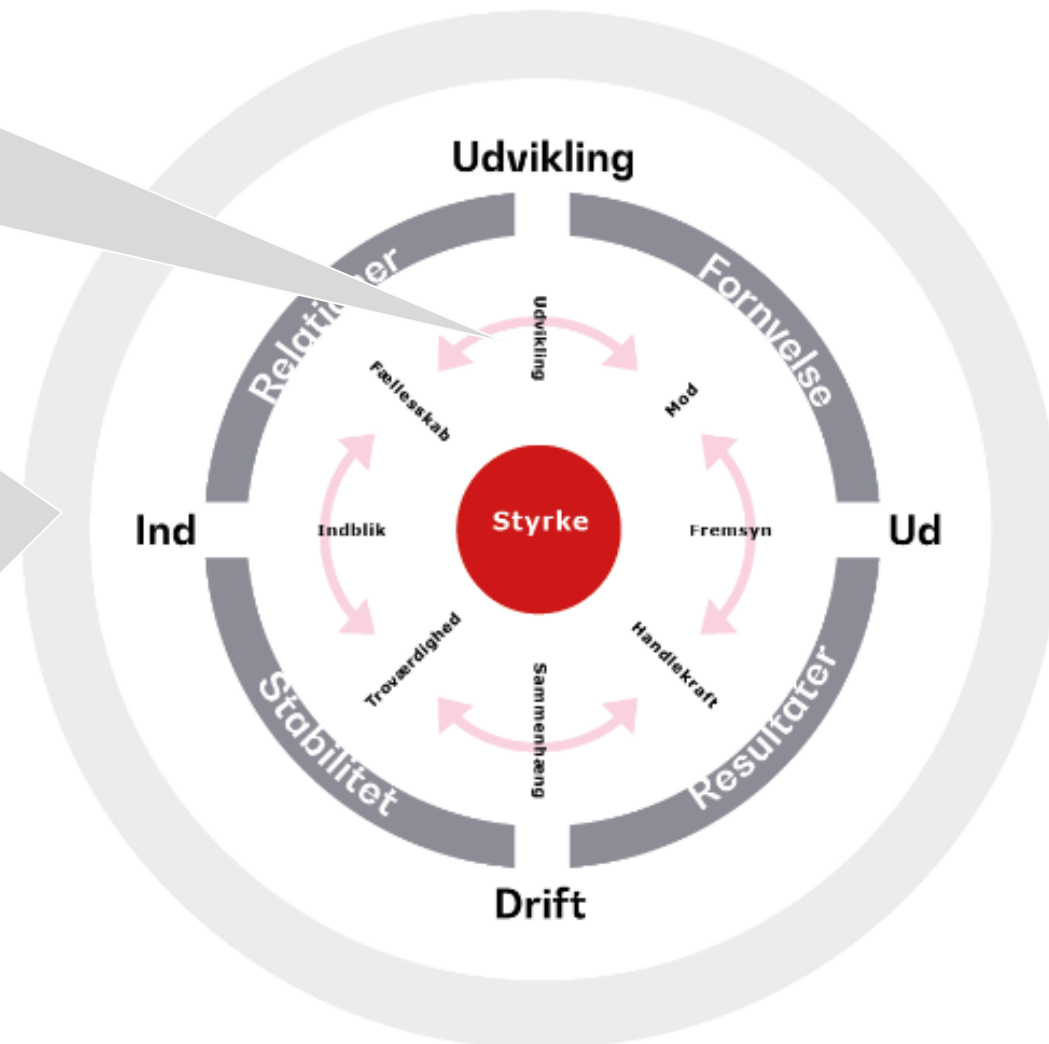
Eksempel - Kendetegnet: INDBLIK

Beskrivelse af kendetegn:

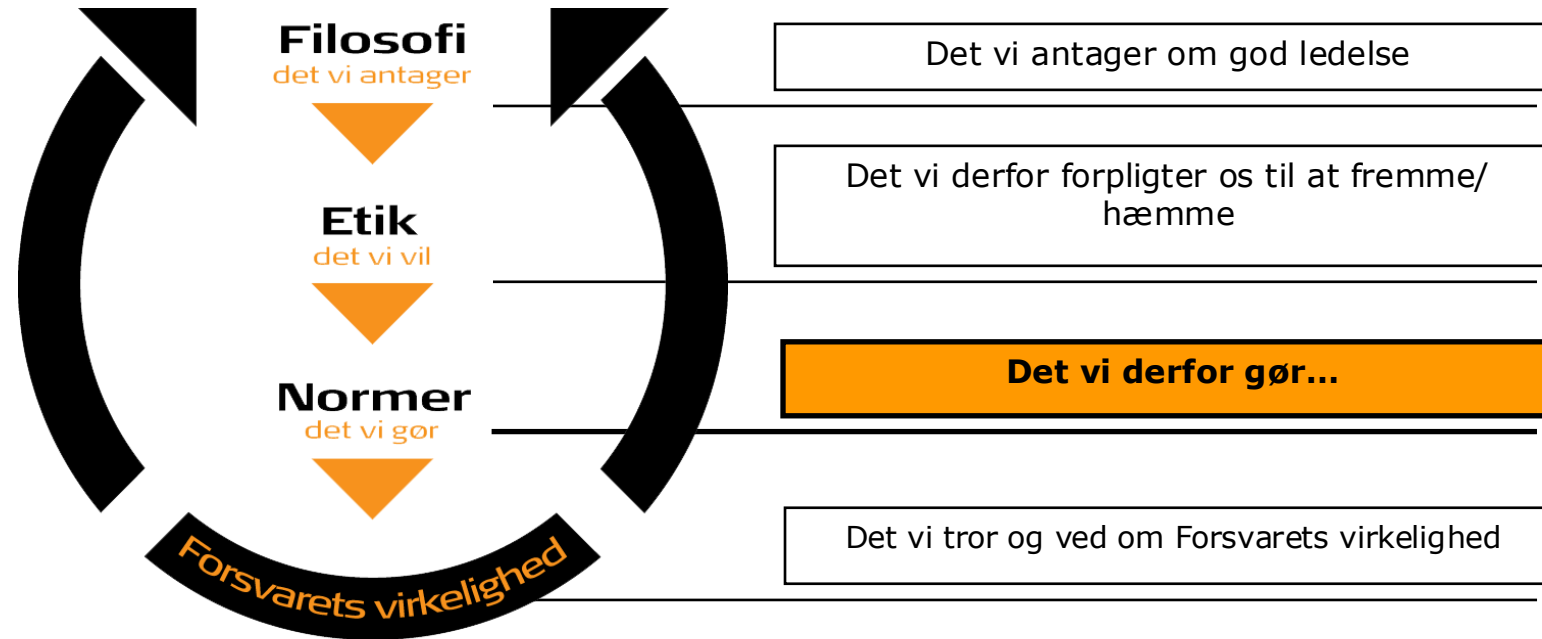
Når ledelse udøves med henblik på **både** at fastholde stabilitet **og** udvikle relationer, skal ledelse særligt være kendetegnet ved indblik. Indblik **handler om** at skabe balance mellem strukturer, organisering af opgaveløsningen, aktiv udvikling af fællesskab og nyttiggørelse af den enkelte medarbejders potentialer og mulighed for at gøre en forskel.

Beskrivelse af vilkår:

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.



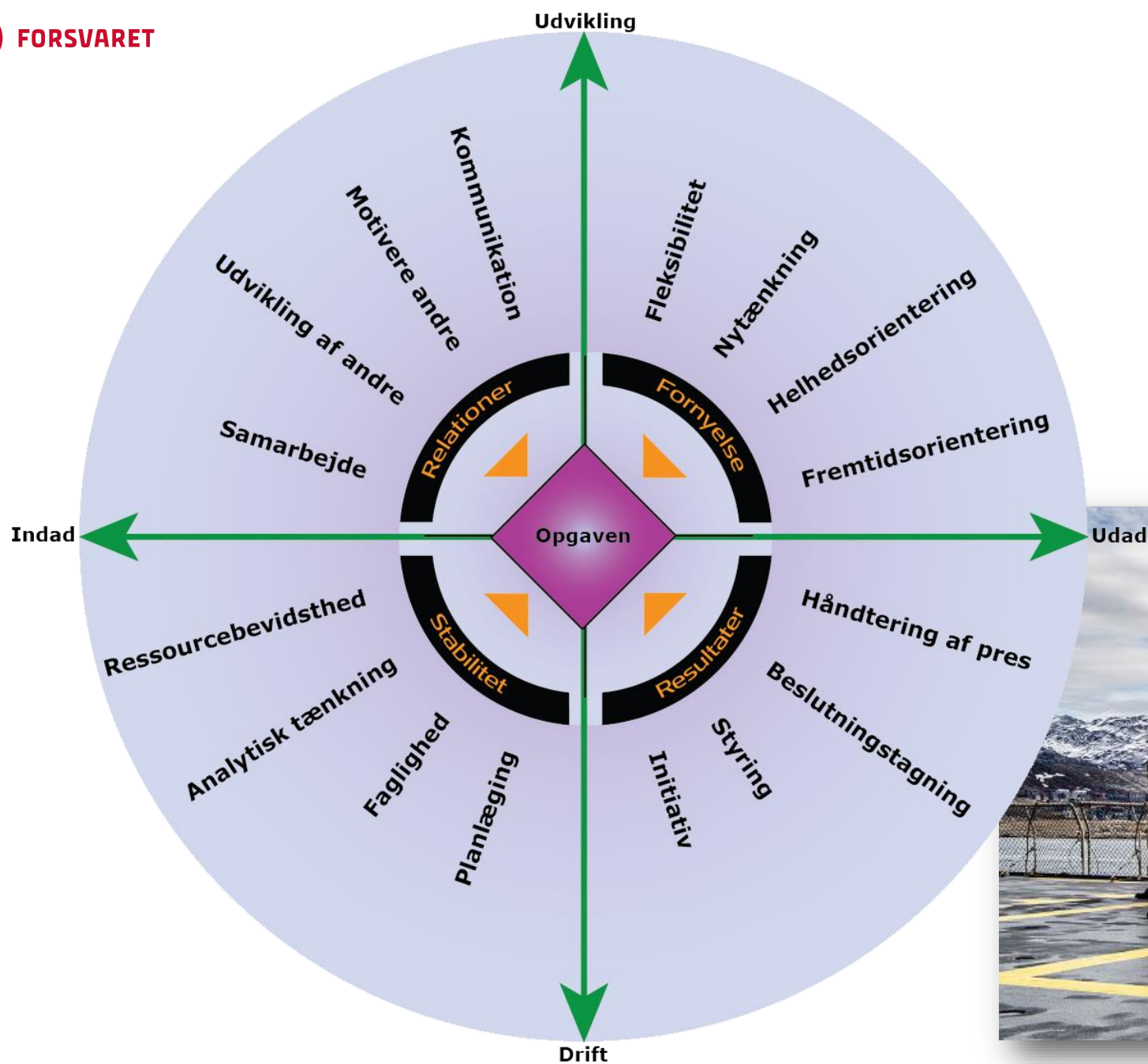
Ledelsesfundament – sammenhæng



Normer

Etikken må sikres gennem etablering af normer... En virksomhed [Forsvaret] må have ganske få centrale normer, der er fælles for hele virksomheden, og som bidrager til at sikre etikken.

God ledelsesadfærd



Mission command

Mission command

Fælles forståelse af hensigt

Tillid og respekt

Handlefrihed og decentraliseret beslutningstagning

Disciplineret initiativ

**Forudsætninger for
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 når nødvendige muligheder, når de opstår.

Søværnets fremtidsscenarie

Vision:

Ét kampklart Søværn for kongerigets sikkerhed og borgernes tryghed

Teknologi

Lille



Tidligere

Mindre

SVN er kendetegnet ved:

(Vi samarbejder om at skabe)

- Et kampklart søværn klar til samlet indsættelse i rammen af NFP
- Stærk værnidentitet og sammenhold på tværs af Søværnet.
- Gode oplevelser og udviklingsmuligheder
- God ledelse
- Stærk C2 gennem øget anvendelse af wargaming og simulation.
- Samarbejde i Østersøen, Arktisk og med udvalgte strategiske samarbejdspartnere
- Høj teknologiforståelse bredt i SVN
- Stærk videndeling og strategisk kommunikation så alle er med ombord
- DANSAC som gennemgående uddannelses- og træningskonceptkoncept

HVORFOR**HVAD****HVORDAN**

Ét kampklart søværn for kongerigets sikkerhed og borgernes tryghed

Uddannelse og træning

Attraktive karriereforløb

Skabe mening

God ledelse

Samarbejde

Øget samtræning i rammen af NFP

DANSARC som trænings- og uddannelseskoncept

Tidssvarende og relevante uddannelser

Øget forståelse af for og anvendelse af WG, simulation og AI

Rød tråd i SVN uddannelser og karrieresystem

Dialogbaseret karriereplaner

Ny karrieremodel (Y-modellen)

Balanceret arbejdsliv

Fælles narrativer som understøtter det vi vil

Synlig og klar strategisk kommunikation

Opdatering af SVN styringsgrundlag

Videndeling på tværs



Hvordan
(aktiviteter)



Hvad

"for at"
Intent



Hvorfor
(formål)

"ved at"
Backbrief



ÉT KAMPKLART SØVÆRN FOR KONGERIGETS SIKKERHED OG BORGERNES TRYGHED

Søværnet skal kunne indsættes samlet eller som selvstændige enheder i nationale og allierede flådeoperationer i hele konfliktspektret og i rammen af **multidomæne** operationer.

Søværnet løser unikke opgaver - og det kræver unikke kompetencer

Udviklingen af fremtidens Søværn vil især være drevet af implementeringen af nye teknologier, nye kampenheder og trusselsbilledet. Derfor vil fokus i den fortsatte udvikling af Søværnet koncentreres om at samle flådens kampkraft omkring forsvaret af Danmark og rigsfællesskabet samt deltagelse i internationalt flådesamarbejde. I den forbindelse vil Søværnet igangsætte og tilpasse en lang række initiativer, der skal skabe en tydelig rød tråd i forfølgelse af strategien. Dette for at skabe et robust og attraktivt Søværn blandt andet gennem implementering af nye kampkraftige enheder, spændende karriere- og uddannelsesforløb samt stærk kommunikation, samarbejde og korpsånd på tværs af Søværnet.

I Søværnet vil vi være anerkendt for:

Professionalisme: Søværnet løser komplicerede opgaver året rundt inden for rigsfællesskabet og i internationalt regi. Det stiller krav til ordentlighed i opgaveløsningen, og måden vi fremstår på - både udadtil og over for hinanden. Vi sikrer det gennem høj faglighed, stolthed og respekt for vores faglighed individuelt såvel som samlet. Derfor lægger vi vægt på, at alle igennem den militære optræden og daglige aktiviteter på tværs af Søværnet understøtter, at vi fortsat fremstår professionelt og som rollemodeller for vores kollegaer og samfundet omkring os.

Korpsånd: Søværnet har en lang historie med stolte traditioner. Disse traditioner er en del af Søværnets værnsideidentitet. Det skaber fællesskab og styrker tilhørsforholdet. Det kræver sammenhold og et fælles ståsted. Derfor lægger vi vægt på, at vi agerer som ét Søværn med fælles værdier og et fælles moralsk kompas.

Udviklingsmuligheder: Tjeneste i Søværnet er kendetegnet ved løbende og fleksible udviklingsmuligheder på tværs af såvel sejlede- som landtjeneste, der sikrer en rød tråd i den enkelte karriere- og uddannelsesmuligheder. Baseret på den enkeltes ønsker og kompetencer samt Søværnets behov.

Oplevelser: Tjeneste i Søværnet er kendetegnet ved unikke oplevelser, såvel inden for som uden for rigsfællesskabet og uanset tjenestested. Gennem varieret tjeneste, tid til at dyrke fællesskabet samt et godt kammeratskab, hvor vi passer på hinanden, sikrer vi, at disse oplevelser giver gode minder for livet.

I Søværnet vil vi sammen blive bedre til:

Uddannelse og træning: Gennem samarbejde på tværs sikrer vi, at vores operative beredskab og øvelsesaktiviteter understøttes af relevante og fleksibelt tilrettelagte uddannelsesforløb, der kan gennemføres i vores uddannelsescentre og ombord i enhederne. Derfor vil vi gennem trinvis og relevante kompetenceudviklingsforløb med indlagte uddannelser undervejs sikre, at vores fastansatte og reserven har en høj faglighed, som løbende og fleksibelt kan vedligeholdes og videreudvikles. Komplekse og moderne enheder samt ny teknologi stiller krav til høj teknisk viden og faglighed, som skal opnås gennem tidssvarende og relevante uddannelser med en stærk kobling til den daglige operative opgaveløsning.

Attraktive karriereforløb: Dialogbaserede karriereplaner - skabt gennem tæt dialog mellem ledere og medarbejdere - skal i sammenhæng med nye HR-politiske tiltag medvirke til, at den enkelte medarbejder oplever en høj grad af tilfredshed i dagligdagen og en rød tråd i forholdet mellem den enkeltes fremadrettede tjeneste og uddannelsesindsatserne hermed. Dette uanset om den enkeltes udvikling sker som specialist eller generalist.

Skabe mening: Vores intentioner, værdier og holdninger skal kommunikeres klart, så alle i Søværnet forstår og kan anvende den, uanset om vi kommunikerer til en enhed på land eller til søs. Vores kommunikation skal derfor være synlig, aktiv og opsøgende både internt i Søværnet, i Forsvaret og samfundet.

#etkampklartsøværn
#søværnetforsvarerdanmarksinteresserfrahavetmedmagtomnødvendigt

Ét kampklart søværn for kongerigets sikkerhed og borgernes tryghed

Søværnet skal kunne indsættes samlet eller som selvstændige enheder i nationale og allierede flådeoperationer i hele konfliktspektret og i rammen af multidomæne operationer.

#etkampklartsøværn

#søværnetforsvarerdanmarksinteresserfrahavetmedmagtomnødvendigt

ÉT KAMPKLART SØVÆRN FOR KONGERIGETS SIKKERHED OG BØRGERNES TRYGHED

Søværnet skal kunne indsættes samlet eller som selvstændige enheder i nationale og allierede flådeoperationer i hele konfliktspektret og i rammen af **multidomæne operationer**.

Søværnet løser unikke opgaver - og det kræver unikke kompetencer

Udviklingen af fremtidens Søværn vil især være drevet af implementeringen af nye teknologier, nye kampenheder og trusselsbilledet. Derfor vil fokus i den fortsatte udvikling af Søværnet koncentreres om at samle flådens kampkraft omkring forsvar af Danmark og rigssøfællesskabet samt deltagelse i internationalt flådesamarbejde. I den forbindelse vil Søværnet igangsætte og tilpasse en lang række initiativer, der skal skabe en tydelig rød tråd i forfølgelse af strategien. Dette for at skabe et robust og attraktivt Søværn blandt andet gennem implementering af nye kampkraftige enheder, spændende karrierer og uddannelsesforløb samt stærk kommunikation, samarbejde og korpsånd på tværs af Søværnet.

I Søværnet vil vi være anerkendt for:

Professionalisme: Søværnet løser komplicerede opgaver året rundt inden for rigsfælleskabet og i internationalt regi. Det stiller krav til ordentlighed i opgaveløsningen, og måden vi fremstår på – både uadalt og over for hinanden. Vi sikrer det gennem høj faglighed, stolthed og respekt for vores faglighed individuelt såvel som samlet. Derfor lægger vi vægt på, at alle igennem den militære optræden og daglige aktiviteter på tværs af Søværnet understøtter, at vi fortsat fremstår professionelle og som rollemodeller for vores kollegaer og samfundet omkring os.

Sørensen: Søværnet har en lang historie med stolte traditioner. Disse traditioner er en del af Søværnets værnsideidentitet. Det skaber fællesskab og styrker tilhørsforholdet. Det kræver sammenhold og et fælles ståsted. Derfor lægger vi vægt på, at vi agerer som ét Søværn med fælles værdier og et fælles moralsk kompas.

Udviklingsmuligheder: Tjeneste i Søværnet er kendetegnet ved løbende og fleksible udviklingsmuligheder på tværs af såvel søjende- som landtjeneste, der sikrer en rød tråd i den enkeltes karriere- og uddannelsesmuligheder. Baseret på den enkeltes ønsker og kompetencer samt Søværnets behov.

Oplevelser: Tjeneste i Søværnet er kendetegnet ved unikke oplevelser, såvel inden for som uden for rigsfællesskabet og uanset tjenestested. Gennem varieret tjeneste, tid til at dyrke fællesskabet samt et godt kammeratskab, hvor vi passer på hinanden, sikrer vi, at disse oplevelser giver gode minder for livet.

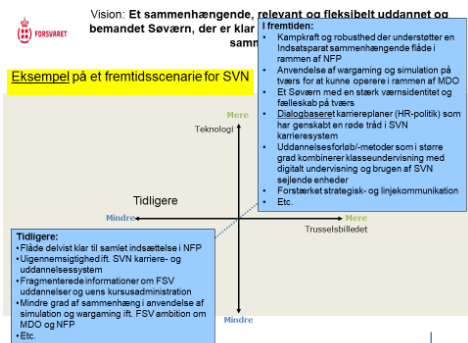
I Soværet vil vi sammen blive bedre til:

Uddannelse og træning: Gennem samarbejde på tværs sikrer vi, at vores operative beredskab og øvelsesaktiviteter understøttes af relevante og fleksibelt tilrettelagte uddannelsesforløb, der kan gennemføres i vores uddannelsescentre og indbragt i enhederne. Derfor vil vi gennem trivise og relevante kompetenceudviklingsforløb med indlagte uddannelser undervejs sikre, at vores fastansatte og reserven har en høj faglighed, som løbende og fleksibelt kan vedligeholdes og videreudvikles. Komplekse og moderne enheder samt ny teknologi stiller krav til høj teknisk viden og faglighed, som skal opnås gennem tidssvarende og relevante uddannelser med en stærk kobling til den daglige operative opgavevaretagelse.

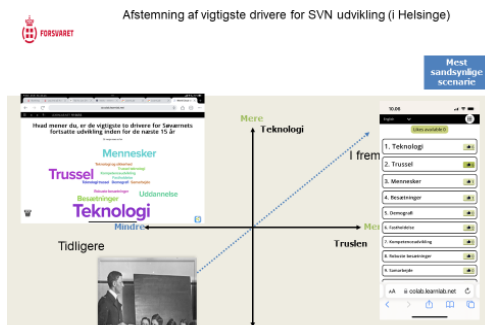
Attraktive karrierereforløb: Dialogbaserede karrieresplaner - skabt gennem tæt dialog mellem ledere og medarbejdere - skal i sammenhæng med nye HR-politiske tiltag medvirke til, at den enkelte medarbejder oplever en høj grad af tilfredshed i dagligdagen og en rød tråd i forholdet mellem den enkeltes fremadrettede tjeneste og uddannelsesindsatserne hermed. Dette uanset om den enkeltes udvikling sker som specialist eller generalist.

Skabe mening: Vores intentioner, værdier og holdninger skal kommunikeres klart, så alle i Søværnet forstår og kan anvende den, uanset om vi kommunikerer til en enhed på land eller til søs. Vores kommunikation skal derfor være synlig, aktiv og opsøgende både internt i Søværnet, i Forsvaret og samfundet.

#atkampliketsvæn
#sværnet forsværendan markas interesser fra havet med magt om nødvendigt



Nedbrydelse til pejlemærker



Søværnets strategiske pejlemærker 2024-2026

Januar 2024

Udvalgte indsatsområder, som alle chefer og ledere i Søværnet har et særligt fokus på i perioden 2024-2026.

Perioden vil være præget af implementering af Forsvarsaftalen af 2023. I den forbindelse vil Søværnet løbende skulle tilpasse sine aktiviteter i forhold til kommende politiske delaftaler, herunder en ny HR-politik.

Allerede nu er der imidlertid behov for at øge tilknytningen af vores fastansatte og reserven af Såmæt et akut behov for at forøge medarbejderstyrken. Samtidig skal vi forberede os på nye teknologier og mere slagkraftige enheder, som ud over en større bemanning stiller krav til ny viden og kompetencer for at løse fremtidens opgaver. Derfor skal vi allerede nu igangsætte initiativer for at være klar til at udnytte nuværende og fremtidige muligheder for at forbedre vores potentielle på tværs af Svømnet.

Med dette som udgangspunkt har Søværnets ledelse besluttet, at følgende temaer vil være i fokus i perioden (ikke prioriteret rækkefølge):

- Ledelse og samarbejde
- Uddannelses- og karrieremuligheder
- Udvikling og bemanding af nye teknologier og skibe
- Seabed warfare
- Samvirkeøvelser
- Simulation og wargaming
- Kommunikation

God ledelse og samarbejde skaber trivsel og sammenhold. Derfor vil der i den kommende periode igangsættes tiltag, der understøtter en bedre trivsel og samarbejde på tværs bl.a. gennem;

- Tilpasning af den nuværende organisering
- Styrket dialog mellem ledere og medarbejdere
- Introduktion af nye ledelsesuddannelser og ledelseskonferencer
- Opstart af et forskningsprojekt om god ledelse i Søværnet

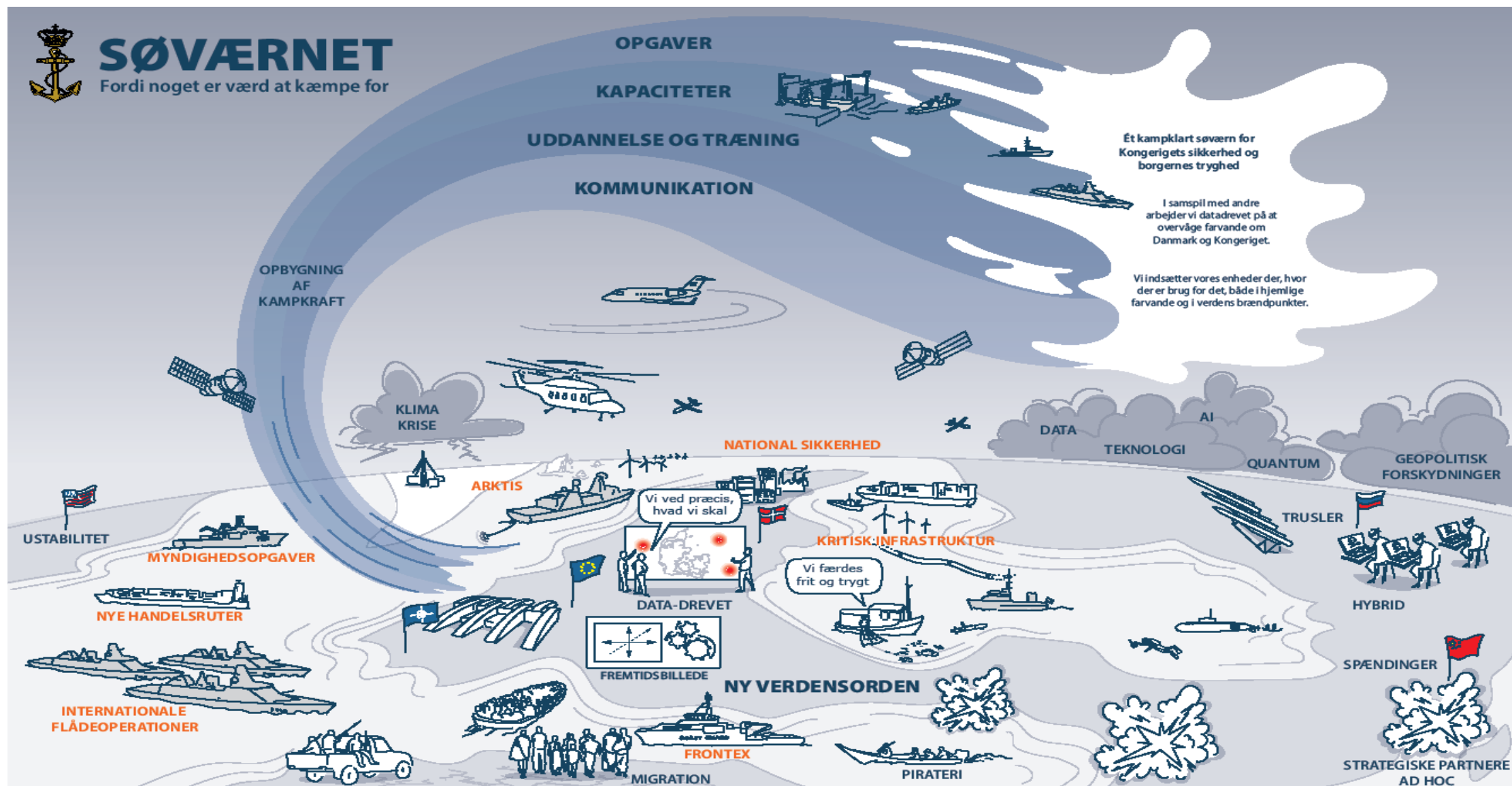
Udviklingen af nye skibe og ikke mindst bemanning heraf, udgør fundamentet for den fremtidige flådeplan. Derfor skal vi alle medvirke til at opbygge ny viden om flådens fremtidige operationsvilkår, herunder indgå konstruktivt i udviklingen af operative koncepter og kravene til de nye enheder.

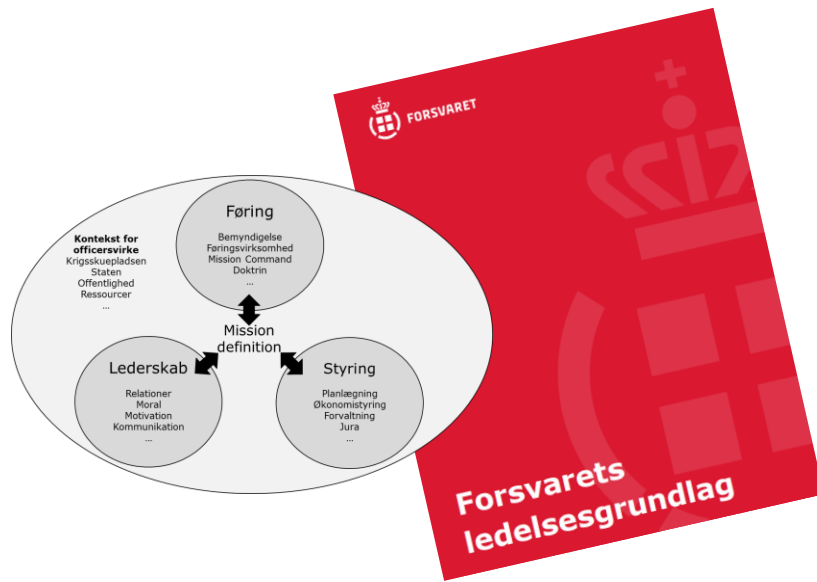
Den nationale forsvarsplan forudsætter, at vi som søværn kan indsættes samlet i forsvaret af rigsfællesskabet. Derfor vil vi i tilslutning til det nuværende aktivitets- og øvelsesmønster udvikle initiativer, der skal understøtte en større sammenhængskraft på tværs af Søværnets enheder og tjenestesteder. I tilknytning hertil vil vi udvikle nye Seabad Warfare kapaciteter og koncepter, som skal imødegæ fremtidens undervandsstrusler, ligesom vi vil genindføre større nationale samvirkeøvelser, eksempelvis i form af DANEX og udvidet samarbejde med vores nordiske og internationale samarbeidspartnere.

Vores karriereudviklings- og uddannelsesmuligheder skal være attraktive, have et højt fagligt niveau, de skal være tidssvarende, og så skal de være kendetegnede ved at knytte an til den sømløse praksis. Der er derfor igangsat en tæt dialog på tværs af Søværnet med fokus på at udvikle fleksible uddannelsesforløb, der understøtter hverdagen ombord på såvel de sejlende enheder og i vores uddannelsescentre. I den forbindelse vil vi indføre en ny karriereudviklingsmodel, kaldet Y-modellen, med øget mulighed for at følge et specialistspor i den enkelte karriere og større anerkendelse af den enkelte kompetencer frem for tidbestemte og fastlagte uddannelses- og udnævnelsesforløb.

Som et led i moderniseringen af vores uddannelser, vil vi på tværs af Søværnet øge forståelsen for og anvendelse af simulation og wargaming for at skabe størst mulig fleksibilitet og effekt i vores mange uddannelsesudbud. Herudover vil opbygning af viden om multidomæne operationer og Søværnets bidrag hertil nationalt og internationalt være i fokus.

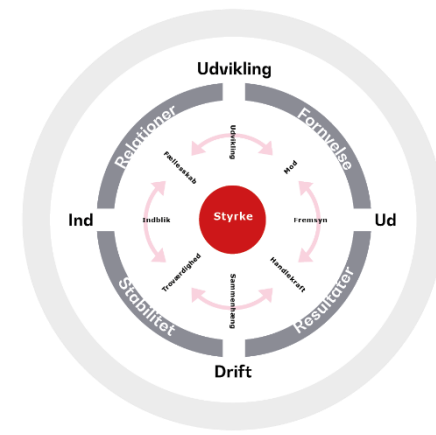
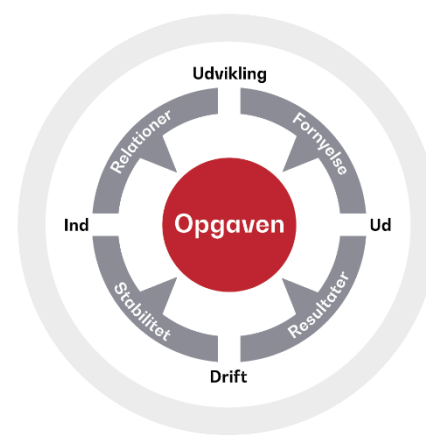
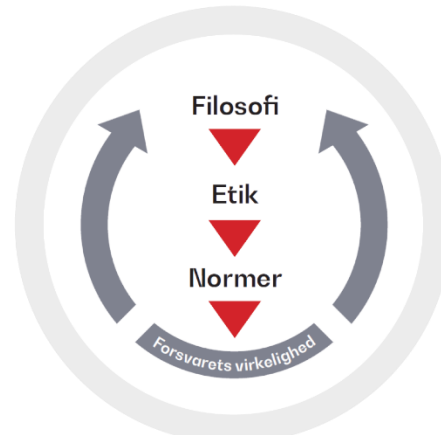
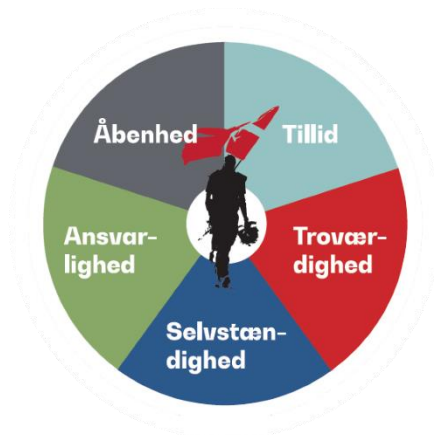
For at sikre størst mulig forståelse af udviklingen, på tværs af Søvænet, vil vi forbedre den nuværende kommunikation samt indføre en systematisk ledelsesopfølgning på de besluttede initiativer blandt andet ved "strategiske udviklingsmøder".





Forsvarets ledelsesgrundlag

Hvordan understøtter uddannelserne, at vi bliver mere kompetente ledere?





OPRET NY UDVIKLINGSKONTRAKT



VEJLEDNING TIL
UDVIKLINGSKONTRAKTSKABELON



REGISTRER ALLEREDE UDFYLDT
UDVIKLINGSKONTRAKT



VEJLEDNING TIL REGISTRERING AF
ALLEREDE UDFYLDT UDVIKLINGSKONTRAKT



BEDØMMELSE OG PERSONUDTALELSE

Word skal lukkes helt ned, inden du åbner skabelonen.

OPRET NY BEDØMMELSE



VEJLEDNING TIL BEDØMMELSESSKABELON



OPRET NY PERSONUDTALELSE



VEJLEDNING TIL
PERSONUDTALELSESSKABELON



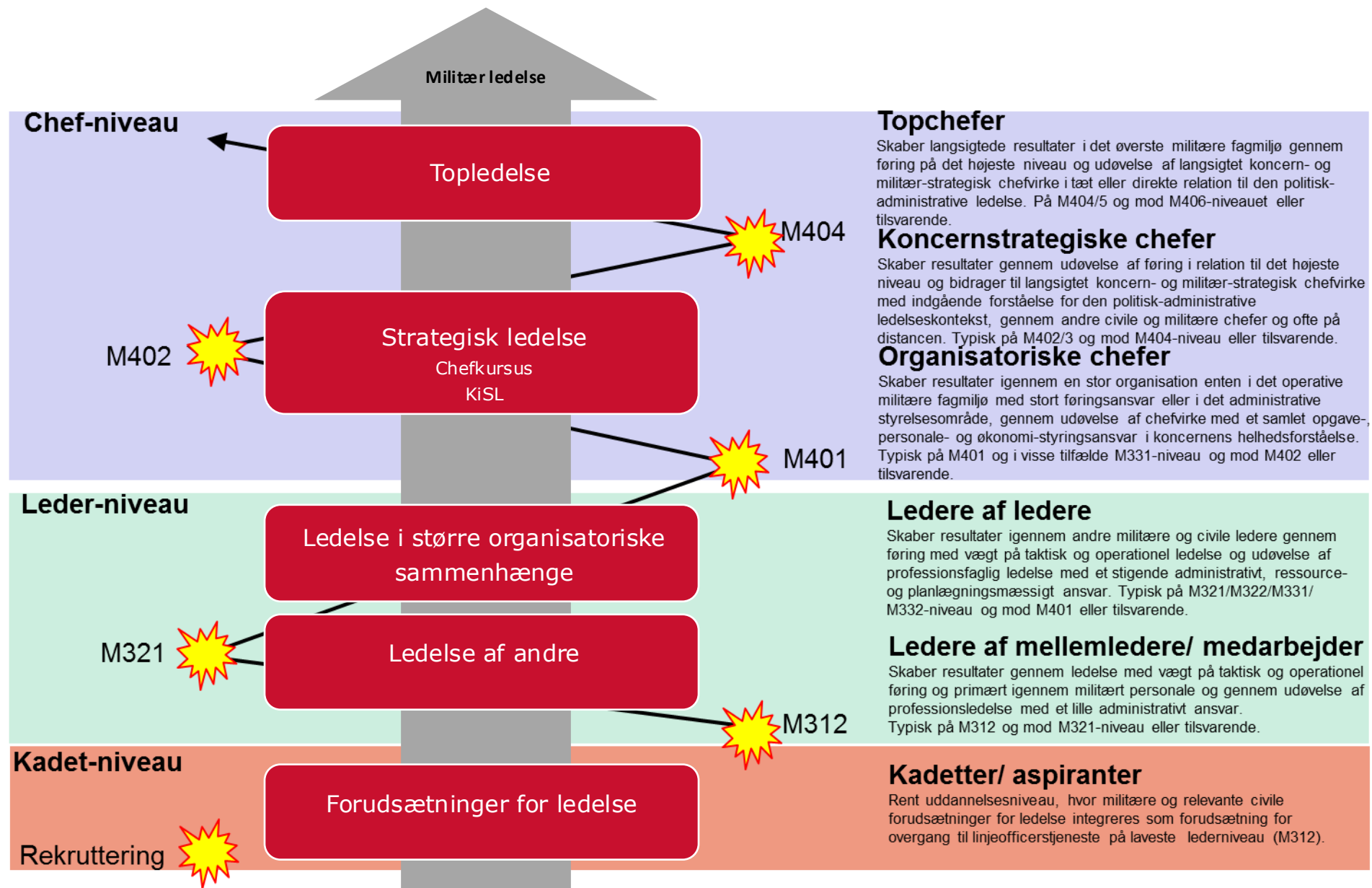
→ Læs mere om bedømmelser
og personudtalelser



TILTRÆDELSE



Den militære leadership-pipelinemodel: Officerer



Militær ledelse

ILO-KOMPETENCEPAKKE III*

LEDELSE

Chefkursus	5 moduler af 2-4 dage
Ledelseskonference	1 dag
Executive coaching	Individuelle forløb
Kursus i strategisk ledelse for chefer 1	5 dage (internat)
Kursus i strategisk ledelse for chefer 2	Valgfrie moduler
Kursus i strategisk ledelse for chefer 3	3 dage (internat)

Topledelse

Skaber langsigtede resultater i det øverste militære fagmiljø gennem føring på det højeste niveau og udøvelse af langsigtet koncern- og militær-strategisk chefvirke i tæt eller direkte relation til den politisk-administrative ledelse.

Strategisk ledelse

Formålet med Kursus i Strategisk Ledelse for chefer (KiSL) er at styrke kvaliteten af deltagerens strategiske chefvirke.

ILO-KOMPETENCEPAKKE I*

LEDELSE

Lederens relationsopbygning (KURS 1)	3 dage (internat)
Effektive beslutninger med andre ledere (KURS 2)	3 dage (internat)
Effektiv mødeledelse	2 dage (daglig tjeneste)
Coachingbaseret ledelse	3 dage (daglig tjeneste)
FOKUS Den vanskelige samtale	1 dag (daglig tjeneste)
Ledelse af opgaver på distancen	1 dag (daglig tjeneste)
Lederen som mentor	1 dag (daglig tjeneste)
FOKUS samtaleteknik	1 dag (daglig tjeneste)
Ledelse af ledere	1 dag (daglig tjeneste)

FØRING

Ledelse og føring i praksis I	4 dage (blended learning)
--------------------------------------	---------------------------

STYRING

STYR I – Forsvarets styring	3 dage (internat)
------------------------------------	-------------------

FORVALTNING

Sagsbehandling og forvaltningsjura	Deltidsstudium (138t)
Udvidet Militær Straffe- og disciplinarsystem 2021	Deltidsstudium (56t)
DeMars 821	3 dage (internat)

TVÆRFAGLIGT KURSUS

Forsvarets indsættelser - fra vilje til handling	Deltidsstudium (138t)
Helhedsforståelse – meningsskabelse i en kompleks hverdag	2 dage (Blended learning)

Ledelse i større organisatoriske sammenhænge

Kurserne i kompetencepakke 2 sætter deltagerne i stand til i rollen som leder af et funktionsområde eller som medlem af en stab at lede, føre, styre og forvalte i et helhedsorienteret perspektiv, der tilgodeser den organisatoriske opgave.

Ledelse af andre

Deltagerne vil få organisationer til at kunne handle ordentligt og efter reglerne, men også håndtere komplekse miljøer og modsatrettede krav og forventninger i løsningen af dagligdagens og operations praksisnære udfordringer.

Forudsætninger for ledelse

Pakken giver deltagerne den basale viden for at praktisere ledelse i Forsvaret, som supplement til/alternativ for ledelsesgrunduddannelse.

ILO-KOMPETENCEPAKKE II*

LEDELSE

Ledelse i friktionsprægede miljøer (KURS 3)	3 dage (internat)
Kommunikation i praksis	Deltidsstudium (30t)
Grundlæggende projektledelse	3 dage (daglig tjeneste)

FØRING

Ledelse og føring i praksis II	2 dage (Internat)
---------------------------------------	-------------------

STYRING

STYR II – Styring og ledelse i Forsvaret	5 dage (internat)
---	-------------------

FORVALTNING

At lære om udgivelse af forvaltning	1 dag
Forsvarets Skrivemetode	1 dag

TVÆRFAGLIGT KURSUS

Officeren udsendt i internationalt stab	2 dage (Blended learning)
--	---------------------------

ILO-KOMPETENCEPAKKE BASIC

FOKUS samtalelederkursus	Online
Forsvarets Ledelsesgrundlag - basic	Online
Kodex VII - syv centrale pligter	Online
Den ny leder i koncernen (KURS basic)	3 dage (internat)

* For optagelse på kompetencepakke I, II og III kræves det, at man tager Forsvarets Ledelsesgrundlag – basic og Kodex VII – de syv pligter.



Lederstof.dk: Flådechefen har sendt 175 af sine folk ud på den farligste mission siden 1864

Her er Henrik Rybergs fire bedste ledelsesråd

1.Sæt en tydelig retning for dit strategiske lederskab. Påtag dig dit lederskab. Saml dit chef- og lederteam, og opstil et fælles fremtidsscenarie, som I alle tror på. Afstem, hvad I i scenariet vil være anerkendt for og identificer, hvad I skal blive bedre til sammen for at opnå den ønskede anerkendelse. Opstil derefter jeres strategiske pejlemærker for at komme i mål på kort og lang sigt, og hav mod til at træffe de nødvendige beslutninger, der skal til.

2.Afstem ledelsesudøvelsen i din organisation. Lyt til, vis tillid, og forhandl løbende med dine chefer og ledere, og vær ærlig og tydelig i din retning for ånden i det, du gerne vil opnå og ikke mindst måden, du vil lede din organisation eller team på, og sørg hele tiden for at følge op på de pejlemærker, I sammen har sat.

3.Skab et ledelsesrum for god ledelse. Vær autentisk, åben og ærlig, og giv dine chefer og ledere plads til at udøve deres ledelse gennem tydelig kommunikation og retning for det, I sammen skal opnå, og hvordan I skal udøve jeres ledelse.

4.Interesser dig for dine medarbejdere og arbejdspladsen. Vis interesse, og brug tid på dine chefer, leder og medarbejdere gennem skabelse af fælles oplevelser, der understøtter det, I skal opnå sammen. Pas på dine chefer, og udlev dit chefvirke, som den chef du selv gerne vil ledes af.



Vil du vide mere om ledelse i Forsvaret

www.forsvaret.dk Søg efter Forsvarets Ledelsesgrundlag

Anbefaling til læsning om militær ledelse

Ledelse i Felten af Jakob Rømer Barfod og Signe Bruskin

Handlingens Kunst af Steven Bungey



Ellers er du altid velkommen til at kontakte:

Henrik Ryberg

Mobil: 40500874

ryberg.hr@gmail.com

LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/henrik-ryberg-41698711/>

