

Forfattere:

Rune Køhler 250181

Jasper Kristian Mikkelsen 261279

Vejleder:

Kristian Malver

Socialkonstruktionisme i Forsvaret –

En undren vedrørende Forsvarets Ledelsesgrundlag



Speciale ved diplomstudiet i Organisation og Ledelse

Institut for Organisation

Copenhagen Business School

2010

ABSTRACT

This is a thesis on social-constructionism in the Danish Defence – or more specifically an examination of the Danish Defence’s official concept of management in a predominantly social-constructionist perspective. The thesis is authored by two officers attending a diploma programme in organisation and management at Copenhagen Business School, and the authors’ main motivation for performing this examination has been an emerging, but persistent wondering concerning the general existence and presence – or lack thereof – of the above mentioned concept of management. This wondering is rooted in and spurred on by a theoretical perspective mainly comprised of Ralph D. Stacey’s theory of Complex Responsive Processes, and through the application of a reflexive narrative method the authors have concluded the following: The examined concept of management is a socially constructed and evolving object; it exist through local human interactions and the characteristics of these specific interactions determine the nature of the social object for the interacting individuals; it exists because specific individuals have participated in specific local interactions in which the individuals’ interplay of intentions regarding the social object have resulted in the present concept of management.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	5
2. PROBLEMFORMULERING	8
2.1. Problemstilling.	8
2.1.1. Det overordnede problem.	9
2.2. Problemdiskussion.	11
2.2.1. Indledende teoretiske og metodiske dispositioner.	12
2.2.2. Rammestyringsfaktorer.	14
2.2.3. Sammenfatning – Problemdiskussion.	16
2.3. Problemdefinition.	17
3. METODE	18
3.1. Staceys teoretiske univers – CRP.	18
3.1.1. Systemer kontra processer.	19
3.1.2. Ontologi, epistemologi og menneskelig meningsdannelse.	21
3.2. Narrativ metode – Et staceyansk narrativ.	24
3.3. Vores endelige metode.	28
3.4. Kritik af metode og teori.	31
3.4.1. Validitet, generaliserbarhed og reliabilitet.	31
3.4.2. Teoriens integritet.	33
4. ANALYSE	34
4.1. Narrativ 1 – Version 4 (Narrativ 1.4).	34
4.1.1. Indledning.	34
4.1.2. Narrativ 1 – Introduktionen af Forsvarets Ledelsesgrundlag.	35
4.1.3. Konklusion.	45
4.2. Narrativ 2 – Version 5. (Narrativ 2.5).	46
4.2.1. Indledning.	46

4.2.2. Narrativ 2 – En søgen efter det partikulariserede.....	47
4.2.3. Konklusion.	56
4.3. Narrativ 3 – Version 3 (Narrativ 3.3).....	58
4.3.1. Indledning.....	58
4.3.2. Narrativ 3 – Intentionernes samspil.	59
4.3.3. Konklusion.	64
5. KONKLUSION.....	65
5.1. Konklusion – Undersøger.....	65
5.2. Konklusion – Terapeut.	66
5.3. Konklusion – Fælles.....	67
6. PERSPEKTIVERING.....	69
7. LITTERATURLISTE	70

Vedlagt specialet er en CD indeholdende:

1. Speciale i elektronisk form.
2. Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008.
3. E-mailkorrespondance mellem Stacey og Drabæk.
4. Metodelog.
5. Materiale og notater fra FAK-seminar.
6. Materiale og notater fra interviews.
7. Tidligere versioner af narrativer.

Fordeling af arbejdsbyrde:

Jasper Kristian Mikkelsen har skrevet (50%): Indledning, Problemformulering, Metode samt Konklusion – Terapeut.

Rune Køhler har skrevet (50%): Analyse, Konklusion – Undersøger, Konklusion – Fælles samt Perspektivering.

1. INDLEDNING

Denne skriftlige fremstilling er forfattet af to studerende ved Copenhagen Business School (CBS) og har til formål at fungere som afsluttende speciale i forbindelse med Handelshøjskolenes Erhvervsøkonomiske Diplomuddannelse i Organisation og Ledelse (HD(O)). Den valgte toning for specialet er **Strategisk Ledelse og Virksomhedsudvikling**, og som forfattere har vi, Rune Køhler og Jasper Kristian Mikkelsen, valgt at beskæftige os med **Social-konstruktionisme i Forsvaret** som det overordnede emne og mere specifikt med **Forsvarets Ledelsesgrundlag**¹ som fokus og omdrejningspunkt for specialets initiering, udvikling og konklusion.

Begrundelsen for disse valg er ud over de rent formelle uddannelsesrelaterede krav og vilkår (jf. studiehåndbogen ved CBS) givet ved vores personlige motivation for at skrive netop dette speciale. Vores motivation bestod og består stadig i en umiddelbar undren og en fortsat lyst til at undersøge denne undren. En undren der har udviklet sig under arbejdet med specialet og formodentlig vil blive ved med at udvikle sig fremover.

Den oprindelige undren ved specialets påbegyndelse bestod i, at vi som officerer og dermed ansatte og ledere i Forsvaret havde stiftet bekendtskab med Forsvarets Ledelsesgrundlag (LG), men begge fandt dette underligt fraværende i vores egen professionelle erfaring – selvfølgelig med forbehold for, at vi ikke havde afdækket og nok aldrig ville kunne afdække tilstanden for LG i hele organisationen. På dette tidspunkt opfattede vi LG som et ledelsesværktøj eller en teknologi, der på baggrund af de såvel praktiske som teoretiske argumenter anført i LG baggrundsmateriale, og hvis anvendt korrekt, kunne medføre de for Forsvaret ønskede resultater. Vi anså altså LG for at være en del af Forsvarets strategi med hensyn til udøvelse af ledelse. Denne teknologi var allerede briefet og distribueret til alle enheder i Forsvaret, og som ledere havde vi selv anvendt og gjort os positive erfaringer med LG i forbindelse med blandt andet Forsvarets Kompetence- og Udviklingssystem (FOKUS). Derfor forekom det os underligt eller overraskende, at så tilsyneladende få kolleger (både over-, lige- og underordnede) åbenlyst talte om og anvendte LG.

¹ Se vedlagte CD for officielt præsentationsmateriale af Forsvarets Ledelsesgrundlag. Filnavn: Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008.

I forbindelse med vores studie på CBS er vi imidlertid blevet ansporet og provokeret af nye indsigter eller perspektiver, og den oprindelige undren har derfor ændret sig og er blevet til en mere generel undren vedrørende LG eksistens. Der er altså opstået en ny undren omkring LG og en lyst til at undersøge dette mere indgående, hvorfor LG er blevet fokus for dette speciale. Da denne nye undren er ansporet og provokeret af bestemte indsigter eller perspektiver, må LG som sådan undersøges i relation til netop disse indsigter, velvidende at endnu nyere indsigter kan gøre sig gældende og drastisk ændre denne drivende undren, hvorfor vi i vores undersøgelse må forblive åbne og ikke unødvendigt begrænse undersøgelsen af LG.

For nuværende (i dette speciale) er den drivende undren dog forankret i et teoretisk univers, og den er i høj grad ansporet af vores møde med dette teoretiske univers, hvorfor undersøgelsen af LG tager et teoretisk udgangspunkt.

Den primære og mest anvendte teoretiker under vores studie på CBS og eksponenten for det teoretiske univers, der har medført den nye undren hos os, er Ralph D. Stacey med hans teori om Complex Responsive Processes (CRP), hvorfor denne teori udgør det teoretiske udgangspunkt for specialet. I et videnskabsteoretisk perspektiv placerer vi Stacey med tæt tilknytning til socialkonstruktionisme, og dette videnskabsteoretiske perspektiv danner således en overordnet ramme for specialet, og det overordnede emne kan derfor ses som Socialkonstruktionisme i Forsvaret.

Det teoretiske udgangspunkt er styrende for vores valg af metode og har mange konsekvenser, der vil blive detaljeret behandlet i specialets forskellige afsnit, i særdeleshed i metodeafsnittet. Henset til den traditionelle opbygning for et sådant speciale samt den i forvejen relativt store mængde af nye eller anderledes metodiske aspekter (i hvert fald for vores vedkommende) så fastholdes en klassisk disposition i store træk med klassiske benævnelser for de enkelte hovedafsnit: Indledning, Problemformulering, Metode, Analyse, Konklusion og Perspektivering. Dette gøres for at skabe et klart overblik over specialets sammenhæng og mindske forvirringen for såvel læsere som forfattere. Men med henblik på læsevenlighed og logisk sammenhæng i specialets progression finder vi det hensigtsmæssigt, at væsentlige teoretiske og metodiske konsekvenser klarlægges tidligt i specialet. Derfor kan og bør sådanne konsekvenser ikke isoleres, forvises og udskydes til specifikke sekventielle afsnit i en klassisk disposition, men må gradvist introduceres, hvor det findes passende eller nødvendigt.

Netop denne udfordring med at disponere specialets indhold i en skriftlig fremstilling har for os understreget og tydeliggjort begrebet refleksivitet. Specialets teoretiske udgangspunkt har indflydelse på, hvilken metode det giver mening at anvende, og metoden har indflydelse på, hvad der overhovedet kan konkluderes, hvilket igen har indflydelse på problemformuleringen, det overordnede emne, den anvendte teori og så videre i en uendelig cirkulær kausalitet. På samme måde har vores løbende erkendelser under arbejdet med specialet indflydelse på den drivende undren, hvilket igen påvirker vores opfattelse af den oprindelige problemstilling og dermed vores formål med specialet. Dette betyder, at specialet bøjer tilbage på sig selv og ikke er en lineær sekventiel erkendelsesproces, gående fra en specifik problemformulering nedskrevet og fastholdt i tid over en valgt metodisk undersøgelse til en derpå afledt konklusion. Tværtimod må vi nødvendigvis, hvis vores drivende undren og dermed vores fokus for undersøgelse ændrer sig drastisk, gå tilbage og inkorporere denne nye undren i vores problemformulering – eller alternativt acceptere at vores oprindelige problemformulering bliver forældet og således kun optræder som en historisk detalje i specialet. Ligesom vi tidligt og løbende igennem specialet ofte må henholde os til den anvendte teori og metode som argumenter for vores valg, selv om dette meget styrende teoretiske udgangspunkt og den resulterende metode endnu ikke er blevet tilfredsstillende forklaret.

Det teoretiske udgangspunkt medfører desuden, at specialet bliver et meget personligt speciale, da det i dette perspektiv ikke giver meget mening at betragte specifikke organisatoriske problemstillinger som objektive problemer, hvis eventuelle løsninger er universelt relevante og meningsfulde. Dette kommer blandt andet til udtryk ved vores konsekvente brug af første person ental og flertal (jeg og vi), men især ved det meget personlige indhold af specialets analyseafsnit. Det er muligt, at læsere af dette speciale vil finde mening i specialets argumenter og konklusioner i kraft af den anvendte teoris logiske integritet, men det er ikke ensbetydende med, at en læser er blevet flyttet i forhold til den specifikke undren, der driver os som forfattere, og som vi forsøger at udtrykke i problemformuleringen – og som jo egentlig er formålet med specialet, nemlig at oplyse os selv i forhold til vores egen undren vedrørende LG.

Specialet bliver således årsagen til, produktet af og dokumentationen for vores personlige erkendelsesproces, og det kan beskrives som en rejse. En rejse fra noget og til noget. Men også om noget, på en måde og af en grund.

2. PROBLEMFORMULERING

Problemformuleringen har til formål at klarlægge specialets egentlige formål – det vil sige vores ambition med specialet. Denne ambition er som kort beskrevet i indledningen relateret til og tager sit afsæt i en undren, men ikke en hvilken som helst undren. Der er tale om en undren, der er karakteriseret ved, at vi oplever et tilstrækkelig stort behov for at undersøge denne undren til, at vi rent faktisk finder den drivende eller motiverende nok til at være essentiel for vores speciale. Den drivende undren kan således betragtes som specialets forårsagende overordnede problem, årsagen til specialets initiering, og den vil som sådan blive beskrevet og detaljeret behandlet i det herpå følgende underafsnit – problemstilling. Derefter følger en problemdiskussion, hvor det overordnede problem behandles og afgrænses på baggrund af indledende teoretiske og metodiske dispositioner samt en nærmere granskning af vores opfattede muligheder for at undersøge dette problem. Endelig udmøntes problemdiskussionen i en problemdefinition indeholdende nogle specifikke spørgsmål, som vi finder essentielle for vores drivende undren, og som vi ønsker at besvare ved dette speciale – vores ambition.

2.1. Problemstilling.

Problemstillingen har til formål at beskrive specialets overordnede problem – den drivende undren – og dets nære kontekst, herunder problemets omfang og betydning. Det skal understreges, at den drivende undren ikke er et statisk spørgsmål, men et dynamisk begreb, der hele tiden ændrer sig efterhånden som vi gennemgår en erkendelsesproces vedrørende LG. Specialets overordnede problem er derfor som udgangspunkt kontinuerligt emergerende. Når der i specialet refereres til den drivende undren, menes der derfor dette dynamiske begreb, medmindre denne undren nærmere defineres. Det der søges med denne problemstilling er derfor et udgangspunkt for initiering af en metodisk undersøgelse og analyse. Det er i princippet et øjebliksbillede, et snapshot, af vores undren, og det forsøges formuleret og indfanget gennem en kort beskrivelse af den forudgående udvikling i vores undren. Skulle vores drivende undren ændre sig så drastisk i løbet af vores undersøgelse, at den ikke længere kan indeholdes i vores formulering af det overordnede problem, så må denne principielt omformuleres, da vores undersøgelse og resulterende konklusion altid er styret af udviklingen i den drivende undren. Derfor tages der visse forbehold i formuleringen af specialets overordnede problem. På den ene side søges der en meget specifik formulering til initiering af den metodiske undersøgelse og analyse, og på den anden side må det forventes, at en sådan sandsynligvis må tilpas-

ses efter endt undersøgelse, da det kun på baggrund af konklusionen kan afgøres, hvad der endeligt svares på i undersøgelsen.

Under alle omstændigheder må undersøgelsen have et udgangspunkt, og det er dette, vi har valgt at fokusere på i vores problemstilling, velvidende at denne problemstilling sandsynligvis vil blive forældet i løbet af vores undersøgelse og således kun optræde som en historisk detalje i specialet. Dog er formuleringen af vores overordnede problem – som det fremgår nedenfor – særdeles rummelig, og skulle vores undren bringe os uden for denne rummelige formulering, så må det siges at være en interessant opdagelse og konklusion i sig selv.

2.1.1. Det overordnede problem.

Som kort beskrevet i indledningen bestod den oprindelige undren ved specialets påbegyndelse i, at vi som officerer og dermed ansatte og ledere i Forsvaret havde stiftet bekendtskab med LG, men begge fandt dette underligt fraværende i vores egen professionelle erfaring. Da LG jo allerede var briefet og distribueret til alle enheder i Forsvaret, og vi som ledere selv havde anvendt og gjort os erfaringer med LG i forbindelse med blandt andet FOKUS, så forekom det os underligt eller overraskende, at så tilsyneladende få kolleger (både over-, lige- og underordnede) åbenlyst talte om og anvendte LG. Denne oprindelige undren kan udtrykkes ved spørgsmålet:

- Hvorfor er Forsvarets Ledelsesgrundlag ikke mere udbredt?

Selvfølgelig havde vi på dette tidspunkt, der i øvrigt sættes til sommeren 2009, ikke afdækket tilstanden for LG udbredelse i hele Forsvaret, men dette ændrer ikke på, at vi begge igennem vores respektive omfattende netværk og relationer havde fået den opfattelse, at LG for de fleste ansatte i Forsvaret var blevet og måske altid havde været ”et teoretisk koncept, der var beskrevet i en brochure og briefet i enhederne, men ellers ikke blev eller kunne anvendes”. Det skal understreges, at det ikke var eller er vores opfattelse, at vores egen enhed, myndighed eller værn på nogen måde er værre, bedre eller anderledes end andre, hvad angår LG. Vi har ikke med vores problemstilling i sinde at pege fingre eller hænge nogen ud – vi kan bare konstatere, at vi på det pågældende tidspunkt undrede os over en manglende udbredelse eller anvendelse af LG.

På dette tidspunkt anså vi LG for at være en del af Forsvarets strategi med hensyn til udøvelse af ledelse, og vi opfattede det som et ledelsesværktøj eller en teknologi, der på baggrund af de

såvel praktiske som teoretiske argumenter anført i LG baggrundsmateriale, og hvis anvendt korrekt, kunne medføre de for Forsvaret ønskede resultater. Vi følte os forpligtede til at anvende denne teknologi, da det jo egentlig var os pålagt fra den øverste ledelse, og rent faktisk oplevede vi en vis succes ved anvendelse samt en påskønnelse af den logiske sammenhæng i teorien bag LG. Det forekom os at være et simpelt, men effektivt og fleksibelt ledelsesværktøj, hvis indeholdte antagelser og argumenter virkede velkendte og åbenlyse. Derfor undrede det os bare endnu mere, at vores bestræbelser og positive erfaringer i forbindelse med LG blev mødt af en sådan kontrast af ligegyldighed eller endda i enkelte tilfælde af direkte modstand. Heri så vi et problem med stor betydning og et væsentligt omfang. For hvis LG var et effektivt værktøj, som vi jo havde erfaret, og som teorien omkring det argumenterede, men det ikke blev anvendt tilfredsstillende, så led Forsvaret og dermed også alle ansatte og øvrige interessenter under det. Som ledere følte vi os ansvarlige for LG og Forsvaret i sin helhed, og den manglende opbakning omkring LG anså vi for at være et udbredt organisatorisk problem, der i vores øjne fortjente at blive undersøgt nærmere, men som desværre lå uden for vores kompetence og bemyndigelse.

I sommeren 2009 indtrådte vi begge på CBS til 7. semester af HD(O) og samtidig indtrådte vi også på Flyvevåbnets Officerssskole (FLOS) til uddannelsen til kaptajn i Flyvevåbnet, også kaldet Videreuddannelsestrin I for Ledere (VUT I/L). Under begge disse uddannelsesforløb blev vi introduceret til ledelsesteori, der var relativt nyt for os. På VUT I/L var der fokus på anerkendende og systemisk ledelse i et konstruktivistisk perspektiv, og på HD(O) var der lagt vægt på et mere socialkonstruktionistisk perspektiv, primært repræsenteret ved Stacey og CRP. Der er dog nuancer ved CRP, der adskiller teorien fra en strengt postmodernistisk socialkonstruktionisme – og dette er nærmere behandlet i specialets metodeafsnit.

Mødet med disse nye teoretiske indsigter eller perspektiver medførte, at den oprindelige undren ændrede sig og blev til en mere generel undren vedrørende LG eksistens. Dette skyldtes vores gryende erkendelse af, at LG nok ikke er et ledelsesværktøj eller en teknologi, der eksisterer uden for menneskelig og social aktivering, men nærmere er socialt skabt og manifesterer sig forskelligt, når det anvendes i lokale interaktioner – ofte med konflikter og modstand til følge.

Der opstod altså en ny undren omkring LG og en lyst til at undersøge dette mere indgående, udtrykt ved spørgsmål som:

- Hvad er Forsvarets Ledelsesgrundlag egentlig?
- Hvad kan det? Og hvad kan det ikke?
- Hvor, hvornår og gennem hvem eksisterer det?
- Hvordan eksisterer det?
- Hvorfor eksisterer det?

Tilsammen indfanger disse spørgsmål den drivende undren, der er udgangspunktet for specialets egentlige metodiske undersøgelse og analyse – det vil sige, hvad vi overordnet forsøger at give svar på med specialet – vores overordnede problem. Som nævnt anser vi tidspunktet for specialets påbegyndelse til at være sommeren 2009, hvor vi havde den oprindelige undren vedrørende LG udbredelse, og vi anser denne undren og dens udvikling for at være en del af vores undersøgelse. Men ved igangsættelsen af den metodiske undersøgelse og analyse, der er dokumenteret ved dette speciale, er det altså den ovenfor beskrevne mere generelle undren vedrørende LG eksistens, der er gældende som vores overordnede problem.

Det følger af vores valg af denne undren som værende vores overordnede problem, at vi ikke på dette stadie i specialet vil forsøge, at give en objektiv beskrivelse af LG, da det jo er vores hensigt at undersøge dette nærmere. Desuden anser vi i henhold til vores valgte teoretiske udgangspunkt et sådant forsøg på at beskrive LG objektivt for at være ikke bare uhensigtsmæssigt, men også umuligt. Som læser af specialet, kan der dog muligvis findes interessante beskrivelser og indsigter vedrørende LG i specielt analyseafsnittet, og mere officielt præsentations- og baggrundsmateriale for LG er desuden vedlagt specialet, jf. vedlagte CD.

2.2. Problemdiskussion.

Problemdiskussionen har til formål at afgrænse det overordnede problem på baggrund af indledende teoretiske og metodiske dispositioner samt en nærmere granskning af vores opfattede muligheder for at undersøge problemet, herunder genstandsfelt og væsentlige dimensionerende rammestyringsfaktorer for undersøgelsens gennemførelse.

2.2.1. Indledende teoretiske og metodiske dispositioner.

Som nævnt tager specialet – eller vores undersøgelse af det overordnede problem – et teoretisk udgangspunkt i form af Staceys teoretiske univers. Efter valget af LG som fokus for vores undersøgelse er det dette valg af teoretisk udgangspunkt, der er det første og primære valg til afgrænsning af og retning for vores undersøgelse. Dette skyldes, at vi netop anser vores møde med Staceys teoretiske univers for at være den væsentligste årsag til udviklingen eller tilblivelsen af den drivende undren, der er forsøgt formuleret som vores overordnede problem. Og da denne undren på nuværende tidspunkt (i dette speciale) forekommer os at være den mest meningsfulde undren vedrørende LG – og den kommer af dette specielle teoretiske perspektiv – så må de mest meningsfulde svar for os også kunne findes i dette eller et nært beslægtet perspektiv. Måske andre teorier/teoretikere med tilknytning til det socialkonstruktionistiske videnskabsteoretiske perspektiv, hvor vi placerer Stacey, vil kunne tilbyde værdifulde indsigter. Det giver i hvert fald ikke mening for os at søge vores svar i et fuldstændigt andet og modstridende paradigme – ikke medmindre vores drivende undren ændres væsentligt som følge af vores kontinuerlige erkendelsesproces.

Netop denne kontinuerlige erkendelsesproces gør, at vi må arbejde meget reflektivt med vores problemformulering. Specialets teoretiske udgangspunkt har indflydelse på, hvilken metode det giver mening at anvende, og metoden har indflydelse på, hvad der overhovedet kan konkluderes, hvilket igen har indflydelse på problemformuleringen, det overordnede emne, den anvendte teori og så videre i en uendelig cirkulær kausalitet. Dette betyder, at specialet bøjer tilbage på sig selv og ikke er en lineær sekventiel erkendelsesproces, gående fra en specifik problemformulering nedskrevet og fastholdt i tid over en valgt metodisk undersøgelse til en derpå afledt konklusion. Faktisk må vi nødvendigvis, hvis vores drivende undren og dermed vores fokus for undersøgelse ændrer sig drastisk, gå tilbage og inkorporere denne nye undren i vores problemformulering – eller alternativt acceptere at vores oprindelige problemformulering bliver forældet og således kun optræder som en historisk detalje og ikke en central problemformulering for specialet. Dette udfordrer os specielt med hensyn til vores skriftlige fremstilling, da vi på den side ønsker et klart udgangspunkt for en metodisk undersøgelse og på den anden side en æstetisk og logisk sammenhæng mellem specialets problemformulering og konklusion.

Derfor har vi i vores nedenstående problemdefinition valgt at definere et klart udgangspunkt for vores metodiske undersøgelse i form af en indledende problemdefinition fastholdt i tid – og derefter suppleret denne med en endelig problemdefinition, der er tilpasset undersøgelsens konklusion og derfor bedre viser, hvad vi rent faktisk undersøger og i sidste ende forsøger at svare på med dette speciale.

Ved undersøgelsens initiering er den valgte teori styrende for, hvilken metode vi meningsfuldt kan anvende i vores undersøgelse, samt hvor og hvordan vi kan og bør indsamle hvilken type empiri – altså hvad undersøgelsens genstandsfelt består af, og hvor tilgængeligt det er. Stacey argumenterer for en helt specifik narrativ metode, der sammen med centrale aspekter af hans teori og det videnskabsteoretiske standpunkt vil blive detaljeret behandlet i forbindelse med metodeafsnittet. Men helt grundlæggende skal det her siges, at vores tilgængelige genstandsfelt faktisk er os selv i form af vores egen erfaring – specifikt vores erfaring vedrørende relationer, der for os har relevans for LG. Genstandsfeltet kredser altså om og berører LG, os selv og andre personer, hvilket kan have konsekvenser for undersøgelsens praktiske udfoldelsesmuligheder i relation til rammestyringsfaktorer.

En anden konsekvens af det valgte teoretiske udgangspunkt er, at det ikke giver meget mening at betragte organisatoriske problemstillinger som objektive problemer, hvis behandling og eventuelle løsningsforslag generelt er relevante og meningsfulde for enhver, der beskæftiger sig med eller indgår i organisationer. Det er muligt at, læsere af dette speciale kan finde mening i specialets argumenter og konklusioner i kraft af den anvendte teoris logiske integritet, men det er ikke ensbetydende med, at de er blevet flyttet i forhold til vores drivende undren, som den udtrykkes i denne problemformulering. Derfor giver det i dette perspektiv heller ikke helt mening, at kalde det en problemformulering (eller en problemdefinition), da der jo ikke er tale om et egentligt objektivt problem, og da slet ikke en særlig skarp definition. Det burde nok nærmere hedde en *forståelsesformulering* eller en *formuleret undren*, da specialets formål udelukkende, eller i hvert fald primært, bliver at oplyse forfatterne selv. Dette sproglige forhold erkendes, men som det udtrykkes i indledningen, så fastholdes de klassiske benævnelser for at skabe overblik og mindske forvirringen.

Det fremhæves som en konsekvens af dette meget personlige fokus – med forfatterne selv som værende både specialets/undersøgelsens genstandsfelt samt primære publikum – at speci-

alet reelt bliver årsagen til, produktet af og dokumentationen for forfatterens personlige erkendelsesproces.

2.2.2. Rammestyringsfaktorer.

Undersøgelsens rammestyringsfaktorer er bestemte vilkår eller omstændigheder, der, som navnet antyder, er styrende for undersøgelsen. Disse omstændigheder fastsætter rammer i form af begrænsninger, men angiver også et indledende fokus for undersøgelsen. Rammestyringsfaktorerne er behandlet i de følgende underafsnit.

2.2.2.1. Undersøgelsens kundskabsmæssige formål.

Undersøgelsens kundskabsmæssige formål omhandler, hvilket niveau, form eller art af viden vores undersøgelse kan og ønskes at tilføre os. Her tænkes på om undersøgelsen må nøjes med at *beskrive* det undersøgte genstandsfelt, eller om undersøgelsens formål kan være henholdsvis eksplorativt/problemidentificerende/diagnosticerende, forklarende/forstående, problemløsende/normativt eller måske endda interventionsorienteret (Andersen 2005, s. 20ff). Dette formål er i første omgang dikteret af undersøgelsens væsentligste interesser. Der findes ikke en egentlig rekvirent af vores undersøgelse, men vi er i relation til vores aktuelle uddannelse blevet pålagt af en uddannelsesinstitution at udfærdige et speciale i henhold til fastsatte rammer og bestemmelser – altså såfremt vi ønsker at bestå den pågældende uddannelse. Inden for disse rammer har vi dog som forfattere stor frihed til at vælge vores egen fokus og kundskabsmæssige formål, hvorfor vi mener selv at kunne diktere dette formål i overensstemmelse med vores overordnede problem samt det valgte teoretiske udgangspunkt. Det fremgår af karakteren af de spørgsmål, vi indtil videre har brugt til at formulere og indfange vores overordnede problem, at vi ikke bare ønsker at beskrive LG eller afdække de problemer, der kunne være forbundet med det. Men derimod ønsker at undersøge og tydeliggøre for os selv de processer og årsagssammenhænge, der omgiver eller udgør LG. Undersøgelsens kundskabsmæssige formål må derfor være at ”løse problemet” – besvare vores spørgsmål – på et forstående/forklarende niveau. Hvorvidt undersøgelsen er egnet til specifikt at forklare problemet eller må nøjes med at højne vores forståelse for problemet må afhænge af den grad af objektiv kausalitet, der kan udledes af genstandsfeltet. Da problemet ikke kan begrænses til en fysisk mekanisme, men i høj grad omhandler mennesker og deres subjektive/inter-subjektive motiver, kan problemets årsager ikke endegyldigt forklares. Det må derfor accepteres, at undersøgelsen kun kan bidrage til en øget forståelse af problemet.

2.2.2.2. Undersøgelsens interessenter.

Undersøgelsens interessenter er i første omgang defineret ved deres problemejerskab og aktive indflydelse på undersøgelsen. Forsvarets ansatte kan ses som problemejere for så vidt, at LG påvirker deres arbejdsliv, men denne undersøgelses interessenter karakteriseres hovedsageligt ved deres fælles interesse i og undren vedrørende LG. Det er derfor ikke hensigtsmæssigt, hvis samtlige ansatte i Forsvaret accepteres som interessenter og dermed kan stille legitime krav til undersøgelsen og dens gennemførelse. Der skal dog tages såvel metodiske som etiske hensyn til alle personer, der deltager væsentligt i undersøgelsen.

Vi som undersøgere og forfattere af specialet er interessenter og problemejere i mere end én forstand. For det første er vi givet en opgave, hvis løsning vi har stor indflydelse på og er ansvarlige for. Vi har derfor en interesse i at lave så god en undersøgelse som muligt. For det andet er vi selv ansatte med ledelsesansvar i Forsvaret, hvorfor LG i høj grad kan påvirke vores dagligdag. Sidst, men ikke mindst, er det vores personlige undren og erkendelse, der er det centrale formål med specialet, hvorfor vi selv må anses for at være primære interessenter.

Lærere, vejledere, undervisere og censorer har også en væsentlig indflydelse på undersøgelsen og bedømmelsen af specialet, og de må derfor betragtes som betydelige interessenter, der dog anses for at være sekundære interessenter i forhold til vores personlige erkendelsesproces.

2.2.2.3. Love og regler.

Der skal ved undersøgelsens gennemførelse og dermed indsamling, opbevaring og behandling af oplysninger tages hensyn til gældende love og regler. De væsentligste love med relevans for undersøgelsen, herunder Personoplysningsloven, beskæftiger sig hovedsageligt med håndteringen af personoplysninger. I den forbindelse er der taget en række etiske hensyn, da det er afgørende, at ingen personer lider unødigt skade, hvorfor der skal være en rimelig sammenhæng mellem undersøgelsens formål, oplysningernes art og håndteringen af de indsamlede oplysninger.

Det er hensigten, at alle involverede personer grundigt informeres om undersøgelsens formål og gennemførelse, og det sikres, at ingen personer lider direkte skade af deres deltagelse i undersøgelsen. En sådan deltagelse er derfor frivillig, og eventuelle medtagne svar og meningstilkendegivelser er anonyme, medmindre der er givet specifik tilladelse fra en sådan deltager til at inkludere navn eller lignende i specialet. Det forudsættes dog, at navne på teoretikere, vejledere og diverse undervisere ved CBS, disses faglige udtalelser samt alt udleveret

materiale må benyttes frit i specialet. Derudover vil personfølsomme oplysninger ikke blive opbevaret længere end højst nødvendigt for behandlingen af disse.

Alt i alt ses der ikke væsentlige lovgivningsmæssige forhindringer forbundet med undersøgelsens gennemførelse.

2.2.2.4. Ressourcer.

Undersøgelsen er planlagt, forberedt, udført, bearbejdet og formidlet af os selv som forfattere. Vi bidrager begge til og deltager aktivt i afviklingen af samtlige af undersøgelsens faser. Undersøgelsen afvikles over et halvt år – sideløbende med udviklingen i den drivende undren. Der er ikke bogført udgifter og omkostninger eller beregnet en pris for undersøgelsens gennemførelse. Ses der bort fra offeromkostninger i forbindelse med vores allokerede tidsforbrug til undersøgelse samt udarbejdelse af specialet, så begrænser omkostninger sig til transport, og disse ligger på et meget beskedent niveau. Henset til den anvendte metode er der ikke væsentlige ressourcemæssige begrænsninger forbundet med undersøgelsens gennemførelse.

2.2.3. Sammenfatning – Problemdiskussion.

På baggrund af problemstillingen og problemdiskussionen kan det konstateres, at vi principielt arbejder med en kontinuerligt udviklende eller emergerende problemformulering i form af en dynamisk drivende undren. Denne undren er som et øjebliksbillede forsøgt fastholdt i tid og formuleret og indfanget gennem en række spørgsmål, hvis karakter afslører, at vores kundskabsmæssige formål er at øge forståelsen af LG. Det valgte teoretiske udgangspunkt er Staceys teoretiske univers, og dette kan sammen med lignende, supplerende og komplementerende teori udgøre en fælles referenceramme til formidling af logiske pointer. Men der ligger også i dette valg en stærk styring af metode og en afgrænsning til personlig erkendelse frem for produktion af universel viden. Vi som forfattere bliver derved både genstandsfelt og primært publikum for vores egen undersøgelse, hvorfor vi har både ansvaret for og friheden til at definere vores eget problemfokus.

Henset til en nødvendig refleksivitet i vores metode og skriftlige fremstilling – grundet muligheden for udvikling i vores drivende undren – arbejder vi med både en indledende problemdefinition, der er fastholdt i tid, som udgangspunkt for vores metodiske undersøgelse, samt en endelig problemdefinition, der er tilpasset undersøgelsens konklusion og derfor mere præcist indfanger specialets endelige formål – vores ambition.

Den drivende undren kan på dette stadie beskrives som en undren, der har udviklet sig fra en oprindelig undren vedrørende udbredelsen af LG som ledelsesværktøj eller teknologi – til en mere generel undren vedrørende eksistensen af LG også kaldet specialets overordnede problem – udtrykt ved en samling af spørgsmål og fastholdt i tid. Det er dette overordnede problem, der nedenfor er formuleret som en indledende problemdefinition, der er fastholdt i tid, og som skal fungere som udgangspunkt for vores metodiske undersøgelse.

Endelig er den drivende undren også formuleret nedenfor som en endelig problemdefinition, som udtryk for hvilken undren der rent faktisk gives svar på i specialet.

2.3. Problemdefinition.

Problemdiskussionen har ikke medført eller tydeliggjort en nødvendig ændring af formuleringen af det overordnede problem. Men vi kan dog ved en nærmere granskning tolke nogle af spørgsmålene som værende mere overordnede end de andre – eller måske indeholdende de andre. For at præcisere specialets problem – eller i det mindste at kunne udtrykke vores undren mere skarpt – udvælges den følgende formulering med tilhørende undersøgelsesspørgsmål som specialets indledende problemdefinition – det vil sige resultatet af vores problemformulering, og hvad der bringes videre til den metodiske undersøgelse og analyse som udtryk for et fastholdt øjebliksbillede af vores drivende undren:

Indledende problemdefinition:

Vi vil øge vores personlige forståelse for Forsvarets Ledelsesgrundlag ved at gennemføre en undersøgelse til besvarelse af følgende spørgsmål:

- Hvad er Forsvarets Ledelsesgrundlag, hvis ikke et ledelsesværktøj eller en teknologi?

Grundet den i problemdiskussionen beskrevne refleksivitet er denne indledende problemdefinition efter endt undersøgelse blevet tilpasset vores endelige konklusion. Det har vist sig, at vores overordnede problem var rummeligt nok til at indfange udviklingen i vores drivende undren, men den indledende problemdefinition kan alligevel udbygges, og undersøgelsens konklusion kan stratificeres i mere nuancerede undersøgelsesspørgsmål. Vores endelige ambition med specialet kan derfor udtrykkes som nedenfor.

Endelig problemdefinition:

Vi vil øge vores personlige forståelse for Forsvarets Ledelsesgrundlag ved at gennemføre en undersøgelse til besvarelse af følgende spørgsmål:

1. Hvad er Forsvarets Ledelsesgrundlag, hvis ikke et ledelsesværktøj eller en teknologi?
2. Hvordan eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag?
3. Hvorfor eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag?

3. METODE

Dette afsnit har til formål at beskrive og diskutere vores metodiske tilgang til undersøgelse af vores drivende undren vedrørende LG – ovenfor udspecificeret som henholdsvis indledende og endelig problemdefinition. Der tages som nævnt udgangspunkt i Staceys teoretiske univers, idet vi anser vores undren for at være ansporet af vores møde med dette univers, hvorfor vi også ønsker at søge nogle svar i netop dette perspektiv.

Først gives en introduktion til Staceys teoretiske univers, med henblik på at diskutere og tydeliggøre væsentlige ontologiske og epistemologiske antagelser, for derved at kunne placere Stacey – og os selv som undersøgere – i et videnskabsteoretisk perspektiv. Vi støtter os primært til formidlingen af dette perspektiv, som det fremstår i Staceys bog med titlen *Strategic Management and Organisational Dynamics*, da det også var ved denne bog, vi blev introduceret til perspektivet.

Derefter undersøges det, hvad vores teoretiske udgangspunkt har af konsekvenser for vores undersøgelse i forbindelse med indsamling og analyse af empiri, og en specifik metode fastlægges og beskrives, herunder også et endeligt undersøgelsesdesign. Slutteligt diskuteres den valgte metode med henblik på at give kritik af metode og teori, herunder vurdere validitet, generaliserbarhed og reliabilitet.

3.1. Staceys teoretiske univers – CRP.

Efter i mange år at have arbejdet med strategisk ledelse og virksomhedsudvikling som konsulent og praktiker har Stacey drastisk ændret ikke bare sit daglige arbejdsliv, men også sit grundlæggende syn på spillet mellem organisationer og mennesker. Han er i skrivende stund Professor of Management ved University of Hertfordshire, hvor han også er direktør for the Complexity and Management Centre. Og netop kompleksitet er et centralt tema for Stacey, da han beskriver, at det blandt andet var hans frustration, utilfredshed eller undren vedrø-

rende de for ham kendte ledelsesteoriens manglende evne til at håndtere og indfange kompleksitet, der drev ham til at udvikle sin egen teori om Complex Responsive Processes (CRP). Væsentlige aspekter af denne teori vil kort blive gennemgået nedenfor. Det skal understreges, at CRP ikke er en normativ tilgang til strategi og ledelse. Det er ikke noget man kan vælge at gøre, men derimod en teori om, hvordan verden rent faktisk fungerer. Det er således en *grand theory*, der danner fundament og vilkår for ledelse, hvilket selvfølgelig kan give anledning til normative forslag til, hvad man som leder kan eller bør gøre – og specielt ikke gøre. Men teorien i sin rene form må siges at være et bud på, hvordan virkelighedens vilkår er – virkeligheden er CRP.

3.1.1. Systemer kontra processer.

Helt grundlæggende skelner Stacey mellem, hvad han kalder traditionelle systemiske teorier på den ene side og procesteorier eller et procesperspektiv på den anden side. Hans bog, som vi anvender som primær kilde, er opdelt i tre dele, hvoraf den første hovedsageligt er en dekonstruktion af og et opgør med det systemiske perspektiv. Den midterste del er et studie i kompleksitet, hvor anvendelse af og eksperimenteren med kompleksitets- og kaosteorier inden for naturvidenskaben sættes i relation til ledelsesteori. Og den tredje og sidste del af bogen er kulminationen i form af beskrivelse og diskussion af CRP som et procesperspektiv.

Systemiske teorier, som Stacey beskriver dem, er et vidt begreb, der omfatter og spænder fra en traditionel modernistisk tankegang, her kaldet *strategic choice*, over *organisational learning and knowledge creation* til *organisational psychodynamics*. Heri er inkluderet såvel lukkede som åbne systemer samt både preskriptive og emergerende tilgange til strategiudvikling. Stacey anerkender, at denne enorme mængde af teorier har sin anvendelse, og alle kan tilføre værdifulde indsigter, men det fælles problem og manglen/fejlen ved disse teorier er, at de alle som udgangspunkt opererer med en antagelse om, at systemer rent faktisk eksisterer i en eller anden form. Det er Staceys pointe, at dette ikke er tilfældet, selv om det ofte kan se sådan ud, og vi mennesker for det meste taler og handler *som om* vores verden består af sådanne systemer.

Et system skal her generelt forstås som en samling af enkeltdele, der tilsammen udgør en større afgrænset helhed, og at det i relation til systemets afgrænsning kan afgøres, hvad der indgår i systemet, og hvad der ligger udenfor.

Et nærliggende eksempel på en sådan systemisk opfattelse er den udbredte opfattelse af en organisation som værende et system. De ansatte samt organisationens materielle aktiver kan opfattes som enkeltdele, der indgår i større grupper, der igen indgår i afdelinger, der til sidst udgør organisationen som en større afsluttet helhed. Men der ligger et problem i at afgrænse organisationen – i at trække grænser og derved definere systemet. For hvor går denne grænse? Hvad eller hvem er med og ikke med i systemet? Er det organisationens fysiske bygninger, ansættelsesforhold eller forretningsrelationer, der definerer organisationen? Er leverandører, kunder og alliancepartnere en del af systemet? Hvad med den midlertidige konsulent og konkurrenterne? Det fremgår indlysende og selvfølgelig, at alle disse nævnte faktorer og flere til har indflydelse på organisationen, også at nogle har mere indflydelse end andre, men at drage en grænse mellem disse som værende inkluderet eller ekskluderet af systemet forekommer noget konstrueret. Et argument for enten at inkludere eller ekskludere kan såmænd forekomme rationelt og føles virkeligt nok, men det vil altid være baseret på ikke-objektive menneskeskabte kriterier. Organisation som system kan derfor ikke eksistere objektivt, men kan højst være en forestilling eller en konstrueret opfattelse. Det virker *som om* systemet eksisterer, fordi vi mennesker i fællesskab taler om og forholder os til organisationen som et system, og derved opfordrer og bekræfter denne opfattelse for hinanden.

I dette perspektiv giver det ikke mere mening at tale om åbne systemer frem for lukkede – eller for den sags skyld naturlige fysiske systemer frem for menneskeskabte – idet der overhovedet ikke eksisterer systemgrænser, og et såkaldt system vil derfor altid kunne påvirkes ”udefra”. Eksempler på såkaldte systemer, der umiddelbart forekommer stabile eller relativt lukkede, kunne være den menneskelige krop, en computer, et urværk eller vores solsystem. Ingen af disse systemer er imidlertid immune over for påvirkninger udefra, og det må derfor konkluderes, at de slet ikke er systemer med afgrænsning og egen autonom kausalitet, men derimod er klumper af materiale, der midlertidigt indgår i et eller andet forhold med hinanden, hvad enten dette forhold er givet ved biologiske processer, elektricitet, fjederkraft eller tyngdekraft. Solen og planeterne trækker i hinanden, og det gør de også lige om lidt, medmindre relationen ændres, hvorved processen har gennemgået en transformativ udvikling. Man kan sige, at elementerne indgår i en interdependent relation, hvor de interagerer med hinanden gennem en kontinuerlig responsiv proces. Denne proces er grundlæggende kompleks og uforudsigelig, idet alle mulige elementer kan påvirke processen, og en komplet lineær kausalitet kan derfor principielt aldrig afdækkes – specielt ikke i relation til menneskelig meningsdannelse. Dette er forklaringen på, at planer ofte mislykkes og forudsigelser ofte er forkerte. Vi

kan med andre ord ikke planlægge og styre os forudsigeligt igennem tilværelsen, men må acceptere, at vi konstant må interagere med omverdenen og derved forsøge at udleve vores intentioner. Intentioner der desuden også udvikles kontinuerligt.

Lidt populært kan det siges, at alting påvirker alting, men der er selvfølgelig forskel på, hvilken indflydelse specifikke elementer har. Stacey taler i naturvidenskabelig forstand om betydelige elementer som *attractors* og forskellen i disses styrke – og dermed deres indflydelse på specifikke processer (Stacey 2007, s. 189ff). Solens udøvede tyngdekraft på planeten Jorden kan fx siges at være en større attractor på Jordens bevægelse gennem verdensrummet end Månens udøvede tyngdekraft. På samme måde kan specifikke menneskeskabte meninger være mere udbredte og forankrede end andre, hvorved de kan have mere indflydelse på individers tanker og handlinger – og derved udøve en form for social kontrol (Stacey 2007, s. 312f).

Elementers indbyrdes påvirkning er også influeret ved deres fysiske placering – deres lokalitet. Det forekommer indlysende, at alle elementer altid interagerer med deres lokale kontekst i kraft af deres simple tilstedeværelse og fysiske rækkevidde, men at de også kan have indflydelse på fjerne ikke-lokale elementer gennem en række af lokale interaktioner. Ordreformidling i Forsvaret kunne være et simpelt eksempel på dette. Også i de tilfælde, hvor der benyttes telefoner, breve eller andre midler til at kommunikere over store afstande, idet der først må være en lokal interaktion med et telefonrør, et stykke papir eller et tastatur, hvorefter en sådan genstand kan indgå i en række af lokale interaktioner for til sidst at nå en modtager som en lokal interaktion med denne. I dette perspektiv udspiller alle relationer sig grundlæggende som processer i lokale interaktioner. Men disse processer kan influere hinanden, og nogle lokale interaktioner kan derved spille over i andre, vinde momentum og vokse til en omfattende konsekvens, der kan ses som et større mønster (Stacey 2007, s. 302ff). Stacey kalder sådanne mønstre for *population-wide patterns*, og de har specielt interesse i forbindelse med strategi og social kontrol, hvilket bringer os videre til menneskelig meningsdannelse i organisationer, og dermed de ontologiske og epistemologiske antagelser for vores undersøgelse.

3.1.2. Ontologi, epistemologi og menneskelig meningsdannelse.

Det forekommer os, at Stacey med CRP indtager et videnskabsteoretisk perspektiv, der på mange måder minder om socialkonstruktionisme med dette perspektivs fokus på den sociale skabelse af mening og identitet. Der er dog nogle væsentlige forskelle, der bliver tydeliggjort ved en nærmere behandling af det videnskabsteoretiske perspektiv opdelt i henholdsvis ontologiske og epistemologiske antagelser.

Med hensyn til ontologi anlægger Stacey grundlæggende et rationelt og realistisk – også kaldet modernistisk – perspektiv, idet han antager eksistensen af en fysisk verden, der kan måles, vejes og sanses med den menneskelige krop. Stacey udtrykker blandt andet menneskers interaktion på følgende måde: "...interaction as responsive processes of direct communicating and relating between human bodies." (Stacey 2007, s. 9). Dette viser, at kroppen med dens celler, genmateriale og biologiske processer rent faktisk eksisterer uafhængigt af menneskelig mening. Derfor er elektriske og kemiske processer i kroppen samt følelser også realiteter, der ikke forsvinder i mangel på opmærksomhed eller hvis forsøgt ignoreret. Der findes altså en konkret fysisk virkelighed, hvilket er et skridt væk fra en meget postmoderne socialkonstruktionisme, der med indflydelse fra relativisme eller skepticisme argumenterer for en fuldstændig konstrueret og fragmenteret virkelighed, hvor enhver opfattelse af virkeligheden er lige sand.

Men for Stacey er menneskets erkendelse og selve den menneskelige betydning af denne fysiske verden ikke problemfrit givet på forhånd, hvorfor der med hensyn til epistemologi foreligger mere relativistiske – eller postmoderne – udfordringer for menneskets erkendelse af virkeligheden. Den menneskelige betydning af kroppens processer, genmateriale og følelser, samt hvad der har forårsaget de følelser, er altså ikke givet på forhånd, men må være forbundet med en menneskelig meningsdannelse. Det er i forbindelse med denne meningsdannelse, at der ses mange paralleller til socialkonstruktionisme, idet Stacey fastholder, at individets identitet skabes gennem interaktion med andre og derfor er et produkt af disse interaktioner. Heri ligger en meget afgørende pointe for vores metode. Individer kan aldrig observere objektivt, men vil altid producere mening og forklaringer, der er produkter af, hvem de selv er, hvilket er bestemt af deres sociale erfaringer. Individer er med andre ord reflektive og deres ageren i verden bøjer tilbage på dem selv – afspejler dem og genskaber dem. Enhver, der påstår at kunne indtage positionen som *objective observer* ignorerer simpelthen bare påvirkningen af deres egen uundgåelige deltagelse i det observerede – eller mangel på samme (Stacey 2007, s. 11).

Dette socialkonstruktionistiske perspektiv skal dog nuanceres en smule, idet Stacey finder inspiration i George H. Meads dialektiske skabelse af sociale identiteter. Mead opdeler det menneskelige sind i to funktioner: "I" og "Me". Denne opdeling er selvfølgelig meget teoretisk, men den fungerer godt som analytisk og forklarende perspektiv. "I" er det spontane handlende "Jeg", og "Me" er det iagttagende, erkendende og vurderende "Mig", hvor et individ forsøger at se sig selv og sine handlinger udefra som et objekt – gennem andres øjne eller

fra en position kaldet "den generaliserede anden" (*the generalised other*) (Stacey 2007, s. 274f). Når et individ påtager sig "den generaliserede andens" attitude, betyder det, at individet tager de etablerede handlingstendenser hos andre – gruppen, organisationen, samfundet osv. – til sig og reflekterer over dem i forbindelse med egne handlinger. Man kan sige, at de "generelle" handlingstendenser, værdier, ideologier osv., som man forestiller sig "den generaliserede anden" indeholder, konkretiseres, funktionaliseres eller partikulariseres i specifikke situationer, og derved påvirker individets handling. Pointen er, at individet indeholder noget socialt skabt i form af "Me" samt noget individuelt og spontant i form af "I". Derfor er individet ikke kun et socialt produkt, men nærmere et paradoks, der på samme tid skabes af og skaber det sociale. Et individ kan derfor deltage i skabelsen af et *population-wide pattern* og samtidig være influeret eller styret af det. Dette betyder også, at vi må acceptere en paradoksal årsagssammenhæng – som hønen og ægget – hvor det bliver meningsløst at afgøre, hvad der kommer først. Den sociale skabelse i Staceys perspektiv er altså en kontinuerlig proces eller mængde af processer mellem mennesker i lokale interaktioner. Og det, der skabes, genskabes og udvikles, er relationer, hvilket i sidste ende udgør individernes identitet – en identitet der både er individuel og social. Skabelsen er grundlæggende konversationel, idet der foregår en dialog mellem individer – en konversation af gestikker, i form af processer af gestik og respons. Sprog spiller her en stor rolle, da det er et meget stærkt og styrende instrument til kommunikation og meningsdannelse, men den omtalte konversation af gestikker er bestemt ikke begrænset til det talte eller skrevne sprog – kropssprog spiller fx også en stor rolle (Stacey 2007, s. 273).

Placeringen af Stacey i et traditionelt videnskabsteoretisk perspektiv er således ikke helt lige-til. Faktisk har det i løbet af undervisningen på CBS givet anledning til diskussion, hvilket resulterede i, at én af vores undervisere, Iver Drabæk, der selv har studeret til Doctor of Management (DMan) ved Staceys institut, kontaktede Stacey vedrørende dette spørgsmål. Stacey svarede tilbage ved E-mail, og som det fremgår af korrespondancen, jf. vedlagte CD, så må vi acceptere den ovenfor beskrevne forankring i en fysisk virkelighed, hvori der foregår en dialektisk og paradoksal menneskelig meningsdannelse.

Her ses der i øvrigt en parallel til Karl E. Weicks teori om løst koblede systemer – hvis der i øvrigt midlertidigt ses bort fra problemerne vedrørende anvendelsen af systemperspektiver. Den fysiske verden kan ses som ét system, og den menneskelige mening som et andet system. Disse systemer er koblede til hinanden, idet de påvirker hinanden – den fysiske verden gives

mening og influerer samtidig meningsdannelsen. Men denne sammenhæng er konstrueret, ofte uigennemskuelig og ændres tilsyneladende uforudsigeligt. Sammenhængen er altså indeterminant, hvorfor koblingen er løs – de er løst koblede systemer (Weick 2001, s. 383ff).

Koblingen mellem enkelte individers meningsverdener kan også ses som en sådan løs og indeterminant kobling, så på denne måde ser vi, at andre teorier, der har med menneskelig meningsdannelse at gøre, umiddelbart kan anvendes og give værdifulde indsigter – specielt teorier, der behandler social skabelse af mening, findes interessante.

På baggrund af ovenstående diskussion ser vi derfor vores undersøgelse med stærk tilknytning til socialkonstruktionisme, og vi ser en mulighed for at trække på teorier fra især dette paradigme. Men vi ser dog ikke os selv som værende stærkt begrænset til dette paradigme, hvorfor det kontinuerligt forsøges at forblive åben og lade den drivende undren vedrørende LG i relation til Staceys teoretiske univers være det styrende for vores metodiske undersøgelse.

3.2. Narrativ metode – Et staceysk narrativ.

Introduktionen af Staceys teoretiske univers ovenfor tydeliggør nogle drastiske konsekvenser for vores metode. Det, at man som undersøger ikke kan indtage en position som *objective observer* og stille sig uden for eller på kanten af et system, medfører, at vi aldrig kan ekskludere os selv eller vores påvirkning af det undersøgte fra selve undersøgelsen. Vi vil altid skulle indtage en position som reflektiv *participative enquirer*, hvor vi på samme tid observerer og deltager (Stacey 2007, s. 440f). Vi kan altså ikke som ledere eller undersøgere stille os uden for eller på kanten af Forsvaret som et system og styre det eller sige noget objektivt meningsfuldt om det. Det, vi i så fald siger noget om, er udtryk for vores egne relationer til de omtalte objekter eller mennesker. Eller sagt på en anden måde: Det, vi siger noget om, er os selv, idet vi på samme tid skaber og skabes af vores relationer, og vores identitet er egentlig summen af alle vores relationer. Så hvis vi forsøger at undersøge meningen i en organisation, det være sig meningen af regnskaber, faciliteter, værdier, diskurs eller LG, så undersøger vi principielt vores egen opfattelse og ikke en objektiv virkelighed. Spørger vi en ansat om meningen med LG, så får vi altså ikke den ansattes mening at vide, vi danner derimod vores egen opfattelse af den ansattes mening baseret på vores relation til den ansatte. Derfor vil vi aldrig have adgang til andres mening, men kun til vores egen opfattelse af andres mening. Denne opfattelse kan dog være interessant, da den jo også er socialt skabt, hvorfor en portion af den sociale virkelighed kan siges at befinde sig i vores egen erfaring.

Dette betyder, at vores empiri principielt ikke ligger uden for os et sted i Forsvaret eller hos andre individer, da en sådan empiri jo vil være utilgængelig. Empirien kan heller ikke indsamles objektivt og analyseres gennem et teoretisk filter, ligesom en objektivitet ikke kan tilnærmes ved at afdække forudindtagede meninger og opfattelser hos os selv (bias). Den tilgængelige empiri er snarere vores egne erfaringer, eller den mening der allerede eksisterer for os, og ved at undersøge denne kan vi afdække/skabe ny mening, blive klogere eller i hvert fald opleve en følelse af læring.

Stacey kalder denne metodiske tilgang med at arbejde med sin egen personlige erfaring for det ”at tage sin egen erfaring alvorligt”. Og han foreslår en narrativ metode til at fastholde, formidle samt dokumentere de personlige refleksioner. På sit institut ved University of Hertfordshire opfordrer han de studerende til at undersøge egen erfaring ved at udfærdige, hvad man kan kalde et staceyansk narrativ vedrørende en episode eller et fænomen, der i særlig grad undrer den undersøgende. Dette narrativ læses så og kommenteres af de medstuderende med henblik på feedback – blandt andet ved hjælp af teoretiske perspektiver. Derefter justeres/omskrives narrativet af den undersøgende med ny indsigt – altså en iterativ proces med et ikke nærmere fastlagt antal iterationer. Narrativet fungerer på samme tid som empiri og analyse, og det giver ikke mening at adskille disse to, idet empirien aldrig kan gengives ubehandlet, men altid i selve formuleringen af narrativet vil være delvist analyseret af den undersøgende. Det er derfor simpelthen ikke muligt at formidle en objektiv empiri til læsere af narrativet – og derfor heller ikke til læsere af dette speciale. Ikke engang et foto af den fysiske virkelighed vil være en objektiv formidling af empiri. For det første vil fotoet være taget fra en bestemt vinkel og fokusere på noget bestemt – alt sammen valgt af fotografen og derfor ikke objektivt. For det andet – og måske mere essentielt – så vil enhver person, der studerer fotoet, være ude af stand til at fralægge sig sin egen refleksive position, hvorfor fotoet vil blive tillagt en personlig mening, der desuden vil udvikle sig og være forskellig for hver gang, den samme person studerer fotoet.

At arbejde med sin erfaring betyder dog ikke, at nyt ikke kan læres, eller at nye input fra omverdenen ikke kan bruges, det nye er bare med til at omorganisere det gamle og bliver derved selv bundet op på og sat i relation til det gamle. Faktisk er det præcis, hvad vi som undersøgere forsøger at gøre i relation til dette speciale. Det nye – primært i form af Staceys teoretiske univers samt specifikke begivenheder, hvor vi som undersøgere indgår i relationer med speci-

el relevans for vores forståelse af LG ("dyk i virkeligheden") – gøres til vores erfaringer, der så kan omorganisere vores forståelse af LG, og derved skabe ny mening. Vi agerer altså som undersøgere i ydre omgivelser, men både det teoretiske/analytiske filter og den empiri, der kommer til udtryk i specialet er nødvendigvis bearbejdet af os som individer og er derfor et udtryk for vores egen erfaring og sociale identitet (om end kun en lille del af denne). Vi kan derfor udvælge personer at indgå i interaktioner med og begivenheder at deltage i med henblik på at udvikle relationer og give os selv nye erfaringer til undersøgelse. Vi får således mulighed for nyt eller anderledes empiri ved at indgå i lokale interaktioner med omverdenen, men det skal bare understreges, at denne empiri kun er tilgængelig som vores egne erfaringer.

Vi har altså valgt at anvende denne narrative metode til at undersøge vores egen erfaring for derved at øge vores forståelse for LG. Dette kræver, at der udfærdiges et staceyansk narrativ vedrørende vores drivende undren, hvorefter dette narrativ behandles med henblik på feedback – blandt andet ved hjælp af teoretiske perspektiver. Narrativet skal derefter omskrives i relation til den nye indsigt opnået ved feedback, og efter et ikke nærmere fastsat antal iterationer skulle der gerne være en markant eller interessant forskel i narrativets versioner, hvorved en erkendelse er dokumenteret. Der er sket en transformativ udvikling.

Den endelige version af narrativet kan så indgå i specialet som et analyseafsnit, og på baggrund af dette kan der konkluderes på vores undersøgelse af LG.

Vi ser dog et væsentligt problem i denne metode i kraft af det faktum, at vi er to forfattere af specialet og dermed to undersøgere, der ønsker at øge deres forståelse af LG. Stacey argumenterer for at denne narrative metode er meget personlig, idet den undersøgende skal forsøge at beskrive sine erfaringer, sin undren og omstændighederne omkring den på et meget personligt og følelsesladet plan. Jo mere overfladisk, distanceret og generelt narrativet bliver jo mindre kan den undersøgende principielt få ud af metoden. Derfor kan det være en ulempe for os at være to om undersøgelsen, medmindre vi træffer nogle afgørende valg og justerer undersøgelsens formål.

Vi har overvejet flere forskellige muligheder. Først overvejede vi at skrive hver vores narrativer og så sammenskrive disse til et fælles narrativ i en form for forhandling. Men heri så vi en stor risiko for generalisering, og desuden ville det væsentligt besværliggøre den iterative proces eller drastisk begrænse vores muligheder for frit at følge udviklingen af vores drivende undren. Vi overvejede også at skrive hver vores narrativer uafhængigt af hinanden og derved

gennemgå og dokumentere hver vores erkendelsesproces vedrørende LG. Men henset til arbejdsbyrde, sideantal samt inkorporeringen af begge erkendelsesprocesser i specialet fravalgte vi også denne variation.

Løsningen fandt vi først relativt sent i form af inspiration hentet hos Michael Whites terapeutiske narrative teori. White argumenterer for at en personlig fortælling – et narrativ – er at sidestille med en livshistorie. Der er ved en sådan selvfortælling ikke kun tale om en beskrivelse eller repræsentation af livet, men fortællingen er derimod med til at forme livet, og dermed hvad der fremover kan leves (White 2006, s. 27ff). Gennem terapeutisk behandling af et narrativ kan den faktiske livshistorie eller livsopfattelse ændres – altså ny mening eller identitet skabes, hvorved nye livsmuligheder kan opstå. Vi ser en tydelig parallel til Staceys narrative metode, hvor den givne feedback er at sammenligne med en form for terapi. Livshistorier eller erfaringer kan tages op til revurdering i nutiden, og ved en omformulering eller ændret opfattelse af disse historier, kan der skabes ny identitet – eller for vores vedkommende øget forståelse for LG. Dette stemmer også overens med Staceys beskrivelse af tidsopfattelsen indeholdt i begrebet *the living present* (Stacey 2007, s. 259ff). Vi lever i en skabende nutid, hvor fortidens historier konstant ændres, og historier om fremtiden ændrer vores nutid. Således skaber og skabes nutiden af både fortiden og fremtiden på samme tid i ”den levende nutid”.

Mødet med Whites teori inspirerede os til at indtage hver vores rolle som henholdsvis undersøger og terapeut. Det er således valgt, at Rune Køhler i relation til dette speciale fungerer som central undersøger med hensyn til LG, og det er altså hans personlige erkendelsesproces, der bliver fokus for specialets analyseafsnit og endelige konklusion vedrørende LG. Jasper Kristian Mikkelsen vil indtage rollen som terapeut, hvilket helt grundlæggende betyder, at han vil fungere som sparringspartner, give feedback på Runes narrativer og kritisk applikere teoretiske perspektiver på disse narrativer med henblik på at skabe fremdrift i Runes erkendelsesproces. Dette betyder også, at selv om Jasper har gennemgået en erkendelsesproces vedrørende LG – specielt på baggrund af arbejdet med Rune – og han kan tilslutte sig alle væsentlige pointer i Runes konklusion, så er hans erkendelsesproces vedrørende LG ikke dokumenteret ved dette speciale. Desuden må det formodes, at Jaspers fokus med specialet er forandret fra det øjeblik rollefordelingen blev vedtaget. Faktisk blev denne fordeling primært valgt på baggrund af, at Rune allerede på det pågældende tidspunkt var startet på sit første narrativ, og Jasper primært var optaget af at fastlægge specialets metode, hvorfor det også er tilfaldet ham at forfatte afsnittene vedrørende specialets problemformulering og metode.

Det kan opfattes sådan, at Jasper som terapeut forfatter et meta-narrativ vedrørende specialets tilblivelse og metode, og at hans personlige erkendelsesproces vedrørende vores valgte metode således er delvis dokumenteret ved dette speciale som et meta-narrativ. Og Runes mere koncentrerede erkendelsesproces vedrørende LG er således indeholdt i meta-narrativet og dokumenteret ved specialets analyseafsnit.

Hvad angår selve den skriftlige udfærdigelse af specialet, så er arbejdsbyrden altså tilnærmelsesvist ligeligt fordelt, hvilket også er tilfældet med hensyn til praktiske gøremål i relation til deltagelse i begivenheder og indsamling af nye erfaringer til analyse og strukturering af specialet.

3.3. Vores endelige metode.

I dette afsnit beskrives vores endelige metode som den havde nået at udvikle sig ved specialets afslutning. Der lægges vægt på at forklare metoden så simpelt som muligt for at tydeliggøre den faciliterede erkendelsesproces, hvilket vil sige, at de refleksive og ofte i tid overlappende processer forbundet med udviklingen af vores undren og metode ikke vil blive detaljeret forklaret. For en detaljeret oversigt over tidspunkter for vores metodiske beslutninger, deltagelse i erfaringsgivende begivenheder samt udfærdigelse og behandling af såvel narrativer som det øvrige speciale henvises der til vores vedlagte metodelog, jf. vedlagte CD.

Der er i alt udfærdiget tre narrativer vedrørende LG. De tre narrativer er skrevet i relation til tre forskellige begivenheder i tid, eller ”dyk i virkeligheden”, og alle har gennemgået flere iterationer – det vil sige terapeutiske behandlinger og omskrivninger – med henblik på reorganisering af Runes erfaring. Derfor eksisterer der flere versioner af disse narrativer, og den seneste version af hvert narrativ indgår i specialets herpå følgende analyseafsnit. De tidligere versioner af hvert narrativ er vedlagt specialet som dokumentation for, at de enkelte narrativer rent faktisk har gennemgået en udvikling.

Det første narrativ (Narrativ 1) omhandler tiden før specialet, mødet med LG samt den første teoretiske behandling af dette på CBS. Narrativet er jf. metodeloggen påbegyndt før den endelige metode var på plads, men efter det overordnede problem i form af vores generelle undren vedrørende LG var besluttet. Det var ligeledes besluttet, at vi ville tage udgangspunkt i Stacey, og at vi derfor nødvendigvis ville anvende en form for narrativ metode. Under skrivningen af den første version af dette første narrativ (Narrativ 1.1) fastlægges den indledende pro-

blemdefinition, hvorfor dette spørgsmål – Hvad er Forsvarets Ledelsesgrundlag, hvis ikke et ledelsesværktøj eller en teknologi? – bliver fokus for Narrativ 1. Kort efter får vi tilbud om at deltage i et seminar på Forsvarsakademiet (FAK) omhandlende LG, hvilket vi takker ja til. Vi deltager i FAK-seminaret og kort derefter afsluttes Narrativ 1.1.

Det andet narrativ (Narrativ 2) er skrevet på baggrund af FAK-seminaret og Runes drivende undren har her skiftet fokus til det andet spørgsmål i den endelige problemdefinition – Hvordan eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag? – hvorfor dette spørgsmål bliver centralt for Narrativ 2. Ved påbegyndelsen af den første version af Narrativ 2 (Narrativ 2.1) er den endelige metode med inspiration fra White og fordelingen af vores respektive roller besluttet. Den endelige problemdefinition samt hensigten om et tredje narrativ var dog naturligvis ikke fastlagt endnu.

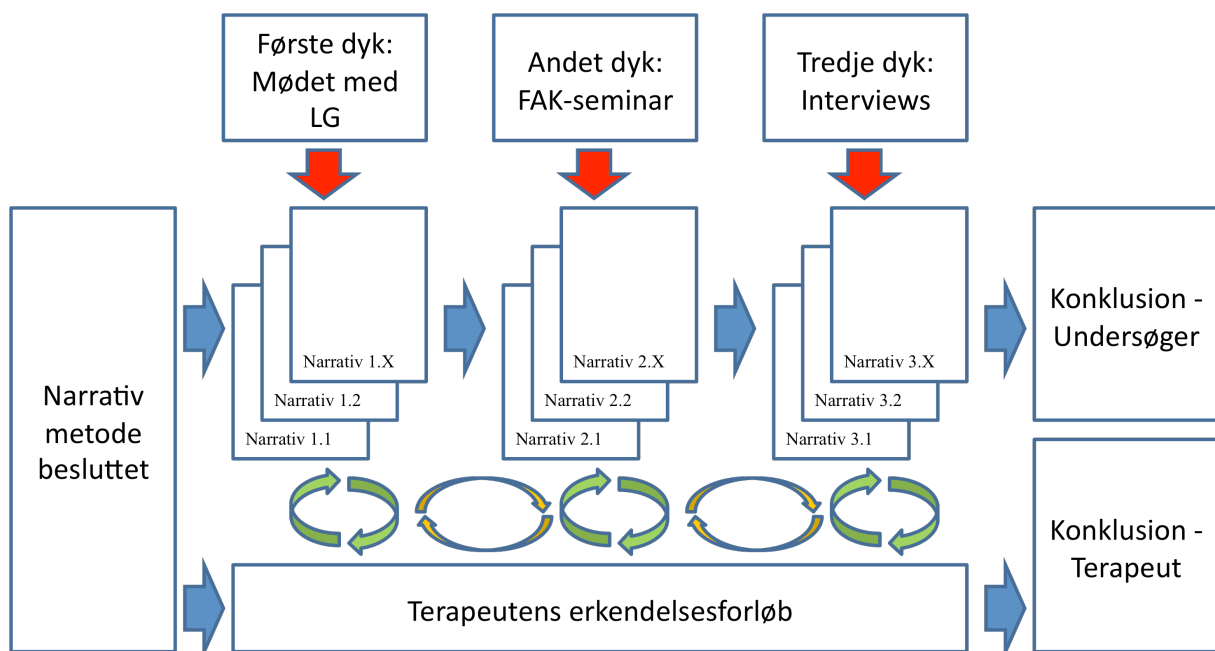
I det tredje narrativ (Narrativ 3) har den drivende undren udviklet sig til at fokusere på det sidste spørgsmål i den endelige problemdefinition – Hvorfor eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag? – og narrativet er skrevet på baggrund af to interviews med specielt udvalgte personer.

Alle narrativerne indeholder en indledning, der redegør for indledende hensigt med og vilkår for narrativet samt en delkonklusion, der opsamler de væsentligste erkendelser og afstikker retningen/fokus for det næste narrativ. Dokumentation for ”dyk i virkeligheden” – det vil sige vores deltagelse i erfaringsgivende begivenheder som FAK-seminar og interviews – er givet ved noter, lydoptagelser og andet indsamlet materiale, og en stor del af dette er vedlagt specialet, jf. vedlagte CD. Den terapeutiske behandling af narrativerne har stået på over hele skriveperioden, hvorfor der stadig er gjort erkendelser og arbejdet med Narrativ 1 efter påbegyndelse og Narrativ 2 og Narrativ 3. Erkendelsesprocessen er således ikke en lineær proces fra Narrativ 1 over Narrativ 2 til Narrativ 3, men en reflektiv proces, hvor de gjorte erfaringer er blevet omorganiseret i *the living present*. Dog er der en lineær progression repræsenteret ved de første versioner af hvert narrativ, der afspejler udviklingen i den drivende undren som udviklingen af de tre spørgsmål i den endelige problemdefinition. Den terapeutiske behandling af narrativerne var tænkt som tydeligt adskilte seancer i tid afbrudt af længere pauser til skrivning og omskrivning. Men da vi er kolleger og gode venner og derfor har set hinanden dagligt og tilbragt meget tid sammen under arbejdet med specialet, så har dette bestemt ikke været tilfældet. Den terapeutiske sparring eller forhandling har nærmest været kontinuerlig, og det har derfor været umuligt at dokumentere terapeutens specifikke input, da størstedelen

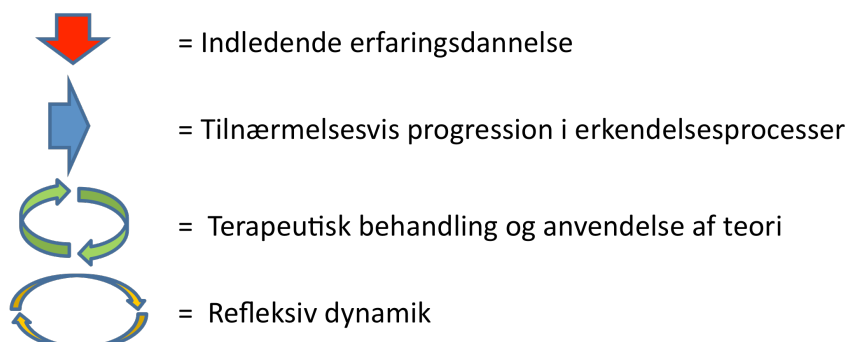
af disse er foregået mundtligt i pludseligt opstået dialog med undersøgeren. Skiftet fra én version af narrativ til den næste version har derfor også i nogle tilfælde været fuldstændigt op til Rune, og hvorvidt han mente, at en væsentlig forskel i erkendelse – en transformativ udvikling – skulle dokumenteres eller ej.

Det herpå følgende analyseafsnit er efterfulgt af to forskellige konklusioner på undersøgelsesprocessen – én skrevet af henholdsvis Rune som undersøger, og én skrevet af Jasper som terapeut. Derefter følger en samlet konklusion på specialets resultat og metode efterfulgt af en perspektivering. Nedenfor er metodens undersøgelsesdesign forsøgt illustreret ved sammenhængen mellem narrativer og ”dyk i virkeligheden” samt anvendelsen af teoretiske perspektiver som analyseværktøjer i den terapeutiske behandling af narrativerne. Illustrationen afspejler til dels også undersøgelsens og analyseafsnittets disposition.

Figur 1: Endeligt undersøgelsesdesign.



Signaturforklaring:



Der er ikke udvalgt helt specifikke teoretiske perspektiver som analyseværktøjer på forhånd inden den terapeutiske behandling af narrativerne, idet dette ville være at gå på kompromis med metodens nødvendige frihed til udvikling. Ligesom der heller ikke er udvalgt specifikke undersøgelsesspørgsmål ved deltagelse i erfaringsgivende begivenheder – ”dyk i virkeligheden” – eller påbegyndelse af de enkelte narrativer. De såkaldte undersøgelsesspørgsmål, der er formuleret i problemdefinitionen – både den indledende og den endelige – er udelukkende udtryk for den undren, der eksisterer på det pågældende tidspunkt og ikke et bevidst modelleret teoretisk filter til indsamling og analyse af empiri. Dog søges der, som tidligere nævnt, en vis forståelse i Staceys teoretiske univers, da dette univers også er medvirkende til den drivende undren. Men Staceys teoretiske pointer spænder også meget bredt, og der kan derudover frit suppleres med teoretiske perspektiver, såfremt disse perspektiver ikke er direkte modsigende og uhensigtsmæssige for erkendelsesprocessen. For den detaljerede anvendelse af teoretiske perspektiver til analyse og omorganisering af Runes erfaring vedrørende LG henvises der til de enkelte narrativer i analyseafsnittet.

3.4. Kritik af metode og teori.

Metodologi er et centralt begreb for al forskning og undersøgelse. For at kunne vurdere værdien af et videnskabeligt bidrag må der stilles traditionelle spørgsmål til validiteten, generaliserbarheden og reliabiliteten (Andersen 2005, s. 80ff) af den anvendte undersøgelsesmetode. Selv om dette speciale som nævnt har et meget personligt fokus, og vi som undersøgere i den forstand både optræder som genstandsfelt og primært publikum, så har specialet stadig et akademisk formål, og der stilles visse krav til metodens integritet. Ud over at undersøge de traditionelle spørgsmål i forhold til vores specifikke metode, så finder vi det interessant at undersøge vores teoretiske udgangspunkt nærmere med henblik på teoriens integritet. Dette skyldes især, at metoden er så stærkt forankret i dette teoretiske udgangspunkt, hvorfor en mangel eller uhensigtsmæssighed i teorien vil have en alvorlig konsekvens for vores metodes validitet.

3.4.1. Validitet, generaliserbarhed og reliabilitet.

Læsere af vores speciale må kunne stole på, at vores erfaringer er plausible og ikke helt exceptionelle eller ren fantasi. Derfor er et helt grundlæggende spørgsmål for værdien af vores metode, hvorvidt det at skrive narrativer omhandlende vores egen erfaring kan producere validt empirisk materiale, der kan bruges til at udvikle ny forståelse og ny teoretisk indsigt?

Ved at bruge den iterative fremgangsmåde henvises der hele tiden til specifikke og fastholdte begivenheder, og disse begivenheder kan så bruges som argumenter for den emergerende erkendelse. I den forbindelse bliver terapeuten eller den studiegruppe, der yder feedback, af afgørende betydning. Gennem terapeutens konstante undersøgelse af undersøgerens erfaringer, terapeutens tvivl og udfordring af, hvad der egentlig skete, samt terapeutens anvendelse af teorier til at støtte eller udfordre undersøgerens resultater, fungerer terapeuten som et kritisk publikum i en reflektiv proces, og dette sikrer delvist validiteten af undersøgerens "data". Det øger validiteten af undersøgelsesmetoden, at valget af narrativ og undersøgelsesspørgsmål – i modsætning til de fleste andre undersøgelsesmetoder – ikke afgøres, før indsamling af empiri. Dette gør det mindre sandsynligt, at narrativet er forfattet udelukkende til at støtte undersøgerens egne og allerede eksisterende synspunkter samtidig med, at empirien gøres mere troværdig og empirisk i traditionel forstand.

Et andet afgørende element, der tilføjer validitet til vores undersøgelsesresultater, er vores eller specifikt undersøgerens evne til at forklare de fastholdte begivenheder i narrativet – altså at udfordre og forklare undersøgelsesspørgsmålene – inden for den teoretiske ramme, der vælges eller udvikles. I det tilfælde undersøgeren ikke i tilstrækkelig grad kan forklare, hvad der skete, så giver metoden ikke mulighed for at indsamle empiri andre steder end i undersøgerens egen erfaring. Dette øger betydningen af feedback og den terapeutiske behandling, og samtidig viser det, at terapeuten udgør en af de største trusler mod undersøgelsens resultater, idet terapeuten også aktivt søger at øge sin forståelse for såvel LG som CRP. Terapeuten kan derfor nemt blive forudindtaget og ukritisk over for de forklaringer, som undersøgeren fremsætter. Vi har derfor forsøgt at imødegå dette problem ved at inddrage teori uden for pensum samt inddrage andre studerende fra både CBS og Flyvevåbnets Officersskole for at minimere en eventuel bias. Men det erkendes, at dette forhold nok udgør den største trussel for validiteten af vores metode.

Vi anser den mest nyttige indikator for vores metodes generaliserbarhed for at være, hvorvidt læsere af specialet finder vores resultater meningsfulde, og hvorvidt de beskrevne erkendelser giver genlyd – resonerer – i nogle af deres erfaringer. Hvis vores undersøgelse af LG resulterer i en udbredt påvirkning af synet på LG i Forsvaret, og altså således vokser fra et lokalt mønster til et mere omfattende *population-wide pattern*, så kan vores undersøgelse måske siges at være generaliserbar, men for nuværende har vi som nævnt fokus på vores egen forståelse af LG.

Med hensyn til reliabilitet så er det vanskeligt og vel egentlig også forkert at stille spørgsmål til vores metodes objektive pålidelighed. I en positivistisk sammenhæng handler reliabilitet om, hvorvidt vores metode er så objektivt veldefineret og anvendt, at hvis den blev gentaget af andre, så ville de generere de samme resultater som os. Det forekommer os imidlertid åbenlyst, at metoden aldrig kan anvendes på samme måde igen, og den kan heller ikke anvendes på samme erfaring igen. Hvis reliabiliteten i stedet handler om, hvorvidt man som læser kan stole på vores påstande og argumenter, så må dette i højere grad vurderes på det faktum, at vi som forfattere udstiller os selv og vores arbejde i dette speciale, som vi i øvrigt vil skulle forsvare.

En primær svaghed ved vores metode er, at vi aldrig kan være sikre på, at den fører til et værdifuldt eller brugbart resultat. Den kan lige så godt føre til banaliteter. Vi er nødsaget til at lade os styre af en drivende undren og stole på, at vi over tid kan forklare denne undren – og så ellers håbe på, at vi derved når at opleve en positiv eller værdifuld udvikling, inden vores undersøgelse nødvendigvis må afsluttes.

3.4.2. Teoriens integritet.

Der ses umiddelbart ingen mangler eller modsigelser i teoriens logiske integritet i relation til de ontologiske og epistemologiske antagelser som teorien er forankret i. Staceys konsekvente brug af paradokser som en essentiel del af virkeligheden gør det også vanskeligt, at argumentere for, at et aspekt modsiger et andet, da det må accepteres, at flere modsatrettede kræfter eksisterer på samme tid. Det undrer os dog en smule, at Stacey bruger så tilsyneladende meget energi på at dekonstruere den dominerende diskurs vedrørende systemteori, men ikke spilder meget plads på at evaluere helt basale antagelser om menneskelig psykologi. Fx introduceres begreber som angst og sociale behov som værende menneskelige vilkår på en nærmest selvfølgelig måde og uden den store diskussion. Et andet aspekt, der ikke bliver behandlet og nok er af mere filosofisk karakter, er muligheden for en absolut determinisme. Stacey fastholder med afsæt i Meads udlægning af det spontane ”I”, at vi som individer har evnen og potentialet til at være ægte spontane. Men dette er en ren antagelse, der bygger på begrebet om en fri vilje. Et alternativ til dette perspektiv kunne være, at alt – inklusive menneskelig mening i form af vores tankeprocesser, der jo også er elektricitet i en form for stabilt kredsløb – er et produkt af og muliggjort af alle de begivenheder, der kommer før. Altså en absolut lineær og formativ kausalitet, der startede med Big Bang og stadig udfolder sig. Dette perspektiv er må-

ske deprimerende og ikke særlig anvendeligt, men det vurderes stadig, at Stacey i højere grad kunne have inddraget denne form for determinisme i sin ellers detaljerede dekonstruktion af lineær kausalitet.

Hvad angår logisk integritet, så er Staceys teoretiske univers dog et af de mest sammenhængende og velargumenterede teoretiske perspektiver, som vi forfattere nogensinde er stødt på. Det har været en forstyrrende, men også forfriskende og tilfredsstillende oplevelse at prøve kræfter med de teoretiske pointer – og specielt den for os nye og meget anderledes metodiske tilgang.

4. ANALYSE

4.1. Narrativ 1 – Version 4 (Narrativ 1.4).

4.1.1. Indledning.

Dette narrativ er udfærdiget i perioden 28. april – 29. april 2010 og omhandler mit første møde med Forsvarets Ledelsesgrundlag (LG) og de konsekvenser og erkendelser, dette møde bragte frem. Narrativet blev første gang påbegyndt i midten af september 2009 og er siden da blevet omskrevet flere gange efter samtaler med Jasper, jf. vedlagte CD for metodelog.

Narrativet omhandler en periode på halvandet år fra sommeren 2008 og slutter i november 2009. Denne forholdsvis lange periode gør, at narrativet ikke er præget af en høj detaljeringsgrad, men i højere grad er en overordnet redegørelse for de oplevelser, som jeg har haft med LG i denne periode.

Den oprindelige motivation for at udfærdige narrativet var at undersøge LG generelt, og senere blev undersøgelsen fokuseret til spørgsmålet:

- Hvad er Forsvarets Ledelsesgrundlag, hvis ikke et ledelsesværktøj eller en teknologi?

Som narrativet udvikler sig, ses det, hvordan jeg gradvist erkender, at LG ikke blot er et nyt værktøj – en ny teknologi – men i højere grad repræsenterer et nyt socialt objekt, der påvirker Forsvarets strategi gennem introduktionen af en række nye temaer. Narrativet beskriver altså denne erkendelsesproces fra et Strategic Choice perspektiv til et CRP-perspektiv, der anerkender og fokuserer på vigtigheden af de socialt skabte processer.

Svaret på spørgsmålet fra den indledende undren præsenteret i afsnit 2.1.1 om hvorfor LG ikke er mere udbredt bliver da sløret, da jeg indser, at man ikke normativt kan måle, hvor udbredt det er. I stedet erkender jeg, at en ny række temaer er opstået, og at LG på den måde eksisterer i Forsvaret.

Narrativet fremhæver nogle af de temaer, der opstår omkring LG. Særligt temaet omhandlende balance viser sig i løbet af narrativet at udvikle sig til, hvad man kan kalde en kult-værdi. Hvad der yderligere synes interessant er præsentationen af det skyggetema, som jeg beskriver, hvordan opstår i LGs møde med organisationens officielle strategi om kompetenceudvikling. Skyggetemaet viser, hvordan temaer kan eksistere i organisationen uden for den officielle strategi, men samtidig i høj grad påvirke organisationens udvikling. Den sidste del af narrativet beskriver min oplevelse af LGs møde med en række personer uden for Forsvaret og den identitetsdannelse, der sker i dette møde.

4.1.2. Narrativ 1 – Introduktionen af Forsvarets Ledelsesgrundlag.

Det første møde – Ledelsesgrundlaget som Strategic Choice værktøj

I sommeren 2008 havde jeg arbejdet som premierløjtnant og vagtholdsleder i CRCKAR² i to år. En morgen efter at den daglige morgenbriefing for hele enheden var afsluttet, samlede chefen for CRCKAR sine officerer for at gøre opmærksom på, at han ville introducere os for LG. Jeg havde indtil da ikke været opmærksom på en eksplicit ledelsesstrategi ud over den korte berøring, jeg havde haft med en sådan i forbindelse med præsentationen af Forsvarets ledelsesprincipper i starten af min officersuddannelse.

Selve præsentationen af LG varede en time, og der var efterfølgende mulighed for at debattere, hvad dette ville have af indflydelse på os.

Mit syn på ledelse havde gennem min grundlæggende officersuddannelse opbygget en strategic choice tilgang til ledelse. Denne tilgang var blevet yderligere konsolideret gennem mit HD-uddannelsesforløb på Handelshøjskolen i Århus, hvor jeg havde beskæftiget mig med de klassiske strategiske tilgange og modeller såsom SWOT-analyser, BCG-matricer og lignende. Min daværende tilgang til ledelse bar derfor præg af en positivistisk tankegang, der søgte at

² CRCKAR er en forkortelse for Control and Reporting Centre Karup. En enhed i Flyvevåbnet med ca. 120 ansatte beliggende på Flyvestation Karup.

placere ledere og medarbejdere i pre-definerede roller og kategorier med troen på, at man som leder kunne sammensætte effektive arbejdsgrupper med klare pre-definerede strategier og på den måde få succes i sin opgaveløsning. LG var for mig derfor blot endnu en model, der kunne fungere som et kompas, til at kategorisere medarbejdere og ledere i forhold til de fire spændingsfelter i LG³. Ud fra dette var jeg i stand til at identificere, hvilke behov for ledelse, der var nødvendige i forskellige situationer.

Denne forståelse synes også at være den, der skabte genklang i blandt mine nærmeste kollegaer. Vi sammenlignede de fire spændingsfelter med Adizes' fire ledelsesroller (Adizes 1979), hvilket var med til at give en god forklaringskraft blandt den gruppe af officerer, som jeg var en del af på det givne tidspunkt. Således blev Adizes' fire roller: producenten, administratoren, integratoren og entreprenøren sidestillet med "resultater", "stabilitet", "relationer" og "fornyelse".

Den samtidige implementering af et nyt medarbejderudviklingssystem (FOKUS), der var koblet op på LG bidrog yderligere til min forståelse af LG som et værktøj til at angive, hvor der skulle lægges fokus og tyngde i forhold til de opgaver, der skulle løses. Men hvad skulle dette nye LG bidrage med? Var det et udtryk fra Forsvarets øverste ledelse om, at der nu skulle være øget fokus på "god ledelse" i Forsvaret? Eller skulle det ses som et konkret "værktøj", som alle medarbejder med et ledelsesmæssigt ansvar i Forsvaret kunne anvende?

Personligt anvendte jeg primært LG som udgangspunkt til at tale med mine officerskollegaer på samme niveau om, hvordan vi udførte ledelse i min daværende enhed CRCKAR. Jeg ændrede altså ikke eksplicit tilgang til hvordan vi skulle udøve ledelse

I perioden efter introduktionen af LG brugte mine kollegaer og jeg de fire ledelsesfunktioner (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 15) til at definere, hvad vi som enhed havde behov for. CRCKAR var oprettet efter nedlæggelsen af tre lignende enheder fra tre forskellige dele af Danmark. De første par år af CRCKAR levetid var derfor gået med etablering af enheden og på at medarbejderne fra de tre tidligere enheder fandt sig til rette. CRCKAR var ved introduktionen af LG i de fleste medarbejders øjne ved at have etableret sin egen kultur, og de værste kulturkløfter var udjævnet. I dialogen med mine officerskollegaer nåede vi derfor frem til, at vi som organisation havde behov for de ledelsesfunktioner, der er repræsenteret ved LG ne-

³ Forsvarets Ledelsesgrundlag opstiller fire spændingsfelter mellem det indre og det ydre samt drift og fornyelse (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 16).

derste halvdel (stabilitet og resultater), da vi anså os som en enhed, der nu havde til formål og var i stand til at levere et stabilt produkt i form af overvågning og kontrol af luftoperationer. Identificeringen af behovet for stabilitet og resultater skabte et nyt spørgsmål som skulle besvares: Var CRCKAR for ubalanceret i forhold til LG syn på, at "Afbalanceret og helhedsorienteret ledelse er en forudsætning for god opgaveløsning." (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 19)?

Blandt mine kollegaer nåede vi frem til, at afbalanceringen var noget, der skulle ske over tid, og at det derfor gav god mening, at CRCKAR havde gået fra at fokusere på relationer og fornyelse i den første periode efter oprettelsen af enheden for derefter at rette fokus på den næste del af LG, der beskæftiger sig med driften.

Det fokus som spørgsmålet omhandlerende balance gav, viste sig senere at have indflydelse på min forståelse af, hvad LG i virkeligheden er. Inden jeg dog kan præsentere den forståelse, er det nødvendigt først at beskrive endnu et møde med LG – i en anden kontekst end CRCKAR.

Systemernes indmarch – Mødet med et nyt perspektiv

Et halvt år efter min introduktion til LG deltog jeg på to kurser afholdt af Forsvarsakademiet (FAK). Kurserne hed KURS (Kompetenceudvikling ved refleksion og samtale) 1.1 og 1.2 og fokuserede på anerkendende og autentisk ledelse.

Deltagerne på kurserne var alle ansatte i Forsvaret og havde alle en vis ledelsesmæssig erfaring med sig. LG var stadig noget nyt, og det var da heller ikke alle deltagerne, der havde stiftet bekendtskab med det før de deltog på kurserne. Kursets facilitator var en repræsentant fra FAK, der havde mange års erfaring indenfor lederudvikling både inden og uden for Forsvaret. Der var derfor en blanding af personer med forudfattede tolkninger af og meninger om LG og personer, der endnu ikke havde nået at danne sig en mening om det i kraft af, at de aldrig havde set det før. I dette spændingsfelt opstod der på ny en tolkning af LG.

Kurserne blev afviklet med gruppearbejde og samtaler mellem deltagerne efterfulgt af refleksionsperioder samt klasseundervisning, hvor kursets facilitator præsenterede forskellige teoretiske tilgange.

De fire ledelsesfunktioner (produktion, stabilitet, relationer og fornyelse) som findes i LG blev alle præsenteret, debateret og behandlet gennem samtaler mellem deltagerne efterfulgt af flere perioder, hvor hver enkelt deltager kun reflekterede over de synspunkter, der var emergeret undervejs. I disse samtaler oplevede jeg igen, at temaet balance opstod og fremhævet som en grundlæggende præmis for LG. Dette tema havde som beskrevet ovenfor også eksisteret om-

kring LG, da jeg første gang blev præsenteret for det i CRCKAR. Altså begyndte jeg nu at fornemme en rød tråd og et overordnet tema i forbindelse med LG.

Genkendelsen af temaet omkring balance bekræftede mig i, at vi i CRCKAR havde tolket og anvendt LG korrekt.

Klasseundervisningen gennemgik indledningsvis LG med henblik på, at alle skulle have en forståelse af, hvad det indeholdt. Den teoretiske ramme, der blev lagt ned over denne undervisning beskæftigede sig meget med kausalitet og kybernetik og repræsenterede derved den systemiske tankegang.

Kendetegnende ved denne systemiske tankegang er, at den beskæftiger sig med lineær kausalitet, der gør observatøren af systemet i stand til at forudse – med en vis sandsynlighed – hvilke begivenheder, der vil opstå som følge af tidligere begivenheder. Et andet kendetegn ved den systemiske tilgang er, at systemet udfolder sig i en bestemt retning, medmindre systemet påvirkes udefra. Altså skelnes der mellem *inden* og *uden* for systemet. Således kan lederen i dette perspektiv stille sig uden for systemet og påvirke det, for at få det til at udvikle sig i den rigtige retning.

Denne systemiske tankegang var jeg tidligere blevet præsenteret for i forbindelse med et uddannelsesforløb på Handelshøjskolen i Århus, og at se den anvendt i kombination med LG gav mig en god forklaringskraft. Det bekræftede mig i, at LG var en teknologi, som jeg ville kunne tage tilbage til CRCKAR og anvende i ledelsen af mine medarbejdere. Jeg anså altså mig selv for at være i stand til at orkestrere udviklingen og retningen af min afdeling ved CRCKAR ved at anvende LG. Jeg følte derfor ikke at min umiddelbare tilgang til ledelse havde ændret sig, men blot at jeg var blevet bekræftet i, at jeg nu havde et nyt ledelsesværktøj i form af LG.

Complex Responsive Processes – en ny erkendelse

Følelsen af at jeg ikke ændrede min tilgang til ledelse var virkelig nok. Dog bemærkede jeg, hvordan retorikken omkring ledelse havde ændret sig. Retrospektivt ser jeg nu, at denne ændrede retorik har været hvad Stacey kalder et skift i temaer, hvilket repræsenterer et skift i organisationens identitet og dermed i dens strategi (Stacey 2007, s. 378).

Temaet omkring balance dukkede op i størstedelen af de steder, jeg kiggede efter LG, og det virker nu som om, at balance blev til en form for ideal – en kultværdi (Stacey 2007, s. 342) – som vi ledere stræbte efter. Introduktionen af dette nye tema, der udviklede sig til et ideal, og påvirkede dermed enhedens strategi i retning af, at balance skulle opnås. LG fungerede altså

derfor ikke umiddelbart som den teknologi, jeg først anså den for at være, men i stedet som et *socialt objekt* (Stacey 2007, s. 310).

I beskrivelsen af et socialt objekt refererer Stacey til George H. Mead. Det er i forståelsen vigtigt at holde fysiske og sociale objekter adskilt, om end de kan være sammenfaldende. Et fysisk objekt er samtidig et socialt objekt, men ikke altid det samme sociale objekt. Denne løse kobling symboliseres ved at én specifik fysisk genstand kan *betyde* to vidt forskellige ting, afhængig af hvilken kontekst og kultur denne fysiske genstand optræder i. Det sociale objekt danner grundlag for en generel adfærd – en ”*tendency to act*” – hos en specifik gruppe af individer. Denne gruppe kan eksempelvis være ansatte i CRCKAR, gruppen af alle ansatte i Forsvaret eller hele verdens befolkning. Hvis LG således repræsenterer et socialt objekt, vil det altså påvirke organisationen Forsvaret og de underliggende grupperinger – herunder CRCKAR – i retning af en adfærd. Denne adfærd kunne være den stræben efter balance, som jeg mødte flere steder.

Stacey beskriver hvordan en generel adfærd – eller et mønster – kun eksisterer i kraft af det utal af lokale interaktioner, der foregår mellem individerne i en organisation (Stacey 2007, s. 310). Det vil altså derfor være nødvendigt at se nærmere på disse lokale interaktioner for nærmere at afdække ovenstående spørgsmål.

En del af de interaktioner, hvor jeg husker at LG blev bragt i spil, var de medarbejdersamtaler, som jeg afholdt i CRCKAR.

Medarbejderudvikling – skyggetemaerne melder sig

I forbindelse med medarbejdersamtalerne begyndte jeg at bruge LG som en fælles reference-ramme. Endvidere brugte jeg det som værktøj til at identificere hvilke FOKUS-kompetencer⁴, den enkelte medarbejder kunne bidrage til i forhold til de foki som CRCKARs ledelse løbende udgav.

LG blev altså brugt som et strategisk værktøj i langtidspanlægningen af hvilke kompetencer, som CRCKAR skulle have på langt sigt. CRCKAR målsætning blev identificeret, dernæst blev de krævede kompetencer identificeret hvorefter disse kompetencer blev konkretiseret gennem FOKUS og de dertil hørende kompetencer.

⁴ Ledelsesgrundlaget har til hensigt at fungere som bindeled mellem Forsvarets mission, vision og strategier og Forsvarets Kompetence og Udviklingssystem benævnt FOKUS (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 5). FOKUS definerer en række kompetencer, der hver især kan overføres direkte til Ledelsesgrundlaget.

I min refleksion over denne tilgang forekommer det mig som værende en kybernetisk tankegang, der ligger til grund for dette. Altså synes det, at CRCKAR ledelse har forsøgt at benytte LG som et middel til at implementere en strategisk plan, der har haft en målsætning om at nå frem til en konkurrencedygtig position (Stacey 2007, s. 53). Der må i CRCKAR altså have eksisteret en tro på, at de fremtidige udfordringer har kunnet identificeres og dermed imødegås gennem systematisk at kompetenceudvikle medarbejderne.

Organisationsstrukturen har derfor båret præg af denne tankegang. De årlige kompetenceudviklings-samtaler har været en fast del af dialogen mellem leder og medarbejder og er derfor blevet rejst som et *tema* i organisationen. Jeg husker hvordan min enhedschef og hans næstkommanderende formåede at præge diskursen ved at tilsikre, at alle medarbejdere fik udfærdiget en FOKUS-udviklingssamtale med henblik på, at kompetencerne kunne blive systematiseret, hvilket gav god mening i den kybernetiske diskurs beskrevet ovenfor.

Men dette tema omhandlende kategorisering og kompetenceudvikling i et strategisk perspektiv var ikke det eneste tema, der eksisterede i CRCKAR. Et skyggetema⁵ opstod samtidig med denne fokus på medarbejderudvikling. Dette skyggetema omhandlede hvordan man som medarbejder nu skulle formulere sine egne private ønsker om kompetenceudvikling, så de passede ind i CRCKAR samlede strategiske kompetenceudvikling. Dette skyggetema blev for mig eksplicit i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalerne. Her var der fra min side ofte fokus på relationen mellem mig selv og medarbejderen, hvorfor der i højere grad blev taget udgangspunkt i medarbejderens ønsker om kompetenceudvikling frem for de behov, der passede til CRCKAR målsætning. Således blev medarbejderens ønsker formuleret så de passede til CRCKAR målsætning og derefter sendt til videre behandling. På den måde blev LG brugt som argument/værktøj til at iværksætte et kompetenceforløb, der havde udgangspunkt i medarbejderens ønsker. På den måde blev relationen mellem mine medarbejdere og jeg styrket, mens det den strategiske kompetenceudvikling blev tilsidesat trods dens position som et dominerende tema.. Retfærdigvis skal det siges, at jeg dog forsøgte at udvikle medarbejdere i en retning, der havde kongruens med CRCKAR ønske om kompetenceudvikling, men det var ikke det, der styrede processen.

⁵ Et skyggetema defineres af Stacey som de temaer, der ikke kan tales åbent om med alle i organisationen (Stacey 2007, s. 379).

Ovenstående beskrivelse viser betydningen af relationerne mellem individerne i organisationen. Altså er det ikke organisationens overordnede strategiske mål og de deraf afledte planer, der styrer processerne, men i højere grad relationerne og interaktionerne mellem individerne i de partikulariseringer, der opstår omkring de temaer, der eksisterer i organisationen – hvad enten det er skygge- eller legitime temaer.

Nye synspunkter – Identiteten påvirkes

Da jeg i sommeren 2009 startede på Flyvevåbnets Officersskole i forbindelse med min videreuddannelse i Forsvaret, startede jeg samtidig et uddannelsesforløb på CBS. Ledelsesundervisningen på Officersskolen beskæftigede sig ikke umiddelbart med LG, og det var kun i forbindelse med en række fritstillede opgaver til eleverne, at det til tider blev bragt i spil.

På CBS blev LG derimod brugt som case i forbindelse med undervisningen i CRP og en dekonstruktion af en ledelsesteknologi. Temaet var i den forbindelse balance i organisationen, hvorfor LG, hvis ledelsesfilosofi er baseret på balance (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 19), virkede relevant for temaet. Eleverne blev bedt om at tage deres egne erfaringer alvorligt og at anvende et CRP-perspektiv på LG.

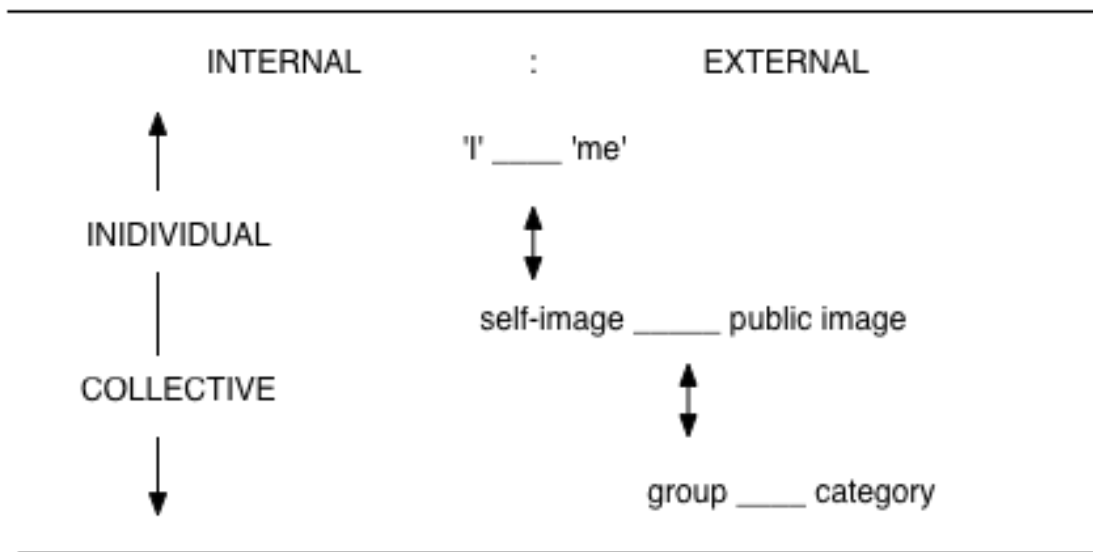
Vores underviser på CBS præsenterede os for LG ved at gennemgå en PowerPoint-præsentation, hvilket mindede mig meget om den præsentation, jeg i sin tid selv var blevet præsenteret for i mit første møde med LG. Jeg husker, at underviseren på CBS gjorde meget ud af at forholde sig så neutral som muligt og primært udtrykke sig gennem propositionelle temaer, således at eleverne selv ville være i stand til at skabe narrative temaer omkring LG (Stacey 2007, s. 375-376).

Som ansat i Forsvaret var jeg særlig nysgerrig efter at opleve, hvordan mine medstuderende opfattede LG samt hvad deres generelle syn på Forsvaret var.

Min nysgerrighed lå i mit ønske om at få afdækket min egen identitet i relation til min ansættelse i Forsvaret. Stacey henviser til Elias og hans beskrivelse af identitet. Teorien baserer sig på den dialektik der opstår imellem personens ”jeg” (det som Elias kalder ”I”) og det kollektive ”vi” (Elias ”we”).

Yderligere forklaringskraft findes i sociologen Richard Jenkins’ model (Figur 2), der også beskriver identitetsdannelse (Jenkins 1994, s. 202).

Figur 2: Forms and processes of social identity (Jenkins 1994, s. 203).



Modellen viser hvordan individets identitet opstår i spændingsfeltet mellem individets egen selvopfattelse og det omkringliggende kollektivs kategorisering af individet – det interne overfor det eksterne symboliseret ved modellens vandrette akse.

Jenkins er optaget af de dialektiske forhold, der findes på flere niveauer gående fra det individuelle til det kollektive, hvilket er symboliseret ved den lodrette akse i modellen. Således ses det på det midterste niveau i modellen, at alle individer besidder et "self-image" (hvilket er skabt internt gennem en dybereliggende dialektisk proces symboliseret ved "I" – "Me"⁶) samt et eksternt skabt "public-image".

Ifølge Jenkins identificerer individet sig frivilligt med en række grupper (altså endnu en internt skabt del af identiteten baseret på individets valg), mens det samtidig bliver kategoriseret af det omkringliggende samfund. Altså ses også på dette nederste niveau i modellen endnu en dialektisk proces. Modellen illustrerer således sammenhængen mellem individets "I" og det "we" (jf. Elias), som repræsenteres af "group"-"category" dialektikken.

Elias' beskrivelse af I-we dialektikken kan derfor forklares ved brugen af Jenkins' model og illustrerer, hvordan et enkelt individs identitet skabes socialt i spændingsfeltet mellem de individuelle og det kollektive.

⁶ Tankegangen bag denne "I" – "Me"-dialektik er oprindelig præsenteret af Mead og findes kort beskrevet i specialets metodeafsnit.

Med denne viden i baghovedet giver det nu mening, at jeg var nysgerrig efter at få afdækket, hvordan de øvrige elever på CBS vurderede LG og Forsvaret generelt, da der i denne vurdering samtidig lå en kategorisering af mig som individ. Denne kategorisering er jf. ovenstående model med til at skabe min identitet.

Efter underviserens præsentation af LG var der diskussion i de enkelte studiegrupper efterfulgt af en plenum-seance, hvor de centrale pointer fra diskussionerne blev fremhævet.

Jeg lagde mærke til, at mine medstuderende anså LG som et udtryk for en systemisk tankegang. Denne tilgang til LG var også min umiddelbare forståelse af det. Jeg havde som beskrevet ovenfor, tidligere deltaget i et kursus i Forsvars-regi (KURS 1.1 og KURS 1.2), som begge beskæftigede sig med den systemiske tilgang til ledelse.

En anden diskussion, der opstod omkring modellen var hvorvidt den var bygget op af en række dilemmaer (eksempelvis "Fornyelse" kontra "Stabilitet") eller om disse var udtryk for en dualisme og på den måde kunne eksistere samtidigt og i samspil med hinanden. Den forståelse, der syntes at manifestere sig i klassen var, at de fire ledelsesfunktioner (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 15) (at sikre resultater, udvikle relationer, tilskynde til fornyelse samt fastholde stabilitet) optrådte i en dualisme og var i stand til eksistere samtidig. Dualismen var dog kun i stand til at eksistere idet tidsperspektivet blev inddraget i dialogen. Således syntes holdningen i klassen at være den, at der ikke kan være fokus på relationerne samtidig med at der kan være fokus på produktionen, men at der måtte opstå en vekselvirkning mellem de to over tid. Set over længere tid vil alle fire ledelsesfunktioner optimalt set altså alle være til stede og skabe balance, men aldrig på samme tid i deres reneste form. Det kan derfor diskuteres hvorvidt LG reelt tolkes som et udtryk for en dualistisk tankegang eller om det i stedet repræsenterer en række dikotomier. Denne forståelse af LG stemmer overens med den forståelse, som jeg selv var kommet frem til med mine kollegaer, da jeg arbejdede i CRCKAR. Årsagerne til at denne forståelse synes at være enslydende kan være mange, men særligt to synes at være mest iørefaldende. Præsentationen af LG kan have været så standardiseret og bestå af propositionelle temaer, således at tolkningerne blandt tilhørerne tilnærmelsesvis samstemmes. Den anden årsag kan være, at jeg som repræsentant for Forsvaret og med et forudgående kendskab til LG var i stand til at præge temaerne i højere grad end de øvrige elever, og dermed påvirkede forståelsen på en sådan måde, at de øvrige elevers var samstemmende med min egen.

I den videre dialog omkring LG fortykkedes identiteten af Forsvaret, som jeg havde søgt at få afdækket jævnfør ovenfor. En elev tilkendegav eksempelvis, at han syntes, at LG lagde op til

en blød ledelsesstil, hvor alle var i stand til at byde ind. Derfor var LG i modstrid med hans hidtidige opfattelse af Hæren (Forsvaret), hvilket viser, at LG har haft indvirkning på det image, som Forsvaret har. En anden elev mente, at med dette Ledelsesgrundlag var der kommet fornyet fokus på Forsvaret. Disse udtalelser viser altså begge, at LG også påvirker Forsvarets identitet udadtil⁷.

Erkendelsesrejsen – Mere end blot et Strategic Choice værktøj

Gennem mit arbejde med LG er jeg kommet frem til at det ikke bare er en præskriptiv teknologi, der kan anvendes af den enkelte leder til at blive en bedre leder. Det er i stedet et socialt objekt, der partikulariserer sig på forskellige måder afhængig af hvor man kigger hen. LG fungerer derfor som en ”*tendency to act*” altså en tendens til at handle på en bestemt måde eller at italesætte specifikke temaer.

Ser man på de erfaringer, jeg har beskrevet ovenfor i dette narrativ går temaet om *balance* igen. På den måde ses det at en generalisering omkring LG opstår, men denne generalisering eksisterer kun igennem de partikulariseringer, som er beskrevet i dette narrativ samt den myriade af partikulariseringer, som foregår uden for dette narrativ, og som jeg ikke har været vidne til. Hver enkelt partikularisering devierer i større eller mindre grad fra den idealiserede generalisering, som repræsenterer LG. På den måde udvikler LG sig hele tiden og er dermed ikke en fast størrelse, men et socialt objekt, der repræsenterer en række temaer.

Som nævnt ovenfor er jeg i særlig grad støt på temaet balance, der går igen mange af de steder, hvor jeg har mødt LG. Denne generaliserede/idealiserede tendens bliver fremhævet i en sådan grad, at der kan være tale om en kultværdi (Stacey 2007, s. 342). Kultværdien omhandlede balance synes dog at blive tolket så bredt, at den ikke former en decideret kult omkring sig, der følger ideen om balance på en konform og unuanceret måde. Som beskrevet ovenfor partikulariseres temaet forskelligt i de enkelte lokale interaktioner, som jeg i dette narrativ har gennemgået. Denne forskellighed i partikulariseringerne bevirker, at ingen af dem vil ligne fuldstændig det idealiserede billede, der er af perfekt afbalanceret ledelse. Ifølge Stacey vil denne forskellighed skabe konflikter, da der vil være forskellige opfattelser af, hvad der er den korrekte handlemåde i forhold til idealet om balance.

⁷ Dette aspekt af Ledelsesgrundlaget vil blive yderligere uddybet i specialets tredje narrativ i afsnit 4.3.

4.1.3. Konklusion.

I ovenstående narrativ har jeg beskrevet, hvordan LG har partikulariseret sig i en række situationer, hvor jeg selv eller andre har introduceret det.

Det viser sig, at LG tolkes og anvendes forskelligt afhængig af, hvor man kigger hen, hvad enten det er ved min tidligere enhed, på et af Forsvarets kursuscentre eller på Handelshøjskolen i København. Denne konklusion er ikke banebrydende i sig selv, men er dog alligevel interessant, da der trods forskellighederne viser sig at være en lang række lighedspunkter. Det mest iøjefaldende lighedspunkt er idealet om balance. Som beskrevet ovenfor optræder dette ideal omkring balance i de fleste interaktioner i løbet af narrativet. I forbindelse med fortolkningen af dette ideal vil der ifølge Stacey opstå en række konflikter, idet hvert enkelt individ tolker dette ideal forskelligt.

Svaret på *hvad* LG betyder for Forsvaret er som beskrevet i indledningen derfor sløret. I min erfaring viser det sig, at det opstår forskellige steder i divergerende former på forskellige tidspunkter. I arbejdet med omskrivningerne af narrativet⁸, er jeg nået frem til den erkendelse, at LG eksisterer flere steder i flere forskellige former, end jeg først havde antaget. Denne erkendelse er en konsekvens af introduktionen til CRP, der beskriver hvordan at skiftet i temaer er et udtryk for, at LG eksisterer og dermed i en vis grad er udbredt i Forsvaret. Hvor meget er der dog ikke mulighed for at sige.

Temaerne strukturerer sig og bliver til en generalisering i Forsvaret, som bliver udtrykt gennem et stort antal partikulariseringer. Disse partikulariseringer påvirker igen de generaliserede temaer og er på den måde med til at udbrede LG og udvikle organisationen. I disse partikulariseringer vil der unægtelig opstå en række konflikter, da de generaliserede temaer tolkes forskelligt i hvert enkelt situation. Altså vil en afdækning af, hvordan LG opstår i de lokale interaktioner mellem de ansatte i Forsvaret, bidrage til forståelsen af hvordan LG eksisterer i Forsvaret.

Da ovenstående narrativ ikke har været i stand til at præsentere sådanne lokale interaktioner i detaljen, vil det fremadrettet være interessant at udforske sådanne interaktioner i et forum, hvor der er fokus på LG.

⁸ Se vedlagte CD for tidligere versioner af Narrativ 1.

Den videre fremfærd

Da jeg på nuværende tidspunkt ikke har været i stand til at identificere de ovennævnte partikulariseringer og de dertilhørende konflikter af generaliserede temaer, må jeg søge efter disse andetsteds. Narrativ 2 vil derfor søge at afdække sådanne partikulariseringer og konflikter med henblik på at undersøge følgende spørgsmål:

- Hvordan eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag?

Dette omfattende spørgsmål vil være umuligt at afdække på makroniveau, hvorfor jeg må tage udgangspunkt i individerne i organisationen og bevæge mig på mikroniveau. Det vil derfor være interessant at opsøge en gruppe af individer, der beskæftiger sig med LG og undersøge hvilke tolkninger og hvilke konflikter de har i partikulariseringen af de temaer og idealer, der er forbundet med LG. Herunder idealet omhandlende balance.

4.2. Narrativ 2 – Version 5. (Narrativ 2.5).

4.2.1. Indledning.

Dette narrativ er udfærdiget i perioden 29. april til 30. april 2010⁹ og tager afsæt i den undren, der opstod efter arbejdet med Narrativ 1.

Altså søger dette narrativ at identificere de konflikter, der opstår i partikulariseringen af de temaer, som Forsvarets Ledelsesgrundlag (LG) består af. Ved at indgå i en gruppe af individer, der til daglig beskæftiger sig med LG i forskellige dele af Forsvaret er forhåbningen, at der i denne kontekst vil blive mulighed for at møde forskellige tolkninger af de idealer, der er fundet frem til i afdækningen af hvad LG er i Narrativ 1.

Altså har jeg inden mødet med denne gruppe en forventning om, at den diversitet, der eksisterer i gruppen, vil repræsentere forskellige synspunkter og at disse synspunkter vil mødes i en konflikt i tolkningen af LG.

⁹ Det oprindelige arbejde med narrativet begyndte d. 17. december 2009, umiddelbart efter at jeg havde deltaget på seminaret omhandlende Ledelsesgrundlaget.

Disse konflikter vil da bidrage til at besvare det spørgsmål Narrativ 1 stillede:

- Hvordan eksisterer Forsvarets ledelsesgrundlag?

I min søgen efter svaret beskæftiger narrativet sig med de begivenheder, der skete i løbet af et to dages langt seminar omhandlende LG. Seminaret, som Forsvarsakademiet (FAK) var vært for, blev afholdt på et af Forsvarets kursuscentre i Nordsjælland, og deltagerne var primært officerer fra Forsvarets tre officersskoler, Forsvarskommandoen, FAK samt en række andre uddannelsesinstitutioner i Forsvaret. Endvidere var der en række civil ansatte repræsentanter fra forskellige dele af Forsvaret samt forfatterne af dette speciale. Ydermere deltog begge forfattere af dette speciale.

Da narrativet omhandler en kort periode på kun to dage, har jeg været i stand til at fastholde en lang række af de interaktioner der skete på noteform. I forhold til narrativ 1 er disse interaktioner altså veldokumenteret i form af udførlige notater taget af forfatterne selv¹⁰. Dette er også nødvendigt, da formålet med narrativet netop er at afdække, *hvordan* LG eksisterer ved at kigge nærmere på hvilke temaer, der emergerer, i de lokale interaktioner.

I forbindelse med udarbejdelsen af narrativet, har jeg grundet de udførlige noter haft mulighed for at genlæse en lang række af udtalelserne fra deltagerne på seminaret og dermed fastholde fokus på de temaer, der blev repræsenteret ved partikulariseringerne, der opstod på seminaret. Altså står nærværende narrativ i kontrast til Narrativ 1, der ikke har haft samme grundlag. Det skal i den forbindelse nævnes, at samtlige deltagere på seminaret er blevet anonymiseret efter ønske fra FAK.

Som narrativet udvikler sig viser det sig at en række temaer bliver gentaget i de lokale interaktioner. Endvidere tydeliggøres det, hvordan magtrelationerne mellem deltagerne i form af *enablers* og *constraints* samt *eksklusion* og *inklusion* spiller ind.

4.2.2. Narrativ 2 – En søgen efter det partikulariserede.

Efter min introduktion til teorien omkring *complex responsive processes* (CRP) og det social-konstruktionistiske paradigme i det hele taget, følte jeg, at jeg så mange ting i et nyt lys. Som

¹⁰ En stor del af notaterne fra seminaret er vedlagt i elektronisk form på vedlagte CD. Filnavne: Notater fra FAK-seminar. Der blev dog også taget en del notater i hånden, men disse er ikke vedlagt specialet.

det er beskrevet i Narrativ 1, nåede jeg frem til erkendelsen af, at ændringen i de temaer, som der bliver talt om i en organisation samtidig er en ændring i den organisations strategi og identitet.

Jeg var i den heldige situation, at jeg blev indbudt som observatør til et seminar omhandlende LG afholdt af Forsvarsakademiet. Seminaret blev afholdt d. 10. til 11. december 2009 på et af Forsvarets kursuscentre i Nordsjælland. Der var repræsentanter fra et bredt udsnit af Forsvaret, der alle havde det til fælles, at de havde arbejdet med enten at udvikle, implementere og formidle samt anvende LG ved de enheder, som de repræsenterede. Formålet med seminaret var: ”...at dele erfaringer om arbejdet med Ledelsesgrundlaget (LG), herunder undervisning, kursusafholdelse, organisationsudvikling mv., med henblik på at identificere og nyttiggøre læringspunkter og fremadrettede, praktiske og konkrete udviklingsområder.”¹¹

Jeg havde derfor en forventning om, at der ved at kigge nærmere på disse erfaringer ville kunne identificeres forskellige tilgange til hvordan LG bliver tolket og anvendt i Forsvaret.

Velkomsten og introduktionen

Ved ankomsten til kursuscenteret oplevede jeg, at der var en venskabelig stemning, og alle deltagerne indgik umiddelbart i uformelle dialoger med kollegaer, de i forvejen kendte. Samtalerne syntes at flyde frit, og deltagerne så ud til at føle sig godt tilpas.

Den officielle del af seminaret blev indledt af en repræsentant fra FAK, der havde stået i spidsen for at arrangere seminaret. Han startede med at fremlægge en PowerPoint præsentation, der introducerede deltagerne for formålet med seminaret samt de rammer, der ville gøre sig gældende for de næste to dage. Han stillede i den forbindelse et spørgsmål til deltagerne, som fangede min opmærksomhed.

Spørgsmålet var: ”Hvordan kan vi fremme den gode ledelse i Forsvaret?” efterfulgt af følgende kommentaren ”...[god ledelse] er jo defineret.”. I disse kommentarer anvendes begrebet ”den gode ledelse”, der henviser til LG, som definerer ni kendetegn for god ledelse (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 23). Tankegangen virker positivistisk, da man kan tolke det som, at hvis disse ni kendetegn findes hos en leder, er han god. Denne tilgang til LG går imod den erkendelse, jeg nåede frem til efter mit arbejde med Narrativ 1. Altså at LG ikke er en

¹¹ Se vedlagte CD for skrivelse af 2009-11-12 omhandlende seminar vedr. ledelsesgrundlaget (LG) d. 10. – 11.12.09 på Høveltegaard. Filnavn: Skrivelse vedrørende FAK-seminar.

teknologi, der præsriptivt kan anvendes, til at øge tilstedeværelsen af disse ni kendetegn, men i stedet fungerer som et socialt objekt, der introducerer en række nye temaer.

I introduktionen præsenterede han endvidere hensigten med seminaret med sine egne ord.

Han ønskede at deltagerne ville være i stand til at omsætte LG til ”øl og cigarer”. Altså at det skulle konkretiseres og abstraktionsniveauet skulle stige efter at ramme et brugbart niveau for anvendelse i hverdagen. Det var i denne konkretisering, at jeg håbede på, og forventede, at finde deltagernes forskellighed og deraf afledte konflikter i hvordan LG udledes og anvendes.

Banen kridtes op – Seminarets legitime temaer defineres

Efter indledningen fortsatte FAK-repræsentanten med en fremlæggelse af en række centrale pointer omhandlende LG. Pointerne var: (1) LG er en forpligtende ramme for ledelse i Forsvaret. (2) Opgaven er i centrum. (3) Balance og (4) skabelse af vilkår for at leve op til kendetegnene for god ledelse.

Det synes logisk, at introducere deltagerne for formålet samt disse propositionelle temaer, for at sætte rammerne for seminaret. Der er dog både fordele og ulemper ved på denne måde at give udtryk for hvilke temaer, der er legitime. Fordelen ved præsentationen af propositionelle legitime temaer er, at disse temaer deltagerne en fællesskabsfølelse omkring LG og skaber et bedre grundlag for samarbejde. Ulempen er derimod, at tidlige introduktion af legitime temaer fra et ledende individ kan have en begrænsende effekt på den frit flydende kommunikation. Deltagerne vil være nødsaget til at rette sig ind i forhold til denne ideologi for fortsat at være en del af gruppen (Stacey 2007, s. 358). Seminarets deltagere er således fra starten ledt ind på hvilke temaer, der er legitime og i fokus, hvorfor andre temaer i ringere grad vil have mulighed for at emergere under seminaret (Stacey 2007, s. 379), hvilket vil blive eksemplificeret senere i dette narrativ.

Søværnets bidrag – dynamikkerne i inklusion og eksklusion tydeliggøres

FAK-repræsentanten rundede introduktionen af med efterfølgende at give repræsentanterne fra de tre forskellige værn mulighed for at præsentere deres erfaringer med LG.

De tre værns oplæg var ikke i samme grad præget af propositionelle temaer, men i højere grad af en lang række narrative temaer (Stacey 2007, s. 378). Således blev der i højere grad fremstillet *hvordan* LG blev introduceret og forsøgt implementeret i de respektive enheder og værn.

Søværnets Officersskole (SOS) lagde ud med at fremlægge hvordan de havde arbejdet med LG

Der blev fokuseret på undervisningssituationerne på SOS, og der blev givet en række eksempler på hvordan eleverne på SOS bliver introduceret for LG.

Disse eksempler blev alle underbygget af historier fra arbejdet med LG på SOS. Altså præsenterede oplægsholderen ikke propositionelle tilgange til anvendelsen og meningen med LG, men kom i stedet med eksempler på, hvordan undervisningen omhandlende LG blev forberedt og afviklet. Disse historier forsøgte ikke at konkludere, hvad LG er, eller hvordan det virker, men i stedet hvordan det bliver præsenteret for eleverne på SOS.

SOS-repræsentanten afrundede sit oplæg med at understrege, at de på SOS tror på LG. Denne klare udmelding omkring troen på LG er interessant af flere årsager.

Først og fremmest danner denne udtalelse grundlag for hvad Stacey kalder en *inklusion* (Stacey 2007, s. 353) i gruppen af seminardeltagere, der besidder en ideologi, der værdsætter LG¹². Altså kan årsagen til denne udtalelse være, at SOS-repræsentanten søger inklusion i gruppen af seminardeltagere. Stacey fremhæver individets *urge to relate* som den grundlæggende drivkraft for menneskelig adfærd (Stacey 2007, s. 439). SOS-repræsentanten indgår på den måde i seminarets fællesskab og er med til at skabe den ”vi”-identitet, som Stacey beskriver som en del af en organisations samlede identitet (Stacey 2007, s. 435). Såfremt han ikke havde tilkendegivet, at han tilsluttede sig LG, ville han muligvis være blevet *ekskluderet* fra gruppen af seminar-deltagere. Denne sammenhæng mellem *inklusion* og *eksklusion* anser Stacey som et udtryk for den magt, der er kendetegnende ved enhver relation. Således vil en gruppe med en stor sammenhængskraft (kendetegnet ved en stærk fælles ideologi) være i stand til at påvirke en gruppe med mindre sammenhængskraft. I forbindelse med seminaret er mit indtryk derfor, at deltagerne repræsenterede en gruppe med stærk sammenhængskraft i relation til ideologien omkring at LG er godt, hvorfor gruppen har magt til at inkludere eller ekskludere individer, der enten følger eller ikke følger ideologien. Jeg vil senere i narrativet komme nærmere ind på andre sider af, hvordan magten udspillede sig under seminaret.

¹² En ideologi er jf. CRP-teorien en kombination af værdier og normer (Stacey 2007, s. 347). Værdier anses i denne sammenhæng som individets interne ”frivillige tvang” til at handle på en bestemt måde, mens normerne er det omkringliggende samfunds obligatoriske restriktioner.

”Vi tror selv på det” – Den offentlige forpligtigelse

Med udtalelsen – ”Vi tror selv på det” – opstår også et andet interessant fænomen, omhandlende *forpligtigelse* i relation til meningsdannelse, som Karl E. Weick behandler.

At SOS-repræsentanten offentligt tilkendegiver, at han – og resten af SOS – tror på LG, forpligtiger ham samtidig til at følge op på og stå ved denne udtalelse. Ifølge Weick vil et individs stræben efter at retfærdiggøre sine handlinger – i dette tilfælde udtalelsen om at han tror på LG – øges i takt med at disse handlinger bliver mere og mere offentliggjort. Årsagen til dette er, at udtalelsen nu eksisterer i et socialt rum, og derfor ikke kan trækkes tilbage. Ifølge Weick vil han derfor søge efter at retfærdiggøre denne udtalelse, hvilket både kan være en styrke og en ulempe. Styrken ligger i, at selve udtalelsen kan give mening for ham selv samt tilhørerne og på den måde være med til at bekræfte en stor del af seminarets deltagere i, at de er på rette spor og at de ikke er ene om at tro på at LG fungerer. På den anden side kan denne forpligtigende til udtalelsen være en ulempe, idet den kan være med til at skabe blinde pletter. Disse blinde pletter kan bevirke, at mulige årsager til uhensigtsmæssigheder i organisationen ikke identificeres (Weick 2001, s. 13, 74 og 229).

I den stræben efter retfærdiggørelse af handlinger, som Weick benævner *justification*, begrænser SOS-repræsentanten sig således, at han efter udtalelsen ikke i samme omfang kan komme med kritiske bemærkninger omkring LG, da han har tilkendegivet en offentlig forpligtigelse (Weick 2001, s. 14).

Et nyt sprog skabes – Anvendelsen af Ledelsesgrundlaget

Ifølge oplægsholderen var de på SOS blevet opmærksomme på, at der også var sket et skift i temaerne omkring ledelse i Forsvaret. Han udtalte: ”*Hvis man kigger på det rent sprogmæssigt, er der sket nogle ændringer*”. Dette citat understøtter den samme erkendelse, som jeg nåede frem til i arbejdet med Narrativ 1, hvor jeg i mødet med CRP-teorien blev opmærksom på, at en ændring af temaer – som opstår i sproget – bevirker en ændring i organisationen¹³. Altså var der efter introduktionen af LG på SOS også sket en ændring af, hvordan man taler om ledelse, og dermed altså også sket et skift i organisationens identitet samt strategi.

¹³ Se Narrativ 1 – Complex Responsive Processes – en ny erkendelse.

I mit arbejde med dette narrativ har jeg søgt efter en forklaring på, hvad fordelene ved sådan et nyt sprog og skift i organisationens identitet og strategi kan være. For er der egentlig behov for et sådan nyt sprog? Bliver vi bedre ledere af at blive introduceret til dette?

Et muligt svar på disse spørgsmål kan findes i Karl E. Weicks¹⁴ beskrivelse af begrebet *cause maps* (Weick 2001, s. 312) – her frit oversat til årsags-kort. Når disse kort dannes øges produktiviteten hos individet, da de bidrager til at skabe mening med de handlinger, der foretages. Årsagen til denne øgede produktivitet er grundlæggende de strukturer, der opstår i individets kognitive opfattelse.

Kortene opstår, når individet reflekterer over egne erfaringer og på den måde konstruerer en række variable, der struktureres i forhold til hinanden. Weick fortsætter og fremlægger, at når disse variable forbindes i individets opfattelse, opstår der samtidig en form for mening hos den enkelte, da meningen flyder ud fra forholdet imellem disse variable. I takt med at erfaringerne og handlingerne bliver mere meningsfyldte for individet, fjernes flertydigheden i handlingerne, og således simplificeres virkeligheden. Denne meningsdannelse og simplificering af virkeligheden vil ifølge Weick i sidste ende resultere i en højere produktivitet hos den enkelte. *”...the more equivocality the individual can remove from experience by means of concept-structures, the more the world will make sense to that person, and the more productive that person can be.”* (Weick 2001, s. 312)

Introduktionen af LG som et nyt sprog kan altså bidrage til at definere en række variable, der kan styrke den enkeltes evne til at skabe et sådant *årsags-kort*. I LGs kontekst kan disse variable sidestilles med de ni kendetegn for god ledelse (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 23).

Med ovenstående teoretiske tilgang kan der nu forsøges at give et svar på spørgsmålene omkring årsagen til introduktionen af et sådan nyt sprog, og om det gør os til bedre ledere. Svaret kan da være, at årsagen er, at vi som ledere i Forsvaret bliver i bedre stand til at skabe mening med vores handlinger og dermed øger vores produktivitet. Hvad denne produktivitet specifikt dækker over, vil jeg ikke forsøge at definere nærmere, men man kan vælge at anskue denne øgede produktivitet som en forbedret ledelsesstil. Altså kan dette nye sprog muligvis gøre os til bedre ledere.

¹⁴ Weick beskæftiger sig med organisationsteorier og i særlig grad *sense-making*, hvilket søger at afdække årsagerne til individers og organisationers handlinger.

På baggrund af ovenstående kan det antages, at SOS – og muligvis andre dele af Forsvaret – anvender LG til at give en form for større mening med vores ledelsesmæssige handlinger. Hvorvidt dette er en bevidst eller ubevidst brug af LG har det ikke været muligt at afdække i dette narrativ.

Flyvevåbnets bidrag – årsags-kortet som en kollektiv struktur

Efter SOS præsentation fulgte en af repræsentanterne for Flyvevåbnets Officerssskole (FLOS). Under præsentationen fremhævede FLOS-repræsentanten problematikken omkring det manglende praksisfællesskab. Størstedelen af de nye kadetter (officersskole-elever) har ikke den samme baggrund, som tidligere kadetter havde, grundet strukturændringer i uddannelsesforløbet. Således er en stor del af kadetterne meget unge og kommer direkte fra det gymnasiale uddannelsessystem og har derfor ikke erfaringer med ledelse i Forsvaret inden de starter på FLOS. En anden del af kadetterne har derimod et langt tjenesteforløb bag sig med flere militære udsendelser. Denne diversitet i gruppen af kadetter gør, at praksisfællesskabet kadetterne imellem samt mellem kadetterne og underviserne udfordres. Dette er ifølge FLOS-repræsentanten medvirkende til at skabe nogle andre forudsætninger for at snakke om ledelse på FLOS, end man hidtil har haft.

Diversiteten blandt kadetterne giver en udfordring i at koble LG på den enkelte kadets virkelighedsopfattelse. FLOS forsøger derfor at anvende LG til at skabe et fælles sprog omkring LG ved at integrere en lang række fag, hvor LG bliver koblet på. Endvidere anvender FLOS en et stort antal forskellige virkemidler, såsom spillefilm og computerspil, hvorefter kadetterne efterfølgende får til opgave at koble begreberne fra LG på deres erfaringer – der dannes årsagskort. Således bliver LG til et fælles sprog blandt kadetterne og underviserne på FLOS. Dette fælles sprog har den funktion, at det kobler de enkelte elevers og underviseres *årsagskort* sammen. Denne sammenkobling af individernes årsagskort bidrager til organisationens samlede effektivitet, da individerne, som den består af, vil kunne beskrive og dele deres erfaringer på en måde, der skaber mening blandt de øvrige individer.

Hærens bidrag – gensyn med årsags-kort

Hærens Officerssskole (HO) samt Hærens Kampskole (HKS) præsenterede efterfølgende hvordan de anvender og præsenterer LG for deres elever. Tilgangen på HO er at eleverne bliver præsenteret for en refleksionsopgave og således tager udgangspunkt i deres egne erfaringer. LG bliver på den måde trukket ned over disse erfaringer, hvilket viser, at det også her

bliver brugt som et årsags-kort (Weick 2001, s. 312). Eleverne på HO anvender altså også LG til at sætte ord på deres egne erfaringer og finder forklaringskraft i et nyt sprog. Der ses igen en form for simplificering af virkeligheden i kraft af at eleverne anvender LGs model til at forklare og skabe mening med deres tidligere handlinger.

Relationerne iagttages – Magten karakteriseres yderligere

Som beskrevet tidligere er alle relationer ifølge Stacey præget af et magtforhold. En vigtig pointe i CRP-perspektivet er, at magten ikke er placeret hos et enkelt individ, men ligger i relationen. Magtforholdene er altså dynamiske og afhængige af hvilke idealer og kulturværdier, der eksisterer i gruppen (Stacey 2007, s. 353). Som behandlet i forbindelse med præsentationen af SOS kommer disse magtforhold blandt andet til udtryk gennem inklusion og eksklusion.

Et andet aspekt af disse magtforhold kommer til udtryk i begreberne *enablers* og *constraints*. I forbindelse med seminaret har samtlige individer i større eller mindre grad haft mulighed for at påvirke hvilke temaer, der emergerede og hvilke, der blev lukket ned. Seminardeltagernes intentioner har således alle indgået i hvad Stacey kalder ”*the interplay of intentions*” (Stacey 2007, s. 248) og det er netop denne proces, der får visse temaer til at emergere og andre til at nedtones, helt forsvinde eller aldrig at opstå. Intet individ uanset hvor stor en indflydelse han eller hun har, vil være i stand til fuldstændig at styre dette interplay og dermed forme, præcis hvilke temaer, der opstår (Stacey 2007, s. 303)¹⁵.

Dog vil visse individer have større indflydelse end andre, hvilket bunder i det magtforhold, der findes i enhver relation.

I forbindelse med seminaret har en række individer haft magten skubbet i deres retning i højere grad end andre. En fuld afdækning af magtrelationerne vil i denne sammenhæng være for omfattende, da dette vil kræve en fuldstændig afdækning af alle intentioner og disses *interplay*, hvilket i praksis vil være en umulighed. Dog kan visse personer fremhæves som værende i stand til at præge processerne i højere grad end andre. Seminarlederen og process-konsulenterne, der satte rammerne omkring afviklingen af seminaret, har som funktion af de

¹⁵ Dette viser forskellen mellem tankegangen bag scientific management og systemisk ledelse og CRP. De to førstnævnte tror på, at det indflydelsesrige individ kan stille sig udenfor processen og styre den, mens sidstnævnte accepterer, at ét enkelt individ ikke kan kontrollere processen, men i stedet bliver en del af den.

sociale strukturer, der eksisterer i Forsvaret samt det sociale objekt¹⁶, som et seminar i Forsvaret repræsenterer, i højere grad være i stand til at påvirke processen. Således vil disse personer være i stand til at *constraine* eller *enable* samt *inkludere* eller *ekskludere* andre individer og dermed i højere grad have mulighed for at sætte deres egne intentioner i spil. Stacey beskriver disse formelle aspekter af organisationer ved at fremhæve de propositionelle temaer, der eksisterer i enhver organisation. Disse propositioner definerer hierarkier og organisationens officielle ideologi, som igen fungerer som et socialt objekt og påvirker vores måde at handle på (Stacey 2007, s. 383).

Det generelle kontra det specifikke

Efter at alle enhedernes erfaringer omkring LG var blevet præsenteret blev seminardeltagerne opdelt i grupper med henblik på at gå i dialog om de enkeltes erfaringer og få afdækket *bedste praksis* i forhold til LG.

I forbindelse med disse dialoger oplevede jeg, at deltagerne havde flere forskellige fortolkninger af, hvad bedste praksis er. Netop disse divergerende tilgange til hvordan LG opstår i praksis resulterer i hvad Stacey benævner som konflikter.

Konflikterne bliver interessante, da det er i denne forhandling mellem individerne, at det generelle mønster, omkring hvad LG egentlig er, opstår (Stacey 2007, s. 309).

Det vil være for omfattende at referere alle de forskellige partikulariseringer og konflikter, jeg iagttog på seminaret, men særligt én konflikt bidrager til min søgen efter hvordan LG eksisterer.

Konflikten bestod i, at en deltager ønskede, at der skulle tilføjes en vejledning til LG, således at den enkelte ansatte kunne følge denne for bedre at kunne efterleve det og dermed udøve god ledelse. Denne tilgang mødte det modsatte argument i, at en sådan vejledning ville blive for lang og omfattende. Vejledningen ville ifølge dette argument således fastlåse enhver diskussion omkring LG og ville dermed ikke fungere, som det var tiltænkt.

I løbet af de to dage på seminaret opstod der altså gennem de mange lokale interaktioner et generelt mønster af hvordan LG fungerede i denne gruppe. Min opfattelse af dette mønster

¹⁶ Det sociale objekt repræsenterer som beskrevet i Narrativ 1 en *tendency to act*. Altså en generaliseret adfærd, som individer vil påtage sig i relation til det sociale objekt. I dette tilfælde kan seminaret anses som et socialt objekt – der er visse ting, der blandt deltagerne tages for givet. Eksempelvis vises der respekt for seminarlederrollen, man afbryder ikke, når andre fremlægger en pointe, etc.

var, at LG skulle fungere som et fælles sprog. Men samtidig var min opfattelse også, at der i høj grad også opstod et tema om, hvordan LG skulle implementeres. Altså viste der sig også et generelt mønster, der pegede på, at LG endnu ikke var fuldt implementeret.

Da deltagerne forlod seminaret, virkede det på mig som om, at de alle kunne tilslutte sig de normer, som de generelle mønstre repræsenterede. Årsagen til dette kan være, at deltagerne ikke ønskede at træde udenfor fællesskabet ved at ekskludere sig selv i forhold til den diskurs, der eksisterer omkring LG og ønsket om at det skulle være en succes. En anden årsag kunne være, at normerne gav så vidde rammer, at de kunne rumme mange forskellige fortolkninger.

Måske er det lige præcis det, som LG kan: Fungere som en fælles referenceramme, der samtidig giver plads til forskellige tolkninger.

Fordelen ved vidde rammer er, at de anviser en vis struktur, men samtidig er rummelige.

Denne rummelighed giver plads til at den enkelte medarbejder kan opleve spændingen ved at udforske LG og samtidig føle sig tryk nok ved at vide, at der findes en form for referenceramme. Dette skaber grundlag for en konstant dynamisk udvikling grundet de forskellige fortolkninger, der hele tiden opstår i forsøget på at forstå LG. Denne dynamiske udvikling er essentiel for at organisationen skal kunne udvikle sig og dermed overleve i en konstant foranderlig verden.

Stacey anvender begrebet ”*good enough holding*”, hvilket er udtryk for den tilstand, der eksisterer i organisationen, når medlemmerne er i stand til at leve med den spænding og angst, der ligger i, at de hele tiden befinder sig på grænsen af, hvad de kan forklare – på *the edge of chaos*. (Stacey 2007, s. 285). LG støtter altså derfor Forsvarets ansatte i at balancere på denne kant mellem konformitet og kaos, hvor de optimale muligheder for at udvikle sig eksisterer¹⁷.

4.2.3. Konklusion.

Efter gennem længere tid at have reflekteret over begivenhederne på seminaret, er jeg blevet mere og mere fokuseret på den opfattelse deltagerne havde af LG som et fælles sprog. Weicks bidrag med teorien omkring årsags-kort synes efter gennemarbejdelsen af narrativet at have en stærk forklaringskraft og viser, at gennem LGs introduktion af en række nye temaer, opstår

¹⁷ Ifølge Stacey er udvikling ikke målet i sig selv, men derimod fjernelsen af de begrænsninger der hæmmer udvikling. For meget konformitet eller kaos anses i denne sammenhæng som begrænsninger for udvikling.

der samtidig en række nye variable. Disse nye variable bidrager til meningsdannelsen hos den enkelte, hvilket i sidste ende resulterer i hvad Weick kalder en øget produktivitet – en produktivitet der muligvis kan føre til en bedre form for ledelse.

Svaret på narrativets indledende spørgsmål omkring *hvordan* LG eksisterer i Forsvaret skal da findes i det store antal lokale interaktioner, der foregik på seminaret. Det er netop i disse konfliktfyldte interaktioner, at der forhandles om tolkningen af LG. Alle disse forhandlinger og konflikter former og bliver formet af det generelle mønster, der viser, hvordan LG eksisterer. På seminaret viste det sig at eksistere som et nyt sprog, der bidrager til at skabe mening hos det enkelte individ. Men samtidig eksisterer det også som noget, der endnu ikke er fuldt implementeret i Forsvaret.

Dette nye sprog kan sætte Forsvarets ansatte i stand til at balancere på kanten mellem konformitet og kaos. Denne tilstand af stabil instabilitet er hvad Stacey anser som essentielt for at organisationer kan fortsætte deres dynamiske udvikling i en verden, der konstant forandrer sig.

Narrativet har i sin udfoldelse også bevæget sig via Staceys teori omkring magt. Seminaret gav eksempler på, hvordan visse grupper med stærk sammenhængskraft (såsom gruppen af seminardeltagere, der tror på LG) har magt til at inkludere og ekskludere andre. Endvidere blev seminarlederen og proceskonsulenterne fremhævet som eksempler på individer, der er i stand til at præge processerne igennem deres evne til at *enable* og *constraine* deltagerne.

Den videre færd fremad...

Efter at have deltaget i seminaret og reflekteret over de processer, der fandt sted, føler jeg nu, at jeg står tilbage med en række nye spørgsmål.

For hvad er intentionen og formålet egentlig med Ledelsesgrundlaget?

- Hvorfor eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag?

Er det den oprindelige intention at skabe et fælles sprog, eller ligger der noget helt andet bag? På seminaret viste det sig som et fælles sprog, hvorfor jeg finder det interessant at undersøge, hvad de oprindelige tanker omkring LG har været.

Kan det være, at LG er introduceret for at fungere som et socialt objekt, der kan istandsætte ledere til at udøve social kontrol frem for en egentlig teknologi, hvilket vil være i overensstemmelse med den erkendelse, som jeg fik i arbejdet med Narrativ 1? Er den oprindelige

tanke bag LG, at der var behov for introduktionen af et socialt objekt, der kunne danne grundlag for en række nye temaer – herunder temaet om balance?

For at få svar på disse spørgsmål, er jeg kommet frem til, at jeg må opsøge en person, der har været med i udviklingsprocessen af LG.

Endvidere vil jeg undersøge hvad en af deltagerne fra seminaret pfatter som LG formål. Ideen med at undersøge dette er, at afdække hvorvidt denne person har samme opfattelse som mig efter at have deltaget på seminaret.

4.3. Narrativ 3 – Version 3 (Narrativ 3.3).

4.3.1. Indledning.

Efter at have deltaget i Forsvarsakademiets seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag (LG) stod jeg tilbage med spørgsmålet:

- Hvorfor eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag?

Jeg ønskede at finde frem til en person, der havde været med i udviklingsprocessen af LG og på den måde havde indblik i, hvad det oprindelige formål var.

Under min deltagelse på seminaret, som Narrativ 2 omhandlede, var jeg blevet introduceret til Stefan Thorbjørnsen, der er ansat ved Forsvarskommandoen og arbejder med ledelse i Forsvaret. Han havde i perioden 2006 til 2008 været en del den arbejdsgruppe, der sammen med Forsvarets øverste ledelse samt en lang række fokusgrupper, havde udviklet LG. Min nysgerrighed efter at høre netop hans udlægning af formålet med LG var, at jeg i forbindelse med seminaret var blevet opmærksom på hans involvering i LG. Endvidere havde jeg ved flere tidligere lejligheder (på bl.a. kurserne KURS 1.1. og KURS 1.2 som er beskrevet i Narrativ 1) hørt hans navn omtalt i forbindelse med LGs udfærdigelse. Jeg var derfor glad, da han indvilligede i at deltage i et interview omkring formålet med LG.

Jeg fik også mulighed for at interviewe en anden af deltagerne fra seminaret. Jeg havde under seminaret og ved flere senere lejligheder snakket om LG med Nina Uller, som er major ved Flyvevåbnets Officersskole, hvor hun er ansvarlig for ledelsesundervisningen. Som elev på Flyvevåbnets Officersskole fandt jeg det derfor oplagt at interviewe netop hende.

Begge interview blev gennemført som delvist strukturerede interviews (Andersen 2006, s. 168) med henblik på at undgå så mange begrænsninger som muligt og dermed forsøge at få så

fri en kommunikation som mulig. I forbindelse med interviewene blev Både Stefan og Nina tilbudt fuld anonymitet, for yderligere at fjerne eventuelle begrænsninger en offentliggørelse af deres navn ville skabe. De takkede dog begge nej til anonymitet¹⁸.

Dette forholdsvis korte narrativ anvender en lang række citater fra de gennemførte interviews, og adskiller sig derfor en smule fra de to foregående narrativer.

I den første del ses det, hvordan skyggetemaer går forud for en organisationsudvikling idet der bliver beskrevet en uofficiel og en officiel proces omkring LG. Som narrativet udvikler sig rettes der fokus på hvorledes en organisations identitet skabes i spændingsfeltet mellem dens kultur og image. I denne sammenhæng drages paralleller til Richard Jenkins' teori om identitetsskabelse, som blev behandlet i Narrativ 1.

Interviewet med Nina Uller viser sig at bekræfte mig i, at LG eksisterer som et nyt sprog. Dette sprog støtter Forsvarets ansatte i at balancere på kanten af kaos og samtidig skabe mening med de handlinger, som der foretages. Her drages paralleller til de to foregående narrativer og Weicks teori om *sense-making*.

4.3.2. Narrativ 3 – Intentionernes samspil.

Den oprindelige intention – Interview med Stefan Thorbjørnsen

I midten af april måned – fire måneder efter at jeg havde deltaget i FAKs seminar omhandlende LG mødte jeg Stefan i Forsvarskommandoen for at snakke med ham om LG og hans syn på formålet med det.

Mit indledende spørgsmål til Stefan var: ”Hvad var intentionerne og formålet med det [Ledelsesgrundlaget]?”

Stefan lagde ud med at opdele hele udviklingsprocessen af LG i to dele: Den uofficielle del og den officielle del.

”det har været en lang, lang proces (...) der har været en (...) uofficiel opstart og en officiel opstart, hvis vi skulle starte med at kategorisere det på den måde.”

¹⁸ Begge interviews er vedlagt på CD. En enkelt sekvens er udeladt fra interviewet med Nina Uller efter hendes eget ønske.

Den første del af samtalen omhandlede denne uofficielle del, der ifølge Stefan havde strakt sig over årtier. Selve den officielle del var først blevet startet omkring årsskiftet 2006-07, hvor en officiel arbejdsgruppe blev nedsat bestående af repræsentanter fra FKO, FPT og FAK. Denne proces kan beskrives ud fra et CRP-perspektiv ved brug af begreberne ideologi samt de legitime- og skygge-temaer. Den uofficielleudviklingsproces repræsenterer de skyggetemaer, der har eksisteret i ”årtier”, omhandlende et nyt grundlag for ledelse, imens Forsvarets tidligere ledelsesprincipper har repræsenteret den officielle ideologi, der har eksisteret i Forsvaret indtil den officielle introduktion af LG. Ifølge Stacey er det i spændingen mellem disse legitime- og skygge-temaer at potentialet for udvikling og fornyelse i virksomheden ligger (Stacey 2007, s. 382). Alle skyggetemaer har mulighed for at blive legitime temaer, hvilket kan synes at være tilfældet med LG. I takt med at skyggetemaet omkring et nyt ledelsesgrundlag er blevet mere og mere udbredt, har det til sidst påvirket den officielle ideologi og finder dermed plads i organisationen som et legitimt tema. Dette markerede den officielle start på LG i starten af 2007, hvor arbejdsgruppen, som Stefan Thorbjørnsen var en del af, blev etableret. Som interviewet udviklede sig kom vi nærmere ind på, hvad selve formålet med LG var. Stefan beskrev, hvordan han anså LG som en etik for hvordan, man bedriver ledelse.

”Det er jo en etik, kan man sige, for hvordan man bedriver ledelse. Så der er jo ikke nogen specifikke anvisninger, det er ikke et handlingsanvisende kodeks. Det er et kodeks for, hvad det er for ovevejelser, dilemmaer, tanker, man kan have med i rygsækken, når man skal træffe en beslutning. Og hvordan man bedriver ledelse generelt”.

Denne opfattelse af, at LG skal anses som en etik for, hvordan man bedriver ledelse, bekræfter mig i, at det ikke er en vejledning, men derimod blot er et kodeks for hvordan, man bedriver ledelse *generelt*. Altså er rammerne vidde nok til at skabe den stabile instabilitet (Stacey 2007, s. 441), som også er beskrevet i Narrativ 2.

I den videre snak om formålet med LG kom Stefan ind på et område, som jeg fandt meget interessant. Under udarbejdelsen af LG var der blevet snakket om, at Forsvaret skulle være førende inden for ledelsesområdet.

”Det [implementeringen af Ledelsesgrundlaget] er selvfølgelig for at få noget intern dynamik, men egentlig også en image-pleje, noget show off over for den øvrige offentlige sektor, og Ministeriet. Altså at vi faktisk performer... vi er i front når vi tænker nye koncepter”

Det tyder altså på, at det ikke kun har været et forsøg på at definere en *etik* om god ledelse, men samtidig har været iværksat som en del af en image-pleje – En pleje af det image, at Forsvaret er en organisation, der sætter ledelse i højsædet. Jeg finder dette aspekt interessant, da

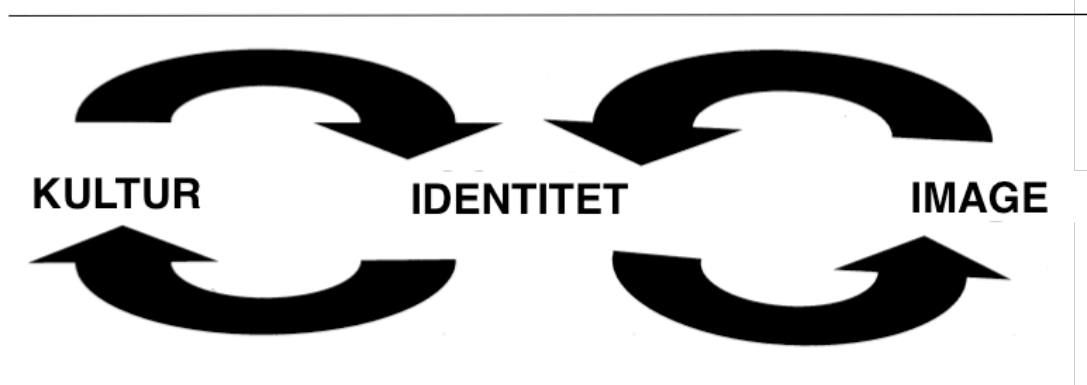
det beskæftiger sig med noget grundlæggende, nemlig Forsvarets identitet. Læser man daværende Forsvarschef Jesper Helsøs forord i LG, finder man da også en henvisning til netop denne tankegang (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 5).

Udover at sætte fokus på god ledelse i Forsvaret, har vi med Ledelsesgrundlaget sikret, at Forsvaret fortsat er blandt de førende inden for ledelsesområdet.

Jeg finder det derfor interessant at kigge nærmere på hvordan Forsvarets identitet opstår i relation til ledelse.

I Narrativ 1 henviste jeg til sociologen Richard Jenkins og hans model for identitetsskabelse i spændingsfeltet mellem det interne og det eksterne. To kvindelige professorer, Mary Jo Hatch og Majken Schultz, der begge beskæftiger sig med organisations-kultur og -identitet, har udviklet en model, der er inspireret af blandt andet Richard Jenkins' model. Modellen, som fremgår herunder (Figur 3), kalder de "The Organizational Identity Dynamics Model".

Figur 3: The organisational identity dynamics model (Hatch & Schultz 2002, s. 991).



Hatch og Scultz' applikerer Jenkins' teori på organisationer, for på den måde at søge at af-dække organisationers identitet (Hatch & Schultz 2002, s. 989ff)¹⁹. De anskuer ligesom Jenkins identitetsprocessen som en dialektisk proces mellem det indre og det ydre.

¹⁹ Hatch & Schultz henviser ligesom Jenkins til G.H. Meads oprindelige "I"- "Me"-dialektik.

Hatch og Schultz opstiller derfor to modpoler, og benævner disse *kultur* og *image*. Førstnævnte repræsenterer den indre pol i organisationen, mens sidstnævnte repræsenterer den ydre pol defineret ved det omkringliggende samfunds syn på organisationen.

Pilene i modellen viser, hvordan henholdsvis kulturen og imaget både påvirker og bliver påvirket af organisationens identitet. Kulturen dannes altså både internt i organisationen af dets medlemmer gennem disses eksplicitte udtryk for hvad organisationen er og samtidig påvirkes kulturen af den identitet, der eksisterer som et generelt mønster (Hatch & Schultz 2002, s. 1001). Organisationens image eksisterer på samme måde, blot er det her personerne uden for organisationens billede af, hvad organisationen er. Dette image er, som Figur 3 viser, altså påvirket af organisationens identitet samtidig med, at den er med til at skabe denne (Hatch & Schultz 2002, s. 995)

I spændingsfeltet mellem organisationens kultur og dens image opstår således identiteten. Ser jeg tilbage på Narrativ 1, hvor jeg beskrev LGs møde med en gruppe elever på CBS, viser det sig hvordan Forsvarets image skabtes ud i denne gruppe. En elev udtalte ”*med dette Ledelsesgrundlag var der kommet fornyet fokus på Forsvaret*” hvilket altså viser et eksempel på, at intentionen om at præge Forsvarets image omkring ledelse har haft en effekt. Hvor stor en effekt LG har på Forsvarets image og dermed identitet, er jeg ikke være i stand til at udtale mig om, men kan blot erkende, at i den specifikke situation på CBS kom det til udtryk.

I forbindelse med mit interview med Nina Uller blev jeg bekræftet i at LG anses som et nyt sprog. Det blotte faktum, at vi gennemførte interviewet, har gjort mig opmærksom på, at LG eksisterer med dets nye temaer.

Ninas indledende svar på mit spørgsmål om formålet med LG viser også denne ide om et nyt sprog: ”...*det første ord, der popper op i hovedet på mig, er begrebsapparat. Jeg ser det som en måde, man kan tale om et ellers meget uhåndgribeligt område på*”.

Den sidste del af sætningen bekræftede mig i en anden pointe, som jeg var nået frem til under seminaret omhandlende LG. Denne pointe var, at LG fungerer som et årsags-kort for Forsvarets ansatte (Weick 2001, s. 312) i, at LG har til formål, at Forsvarets ansatte ikke oplever den følelse af kaos der kan eksistere, hvis ikke, der kan ses en sammenhæng eller struktur.

Altså lader det til, at jeg har den samme opfattelse af LG, som Nina også har, om end det med sikkerhed vil partikularisere sig i forskellige retninger, så snart vi befinder os i hver vores situation, hvor vi skal tage stilling til det generelle mønster, som LG tegner.

Tilfældighedernes spil

En sidste pointe, jeg vil behandle i dette narrativ omhandler tilfældigheder. Pointen er inspireret af en udtalelse fra Nina:

”Jeg tror også, det [Ledelsesgrundlaget] kom på det rigtige tidspunkt. Der var lige hul til at man kunne arbejde med sådan noget”

Udtalelsen får mig til at se en sammenhæng til Stefans beskrivelse af den uofficielle og den officielle proces omkring LG. Den officielle proces blev først iværksat i starten af 2007, men var ifølge Stefan et produkt af flere årtiers arbejde med udvikling af ledelse i Forsvaret.

At Nina mener, at det var det helt rigtige tidspunkt skyldes, at hun ser LG som en officiel tilkendegivelse af, at der var behov for øget fokus på ledelse på grund af medarbejderflugt fra Forsvaret. *”Man gjorde det[implementerede Ledelsesgrundlaget] i sammenhæng med de der 66 tiltag (...), som jo var en ”stop ulykken”.”*²⁰

Samtidig var der i perioden mellem 2007 og frem til implementeringen et økonomisk spillerum til at udvikle et sådan.

Nina ser det derfor ikke som en mulighed, at LG ville kunne blive implementeret i dag, grundet det fokus der er i Forsvaret og samfundet generelt på at spare penge og primært fokusere på driften. Grunden til at LG derfor eksisterer nu er, at en eller flere personer har haft en intention om at udvikle LG og samtidig haft muligheden for at få denne intention til at blive en del af Forsvaret.

Ovenstående giver et eksempel på, hvordan tilfældigheder og forskellige intentioner påvirker hvordan en organisation udvikler sig. Hvordan skyggetemaer i en organisation pludselig kan blive til legitime temaer som funktion af øget opmærksom eller andre faktorer, der eksisterer uden for organisationen.

Denne transformative proces bryder mønstret af repetitive iterationer, der har eksisteret omkring begrebet ”ledelse” i Forsvaret og introducerer dermed Forsvarets nye Ledelsesgrundlag. Svaret på *hvorfor* LG eksisterer er derfor mangefacetteret. Afhængig af, hvor man kigger hen, og hvem man spørger, finder man forskellige forklaringer. Det er derfor i summen af alle disse forklaringer, at det generelle mønster viser sig og bliver til hvad vi referer til, som *formålet*

²⁰ Implementering af ”De 66 tiltag” havde til hensigt at fastholde medarbejdere i Forsvaret. Iværksættelsen af disse tiltag skete i efteråret 2007 – altså ca. 9 måneder efter den officielle proces omkring Ledelsesgrundlaget blev påbegyndt. At Nina Uller ser en sammenhæng mellem ”De 66 tiltag” og Ledelsesgrundlaget er derfor blot et udtryk for et forsøg på at skabe en årsagsforklaring, hvilket giver et eksempel på, hvordan Ledelsesgrundlages formål opfattes.

med LG. Det korte svar vil dog være, at den eller de personer, der har haft intentionen om at indføre LG har haft held med at gøre dette.

4.3.3. Konklusion.

I arbejdet med narrativet har jeg søgt at få svar på, *hvorfor* LG eksisterer.

De to interviewpersoner har haft to forskellige tilgange til svaret. Stefan har været med til at udvikle det, mens Nina som leder i Forsvaret har skulle tage imod det og tolke det. Deres syn på formålet har ikke været fuldstændig ens – hvilket også vil være usandsynligt, da partikulariseringen af et tema, eller et generelt mønster, som LG symboliserer ifølge Stacey altid vil være forskellig. Dog ses der en sammenhæng, da de begge beskriver hvordan LG skaber en ny tendens i Forsvaret. Stefan anvender begrebet en ny etik, der sætter rammerne for ledelse i Forsvaret, mens Nina beskriver, hvordan LG i hendes øjne er et nyt begrebsapparat.

Narrativet kommer endvidere frem til, at et andet formål med LG har været at styrke Forsvarets image som en førende virksomhed inden for ledelse. Et eksempel på påvirkningen af dette image hentes fra Narrativ 1 og min erfaring med en gruppe personer uden for Forsvaret, der efter mødet med LG får et ændret syn på Forsvaret.

Den endelige konklusion på svaret *hvorfor* LG eksisterer synes derfor flertydig, da det ændrer sig afhængig af hvor man kigger hen. Der kan derfor kun gives et generelt svar på, hvorfor LG eksisterer: En eller flere personer har haft held med at indføre en fælles etik og et sprog, der støtter medarbejderne i at løse deres opgaver, mens der samtidig har et ønske om at styrke Forsvarets image som førende inden for ledelse.

Den videre færd fremad...

Min forståelse af, hvorfor Ledelsesgrundlaget eksisterer udvikler sig stadig. Således føler jeg ikke, at jeg har en klar forståelse af, præcis hvorfor, det eksisterer. En yderligere omskrivning af narrativet vil derfor være det oplagte næste skridt i min erkendelse.

Efter at have fået bekræftet af Stefan, at LG fungerer som en ramme for ledelse, vil det også være interessant at bekræfte denne opfattelse hos andre personer, der har været med til at udvikle LG. Det vil derfor være oplagt at kontakte flere personer, der har deltaget i udviklingen af LG.

Endvidere kunne det være interessant at afdække forsvarets identitet i relation til ledelse ved at lave nogle dyk ned i virkeligheden uden for forsvaret og få afdækket hvilket image, der gør sig gældende der, jf. Hatch og Schultz.

5. KONKLUSION

5.1. Konklusion – Undersøger.

I udfærdigelsen af denne konklusion føler jeg mig splittet – jeg er både tilfreds med at være kommet frem til en række svar på de spørgsmål, som jeg har behandlet i løbet af disse tre narrativer, men samtidig er jeg frustreret. For som det har vist sig, opstår der konstant nye erkendelser, nye spørgsmål og nye svar, i takt med at den reflektive proces fortsætter i det uendelige.

Denne konklusion er derfor blot et statisk billede af en erkendelse og følelse, som jeg har i dette øjeblik, hvor konklusionen skrives. Altså er konklusionen forældet i det øjeblik, jeg slipper tasterne på tastaturet. Lige så vel som narrativerne blot er forældede erkendelser.

Så mens de anvendte citater og referencer fortsat eksisterer i deres rene form, så ændres fortolkningen af disse konstant. Mit syn på hvad, hvordan og hvorfor Ledelsesgrundlaget eksisterer bliver konstant påvirket af interaktionerne mellem mig selv og mine omgivelser og udvikler sig derfor på den måde i takt med at fortolkningen af mine erfaringer ændrer sig.

Konsekvensen af denne dynamik er da, at flere pointer fra tidligere narrativer er blevet fjernet fra dette endelige produkt. De præsenterede narrativer afspejler derfor så nyt et billede af mine erkendelser, som det er muligt at levere²¹.

Narrativernes delkonklusioner står stadig tilbage og kan bruges som inspiration til videre refleksion. Både for mig selv som forfatter og for læseren. De er derfor ikke ubrugelige og meningsløse på trods af, at de er forældede.

Delkonklusioner viste sig at give mig svar på tre spørgsmål vedrørende LG generelle eksistens:

1. Hvad er Forsvarets Ledelsesgrundlag, hvis ikke et ledelsesværktøj eller en teknologi?
2. Hvordan eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag?
3. Hvorfor eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag?

Svaret på det første spørgsmål er, at LG er et socialt objekt, der giver de ansatte i Forsvaret en *tendency to act*. Dette sociale objekt fremhævede i mit møde med det i CRCKAR, på KURS

²¹ Se vedlagte CD for metodelog over arbejdsproces og tidspunkt for udfærdigelse af narrativer.

samt på CBS idealet om balance. Et ideal, som vi som ledere på daværende tidspunkt forsøgte at leve op til.

Svaret på det andet spørgsmål er, at LG eksisterer som et generelt mønster, der former og bliver formet af en lang række lokale interaktioner mellem individerne i Forsvaret. Disse lokale interaktioner er præget af konflikter og konstante forhandlinger om, hvordan Ledelsesgrundlaget skal tolkes. Dette generelle mønster viser, at Forsvaret tolkes som et fælles sprog, der endnu ikke er fuldt implementeret.

Sproget skaber så tilpas vidde rammer, at det sætter medarbejderne i stand til at balancere på kanten mellem konformitet og kaos og dermed skaber muligheder for medarbejderne og dermed for Forsvaret kan udvikle sig i takt med at det omkringliggende samfund ændrer sig.

Svaret på det tredje og sidste spørgsmål er, at LG eksisterer, da et eller flere individer har haft held med at præge Forsvaret til at indføre et fælles sprog for Forsvarets ansatte. Endvidere har formålet under udarbejdelsen af LG været at styrke Forsvarets image som førende inden for ledelse.

Erkendelsesprocessen fortsætter, og min ide om, hvad, hvordan og hvorfor LG eksisterer, vil, efter at jeg har sat det sidste punktum, fortsætte med at udvikle sig.

5.2. Konklusion – Terapeut.

I rollen som terapeut har jeg gennemlevet vores undersøgelse med et markant anderledes fokus end Rune Køhler. Jeg har primært været optaget af at udvikle og beskrive vores metode samt sikre en vis integritet med hensyn til validiteten af denne metode. Dette har været en stor udfordring, da metoden er ny for os, og jeg fandt den undertiden meget radikal og frustrerende – ja, til tider endda ubrugelig og spild af tid. Ikke desto mindre føler jeg mig overbevist om, at jeg har gennemgået en erkendelsesproces – både hvad angår metoden og vores overordnede problem.

Jeg har erfaret, at et væsentligt problem, hvad angår validiteten af vores undersøgelse, faktisk er givet ved de formelle krav om applikation af pensums teori. Dette krav gør, at vi ofte iagttager med et bestemt fokus og søger at tilegne os erfaringer, der passer ind i dette fokus. Vi har prøvet at imødegå denne forhindring ved at inddrage andre studerende fra såvel CBS som Flyvevåbnets Officersskole samt ved at tvinge nyt teori ind i analysen, men det må bare erkendes, at vi ikke helt har kunnet frigøre os. En anden stor udfordring ved metoden har været den skriftlige fremstilling og formidling af specialet. Vi har bevidst anvendt en klassisk dispo-

sition, hvilket har været vanskeligt i kraft af den refleksive skriveproces. Jeg finder dog resultatet acceptabelt med de få, men essentielle justeringer vi har foretaget.

I samarbejdet med Rune Køhler og behandlingen af hans narrativer er jeg ligesom ham blevet påvirket, og min undren vedrørende LG har udviklet sig. Jeg er ikke i tvivl om, at jeg på lignende vis har gennemgået en erkendelsesproces vedrørende LG, og at min forståelse derved er blevet øget. Min erkendelsesproces er bare ikke dokumenteret i samme omfang som Rune Køhlers. Hvad angår problemdefinitionen, så kan jeg tilslutte mig denne som både udgangspunkt og resultat af samarbejdet mellem os. Den indledende problemdefinition var den fælles formulerede undren inden den konsekvente applikation af vores metode, og den endelige problemdefinition er, hvad vi svarer på ved specialets afslutning. Min undren og erkendelse vedrørende LG har således i store træk fulgt Rune Køhlers, som konsekvens af vores tætte samarbejde – eller sagt på en anden måde: Rune Køhlers argumenter og konklusioner resonerer og giver mening for mig.

5.3. Konklusion – Fælles.

Denne konklusion er en fælles konklusion udarbejdet af begge specialets forfattere. Det bliver derfor en mere generel konklusion end de to foregående, der er udfærdiget af forfatterne hver for sig og dermed giver et mere klart billede af den enkeltes proces.

Specialet startede som en fælles undren hos forfatterne – en undren der gennem arbejdet med dette speciale har udviklet sig og bevæget sig i en ny retning.

Omdrejningspunktet for denne undren var Forsvarets Ledelsesgrundlag (LG), som vi havde stiftet bekendtskab med i sommeren 2008. Vi ønskede at afdække, hvad dette nye Ledelsesgrundlag betød for os og for Forsvaret generelt. Vores oprindelige undren bestod oprindeligt i, at vi fandt det underligt fraværende i vores egen professionelle erfaring.

Gennem en proces, der har strakt sig over et halvt år, har vi forfulgt denne undren. I takt med at nye erkendelser er dukket op, har vores fokus ændret sig, og vi kommet frem til tre spørgsmål omkring LG, som vi har ønsket at finde svar på.

De tre spørgsmål fremgår af specialets problemdefinition og er følgende:

1. Hvad er Forsvarets Ledelsesgrundlag, hvis ikke et ledelsesværktøj eller en teknologi?
2. Hvordan eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag?
3. Hvorfor eksisterer Forsvarets Ledelsesgrundlag?

Svarene på spørgsmålene er vi kommet frem til gennem en refleksiv proces, hvor Rune Køhler har udfærdiget tre narrativer omhandlende de tre spørgsmål. Narrativerne er løbende blevet forhandlet med Jasper Kristian Mikkelsen i en lang række terapeutiske konsultationer, hvor nye tolkninger og meninger er vokset frem, hvilket har resulteret i nye erkendelser og dermed en omskrivning af narrativerne. I takt med at erkendelserne er opstået er også nye spørgsmål opstået, og det er i denne proces, specialet er produceret. Idet tolkningerne og dermed svarene på spørgsmålene konstant udvikler sig, i takt med at nye erkendelser opnås, vil processen kunne fortsætte langt ud over dette speciales formelle rammer, såsom begrænsning i sideantal samt afleveringsfristen.

Specialet skal derfor ses som et historisk øjebliksbillede af en række tolkninger og erkendelser, der er opstået i perioden fra arbejdsprocessens begyndelse i efteråret 2009 til den endelige aflevering i starten af maj 2010.

Erkendelserne er fastholdt i specialets delkonklusioner, og der henvises til disse for at få et klart billede af forfatternes individuelle erkendelser. I denne fælles konklusion fremgår altså en generel erkendelse, som er blevet til i en forhandling mellem specialets forfattere.

Svaret på, hvad LG er, findes i Narrativ 1. Det viser sig, at LG er et socialt objekt, der giver de ansatte i Forsvaret en *tendency to act*. Således er LG en generaliseret tendens, der får Forsvarets ansatte til at handle på en ensartet måde. Dette kommer blandt andet til udtryk i den fokus, der har været blandt de ansatte, på at opnå balance i forhold til LG ledelsesfunktioner. Svaret på, hvordan LG eksisterer, bliver da, at det eksisterer i den myriade af lokale interaktioner, der hver dag foregår i Forsvaret. Disse interaktioner er kendetegnet ved forhandlinger i tolkningen af hvordan LG skal udleves. Forhandlingerne bærer præg af konflikter, da hver enkelt tolkning vil være forskellig fra den næste og på den måde ikke vil kunne forenes. Det er gennem disse lokale interaktioner, at det generelle mønster, der repræsenterer LG, skabes samtidig med, at det påvirker de lokale interaktioner overalt i organisationen.

Det sociale objekt, som LG repræsenterer, er samtidig med til at skabe et fælles sprog, som de ansatte i Forsvaret kan finde mening i. Denne meningsdannelse er medvirkende til at øge produktiviteten i Forsvaret. Det er ikke muligt at konkludere på, hvad denne produktivitet reelt dækker over.

Afdækningen af det tredje og sidste spørgsmål viser, at årsagen til, at LG eksisterer, er, at der igennem længere tid har eksisteret et skyggetema omkring behovet for en alternativ ledelsestankegang. Dette skyggetema har haft mulighed for at udvikle sig, og det er i den officielle

præsentation af LG blevet legitimeret. Endvidere viser det sig, at et af formålene med introduktionen af LG også var at præge Forsvarets image som førende inden for ledelse.

Med svarene på de tre spørgsmål stillet i problemdefinitionen kan dette speciales formelle proces afsluttes. Erkendelsesprocessen vil fortsætte og Forsvarets Ledelsesgrundlag som socialt objekt vil i fremtiden udvikle sig. Hvordan eller hvad det vil udvikle sig til, er ikke til at sige – men én ting er sikkert: Det vil udvikle sig, og svarene på spørgsmålene vil ændre sig.

6. PERSPEKTIVERING

Denne perspektivering vil søge at bevæge sig uden for rammerne af Forsvaret for i stedet at fokusere på, hvad sociale objekter i andre organisationer kan have af betydning.

Inden læseren af denne perspektivering læser videre, skal der dog gøres opmærksom på, at perspektiveringen ikke uden videre kan applikeres på andre organisationer.

"Giving examples of success in one organisation to managers in another is likely to be spurious. Instead of looking for understanding in other people's experience one might look for it in one's own experience." (Stacey 2007, s. 443).

Perspektiveringen bevæger sig derfor på et generelt niveau, og søger ikke at komme med anvisninger til, hvad der skaber succes i andre organisationer. I stedet opfordres læseren til at anvende sin egen erfaring og blot finde inspiration i dette korte afsnit.

I det socialkonstruktionistiske paradigme, vi har bevæget os i, flyder mening fra de relationer vi indgår i. Erkendelsesrejsen, som dette speciale dokumenterer er derfor en beretning om et stort antal meningsfyldte relationer, som Rune har indgået i og dernæst dokumenteret.

Hvis Rune i løbet af det halve år, som det har taget at gennemføre denne rejse, havde indgået i andre relationer havde resultatet set anderledes ud. Såfremt han ikke havde haft mulighed for at deltage på seminaret omhandlende LG i december måned, eller hvis Stefan Thorbjørnsen ikke havde haft mulighed for at give et interview ville narrativ 2 og 3 formentlig haft et andet fokus og dermed en anden erkendelse.

I afdækningen af hvilke temaer, der lever i en organisation, er det derfor vigtigt, at man er så opsøgende som muligt og søger at placere sig selv i et stort antal forskellige kontekster som muligt, for på den måde at indgå i så mange lokale interaktioner som muligt – både inden og uden for organisationen. For det er gennem disse lokale interaktioner at partikulariseringen af organisationens generelle mønstre finder sted og identiteten findes.

7. LITTERATURLISTE

Adizes, Ichak (1979): *Lederens faldgruber* 1. udgave, 7. oplag 1989, Børsens Forlag

Andersen, Ib (2005): *Den skinbarlige virkelighed* 3. udgave, 2. oplag 2006, Forlaget Samfundslitteratur

Forsvarets Ledelsesgrundlag (2008)

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002): *The Dynamics of organizational identity*, Sage Publications

Jenkins, Richard (1994): *Rethinking ethnicity: Identity, Categorisation and Power*. Ethnic and Racial Studies, vol 17, nr. 2 April.

Stacey, Ralph D. (2007): *Strategic Management and Organisational Dynamics* fifth edition, Prentice Hall

Weick, Karl E. (2001): *Making Sense of the Organization* 12th issue 2009, Blackwell Publishing

White, Michael (2006): *Narrativ teori* 1. udgave, 2. oplag, Hans Reitzels Forlag

HD Organisation: Strategisk ledelse og virksomhedsudvikling - hold 1

 [Jasper Kristian Mikkelsen](#)

Find

[Options](#)

| [Tracker](#)

| [Site map](#)

| [Bookmarks](#)

| [Help](#)

| [Log out](#)

My summary **Workspace**

Add▼ | Attach▼ | Tools▼ | Next unseen | List unseen | Search | Previous topic | Next topic

 [Materiale til / fra undervisningen](#)

 **12. Staceys opfattelse af hvilket paradigma CRP tilhører**

Reply

 [Iver Drabaek](#) Posted on 20/01/10 15:14

Total Accesses: **53** [View names of users who have accessed this entry...](#) 

Foranlediget af vores diskussion omkring hvor Stacey ser CRP forankret, jvt hans egen betragtning på p420, hvor han skriver, at CRP er solidt forankret i modernisme, har jeg kontaktet Stacey selv. Bl.a. spurgte jeg ham om uklarheden kunne være begrundet i forskellige definitioner af postmodernisme jfr definitionen fra <http://www.filosofia.net>: " :” if Descartes is seen as the father of modernism, then postmodernism is a variety of cultural positions which reject major features of Cartesian (or allegedly Cartesian) modern thought. Hence, views which, for example, stress the priority of the social to the individual; which reject the universalizing tendencies of philosophy; which prize irony over knowledge; and which give the irrational equal footing with the rational in our decision procedures all fall under the postmodern umbrella.”

Nedenfor ser i hans svar:

Hi Iver

As to your question, I think that the theory of complex responsive processes has much in common with social constructionism and many classify it as postmodern and I can see why. As you conclude from the definition you found it certainly looks like postmodernism. However, if you take the definition and look at it more closely then I think there are important differences. Postmodernism is said to stress the priority of the social to the individual but complex responsive processes theory based on Elias and Mead stresses how neither the social nor the individual take priority because you cannot have one without the other. If you stress the social in the postmodern way you can easily end up with the idea that the self is an illusion or that it is fragmented and so on. But if you take the Elias / Mead route then you stress the self as a felt unity of experience. – this is not postmodern self but it is also not the essentialist self of modernism. So we go for the paradox of individuals forming the social while being formed by the social at the same time. Then postmodernism rejects the universalizing tendencies of philosophy and goes for a variety of cultural positions. Complex responsive processes theory provides explanations of how varieties of cultural position emerge in social interaction, in a sense how they are socially constructed. However the theory claims a universal position, a grand narrative, in saying that all human communications takes the form of gesture – response and always has. It claims that all human relating is power relating and that all humans make choices which reflect their ideologies. This is the main sense in which the theory of complex responsive processes is not postmodern but more like modernism, although it rejects the stress on the individual found in modernism. Postmodernism prizes irony over knowledge and this can easily slip into radical skepticism where everything is relative, nothing is true and every story is as good as every other story. The theory of complex responsive processes is not postmodern in this sense because it posits processes in which knowledge and truth are socially constructed – so it has much in common with the social constructionist position but does not go to the position of multiple realities or elevating irony. Postmodernism gives the irrational equal footing with the rational in our decision procedures. This can easily become the kind of claim that Chia makes for mindless decision making. The theory of complex responsive processes certainly stresses unconscious

motivation and unconsciously driven action and it recognizes the neurotic and the irrational but avoids romanticizing the irrational.

So I suppose the argument about whether complex responsive processes theory is modernist or postmodernist is not a simple one – it is like modernism in some senses and like postmodernism in others.

I hope this helps.

Regards

Ralph

Attachments

[RSS](#)



Resultater
Relationer
Fornytelse
Stabilitet



God ledelse er, i samspil
med andre relevante aktører,
at skabe vilkår, der fremmer
god og effektiv opgaveløsning
med henblik på at nå
nuværende og fremtidige mål.

Indhold

Forord	5
Gyldighedsområde	7
Formål	7
Indledning	7
Indhold	8
DEL 1 Forsvarets virkelighed	11
DEL 2 Forsvarets ledelsesfilosofi	15
DEL 3 Forsvarets ledelsesetik	23
Anvendelse	31



Velkommen til Forsvarets Ledelsesgrundlag

Formålet med Forsvarets Ledelsesgrundlag er at skabe en fælles forståelse af god moderne ledelse for alle Forsvarets ansatte. Såvel ledere som medarbejdere medvirker til at forme de værdier og den etik, som Forsvaret skal samles om, og som vi skal være kendte for i omverdenen. Ledelsesgrundlagets retningslinjer er af afgørende betydning for Forsvarets fortsatte udvikling.

Ledelsesmæssigt er opgaven i centrum. Men den bedste opgaveløsning opnås kun, hvis lederen er bevidst om sine medarbejders kompetencer og i størst muligt omfang bringer disse i anvendelse for at kvalificere beslutninger. Det centrale element i det foreliggende Ledelsesgrundlag er opstillingen af ni kendetegn for god ledelse. Denne nyskabelse understøtter situationsbestemt og afbalanceret ledelse, der ofte kræver afvejning af modsatrettede hensyn.

Udover at sætte fokus på god ledelse i Forsvaret, har vi med Ledelsesgrundlaget sikret, at Forsvaret fortsat er blandt de førende inden for ledelsesområdet. Ledelsesgrundlaget har også skabt det nødvendige bindemiddel mellem Forsvarets mission, vision og strategier (MVS) og Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS).

Forsvarets Ledelsesgrundlag giver fundamentet til at skabe vilkår for god ledelse og dermed fortsat sikre de bedst mulige løsninger af Forsvarets opgaver.

**Forsvarschef Jesper Helsø
og Chefen for Forsvarsstaben Tim Sloth Jørgensen**



1. Gyldighedsområde

Ledelsesgrundlaget gælder for Forsvarskommandoens ansvarsområde.

2. Formål

Ledelsesgrundlaget fastlægger retningslinjer for god ledelse i Forsvaret. Det gælder for alle medarbejdere i Forsvaret, og er især målrettet Forsvarets ledere, der har ansvaret for at sikre effektivitet og god etik i den fælles opgaveløsning.

Ledelsesgrundlaget beskriver en overordnet fælles ledelsesforståelse, som al ledelsesudøvelse i Forsvaret skal tage afsæt i. Gennem fastlæggelse af en fælles ledelsesforståelse og et fælles sprog for ledelse, fremmes en forankring af, hvad Forsvaret anser for at være god ledelse.

Ledelsesgrundlaget skal endvidere skabe sammenhæng til Forsvarets øvrige ledelses- og styringsgrundlag, herunder navnlig Forsvarets mission, vision og strategier (MVS).¹

3. Indledning

God ledelse er, i samspil med andre relevante aktører, at skabe vilkår, der fremmer god og effektiv opgaveløsning med henblik på at nå nuværende og fremtidige mål. Ledelse udøves på baggrund af menneskers oplevelse af den virkelighed, de handler i. Ledelse er tillige en proces, hvor meninger forhandles, fælles overbevisninger dannes, og hvor en person eller en ledelsesgruppe igangsætter, støtter og styrer opgaveløsningen i overensstemmelse med ledelsens hensigt.

Ledere på alle niveauer i organisationen skal have kompetence til at udøve ledelse i overensstemmelse med Forsvarets ledelsesgrundlag. Forsvarets ledelsesudøvere skal kunne træffe ledelsesmæssige beslutninger og udvise adfærd, der giver et godt grundlag for opgaveløsningen og fremmer god medarbejderadfærd. Ledelsesudøvelsen skal samtidig være i overensstemmelse med de værdier, som Forsvaret repræsenterer som organisation og kæmper for på vegne af det danske samfund.

Et vigtigt grundlag for at kunne handle og udøve effektiv og etisk god ledelse er, at man kan finde sammenhæng og mening imellem det man antager, det man vil og det man gør. Denne mening kommer ofte ikke af sig selv. Ledelse bør derfor altid bygge på et fælles velovervejet og gennemskueligt grundlag,

¹ / Forsvarets mission, vision og strategier (FKODIR LE.121-0).

der er afpasset de konkrete ydre vilkår, Forsvarets virkelighed. Til støtte herfor fastsætter Forsvarets Ledelsesgrundlag en tankegang, der skaber sammenhæng mellem Forsvarets virkelighed, det Forsvaret antager om god ledelse og de kendetegn for god ledelse, som Forsvaret vil fremme. Denne tankegang består af en ledelsesfilosofi og en ledelsesetik, der giver grundlaget for de normer, der opstilles for god ledelsesadfærd i Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS).²

Figur 1: Forsvarets Ledelsesgrundlag – sammenhæng



4. Indhold

Ledelsesgrundlaget indeholder tre dele (fig. 1). Første del beskriver de overordnede vilkår for Forsvarets opgaveløsning, der stiller særlige krav til ledelse. Anden del beskriver grundlaget for ledelse gennem en ledelsesfilosofi, der tager højde for særlige krav til ledelse i Forsvaret. Tredje del beskriver Forsvarets ledelsesetik gennem en række kendetegn for god ledelse.





DEL 1

5. Forsvarets virkelighed

Forsvarets opgaver skal løses inden for rammerne af det danske samfunds fastsatte værdier. I den militære ledelsesproces skal mål og midler afvejes nøje i overensstemmelse med det politiske grundlag, og hensyn til andre aktører, der udøver lovlig indflydelse på Forsvarets virke.

Vilkårene for ledelse i Forsvaret omfatter såvel det operative virke, som ofte foregår under særligt risikobetonede vilkår som ledelse, der foregår under almindelige vilkår for forvaltning i offentlige organisationer.

Forsvaret er en virksomhed, der både har et militært og et civilt islæt, der er tæt forbundne i opgaveløsningen. Det stiller krav til, at ledelse i Forsvaret udøves under hensyntagen til vidt forskellige opgavetyper og medarbejderressourcer.

Forsvarets opgaver løses under vidt forskellige og ofte hurtigt skiftende vilkår. På den ene side skal Forsvaret løse risikobetonede operative opgaver i overensstemmelse med Forsvarets mission. På den anden side skal Forsvaret drives som enhver anden offentlig virksomhed i Danmark i overensstemmelse med de forvaltningsmæssige rammer, der er gældende i samfundet i almindelighed. Dette fordrer, at ledelse i Forsvaret kan understøtte såvel en ydre som en indre effektivitet. I praksis medfører det, at ledelsen det ene øjeblik skal håndtere komplekse operative opgaver, der kræver militær risikoleddelse og i det næste øjeblik skal kunne håndtere optimering af de forvaltningsmæssige opgaver, der kræver virksomhedsledelse. Samtidig stiller det krav om, at der holdes fokus på medarbejdernes vilkår, uanset hvor stort det ydre pres er. Disse forskellige effektivitetskrav stiller store udfordringer til ledelses-udøverens faglige kvalifikationer og personlige kompetencer til at håndtere samtidige og modsatrettede krav. Vilkårene for Forsvarets opgaveløsning nødvendiggør, at ledelsesudøvelse i videst mulig udstrækning delegeres.

Kravene til den militære risikoleddelse kommer til udtryk i alle dele af Forsvarets operative virke både ved nationale og internationale opgaver. Komplexiteten i militære operationer kan karakteriseres ved, at de i almindelighed skal målrettes mod en dobbeltsidet opgave. Dels skal de tilvejebringe sikkerhed gennem anvendelse af militære magtmidler, og dels skal de altid bidrage til samfundsmæssig udvikling gennem gensidig tillidsopbygning. I praksis medfører det, at Forsvaret i det ene øjeblik skal kunne kæmpe og i det næste kunne indgå i dialog med aktørerne i operationsområdet. Hertil kommer krav om, at ledelsesudøveren skal kunne indgå i en multinational sammenhæng med forskellige kulturelle og etiske opfattelser.

Anvendelse af legitime magtmidler er en grundlæggende forudsætning for Forsvarets operative opgaveløsning, der giver muligheder for at nå mål, der ikke kan nås ad anden vej. Anvendelse af magtmidler frembyder dog væsentlige etiske og fysiske risici. I yderste fald kan opgavens løsning nødvendiggøre, at den enkelte må sætte sit eget eller andres liv på spil og tage andres liv, hvor situationen kræver det. Ledelsesudøverens virke vil være præget af et stort be-

hov for at kunne agere selvstændigt indenfor helhedens ramme samtidig med at den aktuelle operative situation kan kræve, at beslutningstagning gennemføres uden tøven og kommunikeres hurtigt og præcist. I sådanne situationer er det på tilsvarende vis en forudsætning, at ledelsesudøverens undergivne udfører beslutningen med en disciplin, der sikrer, at opgaven løses i den hensigt den er givet. Disciplinen skaber en nødvendig sammenhængskraft i kritiske situationer. Den baserer sig på opbygget tillid til ledelsesudøveren og dennes virke.

Kravene til virksomhedsledelse³ er karakteriseret ved at ledelsesudøveren på den ene side skal stå som garant for en standardiseret opgaveløsning, der fremmer effektivitet og ensartethed i arbejdsprocesser og -resultater og på den anden side kunne udvise fleksibilitet og nytænkning i forhold til nye krav og behov. God ledelse handler også om styring af selve processen mod målopfyldelse, hvor ledelsesudøveren har ansvar for styring af ressourcerne. Styring af virksomhedens aktiviteter er således en vigtig del af ledelsesudøvelsen. Ledelsesudøvelsen handler derfor også om effektiv styring af virksomhedens samlede ressourcer. Det er ikke en eksklusiv topledelsesfunktion at varetage styring. Det er en integreret del af en ledelsesadfærd, der er målrettet, som skaber merværdi, er økonomisk bevidst og sikrer velstrukturerede rammer for samarbejdet i opgaveløsningen.

Disse dobbelte vilkår for militær risikoledeelse og virksomhedsledelse lader sig vanskeligt adskille i tid og sted, og vil derfor ofte manifestere sig i dilemmaer og paradokser. Opgaveløsningen skal derfor håndteres i en afvejning mellem uforenelige eller modsatrettede hensyn.





DEL 2

6. Forsvarets ledelsesfilosofi

Ledelse er en proces, der består i at løse opgaver ved hjælp af og sammen med mennesker. Generelt antages det, at ledelse udøves med henblik på at skabe vilkår for, at en gruppe af mennesker kan formulere og arbejde for opfyldelsen af bestemte mål. Ledelse er således en gensidig påvirkningsproces, hvori der indgår ledere, medarbejdere og andre relevante aktører. Ud fra sin formelt tildelte organisatoriske rolle står ledelsesudøveren i spidsen for denne proces ved at omsætte medarbejdernes antagelser, værdier, etik, viden og færdigheder til kompetent og målrettet adfærd. Om end ledelsesudøveren har det formelle ledelsesansvar, påhviler det enhver gennem egen adfærd at yde sit bedste for at fremme god ledelse. For at alle kan gøre det, må ledelsesudøveren give frihed til, at andre kan udvise initiativ og påtage sig et selvstændigt ansvar i og omkring opgaveløsningen.

Ofte fokuseres på den formelle leder, men ledelse udøves af enhver, som er i stand til at påvirke en gruppe, formelt som uformelt, dvs. af alle, der bidrager til opgaveløsning. Ledelse er således en relation mellem såvel interne som eksterne bidragsydere. Kravene til ledelse tolkes og formes i alle de relationer, som Forsvaret indgår i med dets interne og eksterne aktører. Med andre ord går ledelse ikke blot nedad i organisationen men også opad og til siden. Det er således vigtigt at opmuntre til, at ledelsesbeslutninger kvalificeres af deltagerne i enhver sammenhæng, hvor opgaven muliggør det. Ligeledes er det vigtigt, at ledelsesudøvere er åbne for konstruktiv kritik og ideer fra alle sider og niveauer. I begge tilfælde drejer det sig om derigennem at fremme det nødvendige ledelsesinitiativ overalt i organisationen.

I Forsvaret anvendes begreberne føring⁴ og chefvirke⁵ som udtryk for særlige situationsbestemte former for ledelse, der knytter sig til operationer. Føring og chefvirke i operationer udgør således centrale bidrag til forståelsen af militær risikoledelse. For de særlige administrative krav til ydre og indre effektivitet anvendes begrebet virksomhedsledelse. Virksomhedsledelse bidrager således til forståelsen af, hvordan Forsvaret forvaltes som offentlig organisation.

Fælles for militær risikoledelse og virksomhedsledelse er antagelsen om, at ledelse handler om at skabe vilkår for god opgaveløsning, og at den altid foregår i et spændingsfelt mellem flere krav, interesser og behov. Der er særligt fire hovedkategorier af krav, der skal håndteres ledelsesmæssigt for at fremme opgaveløsningen på kort og på lang sigt. Det er krav, der relaterer sig til resultater, menneskelige relationer, fornyelse og stabilitet (fig. 2). Disse væsentlige krav skal håndteres gennem fire ledelsesfunktioner:

- **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.

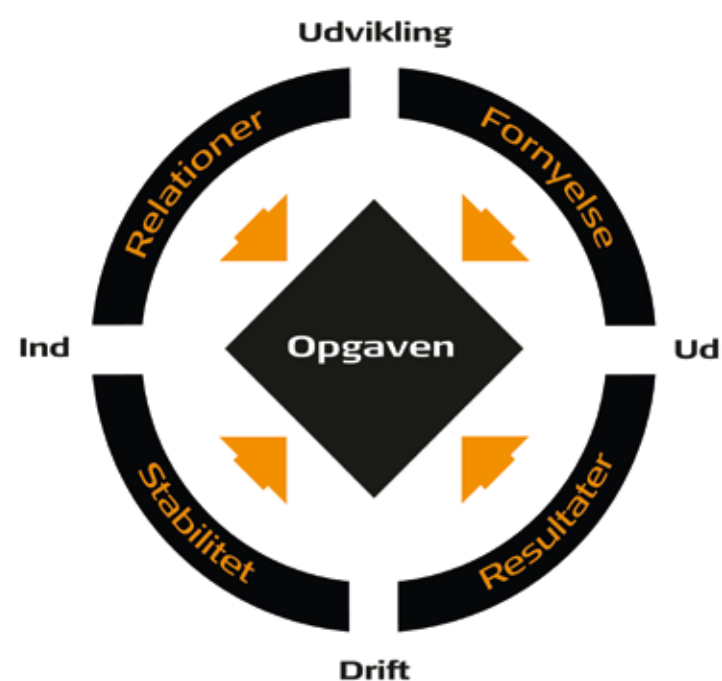
⁴ / Feltreglement 1 (HRNo10-001).

⁵ / Instruks for Skibschefen, Kundgørelse for Forsvaret (B 11-1943).

- **Tilskynde til 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.

Disse fire ledelsesfunktioner skal ses i forhold til Forsvarets opgaveløsning og ud fra, om de relaterer sig til den udadrettede eller den indadrettede opgaveløsning, eller til de dele af opgaveløsningen, der retter sig mod henholdsvis udvikling og drift.

Figur 2: Forsvarets Ledelsesfilosofi – opgaven i centrum



Opgaven er altså i centrum for god ledelse, og i sidste instans er løsningen af opgaver rettet mod Forsvarets overordnede mission. Det er imidlertid mennesker, der former ledelse, og mennesker der formes af ledelse. Mennesker er derfor et vigtigt perspektiv for ledelse. Forsvarets medarbejdere er ikke blot den vigtigste ressource for opgaveløsningen, men også det største potentiale for bedre opgaveløsning. Menneskers funktionsbetingelser formes dynamisk i relation til forskellige vilkår. Det kan være i forhold til sociale relationer, personlig oplevelse af sammenhæng og stabilitet, krav om gode resultater og krav om forandringsparathed.

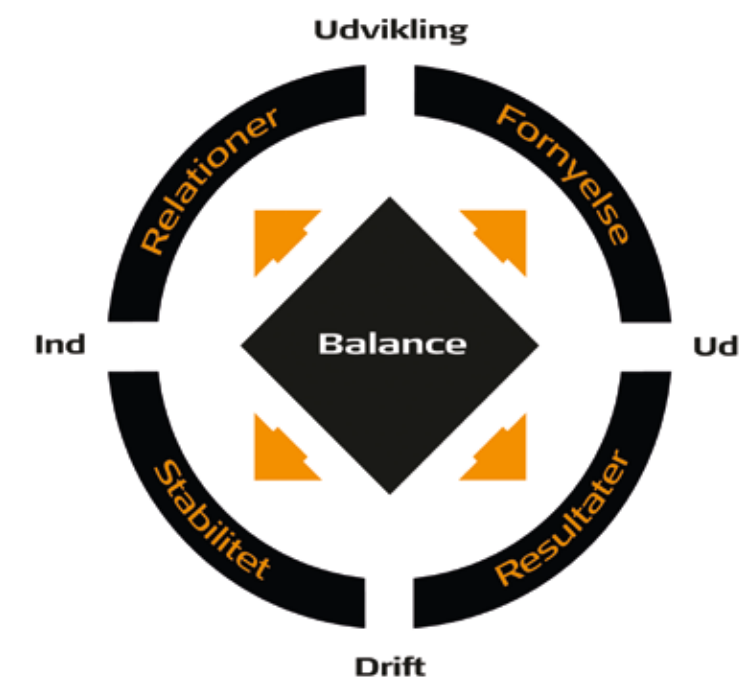




Forsvarets opfattelse af god ledelse hviler således på det menneskesyn, at mennesker aldrig må blive reduceret til rene midler, idet mennesker i modsætning til alle andre ressourcer, er værdifulde i sig selv. Begreberne frihed, demokrati og menneskerettigheder er derfor helt centrale i vurderingen af god ledelse.

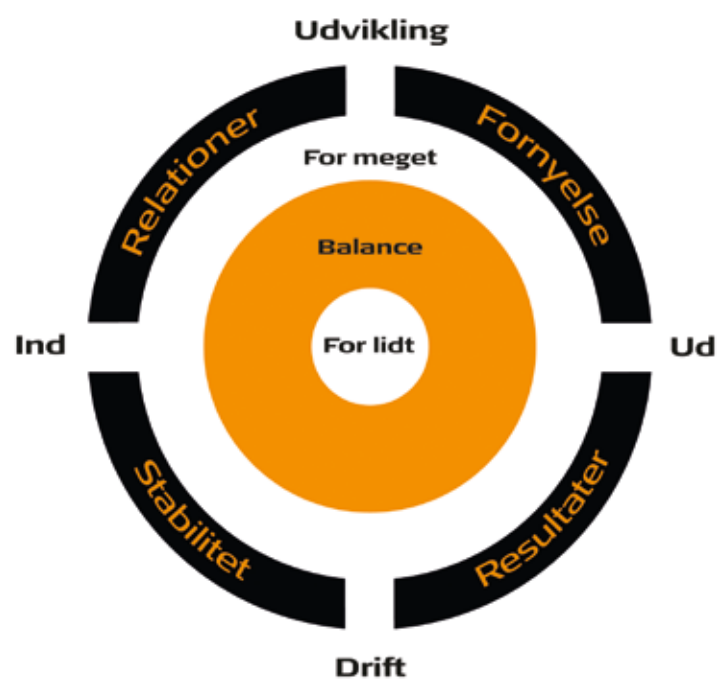
Afbalanceret og helhedsorienteret ledelse er en forudsætning for god opgaveløsning. En afbalanceret og helhedsorienteret håndtering af de fire ledelsesfunktioner er en forudsætning for at kunne tilgodese såvel den enkelte medarbejders funktionsbetingelser som Forsvarets forskellige behov (fig. 3).

Figur 3: Forsvarets Ledelsesfilosofi – afbalanceret og helhedsorienteret



Selvom nogle situationer eller særlige hensyn i kortere perioder fordrer større opmærksomhed på en af de fire ledelsesfunktioner frem for de andre, skal ledelsesudøveren altid have alle fire for øje. Uden afbalancerende ledelse kan ethvert af de fire krav bemægtige sig enten for stor betydning eller blive overset (fig. 4). Ved at skabe balance, etableres et konstruktivt arbejdsmiljø, der aktivt modvirker nedslidning og ukonstruktive konflikter, manglende forandringsparathed eller manglende kvalitet og ressourcebevidsthed i opgaveløsningen.

Figur 4: Forsvarets Ledelsesfilosofi – afbalanceret til de fire ledelseskrav



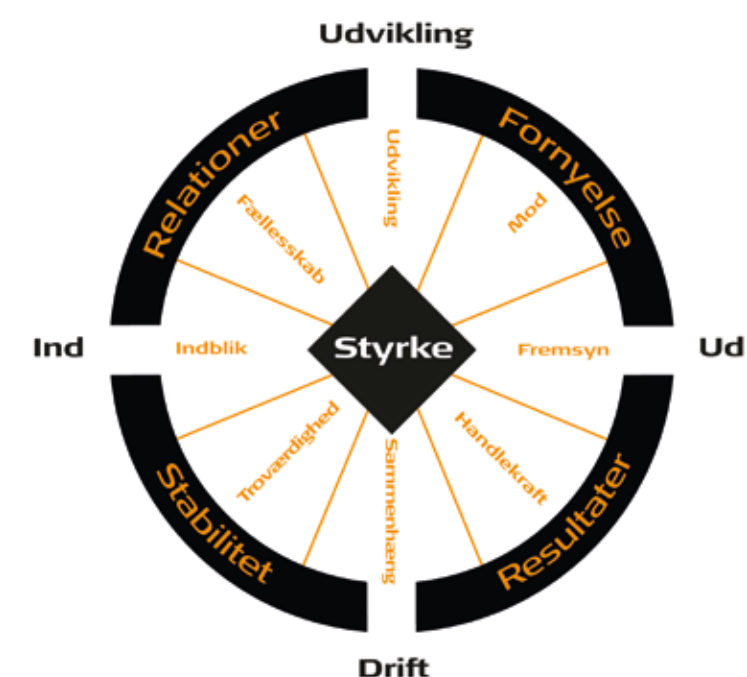
DEL 3

7. Forsvarets ledelsesetik

God ledelse i Forsvaret er karakteriseret ved måden hvorpå de fire ledelsesfunktioner - fornyelse, resultater, stabilitet og relationer - varetages og balanceres. Varetagelsen og balancen mellem ledelsesfunktionerne har en række kendetegn som tilsammen kaldes ledelsesetik.

Der er defineret ni kendetegn for god ledelse (fig. 5). Det er: Styrke, mod, fremsyn, handlekraft, sammenhæng, troværdighed, indblik, fællesskab og udvikling, som tilsammen beskriver Forsvarets ledelsesetik. Det vil sige den ånd, hvorunder ledelse skal udøves for at varetage de ni kendetegn for god ledelse. Enhver ledelsesudøver i Forsvaret stilles overfor en række krav til udøvelsen af ledelse, men er samtidig også med til at skabe vilkår for andres udøvelse af ledelse.

Figur 5: Forsvarets Ledelsesetik

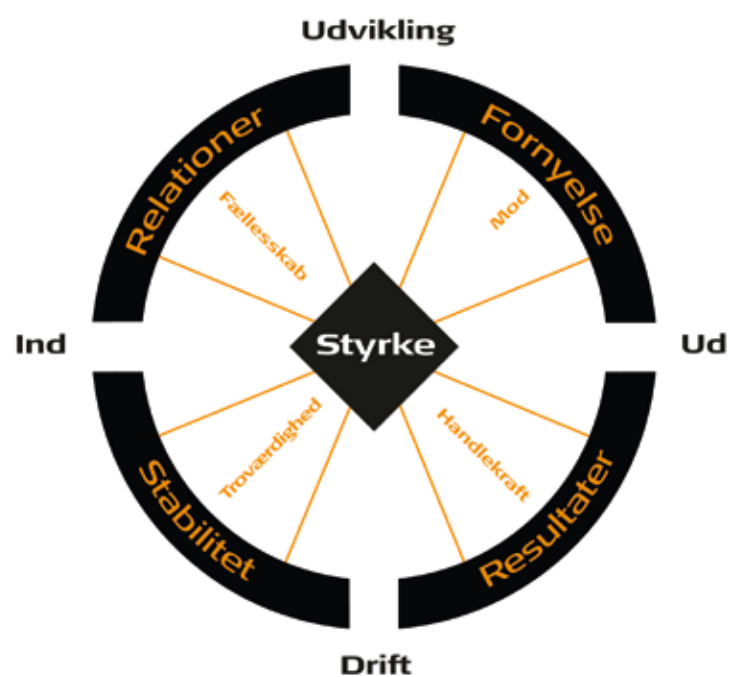


7.1. Styrke i opgaveløsningen

I centrum for de ni kendetegn på god ledelse står noget helt centralt for Forsvarets virksomhed nemlig styrke. Denne defineres ved integrationen af alle de øvrige kendetegn. Styrke opnås i denne forstand ved at ledelse udøves på den måde og i den ånd, som de otte andre kendetegn tilsammen beskriver. Styrke opnås således gennem fremsyn, handlekraft, sammenhæng, troværdighed, indblik, fællesskab, udvikling og mod i opgaveløsningen. Kendetegnene gælder i alle sammenhænge, hvor der er behov for god ledelse.

I det følgende beskrives de andre otte kendetegn begyndende med de fire kendetegn mod, handlekraft, troværdighed og fællesskab, der relaterer sig direkte til de fire ledelsesfunktioner fornyelse, resultater, stabilitet og relationer (fig. 6). Kendetegnenes placering i én af ledelsesfunktionerne udelukker ikke, at samme kendetegn – om end mindre udtalt – også kan have en relevans for de øvrige ledelsesfunktioner.

Figur 6: Forsvarets Ledelsesetik – kendetegn der relaterer til én ledelsesfunktion



7.2. Mod i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på at tilsikre fornyelse, skal ledelse særligt være kendetegnet ved mod.

Mod handler om at udvise risikovillighed ved at gøre op med nulfejlskulturer, skabe åbenhed for nytænkning og tilskynde og fastholde inspiration til udvikling. Ledelse kræver mod, idet ledelsesudøveren aldrig kan forvente at kunne handle på et fuldstændigt grundlag. Ofte vil behovet for ledelse netop være afledt af, at det konkrete handlingsgrundlag er mangelfuldt eller ude af harmoni i situationer, hvor beslutsom handling er påkrævet.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve modig ledelse, er, at der skabes åbenhed over for nye løsninger, opbakning til at tage nye initiativer og tolerance overfor, at der begås fejl. Det er ligeledes fremmende, når rammerne for opgaveløsningen gøres rummelige, og processer og procedurer giver mulighed for kreativ tænkning. Desuden virker det fremmende for engagement og vilje til forandring, når administrative krav og regler reduceres til det netop tilstrækkelige.





7.3. Handlekraft i opgaveløsningen

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

Handlekraft handler om at skabe resultater - ikke for enhver pris - men på en måde, der nyttiggør medarbejdernes ressourcer konstruktivt. Handlekraft handler også om at igangsætte og fastholde tempo ved at træffe de nødvendige beslutninger, korrigere undervejs og holde målet for øje.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve handlekraftig ledelse, er, at der gives opbakning til at træffe beslutninger. Det kræver et højt informationsniveau og klarhed i målsætningen, samt at der kontinuerligt sker en delegering af ansvar for at beslutte mål, midler eller metoder så langt ud i Forsvaret som muligt.

7.4. Troværdighed i opgaveløsningen

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

Troværdighed handler om i egen person at udvise det gode eksempel. Troværdighed handler også om at understøtte velovervejede og etisk forsvarlige handlinger på alle niveauer, skabe orden, sikkerhed og ressourcebevidsthed i opgaveløsningen, uden at organisationen derved fastlåses i uhensigtsmæssige vaner og rutiner.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve troværdig ledelse, er reelle muligheder for at udvise synlig ledelse i handling og tale, samt at ledelsesudøveren har mulighed for selv at leve op til de krav, der stilles til andre. Loyalitet overfor trufne beslutninger fremmes ved at ledelsesudøveren i videst mulig omfang formidler baggrunden for beslutningen.

7.5. Fællesskab i opgaveløsningen

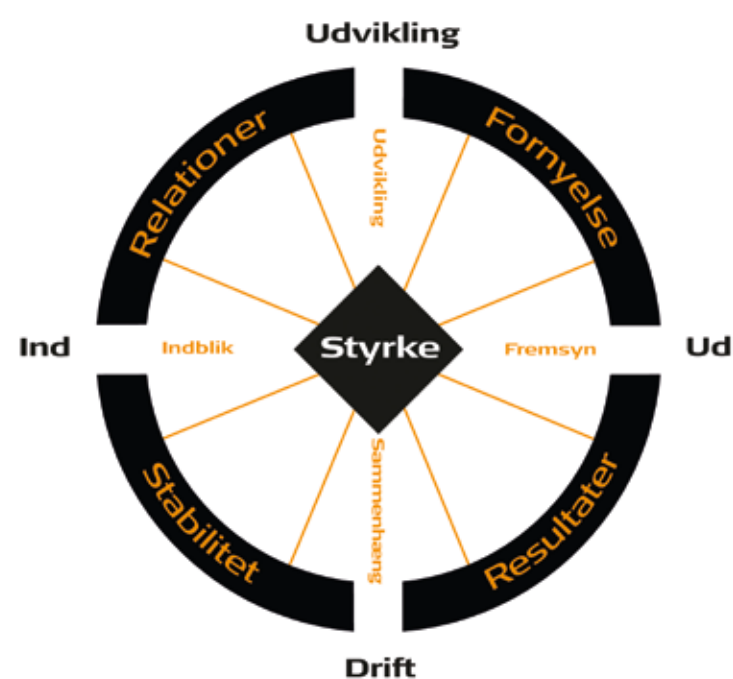
Når ledelse udøves med henblik på at udvikle relationer, skal ledelse være særligt kendetegnet ved fællesskab.

Fællesskab handler om at skabe grundlag for at løfte i flok. Fællesskab handler også om at kunne skabe en organisation, der kan fungere som én organisme og samtidig give plads til mangfoldighed. Herunder fremme en anerkendende og meningsfuld dialog, der skaber energi og vilje til fælles handling.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve ledelse, der fremmer fællesskab, er, at medarbejdere inddrages i beslutningsprocesser, og at der skabes dialog på tværs af hierarkier. Desuden virker det fremmende, at der gives mulighed for en bred nyttiggørelse af medarbejderressourcer, og at konflikter håndteres konstruktivt.

I det følgende beskrives de fire sidste kendetegn fremsyn, sammenhæng, indblik og udvikling, der primært relaterer sig til overgangene mellem de fire ledelsesfunktioner fornyelse, resultater, stabilitet og relationer (fig. 7).

Figur 7: Forsvarets Ledelsesetik – kendetegn der forbinder to ledelsesfunktioner



7.6. Fremsyn i opgaveløsningen

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

Fremsyn handler om at tilvejebringe en fælles overordnet udviklingsretning. Udviklingen skal ske under hensyntagen til, at der opsættes mål og rammer for nuværende og fremtidige opgaveløsninger.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve ledelse med fremsyn, er nedbrydning af Forsvarets vision til klare lokale mål, som skaber forståelse for Forsvarets ambitioner og forventninger til fremtidige resultater. Derudover vil klar prioritering af opgaverne, klarlægning af midlerne til at nå målene samt størst mulig delegering af beslutningsansvar understøtte en målrettet og engageret indsats.



7.7. Sammenhæng i opgaveløsningen

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

Sammenhæng handler om at skabe balance mellem opgaver og tilgængelige ressourcer. Sammenhæng omfatter også klarhed gennem en realistisk prioritering.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve sammenhængende ledelse, er, at der skabes et tilstrækkeligt overblik over de ressourcer, som gør det muligt at nå gode resultater. Klarhed i styringen frem mod realistiske mål kræver hensigtsmæssig anvendelse af gode styringsværktøjer.

7.8. Indblik i opgaveløsningen

Når ledelse udøves med henblik på både at skabe stabilitet og understøtte de menneskelige relationer, skal ledelse særligt være kendetegnet ved indblik.

Indblik handler om at skabe balance mellem organisatorisk struktur og processer og den enkelte medarbejder. Det betyder, at ledelsesudøveren dels opbygger en god organisatorisk forståelse, og dels er parat til at træde ud af den formelle autoritet for derved at skabe grundlag for såvel gensidig tillid som tiltro til de organisatoriske rammer.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve ledelse med indblik, er adgang til information om organisationen samt mulighed for videndeling. Disse vilkår understøttes ved personlige relationer med åbenhed over for mangfoldighed, ligeværdighed og oprigtig interesse for andres personlige forhold.

7.9. Udvikling i opgaveløsningen

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

Udvikling handler om at skabe balance mellem kontinuerlig udvikling af krav til den organisatoriske fornyelse og udvikling af personlige kompetencer. Det fordrer udvikling af medarbejdernes perspektiver gennem læring og refleksion, sådan at de af sig selv kan finde nye løsninger og handlemuligheder i opgaveløsningen.

Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve udviklingsorienteret ledelse, er, at understøtte et dynamisk læringsmiljø gennem tillid til et lokalt beslutningsansvar. Det kan ske ved at sikre, at de nødvendige personlige kompetencer og udviklingsmuligheder er til stede for at coache og blive coachet. Udvikling af Forsvaret sker dels ved nytænkning og dels ved eksterne krav samt endeligt den generelle samfundsudvikling. Disse forhold skal sammentænkes for at opretholde Forsvarets fortsatte legitimitet i en foranderlig omverden.

8. Anvendelse

Forsvarets Ledelsesgrundlag beskriver sammenhæng mellem Forsvarets virkelighed, ledelsesfilosofiens beskrivelse af antagelser om god ledelse i Forsvaret og ledelsesetikens kendetegn for god ledelse, som Forsvaret vil fremme.

Forsvarets Ledelsesgrundlag er en forpligtende ramme om ledelse i Forsvaret, hvor udmøntningen afhænger af, hvilke handlinger, der bedst fremmer den konkrete opgaveløsning. Udmøntningen sker ved på grundlag af refleksion og omtanke at fremme de vilkår, der muliggør, at ledelse udøves i overensstemmelse med ledelsesetikens kendetegn for god ledelse.

Forsvarets Ledelsesgrundlag understøtter og skal ses i sammenhæng med en række andre ledelsesværktøjer i Forsvaret:

- Forsvarets mission, vision og strategier udstikker de overordnede strategiske mål for Forsvarets ledere, som i samarbejde med medarbejderne skal bidrage til realisering af mål på det decentrale niveau.
- Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem omsætter ledelsesfilosofien og ledelsesetikken fra Forsvarets Ledelsesgrundlag til god ledelsesadfærd, og er den konkrete ramme for udvikling af personlige ledelseskompeterer koblet til myndighedens overordnede opgaveløsning.
- Forsvarets arbejdsklimamålingssystemer supplerer med en afdækning af den oplevede ledelsesudøvelse, som bl.a. kan give grundlag for en udvikling af de vilkår, hvorunder ledelse udøves.

Dette ledelsesgrundlag må videreformidles og citeres udenfor Forsvaret med kildeangivelse

Se mere på:

Forsvarets Ledelsesgrundlag findes også på
Forsvarets Fælles Intranet og på Forsvaret.dk på internettet:

På FIIN under Forsvarskommandoens ledelsesgrundlag,
<http://ffi.forsvaret.fiin.dk/C8/Co/C13/ledelsesgrundlag> kan du også finde:

- Præsentation af Forsvarets Ledelsesgrundlag til chefer og ledere
- Præsentation af Forsvarets Ledelsesgrundlag til medarbejdere
- Implementeringsplan for Forsvarets Ledelsesgrundlag
- Hvem gør hvad
- Forsvarets Ledelsesgrundlag (FKODIR 121-5)

På Forsvaret.dk under menuen Om Forsvaret kan du finde:

- Forsvarets Ledelsesgrundlag (FKODIR 121-5)
- Præsentation af Forsvarets Ledelsesgrundlag

Udgivet af Forsvarskommandoen april 2008.

Baseret på FKO direktiv UV121-5: Forsvarets Ledelsesgrundlag.

.....

Forsvarskommandoen

Danneskiold-Samsøes Allé 1, Holmen, 1434 København K,
Tlf.: 4567 4567, e-mail: fko@mil.dk, Forsvaret.dk

Layout: Bjarne Valdemar Jensen, Forsvarets Mediecenter • Foto: Forsvaret

METODE-LOG

Dato	Begivenhed	Årsag	Refleksioner	Virkning
sep/09	Introduktion til Stacey	Start på HD 7. semester på CBS	Hvordan kan CRP anvendes.	
sep/09	Bliver enige om at skrive om Forsvarets Ledelsesgrundlag	Emnet vil kunne bruges til VUT/HD	Hvad bruges Forsvarets Ledelsesgrundlag til?	Henvendelse til Kristian Malver som vejleder
sep/09	Narrativ 1.1 påbegyndes			
12/09/09	Indbydelse fra Malver til Seminar om LG		Her kan vi se, hvordan FSV skoler og FKO taler om LG	
01/12/09	Første specialemøde mellem Rune og Jasper		Omfattende opgave - vi ønsker at arbejde med Forsvarets Ledelsesgrundlag. Det går op for os, at det interessante er relationerne mellem deltagerne på seminaret.	
02/12/09	Første vejledermøde		Processen skal ses som et narrativ. Tjeneste ved CRCKAR er ét nedslag, seminaret er, et evt. interview med deltagere på et senere tidspunkt, vil være et tredje nedslag.	
02/12/09	Metode-afsnit påbegyndt			
10/12/09 til 11/12/09	Seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag			
13/12/09	Narrativ 1.1. færdigt			

Farvekode

	Narrativ 1
	Narrativ 2
	Narrativ 3
	Metode
	Andet

METODE-LOG

Dato	Begivenhed	Årsag	Refleksioner	Virkning
16/12/09	Metode besluttet	Meget materiale på seminar	Vi vil lave mere end ét narrativ	
17/12/09	Narrativ 2.1. påbegyndes			
16/01/10	Narrativ 1.2. påbegyndes			
20/01/10	Narrativ 1.2. færdigt			
31/01/10	Narrativ 2.1. færdigt			
04/02/10	Narrativ 2.2. påbegyndes			
09/02/10	Michael Whites narrative terapi introduceres	Seminar på FLOS	Rune skriver narrativ. Jasper er terapeut.	Kun én narrativ-forfatter.
13/02/10	Narrativ 2.2. færdigt			
06/03/10	Narrativ 2.3 påbegyndes			
14/03/10	Narrativ 2.3. færdigt			
08/04/10	Narrativ 2.4. påbegyndes			
12/04/10	Narrativ 2.4. færdigt			
21/04/10	Interview med Stefan Thorbjørnsen			Narrativ 3 påbegyndes
22/04/10	Interview med Nina Uller			Narrativ 3 påbegyndes
22/04/10	Narrativ 3.1. påbegyndes			
22/04/10	Metode-afsnit tilrettes			
24/04/10	Narrativ 3.1. færdigt			
25/04/10	Narrativ 3.2. påbegyndes			
28/04/10	Narrativ 3.2. færdigt			
28/04/10	Narrativ 1.4. påbegyndes			
29/04/10	Narrativ 1.4. færdigt			
29/04/10	Narrativ 2.5 påbegyndes			
30/04/10	Narrativ 2.5. færdigt			
30/04/09	Metode-afsnit afsluttet			
30/04/10	Narrativ 3.3. påbegyndes			
01/05/10	Narrativ 3.3 færdigt			
02/05/10	Fælles refleksion		Perspektivering udfærdiges	

	Narrativ 1
	Narrativ 2
	Narrativ 3
	Metode
	Andet

Introduktion

Vi skal forsøge at komme ned i materien.

Hvordan kan vi fremme god ledelse i forsvaret.

Aktivering af Ledelsesgrundlaget.

- forpligtende ramme
- opgaven i centrum
- balance
- skabe vilkår for god ledelse

SOS

Vi tror på det her

jeg synes jo, at vi er ret heldige at vi får lov til det her og jeg mener i virkeligheden at når man allerede prøver at italesætte det her og prøver at lede efter det vi skal så er man godt på vej

HQ

Adizes

Gruppearbejde

Jesper lægger ud

Nina: Husk at skrive mens du taler

Uddannelse er temaet. Processen

Nina: Hvilken effekt har det?

Nina åbner op: I andre må hjertens gerne stille spørgsmål → Fortsætter selv med at stille spørgsmål.

Mejer: Det har været nemmest at implementere over for dem, der ikke er forudindfattet. Dem der hænger fast i den gamle struktur.

Mejer: Der skal ske noget aflæring, før der kan ske noget indlæring. Vi har brugt FOKUS til at introducere LG.

Nina opfølger

Knap så omstændigt som dem, der kommer med en tung rygsæk af gamle vaner.

Nina: Der er en forvetning?

Mejer: Der er en forventning om at i dialogen afspejles LG. Guidelines – kasser, man bevæger sig indenfor. (han bruger begrebet "principper")

Bedømmelses til udviklingssystem stiller nogle enorme krav. Nu kræver det langt mere fra medarbejdere til samtaleledere.

Thorbjørn: Vil gerne spørge – de gamle er svære at fange. Det er svært at kaste en lang erfaring over bord. Jeg hører dig også sige (mejer) de gamle i gårde kan godt omstille sig til værktøjerne. Er det rigtigt forstået? Men når det kommer til ledelsesfunktionen bliver LG ikke benyttet.

Mejer: Vi kan sætte ord på nogle standardværktøjer. Fokus ER ET KONKRET STYKKE PAPIR – FOLK KAN SÆTTE ORD PÅ – DET GÅR MEGET hurtigere at lave udviklingskontrakter. Folk tænker ledelse meget mere aktivt og dynamisk (Mejer snakker igen om LG i

Thorbrøjn: Der er et skel i at se andre... Det er vel en del af det militære system at udleve nogle procedurer. Skemaerne apperler til en tidligere måde at arbejde på.

Mejer: Det er ikke nødvendigvis positiv. Forankringen er ikke nødvendigvis 100 procent tilsikret.

Nina: Min erfaring er, at hvis man har en klar opgave, kan man lære rigtigt meget af en. Her er givet en opgave: gå over til fokus. I det øjeblik man kan gå efter bolden i stedet for personen får man noget, man kan samles om.

Mejer: Folk havde svært ved at se sammenhæng i at afsætte så meget tild til FOKUS. Ved at der kom billeder på og skabt dialog fra første færd og havde lært folk at bruge FOKUS, gik det op for folk, at begreberne gav mening i hverdagen. Medarbejderne kunne bruge begreberne aktivt. Henviser til farvemærkaterne fra den tidligere plenum-præsentation. Måske en lidt underlig vej, men sådan gjorde vi det.

Jesper: Nu siger du selv, at de nye ikke har så svært ved det. De gamle skal have mere hjælp.

Mejer: Der er også nogle ting, der er meget svært for de unge mennesker.

Det er gået betydeligt lettere at få accept. Dem der har lært det har selv skullet leve op til kravene i LG.

Eksempelvis "ligeværdighed" man skal sætte sig ind i modtagernes måde at reagere på og forstå opgaven. Det har vi gjort ved at medindrage eleverne i alle planlægningsprojekter. De bliver betragtet som ligeværdige.

Allerværst, der er markant forskel på hvordan man gør det på SG-skolen ift. hvordan vi gør det på Kampskolen.

Susanne: Jeg hæfter mig meget ved ordet "aflære". Sådan tænker jeg ikke på det. Eksempelvis en ny kampvogn, der ager man en gammel kampvogn og bygger ovenpå erfaringerne med den.

Verden har ændret sig, kontekst har ændret sig. Det bliver vi nødt til at tage højde for. Eksempelvis coaching på officersskolerne. Folk nu til dags kan nogle helt nye ting.

Vi starter ikke forfra – vi har udviklet det. Hvad er det for en forhandling vi gør. Vi forhandler, forhandler. Det at være leder er nu at forhandle. Vi forhandler nu vilkårene. Hvornår forhandler vi vilkår: FOKUS. Hvad er det, jeg kan gøre som leder for at du kan løse din opgave, være glad, udvikle dig. FOKUS handler om at forhandle vilkår. Det går også på gruppeføringen.

Nina: Hvad er det der muliggør at det kan lykkes ved at forhandle?

Susanne: Vi bygger videre på en viden. Forhandling gør: Hvornår forhandler iv ikke? Ved ikke at diktere, "du skal"

Nina: Du trækker et hverdagseksempel ind.

Susanne: Ja, for ikke at gøre LG så abstrakt.

Nina: Der er jo også en anden del end forhandling.

Susanne: Ja, netop. Det viser LG.

Jesper: Militær ledelse er virksomhedsledelse og militær risikoledeelse.
Sidstnævnte ligger meget nede i produktfeltet.

Nina: Risikoledeelse – der er ikke plads til forhandling. Det er et spørgsmål om liv eller død. Jeg har fået svaret fra oven.

Jesper: Nu ved jeg godt, at det bare er en model til at se virksomhedsledelse på? Hvordan ser I risikoledeelse?

Mejer: Sådan ser vi det ikke. Vi du skal være facilitator for nogle rammer. Du ser som leder på risikoelementer og manager dem.

Susanne (henvent til Jesper): I kan måske ikke se de afledte virkninger af at man tager en model ind, som også kan bruges i andre dele af organisationen.

Jesper: Jeg stiller spørgsmål fra min verden. Jeg forsøger at gøre det lavpraktisk. Hvad er risikoledeelse?

Mejer: Hvad har han lavet før? Hvilke opgaver har de lige løst? Hvilken tilstand er de i? Jeg vil derfra tage

Risikoen ved at sætte de trætte på vagt, er væsentligt større.

Nina: Nu er vi ovre i et rigtigt spændende emne. Vi er

Thorbjørn: Risikoledelse er den lidt bredere end den skarpe ende. Den professionelle tilgang af løsningen. Mens virksomhedsledelse går på de fysiske rationelle foki. Hvorimod målrisikolelse er baseret på skøn. (det professionelle skøn) Få bundlinen til at passe = virksomhedsledelse.

Rune Køhler 1/5/10 21:17

Comment: Seminar 1248 - 03:09:28

Nina til susanne: Man kan bygge videre på det man har.

Mejer, ja, det var forkert af mig at bruge begrebet "aflære". Nu kalder du det (susanne9 forhandlingssituation.

Der er man nået rigtig langt... så giver man nogle rammer. LG er ligesom nogle spilleregler. Det var der ikke tidligere. Vi har solgt det som udvikling af de involverede overvejelser.

Susanne: paradokser.

Nina: Hvad kunne I godt tænke jer at lykkes med i højere grad? Hvad har været udfordrende.

Mejer: Det der med billederne. At kunne sætte historien på. Som en del af formidlingen. Hvad er det, der menes med dette begreb- risikolelse.

Jeg tror i denne her organisation hvor folk skal arbejde sammen på tværs af værn, der kunne det være en fordel at have nogle fælles referencer. Jeg var inde på det, med at LG skal "oversættes". Hvis nu man laver en forholdsvis enkel vejledning. Så kan alle værnerne relatere sig til det. Det der mangler nogle gange: Italesættelse.

Rune Køhler 1/5/10 21:20

Comment: 1248 - 03:12:02

Thorbjørn: Du rammer et udfordrende punkt: Hvad forstår vi ved metaforer. Problemet er, at vi i værste tilfælde laver en lang læsevejledning, så man har 200 ord, som bliver oversat. Det fastlåser enhver diskussion. Før man overhovedet kan diskutere ledelse, skal man kunne en masse, før man kan bruge begreber.

En virksomhedsmodel er så kompleks, at der næsten ikke er nogen, der kan fatte det. Den grøft skal vi ikke over i.

Nina: Jeg skal eksempelvis lære et nyt sprog på FLOS. Jeg kan ikke sige noget her, for jeg kan ikke sige de der ord. Hvis folk bliver mødt med så mange begreber, bliver man magtesløs (ANGST).

Thorbjørn: det er det, der er faldgruben. Vi akademiserer det i en sådan grad, at folk ikke tør gå ind i det. Etikken er det overordnede niveau. Hvis ikke vi tør diskutere det, kommer vi ingen vegne.

Nina: Hvad kan det gøre, at folk tør.

Thorbjørn: Den ideelle situation for at arbejde med LG er en gruppe på 8-10 mand. Der vil man formentlig have nogenlunde fælles forståelse – samme sprog.

Nina: Så man skal have en der bringer budskabet ind.

Thorbjørn: Hvis jeg ligemå sige, hvad jeg er fra fko.

HVORDAN ER DET, VI KOMMER UD OVER RAMPEN. JEG KAN IKKE KOMME MED UD PLOKALT PÅSEKTIONSNIVEAU. SÅ SNART MAN ER OVER LOKAL NIVEAU KAN VI IKKE HAVE EN FÆLLES KONTEKST. HVORES FORUDSÆNNINGER ER FORSKELLIGE OSV OSV.

DER JEG SER DEN STØRSTE UDFORDRING, AT JEG IKKE KAN KOMME UD OF FAVCILITERE. JEG VIL MÅSKE VIRKE HÆMMENDE. DET ER DEN LOKALE LEDER – SOM JEG SER DET – KAN HELT KONRKET TAGE EN AF DE PRÆSENTATIONER SOM LIGGER PÅ Ig HJEMMESIDE SÅ KAN DEN HOLDE ET OPLÆG. DET KAN GIVE DET BILLEDE, SOM MAN KAN DISUKUTERE UD FRA. SÅ DSKSKUTERER MAN I ET PAR TIMER NOGLE UDVALGTE PROBELMSTILLING – HELT BANALT, HVORDAN FUNGERER DET I HVERDAGEN.

Rune Køhler 22/4/10 17:25

Comment: Partikulariseringer

JESPER: Der har været en mail med "bull-shit"-bingo. Der kommer modstand med læring, hvis man bruger for mange fine ord.

Rune Køhler 22/4/10 17:25

Comment: SKYGGETEMA

JESPER runder af, hvad han har noteret. Gruppen går lidt ud over tid.

SKIFT...

Steen Møller Petesen OL FKO

Ann Finch KN FAK

Lise Lotte FPT civil

Nina: Tag nogle emner op, så kan vi tage fat i dem, vi synes er interessante.

Vi skal have lejlighed til at høre det og så have lejlighed til at snakke om det.

Lise: Bord 2, tog meget udgangspunkt i hvordan den enkelte blev undervist og hvordan de så kunne tage **ejerskab**. Udgangspunkt i individet. LG skulle være en hjælp – en medspiller frem for en modspiller. Kan tale om LG som en vision for ledelse. Støt individet i forhold til hvordan det når derhen. Hvad betyder det så for mig – så den enkelte kan tage ejerskab.

Hvad skal der til, for at jeg kan nå derhen. Jeg har selv meget myndighedsperspektivet frem for indvidperspektivet. Ift. en myndighed kan man tale om hvilke vilkår, der skal være til stede for, at den enkelte kan udleve det. Hvilke vilkår skal være til stede i FPT for at vi overhovedet kan leve LG for at vi kan tale om god ledelse.

Nina: Hvad skal FPT ledelse gøre for at nå frem til god ledelse.

Lise: Identificere vilkår, der skal være til stede for god ledelse. For at få de rette rammer.

Steen: Ledelsesgrundlaget skal gøres anvendeligt for den enkelte?

Lise: Man kan se LG som en **vision** frem for et direktiv/grundlag.

For at komme ud af "find fem fejl"-kulturen.

Steen: **Altså en analyse af arbejdspladsen? Er det sådan, at det skal forstås?**

Rune Køhler 22/4/10 17:28

Comment: Søgen efter formålet?

Lise: Hvis man er i en kultur, hvor man har fokus på hvad der ikke virker.

Finch: Hvem er det så, der skal det?

Lise: Skal ledelsesgrundlaget ikke forstås som om at det er alle, der skal tage ledelsesansvar

Lederen skal tage ansvar for at sætte en proces i gang.

Nina: **Mod** kommer ikke i en nul-fejls-kultur.

Rune Køhler 22/4/10 17:28

Comment: Dette bliver også nævnt i interviewene... er det Stefan eller Nina?

Møller Petersen: Ledelse er en proces. Derfor skal medarbejderen lave ledelse lige så vel som lederen. LG, der spiller man ligesom tilbage.

Finch: Ledelse er en relation.

Møller: Det står der rent faktisk.

Omkring vilkårsdiskussionen. Det skal iværksættes alle steder. Jeg er tilhænger af: at det er enhver chefs pligt at skabe de vilkår. En helikopterenhed, der (narrativ) der skal flyve 2000 timer men ikke har materiellet. Så må lederen sige, vi flyver kun 1500 timer. Der skal være hår på brystet nok til at gøre det – det mangler nogle gange.

Nina: Det er et meget vigtigt perspektiv. Møller, hvad bringer du med?

Møller: Der var et perspektiv: **Balanceperspektiv. Hvordan kan vi gå ud med et LG der kræver en hvis form for balance, når grundvilkørne er en benhård fokusering på resultaterne. Hvordan kan jeg som chef, sige at folk skal forny sig, når jeg samtidig er ved at skære dele af virksomheden væk. Der er nogle ting, der**

Rune Køhler 22/4/10 17:30

Comment: BALANCE

Rune Køhler 22/4/10 17:30

Comment: GRUNDVILKÅR

gør at LG er svært at implementere. Men balance over tid er vigtig. Det er sgu nok fornuftigt nok alligevel.

LG kan implementeres uanset hvor vanskelig situationen ser ud.

Det er fleksibelt så det kan bruges af alle. Som FAK sagde, at det er utroligt svært at give direktiver. Din gruppe har en virkelighed, topcheferne har en anden virkelighed. Det er faktisk et rigtig godt grundlag

Rune Køhler 22/4/10 17:31

Comment: Alsidighed. Kan bruges af alle.

Hvordan implementerer vi dette LG ud fra en betragtning om alle der er i berøring med en skole – får det meget forskelligt – på VUT2 kigger på det filosofiske, mens SG-skolen skal være mere praktiske. Hvad med alle dem, der ikke kommer i kontakt med LG?

Finch: KURS er svaret.

Møller: Hvad er KURS?

Finch Svarer

Møller: LG er så kompliceret, at det ikke er nok med to timers præsentation af FAK. Svaret kunne måske godt være KURS.

Der er altså en række grupper... hvordan får vi fat i dem, der ikke kommer i kontakt med det strukturerede skolesystem.

Mit fokus er HRN – jeg vil sige til mine folk, at de skal iværksætte en eller anden form for berøring med LG.

Finch: Når jeg taler med deltagerne på KURS spørger de altid om deres chefer ikke også skal på KURS.

Møller: Henviser til Ninas metafor om en fakkelt (en der har set lyset) møder en mur af mørke (uvidenhed om LG).

Nina: Vi skal virkelig skynde os videre. Tiden går alt for hurtigt.

Møller: Måske er det en hærtung, men det er godt, at der er noget konkret. Eksempelvis FOKUS.

Nina: Ann, hvad talte I om?

Finch: Vi talte om at bruge de her værktøjer. Hvorfor ikke udvikle sit eget

Man skal tage udgangspunkt i et personligt udviklingsværktøj, som burde være en test, der relaterer sig til LG.

Møller: Hvordan skal det gøres?

Finch: Rolig nu... det tager tid.

Nina: Er det en ide?

Finch: Jeg redegør jo bare for hvad min gruppe snakkede om. Nede i Sønderborg, der siger de...

Møller: Hvordan ville det føles som PL, der går på KURS?

Steen: GARUDA tager udgangspunkt i FOKUS frem for JTI. Man kan bruge det til egen refleksion.

Finch: Det jeg hører fra Karsten. Jeg har en to-tre punkter mere, men tiden er gået... så...

Møller: Kan du ikke lige fremhæve pointerne, Steen?

SKIFT TILBAGE TIL ORPINDELIG GRUPPE:

Nina: I skal nu birnge til os, hvad I har hørt.

Susanne: Skolerne har taget opgaven seriøst. Det der er interessant – i de spidse ender har man ikke taget LG til sig. Man oplever altså et clash fra skolen til operative enheder. Værdifuld erfaring var, at skolerne har gjort et godt stykke arbejde. Det er altså de operative enheder, der skal sættes ind over for.

Hvis vi ser LG som en vision – altså noget vi arbejder hen imod – de vi så har nu, det er vores mission – altså et afsæt mod visionen.

Mejer: GARUDA-værktøjet var et godt middel til fomridlignen af forståelsen i sammenhængen mellem LG og praksis. Der er nogen, der har lavet en model, der har sat nogle yderligere begreber på. Hvad var det, at medarbejderne havde præsteret i relation til de enkelte karakteristika i LG. Der er fordele og ulemper ved det.

Det med ord/begreber, det træde frem. Der kan opstå en ensrettet forståelse af begreber. Jeg kom selv med tanken om at LG ikke er eksakt men et mål. Det er lidt i tråd med at det er en vision (som Susanne siger). Vi skal beherske alle fire hjørner.

På skolenre har man gjort stor indats – i de spidse ender kunne det være gået bedre. Man skal have CH-niveauet med. Så det også lbiver gjort målbart. Eksempelvis – du skal være mere risikovillig, så måler vi på det om et halvt år. Gør det for at få commitment med.

For at understøtte udmøtningen, såskal chefen også tage det til sig og bruge det aktivt indad.

Nogen forventer at for at få det udmøntet. Der skal opstilles målbare krav. Der skal stilles krav.

Susanne:

Nina: Fra skolen går det ikke dårligt, men i basisorganisationen skal chef-niveauerne inddrages. Er det en erfaring eller en god ide.

Mejer: En god ide.

Steen: Så der skal sættes mål?

Mejer: FOKUS-profilerne skal bare bruges aktivt også over for cheferne.

Nina: vi bliver lynhurtigt problemlsningsorienteret.

Thorbjørn: Indlejringsmekanismer – et sppm. Om hvordan får LG sin udbredelse. Det er ikke nok med FKA/CH oplæg. Det giver ingen effekt. Det ruller ikke videre.

I stedet skal FOKUS eller bonus bruges. Det kan bindes op på karriere. Du behersker ledelse inden for LG. Kort og godt: måling for at få sat LG på dagsordenen. Det er et middel for at komme ned i substansen. Det er ikke nok...

det er meget godt, at man bruger nogle timer på LG, men det siger ikke noget om indholdet. Det kan være godt at have en målbar, kvantitativ udrulning af LG. Det der er interessant er det kvalitative, men det kan vi ikke gå til. Koble det op på noget meget konkret. Det der er målbart er kvantitativt.

Det andet var et alternativ til at få LG sluset ind: DE SMÅ DRYP. Hvor man som medarbejder – bottom-up – hele tiden tager noget fra LG og squeezer det ind i hverdagen. Hvis vi nu alle sammen ser foredraget. Vi er meget nede i resultatfeltet her. Lav fem minutters refleksion.

Det tredje, noget omkring sprog. LG bliver anklaget for at være FOR AKADEMISK. Er det så fordi folk ikke har læst det? Er det virkelig særlig akademisk? Når folk siger, at det er for akademisk kan det være en forsvarsmekanisme mod at ville adoptere LG.

Mejer: FOR Akademisk er et gængs udtryk i HRN. Det fungerer som en scapegoat. Det bliver brugt som afværningsmekanik. Kan godt være udtryk for at folk ikke kender materien godt nok.

Thorbjørn: Det vi kom frem til var løsningen. Sprøg hvad det er, der er for akademisk. Hvis man tvinger folk til at tage stilling, så kan man begynde at snakke om det. Det er den eneste måde at løse op på. Man skal gå ned i deltajen.

Steen: Der er mange, der synes, at det er for højtflyvende.

Nina: Eksempelvis "I skal være bedre til at samarbejde". Hvordan skal den enkelte tage stilling til det? Hvis man derimod tvinger folk til at tage stilling.

Steen: I FOKUS er LG faktisk operationaliseret. Ifm. hverdagen er det svært at forstå LG.

Mejer: Ide-punktet, vi har talt meget om sproget/billeder. Når vi skal introducere det, når vi synliggør begreber, skal vi konstant gøre det til noget praktisk. Man ville i en undervisningssituation gerne flytte folk hen i en retning, så de selv kunne

Det skal ind i nogle praktiske situationer for at gøre det acceptabelt.

Thorbjørn:

PLENUM – Malver samler op.

Malver: Billedet af "svigermor kommer på besøg". Nogle gange siger vi noget, som så sker der noget bestemt.

Skyggetemaer – er FKO nu klar på at bruge alle vores gode ideer.

Citat Niels Bech – man kan ikke gøre en gris til en væddeløbshest, men man kan gøre den til en hurtig gris.

Tror vi på linearitet? Eller tror vi på de små skridts metode, at vi laver nogle eksperimenter. F.eks. noget drypvis – vi italesætter LG før vi ruller den store pakke ud.

Det har været en gennemgående rød tråd, at hvis ikke vi har gjort det relevant for den individuelle, så virker LG ikke. Den individuelle kobling og relevansgørelse er en forudsætning.

LG skal udgøre en passende forstyrrelse. Ikke så meget at vi går i forsterstilling.

Det er utroligt opmunternede at høre alle de gode forslag. Ved at tale om LG kan der helt sikkert ske mange gode ting.

Det var mine iagtagelser.

Jeg ved at Michael har nogle pointer.

(Michael FAK præsenterer PP)

Hvordan skal vi differentiere læring. Nu hørte jeg et tal 4-6 timer på skolerne.

Narrativ om en dårlig briefing han fik om LG i FKO.

Det skal være deltagerorienteret.

Er meget glad for den måde, som FLOS løser opgaven (henvisning til videoen)

Læringspyramiden. Foredrag har meget lille gennemslagskraft hvorimod dialog og allerbedst muligheden for at undervise andre giver den bedste indlæring.

Malver: Er der nogen afsluttende bemærkninger inden pausen?

Stefan Thorbjørnsen: Fire pointer – en hovedessens er ”dilemma-ledelse”

1. Det er ledelsen på de forskellige niveauer, der skal gå foran. I grupperne viser det sig dog at der er størst modstand blandt dem, der har størst erfaring. Det er sværere at ”omvende” disse. Det er lettest for den rene tavle.
Det er som udgangspunkt et dilemma, da det i virkeligheden lader til, at det skal udrulles ”bottom-up”
2. Indlejningsmekanismer. Hvordan kan vi forankre LG? Når vi snakker etik (bløde værdier) er det svært at omsætte disse til talstrørelser. Det vi har snakket om her, er, at vi måske skal se det som små skridt. Eksempelvis give en bonus, hvis man som leder har skabt plads og rum til at behandle LG. Det siger dog intet om det kvalitative i forståelsen af LG. Men man kan håber på, at der opstår en dialog i den kvantitative tid sitlet til rådighed.
3. Ligeværdighed. Hvor jeg har været ude og holde nogle oplæg. Det er meget svært at komme fra en kontekst til en anden. Konkret mig selv – 15 måneder med at skrive LG – og derfra til at indgå i kontekst med nogen, der ikke kender noget til LG. Hvad har jeg af orudsætninger for at kender eksempelvis mandskabet ombord på Olfert Fischer.
Det er kun, når LG italesættes lokalt, der forstår at omsætte tankerne i LG til deres hverdag, at det giver mening for individet.

Malver: Der kom forbi incitament-strukturen.

FREDAG

PLENUM

Malver recapper torsdagen.

"Uden at min viden er mere gyldig end jeres"

Fremhæver FLOS brug af video (Transformers).

En taleposition – license to criticise.

Hvem har definitionsretten på hvornår grundlaget er implementeret.

Tipping point

LG skal operationaliseres.

"Det skal være en del af vores mind-set".

Styring og ledelse ind på rygraden. Hvornår har vi det? Hvordan får vi øje på det?

Det er bare mine refleksioner – jeg vil åbne op og høre, om der er nogen af jer, der har refleksioner.

Vivian: Noget af det, der gik igen i grupperne var rockwool-laget. Hvad har I gjort på FAK og FKO? Hvordan har man taget LG til sig på det organisatoriske niveau.

Steen Møller: Det jeg har taget til mig er, at der bliver arbejdet struktureret med det på skolerne uden at vi fra HOK eksempelvis skal ud og sige noget om det.

Hvordan kan vi drypvis komme tættere på at få det implementeret.

Vi har spurgt chefkredsen på hvad de skal bruge for at rulle det ud i organisationen? De har det godt nok ifølge dem selv.

Det tror jeg ikke at det er.

Som Kristian siger, kan man ikke holde en konference og så er den hellige grav velbevaret.

Man skal i stedet sætte ledelse på dagsordenen.

Der skal heldigvis ikke så meget til at få det i gang. Der er mange, der

I henhold til historiefortællingen fra i går (metaforerne) kan vi se, at det tager lang tid. Det må vi bare acceptere.

Meyer: Hvorfor gik det ikke bedre end det gjorde. Hvad var incitamentet og de succes-historier med hvad man fik ud af at arbejde med det her LG.

Jeg kunne sagtens forestille mig at der er gode eksempler, hvor LG er meget synligt i hverdagen. Kan vi identificere det, så lad os dele det med alle andre for at kunne få tingene til at lade sig gøre.

Jeg kan høre, at man bruger de samme metoder på skolerne som i 70'erne og 80'erne.

Hvis den lille hellige skare begynder at synliggøre det, så har det en enorm effekt (magt).

Det er funktionelt, det er det, at folk skal indse.

Incitamentet – der skal stilles krav om at folk bruger det. Via resultat- og udviklingskontrakter.

Finch: Ting, der er gået godt. CH SOK der eksempelvis har krævet anerkendende ledelse. Det kan jeg se på de kurser, hvor jeg har haft sømænd med – de har interesseret sig for det.

Jeg har også oplevet at stå ved en HBU-bataljon og set chefen samlet 40 mand – heriblandt sg og OS – hvor jeg snakkede om hvad jeg selv ville have gjort som ung sergent.

Brudt det ned til hverdagen, som var tydelig for dem (OS og SG).

Nina: Jeg tror, at repetition er vejen frem. Og se tiden som et af værktøjerne.

Michael MJ HRN: ved en hver given lejlighed, hvor der er ledere samlet, så skal vi lægge LG ned over de andre punkter på dagsordenen.

Drypvis påvirkning er vigtig. Men vi kommer ikke uden om, at vi skal tvinge folk til at bruge det.

Susanne: Hvordan får vi øje på, at der er kommet et nyt LG. De fortællinger, der går omkring den gode ledelse. Hvor er det, vi kan se, at der er kommet et nyt LG. Det er noget med, at vi udfordrer hinanden på alle niveauer. Lige fra HOK til lavere chefer.

Malver: Derfor kunne det være interessant at høre nogen fra Forsvarets øverste ledelse om hvad deres intentioner er.

Vivian: Vi har systematiseret det inde i organisationen. En kompetenceudviklingsstrategi. De ved nu alle, hvad for en MVS vi har. Så får eleverne to dages introduktion til pædagogik og ledelse. Vi har delt det op med holdninger, værktøj, og hvad man skal øve – en tredeling.

Hvis man skal være leder, så skal man drive sig selv.

Hvis der er nogle holdninger, hvilke praktiker skal vi så gøre ude hos eleverne?

Malver: En sidste bemærkning, Kim Meyer.

Meyer: Hvis det er noget andre kan drage nytte af, vil det være meget hensigtsmæssigt at dele det med nogle andre.

Vivian: 1/3 af vores stab bliver skiftet ud hvert år. Så hvis vi skal sikre kontinuitet, så skal vi...

Malver: Jeg får et utålmodigt blik fra min specialkonsulent (brobæk) (han lukker dialogen).

Kristian Brobæk introducerer dagens gruppearbejde

GRUPPEARBEJDE

Nina: Nu skal jeg ridse hovedopgaven op, som jeg forstår den. Vi skal komme med en præsentation af vores hovedpunkter fra i går.

Rammerne – om 17 minutter

Sproget – vi talte om at have et fælles sprog.

Susanne: Sproget skal omsættes til nogle fortællinger. Nog

Meyer: Hvis vi starter med vores gamle 14 ledelsesprincipper. Dem der skrev dem i 67, de vidste godt, at de skulle give en eksemplificering med. Der tog man udgangspunkt i den hverdag, der var i Forsvaret dengang. Man tog udgangspunkt i noget, der tog udgangspunkt på laveste niveau.

Nina: Det skal ske organisk på stedet. For mig er sproget vigtigt. man kan genkende noget. Det handler for mig om, at der bliver sat nogle ord på. Så kan det spredes ud på hverdagssituationer.

Meyer: Da skolerne har en væsentlig funktion analogt med det, der blev beskrevet ved FLOS

Susanne: Nej, HO

Meyer: Staben, lærerne bliver direkte undervist hvordan det bliver gjort her (HO)

Der er man måske nødt til at gøre en lille ekstraordinær indsats. Man har de pædagogiske lærerkurser – der skal det ind i. Det skal indtænkes i vores uddannelsesmiljø.

Nina: Jeg tror ikke, at skolerne er det værste.

Susanne: Skolerne er den nemme løsning. Der hvor der skal tages fat er i stabene. Altså enhederne skal tage LG til sig. Men det skal tages ind i organisationen hele vejen rundt.

Nina: License to criticize. Hvis der var nogen, der kan tale med vægt er det FC. Hvis FC tager det seriøst. Kommer det længere ud.

(INTERESSANT AT SE HVAD FC HOLDNING ER TIL LG).

Stefan: Jeg er endnu med at man skal slå på alle strengene i det her struktur. Selvom vi er en superatanket har vi også nogle unikke muligheder fordi vi har så mange selvstændige uddannelser.

De øverste chefer skal gå foran i enhver forandring.

Her har vi måske noget at gøre med en holdningsændring – en kultur. Du sagde (mejer) aflæring i går. Derfor kan det godt være, at FC ikke er den rette person. Da det ikke kun skal være en top-down men også bottom-up. Vi skal spille på alle strengene. Selvom nogle strenge er tonedøve så er der andre der virker. Der er altså ikke én vigtig streng, men det er alle.

Nina: Når CH SOK sanktionerer, at det er det han vil have. I vores system er der de operative og de ledelsesmæssige. Sidstnævnte er langhårede.. Først når de benhårde operative karle tager det til sig, så batter det.

Stefan: Også det karrierebaserede. Hvis det er det, der er et incitament for mange i forsvaret. Nu tager jeg det grimme ord i munden 'styre', så kan man jo gøre det i det karrieremæssige felt.

Hvis man har en god leder, der kan stimulere, motivere, simulere, hvorfor så ikke fremme sådan en type. Susanne, du sagde, at de analytisk stærke bliver forfremmet dag. Hvis man i stedet forfremmer den gode lærer.

Meyer: Hvis du spørger folk på gulvet, så tror de, at den gode leder bliver forfremmet. Men man bliver næsten betragtet som outcast i nogle kredse, hvis man 'kun' er en god leder. Man skal i stedet være en skarp 'analytiker'.

Susanne: Hvorfor har vi ikke kåringer af den bedste enhed. Eller 'årets leder'. Hvis man kunne fremhæve en årets chef og dermed en rollemodel.

Meyer: Det vi er oppe imod er Janteloven.

Susanne: Hvordan kan vi vise, at vi vil der her på en anden måde.

Nina: Vi ser LG som en opgave, der skal implementeres.

Jeg er en lille smule presset i tid.

Stefan: Jeg bliver desværre nødt til at smutte.

Meyer: Ud over det med sproget, så er det der her med at individet føler, at de kan bruge det.

(0922)

Vi skal finde nogle værktøjer/nogle hjælpemetoder.

Måske en kombination have nogle reelle værktøjer ved siden af de gode historier og rollemodellerne. Vi skal give folk nogle små fif tio hvordan man gør.

Nina: Folk skal også hjælpes i gang. Man skal leges ind i det, som vi gjorde med metaforerne i går.

Susanne: Hvordan skal man hjælpe?

Nina: Chefen siger eksempelvis, hvornår var vi relationsorienteret?

Det handler om, at man fysisk skal være der og hales igennem en proces.

Susanne: Du kan ikke forvente, at alle kan være med til det.

Er det, der skal udvikles en hjælp til at skabe denne dialog mellem leder og medarbejder.

Nina: Når man udgiver LG skriver man det til dem, man gerne vil måle sig med – akademikerne. Man skal i stedet have fokus på de aktiviteter, der skal til for at få det ud i organisationen.

Meyer: Måske skal man bare sige, at der er forventninger til lederne at organisere alt irt. LG.

Det eneste den nuværende CH-gruppe skal give rum til at afprøve LG hos lederne. Om 5-10 år når de unge ledere sidder i chef-gruppen, vil de have det med sig.

Susanne: Der er mange, der har udøvet rigtig god ledelse.

Meyer: Så er vi tilbage til Stefans tanke om at dem, der har fokus på ledelse er 'de skæve eksistenser'.

PLENUM

Møller: Hvis ikke vi får feedback og kontrol ind i organisationen (irt LG), kan det meget let blive til ingenting.

Det store dilemma er i den dualisme, der er i et kontrol-regime og en visionsorganisaiton.

Hvis vi sætter LG op i en vision og tager metaoren med den grimme ælling – vi kan se at LG er svanen – så frigører man en masse kreative kræfter. Der er mange, der så vil arejde hen imod den. Det gør ike noget, at v ifår nogle knubs undervejs. Den eneklte kan se visionen, så et eller andet sted venter svanen.

Kontrol-regimet virker bedre til våbensystemr,der skal implementeres.

LG er ikke et våbensystem. Derfor skal vi bruge visions-strategien.

På dierektionsmøderne (SKYGGETEMA) – ejg tror ikke, at det er det nye LG, der er på dagsordenen der.

Måske kan vi bruge noget fra kontrolregimet. LG på dagsordennen. Vi bliver allesamen styret af FKO årsprogram. I dette program kan man stille nogle visions-krav. At LG er et fokusområde. Kombinere visionen med 'moderat fysisk pres'.

FOKUS er der jo. Den er et ankerpunkt bliver målt på disse kendetegn for god ledelse. Hvis man skal blive bedømt på de her fokus-områder, så bliver LG bedre forankret.

Lad nu være med at gå i panik. Det er en svane det her. Det skal nok gå godt.

Lise Lotte: Tror du, at den vision kan tales ind i HOK.

Møller: Ja, det tror jeg. Helt ærligt i dette afgrænsede forum (SKYGGETEMA). Der er nogle ting, vi skal være klar over, når vi skal sælge det her ind i organisationen. Eksempelvi Niels vang, der drejer Søværnet i den retning, som eg gerne vil have det.

Situationen for min chef i HOK er lidt anderledes. Han kan ikke gøre det på samme måde. Vang kunne eksempelvis samle næsten alle mand på én gang og formidle et budskab.

NARRATIV – jeg tog to af CH HOKs kæpheste. Jeg kunne tage 'sammenhæng' og bruge LG til at tale om det.

Vivian: Der er ingen tvivl om, at ting udvikler sig med den almindelige modning. Skal man forsøge at speede processen op? Hvor lang tid vil vi være om det her? Før vi når til et punkt, hvor vi føler, at vi er i mål. Før det får nogle synlige konsekvenser.

TID ER ET TEMA!!

Anne-Marie: Hvor lang tid skal det tage, kræver også at man har tænkt over, hvad er det, vi skal have øje på? Noget af det, jeg blev inspireret af i går er, at det kommer ind i en tale...

TID 0954

Michael HÆR-MAJOR FTK: Vi lever i et kontrolregime. Det der bliver kontrolleret får fokus.

Vi kan ikke kontrollere LG fordi det er svært at få øje på.

Vi kan også måle på kvantitet. Bliver der overhovedet brugt tid på det og gjort noget? Og så kan man lytte efter, om det giver en effekt.

Anne-Marie: Jeg tænker også i hvordan man får det sat på dagsordenen. Hvis man tænker kontrol-traditionelt, så kan man komme til – desværre – at hvilke lidt på, at så kan man skrive, at man har implementeret det. Ligesom jeg hørte om en for lang tid siden (STORY) sagde, at en havde gennemført en implementering efter at den var blevet uploadet til nettet.

Micahel: Jeg er godt klar over, at der er en fare ved den kvantitative metode.

TIDEN ER NU GÅET LANGT UD OVER DET AFSATTE.

SE PÅ OUTPUT-KONTROL, OG ANDRE KONTROLFORMER I MCAUELY-BOGEN.

Gruppe 2

Lotte Bech: Vi har to pointer. Vi røg tilbage i metaforsproget. Vi er en virksomhed, der arbejder med krig. Der er i hverdagen en 'krig' mellem stabe, skoler, værn etc. Hvad er det, der er vigtigst i...

Jeg kender en klog sømand, der engang fortalte mig at hvis man presser rockwool hårdt nok, så bliver det vandtæt. Ejerskab på alle niveauer.

I går snakkede vi om 'spejle' – de redskaber, der bruges behøver ikke at være ens. Der er ikke ét værktøj, der er det rigtige.

Sprog og begreber er vigtige i den kontekst de står i. Den verden vi sidder og bevæger os i, der er rigtig mange ord, som vi alle sammen forstår. Vi skal huske at bruge et andet sprogbrug, som alle i organisationen forstår. Vi skal sælge sprog og begreber.

Mikro-makro kobler op til at vi skal være med på alle niveauer. Nogle kan godt se helheden i LG. Det kan være svært at tage helhedstanken ind. Hvad er det, der sker for mig? Før man får øje på ift. at løfte mikro- til makrotanken.

Vivian: Det der mikro-makro er lidt en udløber af hvor meget, man skal facilitere på de forskellige niveauer.

Det vi oplevede var, at den øverste ledelse ikke havde arbejdet så meget med personaleledelse. Da det gik op for os, der lavede vi noget selvstændig for dem...

Rune Køhler 11/12/09 10:08

Comment: Historie fra hospitals-branchen.

Lise-Lotte: Vi kan jo have de bedste hensigter om at klæde folk godt på, men hvis de øverste myndighedschefer ikke tager ejerskab, så sker der ikke noget. Så det er min kæphest.

Meyer: Jeg har en kommentar på det med sproget.

Det kan undre lidt, at i de sidste 280 år, der har alle lederne været i systemet hele vejen. Man startede i den spidse evne – hvad er det så der sker nu.

Når folk kommer fra det operative niveau til stabsniveauet, hvorfor bliver folk så 'handlingslammede'? Folk begynder at tale et sprog, som deres operative kollegaer ikke kan forstå.

Det med ejerskab – måske skal vi tænke ejerskab på en lidt mere avanceret måde. Den leder, der vælger at gå andre veje, men stadig når et resultat og har medarbejderne med hele vejen.

GRUPPE 3

Niels Lund: NARRATIV FRA SAS – jeg var hos SAS. Der var et lagerrum, hvor de tidligere koncepter, som de havde arbejdet med blev opbevaret. De arbejdede med TQM – og jeg synes, at det var rigtig spændende. Så inviterede man til møder om TQM. På et eller andet tidspunkt går energien ud af det.

Få det ind i hverdagen. Det er det essentielle.

Ledelsesgrundlaget er kommet til i tilblivelse med en bred gruppe medarbejdere.

Kierkegaard – man skal møde vedkommende hvor vedkommende såtr. Der er altså mange veje til målet. Eksempelvis en film, som FLOS viste i går. Det kunne være GARUDA. En kulturomgang – de fire udfaldsrum i FOKUS.

Det sprog man selv benytter sig af

Lotte: Jeg kan godt lide service-tanken.

Vivian: Man kan ikke styre, når man står stille. Der skal altså hele tiden være udvikling.

Anne-Marie: Jeg tror også, at det er vigtigt at cheferne tager ejerskab. Det må være en ambition i en fremtidig implementeringsplan.

GRUPPE 4

Nina: Aktuelt omkring klimakonferencen. Vi ved godt, at vi alle sammen ved, at det er vigtigt det her. Men vi kan også godt få for meget af det. Får folk forstoppelse.

Vi rammer folk rigtig meget på deres identitet, når vi siger til folk, at de skal lave noget andet.

Vi skal være opmærksomme på, at folk er meget meget sårbare og skrøbelige.

Vi blev inspireret af den grimme ælling metafor. Det skal vokse. Have en meget fin balance. Have service eftersyn. Hvor er det den enkelte kan gøre en forskel.

Konkrete værktøjer. Sværere er det ikke. Nogle gange skal det være oplevelsesbaseret. Når man bliver leget ind i det får folk følelsen af "nå, var det bare det – det kan jeg da godt".

Vi tror på at LG er godt. Vi tror på det. Vi ved hvor vi skal hen. Men vi skal også have styrefart som du snakkede om (vivan).

Hvilke mennesker er det, vi forfremmer?

Når CH SOK snes godt om anerkendende ledelse. Når de operative tager ledelse til sig, så er man nået langt. Som jeg ser det, så er der et stort gab mellem deres opfattelse af ledelse.

Helt simpelt, sådan noget som årets leder eller årets arbejdsplads. Måske kan vi blive inspireret af det.

Når vi skriver konkrete værktøjer – en eller anden form for guide. Et servicehold, der kan rykke ud og sige, hvad man skal kigge efter.

Vivian: Den er så fin den der med årets leder. Hvordan kan man også skabe virksomhedshelte. Vi mangler sprog og begreber, der tydeliggør, hvordan man er en god leder.

Nina: Det spændende ved de her kåringer er, at det bliver bestemt nedefra. Men at det også bliver koblet op på effektivitet.

Lise-Lotte: Jeg synes det er en god pointe, at især myndighedscheferne vil føle sig sårbare på deres id, når der kommer en ændring til det, de altid har gjort.

Møller: Jeg deler ikke pessimisme med at de gamle ledere er et rockwool-lag.

LG er ikke omstridt som sådan. Alle kan se, at det er trenden. Jeg sidder tit med dem og de er ikke forstokkede.

SKYGGETEMA – CHEFERNE ER GAMLE OG FORSTOKKEDE

Nina: Det kræver så også, at...

Møller: Der var også et eksempel på nogle overlæger, der skulle igennem noget ledelse. Sådan er det ikke i FSV. Alle vores topledere er skolet i ledelse.

Vivian: Jeg har oplevet på vores skole, at de chefer, der sidder der, ikke har det sprog, der taler til vores elever.

Møller: Har der på den baggrund da været en modstand imod det.

Vivian: Ja og nej. Der har været en helt anderledes tilgang til, hvordan tingene skal være. Det der med at tro, at man skal have kontrol over tingene for at firsætte andre. Jeg synes, at de er gået godt til opgaven.

Ann Finch: Jeg synes det handler om brobygning mellem verdener. Mine oplevelser fra kurserne er "er det vi har gjort hidtil så forkert?".

Jeg tror heller ikke, at det er nogle forstokkede chefer vi har – men at det handler om at tale samme sprog. Vi skal have det eksemplificeret.

Der er ikke noget nyt og forkromet der er kommet og skal stoppes ned i halsen på folk.

Meyer: Der er noget, der måske kan opleves som fremmed – svært tilgængeligt. Så møder man nogen og sætter billeder på, og så lige pludselig er det let tilgængeligt. Da jeg hørte om ledelsesprincipperne første gang lød det lidt underligt. Men da det blev præsenteret som en del af min egen hverdag.

Malver: Jeg kan fornemme, at der er en diskurs om harmoni. However, jeg tror at hvis man skal tale om nye begreber, skal de have sådan en karakter, at de giver en passende forstyrrelse.

Det er et paradoks. På den ene side skal vi koble op på noget allerede kendt. På den anden side skal vi have noget nyt.

Meyer: Der overfortolker du...

Anne-Marie: Det var ikke sådan, at vi stod og savnede et LG. Så man skal ud til en masse enheder, hvor der sidder nogen, der ikke har savnet det.

Det der med at spille meget bredt på mangeartede veje ind i organisationen. Vi spiller på struktur, bedømmelsessamtaler osv.

PRÆSENTATION FRA FKO VED STEFAN THORBJØRNSSEN

Jeg forsøger at være FKO repræsentant og lægge min personlige tilgang væk.

Selv fra den verdensfjerne FKO, der vidste man godt, at det ikke ville implementere sig selv.

TID 1109

Der ligger en masse push-information fra FKOs side. Nu tager jeg det her implementeringsord i mig igen.

Lotte: Bare det at vi kigger på det, kan være med at aktivere det.

TID 1135

Meyer:

Malver: Oplever du forhindringer i implementeringen af LG?

Meyer: Ja. Nu vil jeg helst ikke citeres uden for rummet her, men når en myndighedsschef siger, vi bruger ikke FOKUS her.

Der skal komme noget modspil fra medarbejderne, der så skaber medspil.

I må slet ikke forvente, at der er medspil på alle baner.

Lise Lotte: Vi fra FPT har ikke selv været ude med fanen endnu. Og for at være helt ærlig, så er det fordi vi endnu ikke er klædt ordentligt på.

Malver: Vi har fundet ud af, at det er godt at få en samtale med KA1 hos FPT. FPT rådgiver primært om FPT produkter, men kender også til FAK produkter.

Stefan: Nu vil jeg lige holde fokus på, at vi tænker fremdrettet.

Anne-Marie: Jeg synes noget af det nye ved LG er at man kommer med nogle betragtninger for hvordan rummet for ledelse (vilkårene) er for lederen.

Vivan: Det der med, at der er nogen, der kan være forstokkede eller et rockwool lag. Jeg tror grundlæggende, at mennesker ikke gør noget, de ikke vil. Derfor skal vi sørge for, at det giver mening hos den enkelte.

Jeg har set, at man har forsøgt at beordre LG, hvilket ikke virker. Jeg synes hele den der ydmyghed om, hvad er det, der ligger til grund for denne her. Vi skal i stedet lære folk, hvordan vi gør det.

Stefan: Jeg synes, at vi fra FKO side er opmærksomme på, at der måske er tale om generationskløfter, så nogle chefer har det svært. Vi har afsat ressourcer til at hjælpe dem, der rækker hånden ud.

Malver: Kollektiv afstraffelse er stærkt promoverende for disciplinen. Forsvaret

Jeg vil nu runde af. KURS er en væsentlig del til at behandle LG. Strategisk ledelse og stabskurser bliver også brugt til at massere LG ind.

De operative enheder bliver også introduceret på det.

Tak for bidragene her på seminaret.

Jeg synes at formiddagen har været vidt omkring. Metaforen – Adminralens vise. Walk the talk. Man gør hvad man.... Rockwool-lag. Krigsførelsens grundprincipper. Vi har god tradition for at kunne afbalancere tingene i pressede situationer i felten.

TID 1150.

Metafordiskussion

Møller: Hvis du tror på det, så kan vi også få det til at virke. Men tvivler vi, så falder det fra hinanden.

Rose: Det er nødvendigt at tro på det,

Møller: Hvis du tror på det, så bliver det helt sikkert til en svane. Troen er nødvendig for at du villykkes.

Nina: Visionen – igen er der lidt grim ælling. Det gør ikke noget, at vi er der, hvor vi er. Vi skal nok nå i mål.

Møller: Visionen er uforpligtende. Måske kan det være kontraproduktivt.

Nina: det er interessant at du forbinder vision med noget uforpligtende.

Møller: Mission er meget mere konkret.

Nina: Man kan sige, "har du ingen visioner"? Jeg oplever visioner som noget, der medvirker til at komme videre.

Møller: Det kan have positive effekter. Man kan gøre det attraktivt for nogen at søge visionen.

Rose: Vi kan se LG på afstand. Og så kan vi spørge, er det værd at bevæge sig i den retning. Jeg vil egentlig gerne være et sted derude. Hvad vil jeg så gøre, når jeg står derude (ved visionen).

Møller: ...

Rose: Er det noget, vi handler om.

Møller: Et aspekt, hvis man har en travl hverdag. En vision vil blive nedtonet.

Jeg eksemplificerer: Hvis jeg nu skriver i resultatkontrakten, at en chef skal have implementeret et eller andet. Giver det ikke mere et incitament end at have en vision.

Nina: ...

Møller: Vi tolker vision lidt forskelligt.

Jeg vil godt købe, at vision kan være en forstærkende faktor.

Rose: Den grimme ælling – man har en vision om hvad det bliver til. Derfor kan vi godt udholde situationen lige nu.

Møller: Det der med at man kigger ned af sig selv og ser, at man er en grim ælling er ok, for man kan se, at man bliver en svane.

Rose: Hvad med svinedrengen?

Møller: Det er et universelt sprog, alle kender H.C. Andersen. Du har boet i et hjem med klaver (nina).

Rose: Var svinedrengen ikke prins?

Møller: Vi er da allerede nået langt nu.

Jeg tror ikke, at vores observatører kan klare mere.

I dansede sgu længere hen, end jeg lige havde regnet med.

Rose: Man kunne godt starte i visionen. Hvis man lige tager ællingen.

Møller: Vi skal have den visionære ælling (konkluderende).

Rose: Vi kobler nogen af.

Møller: I ællingemetaforen gør vi. Men det er et spørgsmål om at svanerne kun er tanker... nej, det ved jeg ikke. For det kræver en eller anden anerkendelse.

Nina: Ænderne har ikke nogen stor rolle.

Rose: Jeg har bare billedet af svanen, der kommer svømmene forbi med knejsende hals.

Nina: Moren peger stolt på andegården.

Møller: Nu tror jeg, at du er i tegnefilms mode.

Rose: Svanen blev gift med svinedrengen.

Nina: Det er fint nok, at der er noget, vi bliver blinde for.

Rose: Vi peger på det der med tålmodighed.

Møller: og det peger på en vis tålmodighed.

Det sgu godt nok.

Det er skægt alle de her problemstillinger i forskellig metaforer.

Nina: Det er skrækkeligt, hvis man bliver begejstret.

Rose: På stabskursus præsenterer vi dem hele tiden for nye perspektiver. En hardcore kaptajn fra Hæren sagde, "jeg lærte fandeme noget". Det kræver tålmodighed.

Møller: Vi har barberet den ged.

Rose: Hvad var det i blev sammenlignet med i morges? (henvendt til jer)

Rune: Småt brændbart.

Møller: Kan man associere kaptajner med småt brandbart. Den er ikke så fremmende.

Nina: Der er ingen forhindring foran visionen.

Rose:

Møller: 90% af al nytænkning bliver bremset af "jeg kan ikke – hvis bare jeg havde ressourcerne".

Rose: Bølgebrydere...

Jehovas vidner...

Møller: For ti år siden skulle jorden have gået under ifølge Jehovas Vidner.

Rose: Men det religiøse er at stille en vision op.

Nina: Det er en pakkelsning – der er ikke en fri vilje.

Møller: Visionen skal hele tiden sparkes længere ud. Når man når visionen skal man have en ny vision.

Rose: Man forfiner. Man går fra at være bastarden til racehest. Men man bliver noget skrøbelig..

Har fået et billede af en biskop. At gå fra de 10 bud som han overfører til en sikkerhed at så længe man holder sig til reglerne er man del af en organisation. Dem der holder reglerne er indenfor. Dem der ikke gør er udenfor.

Lotte: Jeg kan godt lide service-tanken.

LG seminar

Se i Weick-bogen omkring den mindste del af en samtale, der kan analyseres. XYX. Kan ikke huske hvilken tekst.

Se endvidere Stacey s. 278 omhandlende kommunikation og "turn-taking". Her kommer "magt" til syne.

Kig på hvorvidt konversationerne får mulighed for at flyde frit. Altså fraværet af angst og magtfulde personer, der påvirker konversationen negativt (s. 286). Kig endvidere på retoriske kneb (s. 282).

Synes stadig, at komparativ analyse er relevant. Se Stacey s. 289. Øverste boks.

Ledelsesgrundlaget er en *generalisering*. Se omkring "the generalised other" (Stacey s. 308-309).

Undersøg eventuelt hvilke *intentions* og *desires* nøglepersoner har ifm. seminaret. Kommer disse til udtryk i interaktionerne? Bliver de til skyggetemaer? Kult-værdier? Etc...

Se side 377 omkring "Strategy as narrative" – her tales om strategy away-days, ligesom seminaret.

DEFINITIONER

Population-wide pattern: Er den forestillingede generalisering af sammenhold, som er skabt i en population.

Local interaction: er partikulariseringen af generaliseringen i det population-wide pattern.

Population-wide patterning og local interaction er paradoksale processer af generalisering og partikularisering samtidigt.

Anbefalet litteratur:

Kristiansen, Marianne & Bloch-Poulsen, Jørgen (1997): *I mødet er sandheden – en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*. Aalborg Universitetsforlag.

SPROGET ER ET CENTRALT TEMA.

METAFORER BLIVER BRUGT MEGET.

Det kan være interessant at se på hvordan LG partikulariserer sig i en masse forskellige interaktioner. Altså afdækker vi et mønster... kan det lade sig gøre?

Kig både på hvilke temaer, der kom frem. Men også på hvilke temaer, der ikke blev taget op. Eksempelvis 'værdier'.



FAK ILO

2009-11-12

(Bedes anført ved henvendelser)

Til

Emne:

Seminar vedrørende ledelsesgrundlaget den 10. – 11. december 2009

Ref.: Mail fra ILO-01 af 4. september 2009 Seminar om Ledelse og Ledelsesgrundlaget (LG) for "praktikere"/ undervisere den 10. – 11. december 2009 på Høveltegård.

I fortsættelse af ref. og efterfølgende telefonsamtaler mv. fremsender Institut for Ledelse og Organisation (ILO) hermed program for seminaret.

Seminarets formål og mål

Formålet med seminaret er at dele erfaringer om arbejdet med LG, herunder undervisning, kursusafholdelse, organisationsudvikling mv., med henblik på at identificere og nyttiggøre læringspunkter og fremadrettede, praktiske og konkrete udviklingsområder. Seminaret er baseret på, at deltagerne er interesserede i og indstillet på at dele, udforske og udvikle erfaringer alt med henblik på at fremme den gode ledelse i forsvaret.

Præcisering af det forarbejde, ENH anmodes om at gennemføre forud for seminarets afholdelse

ILO skal anmode om at præsentationer jf. programmet koordineres *værnsvis*, således at I aftaler, hvorledes værnets præsentation skal udformes. Hensigten med præsentationerne er dels at få et overordnet billede af, hvorledes der inden for de tre værn, og ved FAK, arbejdes med at aktivere LG og dels at skabe et godt grundlag for en efterfølgende udforskning af de konkrete praktiske erfaringer med LG i vores forskellige praksisfelter – dvs. præsentationen tjener også som en appetitvækker m.h.p. at undersøge Best Practice hos de andre.

I programmet er der således afsat 20 min til præsentationen fra hvert værn.

Postadresse
Postboks 2521
2100 København Ø

Besøgsadresse
Svanemøllens Kaserne
Ryvangs Allé 1-3
2100 København Ø.

Telefon
39 15 15 15

Telefax
39 29 61 72

Internet
fak@fak.dk
www.fak.dk

FAK afholder udgifter til indkvartering og forplejning. ENH afholder selv øvrige udgifter.

Yderligere informationer vedrørende seminaret kan fås ved henvendelse til undertegnede eller POC, fuldmægtig Morten Pedersen FAK-ILO-27, samt kursussekretær Kristina Wiingaard Hansen, FAK-ILO-04 tlf. 39 15 19 53 i praktiske forhold.

Med venlig hilsen og på gensyn den 10. december på Høveltegård.

e.b.

Kristian Malver
oberstløjtnant
Chef for Institut for Ledelse og Organisation

Hvad ser du øøh som formålet med Forsvarets Ledelsesgrundlag?

Nina: Jeg ser... jeg ser et... ja, ja, det første ord, der popper op i hovedet, det er begrebsapperat. Jeg ser, jeg ser det som en måde man kan tale et ellers meget uhåndgribeligt øøhm område på, og hvor man kan flette tanker om værdibaseret ledelse øøh ind i... ja, jeg havde nær sagt liste det ind... øhm og og jeg har lidt, jeg har selv sådan en "vi lister det sgu ind" [ja]

Øøh og og det er fordi øøhm, hvad skal man sige, at. Ja jeg vil sige det på en lidt anden måde. Jeg har oplevet det sådan rent kronologisk oplevede jeg, mens jeg sad i FPT og arbejdede med de 66 tiltag, at et af de, en af de undersøgelser, man havde lavet på hvorfor folk forsvandt, det var, at de ville have bedre ledelse. [ok]. Så jeg oplevede i første omgang, at det var en udløber af den sammenhæng, men jeg kunne så forstå, at der faktisk var tiltag til det øøh fra anden side også. Det blev som udgangspunkt kendt som Forsvarschefens Ledelsesgrundlag [ok] og det tolkede jeg som at det her det var faktisk noget der havde stor øh vægt. Det her det var ikke bare noget, man kunne skubbe til side [ok]. Og øh og så blev jeg glad, da jeg erfarede, at man havde brugt fokusgruppeinterviews og man havde simpelthen taget en blanding, sådan som jeg oplevede det, en blanding af teori, systemisk ledelse, forskere og så videre, som jeg selv synes var ok, jeg kan ikke huske, hvad han hedder nu, øhm, og så fokusgruppe. Mennesker, der simpelthen siger, hvad for dem er god ledelse [ja]. Og og det er sådan, at jeg har oplevet det. Man har kogt noget sammen. Brugt nogle modeller og så videre.

Øhm. Jeg vil sige med Ledelsesgrundlaget har man jo ikke fortalt folk, hvad de skal gøre, men man fortæller dem, hvad de skal lægge vægt på. Og så er der en konstant afvejning, som altid vil være til stede.

Når du siger, at der har manglet god ledelse... hvad forstår du ved god ledelse. Mener du at Ledelsesgrundlaget skaber god ledelse?

Begrebet vi kræver god ledelse, det er et ord man konstruerede for at lægge nogle frustrationer et eller andet sted hen. Øh og og og ledelse er jo sådan en kasse du kan lægge alt i simpelthen, lige fra, at jeg har problemer med min kollega og det har du ikke sørget for, at jeg ikke har, til hvorfor vores opgaver ikke er klare hvorfor har ikke den relation til mig, som jeg forestiller mig, at du skal have? Jeg tror, at der ligger en frygtelig masse forventninger i begrebet "ikke god ledelse". Som man kan lukke ved at sige, der er ikke god ledelse.

04:30

Jeg tror, at det er multipurpose. Jeg er sikker på, at når man kalder det Forsvarets Forsvarschefens Ledelsesgrundlag så er det for at skabe fokus på det. Og man har gjort det i en situation, hvor man var nødt til at gøre noget i en fart. Man gjorde det i sammenhæng med de der 66 tiltag ikke også? Som jo var en "stop ulykken"-sammenhæng.

Hvornår startede I de 66 tiltag?

Det gjorde vi i efteråret 2007. Så det kan godt have været et projekt, der har kørt ved siden af, som så er blevet koblet ind i den der større pakke. Som er med lægmandens ord, eller sagsbehandlerens ord, folk skriger, de gider ikke at være her, nu laver vi en pakke, som kan få dem til at lukke munden og blive her.

09:20

Jeg ville ikke kunne sige det så eksplicit. Og jeg ville ikke kunne sige, tale med dem om det, jeg ville måske være mere tilbøjelig til at sige, jeg synes det er synd for dig, hvis du får en opgave mere. Altså sådan nogle følelsesladede udtryk, som kan være svære at kvalificere. Nu kan jeg, hvis jeg har overskud til at tænke mig ind i det og være bevidst om det, det er jo også... kan man sige øøhm... akilleshælen ved det her, at du skal jo have overskud for at kunne gå ind og bruge det. Omvendt kan man træne sig selv i at tænke i den retning, ikke. Øøhm, jeg har nogle ord, og jeg kan øh.. jeg er jo så meget fan af det, at jeg kan bruge det nærmest i indkøbsmæssige relationer og når man starter en ny uddannelse op og så videre. I min optik kan jeg lægge alle fagene ind. Ledelse i.....

00:14:18

Men jeg synes, at, jeg synes den har givet rigtig stor forklaringskraft. Altså nu har jeg, jeg har været bekendt med den i to år faktisk ikke, for jeg var også med i de indledende heat om, hvordan skulle man implementere i gåseøjne, få det her bredt ud, så andre kunne få glæde og gavn af det.

20:28

Jeg mener bestemt, det lever øhm jeg mener vi kan være stolte af det. Jeg tror også, det kom på det rigtige tidspunkt. Der var lige hul til at man kunne arbejde med sådan noget, ikke? Havde det været nu, så havde man sagt, det må vente til at vi har mere tid. Vi er ovre i stabilitets- og resultatsfasen ikke også [ja drift]. Ja, drift, ikke. Det der, det er fornyelse. Fint nok, og vi har det i memory, det er bare ikke nu, det skal være.

21:00

...sådan vil jeg tolke det, fordi jeg bruger det billede konstant. Altså for meget har det betydet meget. Jeg kan bruge det der alle mulige steder. Og jeg har også oplevet, at erhvervsfolk, jeg har været ude og holde foredrag om det og sådan noget, er blevet bedt om det, og folk har været helt stille bagefter, og de har tænkt: "ja!".

21:25 – CENSUR – 23:40

Forsvarschefens ledelsesgrundlag.

Hun blev glad, da hun hørte om fokusgruppeinterviews.

Kvalitativt frem for blot teorier.

Model der ikke giver retningslinier, men fortæller, hvad der er vigtigst.

Hvad er god ledelse? – Hun forstår godt at ledelse er en rodeskuffe for andre problemer. Hun svarede ikke på det. Den manglende gode ledelse er et udtryk for mange problemer.

Ledelsesgrundlaget kan hjælpe på at løse de problemer, der er. Den her rodeskuffe af klager.

Det kunne fokusere noget indsats.

Det er vigtigt, at det ikke er et direktiv men et grundlag.

Det er fyldt med dilemmaer. Det belyser dilemmaer

JASPER: DET ER SAT OP SOM MODSÆTNINGER, MEN ER DET MODSÆTNINGER. DET KAN GODT SKABE KONFLIKTER. MEN DET ER INTERESSANT, AT DET ER SAT OP SOM KONFLIKTER.

14:12: Jeg har nogle ord.

14:13- Jeg er så meget fan af det.

14:20 – jeg kan operationalisere og det er nemmere, hvis folk kender det.

14:21 – balancen er vigtig. Man kan ikke som leder undskylde for at man ikke tager højde for balancen.

DER ER IKKE NOGEN OMRÅDER, HVOR DET IKKE GÆLDER.

14:25 – artikel om Bartels. Kender han til andet end drift og resultater.

Ja, hvis du øøh tager afsæt i øh da I gik i gang med at arbejde med det øh hvad startede og hvad var hvad var intentionerne og formålet med det?"

Stefan:

Ja, altså vi startede, det har været en lang lang proces vil jeg skynde mig at sige det det har øøh der har været en hvad skal man sige uofficiel opstart og en officiel opstart, hvis vi skulle starte med at kategorisere det på den måde. Den den uofficielle opstart har sådan set været øøh noget der har strakt sig over, ja man kan næsten sige årtier er jeg lige ved at sige, fordi øh det oprindelige ledelsesgrundlag hvor vi havde 14 principper øh som var sådan en mere funktionalistisk tilgang altså hvis man kunne blive vækket om natten og citere de her 14 grundlæggende principper for hvad god ledelse det var så var man per definition nærmest en god leder. Altså det er jo sådan den meget traditionelle, lineære, funktionalistiske tankegang, øøhm og den har der jo selvfølgelig været, hvad skal man sige, arbejdet med helt frem til øøh 26. Marts 2008, hvor det helt præcis var der vi fik det nye ledelsesgrundlag underskrevet øøh af daværende General Jesper Helsø, Forsvarschef, øh, så når jeg siger uofficielt, så er der blevet arbejdet med det rigtig længe, fordi der selvfølgelig har været en masse tanker omkring, altså nu var du selv inde på socialkonstruktivisme, det det det har været sådan grundlæggende præmis næsten, at at ledelse nok ikke er så absolut som man måske tidligere i virkeligheden har forestillet sig. [ja] øøh, så der har været nogle overvejelser nogle tanker og den måde ledelse rent praktisk har været udøvet på og det bliver jo så lidt et postulat fra min side for jeg har jo ikke været ude direkte og observere undersøge ledelse generelt i Forsvaret på den måde, men mit postulat vil være, at øh at man at Forsvarets ledere jo er et produkt af det samfund, vi lever i, og de påvirkninger øh, og så videre og så videre, kultur man omgives af, så derfor er ledelse jo et meget dynamisk fænomen, begreb øh den måde det udøves på. Så for at gøre en lang historie kort øøh uofficielt vil jeg sige, der har været et et arbejde med hvad Ledelsesgrundlaget igennem årtier fordi at lige en sidste ting, jeg lige vil nævne, det er at udkastet, de oprindelige udkast til det nuværende Ledelsesgrundlag stammer faktisk helt tilbage fra øh slutningen af 70erne, der var der noget arbejde, der blev sat i gang i daværende ledelse øh Center for Ledelse, hed det, øh

Rune Køhler 27/4/10 13:20

Comment: ET SKYGGETEMA, DER ER BLEVET TIL ET LEGITIMT TEMA!!

så egentlig er, kan man sige grundstenene til noget af det, det... så sååå og sådan vil jeg mene, det er med alle udviklingsprocesser, når man sætter nogen nye koncepter i gang så er det jo ikke, og forhåbentlig ikke, vil jeg sige sådan rent skrivebordsarbejde, hvor hvor øh en 2-3 personer bare sidder og nærmest digter noget op af jorden, det er som regel et produkt af en interaktion med virkeligheden, hvad er det faktisk, der rører sig derude på ledelsesområdet i det her tilfælde, og så er vi nogle stykker der så sætter sig sammen og siger, hvordan kan vi samle op på det. Det var den uofficielle.

Rune Køhler 27/4/10 13:30

Comment: NOVELTY!!! DER ER SÅ MEGET STACY I DET HER!!!

3:09

Nu skal jeg prøve at gøre det lidt hurtigere. Den officielle del den den er den er var jeg jo med i en projektgruppe, når vi snakker Ledelsesgrundlaget, hvordan vi officielt arbejdede med det, der havde vi simpelthen nedsat en øh en arbejdsgruppe, øøh, ja vi arbejdede femten måneder kan jeg huske, så vi skal altså regne tilbage fra d. 26. Marts 2008, så det må altså være, der i kalenderåret 2006 2007, øøh, hvor øh projektgruppen blev startet op, vi var repræsentanter fra FKO her, FPT og FAK. [ja] øøh, og jeg skal ikke trætte dig med hvor mange møder og alt muligt andet, fordi at det er jo ikke det, der er interessant i sådan en social-konstruktionistisk tilgang, ja, men øh der var 15 måneders meget hektisk arbejde, jeg kan bare sige interessenterne det var, vi havde meget meget tæt opkobling til FØL, så både FC og stabschefen Tim Sloth Jørgensen og Jesper Helsø var med inde i processen løbende. [... FØL = Forsvarets øverste ledelse].

Som regel var det de to herrer der, og så nogle chefer fra FAK og FPT. Så så der var sådan en styregruppe kan man sige og en arbejdsgruppe, sådan meget traditionelt i virkeligheden, ikke, hvor styregruppen var altså med FC ved bordenden og dem havde vi møder med i jaaa, i snit øøh hver øh hver anden tredje måned vil jeg sige. Så vi havde da trods alt en fem møder eller sådan noget lignende. Vil jeg mene. Alt i alt. Med FC i denne her arbejdsproces. Hvor vi simpelthen fremlagde det vi vi var kommet frem til.

Jeg ved ikke, om vi skal gå længere ind i processen fordi, at der var jo også meget stor interaktion med medarbejderne i Forsvaret i kraft af nogle fokus-grupper, som vi etablerede.

7:06: Rune:

Det vil jeg faktisk rigtig gerne fordi jeg vil gerne prøve at høre, hvad du oplevede om der var nogle begrænsninger eller... ham Stacey han snakker om constraints og enablers, altså om du følte dig begrænset eller om du følte dig løftet i nogle processer [ja] fra FC eksempelvis gav dig beføjelser eller begrænsede dig eller om de her fokusgrupper har gjort det.

5:25 Stefan:

Altså for nu at tage FC først, øøh, der vil jeg sige, vi havde faktisk meget vidde rammer, det havde vi i arbejdsgruppen, vi følte os virkelig privilegeret, det kan jeg roligt sige øøh, og jeg skal også lige skynde mig at sige, at jeg på ingen måde skal tage æren for Ledelsesgrundlaget, det er altså et tæt samarbejde med FAK, FC og os her, så øøh det det var en stor arbejdsgruppe, vi var faktisk omkring en 7-8 stykker, sådan i snit, når vi mødtes, ikke, så det var et fælles produkt. Men altså i forhold til den øverste ledelse hvad de satte af af rammer for os øøh så var der meget meget brede rammer vi havde selvfølgelig nogle hvad skal man sige øh kon- ja ikke kontroverser vil jeg kalde det, men altså nogle øh nogle diskussioner af hvordan sådan et ledelsesgrundlag, det kunne skrues sammen og øhm øøh, altså jeg kan da godt løfte sløret for – og det det er sådan set ikke hemmeligt tror jeg på nogen måde i virkeligheden – det er at øh daværende FC Jesper Helsø var jo, hvad jeg vil betegne som en relativt religiøs mand, og øh og øh der havde vi faktisk lidt inde over øh hvorvidt der skulle være sådan en øh en religiøs islæt, lad mig sige det på den måde, øøh altså om nogen af altså næstekærlighed og sådan nogle begreber på en eller anden måde skulle have plads i Ledelsesgrundlaget [ja] selvfølgelig meget i sådan noteform eller sådan meget skjult ikke sådan selvfølgelig, at det skulle fremstå som som sådan et religiøst skrift overhovedet det er slet ikke det, men vi havde nogle diskussioner omkring hvad der sådan var det den bagvedliggende etiske kodeks for det her Ledelsesgrundlag og det er i virkeligheden var sådan et en religiøs tilgang og kristen tilgang, øh, og det er jo bare for at sige, at det var nogle af de ting, som på et tidspunkt måske lagde sådan en begrænsning, men som jeg vil sige vi fik diskuteret os frem til at det var ikke relevant at have sådan direkte med øøh i

udformningen af Ledelsesgrundlaget. Men dermed ikke sagt, kan man sige, at den grundlæggende etik og den kultur vi alle er et produkt af i et samfund som det danske jo gennemstrømmer de tanker der ligger i Ledelsesgrundlaget. Fordi Ledelsesgrundlaget er jo, nu nu skal jeg ikke dosere, hvad indholdet det er, men det er jo en etik, kan man sige, for hvordan man bedriver ledelse. Så der er jo ikke nogen specifikke anvisninger, det er ikke et handleanvisende kodeks, det er et kodeks for hvad det er for overvejelser, dilemmaer, tanker, man kan have med i rygsækken, når man skal træffe en beslutning. Og hvordan man bedriver ledelse generelt. Øøøh, så dermed bare at sige, at det den øverste ledelse havde selvfølgelig nogle overvejelser, der var også øh, og det var måske det der er mest interessant i virkeligheden, hvor uoverensstemmelserne var, fordi vi var som sagt rigtig meget enige langt langt hen af vejen, men der var også en øh diskussion på et tidspunkt, øh om øh kontrol og øhm øøøh altså om man på nogen måde sådan ligesom skulle stå til ansvar og kontrol øøøh som leder overfor ens egne ledere øh og det øh det var noget, der strittede meget imod det kan man sige de grundlæggende tanker vi havde med Ledelsesgrundlaget, som byggede det helt fundamentalt på tillid i virkeligheden. [ja] øøøh så der var også nogle diskussioner, men for at gøre en lang historie kort, der var løbende kan man sige meget fornuftige øh vil jeg sige fra fra den øverste ledelse som som øh vi vi diskutererede med åben pande, alle parter og jeg vil sige vi vi fik dem landet tror jeg faktisk stort set til alles tilfredshed. Vi fik det indarbejdet og også sådan at produktet i sidste ende blev rimelig harmonisk så der altså ikke pludselig var en særinteresse, der skulle tilgodeses, at her der må føjes et eller andet ind som jeg næste snakkede om det religiøse eller noget [ja] det øh ja faktisk personligt er jeg meget tilfreds med slutproduktet i ja, det hænger sammen simpelthen.

9:44:Rune:

Det virker også gennearbejdet, altså det synes...

Rune Køhler 27/4/10 13:54

Comment: Er det specifikt for Forsvaret. Nej, ikke ifølge Stefan selv. Se senere i interviewet, hvor han kalder Ledelsesgrundlaget for "fløden på kagen".

Stefan: "Vi var ude og holde oplæg også om Ledelsesgrundlaget, da det endelig lå der, ved både Personalestyrelsen og Ministeriet øh så så på den måde så kan man sige er Forsvaret jo som en af de største offentlige institutioner jo også førende kan man sige inden for en masse områder, fordi vi simpelthen har ressourcerne [ja] altså jeg gad nok vide hvor mange selv store offentlige virksomheder, der havde den kapacitet som vi faktisk smed efter det her her. Jeg har ikke tal på præcise årsværk men jeg vil altså et hurtigt skøn vil ende ud i omegnen af ja jeg ved det ikke, altså en 2-3 årsværk vil jeg sige, der har ligget bag det her, som minimum og det er sikkert mere, men minimum i hvert fald. Øøhm så derfor så kan man sige, at det jo også er et incitament for for ledelsen her at igangsætte sådan et projekt. Det er selvfølgelig for at få noget intern dynamik, men egentlig også en image-pleje

39:30

noget show off over for den øvrige offentlige sektor, og ministeriet, altså at vi faktisk performer... vi er i front [ja] når vi tænker nye koncepter."

"Var det også de temaer, I snakkede om dengang...

39:54

"Det vil jeg sige der var, altså" "Jeg tror den følelse, der måske havde bredt sig, det var at, at øøhh, at at Forsvaret var, som jeg sagde tidligere altid havde været så førende, når det drejer sig om ledelse, men måske havde slækket lidt på... eller faldet en lille smule af på den fordi der ikke var... mmm... var sket sådan de de helt store innovative nytænkende tiltag inden for ledelse gennem en række år" "øøøh med det gamle ledelsesgrundlag og så videre, der der der og det der Center for Ledelse, da det blev nedlagt og så videre, så der havde ligesom været en... jeg kan ikke engang huske, hvornår det blev nedlagt, men altså det havde været, det var i hvert fald 10-15 år før det her, så så så der havde været en lang periode, hvor man kan sige, at der havde ikke rigtigt været noget sådan virkelig dynamik omkring det, altså vi havde selvfølgelig haft FAK som har arbejdet på forskellige fronter omkring det her, så jeg tror der var en eller anden forventning om – også fra FØL – om at det, det her kunne ligesom sætte Forsvaret igen på øh, på landkortet, det danske landkort med ledelse, at nu var der altså en øh et et et

øh et nyt koncept, som prøvede at operationalisere, at det var faktisk det der er det – vil jeg sige – også det innovative, nu talte vi sprog før, men også det at kunne sætte øh aa sætte ord på, altså det er jo næsten det samme ikke, [ja] sætte et sprog på, men men ord på og en model for hvad ledelse er, så det ikke kun er – hvad skal man sige – øøøh nogen nogen meget flyvske tanker og her, det er jo trods alt en relativ kort øøøh kan man sige direktiv i første omgang [ja] og så en en brochure grundlag efterfølgende øøh hvor mange andre virksomheder og specielt inden for uddannelses.. altså universiteter og så videre ikk, der er jo skrevet et hav af bøger og bliver skrevet et hav af bøger hvert år ikke [ja] øøøhh og at at der kan man sige der er det jo meget markant og ligesom kunne melde ud det er det her vi forstår ved ledelse [det er essensen] det er essensen på så kort form, at vi faktisk kan formulere [det], og så er det klart, at så skal der arbejdes utroligt meget med det for at få det implementeret for at få en fælles bevidsthed omkring det, som jeg snakkede om [ja ja] før sektionsvis eller gruppevis ikke, altså det er jo der det egentlige arbejde ligger. Og det er jo så den store udfordring, som jeg også tror du sagde i dit oplæg, altså hvordan er det så I arbejder med det, hvordan er det man får det implementeret? Og det er jo der, vil jeg sige, at en af de store udfordringer er lige nu, det er faktisk og få tid hos den enkelte leder til og sige, jeg vil gerne arbejde med det her på en eftermiddag eller over en dag eller et seminar... 42:35

Rune Køhler 21/4/10 22:40

Comment: 41:44

44:30

Hurtigere sætte ord på

45:00

Fokus på LG under Helsø kontra under Bartels.

48:00 Konklusion

58:27

Reduktion af angst

Regler og skøn

1:08:15

Ledelsesgrundlaget til brug for refleksion

1:13:55

"Vi diskuterede meget op om øøh hvad hvad er egentlig det mest grundlæggende når nu vi taler om om ja om sensemaking hvad er det så egentlig der der skaber mest mening for den enkelte øøøh, der kan man godt gå op i abstraktionsniveau og sige at ledelsesgrundlaget er det mission vision strategi? Øøh er det er det et årsprogram eller er det øøøh et forlig øøh forligsteksten eller er det omvendt netop helt nede i den spidse ende altså det er øh hvad man snakker om lokalt [ja] øøh og der er jo ikke noget entydigt svar selvfølgelig på det, det det er igen afhængig af hvad det er for en opgave man skal løse og hvad hvem man er som person, men jeg tror abstraktions- den den del ud af tangenten der der ligger ledelsesgrundlaget jo oppe på på niveau med vision, mission, strategi, vil jeg sige ik, altså [ja] det er øh mission vision strategi det det dikterer hvor vi skal hen ad

og måden vi skal derhen, den ledelsesmæssige vej, der skal bane vejen [metoden?] metode [det ved jeg ikke om man kan sige] nej men altså øh ja altså du kan godt sige me- en del af metoden er jo også den måde ledelse udøves på, så så øøhm så det kunne man godt sige de mål vi gerne vil nå igennem MVS altså, der der øh er asfalten, vi går på, det det er ledelsesgrundlaget vil jeg sige ikke [ja], altså som ligesom definerer øøh vores vores etik simpelthen ja. Men det er rigtigt i det daglige der der er det jo selvfølgelig ikke det der der er mest oppe i vælten hos de enkelte medarbejdere, det er noget øh, man tager op til lidt mere højtidelige øh sammenhænge, altså det

Rune Køhler 22/4/10 07:38

Comment: 1:25:00

"Vi diskuterede meget, hvad er det, der giver mest mening for den enkelte?"

1:18:18

... Altså Forsvarets virkelighed. Vi er jo alle sammen en del af Forsvaret så [ja] så hvorfor hvorfor er der behov for at vi går ned og snakker om etikken i det her ledelsesgrundlag, hvis hvis, fordi mine klassekammerater de er jo, eller kollegaer som jeg omgås, de er jo alle sammen i den samme virkelighed og vi har den samme opvækst så at sige med folkeskolen i Danmark og så videre.

1:18:34

Ja, og det er jo også altså det. Ja, men jeg forstår godt, hvor du vil hen altså at det det øh at du vil sige Forsvarets virkelighed øøh for nu at gøre noget, man ikke må, men altså alligevel at sætte procenter på ik, altså det er måske øøh 90% kan man sige af det gods vi hver især kommer ind i Forsvaret med [ja] altså Forsvaret er jo en spejling af det omgivende samfund [netop] i enhver henseende [ja] så så vi er jo ikke øh specielt krigsliderlige eller det modsatte eller noget tredje eller noget fjerde, vi vi er sådan set ganske almindelige danskere [ja ja] som bare har en organisationskultur og så videre, så det er måske 90% der der er det fælles gods og det er vel også derfor at at det som ændrer sig her inde, altså når vi laver noget etik som er ledelsesgrundlag jamen altså så er det øh det det er fløden på på øh lagkagen vi vi er enige om [ja] om kagens størrelse og form

Rune Køhler 22/4/10 07:51

Comment: 1:19:13

og så videre, men vi kan lave nogle nuancer, som er cremen på toppen af kagen, som som gør at vi bliver endnu mere præcise i den måde vi [ja] taler om for eksempel ledelse på. [ja okay] Så på den måde er det jo fuldstændig rigtigt vi er en del af øh af det omgivende samfund og det er også det det symboliserer også, det sætter rammerne for, kan du sige [ja] hvad vi kan gøre så så man vil jo ikke kunne forestille sig at vi havde en helt anden etik end det omgivende samfund [nej, det er jo lidt det, ikke] altså hvis Ledelsesgrundlaget skulle have signaleret hvad ved jeg en [et andet menneskesyn] et andet menneskesyn [man må gerne skyde folk eller hvad ved jeg] et eller andet ja, et X-menneskesyn i stedet for en tillid med et Y-menneskesyn altså, så ville det jo også stritte imod øøh [nemlig] de fleste af vores grundopfattelser og og selvfølgelig ikke holde nogen steder.

RUNE: "Som du siger, vi er enige om rammerne, generelt, så det her det er øh det sidste lækre..."

STEFAN: "Ja, altså for at sætte et eller andet billede på ikke [ja] så så så kunne man sige det på den måde ja [ja].

1:18:30

"Forsvarets virkelighed... det er måske 90% af det gods, vi hver især kom ind i Forsvaret med". "Forsvaret er jo en spejling af det omkringliggende samfund".

Det der ændrer sig herinde

1:19:19

"Fløden på lagkagen" = Etik.

Den måde vi taler om ledelse på.

Narrativ 1 – The interplay of intentions

Jeg har i tre år arbejdet som vagtholdsleder i Control and Reporting Centre Karup (CRCKAR). Forud for min ansættelse ved enheden havde jeg gennemgået fem års officersuddannelse i Flyvevåbnet, hvoraf det sidste år havde foregået på en skole tilknyttet CRCKAR. Mine forudsætninger for at indtræde i jobbet som Fighter Allocator og vagtholdsleder var på papiret tilstrækkelige, da jeg havde gennemgået uddannelserne med tilfredsstillende resultat. Jeg følte mig derfor selvsikker og bevidst om mine egne evner, da jeg i sommeren 2006 havde min første arbejdsdag ved enheden.

Størstedelen af de medarbejdere jeg skulle arbejde med havde jeg stiftet bekendtskab med i perioden op til min ansættelse. Medarbejderne kunne groft set inddeles i to kategorier – varslings- og våbenpersonel. Sidstnævnte kategori havde jeg haft en større kontakt med end førstnævnte, idet de havde medvirket til at gennemføre mit uddannelsesforløb. Der havde derfor forud for min ansættelse været en lang række lokale interaktioner mellem dem og jeg. Relationerne bar præg af et *paradoks*, som jeg vil vende tilbage til senere i dette narrativ. Idet våbenpersonellet og jeg indgik i et team, der i fællesskab skulle afvikle de militære luftoperationer indgik vi i et professionelt samarbejde. Under det sidste halve år af min uddannelse var jeg således afhængig af deres bidrag til min uddannelse – både i form af deres gode råd baseret på deres erfaring, samt i form af deres konkrete evner ifm. afviklingen af operationerne. *Magtrelationen var derfor forskudt i deres favør under mit uddannelsesforløb.* Da jeg havde bestået uddannelsen som Fighter Allocator fortsatte operationerne som de hidtil havde gjort. Procedurene blev fulgt og relationerne syntes uændret – dog med den forskel, at jeg nu ikke længere var elev, men leder af teamet. *I kraft af at relationerne på dette tidspunkt var vel etableret og havde fulgt de samme iterative mønstre i løbet af de foregående seks måneder viste det sig, at der var blevet etableret nogle normer, som syntes at være svære at bryde med. Disse normer fungerede som constraints i mine handlemuligheder, idet de var blevet forstærket over de forrige seks måneder. Samtidig fungerede normerne som enablers, da mit*

undergivne personel fortsat følte sig i stand til at rette på mig. Magtrelationen var altså formelt blevet forskudt i mit favør, men var uformelt stort set konstant. Når jeg skriver "stort set" skyldes det, at magtrelationen dog var forskudt en smule. Ved at bestå uddannelsen havde jeg bevist, at jeg var i stand til at afvikle luftoperationer sikkert og forsvarligt ved at kunne lede mit team hensigtsmæssigt, hvilket havde givet mig en vis mængde.

Den anden kategori af personel – varslingspersonellet – havde jeg ligeledes stiftet bekendtskab med før min ansættelse som fighter allocator og vagtholdsleder. Afviklingen af luftoperationerne foregik også i samarbejde med dem, men relationen bar i højere grad præg af administrative opgaver så som afholdelse af udviklingssamtaler, afvikling af friheder og så videre. Denne forskel i relationerne mellem varslingspersonellet og våbenpersonellet syntes dog ikke at være noget, der eksplicit prægede relationerne.

Jeg havde under min uddannelse til officer før haft opgaver, hvor jeg havde et ledelsesmæssigt ansvar for mindre grupper. Herunder er den periode, der står klarest for mig det halve år, hvor jeg fungerede som gruppefører for en gruppe værnepligtige soldater i Flyvevåbnet. I den periode havde jeg blandt andet erfaret, hvordan stort set hver enkelt af soldaterne besad en eller flere færdigheder, som gruppen på et givent tidspunkt ikke kunne fungere uden. Det gik op for mig, hvordan den enkelte soldat kunne være specialist på et område, hvilket forskød magtrelationen mellem ham og mig til hans fordel. Jeg havde som gruppefører behov for, at han bidrog til opgaveløsningen med sin ekspertise, hvorfor jeg var afhængig af ham. Omvendt var soldaten selvfølgelig afhængig af mig i andre situationer, hvilket blot understreger den dynamik der er i magtrelationerne (Stacey 2007: s. 353)

Normer

De erfaringer, jeg havde gjort mig med denne gruppe af værnepligtige afspejlede sig i min første periode som vagtholdsleder ved CRCKAR. Jeg startede med en naturlig respekt for de færdigheder, som de enkelte specialister i CRCKAR besad, da jeg var meget opmærksom på, at jeg på ingen måde ville være i stand til at løse min opgave uden deres bidrag. Samtidig var jeg ivrig efter at vise, at jeg nu var ansvarlig og leder for

vagtholdet, hvilket gjorde, at jeg til tider iscenesatte mig selv mere end hvad i virkeligheden godt var. Jeg husker, at jeg følte, at jeg var nødt til at fremstå som en fører for personalet. I min senere refleksion har jeg søgt efter en forklaring på denne adfærd. Min forklaring på adfærden skal findes i den *ideologi*, der har præget min adfærd. Jeg havde under mine fem års uddannelse til officer anset mig selv som del af en gruppe af ligesindede, der også uddannede sig til officerer. Denne gruppe bestod primært af, hvad jeg finder som ambitiøse unge mennesker, der alle ønskede at få en god start på deres karriere. Gruppens ideologi bar derfor i høj grad præg af dette. Således var en af gruppens *normer*, at man skulle vise, at man var i stand til at gå forrest og lede en gruppe. Kult-værdierne i gruppen var ledelse og ambitioner. Disse kultværdier var i høj grad præget af de rollemodeller, der var i stand til at præge os officerselever.

PARTIKULARISERINGEN AF DENNE KULTVÆRDI VAR SELVFØLGELIG IKKE IDEEL. DERFOR OPSTOD SKUFFELSE HOS MIG, DA JEG MØDTE FRUSTRATIONER I MIG SELV. THE INTERPLAY OF INTENTIONS GJORDE, AT PARTIKULARISERINGEN AF LEDELSE IKKE LEVEDE OP TIL DET IDEAL, SOM JEG HAVDE FORESTILLET MIG UNDER MIT UDDANNELSESFORLØB.

Identitet – WEICK

Det var i dette spændingsfelt mellem det individuelle og det kollektive, at min identitet lå¹. Da kollektivet blev skiftet ud i forbindelse med min nyansættelse i CRCKAR skete der derfor samtidig en ændring af min identitet.

Skiftet fra at omgås en gruppe andre ambitiøse unge mennesker med samme ideologi som jeg selv til pludselig at befinde mig i en ny organisation bestående af en række nye individer var stort. Fra at have haft et stort antal lokale interaktioner med en gruppe, hvor ideologien var stærk og kult-værdierne var ledelse og ambitioner befandt jeg mig pludselig i en gruppe, hvor ideologien var en anden.

¹ Stacey (2007) s. 435

Jeg følte mig stadig som en del af den ambitiøse gruppe af unge mennesker, der stræbte efter at leve op til de kultværdier, der var skabt i uddannelsesmiljøet i Forsvaret, men fandt nu mig selv i en gruppe, der tydeligvis havde andre kultværdier.

Jeg har efterfølgende søgt at finde frem til, hvad ideologien blandt vagtpersonellet i CRCKAR kan have været, samt hvilke kultværdier, der har eksisteret der. Normerne har været præget af de generelle normer, der er til stede blandt ansatte i Forsvaret.

Jeg forsøgte igennem de lokale interaktioner, jeg indgik i, at præge denne gruppe med mine normer samtidig med at jeg uden tvivl blev præget af den ideologi, der herskede blandt personellet på vagtholdet i CRCKAR. Det var i disse interaktioner at partikulariseringen af *the interplay of intentions* skete.

Den første tid

I starten af ansættelsen husker jeg, at jeg følte mig frem. Jeg vidste som beskrevet ovenfor, at jeg var afhængig af, at hver enkelt medlem af vagtholdet bidrog med sin erfaring, men jeg var samtidig splittet, da jeg følte, at flere af de ansatte ikke levede op til den ideologi, som jeg følte, jeg repræsenterede. Jeg blev i løbet af de første par måneder desillusioneret, da jeg følte, at jeg ikke var i stand til at præge vagtholdet med min ideologi, men i højere grad selv blev påvirket af den herskende ideologi.

Jeg kunne blandt andre ting ikke forstå, at store dele af personellet ikke kunne leve op til de – i mine øjne – lave basale krav om fysisk træning og påklædning.

Jeg var dog ikke indstillet på at lade mig præge, da jeg i samtalerne med mine officerskollegaer, der var startet samtidig med mig, blev bekræftet i, at vi havde den rette ideologi og i højere grad repræsenterede de normer, som Flyvevåbnet foreskrev.

Vi forsøgte at offentliggøre vores ideologi gennem forskellige tiltag. Nogle af disse tiltag kan i retrospekt virke barnagtige, men ikke desto mindre var de et udtryk for vores klare holdning til vores rolle som officerer og vagtholdsledere.

Et af de tiltag, jeg husker tydeligst var, at vi de første mange uger mødte op iført skjorte og slips, hvilket ingen andre gjorde. Årsagen, til at vi gjorde dette, var ifølge os selv, at "danne modvægt" til den sløsedede påklædning, vi så på vagtholdene. Det der skete var, at vi forsøgte at ekskludere de dele af vagtholdet, der ikke levede op til uniforms-reglementet, i håb om, at de så ville ændre deres adfærd for at søge inklusion i vores gruppe.

Tiltaget delte vandene. Dele af vagtholdet syntes at lade sig påvirke af vores adfærd, mens en anden del fortsatte i samme mønster som tidligere.

Efter kort tid blev vi af vores ældre officerskollegaer opfordret til at iklæde os den samme grønne uniform uden slips, som resten af vagtholdet havde på. Vi fulgte rådet...

Beskrivelsen af det ovenstående viser den forhandling og den udvikling, der sker i identiteten i *the interplay of intentions*.

Introduktion af Forsvarets Ledelsesgrundlag

I sommeren 2008 havde jeg fungeret som vagtholdsleder i to år. Jeg følte på daværende tidspunkt, at magtrelationerne mellem de øvrige ansatte og jeg var rimeligvis stabiliseret set i forhold til de første måneder, der er beskrevet ovenfor.

En morgen efter at den daglige morgenbriefing for hele enheden var afsluttet, samlede enhedschefen sine officerer til en kort besked. Han ønskede at præsentere Forsvarets nye ledelsesgrundlag for os på et møde om eftermiddagen. Jeg havde indtil da ikke været præsenteret for en eksplicit ledelsesstrategi ud over den korte berøring, jeg havde haft med en sådan i forbindelse med presentationen af Forsvarets Ledelsesprincipper i starten af min officersuddannelse.

Selve præsentationen af Ledelsesgrundlaget varede en time og der var efterfølgende mulighed for at debattere, hvad dette ville have af indflydelse på os. Helt naturligt forsøgte vi at finde meningen med introduktionen af dette nye ledelsesgrundlag.

I introduktionen af en ny tilgang til ledelse vil der naturligt opstå angst blandt de berørte. Det skete også blandt min gruppe af officerer, da vi straks forsøgte at

Det der indledningsvis sprang i øjnene var den klare kategorisering, der i vores øjne fremgik af det spændingsfelt, der går igen i Ledelsesgrundlaget. Jeg husker at vi blev opmærksomme på den klare sammenhæng til Adizes fire ledelsesroller, hvilket var med til at give en god forklaringskraft blandt den gruppe af officerer, som jeg var en del af på det givne tidspunkt².

Min daværende tilgang til ledelse bar præg af en positivistisk tankegang, der søgte at placere ledere og medarbejdere i pre-definerede kategorier. Endvidere anså jeg Ledelsesgrundlaget som et kompas, der kunne bruges til at forklare, hvilke behov for ledelse, der var nødvendige i forskellige situationer. Denne forståelse synes også at være den, der skabte genklang i blandt mine kollegaer. Den samtidige implementering af FOKUS³ og de dertil hørende identificerede kompetencer bidrog yderligere til min forståelse af Ledelsesgrundlaget som et værktøj til at angive, hvor der skulle lægges fokus og tyngde i forhold til de opgaver, der skulle løses. Men hvad skulle dette nye Ledelsesgrundlag bidrage med? Var det et udtryk fra Forsvarets øverste ledelse om, at der nu skulle være øget fokus på "god ledelse" i Forsvaret? Eller skulle det ses som et konkret "værktøj", som alle medarbejder med et ledelsesmæssigt ansvar i Forsvaret kunne anvende? Disse spørgsmål søgte jeg at få svar på i dialogen med mine kollegaer i officersgruppen.

² Senere hen er jeg blevet gjort opmærksom på, at Robert E. Quinn har fungeret som inspiration til Ledelsesgrundlaget.

³ Forsvarets Kompetence- og Udviklingssystem

Forsvarets Ledelsesgrundlag fungerede altså som et socialt objekt⁴, men der blev stadig forhandlet om, hvilken rolle det spillede.

Vi ændrede ikke holdning til hvordan vi skulle udøve ledelse i CRCKAR, men Ledelsesgrundlaget har uden tvivl haft en indvirkning på vores handlemønstre.

Jeg begyndte ligeledes at gå i dialog med mit vagthold omkring Ledelsesgrundlaget med den forståelse, at det var et værktøj, der kunne bruges til at forklare, hvad hver enkelt medarbejder skulle have fokus på.

Gennem de talrige medarbejdersamtaler jeg siden hen har haft, har Ledelsesgrundlaget til tider været en del af dem. Kendetegnende for det er, at det hele tiden har været den positivistiske tilgang, der er blevet taget.

Medarbejderudvikling / Den lærende organisation

Ved medarbejdersamtalerne blev ledelsesgrundlaget brugt som en fælles referenceramme. Endvidere blev det brugt som værktøj til at identificere hvilke FOKUS-kompetencer, den enkelte medarbejder kunne bidrage til i forhold til de foki som Air Control Wings ledelse løbende udgav.

Ledelsesgrundlaget blev altså brugt som et strategisk værktøj i langtidsplanlægningen af hvilke kompetencer, som Air Control Wing skulle have på langt sigt. ACW målsætning blev identificeret, dernæst blev de krævede kompetencer identificeret hvorefter disse kompetencer blev konkretiseret gennem FOKUS og de dertil hørende kompetencer. Denne type af *business unit strategy*⁵ virkede logisk men krævede samtidig, at ACW ledelse havde klarhed over, hvilke opgaver, der skulle løses i fremtiden samt hvilke kompetencer dette krævede. Denne preskriptive tilgang kræver ifølge Lynch (2006: s. 39), at der fremgår et klar defineret mål. Som premierløjtnant i CRCKAR var jeg ikke på noget tidspunkt støt på et sådan mål, og det var heller ikke noget, der blev snakket om blandt de ansatte i dagligdagen.

⁴ Stacey (2007) s. 310

⁵ Stacey s. 53

Årsagen til dette kunne være, at CRCKAR leverede den samme ydelse hver dag året rundt og havde gjort dette lige siden oprettelsen af enheden. Hverdagen bar derfor præg af daglig drift og rutiner og de samme iterative processer gik igen. Der fremgik derfor heller ikke noget behov for en transformativ tilgang til opgaveløsningen blandt de ansatte.

På mit ledelsesmæssige niveau anerkendte jeg samtidig, at jeg ikke havde det store perspektiv, hvorfor de FOKUS-kompetencer, der blev dikteret som værende i fokus blev fulgt uden indsigelser.

I min refleksion over denne tilgang forekommer det mig som værende en kybernetisk tankegang, der ligger til grund for dette. Altså synes det, at ACW ledelse har forsøgt at benytte Ledelsesgrundlaget som et middel til at implementere en strategisk plan, der har haft en målsætning om at nå frem til en konkurrencedygtig position. Der må i ACW altså have eksisteret en tro på, at de fremtidige udfordringer har kunnet identificeres og dermed imødegås gennem systematisk at kompetenceudvikle medarbejderne.

Organisationsstrukturen har derfor båret præg af denne tankegang. De årlige kompetence-udviklings-samtaler har været en fast del af dialogen mellem leder og medarbejder og er derfor blevet rejst som et *tema* i organisationen. Jeg husker hvordan min karismatiske enhedschef og hans næstkommanderende formåede at præge diskursen ved at tilsikre, at alle medarbejdere fik udfærdiget indledningsvis en FORPUBS⁶ og dernæst en FOKUS med henblik på, at kompetencer kunne blive systematiseret, hvilket gav god mening i den kybernetiske diskurs beskrevet ovenfor.

Men dette tema omhandlende kategorisering og kompetenceudvikling i et strategisk perspektiv var ikke det eneste tema, der eksisterede i CRCKAR. Et skyggetema opstod samtidig med denne fokus på medarbejderudvikling. Dette skyggetema omhandlede *hvordan* man som medarbejder nu skulle formulere sine egne private ønsker om kompetenceudvikling, så de passede ind i ACW samlede strategiske kompetenceudvikling. Dette skyggetema blev

⁶ Forsvarets Personale Udviklings- og Bedømmelses-System. Afviklet ifm. implementeringen af FOKUS.

for mig eksplicit i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalerne. Her var der fra min side ofte fokus på relationen mellem mig selv og medarbejderen, hvorfor der i højere grad blev taget udgangspunkt i medarbejderens ønsker om kompetence-udvikling frem for de behov, der passede til ACW målsætning. Således blev medarbejderens ønsker formuleret så de passede til ACW målsætning og derefter sendt til videre behandling. På den måde blev Ledelsesgrundlaget brugt som argument/værktøj til at iværksætte et kompetenceforløb, der havde udgangspunkt i medarbejderens ønsker. På den måde blev relationen mellem medarbejderen og lederen styrket, mens det den strategiske kompetenceudvikling blev tilsidesat trods dens position som et dominerende tema. Retfærdigvis skal det siges, at det blev forsøgt at udvikle medarbejdere i en retning, der havde kongruens med ACW ønske om kompetenceudvikling, men dette var ikke det overordnede styrende tema.

Jeg nu fået mulighed for at undersøge hvorvidt andre ansatte i Forsvaret har tolket Ledelsesgrundlaget og hvorvidt de har brugt det på samme måde som mig. Dette vil jeg være i stand til i kraft af en invitation til deltagelse på et seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag. Jeg vil derfor undersøge hvordan andre ansatte i Forsvaret benytter Ledelsesgrundlaget.

Udfærdiget 2010-01-16 – 2010-01-20

I dette narrativ beskriver Rune Køhler sine oplevelser og erfaringer med anvendelsen af Forsvarets Ledelsesgrundlag i rollen som premierløjtnant og vagtholdsleder i Control and Reporting Centre Karup, som er en enhed i Flyvevåbnet. Jobbets indhold bestod af en operativ del og en ledelsesmæssig del. Førstnævnte omhandlede gennemførslen og afviklingen af militære luftoperationer i dansk interesseområde og foregik som et samspil mellem øvrige ansatte ved enheden – både foresatte og undergivne – piloter fra andre enheder i Flyvevåbnet samt civile flyveledere. Den ledelsesmæssige del af jobbet bestod i at varetage den daglige ledelse af et vagthold på otte til fjorten ansatte. Disse ansatte var alle undergivne i forhold til Køhler og rangerede fra nyansatte til meget erfarne individer.

Narrativet søger at finde frem til hvilke processer, der har fundet sted i forbindelse med implementeringen samt anvendelsen af Forsvarets Ledelsesgrundlag. I *the interplay of intentions* mellemaktørerne i CRCKAR opstår Forsvarets Ledelsesgrundlag som et socialt objekt der opstår i mødet mellem mennesker.

Som narrativet udvikler sig viser det sig, at de indledende forventninger Køhler havde til ledelse i Forsvaret bliver ændret fra at..... blablabla

Narrativ 1 – *The interplay of intentions*

Jeg har i tre år arbejdet som vagtholdsleder i Control and Reporting Centre Karup (CRCKAR). Forud for min ansættelse ved enheden havde jeg gennemgået fem års officersuddannelse i Flyvevåbnet, hvoraf det sidste år havde foregået på en skole tilknyttet CRCKAR. Mine forudsætninger for at indtræde i jobbet som Fighter Allocator og vagtholdsleder var på papiret tilstrækkelige, da jeg havde gennemgået uddannelserne med tilfredsstillende resultat. Jeg følte mig derfor selvsikker og bevidst om mine egne evner, da jeg i sommeren 2006 havde min første arbejdsdag ved enheden.

Størstedelen af de medarbejdere jeg skulle arbejde med havde jeg stiftet bekendtskab med i perioden op til min ansættelse. Medarbejderne kunne groft set inddeles i to kategorier – varslings- og våbenpersonel. Sidstnævnte kategori havde jeg haft en større kontakt med end førstnævnte, idet de havde medvirket til at gennemføre mit uddannelsesforløb. Der havde derfor forud for min ansættelse været en lang række lokale interaktioner mellem dem og jeg. Relationerne bar præg af et *paradoks*, som jeg vil vende tilbage til senere i dette narrativ. Idet våbenpersonellet og jeg indgik i et team, der i fællesskab skulle afvikle de militære luftoperationer indgik vi i et professionelt samarbejde. Under det sidste halve år af min uddannelse var jeg således afhængig af deres bidrag til min uddannelse – både i form af deres gode råd baseret på deres erfaring, samt i form af deres konkrete evner ifm. afviklingen af operationerne. *Magtrelationen var derfor forskudt i deres favør under mit uddannelsesforløb.* Da jeg havde bestået uddannelsen som Fighter Allocator fortsatte operationerne som de hidtil havde gjort. Procedurerne blev fulgt og relationerne syntes uændret – dog med den forskel, at jeg nu ikke længere var elev, men leder af teamet. *I kraft af at relationerne på dette tidspunkt var vel etableret og havde fulgt de samme iterative mønstre i løbet af de foregående seks måneder viste det sig, at der var blevet etableret nogle normer, som syntes at være svære at bryde med. Disse normer fungerede som constraints i mine handlemuligheder, idet de var blevet forstærket over de forrige seks måneder. Samtidig fungerede normerne som enablers, da mit undergivne personel fortsat følte sig i stand til at rette på mig. Magtrelationen var altså formelt blevet forskudt i mit favør, men var uformelt stort set konstant. Når jeg skriver ”stort set” skyldes det, at magtrelationen dog var forskudt en smule. Ved at bestå uddannelsen havde jeg bevist, at jeg var i stand til at afvikle luftoperationer sikkert og forsvarligt ved at kunne lede mit team hensigtsmæssigt, hvilket havde givet mig en vis mængde SYMBOLISK KAPITAL...*

Den anden kategori af personel – varslingspersonellet – havde jeg ligeledes stiftet bekendtskab med før min ansættelse som fighter allocator og vagtholdsleder. Afviklingen af luftoperationerne foregik også i samarbejde med dem, men relationen bar i højere grad præg af administrative opgaver så

som afholdelse af udviklingssamtaler, afvikling af friheder og så videre. Denne forskel i relationerne mellem varslingspersonellet og våbenpersonellet syntes dog ikke at være noget, der eksplicit prægede relationerne.

Jeg havde under min uddannelse til officer før haft opgaver, hvor jeg havde et ledelsesmæssigt ansvar for mindre grupper. Herunder er den periode, der står klarest for mig det halve år, hvor jeg fungerede som gruppefører for en gruppe værnepligtige soldater i Flyvevåbnet. I den periode havde jeg blandt andet erfaret, hvordan stort set hver enkelt af soldaterne besad en eller flere færdigheder, som gruppen på et givent tidspunkt ikke kunne fungere uden. Det gik op for mig, hvordan den enkelte soldat kunne være specialist på et område, hvilket forskød magtrelationen mellem ham og mig til hans fordel. Jeg havde som gruppefører behov for, at han bidrog til opgaveløsningen med sin ekspertise, hvorfor jeg var afhængig af ham. Omvendt var soldaten selvfølgelig afhængig af mig i andre situationer, hvilket blot understreger den dynamik der er i magtrelationerne (Stacey 2007: s. 353)

Normer

De erfaringer, jeg havde gjort mig med denne gruppe af værnepligtige afspejlede sig i min første periode som vagtholdsleder ved CRCKAR. Jeg startede med en naturlig respekt for de færdigheder, som de enkelte specialister i CRCKAR besad, da jeg var meget opmærksom på, at jeg på ingen måde ville være i stand til at løse min opgave uden deres bidrag. Samtidig var jeg ivrig efter at vise, at jeg nu var ansvarlig og leder for vagtholdet, hvilket gjorde, at jeg til tider iscenesatte mig selv mere end hvad i virkeligheden godt var. Jeg husker, at jeg følte, at jeg var nødt til at fremstå som en fører for personellet. I min senere refleksion har jeg søgt efter en forklaring på denne adfærd. Min forklaring på adfærden skal findes i den *ideologi*, der har præget min adfærd. Jeg havde under mine fem års uddannelse til officer anset mig selv som del af en gruppe af ligesindede, der også uddannede sig til officerer. Denne gruppe bestod primært af, hvad jeg finder som ambitiøse unge mennesker, der alle ønskede at få en god start på deres karriere. Gruppens ideologi bar derfor i høj grad præg af dette. Således var en af gruppens *normer*, at man skulle vise, at man var i stand til at gå

forrest og lede en gruppe. Kult-værdierne i gruppen var ledelse og ambitioner. Disse kultværdier var i høj grad præget af de rollemodeller, der var i stand til at præge os officerselever.

PARTIKULARISERINGEN AF DENNE KULTVÆRDI VAR SELVFØLGELIG IKKE IDEEL. DERFOR OPSTOD SKUFFELSE HOS MIG, DA JEG MØDTE FRUSTRATIONER I MIG SELV. THE INTERPLAY OF INTENTIONS GJORDE, AT PARTIKULARISERINGEN AF LEDELSE IKKE LEVEDE OP TIL DET IDEAL, SOM JEG HAVDE FORESTILLET MIG UNDER MIT UDDANNELSESFORLØB.

Identitet – WEICK

Det var i dette spændingsfelt mellem det individuelle og det kollektive, at min identitet lå¹. Da kollektivet blev skiftet ud i forbindelse med min nyansættelse i CRCKAR skete der derfor samtidig en ændring af min identitet.

Skiftet fra at omgås en gruppe andre ambitiøse unge mennesker med samme ideologi som jeg selv til pludselig at befinde mig i en ny organisation bestående af en række nye individer var stort. Fra at have haft et stort antal lokale interaktioner med en gruppe, hvor ideologien var stærk og kult-værdierne var ledelse og ambitioner befandt jeg mig pludselig i en gruppe, hvor ideologien var en anden.

Jeg følte mig stadig som en del af den ambitiøse gruppe af unge mennesker, der stræbte efter at leve op til de kultværdier, der var skabt i uddannelsesmiljøet i Forsvaret, men fandt nu mig selv i en gruppe, der tydeligvis havde andre kultværdier.

Jeg har efterfølgende søgt at finde frem til, hvad ideologien blandt vagtpersonellet i CRCKAR kan have været, samt hvilke kultværdier, der har eksisteret der. Normerne har været præget af de generelle normer, der er til stede blandt ansatte i Forsvaret. Dette er blandt andet_____

¹ Stacey (2007) s. 435

Jeg forsøgte igennem de lokale interaktioner, jeg indgik i, at præge denne gruppe med mine normer samtidig med at jeg uden tvivl blev præget af den ideologi, der herskede blandt personellet på vagtholdet i CRCKAR. Det var i disse interaktioner at partikulariseringen af *the interplay of intentions* skete.

Den første tid

I starten af ansættelsen husker jeg, at jeg følte mig frem. Jeg vidste som beskrevet ovenfor, at jeg var afhængig af, at hver enkelt medlem af vagtholdet bidrog med sin erfaring, men jeg var samtidig splittet, da jeg følte, at flere af de ansatte ikke levede op til den ideologi, som jeg følte, jeg repræsenterede. Jeg blev i løbet af de første par måneder desillusioneret, da jeg følte, at jeg ikke var i stand til at præge vagtholdet med min ideologi, men i højere grad selv blev påvirket af den herskende ideologi.

Jeg kunne blandt andre ting ikke forstå, at store dele af personellet ikke kunne leve op til de – i mine øjne – lave basale krav om fysisk træning og påklædning.

Jeg var dog ikke indstillet på at lade mig præge, da jeg i samtalerne med mine officerskollegaer, der var startet samtidig med mig, blev bekræftet i, at vi havde den rette ideologi og i højere grad repræsenterede de normer, som Flyvevåbnet foreskrev.

Vi forsøgte at offentliggøre vores ideologi gennem forskellige tiltag. Nogle af disse tiltag kan i retrospekt virke barnagtige, men ikke desto mindre var de et udtryk for vores klare holdning til vores rolle som officerer og vagtholdsledere.

Et af de tiltag, jeg husker tydeligst var, at vi de første mange uger mødte op iført skjorte og slips, hvilket ingen andre gjorde. Årsagen, til at vi gjorde dette, var ifølge os selv, at "danne modvægt" til den sløse påklædning, vi så på vagtholdene. Det der skete var, at vi forsøgte at ekskludere de dele af vagtholdet, der ikke levede op til uniforms-reglementet, i håb om, at de så ville ændre deres adfærd for at søge inklusion i vores gruppe.

Tiltaget delte vandene. Dele af vagtholdet syntes at lade sig påvirke af vores adfærd, mens en anden del fortsatte i samme mønster som tidligere.

Efter kort tid blev vi af vores ældre officerskollegaer opfordret til at iklæde os den samme grønne uniform uden slips, som resten af vagtholdet havde på. Vi fulgte rådet...

Beskrivelsen af det ovenstående viser den forhandling og den udvikling, der sker i identiteten i *the interplay of intentions*.

Introduktion af Forsvarets Ledelsesgrundlag

I sommeren 2008 havde jeg fungeret som vagtholdsleder i to år. Jeg følte på daværende tidspunkt, at magtrelationerne mellem de øvrige ansatte og jeg var rimeligvis stabiliseret set i forhold til de første måneder, der er beskrevet ovenfor.

En morgen efter at den daglige morgenbriefing for hele enheden var afsluttet, samlede enhedschefen sine officerer til en kort besked. Han ønskede at præsentere Forsvarets nye ledelsesgrundlag for os på et møde om eftermiddagen. Jeg havde indtil da ikke været præsenteret for en eksplicit ledelsesstrategi ud over den korte berøring, jeg havde haft med en sådan i forbindelse med præsentationen af ____ LEDELSE I FORSVARET – FORGÆNGEREN FOR LEDELSESGRUNDLAGET ____ i starten af min officersuddannelse.

Selve præsentationen af Ledelsesgrundlaget varede en time og der var efterfølgende mulighed for at debattere, hvad dette ville have af indflydelse på os. Helt naturligt forsøgte vi at finde meningen med introduktionen af dette nye ledelsesgrundlag.

I introduktionen af en ny tilgang til ledelse vil der naturligt opstå angst blandt de berørte. Det skete også blandt min gruppe af officerer, da vi straks forsøgte at

Det der indledningsvis sprang i øjnene var den klare kategorisering, der i vores øjne fremgik af det spændingsfelt², der går igen i Ledelsesgrundlaget. Jeg husker at vi blev opmærksomme på den klare sammenhæng til Adizes fire ledelsesroller, hvilket var med til at give en god forklaringskraft blandt den gruppe af officerer, som jeg var en del af på det givne tidspunkt³.

Min daværende tilgang til ledelse bar præg af en positivistisk tankegang, der søgte at placere ledere og medarbejdere i pre-definerede kategorier. Endvidere anså jeg Ledelsesgrundlaget som et kompas, der kunne bruges til at forklare, hvilke behov for ledelse, der var nødvendige i forskellige situationer. Denne forståelse synes også at være den, der skabte genklang i blandt mine kollegaer. Den samtidige implementering af FOKUS⁴ og de dertil hørende identificerede kompetencer bidrog yderligere til min forståelse af Ledelsesgrundlaget som et værktøj til at angive, hvor der skulle lægges fokus og tyngde i forhold til de opgaver, der skulle løses. Men hvad skulle dette nye Ledelsesgrundlag bidrage med? Var det et udtryk fra Forsvarets øverste ledelse om, at der nu skulle være øget fokus på "god ledelse" i Forsvaret? Eller skulle det ses som et konkret "værktøj", som alle medarbejder med et ledelsesmæssigt ansvar i Forsvaret kunne anvende? Disse spørgsmål søgte jeg at få svar på i dialogen med mine kollegaer i officersgruppen.

Forsvarets Ledelsesgrundlag fungerede altså som et socialt objekt⁵, men der blev stadig forhandlet om, hvilken rolle det spillede.

Vi ændrede ikke holdning til hvordan vi skulle udøve ledelse i CRCKAR, men Ledelsesgrundlaget har uden tvivl haft en indvirkning på vores handlemønstre.

² Se bilag **XX – LG spændingsfelt med kategorier**

³ Senere hen er jeg blevet gjort opmærksom på, at Robert E. Quinn har fungeret som inspiration til Ledelsesgrundlaget.

⁴ Forsvarets Kompetence- og Udviklingssystem

⁵ Stacey (2007) s. 310

Jeg begyndte ligeledes at gå i dialog med mit vagthold omkring Ledelsesgrundlaget med den forståelse, at det var et værktøj, der kunne bruges til at forklare, hvad hver enkelt medarbejder skulle have fokus på.

Gennem de talrige medarbejdersamtaler jeg siden hen har haft, har Ledelsesgrundlaget til tider været en del af dem. Kendetegnende for det er, at det hele tiden har været den positivistiske tilgang, der er blevet taget.

Medarbejderudvikling / Den lærende organisation

Ved medarbejdersamtalerne blev ledelsesgrundlaget brugt som en fælles referenceramme. Endvidere blev det brugt som værktøj til at identificere hvilke FOKUS-kompetencer, den enkelte medarbejder kunne bidrage til i forhold til de foki som Air Control Wings ledelse løbende udgav.

Ledelsesgrundlaget blev altså brugt som et strategisk værktøj i langtdsplanlægningen af hvilke kompetencer, som Air Control Wing skulle have på langt sigt. ACW målsætning blev identificeret, dernæst blev de krævede kompetencer identificeret hvorefter disse kompetencer blev konkretiseret gennem FOKUS og de dertil hørende kompetencer. Denne type af *business unit strategy*⁶ virkede logisk men krævede samtidig, at ACW ledelse havde klarhed over, hvilke opgaver, der skulle løses i fremtiden samt hvilke kompetencer dette krævede. Denne preskriptive tilgang kræver ifølge Lynch (2006: s. 39), at der fremgår et klar defineret mål. Som premierløjtnant i CRCKAR var jeg ikke på noget tidspunkt støt på et sådan mål, og det var heller ikke noget, der blev snakket om blandt de ansatte i dagligdagen. Årsagen til dette kunne være, at CRCKAR leverede den samme ydelse hver dag året rundt og havde gjort dette lige siden oprettelsen af enheden. Hverdagen bar derfor præg af daglig drift og rutiner og de samme iterative processer gik igen. Der fremgik derfor heller ikke noget behov for en transformativ tilgang til opgaveløsningen blandt de ansatte.

⁶ Stacey s. 53

På mit ledelsesmæssige niveau anerkendte jeg samtidig, at jeg ikke havde det store perspektiv, hvorfor de FOKUS-kompetencer, der blev dikteret som værende i fokus blev fulgt uden indsigelser.

I min refleksion over denne tilgang forekommer det mig som værende en kybernetisk tankegang, der ligger til grund for dette. Altså synes det, at ACW ledelse har forsøgt at benytte Ledelsesgrundlaget som et middel til at implementere en strategisk plan, der har haft en målsætning om at nå frem til en konkurrencedygtig position. Der må i ACW altså have eksisteret en tro på, at de fremtidige udfordringer har kunnet identificeres og dermed imødegås gennem systematisk at kompetenceudvikle medarbejderne.

Organisationsstrukturen har derfor båret præg af denne tankegang. De årlige kompetence-udviklings-samtaler har været en fast del af dialogen mellem leder og medarbejder og er derfor blevet rejst som et *tema* i organisationen. Jeg husker hvordan min karismatiske enhedschef og hans næstkommanderende formåede at præge diskursen ved at tilsikre, at alle medarbejdere fik udfærdiget indledningsvis en FORPUBS⁷ og dernæst en FOKUS med henblik på, at kompetencer kunne blive systematiseret, hvilket gav god mening i den kybernetiske diskurs beskrevet ovenfor.

Men dette tema omhandlende kategorisering og kompetenceudvikling i et strategisk perspektiv var ikke det eneste tema, der eksisterede i CRCKAR. Et skyggetema opstod samtidig med denne fokus på medarbejderudvikling. Dette skyggetema omhandlede *hvordan* man som medarbejder nu skulle formulere sine egne private ønsker om kompetenceudvikling, så de passede ind i ACW samlede strategiske kompetenceudvikling. Dette skyggetema blev for mig eksplicit i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalerne. Her var der fra min side ofte fokus på relationen mellem mig selv og medarbejderen, hvorfor der i højere grad blev taget udgangspunkt i medarbejderens ønsker om kompetence-udvikling frem for de behov, der passede til ACW målsætning. Således blev medarbejderens ønsker formuleret så de passede til ACW målsætning og derefter sendt til videre behandling. På den måde blev

⁷ Forsvarets Personale Udviklings- og Bedømmelses-System. Afviklet ifm. implementeringen af FOKUS.

Ledelsesgrundlaget brugt som argument/værktøj til at iværksætte et kompetenceforløb, der havde udgangspunkt i medarbejderens ønsker. På den måde blev relationen mellem medarbejderen og lederen styrket, mens det den strategiske kompetenceudvikling blev tilsidesat trods dens position som et dominerende tema.. Retfærdigvis skal det siges, at det blev forsøgt at udvikle medarbejdere i en retning, der havde kongruens med ACW ønske om kompetenceudvikling, men dette var ikke det overordnede styrende tema.

1. Narrativ 1.3

1.1 Narrativ 1 – Introduktionen af Forsvarets Ledelsesgrundlag

Det første møde – angsten melder sig

I sommeren 2008 havde jeg arbejdet som premierløjtnant og vagtholdsleder i CRCKAR i to år. Jeg havde i mit daglige arbejde haft mange lokale interaktioner med især den gruppe af ansatte, som var organisatorisk underlagt mig, men også en stor gruppe af de ansatte, der ikke var direkte underlagt mig. Endvidere havde jeg løbende dialoger med mine officerskollegaer, mine nærmeste foresatte samt enhedens chef.

Relationerne mellem de øvrige ansatte og jeg syntes at være rimeligvis stabiliseret, og der foregik ikke nogen form for eksplicite magtspil i hverdagen. Dagligdagen bar derfor præg af gentagende ensformige processer.

En morgen efter at den daglige morgenbriefing for hele enheden var afsluttet, samlede chefen for CRCKAR sine officerer for at gøre opmærksom på, at han ville introducere os for Forsvarets nye Ledelsesgrundlag. Jeg havde indtil da ikke været opmærksom på en eksplicit ledelsesstrategi ud over den korte berøring, jeg havde haft med en sådan i forbindelse med præsentationen af Forsvarets ledelsesprincipper i starten af min officersuddannelse.

Selve præsentationen af Ledelsesgrundlaget varede en time, og der var efterfølgende mulighed for at debattere, hvad dette ville have af indflydelse på os. Helt naturligt forsøgte vi at finde meningen med introduktionen af dette nye ledelsesgrundlag.

Introduktionen disse nye temaer og nye tilgang til skabe, hvad Stacey betegner som angst blandt de berørte¹.

XXXX KOM HER MED KONKRETE EKSEMPLER PÅ ANGST I CRCKARUP. Eksempelvis "Hvad skal vi nu bruge det til". "Det har jeg ikke tid til at tage mig af". "Er det overhovedet nødvendigt". "

Årsagen til denne angst for ændringen i temaer forklarer Stacey ud fra begrebet omkring identitet, som ifølge CRP-teorien og socialkonstruktionisme generelt skabes i en dialektisk proces med individet på den ene side og det omkringliggende samfund på den anden side. I tilfældet med introduktionen af det nye Ledelsesgrundlag kan den enkelte medarbejder defineres som individet og Forsvarets øvrige medarbejdere defineres som det omkringliggende samfund. Når nye temaer opstår i det omkringliggende samfund vil dette påvirke individets identitet grundet denne dialektiske sammenhæng. En påvirkning af organisationens identitet vil altså påvirke selve individet og som en følge deraf skabe angst hos det enkelte individ, da der reelt er tale om en fundamental ændring af individets identitet.

Ledelsesgrundlaget som Strategic choice værktøj

Mit syn på ledelse havde gennem min grundlæggende officersuddannelse opbygget en strategic choice tilgang til ledelse. Denne tilgang var blevet yderligere konsolideret gennem mit HD-uddannelsesforløb på Handelshøjskolen i Århus, hvor jeg havde beskæftiget mig med de klassiske strategiske tilgange og modeller såsom SWOT-analyser, BCG-matricer og lignende. Min daværende tilgang til ledelse bar derfor præg af en positivistisk tankegang, der søgte at placere ledere og medarbejdere i pre-definerede roller og kategorier med troen på, at man som leder kunne sammensætte effektive arbejdsgrupper med klare pre-definerede strategier og på den måde få succes i sin opgaveløsning. Ledelsesgrundlaget var for mig derfor blot endnu en model, der kunne fungere som et kompas, til at kategorisere

¹ Stacey (2007) s. 445

medarbejdere og ledere i forhold til de fire spændingsfelter i Ledelsesgrundlaget. Ud fra dette var jeg i stand til at identificere, hvilke behov for ledelse, der var nødvendige i forskellige situationer.

Denne forståelse synes også at være den, der skabte genklang i blandt mine nærmeste kollegaer. Vi sammenlignede de fire spændingsfelter med Adizes' fire ledelsesroller, hvilket var med til at give en god forklaringskraft blandt den gruppe af officerer, som jeg var en del af på det givne tidspunkt. Således blev Adizes' fire roller: producenten, administratoren, integratoren og entreprenøren sidestillet med "resultater", "stabilitet", "relationer" og "fornyelse". Sidenhen er jeg blevet gjort opmærksom på at Ledelsesgrundlaget har fundet inspiration i bl.a. Robert E. Quinns ledelsesmodel² samt en lang række andre teoretikere.

Den samtidige implementering af FOKUS³ og de dertil hørende identificerede kompetencer bidrog yderligere til min forståelse af Ledelsesgrundlaget som et værktøj til at angive, hvor der skulle lægges fokus og tyngde i forhold til de opgaver, der skulle løses. *Men hvad skulle dette nye Ledelsesgrundlag bidrage med?* Var det et udtryk fra Forsvarets øverste ledelse om, at der nu skulle være øget fokus på "god ledelse" i Forsvaret? Eller skulle det ses som et konkret "værktøj", som alle medarbejder med et ledelsesmæssigt ansvar i Forsvaret kunne anvende?

Personligt anvendte jeg primært Forsvarets Ledelsesgrundlag som udgangspunkt til at tale med mine officerskollegaer på samme niveau om, hvordan vi udførte ledelse i min daværende enhed CRCKAR, men ændrede altså ikke eksplicit tilgang til hvordan vi skulle udøve ledelse

I perioden efter introduktionen af Ledelsesgrundlaget brugte mine kollegaer og jeg de fire ledelsesfunktioner⁴ til at definere, hvor vi som enhed befandt os. CRCKAR var som beskrevet ovenfor oprettet efter nedlæggelsen af tre lignende enheder fra tre forskellige dele af Danmark. De første par år af

² Indsæt reference til Robert E. Quinns ledelsesmodel...

³ Forsvarets Kompetence- og Udviklingssystem

⁴ Forsvarets Ledelsesgrundlag s. 15

CRCKAR levetid var derfor gået med etablering af enheden, herunder udarbejdelse af arbejdsprocedurer osv. CRCKAR var ved introduktionen af Forsvarets Ledelsesgrundlag i de fleste medarbejders øjne ved at have etableret sin egen kultur, og de værste kulturkløfter var udjævnet. I dialogen med mine officerskollegaer nåede vi derfor frem til, at vi som organisation havde behov for de ledelsesfunktioner, der er repræsenteret ved Ledelsesgrundlagets nederste halvdel (stabilitet og resultater), da vi anså os som en enhed, der nu havde til formål og var i stand til at levere et stabilt produkt i form af overvågning og kontrol af luftoperationer.

Identificeringen af behovet for stabilitet og resultater skabte et nyt spørgsmål som skulle besvares: Var CRCKAR for ubalanceret i forhold til Ledelsesgrundlagets syn på, at "Afbalanceret og helhedsorienteret ledelse er en forudsætning for god opgaveløsning."⁵?

Det fokus som spørgsmålet omhandlende balance gav senere vise sig at have indflydelse på min forståelse af, hvad Ledelsesgrundlaget i virkeligheden er. Inden jeg kan præsentere den forståelse, er det dog nødvendigt at først at beskrive endnu et møde med Forsvarets Ledelsesgrundlag – i en anden kontekst end CRCKAR.

Systemernes indmarch – Mødet med et nyt perspektiv

Et halvt år efter min introduktion til Forsvarets Ledelsesgrundlag deltog jeg i to kurser afholdt af Forsvarsakademiet (FAK). Kurserne hed KURS (Kompetenceudvikling ved refleksion og samtale) 1.1 og 1.2 og fokuserede på anerkendende og autentisk ledelse.

Deltagerne på kurset var alle ansatte i Forsvaret og havde alle en vis ledelsesmæssig erfaring med sig. Ledelsesgrundlaget var stadig noget nyt, og det var da heller ikke alle deltagerne, der havde stiftet bekendtskab med det før de deltog på kurserne. Kursets facilitator var en repræsentant fra FAK, der

⁵ Forsvarets Ledelsesgrundlag s. 19

havde mange års erfaring indenfor lederudvikling både inden og uden for Forsvaret.

Der var derfor en blanding af personer med forudfattede tolkninger af og meninger om Ledelsesgrundlaget og personer, der endnu ikke havde nået at danne sig en mening om det i kraft af, at de aldrig havde set det før. I dette spændingsfelt opstod der på ny en tolkning af Ledelsesgrundlaget.

Kurset blev afviklet med både klasseundervisning, hvor kursets facilitator præsenterede forskellige teoretiske tilgange, og gruppearbejde og samtaler mellem deltagerne efterfulgt af refleksionsperioder.

Klasseundervisningen gennemgik indledningsvis Ledelsesgrundlaget med henblik på, at alle skulle have en forståelse af, hvad det indeholdt. Den teoretiske ramme, der blev lagt ned over denne undervisning beskæftigede sig meget med kausalitet og kybernetik og repræsenterede derved den systemiske tankegang. Således..... JASPER!! HJÆLP MIG HER!

De fire ledelsesfunktioner (produktion, stabilitet, relationer og fornyelse) som findes i Ledelsesgrundlaget blev alle præsenteret, debateret og behandlet gennem samtaler mellem deltagerne efterfulgt af flere perioder, hvor hver enkelt deltager kun reflektere over de synspunkter, der var emergeret undervejs. I disse samtaler oplevede jeg igen, at temaet balance opstod og fremhævet som en grundlæggende præmis for Ledelsesgrundlaget. Dette tema havde som beskrevet ovenfor også eksisteret omkring Ledelsesgrundlaget, da jeg første gang blev præsenteret for det i CRCKAR. Altså begyndte jeg nu at fornemme en rød tråd og et overordnet tema i forbindelse med Forsvarets Ledelsesgrundlag.

Genkendelsen af temaet omkring balance bekræftede mig i, at vi i CRCKAR havde tolket og anvendt Ledelsesgrundlaget korrekt.

Ud over de mange samtaler mellem deltagerne blev vi også præsenteret for en systemisk perspektiv fra kursernes facilitator, der kom fra FAK.

Kendetegnende ved denne systemiske tankegang er, at den beskæftiger sig med lineær kausalitet, der gør observatøren af systemet i stand til at forudse – med en vis sandsynlighed – hvilke begivenheder, der vil opstå som følge af

tidligere begivenheder. Et andet kendetegn ved den systemiske tilgang er, at systemet udfolder sig i en bestemt retning, medmindre systemet påvirkes udefra. Altså skelnes der mellem *inden* og *uden* for systemet. Således kan lederen i dette perspektiv stille sig uden for systemet og påvirke det, for at få det til at udvikle sig i den rigtige retning.

Denne systemiske tankegang var jeg tidligere blevet præsenteret for i forbindelse med et uddannelsesforløb på Handelshøjskolen i Århus. At se den anvendt i kombination med Ledelsesgrundlaget gav mig en god forklaringskraft og bekræftede mig i, at Ledelsesgrundlaget var en teknologi, som jeg ville kunne tage tilbage til CRCKAR og anvende i min ledelse af mine medarbejdere. Jeg anså altså mig selv for at være i stand til at orkestrere udviklingen og retningen af min afdeling ved CRCKAR ved at anvende Ledelsesgrundlaget. Jeg følte altså ikke at min umiddelbare tilgang til ledelse havde ændret sig, men blot at jeg var blevet bekræftet i, at jeg nu havde et nyt ledelsesværktøj i form af Ledelsesgrundlaget.

Complex Responsive Processes – en ny erkendelse

Følelsen af at vi ikke ændrede vores tilgang til ledelse var virkelig nok. Dog bemærkede jeg, hvordan retorikken omkring ledelse ændrede sig.

Retrospektivt ser jeg nu, at denne ændrede retorik har været hvad Stacey kalder et skift i temaer, hvilket repræsenterer et skift i organisationens identitet og dermed i dens strategi⁶.

Temaet omkring balance viste sig som partikulariseringen af denne ændrede retorik. Det virkede som om, at balance blive til en form for ideal, som vi som ledere søgte at stræbe efter. Det ses her hvordan introduktionen af et nyt tema, som udviklede sig til et ideal, formår at påvirke enhedens strategi i retning af, at balance skal opnås. Altså viste det sig, at Ledelsesgrundlaget grundlaget ikke umiddelbart fungerede som den teknologi, som jeg først anså den for at være, men i stedet fungerede som et socialt objekt.

⁶ **INDSÆT REFERENCE TIL STACEY**

Blandt mine kollegaer nåede vi frem til, at afbalanceringen var noget, der skulle ske over tid, og at det derfor gav god mening, at CRCKAR havde gået fra at befinde sig i den øverste halvdel af Ledelsesgrundlaget i den første periode efter oprettelsen af enheden for derfor at bevæge sig mere og mere ned i bunden.

Ovenstående meningsdannelse ser jeg nu som et udtryk for... HER KAN TILFØJES NOGET WEICK...

Forsvarets Ledelsesgrundlag var altså ikke bare et fysisk objekt, men fungerede i høj som et socialt objekt⁷, der men der blev stadig forhandlet om, hvilken rolle det spillede.

Denne introduktion af en ny *teknologi* har haft indflydelse...

men Ledelsesgrundlaget har uden tvivl haft en indvirkning på vores handlemønstre.

Jeg begyndte ligeledes at gå i dialog med mit vagthold omkring Ledelsesgrundlaget med den forståelse, at det var et værktøj, der kunne bruges til at forklare, hvad hver enkelt medarbejder skulle have fokus på.

Gennem de talrige medarbejdersamtaler jeg siden hen har haft, har Ledelsesgrundlaget til tider været en del af dem. Kendetegnende for det er, at det hele tiden har været den positivistiske tilgang, der er blevet taget.

Medarbejderudvikling – skyggetemaerne melder sig

Ved medarbejdersamtalerne blev ledelsesgrundlaget brugt som en fælles referenceramme. Endvidere blev det brugt som værktøj til at identificere hvilke FOKUS-kompetencer, den enkelte medarbejder kunne bidrage til i forhold til de foki som Air Control Wings ledelse løbende udgav.

Ledelsesgrundlaget blev altså brugt som et strategisk værktøj i langtidsplanlægningen af hvilke kompetencer, som Air Control Wing skulle

⁷ Stacey (2007) s. 310

have på langt sigt. ACW målsætning blev identificeret, dernæst blev de krævede kompetencer identificeret hvorefter disse kompetencer blev konkretiseret gennem FOKUS og de dertil hørende kompetencer. Denne type af *business unit strategy*⁸ virkede logisk men krævede samtidig, at ACW ledelse havde klarhed over, hvilke opgaver, der skulle løses i fremtiden samt hvilke kompetencer dette krævede. Denne preskriptive tilgang kræver ifølge Lynch (2006: s. 39), at der fremgår et klar defineret mål. Som premierløjtnant i CRCKAR var jeg ikke på noget tidspunkt støt på et sådan mål, og det var heller ikke noget, der blev snakket om blandt de ansatte i dagligdagen. Årsagen til dette kunne være, at CRCKAR leverede den samme ydelse hver dag året rundt og havde gjort dette lige siden oprettelsen af enheden. Hverdagen bar derfor præg af daglig drift og rutiner og de samme iterative processer gik igen. Der fremgik derfor heller ikke noget behov for en transformativ tilgang til opgaveløsningen blandt de ansatte.

På mit ledelsesmæssige niveau anerkendte jeg samtidig, at jeg ikke havde det store perspektiv, hvorfor de FOKUS-kompetencer, der blev dikteret som værende i fokus blev fulgt uden indsigelser.

I min refleksion over denne tilgang forekommer det mig som værende en kybernetisk tankegang, der ligger til grund for dette. Altså synes det, at ACW ledelse har forsøgt at benytte Ledelsesgrundlaget som et middel til at implementere en strategisk plan, der har haft en målsætning om at nå frem til en konkurrencedygtig position. Der må i ACW altså have eksisteret en tro på, at de fremtidige udfordringer har kunnet identificeres og dermed imødegås gennem systematisk at kompetenceudvikle medarbejderne.

Organisationsstrukturen har derfor båret præg af denne tankegang. De årlige kompetence-udviklings-samtaler har været en fast del af dialogen mellem leder og medarbejder og er derfor blevet rejst som et *tema* i organisationen. Jeg husker hvordan min enhedschef og hans næstkommanderende formåede at præge diskursen ved at tilsikre, at alle medarbejdere fik udfærdiget

⁸ Stacey s. 53

indledningsvis en FORPUBS⁹ og dernæst en FOKUS med henblik på, at kompetencerne kunne blive systematiseret, hvilket gav god mening i den kybernetiske diskurs beskrevet ovenfor.

Men dette tema omhandlende kategorisering og kompetenceudvikling i et strategisk perspektiv var ikke det eneste tema, der eksisterede i CRCKAR. Et skyggetema opstod samtidig med denne fokus på medarbejderudvikling. Dette skyggetema omhandlede *hvordan* man som medarbejder nu skulle formulere sine egne private ønsker om kompetenceudvikling, så de passede ind i ACW samlede strategiske kompetenceudvikling. Dette skyggetema blev for mig eksplicit i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalerne. Her var der fra min side ofte fokus på relationen mellem mig selv og medarbejderen, hvorfor der i højere grad blev taget udgangspunkt i medarbejderens ønsker om kompetence-udvikling frem for de behov, der passede til ACW målsætning. Således blev medarbejderens ønsker formuleret så de passede til ACW målsætning og derefter sendt til videre behandling. På den måde blev Ledelsesgrundlaget brugt som argument/værktøj til at iværksætte et kompetenceforløb, der havde udgangspunkt i medarbejderens ønsker. På den måde blev relationen mellem medarbejderen og lederen styrket, mens det den strategiske kompetenceudvikling blev tilsidesat trods dens position som et dominerende tema.. Retfærdigvis skal det siges, at det blev forsøgt at udvikle medarbejdere i en retning, der havde kongruens med ACW ønske om kompetenceudvikling, men det var ikke det, der styrede processen.

Ovenstående viser betydningen af relationerne mellem individerne i organisationen. Altså er det ikke organisationens overordnede strategiske mål og de deraf afledte planer, der styrer processerne, men i højere grad relationerne og interaktionerne mellem individerne i de partikulariseringer, der opstår omkring de temaer, der eksisterer i organisationen.

⁹ Forsvarets Personale Udviklings- og Bedømmelses-System. Afviklet ifm. implementeringen af FOKUS.

Nye synspunkter – Identiteten påvirkes

Da jeg startede på Flyvevåbnets Officerssskole i forbindelse med min videreuddannelse i Forsvaret startede jeg samtidig et uddannelsesforløb på CBS. Ledelsesundervisningen på Officerssskolen beskæftigede sig ikke umiddelbart med Ledelsesgrundlaget, og det var kun i forbindelse med en række fritstillede opgaver til eleverne, at det til tider blev bragt i spil.

På CBS blev Ledelsesgrundlaget derimod brugt som case i forbindelse med CRP og en dekonstruktion af en ledelsesteknologi¹⁰. Temaet var i den forbindelse balance i organisationen, hvorfor Forsvarets Ledelsesgrundlag, hvis ledelsesfilosofi er baseret på balance¹¹, virkede relevant for temaet. Eleverne blev bedt om at tage deres egne erfaringer alvorligt og at anvende et CRP-perspektiv på Ledelsesgrundlaget.

Vores underviser på CBS præsenterede os elever for Ledelsesgrundlaget ved at gennemgå en PowerPoint-præsentation, hvilket mindede mig meget om den præsentation, jeg i sin tid selv var blevet præsenteret for i mit første møde med Ledelsesgrundlaget. Jeg husker, at underviseren på CBS gjorde meget ud af at forholde sig så neutral som muligt og primært udtrykke sig gennem propositionelle temaer, således at eleverne selv ville være i stand til at skabe narrative temaer omkring Ledelsesgrundlaget¹².

Som ansat i Forsvaret var jeg særlig nysgerrig efter at opleve, hvordan mine medstuderende opfattede Ledelsesgrundlaget samt hvad deres generelle syn på Forsvaret var.

Min nysgerrighed har formentlig grundet i mit ønske om at få afdækket min egen identitet i relation til min ansættelse i Forsvaret. Stacey henviser til Elias og hans beskrivelse af identitet. Teorien baserer sig på den dialektik der opstår imellem personens "jeg" (det som Elias kalder "I") og det kollektive "vi" (Elias "we").

¹⁰ Se PowerPoint

Forsvarets_Ledelsesgrundlag_november_2010_plenum.ppt.

¹¹ Forsvarets Ledelsesgrundlag (2008) s. 19

¹² Stacey (2007): s. 375-376

HER KAN HENVISES TIL DUTTON OG DUKERITCH SIDE 242. HVORDAN ORGANISATIONENS MEDLEMMER BLIVER FORBUNDET TIL ORGANISATIONEN OG IDENTIFICERER SIG MED DEN.

Yderligere forklaringskraft findes i sociologen Richard Jenkins' model, der også beskriver identitetsdannelse¹³. Denne model viser ligeledes hvordan individets identitet opstår i spændingsfeltet mellem individets egen selvopfattelse og det omkringliggende kollektivs kategorisering af individet. Jenkins er optaget af de dialektiske forhold, der findes på flere niveauer gående fra det individuelle til det kollektive, hvilket er symboliseret ved den lodrette akse i modellen. Den vandrette akse viser dialektikken mellem det interne og det eksterne. Således ses det, at individet besidder et "self-image" (hvilket er skabt internt gennem en dybereliggende dialektisk proces symboliseret ved "I" – "me") samt et eksternt skabt "public-image".

Ifølge Jenkins indgår individet frivilligt i grupper (altså endnu en internt skabt del af identiteten baseret på individets valg), mens det samtidig bliver kategoriseret af det sociale omkringliggende samfund. Altså ses også på dette niveau en dialektisk proces. Modellen illustrerer altså sammenhængen mellem individets "I" og det "we" (jf. Elias), som repræsenteres af "group"- "category" dialektikken.

Elias' beskrivelse af I-we dialektikken kan altså forklares ved brugen af Jenkins model og illustrerer, hvordan et enkelt individs identitet skabes socialt i spændingsfeltet mellem de individuelle og det kollektive.

HER KAN DUTTON OG DUKERITCH OGSÅ ANVENDES. SE ARTIKLEN SIDE 242.

Med denne viden i baghovedet giver det nu mening, at jeg var nysgerrig efter at få afdækket, hvordan de øvrige elever på mit handelshøjskole-hold vurderede Ledelsesgrundlaget og Forsvaret generelt, da der i denne vurdering samtidig ligger en kategorisering af mig som individ. Denne kategorisering er jf. ovenstående model med til at skabe min identitet.

¹³ Jenkins (1994) s. 202.

Da Ledelsesgrundlaget blev præsenteret husker jeg, at jeg var stolt over at repræsentere en virksomhed, der i den grad satte ledelse på dagsordenen. Det var på daværende tidspunkt mit indtryk, at det langt fra er alle virksomheder (som var repræsenteret på mit studie-hold), der gjorde det.

Efter underviserens præsentation af Ledelsesgrundlaget var der diskussion i de enkelte studiegrupper efterfulgt af en plenum-seance, hvor de centrale pointer fra diskussionerne blev fremhævet.

Jeg lagde mærke til, at mine medstuderende anså Ledelsesgrundlaget som et udtryk for en systemisk tankegang. Denne tilgang til Ledelsesgrundlaget var også min umiddelbare forståelse af det. Jeg havde som beskrevet ovenfor, tidligere deltaget i et kursus i Forsvars-regi (KURS 1.1 og KURS 1.2), som begge beskæftigede sig med den systemiske tilgang til ledelse.

En anden diskussion, der opstod omkring modellen var hvorvidt den var bygget op af en række dilemmaer (eksempelvis "Fornyelse" kontra "Stabilitet") eller om disse var udtryk for en dualisme og på den måde kunne eksistere samtidigt og i samspil med hinanden. Den forståelse, der syntes at manifestere sig i klassen var, at de fire ledelsesfunktioner¹⁴ (at sikre resultater, udvikle relationer, tilskynde til fornyelse samt fastholde stabilitet) optrådte i en dualisme og var i stand til eksistere samtidig. Dualismen var dog kun i stand til at eksistere idet tidsperspektivet blev inddraget i dialogen. Således syntes holdningen i klassen at være den, at der ikke kan være fokus på relationerne samtidig med at der kan være fokus på produktionen, men at der måtte opstå en vekselvirkning mellem de to over tid. Set over længere tid vil alle fire ledelsesfunktioner optimalt set altså alle være til stede og skabe balance, men aldrig på samme tid i deres rene form. Det kan derfor diskuteres hvorvidt Forsvarets Ledelsesgrundlag reelt tolkes som et udtryk for en dualistisk tankegang eller om det i stedet repræsenterer en række dikotomier. Denne forståelse af Ledelsesgrundlaget stemmer overens med den forståelse, som jeg selv var kommet frem til med mine kollegaer, da jeg

¹⁴ Forsvarets Ledelsesgrundlag (2008) s. 15.

arbejdede i CRCKAR¹⁵. Årsagerne til at denne forståelse synes at være enslydende kan være mange, men særligt to synes at være mest iøjefaldende. Præsentationen af Ledelsesgrundlaget kan have været så standardiseret og bestå af propositionelle temaer, således at tolkningerne blandt tilhørerne tilnærmelsesvis samstemmes. Den anden årsag kan være, at jeg som repræsentant for Forsvaret og med et forudgående kendskab til Ledelsesgrundlaget har været i stand til at præge temaerne i højere grad end de øvrige elever, og dermed har påvirket forståelsen på en sådan måde, at de øvrige elevers er samstemmende med min egen. I så fald kan dette beskrives ud fra at mine relationer til de øvrige elever har været kendetegnet ved at magtforholdet i denne kontekst har været skubbet i min retning og at jeg dermed har været i stand til at *enable* og *constraine* de øvrige elever på en sådan måde, at deres forståelse er blevet særligt påvirket af mig.

REFERENCE TIL STACEY!

I den videre dialog omkring Ledelsesgrundlaget fortykkedes identiteten af Forsvaret, som jeg havde søgt at få afdækket jf. ovenfor. En elev tilkendegav at han syntes, at Ledelsesgrundlaget lagde op til en blød ledelsesstil, hvor alle var i stand til at byde ind. Det var i modstrid med hans hidtidige opfattelse af Hæren (Forsvaret), hvilket viser, at Ledelsesgrundlaget påvirker det image, som Forsvaret har. En anden elev mente, at med dette Ledelsesgrundlag var der kommet fornyet fokus på Forsvaret. Disse udtalelser...

Erkendelsesrejsen - Mere end blot Strategic Choice værktøjer

Gennem mit arbejde med Ledelsesgrundlaget er jeg kommet frem til at det ikke bare er en preskriptiv teknologi, der kan anvendes af den enkelte leder for at blive gode ledere, men i højere grad er et socialt objekt, der partikulariserer sig på forskellige måder afhængig af hvor man kigger hen.

¹⁵ Se s. XXX [BESKRIVELSE AF FORSTÅElsen OMkring BALANCE I BLANDT LEDERNE VED CRCKAR BESKREVET I DETTE NARRATIV]

Ledelsesgrundlaget fungerer derfor som en "tendency to act" altså en tendens til at handle på en bestemt måde eller at italesætte specifikke temaer.

Ser man på de erfaringer, jeg har beskrevet ovenfor i dette narrativ går netop en række temaer igen. Disse temaer er __systemisk tankegang, balance og paradokser_____. På den måde ses det at en generalisering omkring Forsvarets Ledelsesgrundlag opstår, men denne generalisering eksisterer kun igennem de partikulariseringer, som er beskrevet i dette narrativ samt den myriade af partikulariseringer, som foregår uden for dette narrativ, og som jeg ikke har været vidne til. Hver enkelt partikularisering devierer i større eller mindre grad fra den idealiserede generalisering, som repræsenterer Forsvarets Ledelsesgrundlag. På den måde udvikler Ledelsesgrundlaget sig hele tiden og er dermed ikke en fast størrelse, men et socialt objekt, der repræsenterer en række temaer.

Jeg er i særlig grad støt på temaet balance, der går igen mange af de steder, hvor jeg har mødt Ledelsesgrundlaget. Denne generaliserede/idealiserede tendens bliver fremhævet i en sådan grad, at der kan være tale om en kultværdi¹⁶. Denne kultværdi omhandlende balance synes dog at blive tolket så bredt, at den ikke former en decideret kult omkring sig, der følger ideen om balance på en konform og unuanceret måde. Som beskrevet ovenfor partikulariseres temaet forskelligt i de enkelte lokale interaktioner, som jeg i dette narrativ har gennemgået.. Denne forskellighed i partikulariseringerne bevirker, at ingen af dem vil ligne fuldstændig det idealiserede billede, der er af perfekt afbalanceret ledelse. Ifølge Stacey vil denne forskellighed skabe konflikter, da der vil være forskellige opfattelser af, hvad der er den korrekte handlemåde i forhold til idealet om balance.

1.2 Konklusion

I ovenstående narrativ har Rune beskrevet, hvordan Ledelsesgrundlaget har partikulariseret sig en række situationer, hvor han selv eller andre har introduceret det.

¹⁶ Stacey (2007) s. 342.

Det viser sig, at Ledelsesgrundlaget tolkes og anvendes forskelligt afhængig af, hvor man kigger hen, hvad enten det er ved hans tidligere enhed på Flyvestation Karup, på et af Forsvarets kursuscentre eller på Handelshøjskolen i København. Denne konklusion er ikke banebrydende i sig selv, men er dog alligevel interessant, da der trods forskellighederne viser sig at være en lang række lighedspunkter. Det mest iøjefaldende lighedspunkt er idealet om balance. Som beskrevet ovenfor optræder dette ideal omkring balance i de fleste interaktioner i løbet af narrativet. I forbindelse med fortolkningen af dette ideal vil der ifølge Stacey opstå en række konflikter, idet hvert enkelt individ tolker dette ideal forskelligt.

Disse temaer og idealer, der opstår i og omkring Ledelsesgrundlaget, kan siges at bevirke, at Ledelsesgrundlaget i sin helhed ophøjes til en kultværdi, som skal følges for at udøve god ledelse.

Svaret på *hvad* Ledelsesgrundlaget betyder for Forsvaret er som beskrevet i indledningen sløret. I Runes erfaring viser det sig, at det opstår forskellige steder i divergerende former på tilfældige tidspunkter. I arbejdet med omskrivningerne af narrativet¹⁷, når han frem til den erkendelse, at Ledelsesgrundlaget måske eksisterer flere steder, end han først havde antaget. Denne erkendelse er en konsekvens af introduktionen til CRP, der beskriver hvordan at skiftet i temaer er et udtryk for, at Ledelsesgrundlaget eksisterer og dermed i en vis grad er udbredt i Forsvaret. Hvor meget er der dog ikke mulighed for at sige.

Temaerne strukturerer sig og bliver til en generalisering i Forsvaret, som bliver udtrykt gennem et stort antal partikulariseringer. Disse partikulariseringer påvirker igen de generaliserede temaer og er på den måde med til at udbrede Ledelsesgrundlaget og udvikle organisationen. I disse partikulariseringer vil der unægtelig opstå en række konflikter, da de generaliserede temaer tolkes forskelligt i hvert enkelt situation.

¹⁷ Se filerne "Narrativ 1.1.pdf" og "Narrativ 1.2.pdf" på vedlagte CD for forudgående narrativer.

Den videre fremfærd

Vi føler på nuværende tidspunkt ikke, at vi er i stand til at identificere disse ovennævnte konflikter i partikulariseringen af generaliserede temaer. Årsagen til dette er, at vi ikke finder nok konkrete eksempler på andre personers fortolkninger og handlemønstre i forhold til de fremhævede idealer. Det vil derfor være interessant at opsøge en gruppe af individer, der beskæftiger sig med Forsvarets Ledelsesgrundlag og undersøge hvilke tolkninger og hvilke konflikter de har i partikulariseringen af de idealer, der er forbundet med Ledelsesgrundlaget. Herunder idealet omhandlende balance.

Narrativ 2.1

Med afsæt i den undren, der opstod efter arbejdet med Narrativ 1, søger dette narrativ at identificere de konflikter, der opstår i en gruppe af individer, der til daglig beskæftiger sig med Ledelsesgrundlaget i forskellige dele af Forsvaret. Diversiteten i gruppen vil sandsynligvis partikularisere sig i en lang række konflikter som konsekvens af den forskellige opfattelse og udlevelse af den kultværdi, som Forsvarets Ledelsesgrundlag ifølge Narrativ 1 repræsenterer.

Narrativet omhandler de begivenheder, der skete i løbet af et to dages langt seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag. Seminaret blev afholdt på et af Forsvaret kursuscentre og deltagerne var primært officerer fra Forsvarets tre officersskoler, samt en række andre uddannelsesinstitutioner i Forsvaret. Endvidere var der en række civil ansatte repræsentanter fra Forsvarskommandoen samt forfatterne af dette speciale.

Forfatternes deltagelse i seminaret havde til hensigt at svare på de spørgsmål, der opstod i arbejdet med det forudgående narrativ i ovenstående afsnit XX.

Spørgsmålene var:

(Hvorfor er Forsvarets Ledelsesgrundlag ikke mere udbredt?)

Hvilken ideologi opstår omkring Forsvarets Ledelsesgrundlag som socialt objekt?

Narrativet omhandler en kort periode (to dage) og en lang række af de interaktioner, der fandt sted under seminaret er veldokumenteret i form af udførlige notater taget af forfatterne selv. I udviklingen af narrativet har Rune derfor haft mulighed for at genlæse notaterne fra seminaret og dermed fastholde fokus på de partikulariseringer, der opstod på seminaret. Dette står i kontrast til Narrativ 1, der ikke har haft samme grundlag, men i stedet omhandler en længere tidsmæssig periode, hvor fokus derfor var på de generelle mønstre, der syntes at gøre sig gældende, frem for specifikke lokale interaktioner og partikulariseringer.

Narrativ 2.1

Som narrativet udvikler sig viser det at en række temaer bliver gentaget i de lokale interaktioner, mens andre skyggetemaer også emergerer. Endvidere tydeliggøres det, hvordan magtrelationerne mellem deltagerne i form af *enabling* og *constraints* samt *eksklusion* og *inklusion* spiller ind.

Et anden vigtig iagttagelse i narrativet er, hvorledes specialets forfattere bliver involveret i udviklingen af gruppens forståelse af ledelsesgrundlaget. Dette understreger Staceys pointe om at hverken lederen eller researcheren kan stille sig uden for organisationen for at iagttage, hvad der udfolder sig, men altid vil påvirke samt blive påvirket af de processer, der opstår. Årsagen til dette er, at arbejdet både som leder og researcher kræver kommunikation mellem de involverede¹.

Narrativ 2: Forsvarets Ledelsesgrundlag som teknologi – Weicks bidrag til meningsdannelse...

Efter at have gennemgået en række møder og debatter med min studie-kammerat og kollega Jasper, var vi i løbet af den sidste del af 2009 kommet frem til Forsvarets Ledelsesgrundlag havde været en god støtte og inspiration til at drøfte ledelse både med hinanden og med vores kollegaer på alle niveauer.

Dog undrede det os, at Ledelsesgrundlaget ikke var mere udbredt, og vi følte, at vi kun mødte det relativt få steder i de interaktioner vi havde med vores kollegaer i Forsvaret. Vi besluttede os derfor for at opsøge en række personer i Forsvaret, der alle arbejdede med tolkninger og implementering af Ledelsesgrundlaget for at se hvilke temaer, der eksisterede og emergerede i deres lokale interaktioner. Altså var vi ikke interesseret i hvad den officielle holdning til Forsvarets Ledelsesgrundlag var, men derimod hvordan Ledelsesgrundlaget blev omtalt i gruppen af personer, der til daglig arbejdede med fortolkningen og udbredelsen af det.

¹ Stacey (2007) s. 440

Vi var i den heldige situation, at vi blev indbudt som observatører til et seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag. Seminaret blev afholdt af Forsvarsakademiet, **XXXXX her skal indsættes noget om, hvad Forsvarsakademiet selv ser som sin opgave i relation til LG** d. 10. til 11. december 2009 på et af Forsvarets kursuscentre i Nordsjælland. Der var repræsentanter fra et bredt udsnit af Forsvaret, der alle havde det til fælles, at de havde arbejdet med enten at udvikle, implementere eller anvende Ledelsesgrundlaget ved de enheder, som de repræsenterede.. **Se bilag for liste over repræsenterede enheder og afdelinger.** Deltagerne var både civilt og militært ansatte og sidstnævnte gruppe havde forskellig rang fra kaptajn til **XXX?**. Min generelle opfattelse i løbet af seminaret var, at den formelle rang på intet tidspunkt kom i spil i relationerne mellem deltagerne.

*Formålet med seminaret var at "...dele erfaringer om arbejdet med Ledelsesgrundlaget (LG), herunder undervisning, kursusafholdelse, organisationsudvikling mv., med henblik på at identificere og nyttiggøre læringspunkter og fremadrettede, praktiske og konkrete udviklingsområder."*²

Ved ankomsten til kursuscenteret oplevede jeg, at der var en venskabelig stemning, og alle deltagerne indgik umiddelbart i uformelle dialoger med kollegaer, de i forvejen kendte. Samtalerne syntes at flyde frit, og deltagerne syntes at føle sig godt tilpas.

Den officielle del af seminaret blev indledt af **[LG]** fra FAK, der havde stået i spidsen for at arrangere seminaret. Han startede med at fremlægge en PowerPoint præsentation, der introducerede deltagerne for formålet med seminaret samt de rammer, der ville gøre sig gældende for de næste to dage. Han brugte udtryk som "...at komme ned i materien..." og stillede spørgsmålet til deltagerne: "Hvordan kan vi fremme den gode ledelse i Forsvaret?". I introduktionen præsenterede **[LG]** endvidere hensigten med seminaret med sine egne ord. Han ønskede at deltagerne ville være i stand til

² Skrivelse af 2009-11-12 omhandlende Seminar vedr. ledelsesgrundlaget (LG) d. 10. – 11.12.09 på Høveltegaard.

Narrativ 2.1

at omsætte Ledelsesgrundlaget til "øl og cigarer". Altså at det skulle konkretiseres og abstraktionsniveauet skulle stile efter at ramme et brugbart niveau for anvendelse i hverdagen.

En af de centrale pointer, som jeg bed mærke i, var, at [LG] understregede, at Ledelsesgrundlaget skulle *aktiveres* frem for at implementeres. Denne skelnen mellem aktivering og implementering **XXXX SKRIV NOGET OM DET – BLEV DET UNDERSTREGET NØJE ELLER VAR DET BARE EN BISÆTNING?? XXXX** Denne pointe kan have sit udspring af Staceys fremhævelse af, at en ideologi – som eksempelvis Ledelsesgrundlaget – kun eksisterer i italesættelsen og aktiveringen af det i lokale situationer. Ideologien kan altså ikke placeres og gemmes et centralt sted og dermed fremdrages og implementeres, når der opstår behov for det, men kan kun eksisterer igennem de gentagne, reproducerende lokale interaktioner³.

Efter indledningen fortsatte [LG] med en fremlæggelse af en række centrale pointer omhandlende Ledelsesgrundlaget. Pointerne var: (1) LG er en forpligtende ramme for ledelse i Forsvaret. (2) Opgaven er i centrum. (3) Balance og (4) skabelse af vilkår for at leve op til kendetegnene for god ledelse.

Disse centrale pointer fungerede som *propositionelle temaer*⁴ i de efterfølgende lokale interaktioner under seminaret, hvilket vil blive tydeliggjort senere i dette narrativ.

Det synes logisk, at introducere deltagerne for formålet samt disse propositionelle temaer, for at sætte rammerne for seminaret. Dog viser det sig, at denne tidlige introduktion af propositionelle temaer fra et ledende individ kan have en begrænsende effekt på den frit flydende kommunikation. Således er seminarets deltagere allerede ledt ind på hvilke temaer, der er legitime og i fokus hvorfor andre temaer i ringere grad vil have mulighed for at emergere under seminaret.

LÆS STACEY S. 378 (HELE AFSNIT 14).

³ Stacey (2007) s. 354

⁴ Stacey (2007): s. 375-376

[LG] rundede introduktionen af med efterfølgende at give repræsentanterne fra de tre forskellige værn mulighed for at præsentere deres erfaringer med Ledelsesgrundlaget.

Disse oplæg var ikke i samme grad præget af propositionelle temaer, men i højere grad af en lang række narrative temaer. Således blev der i højere grad fremstillet *hvordan* ledelsesgrundlaget blev introduceret og forsøgt implementeret i de respektive enheder og værn.

Søværnets Officersskole (SOS) lagde ud med at fremlægge hvordan de havde arbejdet med Forsvarets Ledelsesgrundlag

Fremlæggelsen bestod af en PowerPoint, indeholdende tre hovedtemaer: (1) Hvordan arbejder SOS med Forsvarets Ledelsesgrundlag?. (2) Hvordan oplever vi, at undervisningen giver mening ved SOS. Og (3) Hvad er lykkedes og hvad er udfordrende?

Der blev fokuseret på de konkrete undervisningsstuationer på SOS, og der blev givet en række eksempler på hvordan eleverne på SOS bliver introduceret for Ledelsesgrundlaget. I forbindelse med introduktionen af Ledelsesgrundlaget på SOS er der opstået en række spørgsmål. De tre mest iørefaldende spørgsmål var: "er Ledelsesgrundlaget ikke bare vand på den samme gamle mølle", "hvornår bliver Ledelsesgrundlaget implementeret?" samt "Når opgaven er i centrum, vil det så ikke altid være resultaterne, der er i fokus?" Svaret på det første spørgsmål er ifølge SOS-repræsentanten, at Ledelsesgrundlaget rent sprogmæssigt repræsenterer nogle ændringer, mens at svaret på det sidste spørgsmål er: "det er jer [eleverne], der kommer til at gøre det". Der blev ikke svaret på det tredje spørgsmål, da det omhandler et paradoks, der umiddelbart er svært at give et kort og præcist svar på.

De tre spørgsmål samt de tilhørende svar omhandler temaerne *sprog*, *implementering* og *paradokser*, som synes at være et gennemgående tema under hele seminaret.

SOS-repræsentanten afrundede sit oplæg med at understrege, at de på SOS tror på Ledelsesgrundlaget. Med denne klare udmelding inkluderes han i gruppen, der er repræsenteret af seminarets deltagere. Stacey fremhæver

individets *urge to relate* som den grundlæggende drivkraft for menneskelig adfærd⁵. SOS-repræsentanten indgår på den måde i seminarets fællesskab og er med til at skabe den "vi"-identitet, som Stacey beskriver som en del af en organisations samlede identitet⁶.

Med denne udtalelse – "Vi tror selv på det" – opstår et andet interessant fænomen, som gik igen flere gange i løbet af seminaret. Dette er fænomenet omkring *forpligtigelse* i relation til meningsdannelse, som Karl E. Weick behandler.

JEG SYNES JO, AT VI ER RET HELDIGE AT VI FÅR LOV TIL DET HER OG JEG MENER I VIRKELIGHEDEN AT NÅR MAN ALLEREDE PRØVER AT ITALESÆTTE DET HER OG PRØVER AT LEDE EFTER DET VI SKAL SÅ ER MAN GODT PÅ VEJ OG DET ER OGSÅ DET VI BRUGER I UNDERVISNINGEN ØØH FORDI NOGLE AF DE SPØRGSMÅL VI FÅR DERINDE DET ER HVAD SKER DER I DET HELE TAGET MED DET HER? ER DET OVERHOVEDET LEVENDE? OG SÅ SIGER VI JA, DET ER DET OG DET ER DET FORDI VI GØR DET HERINDE OG AT DET ER JER, DER KOMMER TIL AT GØRE DET LEVENDE DERUDE. ØØHM

Weick

At SOS-repræsentanten offentligt tilkendegiver, at han – og resten af SOS – tror på Ledelsesgrundlaget, forpligtiger ham samtidig til at følge op på og stå ved denne udtalelse. Ifølge Weick vil et individs stræben efter at retfærdiggøre sine handlinger – i dette tilfælde udtalelsen om at han tror på ledelsesgrundlaget – øges i takt med at disse handlinger bliver mere og mere offentliggjort. På den måde vil han ifølge Weick søge efter at retfærdiggøre denne udtalelse, hvilket både kan være en styrke og en ulempe. Styrken ligger i, at selve udtalelsen kan give mening for ham selv samt tilhørerne og på den måde være med til at bekræfte en stor del af seminarets deltagere i, at

⁵ Stacey (2007): s. 439

⁶ Stacey (2007): s. 435

de er på rette spor og at de ikke er ene om at tro på at Ledelsesgrundlaget fungerer.

På den anden side kan denne forpligtigelse til udtalelsen være en ulempe, idet at den kan være med til at skabe blinde pletter. Disse blinde pletter kan resultere i at en individet kan overse mulige årsager til at uhensigtsmæssigheder opstår⁷.

SOS-repræsentanten har således lagt en begrænsning på sig selv i relation til at komme med kritiske bemærkninger over for Ledelsesgrundlaget samt at stille spørgsmålstejn ved det. På den anden side har han tilkendegivet sit ståsted og gennem retfærdiggørelsen af dette kan han være med til at bidrage til en fælles mening om Ledelsesgrundlaget⁸.

Weick forstætter med at beskrive hvordan små men letforståelige forpligtelser kan have store konsekvenser. To af årsagerne til at disse konsekvenser opstår er ifølge Weick, at sådanne forpligtigende udtalelser anrår sociale størrelser frem for blot enkelte individer samt at disse forpligtigelser kan virke som selvopfyldende profetier i disse sociale størrelser⁹.

SØGER AT INKLUDERE SIG SELV SOM EN DEL AF GRUPPEN
REPRÆSENTERET VED SEMINARETS DELTAGERE. HAN VIL ALTSÅ
IKKE TRÆDE UDENFOR. SE STACEY S. 358 ØVERST.

Fælles for de tre temaer var, at de alle blev underbygget af konkrete historier fra arbejdet med Ledelsesgrundlaget på SOS. Altså præsenterede oplægsholderen ikke propositionelle tilgange til anvendelsen og meningen med Ledelsesgrundlaget, men kom i stedet med eksempler på, hvordan undervisningen omhandlede Ledelsesgrundlaget blev forberedt og afviklet. Alle disse gestikker forsøgte altså ikke at konkludere, hvad Ledelsesgrundlaget er, eller hvordan det virker, men i stedet hvordan det bliver præsenteret for eleverne på SOS.

⁷ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 13, 74 og 229

⁸ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 14.

⁹ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 15

Ifølge oplægsholderen anser SOS Ledelsesgrundlaget som et nyt sprog for god ledelse. Denne tilgang kan understøttes af Weicks beskrivelse af begrebet *cause maps*¹⁰ - her frit oversat til årsags-kort. Disse kort opstår, når individet reflekterer over sine erfaringer og på den måde konstruerer en række variable, der er indbyrdes forbundet. Weick fortsætter og fremlægger, at når disse variable forbindes opstår der en form for mening, da mening flyder ud fra forholdet imellem de variable. I takt med at disse erfaringer og handlinger bliver mere meningsfyldte for individet, fjernes flertydigheden og virkeligheden simplificeres, hvilket i sidste ende vil skabe en højere produktivitet hos den enkelte.

Altså lader det til, at SOS anvender Forsvarets Ledelsesgrundlag til at give en form for større mening med ledelse. Dette vurderes på baggrund af Ledelsesgrundlagets opbygning med en række variable, der indgår i et indbyrdes afhængighedsforhold jf. afsnit XXX. Denne søgen efter mening virker naturlig, hvilket Weick også beskriver ved at henvise til Morgan, Frost og Pondy¹¹, der skriver, at individer løbende indgår i processer, i hvilke de forsøger at gøre deres situationer og handlinger rationelt ansvarlige overfor sig selv og andre¹².

Efter SOS oplæg kunne tilhørerne stille uddybende spørgsmål. Flere af disse spørgsmål gik på *effekten* af Ledelsesgrundlaget på SOS. Spørgsmål så som "Hvornår er der sket noget i praksis", "Hvornår har vi noget inde under huden" og "Hvordan får vi øje på, at der er sket en ændring?" tyder alle på, at temaet omkring *implementering* voksede op i kølvandet på oplægget.

Fælles for disse narrativer og historier er, at de er med til at reducere flertydigheden af Ledelsesgrundlaget og usikkerheden, som individerne, der arbejder med ledelse i Forsvaret oplever.

¹⁰ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 312

¹¹ Morgan et al (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.

¹² Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 11

Efter SOS præsentation fulgte en af repræsentanterne for Flyvevåbnets Officerssskole (FLOS).

Under indledningen fremhæver FLOS-repræsentanten problematikken omkring det manglende praksisfællesskab. Størstedelen af de nye kadetter (officerssskole-elever) har ikke den samme baggrund, som tidligere kadetter havde, grundet strukturændringer i uddannelsesforløbet. Således er en stor del af kadetterne meget unge og kommer direkte fra det gymnasiale uddannelsessystem og har derfor ikke erfaringer med ledelse i Forsvaret inden de starter på FLOS, mens en anden del har flere udsendelser bag sig. Denne diversitet i gruppen af kadetter gør, at praksisfællesskabet mellem kadetterne imellem samt underviserne udebliver. Dette er ifølge FLOS-repræsentanten medvirkende til at skabe nogle andre forudsætninger for at snakke om ledelse på FLOS end man hidtil har haft.

En anden faktor, der har været med til at præge introduktionen af Ledelsesgrundlaget på FLOS, er introduktionen af Flyvevåbnets Mission, Vision og Værdier (MVV) – en proces der uafhængigt af Ledelsesgrundlaget blev startet før dette. MVV-processen har således ifølge FLOS-repræsentanten været et forstyrrende element. En del af kadetterne føler sig forvirrede over at de skal tage stilling til to forskellige processer.

Afledt af denne diversitet og manglende praksisfællesskab ønsker FLOS-repræsentanten at fokusere på hvilken **kontekst** Ledelsesgrundlaget bliver præsenteret i.

Diversiteten blandt kadetterne giver en udfordring i at koble Ledelsesgrundlaget på den enkelte kadets virkelighedsopfattelse. FLOS forsøger derfor at skabe et fælles sprog omkring Ledelsesgrundlaget ved at integrere en lang række fag, hvor Ledelsesgrundlaget bliver koblet på. Endvidere anvender FLOS en lang række forskellige virkemidler, såsom spillefilm og computerspil, hvor de kadetterne efterfølgende får til opgave at koble begreberne fra Ledelsesgrundlaget på deres erfaringer. Således bliver

Ledelsesgrundlaget til et fælles sprog blandt kadetterne og underviserne på FLOS.

Igen ser man Ledelsesgrundlaget anvendt som en *cause map* jf. Weick. FLOS forsøger at få eleverne på skolen til at forklare flertydige begivenheder ud fra Forsvarets Ledelsesgrundlag for på den måde at give de enkelte begivenheder mening.

Dynamikkerne forbundet med inklusion og eksklusion

Efter FLOS-oplægget fik tilhørerne igen mulighed for at debattere det i grupper af to til tre personer. Inden at der var mulighed for at fremlægge de enkeltes pointer i plenum blev der dog serveret frokost for deltagerne, hvorfor denne plenum-seance blev udskudt.

Jasper og jeg var som "observatører" inviteret til at spise med og fik på den måde mulighed for at interagere med de øvrige deltagere i et mere uformelt forum. Vi var placeret således at vi havde mulighed for at snakke med den FLOS-repræsentant, der netop havde gennemført oplægget omkring Ledelsesgrundlaget på FLOS. I vores dialog opstod et tema omkring udsendelse og den legitimitet en sådan udsendelse giver medarbejdere i Forsvaret. Vi deltog aktivt i diskussionen omkring den legitimisering en udsendelse giver en medarbejder, og denne diskussion blev efterfølgende bragt med videre i den plenum-seancen efter frokost, der omhandlede FLOS præsentation¹³.

Temaet omkring diversitet og manglende praksisfællesskab, som FLOS-repræsentanten havde fremhævet som en udfordring på FLOS blev nu kombineret med forskellen på ansatte i Forsvaret, der har været udsendt kontra dem, der ikke har været udsendt. Debatten viser sig at være interessant idet den handler om, hvordan individer inkluderer og ekskluderer

¹³ Denne aktive deltagelse understreger vores rolle som *participative enquirer*. Se Stacey (2007) s. 440.

hinanden i de grupper de indgår i¹⁴. En af deltagerne kommenterede: *"Nogle i Forsvaret føler sig diskvalificerede, hvis de ikke har været udsendt. Man får mere legitimitet, når man har været udsendt. Det til en sådan grænse, at dem, der ikke har, diskvalificeres. Så det er ikke kun et spørgsmål om erfaring/ikke erfaring, men også om hvilken erfaring"*¹⁵.

Kigger man nærmere på kommentaren ud fra et CRP-perspektiv finder man flere interessante pointer. Temaet omkring udsendelse er et udtryk for en **ideologi**, der eksisterer i dele af Forsvaret og er således med til at definere et magtforhold imellem ansatte i Forsvaret. Ud fra den dialog, der opstod omkring udsendelse, tyder det på, at **ideologien** i den del af Forsvaret, som var repræsenteret ved seminaret, peger i retning af, at man som ansat bør udsendes. De ansatte, der har været udsendt lever derfor i højere grad op til ideologien og bliver på den måde inkluderet i gruppen, der nyder respekten ved at have været udsendt. Denne respekt kan blive **partikulariseret** i de enkelte lokale interaktioner i Forsvaret, hvor magtforholdet bliver forskudt i retning af det individ, der i højere grad følger Forsvarets ideologi om at man bør være udsendt. Et eksempel på dette ses i en af mine kollegaers udtalelse under min uddannelse til kaptajn på Officerssskolen: *"...en diskussion kan stoppe på grund af sådan nogle argumenter [henvisning til udsendelseserfaring]. Jamen du har ikke været udsendt eller lignende."* Hvis disse eksempler på **partikulariseringer** af interaktioner, hvor ideologien om udsendelse træder frem på ovennævnte måde viser sig at være et generelt mønster, vil dette være med til at begrænse den frit flydende kommunikation i Forsvaret.

HER BØR STÅ NOGET MERE OM GRUPPE-DYNAMIKKER OG INKLUSION/EKSKLUSION.

¹⁴ Se mere herom i Stacey (2007) s. 353.

¹⁵ "Præsentationer og noter" – udarbejdet af FAK ifm. Ledelsesgrundlags-seminaret

Narrativ 2.1

Hærens Officersskole (HO) præsenterede efterfølgende hvordan de anvender og præsenterer Ledelsesgrundlaget for deres elever. Tilgangen er at eleverne bliver præsenteret for en refleksionsopgave og således tager udgangspunkt i deres egne erfaringer. Ledelsesgrundlaget bliver på den måde trukket ned over disse erfaringer, hvilket viser, at det bliver brugt som et årsags-kort¹⁶ ligesom på SOS beskrevet ovenfor. Eleverne på HO anvender altså Ledelsesgrundlaget til at sætte ord på deres egne erfaringer. Altså ser man igen en form for simplificering af virkeligheden i kraft af at eleverne anvender Ledelsesgrundlagets model til at forklare og skabe mening med deres tidligere handlinger. Ifølge Weick vil denne meningsdannelse og fjernelse af flertydighed i handlingerne øge

Filosofi – Etik – Normer

I løbet af seminaret opstod der ikke det antal konflikter, som jeg først havde antaget ville opstå. Årsagen til dette kan være, at der ikke blev konkretiserede helt specifikke interaktioner og

En anden forklaring på de udeblivende konflikter er individernes ønske om ikke at træde udenfor fællesskabet ved at ekskludere sig selv i forhold til den diskurs, der eksisterer omkring Ledelsesgrundlaget og det ønske om at det skal være en succes.

Dette ønske om at skabe en succes omkring Ledelsesgrundlaget syntes at fokusere på **temaet implementering**. Der syntes ikke at være fokus på selve formålet med Ledelsesgrundlaget, hvilket kan skyldes to ting: Enten at der eksisterede en kollektiv forståelse eller at der var så meget fokus på, at Ledelsesgrundlaget skal lykkes, at der ikke var plads til at temaet omkring formålet kunne emergere.

Den videre færd fremad...

¹⁶ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 312

Narrativ 2.1

Efter at have deltaget i seminaret og reflekteret over de processer, der fandt sted, føler jeg nu, at jeg står tilbage med en række nye spørgsmål.

For hvad er intentionen og formålet egentlig med Ledelsesgrundlaget?

Som beskrevet ovenfor fik jeg oplevelsen af, at der på seminaret var konsensus omkring at Forsvarets Ledelsesgrundlag var godt, og at det var noget, "man troede på" og afledt deraf blev der primært rettet fokus på, hvordan Ledelsesgrundlaget kunne blive implementeret, samt hvor langt man var kommet i denne proces.

Temaet omkring Ledelsesgrundlagets formål blev stort set ikke berørt ud over introduktionen af Ledelsesgrundlaget i starten af seminaret. Personligt er jeg blevet mere og mere nysgerrig efter hvad den egentlige årsag til Ledelsesgrundlaget er. For jeg føler i højere og højere grad, at formålet træder i baggrunden, når jeg ser på de temaer, der opstår omkring Ledelsesgrundlaget. Kan det være, at Ledelsesgrundlaget er introduceret for at fungere som et socialt objekt, der kan istandsætte ledere til at udøve social kontrol frem for en egentlig teknologi?

Endvidere er jeg i mit arbejde med narrativet blevet nysgerrig efter, i hvor høj grad kommunikationen flød frit blandt deltagerne på seminaret. Ifølge Stacey er alle relationer præget af et magtforhold, der er med til at *enable* og *constraine* individerne, der indgår i dette forhold. Disse magtforhold er dynamiske og afhængige af hvilke idealer og kulturværdier, der eksisterer i gruppen. I forbindelse med seminaret samtlige individer i større eller mindre grad haft mulighed for at påvirke hvilke temaer, der emergerede og hvilke, der blev lukket ned. Alle disse individer har haft forskellige intentioner, og disse vil være alt for omfattende at søge at afdække i denne forbindelse.

Seminardeltagernes intentioner har alle indgået i hvad Stacey kalder *the interplay of intentions*¹⁷ og det er netop denne proces, der får visse temaer til at emergere og andre til aldrig at opstå eller helt at forsvinde. Intet individ uanset hvor stor en indflydelse han eller hun har, vil være i stand til at styre

¹⁷ Stacey (2007) s. 248

dette interplay og dermed forme, præcis hvilke temaer, der opstår¹⁸¹⁹. Dog vil visse individer have større indflydelse end andre, hvilket bunder i det magtforhold, der findes i relationen. I forbindelse med seminaret har en række individer haft magten skubbet i deres retning i højere grad end andre. En fuld afdækning af magtrelationerne vil i denne sammenhæng være for omfattende, men eksempelvis kan seminarlederen og process-konsulenterne, der satte rammerne omkring afviklingen af seminaret, fremhæves som individer, der som funktion af de sociale strukturer, der eksisterer i Forsvaret samt det **sociale objekt**, som et seminar i Forsvaret repræsenterer (formelt udpegede roller, uniformer, etc.) i højere grad er i stand til at påvirke processen. Således vil disse personer være i stand til at *constraine* eller *enable* andre individer og dermed i højere grad sætte deres egne intentioner i spil. Stacey beskriver disse formelle aspekter af organisationer ved at fremhæve de propositionelle temaer, der eksisterer i enhver organisation. Disse propositioner definerer hierarkier og den officielle ideologi²⁰. I denne sammenhæng, at seminarlederen sætter rammerne for seminaret.

Ovenstående afsnit skal ikke tolkes som en direkte analyse af, hvad der konkret skete på seminaret i relation til seminar-lederens og proceskonsulenternes rolle, men blot fungere som et udtryk for, hvad der kan påvirke processerne under et sådan seminar.

Grundet min nysgerrighed efter at få afdækket, hvordan Forsvarets Ledelsesgrundlag derfor eksisterer i et forum, hvor de samme *enablers* og *constraints* ikke eksisterer lige så eksplicit, synes det derfor være interessant at undersøge, hvilke temaer der opstår omkring Ledelsesgrundlaget, hvis en række af disse individer bliver bedt om at beskæftige sig med Ledelsesgrundlaget i et andet forum.

¹⁸ Dette viser i høj grad forskellen mellem tankegangen bag scientific management og systemisk ledelse og CRP. De to førstnævnte tror på, at det indflydelsesrige individ kan stille sig udenfor processen og styre den, mens sidstnævnte accepterer, at ét enkelt individ ikke kan kontrollere processen, men i stedet bliver en del af den.

¹⁹ Stacey (2007) s. 303

²⁰ Stacey (2007) s. 383

Narrativ 2.1

Endvidere vil det være interessant at få afdækket, hvad disse individer ser som værende det egentlige formål og intentionen med introduktionen af Forsvarets Ledelsesgrundlag.

Jeg vil derfor forsøge at kontakte nogle af deltagerne fra seminaret og se, hvilke temaer der opstår, når de bliver bedt om at beskrive hvad de mener formålet er med Ledelsesgrundlaget.

KONKLUSION: ALLE DELTAGERNE ER ENIGE OM AT LEDELSESGRUNDLAGET ER GRUNDLÆGGENDE GODT. DE ØNSKER IKKE AT STILLE SIG UDEN FOR GRUPPEN OG DERVED BLIVE EKSKLUDERET VED AT ANFÆGTE, AT LEDELSESGRUNDLAGET IKKE FUNGERER. DERFOR TALER DE ALLE SAMMEN OM HVOR GODT DET ER OG HVORDAN MAN KAN IMPLEMENTERE DET. INGEN STILLER SPØRGSMÅL TIL, OM MAN SPILDER TIDEN VED AT BRUGE SÅ MEGET TID PÅ AT SNAKKE OM DET. ALTSÅ BLIVER SEMINARETS TEMAER *CONSTRAINED* AF GRUPPE-DYNAMIKERNE Gennem INKLUSION/EKSKLUSION. SE STACEY S. 358 ØVERST FOR NÆRMERE BESKRIVELSE AF DE TEORETISKE TANKER BAG DET. ELABORER OVER DETTE!! ENDVIDERE KAN DENNE ENIGHED SKYLDES, AT DER BLIVER SNAKKET PÅ ET MEGET GENERELT NIVEAU – ALTSÅ BLIVER DER IKKE FOKUSERET PÅ DE KONFLIKTER, DER OPSTÅR I PARTIKULARISERINGERNE.

DEFINITION AF NARRATIV: SE STACEY S. 376.

1. NARRATIV 2

1.1 Indledning

Dette narrativ er udfærdiget i perioden XXXX og tager afsæt i den undren, der opstod efter arbejdet med Narrativ 1. Altså søger dette narrativ at identificere de konflikter, der opstår i partikulariseringen af de temaer, som Forsvarets Ledelsesgrundlag består af. Ved at indgå i en gruppe af individer, der til daglig beskæftiger sig med Ledelsesgrundlaget i forskellige dele af Forsvaret er forhåbningen, at der i denne kontekst vil blive mulighed for at møde forskellige tolkninger af de idealer, der er fundet frem til i afdækningen af hvad Ledelsesgrundlaget er i Narrativ 1.

Altså har jeg inden mødet med denne gruppe en forventning om, at den diversitet, der eksisterer i gruppen vil repræsentere forskellige synspunkter og at disse synspunkter vil mødes i en konflikt i tolkningen af Ledelsesgrundlaget.

Disse konflikter vil da bidrage til at besvare den spørgsmål narrativ 1 stillede:

Hvordan eksisterer Ledelsesgrundlaget i Forsvaret?

I min søgen efter svaret beskæftiger narrativet sig med de begivenheder, der skete i løbet af et to dages langt seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag. Seminaret, som Forsvarsakademiet (FAK) var vært for, blev afholdt på et af Forsvaret kursuscentre, og deltagerne var primært officerer fra Forsvarets tre officersskoler, samt en række andre uddannelsesinstitutioner i Forsvaret. Endvidere var der en række civil ansatte repræsentanter fra Forsvarskommandoen samt forfatterne af dette speciale.

Da narrativet omhandler en kort periode på kun to dage har jeg været i stand til at fastholde en lang række af de interaktioner der skete på noteform. I forhold til narrativ 1 er disse interaktioner altså veldokumenteret i form af

Narrativ 2.1

udførlige notater taget af forfatterne selv. Dette er også nødvendigt, da formålet med narrativet netop er at afdække, *hvordan* Ledelsesgrundlaget eksisterer ved at kigge nærmere på hvilke temaer, der emergerer.

I forbindelse med udarbejdelsen af narrativet, har jeg grundet de udførlige noter haft mulighed for at genlæse en lang række af udtalelserne fra deltagerne på seminaret og dermed fastholde fokus på de temaer, der blev repræsenteret ved partikulariseringerne, der opstod på seminaret. Altså står nærværende narrativ i kontrast til Narrativ 1, der ikke har haft samme grundlag, men i stedet omhandler en længere tidsmæssig periode, hvor fokus var på de generelle mønstre, der syntes at gøre sig gældende. Det skal i den forbindelse nævnes, at samtlige deltagere på seminaret er blevet anonymiseret efter ønske fra FAK.

Som narrativet udvikler sig viser det sig at en række temaer bliver gentaget i de lokale interaktioner, mens andre skyggetemaer også emergerer. Endvidere tydeliggøres det, hvordan magtrelationerne mellem deltagerne i form af *enabling* og *constraints* samt *eksklusion* og *inklusion* spiller ind.

Et anden vigtig iagttagelse i narrativet er, hvorledes specialets forfattere bliver involveret i udviklingen af seminardeltagernes forståelse af ledelsesgrundlaget. Dette understreger Staceys pointe om at hverken lederen eller researcheren kan stille sig uden for organisationen for at iagttage, hvad der udfolder sig, men altid vil påvirke samt blive påvirket af de processer, der opstår. Årsagen til dette er, at arbejdet både som leder og researcher kræver kommunikation mellem de involverede¹.

1.2 Narrativ 2: En søgen efter konflikter

Efter min introduktion til teorien omkring *complex responsive processes* (CRP) og det socialkonstruktionistiske paradigme i det hele taget, følte jeg, at jeg så mange ting i et nyt lys. Som det er beskrevet i Narrativ 1 nåede jeg i

¹ Stacey (2007) s. 440

frem til erkendelsen af, at ændringen i de temaer, som der bliver talt om i en organisation i et CRP-perspektiv repræsenterer en ændring i den organisations strategi og deraf afledt i dens identitet. Det overskyggende tema, der fremgik efter Ledelsesgrundlaget introduktion i Narrativ 1 omhandlende balance. Jeg ønskede derfor at se nærmere på, hvordan dette tema partikulariserede sig i en gruppe af individer, der alle havde beskæftiget sig med Ledelsesgrundlaget.

Jeg var i den heldige situation, at jeg blev indbudt som observatør til et seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag afholdt af Forsvarsakademiet. Seminaret blev afholdt d. 10. til 11. december 2009 på et af Forsvarets kursuscentre i Nordsjælland. Der var repræsentanter fra et bredt udsnit af Forsvaret, der alle havde det til fælles, at de havde arbejdet med enten at udvikle, implementere og formidle samt anvende Ledelsesgrundlaget ved de enheder, som de repræsenterede. Deltagerne var både civilt og militært ansatte med forskellig rang og ansvarsområder.

Formålet med seminaret var at *"...dele erfaringer om arbejdet med Ledelsesgrundlaget (LG), herunder undervisning, kursusafholdelse, organisationsudvikling mv., med henblik på at identificere og nyttiggøre læringspunkter og fremadrettede, praktiske og konkrete udviklingsområder."*²

Jeg havde derfor en forventning om, at der ved at kigge nærmere på disse erfaringer ville kunne identificeres forskellige tilgange til hvordan Ledelsesgrundlaget bliver tolket og anvendt i Forsvaret.

Banen kridtes op – Seminarets legitime temaer defineres

Ved ankomsten til kursuscenteret oplevede jeg, at der var en venskabelig stemning, og alle deltagerne indgik umiddelbart i uformelle dialoger med kollegaer, de i forvejen kendte. Samtalerne syntes at flyde frit, og deltagerne så ud til at føle sig godt tilpas.

² Bilag XXX – Skrivelse af 2009-11-12 omhandlende Seminar vedr. ledelsesgrundlaget (LG) d. 10. – 11.12.09 på Høveltegaard.

Narrativ 2.1

Den officielle del af seminaret blev indledt af en repræsentant fra FAK, der havde stået i spidsen for at arrangere seminaret. Han startede med at fremlægge en PowerPoint præsentation, der introducerede deltagerne for formålet med seminaret samt de rammer, der ville gøre sig gældende for de næste to dage. Han brugte udtryk som "...at komme ned i materien..." og stillede spørgsmålet til deltagerne: "Hvordan kan vi fremme den gode ledelse i Forsvaret?". I introduktionen præsenterede han endvidere hensigten med seminaret med sine egne ord. Han ønskede at deltagerne ville være i stand til at omsætte Ledelsesgrundlaget til "øl og cigarer". Altså at det skulle konkretiseres og abstraktionsniveauet skulle stige efter at ramme et brugbart niveau for anvendelse i hverdagen. Det var i denne konkretisering, at jeg ville søge efter de forskelligheder og deraf afledte konflikter i hvordan Ledelsesgrundlaget udleveres og anvendes.

Efter indledningen fortsatte FAK-repræsentanten med en fremlæggelse af en række centrale pointer omhandlende Ledelsesgrundlaget. Pointerne var: (1) LG er en forpligtende ramme for ledelse i Forsvaret. (2) Opgaven er i centrum. (3) Balance og (4) skabelse af vilkår for at leve op til kendetegnene for god ledelse.

Disse centrale pointer fungerede som *propositionelle temaer*³ i de efterfølgende lokale interaktioner under seminaret, hvilket vil blive tydeliggjort senere i dette narrativ.

Det synes logisk, at introducere deltagerne for formålet samt disse propositionelle temaer, for at sætte rammerne for seminaret. Dog viser det sig, at denne tidlige introduktion af propositionelle temaer fra et ledende individ kan have en begrænsende effekt på den frit flydende kommunikation. Således er seminarets deltagere allerede ledt ind på hvilke temaer, der er legitime og i fokus hvorfor andre temaer i ringere grad vil have mulighed for at emergere under seminaret⁴. Der er både fordele og ulemper ved på denne måde at give udtryk for hvilke temaer, der er legitime. På den måde giver disse temaer deltagerne en fællesskabsfølelse omkring Ledelsesgrundlaget

³ Stacey (2007): s. 375-376

⁴ Stacey (2007): s. 379

og skaber et bedre grundlag for samarbejde. Dog er dette udtryk for hvad der kan kaldes ideologiske temaer samtidig medvirkende til at begrænse deltagerne, da de vil være nødsaget til at rette sig ind i forhold til denne ideologi for fortsat at være en del af gruppen⁵. Således vil muligheden for at nye temaer og dermed forståelser af Ledelsesgrundlaget have svært ved at opstå. Narrativet vil senere give et eksempel på, hvor sådanne begrænsninger kan have spillet ind.

FAK-repræsentanten rundede introduktionen af med efterfølgende at give repræsentanterne fra de tre forskellige værn mulighed for at præsentere deres erfaringer med Ledelsesgrundlaget.

En homogen gruppe – udeblivelsen af konflikter

De tre værns oplæg var ikke i samme grad præget af propositionelle temaer, men i højere grad af en lang række narrative temaer. Således blev der i højere grad fremstillet *hvordan* ledelsesgrundlaget blev introduceret og forsøgt implementeret i de respektive enheder og værn.

Søværnets Officersskole (SOS) lagde ud med at fremlægge hvordan de havde arbejdet med Forsvarets Ledelsesgrundlag

Fremlæggelsen bestod af en PowerPoint, indeholdende tre hovedtemaer: (1) Hvordan arbejder SOS med Forsvarets Ledelsesgrundlag?. (2) Hvordan oplever vi, at undervisningen giver mening ved SOS. Og (3) Hvad er lykkedes og hvad er udfordrende?

Der blev fokuseret på undervisningssituationerne på SOS, og der blev givet en række eksempler på hvordan eleverne på SOS bliver introduceret for Ledelsesgrundlaget.

Fælles for de tre temaer var, at de alle blev underbygget af historier fra arbejdet med Ledelsesgrundlaget på SOS. Altså præsenterede oplægsholderen ikke propositionelle tilgange til anvendelsen og meningen

⁵ Stacey (2007): s. 358

Narrativ 2.1

med Ledelsesgrundlaget, men kom i stedet med eksempler på, hvordan undervisningen omhandlende Ledelsesgrundlaget blev forberedt og afviklet. Alle disse gestikker forsøgte altså ikke at konkludere, hvad Ledelsesgrundlaget er, eller hvordan det virker, men i stedet hvordan det bliver præsenteret for eleverne på SOS.

Repræsentanten fra SOS beskrev, hvordan der på SOS var opstået en række spørgsmål omkring Ledelsesgrundlaget. De tre mest iørefaldende spørgsmål var: "er Ledelsesgrundlaget ikke bare vand på den samme gamle mølle", "hvornår bliver Ledelsesgrundlaget implementeret?" samt "Når opgaven er i centrum, vil det så ikke altid være resultaterne, der er i fokus?" Svaret på det første spørgsmål er ifølge SOS-repræsentanten, at Ledelsesgrundlaget rent sprogsmæssigt repræsenterer nogle ændringer, mens at svaret på det sidste spørgsmål er: "det er jer [eleverne], der kommer til at gøre det". Der blev ikke svaret på det tredje spørgsmål, da det omhandler et paradoks, der umiddelbart er svært at give et kort og præcist svar på.

De tre spørgsmål samt de tilhørende svar omhandler temaerne *sprog*, *implementering* og *paradokser*, som synes at være et gennemgående tema under hele seminaret.

SOS-repræsentanten afrundede sit oplæg med at understrege, at de på SOS tror på Ledelsesgrundlaget. Med denne klare udmelding inkluderes han i gruppen, der er repræsenteret af seminarets deltagere. Stacey fremhæver individets *urge to relate* som den grundlæggende drivkraft for menneskelig adfærd⁶. SOS-repræsentanten indgår på den måde i seminarets fællesskab

⁶ Stacey (2007): s. 439

og er med til at skabe den "vi"-identitet, som Stacey beskriver som en del af en organisations samlede identitet⁷.

Med ovenstående udtalelse– "Vi tror selv på det" – opstår et andet interessant fænomen, som gik igen flere gange i løbet af seminaret. Dette er fænomenet omkring *forpligtigelse* i relation til meningsdannelse, som Karl E. Weick behandler.

"Vi tror på det" – Den offentlige forpligtigelse...

At SOS-repræsentanten offentligt tilkendegiver, at han – og resten af SOS – tror på Ledelsesgrundlaget, forpligtiger ham samtidig til at følge op på og stå ved denne udtalelse. Ifølge Weick vil et individs stræben efter at retfærdiggøre sine handlinger – i dette tilfælde udtalelsen om at han tror på ledelsesgrundlaget – øges i takt med at disse handlinger bliver mere og mere offentliggjort. På den måde vil han ifølge Weick søge efter at retfærdiggøre denne udtalelse, hvilket både kan være en styrke og en ulempe. Styrken ligger i, at selve udtalelsen kan give mening for ham selv samt tilhørerne og på den måde være med til at bekræfte en stor del af seminarets deltagere i, at de er på rette spor og at de ikke er ene om at tro på at Ledelsesgrundlaget fungerer.

På den anden side kan denne forpligtigelse til udtalelsen være en ulempe, idet at den kan være med til at skabe blinde pletter. Disse blinde pletter kan resultere i at individet kan overse mulige årsager til at uhensigtsmæssigheder opstår⁸.

SOS-repræsentanten har således lagt en begrænsning på sig selv i relation til at komme med kritiske bemærkninger over for Ledelsesgrundlaget samt at stille spørgsmålstejn ved det. Den positive side af denne udtalelse er, at han tilkendegiver sit ståsted og gennem sin retfærdiggørelse af dette ståsted, kan

⁷ Stacey (2007): s. 435

⁸ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 13, 74 og 229

Narrativ 2.1

han være med til at bidrage til en fælles mening om og tro på Ledelsesgrundlaget⁹.

Weick forstætter med at beskrive hvordan små men letforståelige forpligtelser kan have store konsekvenser. To af årsagerne til at disse konsekvenser opstår er ifølge Weick, at sådanne forpligtigende udtalelser anråber sociale størrelser frem for blot enkelte individer samt at disse forpligtigelser kan virke som selvopfyldende profetier i disse sociale størrelser¹⁰. Dette betyder altså, at... JASPER, HJÆLP MIG HER!

Et nyt sprog skabes – Meningen med Ledelsesgrundlaget

Ifølge oplægsholderen anser SOS Ledelsesgrundlaget som et nyt sprog for god ledelse. Denne tilgang kan understøttes af Weicks beskrivelse af begrebet *cause maps*¹¹ - her frit oversat til årsags-kort. Disse kort opstår, når individet reflekterer over sine erfaringer og på den måde konstruerer en række variable, der er indbyrdes forbundet. Weick fortsætter og fremlægger, at når disse variable forbindes opstår der en form for mening, da mening flyder ud fra forholdet imellem de variable. I takt med at disse erfaringer og handlinger bliver mere meningsfyldte for individet, fjernes flertydigheden og virkeligheden simplificeres, hvilket i sidste ende vil skabe en højere produktivitet hos den enkelte.

Altså lader det til, at SOS anvender Forsvarets Ledelsesgrundlag til at give en form for større mening med ledelse. Dette vurderes på baggrund af Ledelsesgrundlagets opbygning med en række variable, der indgår i et indbyrdes afhængighedsforhold jf. afsnit XXX. Denne søgen efter mening virker naturlig, hvilket Weick også beskriver ved at henvise til Morgan, Frost og Pondy¹², der skriver, at individer løbende indgår i processer, i hvilke de

⁹ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 14.

¹⁰ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 15

¹¹ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 312

¹² Morgan et al (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.

Narrativ 2.1

forsøger at gøre deres situationer og handlinger rationelt ansvarlige overfor sig selv og andre¹³.

Efter SOS oplæg kunne tilhørerne stille uddybende spørgsmål. Flere af disse spørgsmål gik på *effekten* af Ledelsesgrundlaget på SOS. Spørgsmål så som "Hvornår er der sket noget i praksis", "Hvornår har vi noget inde under huden" og "Hvordan får vi øje på, at der er sket en ændring?" tyder alle på, at temaet omkring *implementering* voksede op i kølvandet på oplægget.

Fælles for disse narrativer og historier er, at de er med til at reducere flertydigheden af Ledelsesgrundlaget og usikkerheden, som individerne, der arbejder med ledelse i Forsvaret oplever.

Efter SOS præsentation fulgte en af repræsentanterne for Flyvevåbnets Officersskole (FLOS).

Under indledningen fremhæver FLOS-repræsentanten problematikken omkring det manglende praksisfællesskab. Størstedelen af de nye kadetter (officersskole-elever) har ikke den samme baggrund, som tidligere kadetter havde, grundet strukturændringer i uddannelsesforløbet. Således er en stor del af kadetterne meget unge og kommer direkte fra det gymnasiale uddannelsessystem og har derfor ikke erfaringer med ledelse i Forsvaret inden de starter på FLOS, mens en anden del har flere udsendelser bag sig. Denne diversitet i gruppen af kadetter gør, at praksisfællesskabet mellem kadetterne imellem samt underviserne udebliver. Dette er ifølge FLOS-repræsentanten medvirkende til at skabe nogle andre forudsætninger for at snakke om ledelse på FLOS end man hidtil har haft.

En anden faktor, der har været med til at præge introduktionen af Ledelsesgrundlaget på FLOS, er introduktionen af Flyvevåbnets Mission,

¹³ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 11

Narrativ 2.1

Vision og Værdier (MVV) – en proces der uafhængigt af Ledelsesgrundlaget blev startet før dette. MVV-processen har således ifølge FLOS-repræsentanten været et forstyrrende element. En del af kadetterne føler sig forvirrede over at de skal tage stilling til to forskellige processer.

Aflødt af denne diversitet og manglende praksisfællesskab ønsker FLOS-repræsentanten at fokusere på hvilken **kontekst** Ledelsesgrundlaget bliver præsenteret i.

Diversiteten blandt kadetterne giver en udfordring i at koble Ledelsesgrundlaget på den enkelte kadets virkelighedsopfattelse. FLOS forsøger derfor at skabe et fælles sprog omkring Ledelsesgrundlaget ved at integrere en lang række fag, hvor Ledelsesgrundlaget bliver koblet på. Endvidere anvender FLOS en lang række forskellige virkemidler, såsom spillefilm og computerspil, hvor de kadetterne efterfølgende får til opgave at koble begreberne fra Ledelsesgrundlaget på deres erfaringer. Således bliver Ledelsesgrundlaget til et fælles sprog blandt kadetterne og underviserne på FLOS.

Igen ser man Ledelsesgrundlaget anvendt som en *cause map* jf. Weick. FLOS forsøger at få eleverne på skolen til at forklare flertydige begivenheder ud fra Forsvarets Ledelsesgrundlag for på den måde at give de enkelte begivenheder mening.

Dynamikkerne forbundet med inklusion og eksklusion

Efter FLOS-oplægget fik tilhørerne **igen** mulighed for at debattere det i grupper af to til tre personer. Inden at der var mulighed for at fremlægge de enkeltes pointer i plenum blev der dog serveret frokost for deltagerne, hvorfor denne plenum-seance blev udskudt.

Jasper og jeg var som "observatører" inviteret til at spise med og fik på den måde mulighed for at interagere med de øvrige deltagere i et mere uformelt forum. Vi var placeret således at vi havde mulighed for at snakke med den FLOS-repræsentant, der netop havde gennemført oplægget omkring

Ledelsesgrundlaget på FLOS. I vores dialog opstod et tema omkring udsendelse og den legitimitet en sådan **udsendelse** giver medarbejdere i Forsvaret. Vi deltog aktivt i diskussionen omkring den legitimisering en udsendelse giver en medarbejder, og denne diskussion blev efterfølgende bragt med videre i den plenum-seancen efter frokost, der omhandlede FLOS præsentation¹⁴.

Temaet omkring diversitet og manglende praksisfællesskab, som FLOS-repræsentanten havde fremhævet som en udfordring på FLOS blev nu kombineret med forskellen på ansatte i Forsvaret, der har været udsendt kontra dem, der ikke har været udsendt. Debatten viser sig at være interessant idet den handler om, hvordan individer **inkluderer** og **ekskluderer** hinanden i de grupper de indgår i¹⁵. En af deltagerne kommenterede: *"Nogle i Forsvaret føler sig diskvalificerede, hvis de ikke har været udsendt. Man får mere legitimitet, når man har været udsendt. Det til en sådan grænse, at dem, der ikke har, diskvalificeres. Så det er ikke kun et spørgsmål om erfaring/ikke erfaring, men også om hvilken erfaring"*¹⁶.

Kigger man nærmere på kommentaren ud fra et CRP-perspektiv finder man flere interessante pointer. Temaet omkring udsendelse er et udtryk for en **ideologi**, der eksisterer i dele af Forsvaret og er således med til at definere et magtforhold imellem ansatte i Forsvaret. Ud fra den dialog, der opstod omkring udsendelse, tyder det på, at **ideologien** i den del af Forsvaret, som var repræsenteret ved seminaret, peger i retning af, at man som ansat bør udsendes. De ansatte, der har været udsendt lever derfor i højere grad op til ideologien og bliver på den måde inkluderet i gruppen, der nyder respekten ved at have været udsendt. Denne respekt kan blive **partikulariseret** i de enkelte lokale interaktioner i Forsvaret, hvor magtforholdet bliver forskudt i retning af det individ, der i højere grad følger Forsvarets ideologi om at man bør være udsendt. Et eksempel på dette ses i en af mine kollegaers udtalelse

¹⁴ Denne aktive deltagelse understreger vores rolle som *participative enquirer*. Se Stacey (2007) s. 440.

¹⁵ Se mere herom i Stacey (2007) s. 353.

¹⁶ "Præsentationer og noter" – udarbejdet af FAK ifm. Ledelsesgrundlags-seminaret

Narrativ 2.1

under min uddannelse til kaptajn på Officerssskolen: ”...*en diskussion kan stoppe på grund af sådan nogle argumenter* [henvisning til udsendelseserfaring]. *Jamen du har ikke været udsendt eller lignende.*” Hvis disse eksempler på **partikulariseringer** af interaktioner, hvor ideologien om udsendelse træder frem på ovennævnte måde viser sig at være et generelt mønster, vil dette være med til at begrænse den frit flydende kommunikation i Forsvaret.

HER BØR STÅ NOGET MERE OM GRUPPE-DYNAMIKKER OG INKLUSION/EKSKLUSION.

Hærens Officerssskole (HO) præsenterede efterfølgende hvordan de anvender og præsenterer Ledelsesgrundlaget for deres elever. Tilgangen er at eleverne bliver præsenteret for en refleksionsopgave og således tager udgangspunkt i deres egne erfaringer. Ledelsesgrundlaget bliver på den måde trukket ned over disse erfaringer, hvilket viser, at det bliver brugt som et årsags-kort¹⁷ ligesom på SOS beskrevet ovenfor. Eleverne på HO anvender altså Ledelsesgrundlaget til at sætte ord på deres egne erfaringer. Altså ser man igen en form for simplificering af virkeligheden i kraft af at eleverne anvender Ledelsesgrundlagets model til at forklare og skabe mening med deres tidligere handlinger. Ifølge Weick vil denne meningsdannelse og fjernelse af flertydighed i handlingerne øge...

Under HOs præsentation bemærkede jeg, at også de havde fundet en sammenhæng mellem Forsvarets Ledelsesgrundlag og Adizes teorier. Som beskrevet i Narrativ 1, var det netop Adizes ledelsesroller, som vi i CRCKAR havde relateret til Ledelsesgrundlaget.

1.3 Konklusion

I løbet af seminaret havde jeg ikke mulighed for at observere de konflikter, jeg som jeg først havde antaget ville opstå. Årsagen til dette kan være, at der ikke

¹⁷ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 312

Narrativ 2.1

blev fremlagt specifikke eksempler fra deltagernes hverdag, men i stedet blev talt på et mere abstrakt niveau omhandlende etikken og filosofien bag Ledelsesgrundlaget.

En anden forklaring på de udeblivende konflikter er deltagernes ønske om ikke at træde udenfor fællesskabet ved at ekskludere sig selv i forhold til den diskurs, der eksisterer omkring Ledelsesgrundlaget og ønsket om at det skal være en succes.

Dette ønske om at skabe en succes omkring Ledelsesgrundlaget syntes at fokusere på **temaet implementering**. Der syntes ikke at være fokus på selve formålet med Ledelsesgrundlaget, hvilket kan skyldes to ting: (1) Enten at der eksisterede en kollektiv forståelse; eller (2) at der var så meget fokus på, at Ledelsesgrundlaget skal lykkes, at der ikke var plads til at temaet omkring formålet kunne emergere.

Den videre færd fremad...

Efter at have deltaget i seminaret og reflekteret over de processer, der fandt sted, føler jeg nu, at jeg står tilbage med en række nye spørgsmål.

For hvad er intentionen og formålet egentlig med Ledelsesgrundlaget?

Som beskrevet ovenfor fik jeg oplevelsen af, at der på seminaret var konsensus omkring at Forsvarets Ledelsesgrundlag grundlæggende er en god ting, og at det er noget, "man tror på". Afledt af det blev der på seminaret derfor primært rettet fokus på, hvordan Ledelsesgrundlaget kunne implementeres, samt hvor langt man var kommet i denne proces.

Temaet omkring Ledelsesgrundlagets *formål* blev stort set ikke berørt ud over i introduktionen af Ledelsesgrundlaget i starten af seminaret. Denne mangel på klarhed den egentlige årsag til Ledelsesgrundlaget er vil derfor være interessant at undersøge, for på den måde yderligere at afdække Ledelsesgrundlagets eksistens i Forsvaret **jævnfør min oprindelige drivende**

undren¹⁸: For jeg føler efterhånden, at formålet træder i baggrunden, når jeg ser på de temaer, der opstår omkring Ledelsesgrundlaget. Kan det være, at Ledelsesgrundlaget er introduceret for at fungere som et socialt objekt, der kan istandsætte ledere til at udøve social kontrol frem for en egentlig teknologi, hvilket vil være i overensstemmelse med den erkendelse, som jeg fik i arbejdet med Narrativ 1? Er den oprindelige tanke bag Ledelsesgrundlaget at der var behov for introduktionen af et socialt objekt, der kunne danne grundlag for en række nye temaer – herunder temaet om balance?

Et andet aspekt, jeg i mit arbejde med narrativet er blevet nysgerrig efter er, i hvor høj grad kommunikationen flød frit blandt deltagerne på seminaret. Ifølge Stacey er alle relationer præget af et magtforhold, der er med til at *enable* og *constraine* individerne, der indgår i dette forhold. Disse magtforhold er dynamiske og afhængige af hvilke idealer og kultværdier, der eksisterer i gruppen¹⁹. I forbindelse med seminaret har samtlige individer i større eller mindre grad haft mulighed for at påvirke hvilke temaer, der emergerede og hvilke, der blev lukket ned. Alle disse individer har haft forskellige intentioner, men disse vil være alt for omfattende at søge at afdække i denne forbindelse, hvorfor der i stedet er blevet fokuseret på, hvad der opstod under seminaret. Seminardeltagernes intentioner har alle indgået i hvad Stacey kalder *the interplay of intentions*²⁰ og det er netop denne proces, der får visse temaer til at emergere og andre til aldrig at opstå eller helt at forsvinde. Intet individ uanset hvor stor en indflydelse han eller hun har, vil være i stand til at styre dette interplay og dermed forme, præcis hvilke temaer, der opstår^{21,22}. Dog vil visse individer have større indflydelse end andre, hvilket bunder i det magtforhold, der findes i relationen. I forbindelse med seminaret har en række

¹⁸ **HENVIS TIL PROBLEMDISKUSSIONEN**

¹⁹ Stacey (2007) s. 353

²⁰ Stacey (2007) s. 248

²¹ Dette viser i høj grad forskellen mellem tankegangen bag scientific management og systemisk ledelse og CRP. De to førstnævnte tror på, at det indflydelsesrige individ kan stille sig udenfor processen og styre den, mens sidstnævnte accepterer, at ét enkelt individ ikke kan kontrollere processen, men i stedet bliver en del af den.

²² Stacey (2007) s. 303

Narrativ 2.1

individer haft magten skubbet i deres retning i højere grad end andre. En fuld afdækning af magtrelationerne vil i denne sammenhæng være for omfattende. Dog kan seminarlederen og process-konsulenterne, der satte rammerne omkring afviklingen af seminaret, fremhæves som individer, der som funktion af de sociale strukturer, der eksisterer i Forsvaret samt det **sociale objekt**, som et seminar i Forsvaret repræsenterer (formelt udpegede roller, uniformer, etc.) i højere grad være i stand til at påvirke processen. Således vil disse personer være i stand til at *constraine* eller *enable* andre individer og dermed i højere grad sætte deres egne intentioner i spil. Stacey beskriver disse formelle aspekter af organisationer ved at fremhæve de propositionelle temaer, der eksisterer i enhver organisation. Disse propositioner definerer hierarkier og den officielle ideologi²³. I denne sammenhæng, at seminarlederen sætter rammerne for seminaret.

Ovenstående afsnit skal ikke tolkes som en direkte analyse af, hvad der konkret skete på seminaret i relation til seminar-lederens og proceskonsulenternes rolle, men blot fungere som et udtryk for, hvad der kan påvirke processerne under et sådan seminar.

Grundet min nysgerrighed efter at få afdækket, hvordan Forsvarets Ledelsesgrundlag derfor eksisterer i et forum, hvor de samme *enablers* og *constraints* ikke eksisterer lige så eksplicit, synes det derfor være interessant at undersøge, hvilke temaer der opstår omkring Ledelsesgrundlaget, hvis en række af disse individer bliver bedt om at beskæftige sig med Ledelsesgrundlaget i et andet forum.

Endvidere vil det være interessant at få afdækket, hvad disse individer ser som værende det egentlige formål og intentionen med introduktionen af Forsvarets Ledelsesgrundlag.

Jeg vil derfor forsøge at kontakte nogle af deltagerne fra seminaret og se, hvilke temaer der opstår, når de bliver bedt om at beskrive hvad de mener formålet er med Ledelsesgrundlaget.

²³ Stacey (2007) s. 383

KONKLUSION: ALLE DELTAGERNE ER ENIGE OM AT LEDELSESGRUNDLAGET ER GRUNDLÆGGENDE GODT. DE ØNSKER IKKE AT STILLE SIG UDEN FOR GRUPPEN OG DERVED BLIVE EKSCLUDEDERET VED AT ANFÆGTE, AT LEDELSESGRUNDLAGET IKKE FUNGERER. DERFOR TALER DE ALLE SAMMEN OM HVOR GODT DET ER OG HVORDAN MAN KAN IMPLEMENTERE DET. INGEN STILLER SPØRGSMÅL TIL, OM MAN SPILDER TIDEN VED AT BRUGE SÅ MEGET TID PÅ AT SNAKKE OM DET. ALTSÅ BLIVER SEMINARETS TEMAER *CONSTRAINED* AF GRUPPE-DYNAMIKERNE Gennem INKLUSION/EKSKLUSION. SE STACEY S. 358 ØVERST FOR NÆRMERE BESKRIVELSE AF DE TEORETISKE TANKER BAG DET. ELABORER OVER DETTE!! ENDVIDERE KAN DENNE ENIGHED SKYLDES, AT DER BLIVER SNAKKET PÅ ET MEGET GENERELT NIVEAU – ALTSÅ BLIVER DER IKKE FOKUSERET PÅ DE KONFLIKTER, DER OPSTÅR I PARTIKULARISERINGEN.

N BAG VED DET?

DEFINITION AF NARRATIV: SE STACEY S. 376.

1. NARRATIV 2

1.1 Indledning

Dette narrativ er udfærdiget i perioden XXXX og tager afsæt i den undren, der opstod efter arbejdet med Narrativ 1. Altså søger dette narrativ at identificere de konflikter, der opstår i partikulariseringen af de temaer, som Forsvarets Ledelsesgrundlag består af. Ved at indgå i en gruppe af individer, der til daglig beskæftiger sig med Ledelsesgrundlaget i forskellige dele af Forsvaret er forhåbningen, at der i denne kontekst vil blive mulighed for at møde forskellige tolkninger af de idealer, der er fundet frem til i afdækningen af hvad Ledelsesgrundlaget er i Narrativ 1.

Altså har jeg inden mødet med denne gruppe en forventning om, at den diversitet, der eksisterer i gruppen vil repræsentere forskellige synspunkter og at disse synspunkter vil mødes i en konflikt i tolkningen af Ledelsesgrundlaget.

Disse konflikter vil da bidrage til at besvare den spørgsmål narrativ 1 stillede:

Hvordan eksisterer Ledelsesgrundlaget i Forsvaret?

I min søgen efter svaret beskæftiger narrativet sig med de begivenheder, der skete i løbet af et to dages langt seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag. Seminaret, som Forsvarsakademiet (FAK) var vært for, blev afholdt på et af Forsvarets kursuscentre i Nordsjælland, og deltagerne var primært officerer fra Forsvarets tre officersskoler, Forsvarskommandoen, FAK samt en række andre uddannelsesinstitutioner i Forsvaret. Endvidere var der en række civil ansatte repræsentanter fra de repræsenterede dele af Forsvaret samt forfatterne af dette speciale. I alt deltog

Da narrativet omhandler en kort periode på kun to dage har jeg været i stand til at fastholde en lang række af de interaktioner der skete på noteform. I

Narrativ 2.1

forhold til narrativ 1 er disse interaktioner altså veldokumenteret i form af udførlige notater taget af forfatterne selv. Dette er også nødvendigt, da formålet med narrativet netop er at afdække, *hvordan* Ledelsesgrundlaget eksisterer ved at kigge nærmere på hvilke temaer, der emergerer.

I forbindelse med udarbejdelsen af narrativet, har jeg grundet de udførlige noter haft mulighed for at genlæse en lang række af udtalelserne fra deltagerne på seminaret og dermed fastholde fokus på de temaer, der blev repræsenteret ved partikulariseringerne, der opstod på seminaret. Altså står nærværende narrativ i kontrast til Narrativ 1, der ikke har haft samme grundlag, men i stedet omhandler en længere tidsmæssig periode, hvor fokus var på de generelle mønstre, der syntes at gøre sig gældende. Det skal i den forbindelse nævnes, at samtlige deltagere på seminaret er blevet anonymiseret efter ønske fra FAK.

Som narrativet udvikler sig viser det sig at en række temaer bliver gentaget i de lokale interaktioner, mens andre skyggetemaer også emergerer. Endvidere tydeliggøres det, hvordan magtrelationerne mellem deltagerne i form af *enabling* og *constraints* samt *eksklusion* og *inklusion* spiller ind.

Et anden vigtig iagttagelse i narrativet er, hvorledes specialets forfattere bliver involveret i udviklingen af seminardeltagernes forståelse af ledelsesgrundlaget. Dette understreger Staceys pointe om at hverken lederen eller researcheren kan stille sig uden for organisationen for at iagttage, hvad der udfolder sig, men altid vil påvirke samt blive påvirket af de processer, der opstår. Årsagen til dette er, at arbejdet både som leder og researcher kræver kommunikation mellem de involverede¹.

1.2 Narrativ 2: En søgen efter konflikter

Efter min introduktion til teorien omkring *complex responsive processes* (CRP) og det socialkonstruktionistiske paradigme i det hele taget, følte jeg, at

¹ Stacey (2007) s. 440

Narrativ 2.1

jeg så mange ting i et nyt lys. Som det er beskrevet i Narrativ 1 nåede jeg i frem til erkendelsen af, at ændringen i de temaer, som der bliver talt om i en organisation i et CRP-perspektiv repræsenterer en ændring i den organisations strategi og deraf afledt i dens identitet. Det overskyggende tema, der fremgik efter Ledelsesgrundlaget introduktion i Narrativ 1 omhandlende balance. Jeg ønskede derfor at se nærmere på, hvordan dette tema partikulariserede sig i en gruppe af individer, der alle havde beskæftiget sig med Ledelsesgrundlaget.

Jeg var i den heldige situation, at jeg blev indbudt som observatør til et seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag afholdt af Forsvarsakademiet. Seminaret blev afholdt d. 10. til 11. december 2009 på et af Forsvarets kursuscentre i Nordsjælland. Der var repræsentanter fra et bredt udsnit af Forsvaret, der alle havde det til fælles, at de havde arbejdet med enten at udvikle, implementere og formidle samt anvende Ledelsesgrundlaget ved de enheder, som de repræsenterede. Deltagerne var både civilt og militært ansatte med forskellig rang og ansvarsområder.

Formålet med seminaret var at *"...dele erfaringer om arbejdet med Ledelsesgrundlaget (LG), herunder undervisning, kursusafholdelse, organisationsudvikling mv., med henblik på at identificere og nyttiggøre læringspunkter og fremadrettede, praktiske og konkrete udviklingsområder."*²

Jeg havde derfor en forventning om, at der ved at kigge nærmere på disse erfaringer ville kunne identificeres forskellige tilgange til hvordan Ledelsesgrundlaget bliver tolket og anvendt i Forsvaret.

Velkomsten og introduktionen

Ved ankomsten til kursuscenteret oplevede jeg, at der var en venskabelig stemning, og alle deltagerne indgik umiddelbart i uformelle dialoger med

² Bilag XXX – Skrivelse af 2009-11-12 omhandlende Seminar vedr. ledelsesgrundlaget (LG) d. 10. – 11.12.09 på Høveltegaard.

Narrativ 2.1

kollegaer, de i forvejen kendte. Samtalerne syntes at flyde frit, og deltagerne så ud til at føle sig godt tilpas.

Den officielle del af seminaret blev indledt af en repræsentant fra FAK, der havde stået i spidsen for at arrangere seminaret. Han startede med at fremlægge en PowerPoint præsentation, der introducerede deltagerne for formålet med seminaret samt de rammer, der ville gøre sig gældende for de næste to dage. Han stillede i den forbindelse et spørgsmål til deltagerne, som fangede min interesse.

Spørgsmålet var *"Hvordan kan vi fremme den gode ledelse i Forsvaret?"* efterfulgt af følgende kommentaren "...[god ledelse] er jo defineret.". I disse kommentarer anvendes begrebet "den gode ledelse", der henviser til Ledelsesgrundlaget, som definerer ni kendetegn for god ledelse (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 23). Tankegangen virker positivistisk, da man kan tolke det som, at hvis disse ni kendetegn er findes hos en leder, er han god. Denne tilgang til Ledelsesgrundlaget går imod den erkendelse, jeg er nåede frem til efter mit arbejde med Narrativ 1. Altså at Ledelsesgrundlaget ikke er en teknologi, der præskriptivt kan anvendes, til at øge tilstedeværelsen af disse ni kendetegn, men i stedet fungerer som et socialt objekt, der introducerer en række nye temaer.

I introduktionen præsenterede han endvidere hensigten med seminaret med sine egne ord. Han ønskede at deltagerne ville være i stand til at omsætte Ledelsesgrundlaget til "øl og cigarer". Altså at det skulle konkretiseres og abstraktionsniveauet skulle stige efter at ramme et brugbart niveau for anvendelse i hverdagen. Det var i denne konkretisering, at jeg håbede på og forventede at finde deltagernes forskellighed og deraf afledte konflikter i hvordan Ledelsesgrundlaget udleveres og anvendes.

Banen kridtes op – Seminarets legitime temaer defineres

Efter indledningen fortsatte FAK-repræsentanten med en fremlæggelse af en række centrale pointer omhandlende Ledelsesgrundlaget. Pointerne var: (1) LG er en forpligtende ramme for ledelse i Forsvaret. (2) Opgaven er i

centrum. (3) Balance og (4) skabelse af vilkår for at leve op til kendetegnene for god ledelse.

Disse centrale pointer fungerede som *propositionelle temaer* (Stacey 2007, s. 375-376) i de efterfølgende lokale interaktioner under seminaret, hvilket vil blive tydeliggjort senere i dette narrativ.

Det synes logisk, at introducere deltagerne for formålet samt disse propositionelle temaer, for at sætte rammerne for seminaret. Der er dog både fordele og ulemper ved på denne måde at give udtryk for hvilke temaer, der er legitime. Fordelen ved præsentationen af propositionelle legitime temaer er, at disse temaer deltagerne en fællesskabsfølelse omkring Ledelsesgrundlaget og skaber et bedre grundlag for samarbejde. Ulempen er derimod, at tidlige introduktion af legitime temaer fra et ledende individ kan have en begrænsende effekt på den frit flydende kommunikation. Deltagerne vil være nødsaget til at rette sig ind i forhold til denne ideologi for fortsat at være en del af gruppen³. Seminarets deltagere er således fra starten ledt ind på hvilke temaer, der er legitime og i fokus, hvorfor andre temaer i ringere grad vil have mulighed for at emergere under seminaret (Stacey 2007, s. 379), hvilket vil blive eksemplificeret senere i dette narrativ.

En homogen gruppe – udeblivelsen af konflikter

FAK-repræsentanten rundede introduktionen af med efterfølgende at give repræsentanterne fra de tre forskellige værn mulighed for at præsentere deres erfaringer med Ledelsesgrundlaget.

De tre værns oplæg var ikke i samme grad præget af propositionelle temaer, men i højere grad af en lang række narrative temaer (Stacey 2007, s. 378). Således blev der i højere grad fremstillet *hvordan* ledelsesgrundlaget blev introduceret og forsøgt implementeret i de respektive enheder og værn.

³ Stacey (2007): s. 358

Narrativ 2.1

Søværnets Officersskole (SOS) lagde ud med at fremlægge hvordan de havde arbejdet med Forsvarets Ledelsesgrundlag

Der blev fokuseret på undervisningssituationerne på SOS, og der blev givet en række eksempler på hvordan eleverne på SOS bliver introduceret for Ledelsesgrundlaget.

Disse eksempler blev alle underbygget af historier fra arbejdet med Ledelsesgrundlaget på SOS. Altså præsenterede oplægsholderen ikke propositionelle tilgange til anvendelsen og meningen med Ledelsesgrundlaget, men kom i stedet med eksempler på, hvordan undervisningen omhandlende Ledelsesgrundlaget blev forberedt og afviklet. Disse historier forsøgte ikke at konkludere, hvad Ledelsesgrundlaget er, eller hvordan det virker, men i stedet hvordan det bliver præsenteret for eleverne på SOS.

SOS-repræsentanten afrundede sit oplæg med at understrege, at de på SOS tror på Ledelsesgrundlaget. Denne klare udmelding omkring troen på Ledelsesgrundlaget er interessant af flere årsager.

Først og fremmest danner denne udtalelse grundlag for hvad Stacey kalder en *inklusion* (Stacey 2007, s. 353) i gruppen af seminardeltagere, der repræsenterer en ideologi, der værdsætter Ledelsesgrundlaget⁴.

Stacey fremhæver individets *urge to relate* som den grundlæggende drivkraft for menneskelig adfærd⁵. SOS-repræsentanten indgår på den måde i seminarets fællesskab og er med til at skabe den "vi"-identitet, som Stacey beskriver som en del af en organisations samlede identitet⁶.

Med ovenstående udtalelse– "Vi tror selv på det" – opstår et andet interessant fænomen, som gik igen flere gange i løbet af seminaret. Dette er fænomenet

⁴ En ideologi er jf. CRP-teorien en kombination af værdier og normer (Stacey 2007, s. 347). På seminaret erfarede jeg, at en af de normer, der var i spil, var at Ledelsesgrundlaget ikke skulle kritiseres. Samtidig må det formodes, at værdien om at Ledelsesgrundlaget omtales i positive termer er til stede hos størstedelen af deltagerne, da de alle har en vis interesse for det.

⁵ Stacey (2007): s. 439

⁶ Stacey (2007): s. 435

omkring *forpligtigelse* i relation til meningsdannelse, som Karl E. Weick behandler.

"Vi tror på det" – Den offentlige forpligtigelse...

At SOS-repræsentanten offentligt tilkendegiver, at han – og resten af SOS – tror på Ledelsesgrundlaget, forpligtiger ham samtidig til at følge op på og stå ved denne udtalelse. Ifølge Weick vil et individs stræben efter at retfærdiggøre sine handlinger – i dette tilfælde udtalelsen om at han tror på ledelsesgrundlaget – øges i takt med at disse handlinger bliver mere og mere offentliggjort. På den måde vil han ifølge Weick søge efter at retfærdiggøre denne udtalelse, hvilket både kan være en styrke og en ulempe. Styrken ligger i, at selve udtalelsen kan give mening for ham selv samt tilhørerne og på den måde være med til at bekræfte en stor del af seminarets deltagere i, at de er på rette spor og at de ikke er ene om at tro på at Ledelsesgrundlaget fungerer.

På den anden side kan denne forpligtigelse til udtalelsen være en ulempe, idet at den kan være med til at skabe blinde pletter. Disse blinde pletter kan resultere i at individet kan overse mulige årsager til at uhensigtsmæssigheder opstår⁷.

SOS-repræsentanten har således lagt en begrænsning på sig selv i relation til at komme med kritiske bemærkninger over for Ledelsesgrundlaget samt at stille spørgsmålstejn ved det. Den positive side af denne udtalelse er, at han tilkendegiver sit ståsted og gennem sin retfærdiggørelse af dette ståsted, kan han være med til at bidrage til en fælles mening om og tro på Ledelsesgrundlaget⁸.

Weick forstætter med at beskrive hvordan små men letforståelige forpligtelser kan have store konsekvenser. To af årsagerne til at disse konsekvenser opstår er ifølge Weick, at sådanne forpligtigende udtalelser anråber sociale størrelser frem for blot enkelte individer samt at disse forpligtigelser kan virke

⁷ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 13, 74 og 229

⁸ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 14.

som selvopfyldende profetier i disse sociale størrelser⁹. Dette betyder altså, at... **JASPER, HJÆLP MIG HER!**

Et nyt sprog skabes – Meningen med Ledelsesgrundlaget

Ifølge oplægsholderen anser SOS Ledelsesgrundlaget som et nyt sprog for god ledelse. Denne tilgang kan understøttes af Weicks beskrivelse af begrebet *cause maps*¹⁰ - her frit oversat til årsags-kort. Disse kort opstår, når individet reflekterer over sine erfaringer og på den måde konstruerer en række variable, der er indbyrdes forbundet. Weick fortsætter og fremlægger, at når disse variable forbindes opstår der en form for mening, da mening flyder ud fra forholdet imellem de variable. I takt med at disse erfaringer og handlinger bliver mere meningsfyldte for individet, fjernes flertydigheden og virkeligheden simplificeres, hvilket i sidste ende vil skabe en højere produktivitet hos den enkelte.

Altså lader det til, at SOS anvender Forsvarets Ledelsesgrundlag til at give en form for større mening med ledelse. Dette vurderes på baggrund af Ledelsesgrundlagets opbygning med en række variable, der indgår i et indbyrdes afhængighedsforhold jf. afsnit XXX. Denne søgen efter mening virker naturlig, hvilket Weick også beskriver ved at henvise til Morgan, Frost og Pondy¹¹, der skriver, at individer løbende indgår i processer, i hvilke de forsøger at gøre deres situationer og handlinger rationelt ansvarlige overfor sig selv og andre¹².

Efter SOS oplæg kunne tilhørerne stille uddybende spørgsmål. Flere af disse spørgsmål gik på *effekten* af Ledelsesgrundlaget på SOS. Spørgsmål så som "Hvornår er der sket noget i praksis", "Hvornår har vi noget inde under huden" og "Hvordan får vi øje på, at der er sket en ændring?" tyder alle på, at temaet omkring *implementering* voksede op i kølvandet på oplægget.

⁹ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 15

¹⁰ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 312

¹¹ Morgan et al (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.

¹² Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 11

Fælles for disse narrativer og historier er, at de er med til at reducere flertydigheden af Ledelsesgrundlaget og usikkerheden, som individerne, der arbejder med ledelse i Forsvaret oplever.

Efter SOS præsentation fulgte en af repræsentanterne for Flyvevåbnets Officerssskole (FLOS).

Under indledningen fremhæver FLOS-repræsentanten problematikken omkring det manglende praksisfællesskab. Størstedelen af de nye kadetter (officerssskole-elever) har ikke den samme baggrund, som tidligere kadetter havde, grundet strukturændringer i uddannelsesforløbet. Således er en stor del af kadetterne meget unge og kommer direkte fra det gymnasiale uddannelsessystem og har derfor ikke erfaringer med ledelse i Forsvaret inden de starter på FLOS, mens en anden del har flere udsendelser bag sig. Denne diversitet i gruppen af kadetter gør, at praksisfællesskabet mellem kadetterne imellem samt underviserne udebliver. Dette er ifølge FLOS-repræsentanten medvirkende til at skabe nogle andre forudsætninger for at snakke om ledelse på FLOS end man hidtil har haft.

En anden faktor, der har været med til at præge introduktionen af Ledelsesgrundlaget på FLOS, er introduktionen af Flyvevåbnets Mission, Vision og Værdier (MVV) – en proces der uafhængigt af Ledelsesgrundlaget blev startet før dette. MVV-processen har således ifølge FLOS-repræsentanten været et forstyrrende element. En del af kadetterne føler sig forvirrede over at de skal tage stilling til to forskellige processer.

Afledt af denne diversitet og manglende praksisfællesskab ønsker FLOS-repræsentanten at fokusere på hvilken **kontekst** Ledelsesgrundlaget bliver præsenteret i.

Diversiteten blandt kadetterne giver en udfordring i at koble Ledelsesgrundlaget på den enkelte kadets virkelighedsopfattelse. FLOS

Narrativ 2.1

forsøger derfor at skabe et fælles sprog omkring Ledelsesgrundlaget ved at integrere en lang række fag, hvor Ledelsesgrundlaget bliver koblet på. Endvidere anvender FLOS en lang række forskellige virkemidler, såsom spillefilm og computerspil, hvor de kadetterne efterfølgende får til opgave at koble begreberne fra Ledelsesgrundlaget på deres erfaringer. Således bliver Ledelsesgrundlaget til et fælles sprog blandt kadetterne og underviserne på FLOS.

Igen ser man Ledelsesgrundlaget anvendt som en *cause map* jf. Weick. FLOS forsøger at få eleverne på skolen til at forklare flertydige begivenheder ud fra Forsvarets Ledelsesgrundlag for på den måde at give de enkelte begivenheder mening.

Dynamikkerne forbundet med inklusion og eksklusion

Efter FLOS-oplægget fik tilhørerne igen mulighed for at debattere det i grupper af to til tre personer. Inden at der var mulighed for at fremlægge de enkeltes pointer i plenum blev der dog serveret frokost for deltagerne, hvorfor denne plenum-seance blev udskudt.

Jasper og jeg var som "observatører" inviteret til at spise med og fik på den måde mulighed for at interagere med de øvrige deltagere i et mere uformelt forum. Vi var placeret således at vi havde mulighed for at snakke med den FLOS-repræsentant, der netop havde gennemført oplægget omkring Ledelsesgrundlaget på FLOS. I vores dialog opstod et tema omkring udsendelse og den legitimitet en sådan udsendelse giver medarbejdere i Forsvaret. Vi deltog aktivt i diskussionen omkring den legitimisering en udsendelse giver en medarbejder, og denne diskussion blev efterfølgende bragt med videre i den plenum-seancen efter frokost, der omhandlede FLOS præsentation¹³.

¹³ Denne aktive deltagelse understreger vores rolle som *participative enquirer*. Se Stacey (2007) s. 440.

Temaet omkring diversitet og manglende praksisfællesskab, som FLOS-repræsentanten havde fremhævet som en udfordring på FLOS blev nu kombineret med forskellen på ansatte i Forsvaret, der har været udsendt kontra dem, der ikke har været udsendt. Debatten viser sig at være interessant idet den handler om, hvordan individer **inkluderer** og **ekskluderer** hinanden i de grupper de indgår i¹⁴. En af deltagerne kommenterede: *"Nogle i Forsvaret føler sig diskvalificerede, hvis de ikke har været udsendt. Man får mere legitimitet, når man har været udsendt. Det til en sådan grænse, at dem, der ikke har, diskvalificeres. Så det er ikke kun et spørgsmål om erfaring/ikke erfaring, men også om hvilken erfaring"*¹⁵.

Kigger man nærmere på kommentaren ud fra et CRP-perspektiv finder man flere interessante pointer. Temaet omkring udsendelse er et udtryk for en **ideologi**, der eksisterer i dele af Forsvaret og er således med til at definere et magtforhold imellem ansatte i Forsvaret. Ud fra den dialog, der opstod omkring udsendelse, tyder det på, at **ideologien** i den del af Forsvaret, som var repræsenteret ved seminaret, peger i retning af, at man som ansat bør udsendes. De ansatte, der har været udsendt lever derfor i højere grad op til ideologien og bliver på den måde inkluderet i gruppen, der nyder respekten ved at have været udsendt. Denne respekt kan blive **partikulariseret** i de enkelte lokale interaktioner i Forsvaret, hvor magtforholdet bliver forskudt i retning af det individ, der i højere grad følger Forsvarets ideologi om at man bør være udsendt. Et eksempel på dette ses i en af mine kollegaers udtalelse under min uddannelse til kaptajn på Officerssskolen: *"...en diskussion kan stoppe på grund af sådan nogle argumenter [henvisning til udsendelseserfaring]. Jamen du har ikke været udsendt eller lignende."* Hvis disse eksempler på **partikulariseringer** af interaktioner, hvor ideologien om udsendelse træder frem på ovennævnte måde viser sig at være et generelt mønster, vil dette være med til at begrænse den frit flydende kommunikation i Forsvaret.

¹⁴ Se mere herom i Stacey (2007) s. 353.

¹⁵ "Præsentationer og noter" – udarbejdet af FAK ifm. Ledelsesgrundlags-seminaret

HER BØR STÅ NOGET MERE OM GRUPPE-DYNAMIKKER OG INKLUSION/EKSKLUSION.

Hærens Officersskole (HO) præsenterede efterfølgende hvordan de anvender og præsenterer Ledelsesgrundlaget for deres elever. Tilgangen er at eleverne bliver præsenteret for en refleksionsopgave og således tager udgangspunkt i deres egne erfaringer. Ledelsesgrundlaget bliver på den måde trukket ned over disse erfaringer, hvilket viser, at det bliver brugt som et årsags-kort¹⁶ ligesom på SOS beskrevet ovenfor. Eleverne på HO anvender altså Ledelsesgrundlaget til at sætte ord på deres egne erfaringer. Altså ser man igen en form for simplificering af virkeligheden i kraft af at eleverne anvender Ledelsesgrundlagets model til at forklare og skabe mening med deres tidligere handlinger. Ifølge Weick vil denne meningsdannelse og fjernelse af flertydighed i handlingerne øge...

Under HOs præsentation bemærkede jeg, at også de havde fundet en sammenhæng mellem Forsvarets Ledelsesgrundlag og Adizes teorier. Som beskrevet i Narrativ 1, var det netop Adizes ledelsesroller, som vi i CRCKAR havde relateret til Ledelsesgrundlaget.

1.3 Konklusion

I løbet af seminaret havde jeg ikke mulighed for at observere de konflikter, jeg som jeg først havde antaget ville opstå. Årsagen til dette kan være, at der ikke blev fremlagt specifikke eksempler fra deltagernes hverdag, men i stedet blev talt på et mere abstrakt niveau omhandlende etikken og filosofien bag Ledelsesgrundlaget.

En anden forklaring på de udeblivende konflikter er deltagernes ønske om ikke at træde udenfor fællesskabet ved at ekskludere sig selv i forhold til den diskurs, der eksisterer omkring Ledelsesgrundlaget og ønsket om at det skal være en succes.

¹⁶ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 312

Narrativ 2.1

Dette ønske om at skabe en succes omkring Ledelsesgrundlaget syntes at fokusere på **temaet implementering**. Der syntes ikke at være fokus på selve formålet med Ledelsesgrundlaget, hvilket kan skyldes to ting: (1) Enten at der eksisterede en kollektiv forståelse; eller (2) at der var så meget fokus på, at Ledelsesgrundlaget skal lykkes, at der ikke var plads til at temaet omkring formålet kunne emergere.

Den videre færd fremad...

Efter at have deltaget i seminaret og reflekteret over de processer, der fandt sted, føler jeg nu, at jeg står tilbage med en række nye spørgsmål.

For hvad er intentionen og formålet egentlig med Ledelsesgrundlaget?

Som beskrevet ovenfor fik jeg oplevelsen af, at der på seminaret var konsensus omkring at Forsvarets Ledelsesgrundlag grundlæggende er en god ting, og at det er noget, "man tror på". Afledt af det blev der på seminaret derfor primært rettet fokus på, hvordan Ledelsesgrundlaget kunne implementeres, samt hvor langt man var kommet i denne proces.

Temaet omkring Ledelsesgrundlagets *formål* blev stort set ikke berørt ud over i introduktionen af Ledelsesgrundlaget i starten af seminaret. Denne mangel på klarhed den egentlige årsag til Ledelsesgrundlaget er vil derfor være interessant at undersøge, for på den måde yderligere at afdække Ledelsesgrundlagets eksistens i Forsvaret **jævnfør min oprindelige drivende undren**¹⁷. For jeg føler efterhånden, at formålet træder i baggrunden, når jeg ser på de temaer, der opstår omkring Ledelsesgrundlaget. Kan det være, at Ledelsesgrundlaget er introduceret for at fungere som et socialt objekt, der kan istandsætte ledere til at udøve social kontrol frem for en egentlig teknologi, hvilket vil være i overensstemmelse med den erkendelse, som jeg fik i arbejdet med Narrativ 1? Er den oprindelige tanke bag Ledelsesgrundlaget at der var behov for introduktionen af et socialt objekt, der

¹⁷ **HENVIS TIL PROBLEMDISKUSSIONEN**

kunne danne grundlag for en række nye temaer – herunder temaet om balance?

Et andet aspekt, jeg i mit arbejde med narrativet er blevet nysgerrig efter er, i hvor høj grad kommunikationen flød frit blandt deltagerne på seminaret. Ifølge Stacey er alle relationer præget af et magtforhold, der er med til at *enable* og *constraine* individerne, der indgår i dette forhold. Disse magtforhold er dynamiske og afhængige af hvilke idealer og kultværdier, der eksisterer i gruppen¹⁸. I forbindelse med seminaret har samtlige individer i større eller mindre grad haft mulighed for at påvirke hvilke temaer, der emergerede og hvilke, der blev lukket ned. Alle disse individer har haft forskellige intentioner, men disse vil være alt for omfattende at søge at afdække i denne forbindelse, hvorfor der i stedet er blevet fokuseret på, hvad der opstod under seminaret. Seminardeltagernes intentioner har alle indgået i hvad Stacey kalder *the interplay of intentions*¹⁹ og det er netop denne proces, der får visse temaer til at emergere og andre til aldrig at opstå eller helt at forsvinde. Intet individ uanset hvor stor en indflydelse han eller hun har, vil være i stand til at styre dette interplay og dermed forme, præcis hvilke temaer, der opstår²⁰. Dog vil visse individer have større indflydelse end andre, hvilket bunder i det magtforhold, der findes i relationen. I forbindelse med seminaret har en række individer haft magten skubbet i deres retning i højere grad end andre. En fuld afdækning af magtrelationerne vil i denne sammenhæng være for omfattende. Dog kan seminarlederen og process-konsulenterne, der satte rammerne omkring afviklingen af seminaret, fremhæves som individer, der som funktion af de sociale strukturer, der eksisterer i Forsvaret samt det **sociale objekt**, som et seminar i Forsvaret repræsenterer (formelt udpegede roller, uniformer, etc.) i højere grad være i stand til at påvirke processen. Således vil disse personer være i stand til at *constraine* eller *enable* andre individer og dermed i

¹⁸ Stacey (2007) s. 353

¹⁹ Stacey (2007) s. 248

²⁰ Dette viser i høj grad forskellen mellem tankegangen bag scientific management og systemisk ledelse og CRP. De to førstnævnte tror på, at det indflydelsesrige individ kan stille sig udenfor processen og styre den, mens sidstnævnte accepterer, at ét enkelt individ ikke kan kontrollere processen, men i stedet bliver en del af den.

²¹ Stacey (2007) s. 303

Narrativ 2.1

højere grad sætte deres egne intentioner i spil. Stacey beskriver disse formelle aspekter af organisationer ved at fremhæve de propositionelle temaer, der eksisterer i enhver organisation. Disse propositioner definerer hierarkier og den officielle ideologi²². I denne sammenhæng, at seminarlederen sætter rammerne for seminaret.

Ovenstående afsnit skal ikke tolkes som en direkte analyse af, hvad der konkret skete på seminaret i relation til seminar-lederens og proceskonsulenternes rolle, men blot fungere som et udtryk for, hvad der kan påvirke processerne under et sådan seminar.

Grundet min nysgerrighed efter at få afdækket, hvordan Forsvarets Ledelsesgrundlag derfor eksisterer i et forum, hvor de samme *enablers* og *constraints* ikke eksisterer lige så eksplicit, synes det derfor være interessant at undersøge, hvilke temaer der opstår omkring Ledelsesgrundlaget, hvis en række af disse individer bliver bedt om at beskæftige sig med Ledelsesgrundlaget i et andet forum.

Endvidere vil det være interessant at få afdækket, hvad disse individer ser som værende det egentlige formål og intentionen med introduktionen af Forsvarets Ledelsesgrundlag.

Jeg vil derfor forsøge at kontakte nogle af deltagerne fra seminaret og se, hvilke temaer der opstår, når de bliver bedt om at beskrive hvad de mener formålet er med Ledelsesgrundlaget.

KONKLUSION: ALLE DELTAGERNE ER ENIGE OM AT LEDELSESGRUNDLAGET ER GRUNDLÆGGENDE GODT. DE ØNSKER IKKE AT STILLE SIG UDEN FOR GRUPPEN OG DERVED BLIVE EKSCLUDEDET VED AT ANFÆGTE, AT LEDELSESGRUNDLAGET IKKE FUNGERER. DERFOR TALER DE ALLE SAMMEN OM HVOR GODT DET ER OG HVORDAN MAN KAN IMPLEMENTERE DET. INGEN STILLER SPØRGSMÅL TIL, OM MAN SPILDER TIDEN VED AT BRUGE SÅ MEGET

²² Stacey (2007) s. 383

Narrativ 2.1

TID PÅ AT SNAKKE OM DET. ALTSÅ BLIVER SEMINARETS TEMAER *CONSTRAINED* AF GRUPPE-DYNAMIKERNE GENNEM INKLUSION/EKSKLUSION. SE STACEY S. 358 ØVERST FOR NÆRMERE BESKRIVELSE AF DE TEORETISKE TANKER BAG DET. ELABORER OVER DETTE!! ENDVIDERE KAN DENNE ENIGHED SKYLDES, AT DER BLIVER SNAKKET PÅ ET MEGET GENERELT NIVEAU – ALTSÅ BLIVER DER IKKE FOKUSERET PÅ DE KONFLIKTER, DER OPSTÅR I PARTIKULARISERINGEN.

DEFINITION AF NARRATIV: SE STACEY S. 376.

1. NARRATIV 2

1.1 Indledning

Dette narrativ er udfærdiget i perioden XXXX og tager afsæt i den undren, der opstod efter arbejdet med Narrativ 1. Altså søger dette narrativ at identificere de konflikter, der opstår i partikulariseringen af de temaer, som Forsvarets Ledelsesgrundlag består af. Ved at indgå i en gruppe af individer, der til daglig beskæftiger sig med Ledelsesgrundlaget i forskellige dele af Forsvaret er forhåbningen, at der i denne kontekst vil blive mulighed for at møde forskellige tolkninger af de idealer, der er fundet frem til i afdækningen af hvad Ledelsesgrundlaget er i Narrativ 1.

Altså har jeg inden mødet med denne gruppe en forventning om, at den diversitet, der eksisterer i gruppen vil repræsentere forskellige synspunkter og at disse synspunkter vil mødes i en konflikt i tolkningen af Ledelsesgrundlaget.

Disse konflikter vil da bidrage til at besvare den spørgsmål narrativ 1 stillede:

Hvordan eksisterer Ledelsesgrundlaget i Forsvaret?

I min søgen efter svaret beskæftiger narrativet sig med de begivenheder, der skete i løbet af et to dages langt seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag. Seminaret, som Forsvarsakademiet (FAK) var vært for, blev afholdt på et af Forsvarets kursuscentre i Nordsjælland, og deltagerne var primært officerer fra Forsvarets tre officersskoler, Forsvarskommandoen, FAK samt en række andre uddannelsesinstitutioner i Forsvaret. Endvidere var der en række civil ansatte repræsentanter fra de repræsenterede dele af Forsvaret samt forfatterne af dette speciale. I alt deltog

Da narrativet omhandler en kort periode på kun to dage har jeg været i stand til at fastholde en lang række af de interaktioner der skete på noteform. I

Narrativ 2.1

forhold til narrativ 1 er disse interaktioner altså veldokumenteret i form af udførlige notater taget af forfatterne selv. Dette er også nødvendigt, da formålet med narrativet netop er at afdække, *hvordan* Ledelsesgrundlaget eksisterer ved at kigge nærmere på hvilke temaer, der emergerer.

I forbindelse med udarbejdelsen af narrativet, har jeg grundet de udførlige noter haft mulighed for at genlæse en lang række af udtalelserne fra deltagerne på seminaret og dermed fastholde fokus på de temaer, der blev repræsenteret ved partikulariseringerne, der opstod på seminaret. Altså står nærværende narrativ i kontrast til Narrativ 1, der ikke har haft samme grundlag, men i stedet omhandler en længere tidsmæssig periode, hvor fokus var på de generelle mønstre, der syntes at gøre sig gældende. Det skal i den forbindelse nævnes, at samtlige deltagere på seminaret er blevet anonymiseret efter ønske fra FAK.

Som narrativet udvikler sig viser det sig at en række temaer bliver gentaget i de lokale interaktioner, mens andre skyggetemaer også emergerer. Endvidere tydeliggøres det, hvordan magtrelationerne mellem deltagerne i form af *enabling* og *constraints* samt *eksklusion* og *inklusion* spiller ind.

Et anden vigtig iagttagelse i narrativet er, hvorledes specialets forfattere bliver involveret i udviklingen af seminardeltagernes forståelse af ledelsesgrundlaget. Dette understreger Staceys pointe om at hverken lederen eller researcheren kan stille sig uden for organisationen for at iagttage, hvad der udfolder sig, men altid vil påvirke samt blive påvirket af de processer, der opstår. Årsagen til dette er, at arbejdet både som leder og researcher kræver kommunikation mellem de involverede¹.

1.2 Narrativ 2: En søgen efter konflikter

Efter min introduktion til teorien omkring *complex responsive processes* (CRP) og det socialkonstruktionistiske paradigme i det hele taget, følte jeg, at

¹ Stacey (2007) s. 440

Narrativ 2.1

jeg så mange ting i et nyt lys. Som det er beskrevet i Narrativ 1 nåede jeg i frem til erkendelsen af, at ændringen i de temaer, som der bliver talt om i en organisation i et CRP-perspektiv repræsenterer en ændring i den organisations strategi og deraf afledt i dens identitet. Det overskyggende tema, der fremgik efter Ledelsesgrundlaget introduktion i Narrativ 1 omhandlende balance. Jeg ønskede derfor at se nærmere på, hvordan dette tema partikulariserede sig i en gruppe af individer, der alle havde beskæftiget sig med Ledelsesgrundlaget.

Jeg var i den heldige situation, at jeg blev indbudt som observatør til et seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag afholdt af Forsvarsakademiet. Seminaret blev afholdt d. 10. til 11. december 2009 på et af Forsvarets kursuscentre i Nordsjælland. Der var repræsentanter fra et bredt udsnit af Forsvaret, der alle havde det til fælles, at de havde arbejdet med enten at udvikle, implementere og formidle samt anvende Ledelsesgrundlaget ved de enheder, som de repræsenterede. Deltagerne var både civilt og militært ansatte med forskellig rang og ansvarsområder.

Formålet med seminaret var at *"...dele erfaringer om arbejdet med Ledelsesgrundlaget (LG), herunder undervisning, kursusafholdelse, organisationsudvikling mv., med henblik på at identificere og nyttiggøre læringspunkter og fremadrettede, praktiske og konkrete udviklingsområder."*²

Jeg havde derfor en forventning om, at der ved at kigge nærmere på disse erfaringer ville kunne identificeres forskellige tilgange til hvordan Ledelsesgrundlaget bliver tolket og anvendt i Forsvaret.

Velkomsten og introduktionen

Ved ankomsten til kursuscenteret oplevede jeg, at der var en venskabelig stemning, og alle deltagerne indgik umiddelbart i uformelle dialoger med

² Bilag XXX – Skrivelse af 2009-11-12 omhandlende Seminar vedr. ledelsesgrundlaget (LG) d. 10. – 11.12.09 på Høveltegaard.

Narrativ 2.1

kollegaer, de i forvejen kendte. Samtalerne syntes at flyde frit, og deltagerne så ud til at føle sig godt tilpas.

Den officielle del af seminaret blev indledt af en repræsentant fra FAK, der havde stået i spidsen for at arrangere seminaret. Han startede med at fremlægge en PowerPoint præsentation, der introducerede deltagerne for formålet med seminaret samt de rammer, der ville gøre sig gældende for de næste to dage. Han stillede i den forbindelse et spørgsmål til deltagerne, som fangede min interesse.

Spørgsmålet var *"Hvordan kan vi fremme den gode ledelse i Forsvaret?"* efterfulgt af følgende kommentaren "...[god ledelse] er jo defineret.". I disse kommentarer anvendes begrebet "den gode ledelse", der henviser til Ledelsesgrundlaget, som definerer ni kendetegn for god ledelse (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 23). Tankegangen virker positivistisk, da man kan tolke det som, at hvis disse ni kendetegn er findes hos en leder, er han god. Denne tilgang til Ledelsesgrundlaget går imod den erkendelse, jeg er nåede frem til efter mit arbejde med Narrativ 1. Altså at Ledelsesgrundlaget ikke er en teknologi, der præskriptivt kan anvendes, til at øge tilstedeværelsen af disse ni kendetegn, men i stedet fungerer som et socialt objekt, der introducerer en række nye temaer.

I introduktionen præsenterede han endvidere hensigten med seminaret med sine egne ord. Han ønskede at deltagerne ville være i stand til at omsætte Ledelsesgrundlaget til "øl og cigarer". Altså at det skulle konkretiseres og abstraktionsniveauet skulle stige efter at ramme et brugbart niveau for anvendelse i hverdagen. Det var i denne konkretisering, at jeg håbede på og forventede at finde deltagernes forskellighed og deraf afledte konflikter i hvordan Ledelsesgrundlaget udleveres og anvendes.

Banen kridtes op – Seminarets legitime temaer defineres

Efter indledningen fortsatte FAK-repræsentanten med en fremlæggelse af en række centrale pointer omhandlende Ledelsesgrundlaget. Pointerne var: (1) LG er en forpligtende ramme for ledelse i Forsvaret. (2) Opgaven er i

Narrativ 2.1

centrum. (3) Balance og (4) skabelse af vilkår for at leve op til kendetegnene for god ledelse.

Disse centrale pointer fungerede som *propositionelle temaer* (Stacey 2007, s. 375-376) i de efterfølgende lokale interaktioner under seminaret, hvilket vil blive tydeliggjort senere i dette narrativ.

Det synes logisk, at introducere deltagerne for formålet samt disse propositionelle temaer, for at sætte rammerne for seminaret. Der er dog både fordele og ulemper ved på denne måde at give udtryk for hvilke temaer, der er legitime. Fordelen ved præsentationen af propositionelle legitime temaer er, at disse temaer deltagerne en fællesskabsfølelse omkring Ledelsesgrundlaget og skaber et bedre grundlag for samarbejde. Ulempen er derimod, at tidlige introduktion af legitime temaer fra et ledende individ kan have en begrænsende effekt på den frit flydende kommunikation. Deltagerne vil være nødsaget til at rette sig ind i forhold til denne ideologi for fortsat at være en del af gruppen³. Seminarets deltagere er således fra starten ledt ind på hvilke temaer, der er legitime og i fokus, hvorfor andre temaer i ringere grad vil have mulighed for at emergere under seminaret (Stacey 2007, s. 379), hvilket vil blive eksemplificeret senere i dette narrativ.

Søværnets bidrag...

FAK-repræsentanten rundede introduktionen af med efterfølgende at give repræsentanterne fra de tre forskellige værn mulighed for at præsentere deres erfaringer med Ledelsesgrundlaget.

De tre værns oplæg var ikke i samme grad præget af propositionelle temaer, men i højere grad af en lang række narrative temaer (Stacey 2007, s. 378). Således blev der i højere grad fremstillet *hvordan* ledelsesgrundlaget blev introduceret og forsøgt implementeret i de respektive enheder og værn.

³ Stacey (2007): s. 358

Narrativ 2.1

Søværnets Officerssskole (SOS) lagde ud med at fremlægge hvordan de havde arbejdet med Forsvarets Ledelsesgrundlag

Der blev fokuseret på undervisningssituationerne på SOS, og der blev givet en række eksempler på hvordan eleverne på SOS bliver introduceret for Ledelsesgrundlaget.

Disse eksempler blev alle underbygget af historier fra arbejdet med Ledelsesgrundlaget på SOS. Altså præsenterede oplægsholderen ikke propositionelle tilgange til anvendelsen og meningen med Ledelsesgrundlaget, men kom i stedet med eksempler på, hvordan undervisningen omhandlende Ledelsesgrundlaget blev forberedt og afviklet. Disse historier forsøgte ikke at konkludere, hvad Ledelsesgrundlaget er, eller hvordan det virker, men i stedet hvordan det bliver præsenteret for eleverne på SOS.

SOS-repræsentanten afrundede sit oplæg med at understrege, at de på SOS tror på Ledelsesgrundlaget. Denne klare udmelding omkring troen på Ledelsesgrundlaget er interessant af flere årsager.

Først og fremmest danner denne udtalelse grundlag for hvad Stacey kalder en *inklusion* (Stacey 2007, s. 353) i gruppen af seminardeltagere, der besidder en ideologi, der værdsætter Ledelsesgrundlaget⁴. Altså kan årsagen til denne udtalelse være, at SOS-repræsentanten søger inklusion i gruppen af seminardeltagere. Stacey fremhæver individets *urge to relate* som den grundlæggende drivkraft for menneskelig adfærd⁵. SOS-repræsentanten indgår på den måde i seminarets fællesskab og er med til at skabe den "vi"-

⁴ En ideologi er jf. CRP-teorien en kombination af værdier og normer (Stacey 2007, s. 347). Det er ikke muligt objektivt at redegøre for hvilke normer, der har været i spil i forbindelse med seminaret. Jeg vil derfor være nødsaget til at erkende min egen følelse af hvilke normer, der har eksisteret på seminaret. Denne følelse var, at man ikke umiddelbart kunne stille sig op og åbenlyst kritisere Ledelsesgrundlaget, da man så ville bevæge sig udenfor normen.

⁵ Stacey (2007): s. 439

identitet, som Stacey beskriver som en del af en organisations samlede identitet⁶.

Alternativt kan hans tro på Ledelsesgrundlaget stamme fra en række tidligere interaktioner med andre individer, der har været i stand til at påvirke hans værdier. Disse XXXXXXXXXXXXXXXX

Med udtalelsen – ”Vi tror selv på det” – opstår også et andet interessant fænomen, som gik igen flere gange i løbet af seminaret. Dette er fænomenet omkring *forpligtigelse* i relation til meningsdannelse, som Karl E. Weick behandler.

”Vi tror selv på det” – Den offentlige forpligtigelse...

At SOS-repræsentanten offentligt tilkendegiver, at han – og resten af SOS – tror på Ledelsesgrundlaget, forpligtiger ham samtidig til at følge op på og stå ved denne udtalelse. Ifølge Weick vil et individs stræben efter at retfærdiggøre sine handlinger – i dette tilfælde udtalelsen om at han tror på ledelsesgrundlaget – øges i takt med at disse handlinger bliver mere og mere offentliggjort, da udtalelsen nu eksisterer i et socialt rum, og derfor ikke kan trækkes tilbage. Ifølge Weick vil han derfor søge efter at retfærdiggøre denne udtalelse, hvilket både kan være en styrke og en ulempe. Styrken ligger i, at selve udtalelsen kan give mening for ham selv samt tilhørerne og på den måde være med til at bekræfte en stor del af seminarets deltagere i, at de er på rette spor og at de ikke er ene om at tro på at Ledelsesgrundlaget fungerer. På den anden side kan denne forpligtigelse til udtalelsen være en ulempe, idet at den kan være med til at skabe blinde pletter. Disse blinde pletter kan bevirke, at mulige årsager til uhensigtsmæssigheder ikke identificeres⁷.

I den stræben efter retfærdiggørelse af handlinger, som Weick benævner *justification*, begrænser SOS-repræsentanten sig således at han efter

⁶ Stacey (2007): s. 435

⁷ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 13, 74 og 229

Narrativ 2.1

udtalelsen ikke i samme omfang kan komme med kritiske bemærkninger omkring Ledelsesgrundlaget, da han har tilkendegivet en offentlig forpligtelse⁸.

Weick forstætter med at beskrive hvordan små men letforståelige forpligtelser kan have store konsekvenser. To af årsagerne til at disse konsekvenser opstår er ifølge Weick, at sådanne forpligtigende udtalelser anråber sociale størrelser frem for blot enkelte individer samt at disse forpligtigelser kan virke som selvopfyldende profetier i disse sociale størrelser⁹. Dette betyder altså, at... **JASPER, HJÆLP MIG HER!**

Et nyt sprog skabes – Anvendelsen af Ledelsesgrundlaget

Ifølge oplægsholderen var de på SOS blevet opmærksomme på, at der også var sket et skift i temaerne omkring ledelse i Forsvaret. Han udtalte: *"Hvis man kigger på det rent sprogmæssigt, er der sket nogle ændringer"*. Dette citat understøtter den samme erkendelse, som jeg nåede frem til i arbejdet med Narrativ 1, hvor jeg i mødet med CRP-teorien blev opmærksom på, at en ændring af temaer – som opstår i sproget – bevirker en ændring i organisationen¹⁰. Altså var der efter introduktionen af Ledelsesgrundlaget på SOS også sket en ændring af, hvordan man taler om ledelse, og dermed altså også sket et skift i organisationens identitet samt strategi.

I mit arbejde med dette narrativ har jeg søgt efter en forklaring på, hvad fordelene ved sådan et nyt sprog og skift i organisationens identitet og strategi kan være. For er der egentlig behov for et sådan nyt sprog? Bliver vi bedre ledere af at blive introduceret til dette?

⁸ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 14.

⁹ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 15

¹⁰ Se Narrativ 1 – Complex Responsive Processes – en ny erkendelse **s. XXX**

Et af svarene på disse spørgsmål kan benytte sig af Karl E. Weicks¹¹ beskrivelse af begrebet *cause maps* (Weick 2001, s. 312) – her frit oversat til årsags-kort. Når disse kort dannes øges produktiviteten hos individet, da de bidrager til at skabe mening med de handlinger, der foretages. Årsagen til denne øgede produktivitet er grundlæggende de strukturer, der opstår i individets kognitive opfattelse.

Kortene opstår, når individet reflekterer over egne erfaringer og på den måde konstruerer en række variable, der struktureres i forhold til hinanden. Weick fortsætter og fremlægger, at når disse variable forbindes i individets opfattelse, opstår der samtidig en form for mening hos den enkelte, da meningen flyder ud fra forholdet imellem disse variable. I takt med at erfaringerne og handlingerne bliver mere meningsfyldte for individet, fjernes flertydigheden i handlingerne, og således simplificeres virkeligheden. Denne meningsdannelse og simplificering af virkeligheden vil ifølge Weick i sidste ende skabe en højere produktivitet hos den enkelte.

“...the more equivocality the individual can remove from experience by means of concept-structures, the more the world will make sense to that person, and the more productive that person can be.” (Weick 2001, s. 312)

Denne søgen efter mening virker underbygger Weick yderligere ved at henvise til Morgan, Frost og Pondy (Morgan et al (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press). De hævder, at individer løbende indgår i processer, i hvilke de forsøger at gøre deres situationer og handlinger rationelt ansvarlige overfor sig selv og andre¹².

Introduktionen af Ledelsesgrundlaget som et nyt sprog kan altså bidrage til at definere en række variable, der kan STYRKE den enkeltes evne til at skabe et sådant *årsags-kort*. I Ledelsesgrundlagets kontekst kan disse variable sidestilles med de ni kendetegn for god ledelse (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008, s. 23).

¹¹ Weick beskæftiger sig med organisationsteorier og i særlig grad *sensemaking*, hvilket søger at afdække årsagerne til individers og organisationers handlinger.

¹² Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 11

Narrativ 2.1

Med ovenstående teoretiske tilgang kan der nu svares på spørgsmålene omkring årsagen til introduktionen af et sådan nyt sprog og om det gør os til bedre ledere. Svaret vil da være, at årsagen er, at vi som ledere i Forsvaret bliver i bedre stand til at skabe mening med vores handlinger og dermed øger vores produktivitet. Hvad denne produktivitet specifikt dækker over vil jeg ikke forsøge at definere nærmere, men man kan vælge at anskue denne øgede produktivitet som en forbedret ledelsesstil. Altså kan dette nye sprog muligvis gøre os til bedre ledere.

På baggrund af ovenstående kan det altså antages, at SOS – og muligvis andre dele af Forsvaret – anvender Forsvarets Ledelsesgrundlag til at give en form for større mening med ledelse. Hvorvidt dette er en bevidst eller ubevidst brug af Ledelsesgrundlaget har det ikke været muligt at afdække i dette narrativ.

Flyvevåbnets bidrag – årsags-kortet som en kollektiv struktur

Efter SOS præsentation fulgte en af repræsentanterne for Flyvevåbnets Officerssskole (FLOS).

Under indledningen fremhæver FLOS-repræsentanten problematikken omkring det manglende praksisfællesskab. Størstedelen af de nye kadetter (officerssskole-elever) har ikke den samme baggrund, som tidligere kadetter havde, grundet strukturændringer i uddannelsesforløbet. Således er en stor del af kadetterne meget unge og kommer direkte fra det gymnasiale uddannelsessystem og har derfor ikke erfaringer med ledelse i Forsvaret inden de starter på FLOS, mens en anden del har flere militære udsendelser bag sig. Denne diversitet i gruppen af kadetter gør, at praksisfællesskabet mellem kadetterne imellem samt underviserne udebliver. Dette er ifølge FLOS-repræsentanten medvirkende til at skabe nogle andre forudsætninger for at snakke om ledelse på FLOS end man hidtil har haft.

Diversiteten blandt kadetterne giver en udfordring i at koble Ledelsesgrundlaget på den enkelte kadets virkelighedsopfattelse. FLOS forsøger derfor at anvende Ledelsesgrundlaget til at skabe et fælles sprog

Narrativ 2.1

omkring Ledelsesgrundlaget ved at integrere en lang række fag, hvor Ledelsesgrundlaget bliver koblet på. Endvidere anvender FLOS en et stort antal forskellige virkemidler, såsom spillefilm og computerspil, hvorefter kadetterne efterfølgende får til opgave at koble begreberne fra Ledelsesgrundlaget på deres erfaringer – der dannes årsagskort. Således bliver Ledelsesgrundlaget til et fælles sprog blandt kadetterne og underviserne på FLOS. Dette fælles sprog har den funktion, at det kobler de enkelte elevers og underviseres årsagskort sammen. Denne sammenkobling af individernes årsagskort bidrager til organisationens organisationens samlede effektivitet, da individerne, som den består af, vil kunne beskrive og dele deres erfaringer på en måde, der skaber mening blandt de øvrige individer.

Det skal **retfærdigvis** fremhæves, at individernes årsagskort kan koordineres gennem en relativt lille fællesforståelse (Weick 2009, s. 313). Det eneste der ifølge Weick er essentielt for denne koordination kan finde sted blandt individerne er, at der findes to variable i to individers kort, der giver en fælles forståelse.

Ideologien om internationale udsendelser – Dynamikkerne forbundet med inklusion og eksklusion

Efter FLOS-oplægget fik tilhørerne **igen** mulighed for at debattere det i grupper af to til tre personer, hvorefter der blev gennemført en plenum-seance, hvor hovedpunkterne fra debatterne blev fremlagt.

Temaet omkring diversitet og manglende praksisfællesskab, som FLOS-repræsentanten havde fremhævet som en udfordring på FLOS, blev i plenum relateret til forskellen på ansatte i Forsvaret. Forskellen på ansatte, der har været udsendt kontra dem, der ikke har været udsendt blev fremhævet og den en række af de pointer, der blev præsenteret viste sig at være interessante i relation til Staceys begreber benævnt *inklusion* og *eksklusion* (Stacey 2007, s. 353). En af deltagerne kommenterede: "*Nogle i Forsvaret føler sig diskvalificerede, hvis de ikke har været udsendt. Man får mere*

legitimitet, når man har været udsendt. Det til en sådan grænse, at dem, der ikke har, diskvalificeres. Så det er ikke kun et spørgsmål om erfaring/ikke erfaring, men også om hvilken erfaring”¹³.

Kigger man nærmere på kommentaren ud fra et CRP-perspektiv finder man flere interessante pointer. Temaet omkring udsendelse er et udtryk for en **ideologi**, der eksisterer i dele af Forsvaret og er således med til at definere et magtforhold imellem ansatte i Forsvaret. Ud fra den dialog, der opstod omkring udsendelse, tyder det på, at **ideologien** i den del af Forsvaret, som var repræsenteret ved seminaret, peger i retning af, at man som ansat bør udsendes. De ansatte, der har været udsendt lever derfor i højere grad op til ideologien og bliver på den måde inkluderet i gruppen, der nyder respekten ved at have været udsendt. Denne respekt kan blive **partikulariseret** i de enkelte lokale interaktioner i Forsvaret, hvor magtforholdet bliver forskudt i retning af det individ, der i højere grad følger Forsvarets ideologi om at man bør være udsendt. Et eksempel på dette ses i en af mine kollegaers udtalelse under min uddannelse til kaptajn på Officersskolen:

”...en diskussion kan stoppe på grund af sådan nogle argumenter [henvisning til udsendelseserfaring]. Jamen du har ikke været udsendt eller lignende.”

Hvis disse eksempler på **partikulariseringer** af interaktioner, hvor ideologien om udsendelse træder frem på ovennævnte måde viser sig at være et generelt mønster, vil dette være med til at begrænse den frit flydende kommunikation i Forsvaret.

HER BØR STÅ NOGET MERE OM GRUPPE-DYNAMIKKER OG INKLUSION/EKSKLUSION.

Hærens Officersskole (HO) præsenterede efterfølgende hvordan de anvender og præsenterer Ledelsesgrundlaget for deres elever. Tilgangen er at eleverne bliver præsenteret for en refleksionsopgave og således tager udgangspunkt i

¹³ ”Præsentationer og noter” – udarbejdet af FAK ifm. Ledelsesgrundlags-seminaret

deres egne erfaringer. Ledelsesgrundlaget bliver på den måde trukket ned over disse erfaringer, hvilket viser, at det bliver brugt som et årsags-kort¹⁴ ligesom på SOS beskrevet ovenfor. Eleverne på HO anvender altså Ledelsesgrundlaget til at sætte ord på deres egne erfaringer. Altså ser man igen en form for simplificering af virkeligheden i kraft af at eleverne anvender Ledelsesgrundlagets model til at forklare og skabe mening med deres tidligere handlinger. Ifølge Weick vil denne meningsdannelse og fjernelse af flertydighed i handlingerne øge...

Under HOs præsentation bemærkede jeg, at også de havde fundet en sammenhæng mellem Forsvarets Ledelsesgrundlag og Adizes teorier. Som beskrevet i Narrativ 1, var det netop Adizes ledelsesroller, som vi i CRCKAR havde relateret til Ledelsesgrundlaget.

Relationerne iagttages – Dynamikkerne omkring enablers og constraints

Ifølge Stacey er alle relationer præget af et magtforhold, der er med til at *enable* og *constraine* individerne, der indgår i dette forhold. Disse magtforhold er dynamiske og afhængige af hvilke idealer og kultværdier, der eksisterer i gruppen¹⁵. I forbindelse med seminaret har samtlige individer i større eller mindre grad haft mulighed for at påvirke hvilke temaer, der emergerede og hvilke, der blev lukket ned. Alle disse individer har haft forskellige intentioner, men disse vil være alt for omfattende at søge at afdække i denne forbindelse, hvorfor der i stedet er blevet fokuseret på, hvad der opstod under seminaret. Seminardeltagernes intentioner har alle indgået i hvad Stacey kalder *the interplay of intentions*¹⁶ og det er netop denne proces, der får visse temaer til at emergere og andre til aldrig at opstå eller helt at forsvinde. Intet individ uanset hvor stor en indflydelse han eller hun har, vil være i stand til at styre dette interplay og dermed forme, præcis hvilke temaer, der opstår¹⁷¹⁸. Dog vil

¹⁴ Weick (2001) – 12th edition 2009: s. 312

¹⁵ Stacey (2007) s. 353

¹⁶ Stacey (2007) s. 248

¹⁷ Dette viser i høj grad forskellen mellem tankegangen bag scientific management og systemisk ledelse og CRP. De to førstnævnte tror på, at det indflydelsesrige individ kan stille sig udenfor processen og styre den, mens

Narrativ 2.1

visse individer have større indflydelse end andre, hvilket bunder i det magtforhold, der findes i relationen. I forbindelse med seminaret har en række individer haft magten skubbet i deres retning i højere grad end andre. En fuld afdækning af magtrelationerne vil i denne sammenhæng være for omfattende. Dog kan seminarlederen og process-konsulenterne, der satte rammerne omkring afviklingen af seminaret, fremhæves som individer, der som funktion af de sociale strukturer, der eksisterer i Forsvaret samt det **sociale objekt**, som et seminar i Forsvaret repræsenterer (formelt udpegede roller, uniformer, etc.) i højere grad være i stand til at påvirke processen. Således vil disse personer være i stand til at *constraine* eller *enable* andre individer og dermed i højere grad sætte deres egne intentioner i spil. Stacey beskriver disse formelle aspekter af organisationer ved at fremhæve de propositionelle temaer, der eksisterer i enhver organisation. Disse propositioner definerer hierarkier og den officielle ideologi¹⁹. I denne sammenhæng, at seminarlederen sætter rammerne for seminaret.

Ovenstående afsnit skal ikke tolkes som en direkte analyse af, hvad der konkret skete på seminaret i relation til seminar-lederens og proceskonsulenternes rolle, men blot fungere som et udtryk for, hvad der kan påvirke processerne under et sådan seminar.

1.3 Konklusion

Efter gennem længere tid at have reflekteret over begivenhederne på seminaret, er jeg blevet mere og mere fokuseret på den opfattelse deltagerne havde af Ledelsesgrundlaget som et fælles sprog. Weicks bidrag med teorien omkring årsags-kort synes efter gennemarbejdelsen af narrativet at have en stærk forklaringskraft og viser, at gennem Ledelsesgrundlagets introduktion af en række nye temaer, opstår der samtidig en række nye variable. Disse nye variable bidrager til meningsdannelsen hos den enkelte, hvilket i sidste ende

sidstnævnte accepterer, at ét enkelt individ ikke kan kontrollere processen, men i stedet bliver en del af den.

¹⁸ Stacey (2007) s. 303

¹⁹ Stacey (2007) s. 383

Narrativ 2.1

resulterer i en øget produktivitet og deraf afledt muligvis en bedre form for ledelse.

Svaret på det indledende spørgsmål omkring *hvordan* Ledelsesgrundlaget eksisterer i Forsvaret bliver da, at det eksisterer som et nyt sprog, der bidrager til at skabe mening for hos det enkelte individ.

Min oprindelige tilgang var som beskrevet i indledningen, at jeg ønskede at identificere de konflikter, der sandsynligvis ville opstå i partikulariseringen af Ledelsesgrundlaget blandt en gruppe individer, der repræsenterede en bred del af Forsvaret. Som seminaret skred frem viste det sig at disse konflikter aldrig rigtigt opstod, som jeg indledningsvis havde forventet. Årsagen til denne udeblivelse synes at være det faktum, at alle interaktionerne på seminaret i størstedelen af tilfældene omhandlede Ledelsesgrundlaget som et generelt mønster. Således oplevede jeg sjældent, at de enkeltes holdninger blev udfordret, da selve partikulariseringen af Ledelsesgrundlaget hos de enkelte individer sjældent blev sat i spil. Seminarlederens ønske om "at komme ned i materien" og få omsat Ledelsesgrundlaget til "øl og cigarer" syntes altså ikke at blive efterkommet, hvorfor konflikterne udeblev.

Denne udeblivelse af konflikterne på seminaret gør ikke konklusionen mindre interessant. Jeg føler stadig, at jeg har fået et svar på *hvordan* Ledelsesgrundlaget eksisterer i Forsvaret. Det er tilsyneladende et fælles sprog, der gør os til at øge vores produktivitet – altså vores ledelseskraft.

En anden forklaring på de udeblivende konflikter er deltagernes ønske om ikke at træde udenfor fællesskabet ved at ekskludere sig selv i forhold til den diskurs, der eksisterer omkring Ledelsesgrundlaget og ønsket om at det skal være en succes.

Dette ønske om at skabe en succes omkring Ledelsesgrundlaget syntes at fokusere på **temaet implementering**. Der syntes ikke at være fokus på selve formålet med Ledelsesgrundlaget, hvilket kan skyldes to ting: (1) Enten at der eksisterede en kollektiv forståelse; eller (2) at der var så meget fokus på, at

Narrativ 2.1

Ledelsesgrundlaget skal lykkes, at der ikke var plads til at temaet omkring formålet kunne emergere.

Den videre færd fremad...

Efter at have deltaget i seminaret og reflekteret over de processer, der fandt sted, føler jeg nu, at jeg står tilbage med en række nye spørgsmål.

For hvad er intentionen og formålet egentlig med Ledelsesgrundlaget?

Som beskrevet ovenfor fik jeg oplevelsen af, at der på seminaret var konsensus omkring at Forsvarets Ledelsesgrundlag grundlæggende er en god ting, og at det er noget, "man tror på". Afledt af det blev der på seminaret derfor primært rettet fokus på, hvordan Ledelsesgrundlaget kunne implementeres, samt hvor langt man var kommet i denne proces.

Temaet omkring Ledelsesgrundlagets *formål* blev stort set ikke berørt ud over i introduktionen af Ledelsesgrundlaget i starten af seminaret. Denne mangel på klarhed. Kan det være, at Ledelsesgrundlaget er introduceret for at fungere som et socialt objekt, der kan istandsætte ledere til at udøve social kontrol frem for en egentlig teknologi, hvilket vil være i overensstemmelse med den erkendelse, som jeg fik i arbejdet med Narrativ 1? Er den oprindelige tanke bag Ledelsesgrundlaget at der var behov for introduktionen af et socialt objekt, der kunne danne grundlag for en række nye temaer – herunder temaet om balance?

Et andet aspekt, jeg i mit arbejde med narrativet er blevet nysgerrig efter er, i hvor høj grad kommunikationen flød frit blandt deltagerne på seminaret.

Er det kun mig, der ser Ledelsesgrundlaget egentlige formål som et socialt objekt, der påvirker individerne i Forsvaret til at fremhæve de samme temaer omkring ledelse for derved at bidrage til dannelsen af årsags-kort, og dermed øge ledelseskraften?

Narrativ 2.1

Det vil derfor være interessant at få afdækket, hvad disse individer ser som værende det egentlige formål og intentionen med introduktionen af Forsvarets Ledelsesgrundlag.

Grundet min nysgerrighed efter at få afdækket, hvordan Forsvarets Ledelsesgrundlag derfor eksisterer i et forum, hvor de samme *enablers* og *constraints* ikke eksisterer lige så eksplicit, synes det derfor være interessant at undersøge, hvilke temaer der opstår omkring Ledelsesgrundlaget, hvis en række af disse individer bliver bedt om at beskæftige sig med Ledelsesgrundlaget i et andet forum.

Jeg vil derfor forsøge at kontakte nogle af deltagerne fra seminaret og se, hvilke temaer der opstår, når de bliver bedt om at beskrive hvad de mener formålet er med Ledelsesgrundlaget.

KONKLUSION: ALLE DELTAGERNE ER ENIGE OM AT LEDELSESGRUNDLAGET ER GRUNDLÆGGENDE GODT. DE ØNSKER IKKE AT STILLE SIG UDEN FOR GRUPPEN OG DERVED BLIVE EKSKLUDERET VED AT ANFÆGTE, AT LEDELSESGRUNDLAGET IKKE FUNGERER. DERFOR TALER DE ALLE SAMMEN OM HVOR GODT DET ER OG HVORDAN MAN KAN IMPLEMENTERE DET. INGEN STILLER SPØRGSMÅL TIL, OM MAN SPILDER TIDEN VED AT BRUGE SÅ MEGET TID PÅ AT SNAKKE OM DET. ALTSÅ BLIVER SEMINARETS TEMAER *CONSTRAINED* AF GRUPPE-DYNAMIKERNE Gennem INKLUSION/EKSKLUSION. SE STACEY S. 358 ØVERST FOR NÆRMERE BESKRIVELSE AF DE TEORETISKE TANKER BAG DET. ELABORER OVER DETTE!! ENDVIDERE KAN DENNE ENIGHED SKYLDES, AT DER BLIVER SNAKKET PÅ ET MEGET GENERELT NIVEAU – ALTSÅ BLIVER DER IKKE FOKUSERET PÅ DE KONFLIKTER, DER OPSTÅR I PARTIKULARISERINGEN.

DIVERSITET – DET ER FORUDSÆTNINGEN FOR AT DER KAN SKE UDVIKLING. ER DER NOK AF DETTE UNDER LEDELSESSEMINARET? STACEY S. 438

Narrativ 2.1

FOR MEGET DIVERSITET KAN DOG VÆRE ØDELÆGGENDE OG
BLOKERE FOR UDVIKLING – STACEY S. 354

LÆRINGEN I NARRATIV 2 ER AT DET ER ET SOCIALT OG IKKE EN
TEKNOLOGI, DER BARE SKAL UDRULLES. SELVOM DET VAR DET FOLK
SNAKKEDE OM.

MÅSKE ER LEDELSESGRUNDLAGET IKKE EN TEKNOLOGI. DET ER
DERFOR DET IKKE ER SÅ UDBREDT.

FORSKELLEN PÅ EN TEKNOLOGI OG ET SOCIALT OBJEKT.

HVORDAN UDRULLER VI DET HER. HVORDAN HAR I BRUGT DET?

HVORDAN GIVER VI DET VINGER?

HVORDAN UDRULLER VI TING?

FOLK SER DET SOM EN TEKNOLOGI?

HVORFOR ER DER IKKE NOGEN, DER SNAKKER FORMÅL?

SECOND LOOP LEARNING.

HVAD ER IDEOLOGIEN BAG VED DET?

Narrativ 3.1

Narrativ 3.1.

Efter at have deltaget i Forsvarsakademiets seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag stod jeg tilbage med spørgsmålet: Hvad er det egentlige formål med dette Ledelsesgrundlag?

Kigger man i folderen omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag fremgår formålet tydeligt:

Ledelsesgrundlaget fastlægger retningslinjer for god ledelse i Forsvaret. Det gælder for alle medarbejdere i Forsvaret, og er især målrettet Forsvarets ledere, der har ansvaret for at sikre effektivitet og god etik i den fælles opgaveløsning.

Ledelsesgrundlaget beskriver en overordnet fælles ledelsesforståelse, som al ledelsesudøvelse i Forsvaret skal tage afsæt i. Gennem fastlæggelse af en fælles ledelsesforståelse og et fælles sprog for ledelse, fremmes en forankring af, hvad Forsvaret anser for at være god ledelse.

Ledelsesgrundlaget skal endvidere skabe sammenhæng til Forsvarets øvrige ledelses- og styringsgrundlag, herunder navnlig Forsvarets mission, vision og strategier (MVS).

Denne udlægning af formålet anser jeg dog blot som et officielt udtryk for eksistensberettigelsen for Ledelsesgrundlaget. Det jeg i højere grad ønsker svar på er, hvad ansatte i Forsvaret, der arbejder med Ledelsesgrundlaget til hverdag, anser som værende formålet.

Med udgangspunkt i den gruppe, der deltog ved Forsvarsakademiets seminar omhandlende Ledelsesgrundlaget i december 2009 fandt jeg frem til to personer, jeg følte kunne bidrage til at svare på mit spørgsmål. Valget af disse to personer kan umiddelbart virke tilfældigt, men jeg synes dog, at det gav god mening at snakke med netop disse to om formålet med Ledelsesgrundlaget.

Den første person, jeg ønskede at tale med var Stefan Thorbjørnsen, der er ansat ved Forsvarskommandoen og arbejder med ledelse i Forsvaret. Han

havde i perioden 2006 til 2008 været en del den arbejdsgruppe, der sammen med Forsvarets øverste ledelse samt en lang række fokusgrupper, havde udviklet Ledelsesgrundlaget. Min nysgerrighed efter at høre netop hans udlægning af formålet med Ledelsesgrundlaget var, at jeg ved flere tidligere lejligheder (på bl.a. kurserne KURS 1.1. og KURS 1.2 som er omtalt i **Narrativ 1**) havde hørt hans navn omtalt i forbindelse med Ledelsesgrundlagets udfærdigelse. Endvidere ville jeg gerne vide mere om hvordan processen omkring udarbejdelsen af Ledelsesgrundlaget ifølge ham havde forløbet. I denne forbindelse ville jeg gerne ind på hvilke temaer, der havde floreret under udfærdigelsen af Ledelsesgrundlaget, samt hvilke temaer han selv ville komme ind på i løbet af vores samtale. Alt dette med henblik på at få afdækket hvad hans syn på formålet med Ledelsesgrundlaget var.

Den anden person jeg ønskede at tale med var Nina Uller. Ligesom Stefan havde hun deltaget i seminaret omhandlende Ledelsesgrundlaget, og jeg havde i den forbindelse haft flere dialoger med hende omkring Ledelsesgrundlaget. Årsagen til at jeg netop var interesseret i at tale med hende var, at hun repræsenterede.....

Begge interview blev gennemført som ustrukturerede interviews med henblik på at undgå så mange *constraints* som muligt og dermed forsøge at få så fri en kommunikation som mulig. Både Stefan og Nina blev tilbudt fuld anonymitet, for yderligere at fjerne eventuelle constraints en offentliggørelse af deres navn ville skabe. De takkede dog begge nej til anonymitet.

I dette narrativ er det interessant, hvordan tilfældigheder spiller ind. Hvis ikke jeg havde hørt Stefans navn, mødt ham på seminaret eller haft mulighed for at få kontakt til ham, ville mit indtryk af Ledelsesgrundlaget blive et ganske andet. Jeg ville have indgået en andre kommunikative processer og på den måde være blevet stillet over for en række andre temaer. Hvorvidt der ville være sammenfald mellem de temaer, der opstod i mine samtaler med Stefan og Nina, og dem, der ville opstå, hvis jeg ikke havde snakket med dem, er ikke til at sige.

Stefan Thorbjørnsen

I midten af april måned – fire måneder efter at jeg havde deltaget i FAKs seminar omhandlende Ledelsesgrundlaget mødte jeg Stefan i Forsvarskommandoen for at snakke med ham om Ledelsesgrundlaget og hans syn på formålet med det.

Mit indledende spørgsmål til Stefan var: ”Hvad var intentionerne og formålet med det [Ledelsesgrundlaget]?”¹

Stefan lagde ud med at opdele hele processen i to dele: Den uofficielle del og den officielle del. Den første del af samtalen omhandlede den uofficielle del, der ifølge Stefan havde strakt sig over årtier og var i sin tid blevet startet . Selve den officielle del var først blevet startet omkring årsskiftet 2006-07, hvor en officiel arbejdsgruppe blev nedsat bestående af repræsentanter fra FKO, FPT og FAK.

Denne proces kan beskrives ud fra et CRP-perspektiv i relation til den ideologi samt de legitime- skygge-temaer, der har eksisteret i Forsvaret. Den uofficielle del repræsenterer de skyggetemaer, der har eksisteret i ”årtier”, omhandlende et nyt grundlag for ledelse, imens Forsvarets tidligere ledelsesprincipper har repræsenteret den ideologi, der har legitimeret andre temaer. Ifølge Stacey er det i spændingen mellem disse legitime- og skygge-temaer at potentialet for udvikling og fornyelse i virksomheden ligger². Alle skyggetemaer har mulighed for at blive legitime temaer, hvilket kan synes at være tilfældet med Forsvarets Ledelsesgrundlag. I takt med at skyggetemaet omkring et nyt ledelsesgrundlag er blevet mere og mere udbredt, har det til sidst påvirket den officielle ideologi og finder plads i organisationen. Dette markerede den officielle start på Forsvarets Ledelsesgrundlag i starten af 2007, hvor arbejdsgruppen, som Stefan Thorbjørnsen var en del af, blev etableret.

Som interviewet med Stefan udviklede sig kom vi ind på, hvorvidt han havde følt sig begrænset eller **enabled** i arbejdsprocessen omkring

¹ Stefan Thorbjørnsen Interview 21/04/10 13.12 – tid 00:00:08 – 00:00:14

² Stacey (2007) s. 382.

Ledelsesgrundlaget. Til det svarede han, at Forsvarets øverste ledelse repræsenteret ved daværende Forsvarschef Jesper Helsø og Stabschef Tim Sloth Jørgensen havde givet arbejdsgruppen stort spillerum.

*"...vi havde faktisk meget vidde rammer, det havde vi i arbejdsgruppen, vi følte os virkelig privilegeret, det kan jeg roligt sige"*³

Altså føler Stefan, at arbejdsgruppen ikke blev begrænset af Forsvarets øverste ledelse, hvilket ifølge Stacey er positivt, såfremt forandring og udvikling skal finde sted..

I den videre dialog omkring påvirkningerne fra Forsvarets øverste ledelse fortsatte Stefan:

" daværende FC Jesper Helsø var jo, hvad jeg vil betegne som en relativt religiøs mand, (...) der havde vi faktisk lidt inde over (...) hvorvidt der skulle være sådan (...) et religiøs islæt"

"... det var nogle af de ting, som på et tidspunkt måske lagde sådan en begrænsning, men som jeg vil sige, vi fik diskuteret os frem til, at det var ikke relevant at have sådan direkte med (...) i udformningen af Ledelsesgrundlaget."

Ovenstående citater fra interviewet viser det *interplay of intentions*, som Stacey beskriver. Arbejdsprocessen syntes i den sammenhæng at bære præg af en fri og flydende kommunikation, hvor ledende individer, der i den formelle struktur besidder meget magt, har bøjet af over for de andre deltagers intentioner.

Som interviewet udviklede sig kom vi nærmere ind på, hvad selve formålet med Ledelsesgrundlaget var. Det var oprindeligt dette spørgsmål, jeg ønskede at få svar på, da jeg først henvendte mig til Stefan.

Stefan beskrev, hvordan han anså Ledelsesgrundlaget som en etik for hvordan, man bedriver ledelse.

³ Stefan Thorbjørnsen Interview 21/04/10 00:07:25 – 00:07:35

"Det er jo en etik, kan man sige, for hvordan man bedriver ledelse. Så der er jo ikke nogen specifikke anvisninger, det er ikke et handlingsanvisende kodeks. Det er et kodeks for, hvad det er for ovevejelser, dilemmaer, tanker, man kan have med i rygsækken, når man skal træffe en beslutning. Og hvordan man bedriver ledelse generelt".

Denne fokus på, at Ledelsesgrundlaget skal anses som en etik for, hvordan man bedriver ledelse, viser, at

BLABLABLABLABLABALBLABALBLABALBLABL

I den videre snak om formålet med Ledelsesgrundlaget kom Stefan ind på et område, som jeg fandt meget interessant. Under udarbejdelsen af Ledelsesgrundlaget var der blevet snakket om, at Forsvaret skulle være førende inden for ledelsesområdet. Altså lader det til, at det ikke kun har været et forsøg på at definere en etik om god ledelse, som beskrevet ovenfor, men samtidig har været iværksat som en del af en image-pleje. En pleje af det image, at Forsvaret er en organisation, der sætter ledelse i højsædet. Dermed ikke sagt, at dette har været den overskyggende årsag, men dog finder jeg det stadig interessant, da det beskæftiger sig med noget grundlæggende, nemlig Forsvarets identitet. Læser man daværende Forsvarschef Jesper Helsøs forord i Ledelsesgrundlaget, finder man da også en henvisning til netop denne tankegang⁴.

Udover at sætte fokus på god ledelse i Forsvaret, har vi med Ledelsesgrundlaget sikret, at Forsvaret fortsat er blandt de førende inden for ledelsesområdet.

Jeg finder det derfor interessant at kigge nærmere på den identitet, som Forsvaret har i relation til ledelse.

I det foregående Narrativ 1 henviste jeg til sociologen Richard Jenkins og hans model for identitetsskabelse i spændingsfeltet mellem det interne og det

⁴ Forsvarets Ledelsesgrundlag (2008) s. 5

eksterne. To kvindelige professorer, Mary Jo Hatch og Majken Schultz, der begge beskæftiger sig med organisations-kultur og –identitet, har udviklet en model, der er inspireret af Richard Jenkins' model. Modellen som fremgår herunder i figur XXX kalder de "The Organizational Identity Dynamics Model". Hatch og Schultz' applikerer Jenkins' teori på organisationer, for på den måde at søge at afdække organisationers identitet⁵. De anskuer ligesom Jenkins identitetsprocessen som en dialektisk proces mellem det indre og det ydre.

Hatch og Schultz opstiller derfor to modpoler, og benævner disse to *kultur* og *image*. Førstnævnte repræsenterer den indre pol i organisationen, mens sidstnævnte repræsenterer den ydre pol defineret ved det omkringliggende samfunds syn på organisationen.

BESKRIV PROCESSEN I KULTUR-DANNELSE

Whenever organizational members make explicit claims about what the organization is, their claims carry with them some of the cultural meaning in which they are embedded. In this way culture is embodied in material artifacts (including identity claims as well as other identity artifacts such as logo, name, etc.) that can be used as symbols to express who or what the organization is, thus contributing culturally produced, symbolic material to organizational identity. (Hatch og Schultz s. 1001).

BESKRIV PROCESSEN I IMAGE-DANNELSE Organisationens image skabes i den proces, som Hatch og Schultz benævner *mirroring*. I definitionen af denne proces henviser til Dutton, Dukerich & Harquail. Mirroring dækker over

I spændingsfeltet mellem organisationens kultur og dens image opstår identiteten. Det er værd at bemærke, at denne identitet er dynamisk, hvilket også fremgår af modellens titel. Således påvirker kulturen identiteten, som påvirker organisationens image, hvilket har indflydelse på identiteten, som slutteligt påvirker kulturen. Denne interdependens er symboliseret ved pilene, der fremgår af figur XXX.

⁵ Hatch, M.J. og Schultz, M. (2002)

At Dette tolkes som et udtryk for en kultur, der har fokus på ledelse

Dette viser et tydeligt fokus på imagepleje i Forsvaret.

VIGTIG POINTE AT EN AF INTENTIONERNE MED FORSVARETS LEDELSESGRUNDLAG VAR AT PLACERE FORSVARET I SPIDSEN FOR MODERNE LEDELSE – ALTSÅ EN FORM FOR IMAGE-PLEJE. DETTE KAN BESKRIVES MED MARY JO HATCH OG MAJKEN SCHULTZ.

VI-IDENTITEN, SOM STACEY SNAKKER OM PÅ SIDE 435 ER MED TIL AT SKABE VORES IDENTITET. DEN GØR OS STOLTE AF DEN GRUPPE, VI TILHØRER. DETTE KAN FREMHÆVES MED STEFANS UDTALELSER OMKRING AT HAN ER MEGET GLAD FOR AT VÆRE MEDLEM I EN ORGANISATION, DER SATSER SÅ STÆRKT PÅ LEDELSE. ENDVIDERE FORSTÆRKES DENNE STOLTHED AF, AT LEDELSESGRUNDLAGET HAR VÆRET MED TIL AT BRANDE FORSVARETS SOM DEN FØRENDE VIRKSOMHED INDEN FOR LEDELSE (JÆVNFØR STEFANS UDTALELSE OM SKYGGETEMAET (39:54 INDE I INTERVIEWET).

KAN KOBLES SAMMEN MED NINAS UDTALELSE "JEG ER SÅ MEGET FAN AF LEDELSESGRUNDLAGET" (KL. 14:13)

DENNE SNAK OM VI-IDENTITET KAN OPLAGT FORKLARES UD FRA MAJKEN SCHULTZ OG HATCH TEORIER. HENVIS SAMTIDIG TIL NARRATIV 1, DER BESKRIVER IDENTITET-SKABELSEN IFØLGE ELIAS OG JENKINS.

KÆD DET SAMMEN MED SØVÆRNETS OFFICERSSKOLES REPRÆSENTAT I NARRATIV TO, DER UDTALER "VI TROR PÅ DET".

JF. NARRATIV 1. ” En anden elev mente, at med dette Ledelsesgrundlag var der kommet fornyet fokus på Forsvaret” HVILKET VISER, AT LEDELSESGRUNDLAGET ER MED TIL AT PÅVIRKE FORSVARETS IMAGE.

PERSPEKTIVERING: DET KUNNE VÆRE INTERESSANT AT AFDÆKKE FORSVARETS IDENTITET I RELATION TIL LEDELSE VED AT LAVE NOGLE DYK NED I VIRKELIGHEDEN UDEN FOR FORSVARET OG FÅ AFDÆKKET HVILKET IMAGE, DER GØR SIG GÆLDENDE DER. JF. HATCH OG SCHULTZ.

Narrativ 3.1

Narrativ 3.1.

Efter at have deltaget i Forsvarsakademiets seminar omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag stod jeg tilbage med spørgsmålet: Hvad er det egentlige formål med dette Ledelsesgrundlag?

Kigger man i folderen omhandlende Forsvarets Ledelsesgrundlag fremgår formålet tydeligt:

Ledelsesgrundlaget fastlægger retningslinjer for god ledelse i Forsvaret. Det gælder for alle medarbejdere i Forsvaret, og er især målrettet Forsvarets ledere, der har ansvaret for at sikre effektivitet og god etik i den fælles opgaveløsning.

Ledelsesgrundlaget beskriver en overordnet fælles ledelsesforståelse, som al ledelsesudøvelse i Forsvaret skal tage afsæt i. Gennem fastlæggelse af en fælles ledelsesforståelse og et fælles sprog for ledelse, fremmes en forankring af, hvad Forsvaret anser for at være god ledelse.

Ledelsesgrundlaget skal endvidere skabe sammenhæng til Forsvarets øvrige ledelses- og styringsgrundlag, herunder navnlig Forsvarets mission, vision og strategier (MVS).

Denne udlægning af formålet anser jeg dog blot som et officielt udtryk for eksistensberettigelsen for Ledelsesgrundlaget. Det jeg i højere grad ønsker svar på er, hvad ansatte i Forsvaret, der arbejder med Ledelsesgrundlaget til hverdag, anser som værende formålet.

Med udgangspunkt i den gruppe, der deltog ved Forsvarsakademiets seminar omhandlende Ledelsesgrundlaget i december 2009 fandt jeg frem til to personer, jeg følte kunne bidrage til at svare på mit spørgsmål. Valget af disse to personer kan umiddelbart virke tilfældigt, men jeg synes dog, at det gav god mening at snakke med netop disse to om formålet med Ledelsesgrundlaget.

Den første person, jeg ønskede at tale med var Stefan Thorbjørnsen, der er ansat ved Forsvarskommandoen og arbejder med ledelse i Forsvaret. Han

havde i perioden 2006 til 2008 været en del den arbejdsgruppe, der sammen med Forsvarets øverste ledelse samt en lang række fokusgrupper, havde udviklet Ledelsesgrundlaget. Min nysgerrighed efter at høre netop hans udlægning af formålet med Ledelsesgrundlaget var, at jeg ved flere tidligere lejligheder (på bl.a. kurserne KURS 1.1. og KURS 1.2 som er omtalt i **Narrativ 1**) havde hørt hans navn omtalt i forbindelse med Ledelsesgrundlagets udfærdigelse. Endvidere ville jeg gerne vide mere om hvordan processen omkring udarbejdelsen af Ledelsesgrundlaget ifølge ham havde forløbet. I denne forbindelse ville jeg gerne ind på hvilke temaer, der havde floreret under udfærdigelsen af Ledelsesgrundlaget, samt hvilke temaer han selv ville komme ind på i løbet af vores samtale. Alt dette med henblik på at få afdækket hvad hans syn på formålet med Ledelsesgrundlaget var.

Den anden person jeg ønskede at tale med var Nina Uller. Ligesom Stefan havde hun deltaget i seminaret omhandlende Ledelsesgrundlaget, og jeg havde i den forbindelse haft flere dialoger med hende omkring Ledelsesgrundlaget. Årsagen til at jeg netop var interesseret i at tale med hende var, at hun repræsenterede.....

Begge interview blev gennemført som ustrukturerede interviews med henblik på at undgå så mange *constraints* som muligt og dermed forsøge at få så fri en kommunikation som mulig. Både Stefan og Nina blev tilbudt fuld anonymitet, for yderligere at fjerne eventuelle constraints en offentliggørelse af deres navn ville skabe. De takkede dog begge nej til anonymitet.

I dette narrativ er det interessant, hvordan tilfældigheder spiller ind. Hvis ikke jeg havde hørt Stefans navn, mødt ham på seminaret eller haft mulighed for at få kontakt til ham, ville mit indtryk af Ledelsesgrundlaget blive et ganske andet. Jeg ville have indgået en andre kommunikative processer og på den måde være blevet stillet over for en række andre temaer. Hvorvidt der ville være sammenfald mellem de temaer, der opstod i mine samtaler med Stefan og Nina, og dem, der ville opstå, hvis jeg ikke havde snakket med dem, er ikke til at sige.

Stefan Thorbjørnsen

I midten af april måned – fire måneder efter at jeg havde deltaget i FAKs seminar omhandlende Ledelsesgrundlaget mødte jeg Stefan i Forsvarskommandoen for at snakke med ham om Ledelsesgrundlaget og hans syn på formålet med det.

Mit indledende spørgsmål til Stefan var: ”Hvad var intentionerne og formålet med det [Ledelsesgrundlaget]?”¹

Stefan lagde ud med at opdele hele processen i to dele: Den uofficielle del og den officielle del. Den første del af samtalen omhandlede den uofficielle del, der ifølge Stefan havde strakt sig over årtier og var i sin tid blevet startet . Selve den officielle del var først blevet startet omkring årsskiftet 2006-07, hvor en officiel arbejdsgruppe blev nedsat bestående af repræsentanter fra FKO, FPT og FAK.

Denne proces kan beskrives ud fra et CRP-perspektiv i relation til den ideologi samt de legitime- skygge-temaer, der har eksisteret i Forsvaret. Den uofficielle del repræsenterer de skyggetemaer, der har eksisteret i ”årtier”, omhandlende et nyt grundlag for ledelse, imens Forsvarets tidligere ledelsesprincipper har repræsenteret den ideologi, der har legitimeret andre temaer. Ifølge Stacey er det i spændingen mellem disse legitime- og skygge-temaer at potentialet for udvikling og fornyelse i virksomheden ligger². Alle skyggetemaer har mulighed for at blive legitime temaer, hvilket kan synes at være tilfældet med Forsvarets Ledelsesgrundlag. I takt med at skyggetemaet omkring et nyt ledelsesgrundlag er blevet mere og mere udbredt, har det til sidst påvirket den officielle ideologi og finder plads i organisationen. Dette markerede den officielle start på Forsvarets Ledelsesgrundlag i starten af 2007, hvor arbejdsgruppen, som Stefan Thorbjørnsen var en del af, blev etableret.

Som interviewet med Stefan udviklede sig kom vi ind på, hvorvidt han havde følt sig begrænset eller **enabled** i arbejdsprocessen omkring

¹ Stefan Thorbjørnsen Interview 21/04/10 13.12 – tid 00:00:08 – 00:00:14

² Stacey (2007) s. 382.

Ledelsesgrundlaget. Til det svarede han, at Forsvarets øverste ledelse repræsenteret ved daværende Forsvarschef Jesper Helsø og Stabschef Tim Sloth Jørgensen havde givet arbejdsgruppen stort spillerum.

*"...vi havde faktisk meget vidde rammer, det havde vi i arbejdsgruppen, vi følte os virkelig privilegeret, det kan jeg roligt sige"*³

Altså føler Stefan, at arbejdsgruppen ikke blev begrænset af Forsvarets øverste ledelse, hvilket ifølge Stacey er positivt, såfremt forandring og udvikling skal finde sted..

I den videre dialog omkring påvirkningerne fra Forsvarets øverste ledelse fortsatte Stefan:

" daværende FC Jesper Helsø var jo, hvad jeg vil betegne som en relativt religiøs mand, (...) der havde vi faktisk lidt inde over (...) hvorvidt der skulle være sådan (...) et religiøs islæt"

"... det var nogle af de ting, som på et tidspunkt måske lagde sådan en begrænsning, men som jeg vil sige, vi fik diskuteret os frem til, at det var ikke relevant at have sådan direkte med (...) i udformningen af Ledelsesgrundlaget."

Ovenstående citater fra interviewet viser det *interplay of intentions*, som Stacey beskriver. Arbejdsprocessen syntes i den sammenhæng at bære præg af en fri og flydende kommunikation, hvor ledende individer, der i den formelle struktur besidder meget magt, har bøjet af over for de andre deltagers intentioner.

Som interviewet udviklede sig kom vi nærmere ind på, hvad selve formålet med Ledelsesgrundlaget var. Det var oprindeligt dette spørgsmål, jeg ønskede at få svar på, da jeg først henvendte mig til Stefan.

Stefan beskrev, hvordan han anså Ledelsesgrundlaget som en etik for hvordan, man bedriver ledelse.

³ Stefan Thorbjørnsen Interview 21/04/10 00:07:25 – 00:07:35

"Det er jo en etik, kan man sige, for hvordan man bedriver ledelse. Så der er jo ikke nogen specifikke anvisninger, det er ikke et handlingsanvisende kodeks. Det er et kodeks for, hvad det er for ovevejelser, dilemmaer, tanker, man kan have med i rygsækken, når man skal træffe en beslutning. Og hvordan man bedriver ledelse generelt".

Denne fokus på, at Ledelsesgrundlaget skal anses som en etik for, hvordan man bedriver ledelse, viser, at

BLABLABLABLABLABALBLABALBLABALBLABL

I den videre snak om formålet med Ledelsesgrundlaget kom Stefan ind på et område, som jeg fandt meget interessant. Under udarbejdelsen af Ledelsesgrundlaget var der blevet snakket om, at Forsvaret skulle være førende inden for ledelsesområdet. Altså lader det til, at det ikke kun har været et forsøg på at definere en etik om god ledelse, som beskrevet ovenfor, men samtidig har været iværksat som en del af en image-pleje. En pleje af det image, at Forsvaret er en organisation, der sætter ledelse i højsædet. Dermed ikke sagt, at dette har været den overskyggende årsag, men dog finder jeg det stadig interessant, da det beskæftiger sig med noget grundlæggende, nemlig Forsvarets identitet. Læser man daværende Forsvarschef Jesper Helsø's forord i Ledelsesgrundlaget, finder man da også en henvisning til netop denne tankegang⁴.

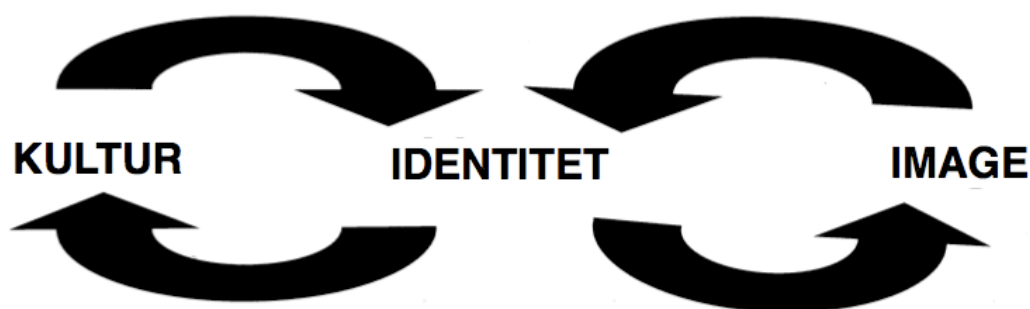
Udover at sætte fokus på god ledelse i Forsvaret, har vi med Ledelsesgrundlaget sikret, at Forsvaret fortsat er blandt de førende inden for ledelsesområdet.

Jeg finder det derfor interessant at kigge nærmere på den identitet, som Forsvaret har i relation til ledelse.

I det foregående Narrativ 1 henviste jeg til sociologen Richard Jenkins og hans model for identitetsskabelse i spændingsfeltet mellem det interne og det

⁴ Forsvarets Ledelsesgrundlag (2008) s. 5

eksterne. To kvindelige professorer, Mary Jo Hatch og Majken Schultz, der begge beskæftiger sig med organisations-kultur og –identitet, har udviklet en model, der er inspireret af Richard Jenkins' model. Modellen som fremgår herunder i **figur XXX** kalder de "The Organizational Identity Dynamics Model".



Figur XXX. *The Organisational Identity Dynamics Model*

Hatch og Schultz' applikerer Jenkins' teori på organisationer, for på den måde at søge at afdække organisationers identitet⁵. De anskuer ligesom Jenkins identitetsprocessen som en dialektisk proces mellem det indre og det ydre.

Hatch og Schultz opstiller derfor to modpoler, og benævner disse to *kultur* og *image*. Førstnævnte repræsenterer den indre pol i organisationen, mens sidstnævnte repræsenterer den ydre pol defineret ved det omkringliggende samfunds syn på organisationen.

BESKRIV PROCESSEN I KULTUR-DANNELSE

Whenever organizational members make explicit claims about what the organization is, their claims carry with them some of the cultural meaning in which they are embedded. In this way culture is embodied in material artifacts (including identity claims as well as other identity artifacts such as logo, name, etc.) that can be used as symbols to express who or what the organization is, thus contributing culturally produced, symbolic material to organizational identity. (Hatch og Schultz s. 1001).

⁵ Hatch, M.J. og Schultz, M. (2002)

BESKRIV PROCESSEN I IMAGE-DANNELSE Organisationens image skabes i den proces, som Hatch og Schultz benævner **mirroring**. I definitionen af denne proces henviser til Dutton, Dukerich & Harquail. Mirroring dækker over

I spændingsfeltet mellem organisationens kultur og dens image opstår identiteten. Det er værd at bemærke, at denne identitet er dynamisk, hvilket også fremgår af modellens titel. Således påvirker kulturen identiteten, som påvirker organisationens image, hvilket har indflydelse på identiteten, som slutteligt påvirker kulturen. Denne interdependens er symboliseret ved pilene, der fremgår af **figur XXX**.

At Dette tolkes som et udtryk for en kultur, der har fokus på ledelse

Dette viser et tydeligt fokus på imagepleje i Forsvaret.

VIGTIG POINTE AT EN AF INTENTIONERNE MED FORSVARETS LEDELSESGRUNDLAG VAR AT PLACERE FORSVARET I SPIDSEN FOR MODERNE LEDELSE – ALTSÅ EN FORM FOR IMAGE-PLEJE. DETTE KAN BESKRIVES MED MARY JO HATCH OG MAJKEN SCHULTZ.

VI-IDENTITEN, SOM STACEY SNAKKER OM PÅ SIDE 435 ER MED TIL AT SKABE VORES IDENTITET. DEN GØR OS STOLTE AF DEN GRUPPE, VI TILHØRER. DETTE KAN FREMHÆVES MED STEFANS UDTALELSER OMKRING AT HAN ER MEGET GLAD FOR AT VÆRE MEDLEM I EN ORGANISATION, DER SATSER SÅ STÆRKT PÅ LEDELSE. ENDVIDERE FORSTÆRKES DENNE STOLTHED AF, AT LEDELSESGRUNDLAGET HAR VÆRET MED TIL AT BRANDE FORSVARETS SOM DEN FØRENDE

VIRKSOMHED INDEN FOR LEDELSE (JÆVNFØR STEFANS UDTALELSE OM SKYGGETEMAET (39:54 INDE I INTERVIEWET).

KAN KOBLES SAMMEN MED NINAS UDTALELSE "JEG ER SÅ MEGET FAN AF LEDELSESGRUNDLAGET" (KL. 14:13)

DENNE SNAK OM VI-IDENTITET KAN OPLAGT FORKLARES UD FRA MAJKEN SCHULTZ OG HATCH TEORIER. HENVIS SAMTIDIG TIL NARRATIV 1, DER BESKRIVER IDENTITET-SKABELSEN IFØLGE ELIAS OG JENKINS.

KÆD DET SAMMEN MED SØVÆRNETS OFFICERSSKOLES REPRÆSENTAT I NARRATIV TO, DER UDTALER "VI TROR PÅ DET".

JF. NARRATIV 1. " En anden elev mente, at med dette Ledelsesgrundlag var der kommet fornyet fokus på Forsvaret" HVILKET VISER, AT LEDELSESGRUNDLAGET ER MED TIL AT PÅVIRKE FORSVARETS IMAGE.

PERSPEKTIVERING: DET KUNNE VÆRE INTERESSANT AT AFDÆKKE FORSVARETS IDENTITET I RELATION TIL LEDELSE VED AT LAVE NOGLE DYK NED I VIRKELIGHEDEN UDEN FOR FORSVARET OG FÅ AFDÆKKET HVILKET IMAGE, DER GØR SIG GÆLDENDE DER. JF. HATCH OG SCHULTZ.

Narrativ 3.1

Det er måske lige netop det, der er behov for. Et socialt objekt, forstået på den måde, at det er et tema, som vi har en fælles forholden til, da det er socialt, og vi snakker om det som et socialt objekt.

Fordi dette sociale objekt er så rummeligt, kan det måske være med til at enable os til at bevæge os på the edge of chaos (Stacey 2007, s. 441), fordi det netop ikke er særlig præsriptivt, men kan bruges til at håndtere angst. Således at vi kan skabe den nødvendige usikkerhed, hvor vi kan leve med angsten.